



Fra én til syv styrelser

Skatteforvaltningen
2021

Skatteministeriet



Skatteministeriet

Fra én til syv styrelser
Skatteforvaltningen 2021

Fra én til syv styrelser

Redaktionen er afsluttet den 13. juni 2017, hvorefter publikationen er offentliggjort på www.skm.dk

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Skatteministeriet

Nicolai Eigtveds Gade 28

1402 København K

skm@skm.dk

Omslag: e-types

Tryk: Rosendahl

Oplag: 500 ex

Publikationen kan hentes på Skatteministeriets hjemmeside:

www.skm.dk

Forord

Siden jeg for snart to år siden satte mig i stolen som skatteminister – og flere års gamle problemsager kort efter kulminerede – har det stået klart, at vi med organisationen SKAT står med nogle helt grundlæggende udfordringer. Det er udfordringer, som regeringen lige siden har arbejdet målrettet på at løse. I dag tager vi endnu et meget afgørende skridt for at genoprette danskernes tillid til skattevæsenet.

SKAT håndterer hver dag rigtig mange opgaver – også for mange. SKAT har til opgave at vurdere værdien af boliger. At kontrollere toldvarer langs grænsen. At inddrive skyldneres gæld til det offentlige. At registrere de biler, der kører på vores veje. Og alt mulig andet. Det er opgaver, vi forventer, at SKAT løser hurtigt, effektivt og uden problemer. Det gør SKAT også på mange områder. Men på områder som inddrivelse, ejendomsvurderinger og udbytteskat har SKAT ikke løst opgaven tilfredsstillende, og det har været med til at undergrave tilliden.

De seneste år har desuden vist, at den samlede konstruktion er blevet for stor. Organisationen for kompleks. Ansvars- og ledelsesstrukturen for uigennemskuelig. Og SKAT har været underlagt hårde effektiviseringskrav.

SKAT ophører med at eksistere pr. 1. juli 2018 og erstattes af syv specialiserede styrelser. Styrelser, der får ansvar for hver deres opgaver. Tre eksempler: En ny gældsstyrelse skal inddrive skyldneres gæld til det offentlige. *Vurderingsstyrelsen* får ansvar for vurderinger af ejendomme og grunde. *Motorstyrelsen* skal sikre korrekt beregning af bilafgifter og registrering af køretøjer.

Vi skal have fagligt stærke styrelser, som er tæt på kerneopgaverne, og som påtager sig et klart ansvar for de opgaver, der løses. Styrelser, hvor medarbejderne – også fysisk – arbejder tættere sammen med kollegaer med samme type af opgaver. Kort sagt styrelser, der løser opgaverne hurtigt og effektivt – og med den kvalitet, som danskerne har krav på.

Tilbage i september 2015 præsenterede jeg kriseplanen 'SKAT ud af krisen'. Knap et år senere investeringsplanen 'Et nyt skattevæsen', hvor vi afsatte 7 mia. kr. ekstra til skattevæsenet. I dag fremlægger jeg så den plan, der bygger videre på investeringerne og udruller fremtidens skatteforvaltning.

En ny organisering løser ikke alt. Ombygningen vil tage tid. Og mens vi bygger om, er det vigtigt, at enhver simpel fejl – for der vil blive begået fejl – ikke bliver gjort til en ny skandale. Lad os få de rette proportioner i debatten og give det nye skattevæsen en fair chance for at bevise sig selv. Vi har store forhåbninger til – og tro på – at vi nu igen kan se frem til et skattevæsen, der fortjener danskernes tillid.

Med venlig hilsen
Karsten Lauritzen

Indhold

1. Fra SKAT til syv nye styrelser	7
1.1 Fem fagstyrelser og to tværgående.....	8
1.2 Investeringer i en ny skatteforvaltning 2017-2021.....	9
1.3 På vej mod en ny skatteforvaltning 2021.....	10
2. De syv nye styrelser i skatteforvaltningen	13
2.1 Gældsstyrelsen.....	14
2.2 Vurderingsstyrelsen.....	15
2.3 Skattestyrelsen.....	15
2.4 Motorstyrelsen	17
2.5 Toldstyrelsen.....	18
2.6 Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.....	19
2.7 Administrations- og Servicestyrelsen.....	20
3. Kvalitet i opgaveløsningen	23
3.1 Øget specialisering og styrket faglighed.....	23
3.2 Klart ansvar, ledelse og styring.....	24
3.3 Styrket kontrol og indsats mod skattesvindel.....	25
3.4 Skatteforvaltningen 2017-2021.....	26

1. Fra SKAT til syv nye styrelser

SKAT blev etableret i 2005 som en fusion af ToldSkat og de kommunale skatteforvaltninger. Det betød, at al betaling af skatter og afgifter og varetagelse af toldopgaven ved de danske grænser blev samlet i én statslig told- og skatteforvaltning. Samtidig blev inddrivelse af offentlig gæld og offentlige ejendomsvurderinger samlet i det nye SKAT.

SKAT har således skullet løse mange store og forskelligartede opgaver – lige fra opkrævning af skatter og afgifter på person-, erhvervs- og selskabsområderne, inddrivelse af gæld til det offentlige til vurdering af ejendomme. Det har givet en række stordriftsfordele, men også en meget stor og kompleks organisation. Derudover har SKAT gennem en årrække været underlagt en række markante effektiviseringskrav.

De seneste års mange svære og alvorlige sager vidner om, at SKAT på en række stræk ikke har levet op til de målsætninger, der var ved etableringen af styrelsen. Samtidig har SKAT på flere områder svært ved at indfri de krav, som borgere og virksomheder naturligt har til en moderne skatteforvaltning.

SKAT har de seneste år særligt haft store udfordringer på centrale driftsområder. Det gælder eksempelvis inddrivelsen af borgernes og virksomhedernes gæld, håndteringen af udbytterefusion og de offentlige ejendomsvurderinger.

Det var på den baggrund, at V-regeringen i efteråret 2016 offentliggjorde investeringsplanen 'Et nyt skattevæsen', som senere på året mundede ud i en bred politisk aftale. Investeringsplanen var det første samlede svar på udfordringerne i SKAT. Allerede dengang var erkendelsen, at SKAT som organisation ikke på længere sigt var rustet til at løse de mange forskellige opgaver, som skatteforvaltningen står over for.

Siden lanceringen af investeringsplanen er der derfor gennemført et omfattende arbejde med at skabe et grundlag for at reorganisere de opgaver, som i dag er placeret i SKAT. Med afsæt i det arbejde præsenterer regeringen nu planen 'Fra én til syv styrelser'.

Centralt i planen står, at SKAT ophører med at eksistere og i stedet erstattes af i alt syv nye styrelser, som hver får ansvar for et klart defineret opgaveområde.

Reorganiseringen af opgaverne skal tilgodese en række hensyn, der hver især bidrager til at løfte kvaliteten af opgaveløsningen i skatteforvaltningen:

- Klart ansvar og styrket ledelse.
- Øget specialisering og styrket faglighed på de enkelte områder.
- Nem og enkel afregning af skatter og afgifter for borgere og virksomheder.
- Effektiv, målrettet og sammenhængende kontrol på alle områder.
- Velfungerende og driftssikre It-systemer og data af høj kvalitet.

Det er en kompleks og omfattende opgave at etablere nye styrelser. Samtidig vil der i de kommende år fortsat være væsentlige udfordringer i skatteforvaltningen, som skal løses.

Reorganiseringen er således ikke det eneste svar på de udfordringer, som skatteforvaltningen står overfor. Omvendt er reorganiseringen og de hensyn, den tilgodeser, en væsentlig forudsætning for at kunne løfte kvaliteten i opgaverne og over tid genoprette tilliden til skattevæsenet.

1.1 Fem fagstyrelser og to tværgående

I alt etableres syv styrelser til at varetage SKATs hidtidige opgaver. Styrelserne vil få egen ledelse og direktør, der får ansvar for det område i skatteforvaltningen, den pågældende styrelse administrerer, *jf. figur 1*.

Fem af styrelserne vil have fokus på hver deres kerneopgave på indtægtssiden af den offentlige sektor:

- *Gældsstyrelsen* – Inddrivelse af gæld til det offentlige.
- *Vurderingsstyrelsen* – Offentlig vurdering af ejendomme og grunde.
- *Skattestyrelsen* – Afregning og kontrol af skatter og afgifter på person, erhvervs- og selskabsområderne.
- *Toldstyrelsen* – Afregning og kontrol på toldområdet.
- *Motorstyrelsen* – Registrering, afgiftsberegning og kontrol af motorkøretøjer i Danmark.

Samtidig vil to styrelser fremover varetage en række andre tværgående opgaver i skatteforvaltningen. For det første samles en række opgaver som HR, regnskab og indkøb, der alle går på tværs af forvaltningen, i en ny styrelse. For det andet samles drift og vedligeholdelse af it samt behandling af data i en styrelse, der desuden får til opgave at udvikle og forenkle udvalgte dele af skatteforvaltningen – særligt når det handler om it-systemer og processer:

- *Administrations- og Servicestyrelsen* – Varetagelse af fællesfunktioner som HR, bygninger, indkøb, faktura-håndtering og bogføring.
- *Udviklings- og Forenklingsstyrelsen* – Drift, vedligeholdelse og udvikling af it-systemer, behandling af data samt målrettede udviklings- og forenklingsprojekter på tværs af skatteforvaltningen.

Figur 1. Nye styrelser i skatteforvaltningen

Skatteministeriets samlede concern vil fremover komme til at bestå af i alt ni styrelser, da concernen ud over de syv nye styrelser fortsat også vil bestå af *Skatteankestyrelsen* og *Spillemyndigheden*.

1.2 Investeringer i en ny skatteforvaltning 2017-2021

De nye styrelser skal etableres med et så stærkt fundament som muligt. Det kræver blandt andet tilstrækkelige ressourcer og kompetencer, ligesom der i de kommende år fortsat vil være behov for at foretage investeringer i bl.a. it-understøttelsen af opgaveløsningen i de nye styrelser.

I investeringsplanen fra 2016 afsatte regeringen omkring 7 mia. kr. til investeringer i skatteforvaltningen i de kommende år. En stor del af disse investeringer er allerede vedtaget og har bred opbakning i Folketinget. Det betyder, at antallet af medarbejdere i forvaltningen samlet set vil blive øget med 1.000 medarbejdere over de kommende år, *jf. figur 2*.

Regeringens udgangspunkt er, at der i de kommende år er behov for et yderligere ressourceløft og målrettede investeringer i skatteforvaltningen. Det skal sikre, at det investeringsefferslæb, som er akkumuleret over de senere år, indhentes, og de nye styrelser etableres med de nødvendige ressourcer til at kunne løse deres opgaver tilfredsstillende.

Figur 2. Ressourceløft og målrettede investeringer 2017-2021

1.3 På vej mod en ny skatteforvaltning 2021

En reorganisering, der tilgodeser klart ansvar, styrker ledelseskraften, øger specialiseringen og forbedrer fagligheden, er helt afgørende for at løfte kvaliteten i opgaveløsningen i skatteforvaltningen. Det samme er målrettede investeringer og tilstrækkelige ressourcer.

Det er en kompleks og omfattende opgave at etablere syv nye styrelser. Det tager tid at opbygge organisationer, få systemer på plads og rekruttere medarbejdere. Derfor vil det tage tid at løfte kvaliteten af opgaveløsningen på de nye styrelsers områder, ligesom nogle områder vil udvikle sig hurtigere end andre.

Samtidig vil der i de kommende år fortsat være væsentlige udfordringer i skatteforvaltningen, som skal håndteres. Der skal fx færdigudvikles nye it-systemer for gældsinddrivelse, ejendomsvurderinger og told, som efterfølgende skal implementeres i styrelserne. Derudover står det allerede nu klart, at en lang række af de bærende it-systemer på person-, erhvervs- og selskabsområdet står over for at skulle fornyes eller udskiftes i løbet af det kommende årti.

Forandringen af skatteforvaltningen kommer derfor helt naturligt til at strække sig over flere år. Opgaven er at sikre, at dette sker på en så sikker og sammenhængende måde som muligt sådan, at borgere og virksomheder berøres mindst muligt i overgangsfasen fra ét samlet SKAT til syv nye styrelser.

2. De syv nye styrelser i skatteforvaltningen

SKAT ophører med at eksistere 1. juli 2018. Herefter vil skatteforvaltningen bestå af syv nye styrelser samt *Skatteankestyrelsen* og *Spillemyndigheden* med selvstændig ledelse og hver sin styrelsesdirektør.

Forud for overgangen vil styrelserne få fastsat klare kriterier for den specifikke målopfyldelse sådan, at Folketinget, regeringen og offentligheden kan følge med i, hvorvidt de forskellige styrelser løser opgaverne tilfredsstillende.

De nye styrelser oprettes inden for én juridisk myndighed. Dette er en afgørende forudsætning for, at styrelserne fortsat kan løse deres opgaver på tværs af forvaltningen, *jf. boks 1*.

Boks 1. Fordele ved én juridisk myndighed



Let at dele data: Én juridisk myndighed giver mulighed for at dele data på tværs af styrelser, hvilket er nødvendigt for, at styrelserne fortsat kan løse deres opgaver.



Mulighed for tværgående kontrol: Én juridisk myndighed øger muligheden for at lave en effektiv og målrettet kontrolindsats på tværs af alle styrelser i skatteforvaltningen, hvilket muliggør at kontrol- og vejledningsindsatsen kan integreres i opgaveløsningen.



Tværgående it-systemer: Én juridisk myndighed gør det muligt at anvende de mange tæt indbyrdes forbundne it-systemer, som skal udskiftes og moderniseres over det kommende årti.



Mere sammenhængende service over for borgere og virksomheder: Ved at oprette de nye styrelser under én juridisk myndighed sikres det, at borgere og virksomheder fremadrettet fortsat kan få en sammenhængende kontakt til skatteforvaltningen, eksempelvis gennem tværgående digitale indgange.

2.1 Gældsstyrelsen

Da al inddrivelse af gæld til det offentlige blev samlet hos SKAT i 2005, var målet blandt andet at sikre ensartet-
hed i sagsbehandlingen for borgerne.

Der har imidlertid været store udfordringer med at inddrive skyldnernes gæld til det offentlige, ligesom SKATs
administration af opgaven ikke har været tilfredsstillende. Det skyldes især de mangeårige problemer med det
automatiske inddrivelsessystem EFI.

Regeringen prioriterer opgaven med at løfte den vanskelige inddrivelse af gæld til det offentlige højt. Det kræ-
ver en stærk ledelsesmæssig prioritering og stærke faglige miljøer med en høj grad af specialisering.

Som følge heraf har regeringen og alle partier i Folketinget indgået en politisk aftale, der sikrer grundlaget for
en effektiv og sikker fremadrettet inddrivelse af gælden til det offentlige. Samtidig oprettes der en ny styrelse
med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Gældsstyrelsen*. Styrelsen forventes bemandet med ca. 1.500
medarbejdere og vil få hovedkvarter i Middelfart, *jf. boks 2*.

Gældsstyrelsen får som kerneopgave at sikre, at skyldnere betaler deres gæld til det offentlige. Gælden til det
offentlige skal inddrives enkelt, effektivt og på et korrekt og ensartet grundlag i det nye inddrivelsessystem,
som skal være fuldt idriftsat ved udgangen af 2019. Gældsstyrelsen skal desuden i samarbejde med de offent-
lige fordringshavere forebygge, at gæld til det offentlige opstår.

Samtidig gennemføres i de kommende år en række initiativer, der skal understøtte inddrivelsen af gæld til det
offentlige. Blandt andet er målet at forenkle lovgivningen yderligere, så den bliver lettere at administrere, lige-
som der udvikles nye, digitale løsninger, der gør det lettere for borgere og virksomheder at betale deres gæld.

Boks 2. Gældsstyrelsen



Hovedopgave: Inddrive borgere og virksomheders
gæld til det offentlige.

Hovedkvarter: Middelfart.

Antal medarbejdere: Ca. 1.500.

Antal lokationer i 2021: 6 byer.

2.2 Vurderingsstyrelsen

Da SKAT overtog opgaven med at vurdere ejendomme fra kommunerne, var målet blandt andet at styrke ensartetheden i de offentlige vurderinger, så boligejere rundt i landet fik vurderet ejendomme på samme måde.

SKATs administration af vurderingsopgaven har imidlertid ikke været tilfredsstillende. Boligejernes vurderinger har generelt været for upræcise, uensartede og uigennemskuelige. Det var baggrunden for, at regeringen sammen med et bredt flertal i Folketinget vedtog at indføre et nyt system for ejendomsvurderinger i Danmark.

Derfor oprettes en ny styrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Vurderingsstyrelsen*. Styrelsen forventes bemandet med ca. 600-650 medarbejdere og vil få hovedkvarter i Roskilde, *jf. boks 3*.

Vurderingsstyrelsen skal sikre mere retvisende vurderinger af ejendomme og grunde og får til kerneopgave at vurdere ejerboliger, erhvervsjendomme, land- og skovbrug og grunde samt vejlede og håndtere henvendelser fra borgere og erhvervsdrivende på området. Derudover er det væsentligt, at der er et stærkt fagligt fokus på vurderingsopgaven, når klageadgangen, der over en årrække har været suspenderet, genåbnes i forbindelse med udsendelsen af de nye ejendomsvurderinger i starten af 2019.

Vurderingsstyrelsen får herudover til opgave at begrunde og forklare vurderingerne over for boligejerne og derigennem sikre mere gennemsigtige ejendomsvurderinger. Samtidig skal styrelsen varetage samarbejdet med brancher og interessenter på området med henblik på at sikre, at fremtidige vurderinger har så høj en kvalitet som muligt.

Boks 3. Vurderingsstyrelsen



Hovedopgave: Vurdere ejendomme og grunde.

Hovedkvarter: Roskilde.

Antal medarbejdere: Ca. 600-650.

Antal lokationer i 2021: 5 byer.

2.3 Skattestyrelsen

Betaling af skatter, moms og afgifter udgør størstedelen af de offentlige indtægter og er dermed et vigtigt grundlag for finansieringen af velfærdssamfundet. Derfor er det afgørende, at skatteforvaltningen er i stand til at varetage opgaven med at sikre korrekt og enkel afregning af skatter, moms og afgifter.

Den danske skatteforvaltning har i mange år været i front, når det kommer til afregning af personskatter, hvor en høj grad af automatisering har betydet, at langt størstedelen af skatten på personområdet betales korrekt. Der er imidlertid fortsat udfordringer på en række områder. Mange små og mellemstore virksomheder har fejl i skattebetalingen, ligesom en lang række af de bærende it-systemer på person-, erhvervs- og selskabsområderne står over for at skulle udskiftes i løbet af det kommende årti.

Derfor oprettes en ny styrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Skattestyrelsen*. Styrelsen forventes bemanded med ca. 3.300-3.500 medarbejdere og vil få hovedkvarter i København, *jf. boks 4*.

Boks 4. Skattestyrelsen



Hovedopgave: Afregning, vejledning og kontrol af skatter og afgifter på person-, erhvervs- og selskabsområderne.

Hovedkvarter: København.

Antal medarbejdere: Ca. 3.300-3.500.

Antal lokationer i 2021: 16 byer.

Arbejdet med at sikre korrekt betaling af skatter og afgifter er markant forskelligt, når det drejer sig om borgere, end når der er tale om virksomheder. For borgere sikres skattebetalingen i høj grad gennem automatiserede indberetninger fra tredjepart, hvilket blandt andet kræver tredjepartsdata af høj kvalitet. For virksomheder, hvor skattebetalingen mestendels er baseret på selvangivelse, er der i højere grad brug for vejledning i at forstå reglerne og efterfølgende kontrol af skattebetalingen. På virksomhedsområdet er der desuden stor forskel på forholdene for små erhvervsdrivende og for store selskaber.

For at øge graden af specialisering og styrke fagligheden organiseres Skattestyrelsen efter tre områder med hver deres karakteristika – *Person, Erhverv og Selskab, jf. figur 3*.

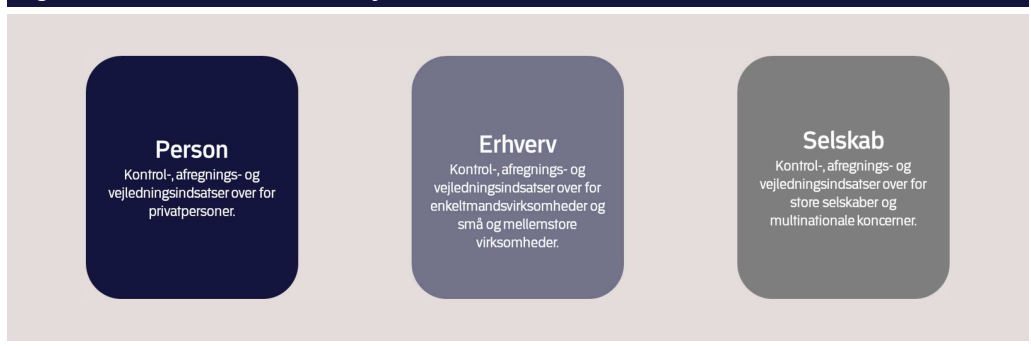
Denne organisering skal bidrage til at sikre en mere effektiv og korrekt betaling af skatter, moms og afgifter, hvor arbejdet tilpasses de behov og konkrete udfordringer, der er på de enkelte områder. Samtidig skal opdelingen øge muligheden for at målrette aktiviteter til de enkelte borgere og virksomheder og derigennem gøre det mere nemt og enkelt at betale sin skat.

Person: I området *Person* skal der arbejdes med at sikre en endnu højere grad af automatisering af skattebetalingen. I takt med, at tredjepartsdata i højere grad danner grundlag for skatteafregningen, skal der sikres endnu bedre kvalitet og kontrol af de indberettede data. Desuden er der behov for at sikre en øget validering og kontrol af de data, som borgerne selv indberetter.

Erhverv: I området *Erhverv* vil fokus være på de små og mellemstore virksomheder. Her er den helt store udfordring at nedbringe antallet af fejl i virksomhedernes indberetninger. I de fleste tilfælde er der tale om fejl og ikke bevidst svindel. Derfor er målet på sigt at udvide brugen af tredjepartsindberetninger og andre automatiserede løsninger over for denne gruppe, så omfanget af fejl mindskes. Derudover skal styrelsen blive endnu bedre til at vejlede virksomhederne om reglerne. Endelig skal kontrolindsatsen styrkes.

Selskab: I området *Selskab* vil fokus være på de store selskaber og multinationale koncerner. Disse selskabers skattebetaling er særligt kompleks, hvilket kræver helt specifikke kompetencer på området. Derfor skal vejlednings- og kontrolindsatsen målrettes selskabernes behov og situation.

Figur 3. De tre områder i Skattestyrelsen



2.4 Motorstyrelsen

Motorområdet har i løbet af de seneste år gennemgået en markant udvikling. Særligt er der på leasingområdet sket en meget stor stigning i antallet af leasingkøretøjer, antallet af leasingselskaber er steget kraftigt, og selskaberne udbyder løbende nye leasingformer. Samtidig er der komplicerede opgaver på området, der har betydning for en korrekt skattebetaling. Eksempelvis kan det være svært at vurdere køretøjers almindelige salgspris og beregne en korrekt registreringsafgift.

Derfor oprettes en ny styrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Motorstyrelsen*. Styrelsen forventes bemanded med ca. 250-300 medarbejdere og får hovedkvarter i Aalborg, *jf. boks 5*.

Motorstyrelsen skal bl.a. sikre et styrket fagligt fokus på leasingområdet og får således en central rolle i at følge udviklingen på området tæt og sikre, at kontrollen på området er tilstrækkeligt robust. Blandt andet vil styrelsen gennemføre løbende pristjek med henblik på at sikre en korrekt indbetaling af registreringsafgift på leasede køretøjer.

Motorstyrelsen får som kerneopgave at sikre en korrekt, effektiv og enkel registrering, værdifastsættelse og afgiftsberegning af motorkøretøjer i Danmark. Motorstyrelsen får samtidig ansvar for at sikre, at reglerne på området efterlevs gennem tilsyn og målrettet kontrol. Styrelsen får desuden ansvaret for administration af Motorregistreret og udlevering af nummerplader.

Boks 5. Motorstyrelsen



Hovedopgave: Registrering, afgiftsberegning og kontrol af motorkøretøjer i Danmark.

Hovedkvarter: Aalborg.

Antal medarbejdere: Ca. 250-300.

Antal lokationer i 2021: 4 byer.

2.5 Toldstyrelsen

Det er en væsentlig politisk prioritet for regeringen at sikre en stærk toldkontrol ved grænsen. Det skal blandt andet ses i lyset af, at toldområdet i disse år er præget af en række omfattende og grænseoverskridende udfordringer, fx i form af illegal indvandring, social snyd og terrorbekæmpelse.

For blandt andet at håndtere disse udfordringer oprettes en ny toldstyrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Toldstyrelsen*. Styrelsen forventes bemandet med ca. 600-650 medarbejdere og får hovedkvarter i Aarhus, *jf. boks 6*.

Toldstyrelsens kerneopgave bliver at sikre en effektiv og korrekt afregning af told. Derudover bliver Toldstyrelsen ansvarlig for kontrol med indførelse af farlige, sundhedsskadelige eller ulovlige varer i Danmark.

Samtidig skal der over de kommende år implementeres et nyt EU-toldkodeks, ligesom toldadministrationen skal harmoniseres og ensrettes på tværs af EU's medlemslande. Det forudsætter gennemgribende ændringer af nuværende regler, processer, data og it-systemer på området, som samtidig skal integreres med fælles EU-systemer og lovkrav.

Styrelsen skal samtidig arbejde på at yde en mere digital og kundeendt toldbetjening af borgere og virksomheder, så de danske virksomheders globale handel understøttes bedst muligt.

Boks 6. Toldstyrelsen

Hovedopgave: Afregning og kontrol på toldområdet.

Hovedkvarter: Aarhus.

Antal medarbejdere: Ca. 600-650.

Antal lokationer i 2021: 2 byer (udover grænser og luffhavne).

2.6 Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

Moderne, velfungerende og driftssikre it-systemer samt pålidelige og tilgængelige data er sammen med kompetente medarbejdere forudsætningen for en effektiv og sikker skatteforvaltning i Danmark.

Det danske skattevæsen var tidligere førende inden for udviklingen af it-løsninger i det offentlige. Der blev allerede i 1960'erne sat 'strøm til lovgivningen' samtidig med, at skatteforvaltningen begyndte at arbejde med automatiserede arbejdsgange. Det har betydet, at Danmark har et relativt simpelt og automatiseret skattesystem sammenlignet med andre lande.

SKAT er i dag udfordret af, at en stor del af de it-systemer, som ligger til grund for opkrævningen af skatter og afgifter, er forældede. De fleste af de centrale it-systemer i skatteforvaltningen er udviklet tilbage i 1970'erne og 1980'erne og har siden dengang udviklet sig via knopskydning til mere end 200 systemer. Det betyder, at de ikke matcher de krav, en moderne skatteadministration stiller til eksempelvis behandling af komplekse og omfattende data, lovgivning, brugervenlighed eller understøttelse af en effektiv kontrol.

Samtidig er systemerne drevet af eksterne leverandører i en form, der giver SKAT styringsmæssige udfordringer, ligesom systemerne er tæt indbyrdes forbundne, hvorfor fejl i et system har betydning for de andre systemer. De forældede it-systemer betyder samtidig, at de data, der ligger til grund for skattebetalingen, i mange tilfælde er dårligt dokumenterede.

Oveni kommer, at SKAT har haft svært ved at styre de store it-udviklingsprojekter, der har været drevet af eksterne leverandører. Det viser udviklingen af fx inddrivelsessystemet EFI og andre systemer.

Derfor samles drift, vedligehold og udvikling af it-systemer og behandling af data, herunder større udviklings- og forenklingsprogrammer, i en ny styrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, *Udviklings- og Forenklingsstyrelsen*. Styrelsen forventes bemandet med ca. 900-1.100 medarbejdere og får hovedkvarter i København, jf. boks 7.

Styrelsen vil få til opdrag at udvikle og forenkle udvalgte dele af skatteforvaltningen i samarbejde med fagstyrelserne og departementet – særligt når det handler om it-systemer og processer. Det vil foregå i såkaldte *implementeringsprogrammer*, hvor man i tæt samspil med den pågældende fagstyrelse skal arbejde med at udvikle og forenkle it-systemer på et givent udvalgt område af skatteforvaltningen.

Boks 7. Udviklings- og Forenklingsstyrelsen



Hovedopgave: Drift og vedligehold af it-systemer. Behandling af data samt udvikling og forenkling af it-systemer og processer.

Hovedkvarter: København.

Antal medarbejdere: Ca. 900-1.100.

Antal lokationer i 2021: 3 byer.

2.7 Administrations- og Servicestyrelsen

Det er afgørende, at de fem nye fagstyrelser i skatteforvaltningen – Gældsstyrelsen, Vurderingsstyrelsen, Skat-testyrelsen, Motorstyrelsen og Toldstyrelsen – kan arbejde målrettet på at løfte kvaliteten på hver deres opgaveområde – og ikke anvender unødige ressourcer og ledelseskraft på forskellige støttestrukturer og tværgående administrations- og serviceopgaver.

Derfor oprettes en ny styrelse med selvstændig ledelse og styrelsesdirektør, Administrations- og Servicestyrelsen. Styrelsen forventes bemandet med omkring 300-350 medarbejdere og får hovedkvarter i Herning, *jf. boks 8.*

Styrelsens kerneopgave bliver at varetage fællesfunktioner som blandt andet HR, bygninger, service, indkøb og bogføring. Styrelsen får ansvar for at sikre en effektiv drift og løbende forbedre disse områder og dermed frigøre ressourcer til at løfte kvaliteten i de faglige kerneopgaver i skatteforvaltningen.

Et særligt fokusområde for den nye Administrations- og Servicestyrelse vil være at understøtte arbejdet med rekruttering af medarbejdere.

Skatteforvaltningen står over for at skulle rekruttere og oplære op mod 3.300 nye medarbejdere frem mod 2021. Der er dermed tale om en historisk stor rekrutteringsopgave, som kræver et særligt fokus. Det forudsættes, at der er tilstrækkelig konkret og praktisk støtte på fx HR-området.

Boks 8. Administrations- og Servicestyrelsen



Hovedopgave: Varetagelse af fællesfunktioner (fx HR, bygninger, service, indkøb og bogføring).

Hovedkvarter: Herning.

Antal medarbejdere: Ca. 300-350.

Antal lokationer i 2021: 2 byer.

3. Kvalitet i opgaveløsningen

Skattevæsenet er hjørnestenen i finansieringen af velfærdssamfundet. Hvis skatteforvaltningen ikke kan levere den kvalitet og service, som borgere og virksomheder har et naturligt krav på, er der risiko for, at tilfredsheden med og tilliden til skattevæsenet daler. Dette kan samtidig føre til, at færre betaler den korrekte skat, og at skattegabet på sigt stiger.

Skal tilliden til skattevæsenet genoprettes, er nye organisatoriske rammer, der kan understøtte opbygningen af en ny og stærkere skatteforvaltning, helt afgørende. Det samme er målrettede investeringer og tilstrækkelige ressourcer. Hverken organisatoriske eller økonomiske rammer kan dog i sig selv løse skatteforvaltningens mange udfordringer. Reorganisering, nye ressourcer og investeringer skal følges op af *øget specialisering og styrket faglighed, klart ansvar og ledelse* samt en *styrket skattekontrol* og en *målrettet indsats mod skattesvinde*.

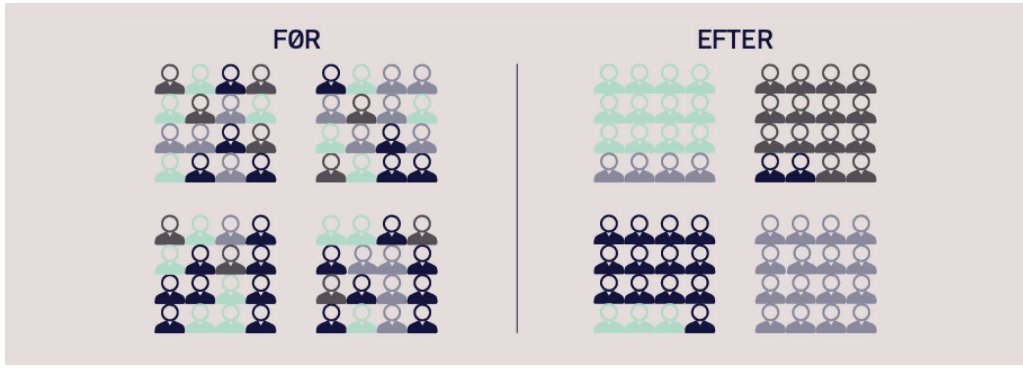
3.1 Øget specialisering og styrket faglighed

De nye styrelser i skatteforvaltningen oprettes med hver deres klart definerede opgave. *Vurderingsstyrelsen* skal vurdere ejendomme, *Gældsstyrelsen* skal inddrive gæld til det offentlige, og *Toldstyrelsen* skal stå for told-afregning og -kontrol i Danmark.

På den måde vil oprettelsen af styrelserne bidrage til øget specialisering inden for de enkelte områder. Samtidig skal kompetenceniveauet løbende højnes via målrettet rekruttering og uddannelse af medarbejdere, ligesom bl.a. en ny skræddersyet skattefaglig uddannelse skal bidrage til at sikre, at der er tilstrækkelig faglighed i de nye styrelser.

Derudover placeres hver enkelt styrelse på færrest mulige adresser for at styrke de faglige miljøer, *jf. figur 4*. Det betyder, at den enkelte medarbejder fremover vil sidde sammen med kollegaer, der løser de samme opgaver som vedkommende selv. Det er ikke altid tilfældet i dag. I dag er der medarbejdere, der løser de samme typer opgaver, som er fordelt i op til 25 forskellige danske byer.

Placeringen af de nye styrelser vil imødegå denne udfordring ved i højere grad at samle opgaveløsningen på de samme adresser. Det skal styrke de faglige miljøer ved at give medarbejderne bedre mulighed for at sparre med kollegaer, der løser samme type af opgaver. De nye styrelser bliver på den måde garanter for et fagligt højt niveau på deres respektive områder.

Figur 4. Stærke faglige miljøer

3.2 Klart ansvar, ledelse og styring

Reorganiseringen og de nye styrelser i skatteforvaltningen skal bidrage til, at der kommer et mere klart ledelsesansvar for de enkelte opgaver. I sidste ende er det ledelsen i den enkelte styrelse, som er ansvarlig for, at styrelsen indfrier sine målsætninger.

SKAT har i visse tilfælde ikke været i stand til at sikre en tilstrækkelig entydig ansvarsfordeling i opgavevaretagelsen. Ved at opgaverne fremadrettet varetages i specialiserede styrelser med selvstændig ledelse og styrelsesdirektører, vil det i højere grad være klart, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver og processer.

Styrket ledelse vil desuden blive en hovedprioritet i de enkelte styrelser, ligesom der på koncernniveau vil blive taget initiativer, der sikrer, at man er i stand til at rekruttere og udvikle ledere af højeste kvalitet til alle nye styrelser.

For at sikre, at de enkelte styrelser løser deres opgaver tilfredsstillende, er der desuden behov for endnu bedre styring i de nye styrelser og på tværs af koncernen.

De enkelte styrelser vil få ansvaret for driften af de enkelte fagområder og for at implementere og følge op på konkrete revisionsanbefalinger. Skatteministeriets departement vil få ansvaret for den samlede koncernstyring, koordinering og prioritering på tværs af styrelserne. Departementet vil således styre og føre et overordnet tilsyn med styrelsernes økonomi, ressourcer, resultatskabelse og opgaveløsning med det formål at sikre, at styrelserne indfrier deres målsætninger, gennemfører forudsatte tiltag samt leverer deres ydelser effektivt og i en tilstrækkelig kvalitet.

3.3 Styrket kontrol og indsats mod skattesvind

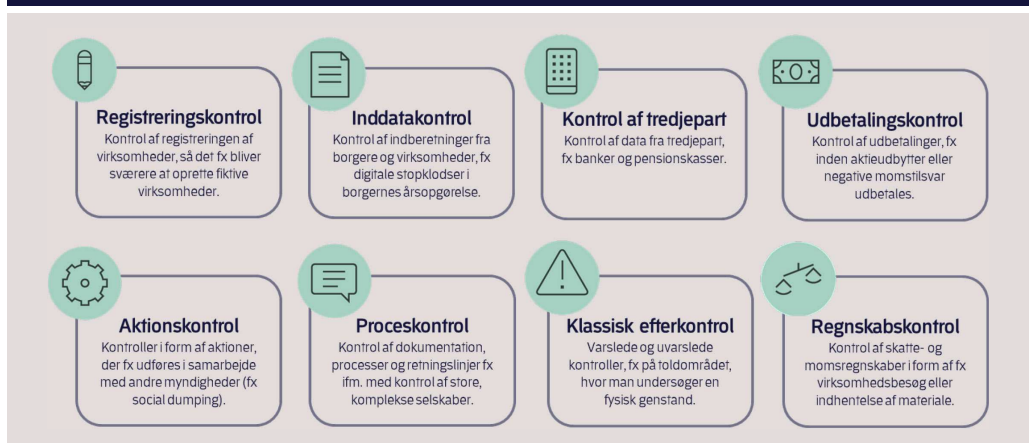
I takt med at skattesystemet i højere grad baseres på digitale tredjepartsindberetninger, er der behov for en bredere og mere sammenhængende tilgang til skattekontrol.

I de nye styrelser vil kontrollen derfor i endnu højere grad blive integreret i alle dele af opgavevaretagelsen. Det betyder konkret, at der vil blive arbejdet med mange forskellige former for kontrol i alle faser af skattebetalingen – både ved registrering, indberetning, ind- og udbetaling, samt efter at skatten er betalt, *jf. figur 5*.

Det skal bidrage til at styrke skattekontrollen – både i de enkelte styrelser og på tværs af hele forvaltningen.

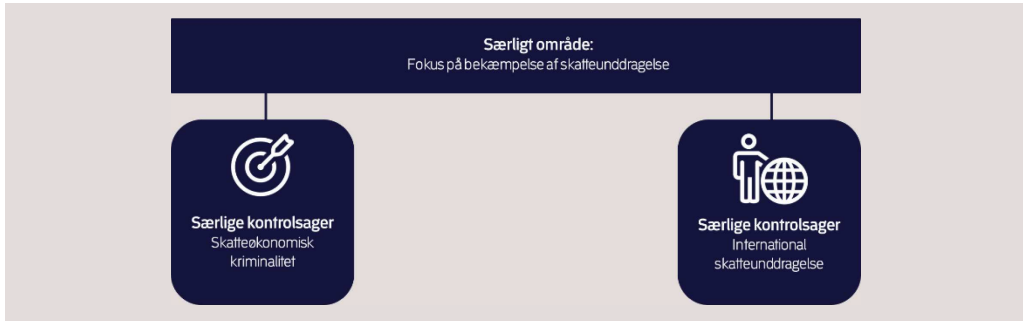
Samtidig skal risikoovervågningen styrkes, så indsatsen i højere grad beror på den bedst tilgængelige viden om årsager til fejl og snyd. Det skal bidrage til, at kontrollen gøres endnu mere målrettet og effektiv.

Figur 5. Eksempler på forskellige former for skattekontrol i de nye styrelser



En generel styrkelse af skattekontrollen kan bidrage til at mindske fejl og snyd i skattebetalingen for borgere og virksomheder. Der er ligeledes behov for at styrke kontrollen, når det gælder systematisk og organiseret svindel – både inden for og uden for landets grænser. I en globaliseret verden, hvor pengestrømme flyder over grænserne, er det ikke muligt fuldstændigt at gardere sig imod systematisk økonomisk kriminalitet, men det er skatteforvaltningens opgave at forsøge at være på forkant med svindlen, blandt andet gennem samarbejde med andre myndigheder og lande.

På den baggrund oprettes der et nyt, særligt område i *Skattestyrelsen*, som vil have særskit fokus på bekæmpelse af organiseret svindel og skatteøkonomisk kriminalitet, *jf. figur 6*.

Figur 6. Bekæmpelse af skatteunddragelse

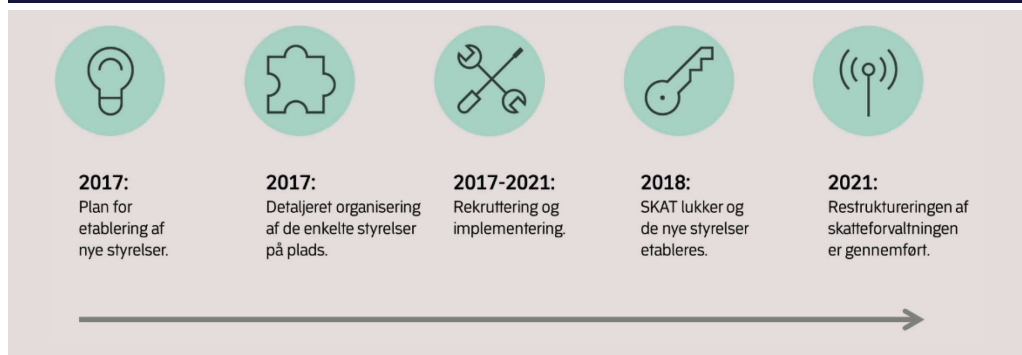
3.4 Skatteforvaltningen 2017-2021

Det er en omfattende og kompleks opgave at etablere syv nye styrelser. Det tager tid at opbygge organisationer og få processer og systemer på plads, ligesom den store opgave med at rekruttere mange tusind nye medarbejdere vil strække sig over en længere årrække. Derfor vil kvalitetsløftet i opgaveløsningen på de forskellige fagområder naturligt tage tid, ligesom de enkelte områder vil udvikle sig med forskellig hastighed.

De nye styrelser i skatteforvaltningen bliver etableret den 1. juli 2018. Det betyder, at årsopgørelsen for 2017 bliver den sidste, som danskerne modtager fra SKAT, ligesom fx de nye ejendomsvurderinger for ejerboliger, der udsendes i starten af 2019, vil komme fra Vurderingsstyrelsen, jf. figur 7.

Den nye organisering er et vigtigt skridt på vejen til en styrket skatteforvaltning – omvendt løser organiseringen i sig selv ikke skatteforvaltningens udfordringer. Der skal bl.a. færdigudvikles nye it-systemer for gældsinddrivelse, ejendomsvurderinger og told, som efterfølgende skal implementeres i styrelserne. Samtidig står en lang række af de bærende it-systemer på person-, erhvervs- og selskabsområdet over for at skulle fornyes eller udskiftes i løbet af det kommende årti.

Både den organisatoriske og opgavemæssige forandring af skatteforvaltningen vil strække sig fra 2017-2021. I den proces skal de nye styrelser bygge videre på det, der fungerer godt i dag, og som gør, at Danmark – på trods af de mange svære sager – fortsat har potentialet til at genskabe et skattevæsen, som Folketinget, regeringen og de danske skatteydere kan have fillid til.

Figur 7. Overordnet tidsplan for implementering af nye styrelser

Fra én til syv styrelser

SKAT ophører med at eksistere 1. juli 2018 og erstattes af i alt syv nye styrelser. Skatteministeriets samlede koncern vil dermed fremover komme til at bestå af i alt ni styrelser, da koncernen ud over de syv nye styrelser fortsat også vil bestå af *Skatteankestyrelsen* og *Spillemyndigheden*.

**Skatteministeriet/
Ministry of Taxation**

Nicolai Eigtveds Gade 28
DK 1402 – København K

Telefon +45 3392 3392
Mail skm@skm.dk

www.skm.dk

www.fra1fil7.dk