



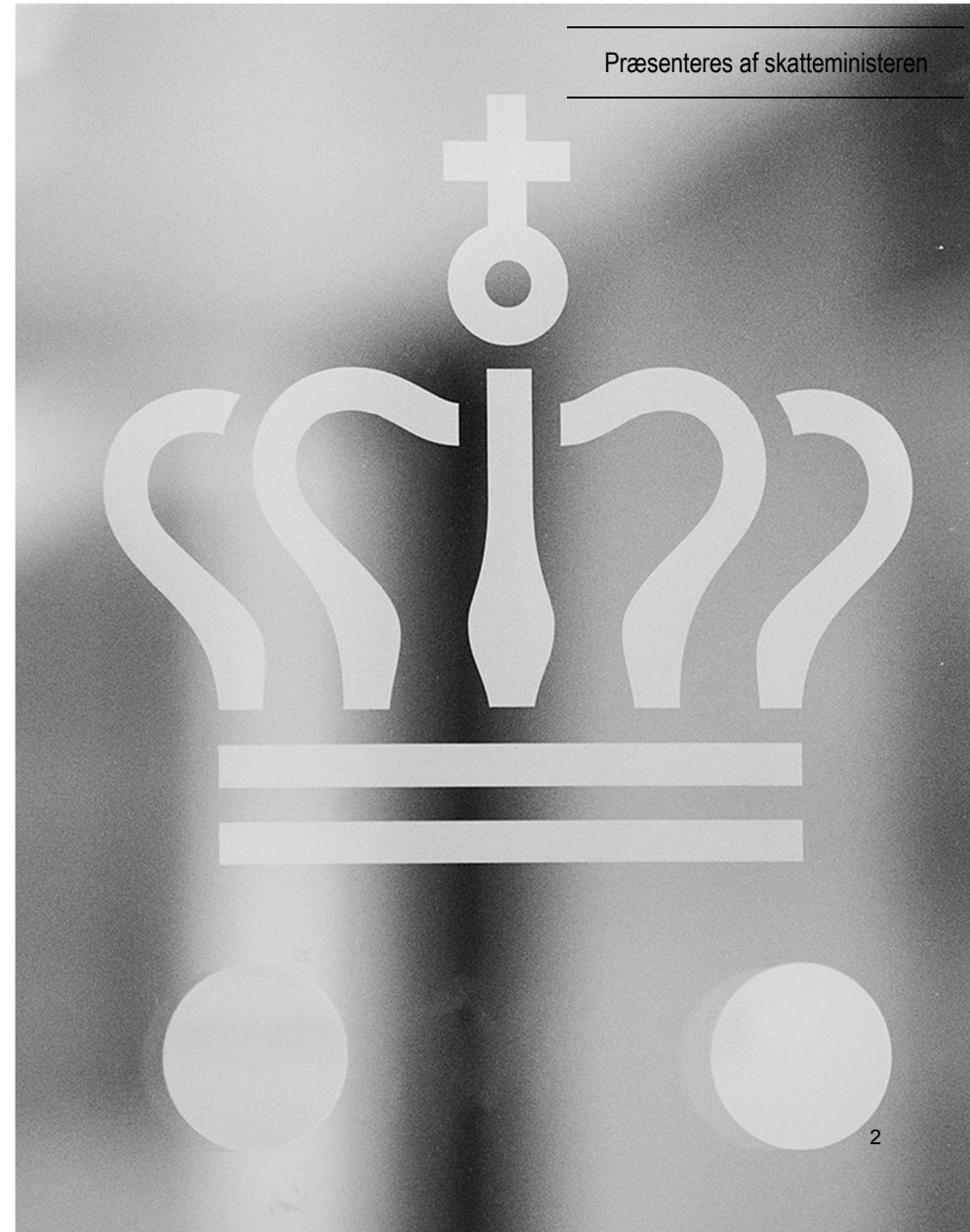
# Oplæg for skatteordførerne om Skatteministeriets tilsyn med underliggende styrelser

19. marts 2019

Skatteministeriet

# Dagsorden

1. Rammer, formål og dimensioner
2. Finansielt tilsyn
3. Revisionens rolle i tilsynet
4. Tilsyn med drift, portefølje og risikostyring
5. Tilsyn med HR og informationssikkerhed
6. Spørgsmål





# 1. Tilsynets rammer, formål og dimensioner

# Formål



Forebygge, håndtere og løse udfordringer på ministerområdet.



Sikre, at eventuelle problemer identificeres i tide og derigennem bane vejen for initiativer, der kan løse problemerne.

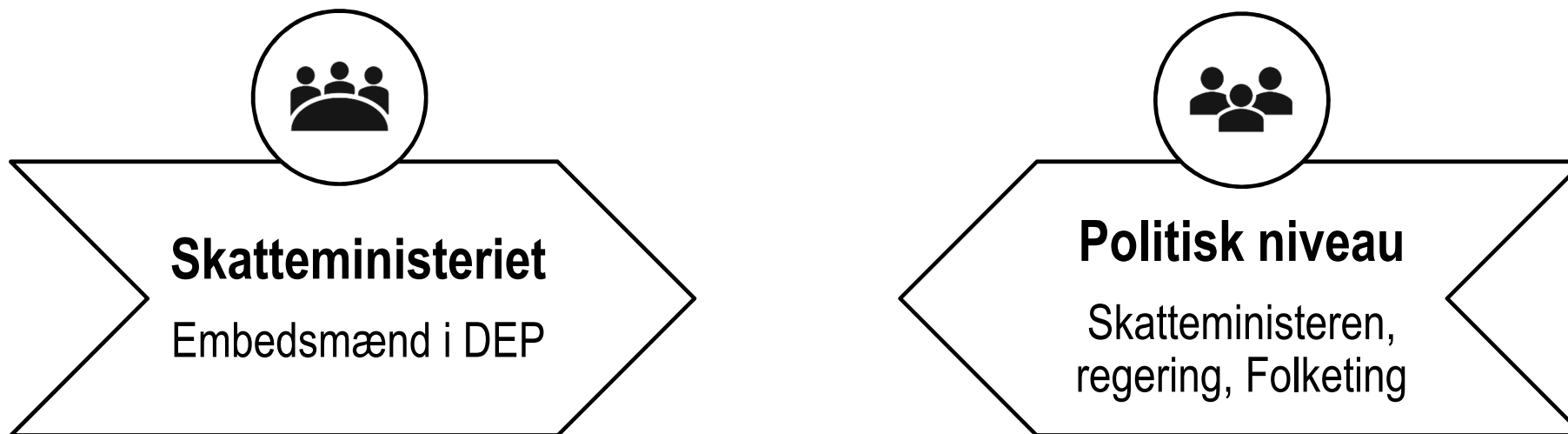


Gennem dialog at sikre effektiv prioritering i opgavevaretagelsen.



Bidrage til, at politiske beslutninger implementeres i driften.

# Sammenhæng mellem tilsyn og det politiske niveau



Skatteministeriets embedsmænd vurderer løbende hvilke sager, der præsenteres for skatteministeren.



I den forbindelse lægges der vægt på, at udfordringer er tilstrækkeligt afdækket, ligesom det løbende vurderes, hvorvidt der er behov for politisk og parlamentarisk stillingtagen for at løse evt. problemstillinger.



Det er skatteministerens ansvar, hvilke oplysninger der evt. tilgår Folketinget samt evt. berørte aftalekredse.

# Styrkede rammer i departementet



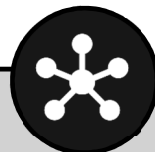
## Nye styringskontorer

Koncernstyringsafdeling styrket med flere medarbejdere og oprettelsen af særskilte styringskontorer, der fører tilsyn med de enkelte styrelser.



## Mere faglig tyngde

Styrket faglig kapacitet, bl.a. i form af chefer og medarbejdere, der besidder og oparbejder faglig viden om styrelsernes forretning.



## Større tilsynskapacitet

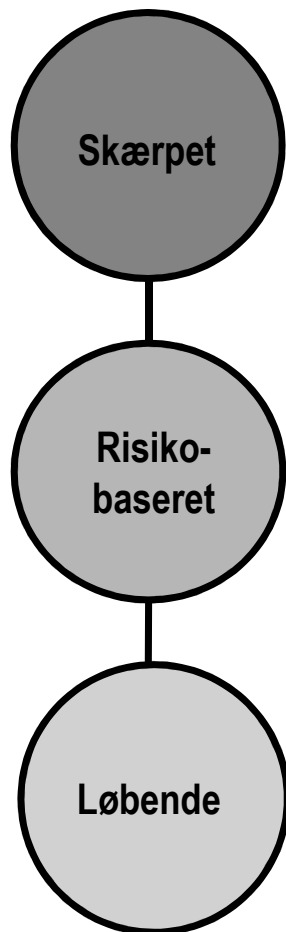
Oprustning af den organisatoriske kapacitet bl.a. i form af styrket tilsyn med problemstillinger, som går på tværs af styrelser.



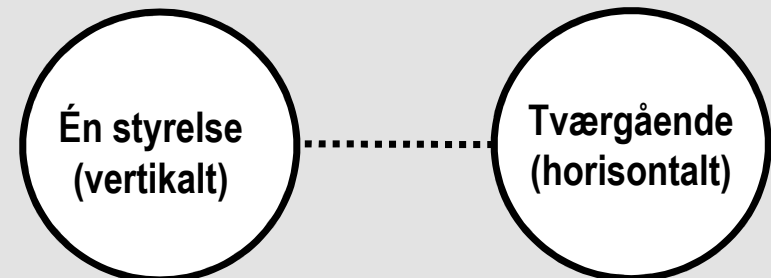
## Tættere inddragelse af styrelserne

Tættere dialog med styrelserne og kvalificeret modspil om indholdet i de driftsområder, som styrelserne har ansvar for.

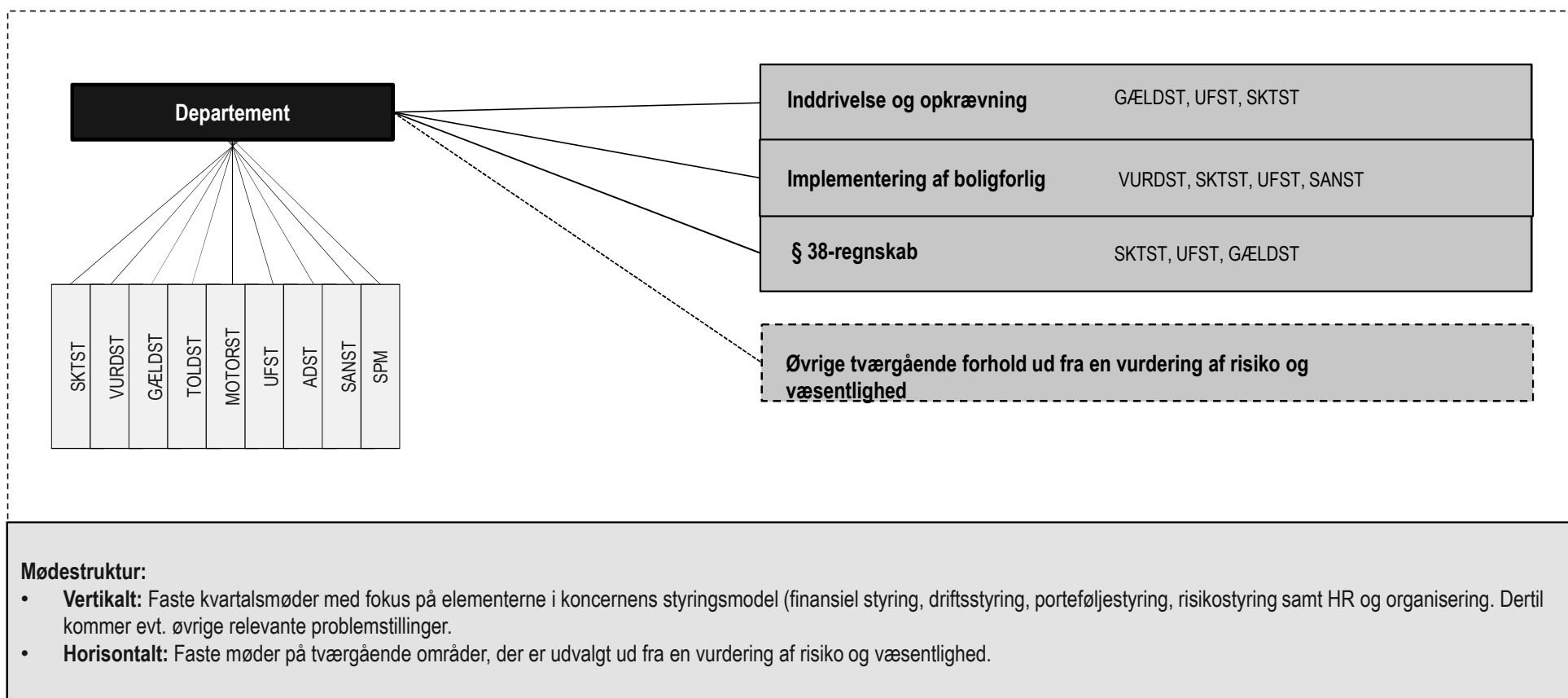
# Intensitet



# Fokus



# Mødestruktur

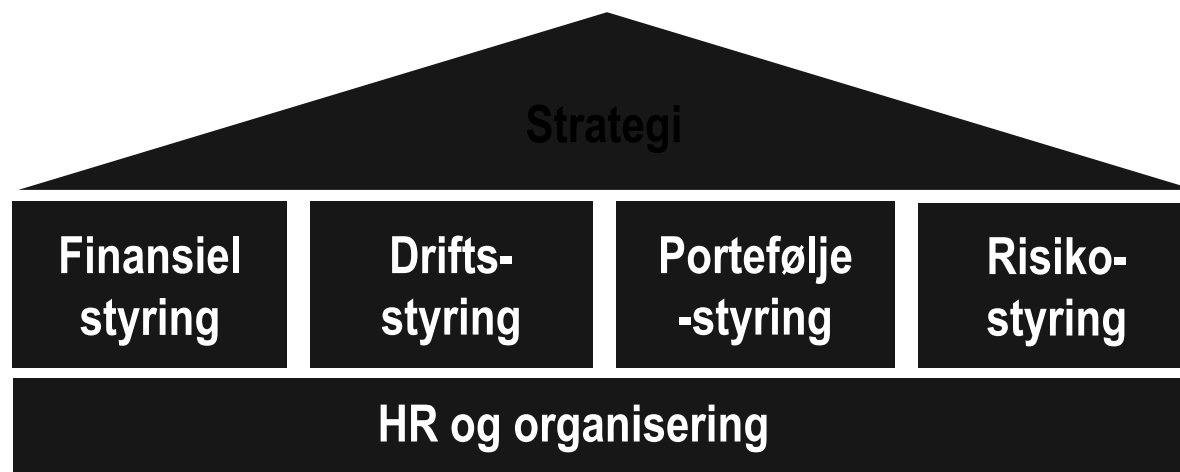




# To tilsynsdimensioner

	<b>Én styrelse (vertikalt)</b>	<b>Tværgående forhold (horisontalt)</b>
<b>Løbende</b>	Alle styrelser	It-udvikling (udvalgte projekter)
<b>Risikobaseret</b>	Analyse af løn Økonomi for SKTST, UFST og ADST	Boligområdet Gældsinddrivelsesområdet
<b>Skærpet</b>	Sagsbehandlingstider og produktivitet i SANST	§ 38-regnskab

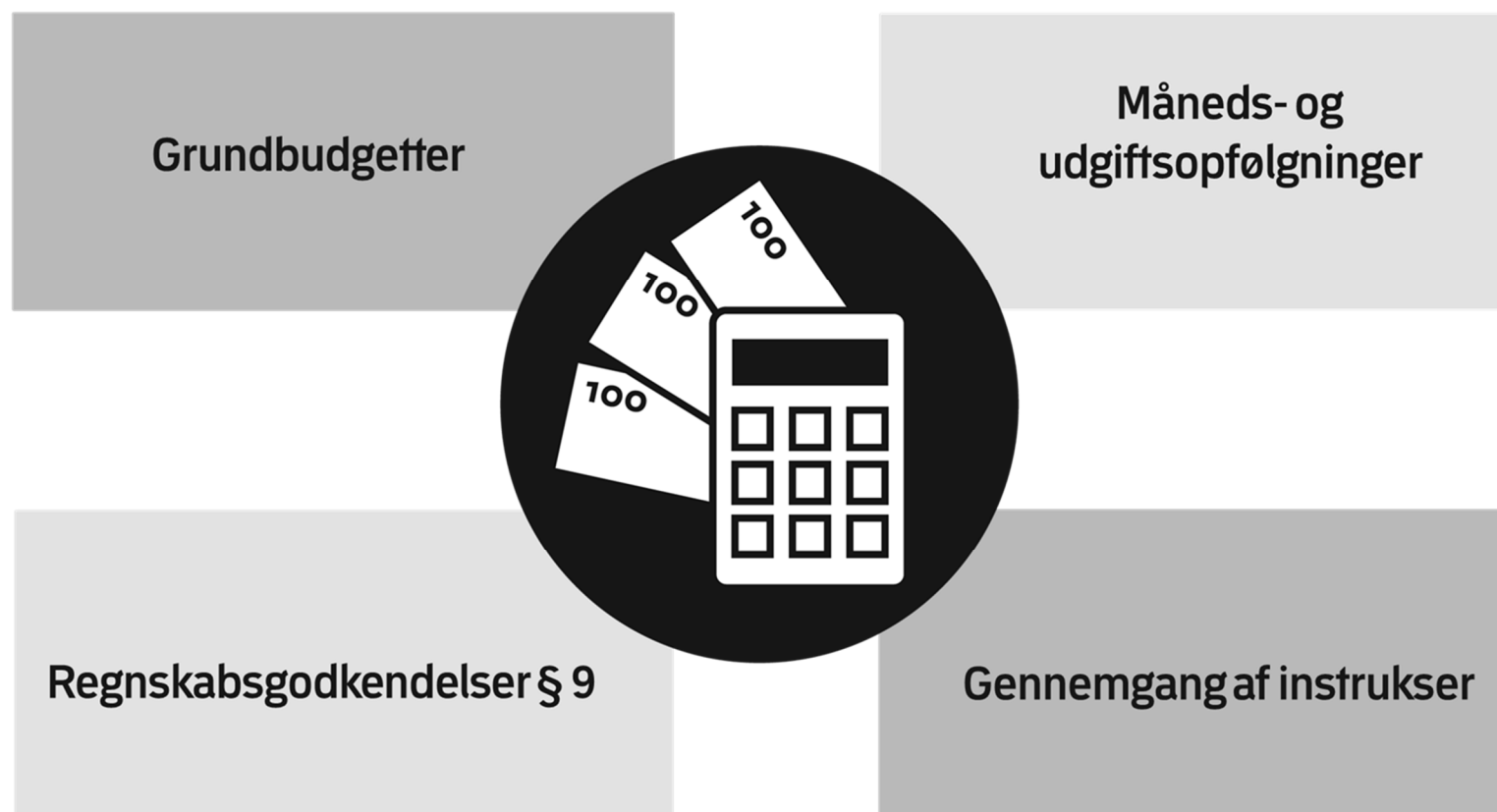
# Skatteministeriets styringsmodel



An aerial, black and white photograph of a rocky beach. The ocean waves are breaking against the shore, creating white foam. The beach is composed of light-colored sand and numerous dark, angular rocks of various sizes scattered across it. The overall scene is dynamic and textured.

## 2. Finansielt tilsyn

## § 9. Skatteministeriet



## § 38. Skatter og afgifter



Overvågning af indtægtsudvikling



Regnskabsgodkendelser § 38



Skærpet tilsyn for § 38

An aerial, black and white photograph of a rugged coastline. The left side of the image is dominated by dark, turbulent water with visible whitecaps. On the right, a sandy beach is visible, with waves breaking onto it, creating white foam. The shoreline is irregular, with several dark rocks protruding from the water and onto the beach. The overall scene is dramatic and emphasizes the power of the ocean.

# 3. Revisionens rolle i tilsynet

# Koncernrevision

- Rigsrevisionen har siden den 1. september 2016 varetager **hele** revisionen af Skatteministeriet.
- Skatteministeriets Koncernrevision (SKR) varetog **på vegne af Rigsrevisionen** revisionen af Skatteministeriet frem til den 1. september 2016.
- **SKR** varetager i dag en **vigtig rolle** i forhold til departementets tilsyn:
  - Bidrag til styrelsernes **implementering af revisionshandleplaner**
  - Gennemgang af og **oprydning i revisionshandleplaner**
  - **Undersøgelser af indtægtsprocesser** (forretningsgange og interne kontroller)
  - **Øvrige undersøgelser** på bestilling fra departementets ledelse

# Samarbejde mellem Rigsrevision og det politiske niveau



Skatteministeriet fører løbende tilsyn med underliggende styrelser og indgår i tæt dialog med Rigsrevisionen herom.



Rigsrevisionen afgiver årligt et antal beretninger om revision på områder, som Statsrevisorerne har anmodet revisionen om at se nærmere på, eller som den har taget op af egen drift.



Revisionsberetninger kan initieres af risici og udfordringer, som afdækkes i forbindelse med Skatteministeriets tilsyn.



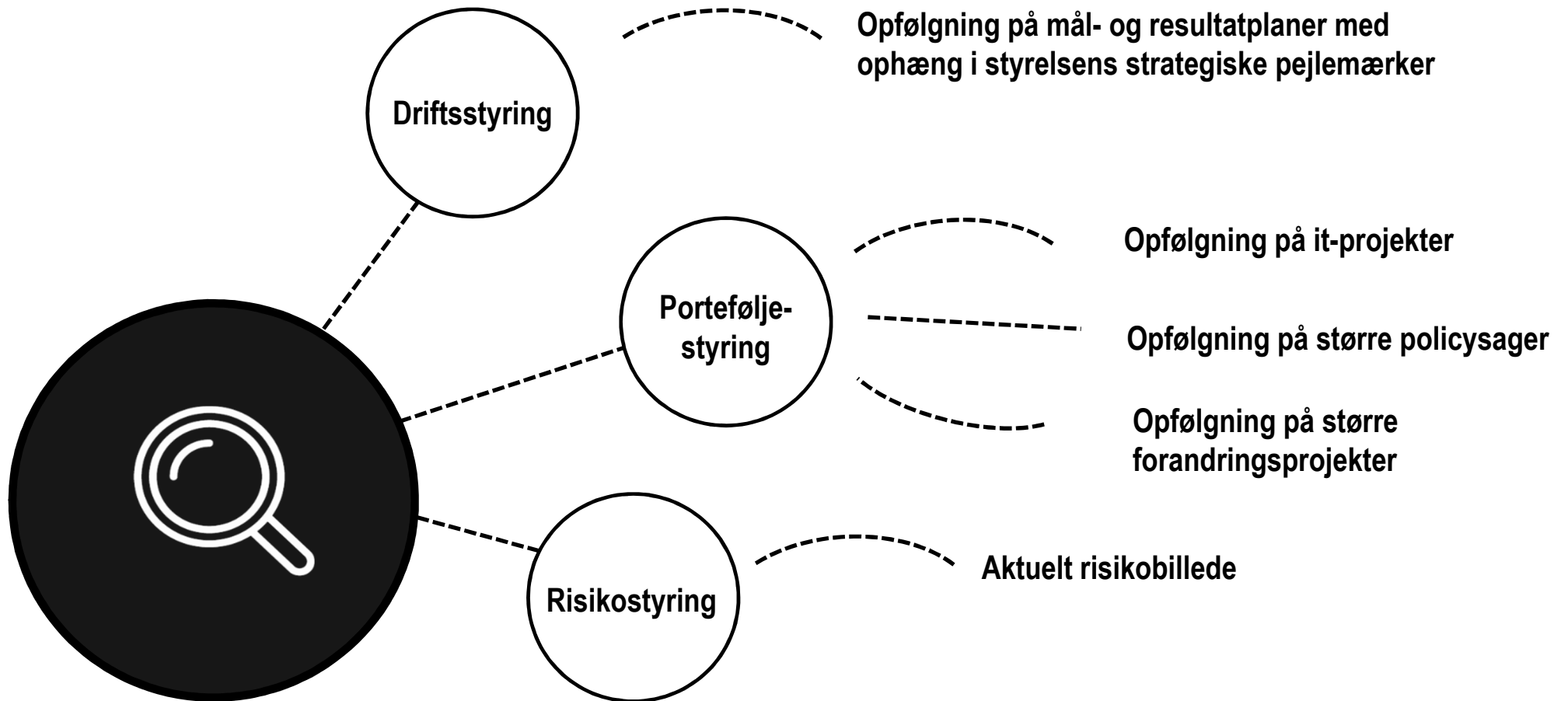
# Stor bevågenhed fra Rigsrevisionen

Rigsrevisionens verserende revisioner (feb. 19)	DEP	GÆLDST	SKTST	SPM	UFST	Total
Årsrevisioner	3	1	4	-	7	14
<i>Forvaltningsrevisioner</i>	-	1	3	-	2	6
<i>Juridisk-kritiske revisioner</i>	1	-	-	-	-	1
<i>Finansielle revisioner</i>	1	-	1	-	-	2
<i>It-revisioner</i>	-	-	-	-	4	4
<i>Lønrevisioner</i>	1	-	-	-	-	1
Beretningsundersøgelser	3	1	1	1	1	7
Opfølgning på beretningsundersøgelser	2	-	1	-	-	3
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>24</b>

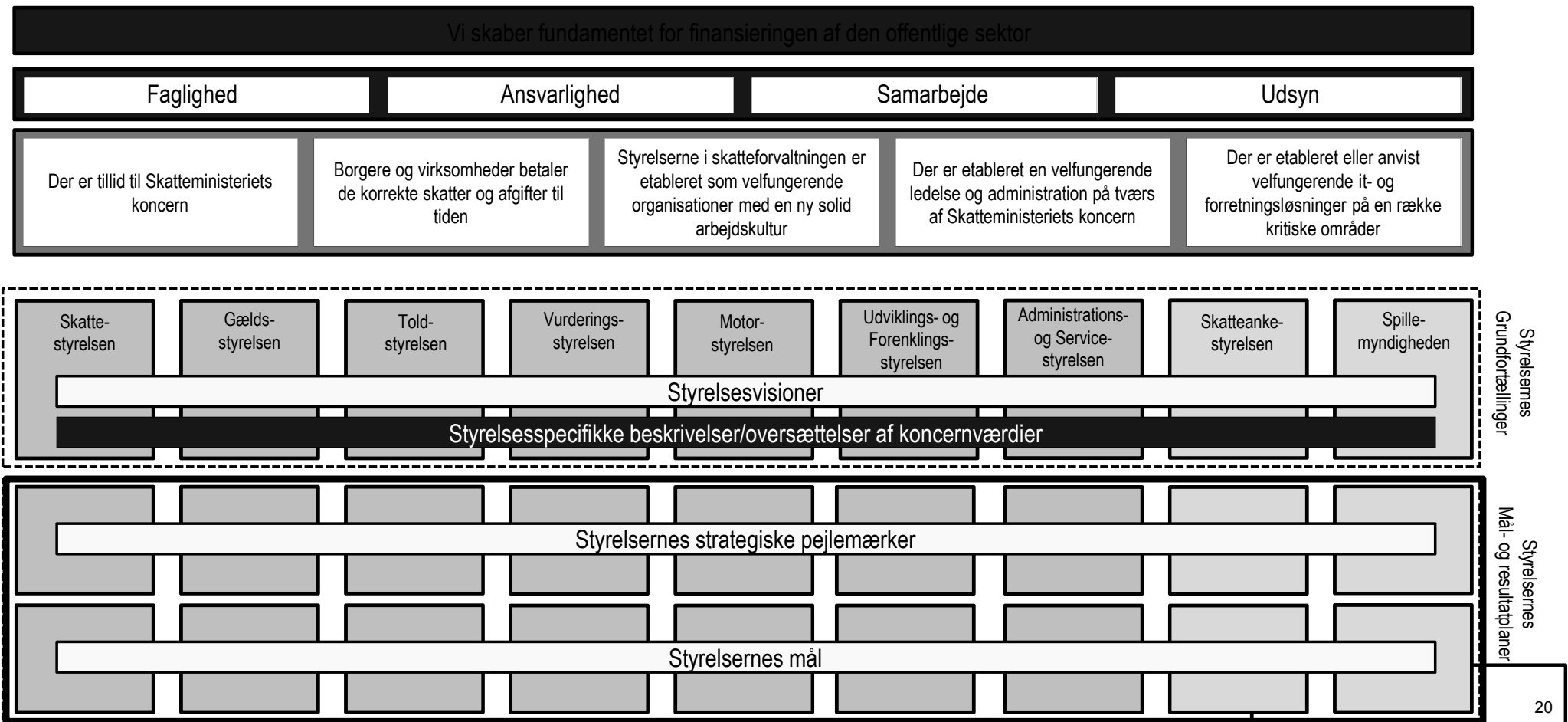
# 4. Tilsyn med drift, portefølje- og risikostyring

A black and white photograph of a beach. The foreground shows the wet sand with the white foam of waves washing onto it. The middle ground features several waves breaking across the beach. The background shows the ocean meeting a horizon under a sky filled with large, dramatic clouds. The overall mood is somber and powerful.

# Løbende vertikal styring



# Rammen for mål- og resultatplaner



# Overblik over Skatteministeriets målstyring

## MÅLSÆTNING

Flere effektbaserede mål, der måler det, som giver værdi



139 mål i alt  
Gennemsnitligt 15 pr. styrelse

## Målstyring i dag

Mange output- og effektmål, men stadig en overvægt af aktivitetsbaserede mål

2019

# Ny praksis for målstyring

SKAT havde tidligere fire måltal på finansloven:

*Skattegabet i pct. af skattepotentialet*

*Inddrivelsesprocent for øvrige restancer*

*Indeks for borgernes og virksomheders forhold til SKAT (et måltal for hver)*

Udfordringer

Svært at evaluere indsatsen pba. målet, da det er overordnet, ikke dækkende og tidsmæssigt forskudt

Afspejler ikke Gældsstyrelsens arbejde og resultater

Den samlede måling kunne ikke meningsfuldt overføres til den nye organisering

Praksis i dag

Arbejder på nye mål

Følger udviklingen i inddrivelsesprovenuet og arbejder på nye mål

Der er udarbejdet nye koncernfælles mål for kundetilfredsheden i mål- og resultatplanerne

# Horisontal styring



## Boligområdet

- Implementering af initiativer i tryghed i *Forlig om Tryghed om boligbeskatningen* og *Forlig om nyt ejendomsvurderingssystem*.
- Tilsynet involverer Vurderingsstyrelsen, Skattestyrelsen, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen og Skatteankestyrelsen.



## Opkrævnings- og inddrivelsesområderne

- Udvikling og implementering af det nye inddrivelsessystem og Skatteforvaltningens opgave som fordringshaver.
- Tilsynet involverer Gældsstyrelsen, Skattestyrelsen, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.



# 5. Tilsyn med HR, organisering og informationssikkerhed



# Tilsyn med HR og organisering



Lønniveau



Sygefravær



Personaleomsætning



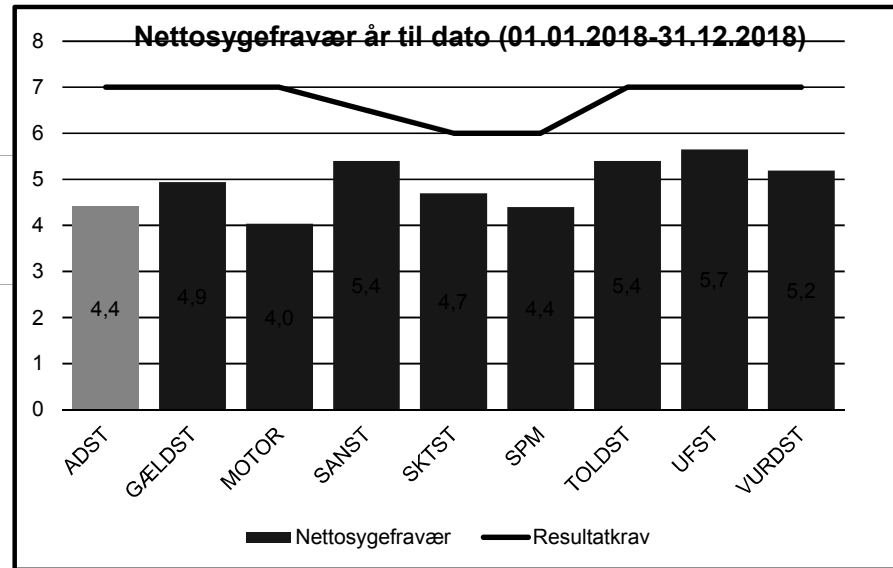
Chefer, fx ansættelsesvilkår og ledelsesspænd



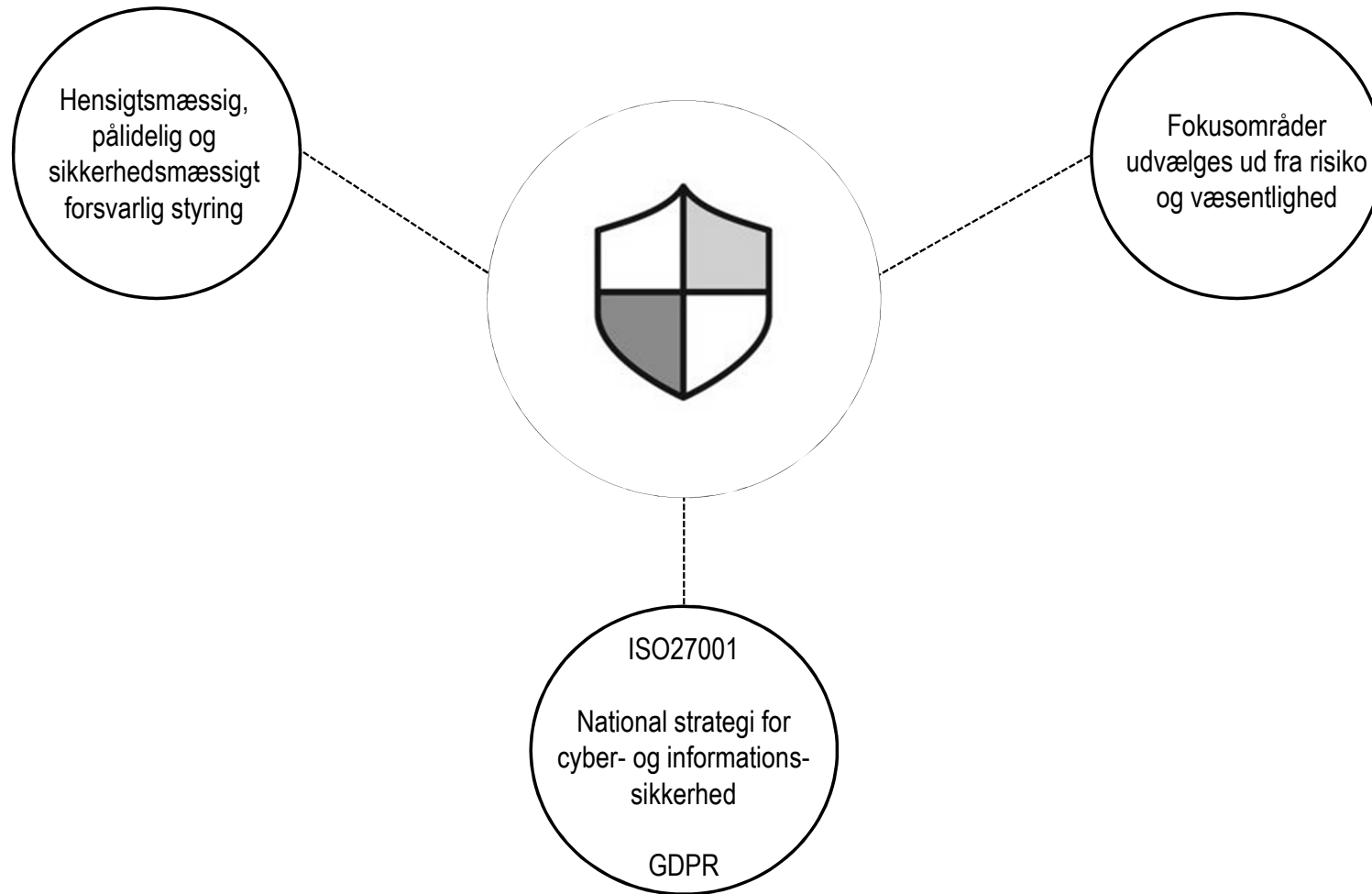
Organisering



Analyser af udvalgte forhold, fx strategisk anvendelse af løn



# Tilsyn med informationssikkerhed



# Spørgsmål?