



## Skatteministeriet

Statsrevisorernes Sekretariat  
Christiansborg  
1240 København K

21 JAN. 2016

J.nr. 14-3277338

Skatteministeriet  
Nicolai Eigtveds Gade 28  
DK 1402 – København K

Telefon +45 33 92 33 92  
Mail [min@skm.dk](mailto:min@skm.dk)

[www.skm.dk](http://www.skm.dk)

### Ministerredøgørelse til Statsrevisorernes beretning nummer 03/2015 om Skatteministeriets økonomistyring

Statsrevisorerne har den 11. november 2015 sendt mig beretning nummer 03/2015 om Skatteministeriets økonomistyring og bedt mig afgive bemærkninger hertil.

I det følgende kommenteres beretningens konklusioner og statsrevisorernes bemærkninger hertil.

#### Indledning

Indledningsvist vil jeg gerne slå fast, at jeg som skatteminister tager det særdeles alvorligt, når *"Statsrevisorerne kritiserer skarpt, at Skatteministeriet ikke har sikret rammer og grundlag for en tilfredsstillende opgaveløsning i SKAT. SKAT's drift og styring er ikke tilstrækkelig effektiv og sikker"*. Rigsrevisionens beretning beskriver dertil en række problemstillinger, som vi i SKAT og Skatteministeriet også ønsker at løse.

Jeg vil dog også gerne kvittere for, at Statsrevisorerne finder anledning til at fremhæve, at *"der er sket visse forbedringer i 2014 som følge af SKAT's nye styringsmodel, nye strategiske plan og turnusanalyser"*. Jeg er også tilfreds med, at departementets *"initiativ til at gennemføre en række turnusanalyser af alle centrale funktioner i SKAT"* efter Rigsrevisionens vurdering er *"et ambitiøst, men velbegrundet initiativ"*. Der er tale om et initiativ med en lang tidshorisont, hvilket Rigsrevisionen også anerkender.

Da regeringen i september 2015 – med bred opbakning i Folketinget – lancerede planen for at håndtere de aktuelle udfordringer i SKAT og sætte retningen for de kommende år, var der ikke tale om en hurtig løsning, som på én gang ville fjerne SKAT's problemer. Der ville derimod blive tale om en mangeårig indsats, herunder fordi flere af de problemer, Rigsrevisionen påpeger, strækker sig mange år tilbage, selvom Rigsrevisionens beretning kun vedrører perioden 2011-2014.

De udfordringer, der afdækkes i beretningen, er således ikke nye, og der er allerede iværksat omfattende initiativer, som skal håndtere en række af de mest komplekse udfordringer. Blandt andet er der som opfølgning på ejendomsvurderingsområdet, som følge af Rigsrevisionens kritik i 2013, blevet etableret et Implementeringscenter for ejendomsvurderinger, der skal udvikle et nyt ejendomsvurderingssystem og fremsætte lovforslag herom i 2016. På inddrivelsesområdet arbejdes der efter nedlukningen af EFI med udviklin-

gen af et inddrivelsessystem, der skal sikre en forbedret retssikkerhed og samtidig sørge for, at skyldnere betaler det, de skal.

Dertil kommer, at SKAT over en årrække skal udskifte eller modernisere sine omkring 200 it-systemer. Skatteministeriet har allerede i 2014 igangsat en omfattende turnusanalyse af it-området. En analyse der har skabt grundlaget for at udarbejde en ny it-strategi for SKAT.

Der er tale om store opgaver, som det kommer til at tage tid at få færdiggjort.

I det følgende vil jeg adressere beretningens tre kapitler.

### **SKATs økonomistyring**

Jeg tager til efterretning, at Rigsrevisionen vurderer, at SKATs økonomistyring har været utilfredsstillende i hele undersøgelsesperioden, samt at SKAT i erkendelse heraf er gået over til en ny styringsmodel i 2014.

Da den nuværende organisering af Skatteministeriet blev etableret pr. 1. januar 2013 med et klassisk departement og SKAT, som varetager forvaltningen af skatte- og afgiftslovgivningen, blev det hurtigt identificeret, at der var styringsmæssige udfordringer i SKAT, hvorfor udviklingen af en ny integreret styringsmodel blev igangsat i foråret 2013. En styringsmodel der grundlæggende håndterer styringen af drift, forandringsstyring (projekter), finansiell styring og strategi. Det er en kompleks model, som blev udviklet i løbet af 2013, og som blev idriftsat i 2014. Styringsmodellen er løbende blevet tilpasset og justeret.

Jeg noterer mig med tilfredshed, at Rigsrevisionen finder, at styringsmodellen har været med til at løfte SKATs styring i 2014. Det må dog også erkendes, at hastigheden med implementeringen af styringsmodellen kunne have været bedre, hvorfor der i efteråret 2015 blev igangsat en evalueringsanalyse, der skulle identificere forbedringsmuligheder.

Jeg noterer mig desuden, at Rigsrevisionen påpeger, at SKATs aktivitets- og ressourcestyring ikke i tilstrækkelig grad har sikret, at der er fordelt de fornødne ressourcer til kerneopgaverne.

Jeg vil hertil bemærke, at det har været en naturlig del af moderniseringen af SKAT – såvel som i resten af den offentlige sektor – at flytte medarbejdere fra manuel sagsbehandling til andre opgaver. Rigsrevisionen bemærker da også, at en del af SKATs problemer med at opfylde målene for kerneproduktionen skyldes mangelfuld it-understøttelse. Derfor mener jeg, at man skal være forsigtig med at skelne mellem såkaldte kerneopgaver og ikke-kerneopgaver. It-understøttelse af en moderne skatteforvaltning er også en central opgave, og det er ikke i modstrid med at løse kerneopgaver. SKAT har desuden over for mig oplyst, at lønforbruget for 2014 viser, at mere end 80 pct. af udgifterne til løn går til medarbejdere i kundeservice, indsats og inddrivelse.

### **Retssikkerhed og kvalitet i sagsbehandlingen**

Jeg noterer mig, at Rigsrevisionen vurderer, at SKAT ikke i tilstrækkelig grad har sikret retssikkerhed og kvalitet i opgavevaretagelsen, samt at undersøgelsen viser, at der har været et behov for et øget kendskab hos SKATs medarbejdere til de vejledninger og retningslinjer, som SKAT administrerer efter, og dermed også kendskab til, hvordan retssikkerhed sikres i den daglige sagsbehandling. Det er en kritik, som jeg naturligvis tager alvorligt. Retssikkerhed er et område, der ligger mig meget på sinde som skatteminister.

Jeg har derfor også med tilfredshed noteret mig de forskellige initiativer, som SKAT har iværksat bredt i organisationen med henblik på, at sikre fokus på retssikkerhed og kvalitet i deres afgørelser. Arbejdet med at sikre tillid og retssikkerhed skal tages alvorligt, og det er en tilbagevendende proces at sikre kendskab til regler og retningslinjer. Grundlæggende har jeg tillid til, at SKATs medarbejdere udfører et godt stykke arbejde, der sikrer en grundlæggende retssikkerhed og kvalitet i sagsbehandlingen.

### **Skatteministeriets styring af og tilsyn med SKAT**

Jeg noterer mig, at Rigsrevisionen finder, at departementets tilsyn med SKAT har været fragmenteret og ikke tilstrækkelig tæt.

Det bemærkes hertil, at departementets styrings- og tilsynsopgave hovedsageligt varetages af afdelingen for Koncernstyring. En afdeling som blev oprettet 1. januar 2013, og som skulle bemandes med nye medarbejdere og chefer – en opgave der i sagens natur har taget tid.

I 2013 påbegyndte departementet ligeledes en restrukturering af Skatteministeriets Interne Revision (SIR), da en analyse blandt andet havde identificeret, at der var *”meget svingende kompetencer blandt medarbejderne”*, og at de udarbejdede rapporter fra SIR var *”svært tilgængelige”*. Organiseringen af og medarbejderstaben i SIR blev derfor tilpasset med det formål at styrke fagligheden og samtidig forbedre understøttelsen af departementets tilsyn.

Jeg tager dog Rigsrevisionens kritik til efterretning, og der er allerede taget initiativ til, at Skatteministeriets departement i 2016 vil lave et endnu tættere tilsyn med SKAT. Der foretages blandt andet en reorganisering i Koncernstyringsafdelingen, som skal tydeliggøre styrings- og tilsynsopgaverne, og i forlængelse heraf tilføres der yderligere årsværk til Koncernstyringsafdelingen, så tilsynet bliver styrket yderligere.

Afslutningsvist vil jeg gerne endnu engang tilføje, at SKATs udfordringer – herunder også nogle af de udfordringer Rigsrevisionen påpeger – ikke er udfordringer, der er løst i morgen. Det, der kræves, er et langt sejt træk, og derfor er jeg også glad for, at det er lykket at skabe en bred politisk forståelse i Folketinget om at bakke op om planen for *”SKAT ud af krisen”*.

I forlængelse heraf vil jeg gerne tilføje, at det var min vurdering, at der var behov for et møde med skatteordførerne, inden statsrevisorerne offentliggjorde beretningen i november 2015. Formålet med mødet var at sikre, at ordførerne havde tilstrækkelig viden om beretningens hovedindhold set i lyset af den politiske forståelse om at håndtere SKATs grundlæggende udfordringer, herunder styringsmæssige udfordringer. Jeg beklager, hvis mødets formål blev opfattet på anden vis. Jeg noterer mig i øvrigt, at statsrevisorerne finder, at samarbejdet mellem ministrene og statsrevisorerne generelt er velfungerende. Jeg finder det helt afgørende, at der vedbliver at være et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem statsrevisorerne, Rigsrevisionen og Skatteministeriet.

Med venlig hilsen

Karsten Lauritzen

