

RIGSREVISIONEN



# Notat til Statsrevisorerne om beretning om Skatteministeriets økonomistyring

Marts  
2016

revision  
revision  
revision

**Vedrører:**  
**Statsrevisorernes beretning nr. 3/2015 om Skatteministeriets økonomistyring**

19. februar 2016

**Skatteministerens redegørelse af 21. januar 2016**

RN 1402/16

1. Rigsrevisionen vurderer i dette notat de initiativer, som skatteministeren vil iværksætte som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens konklusioner.

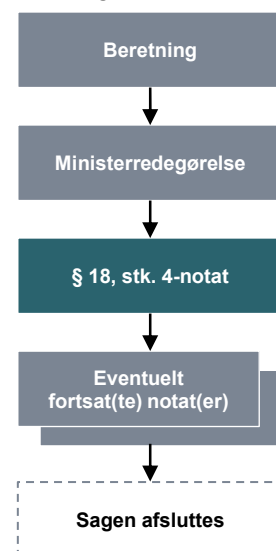
## KONKLUSION

Skatteministeren anfører generelt, at han tager Statsrevisorernes kritik særdeles alvorligt, og at beretningen beskriver en række problemstillinger, som Skatteministeriet og SKAT også ønsker at løse. Ministeren peger på, at der er behov for en mangeårig indsats, fordi flere af de konstaterede problemer strækker sig mange år tilbage. I ministerredegørelsen og beretningen peger skatteministeren på en række konkrete initiativer, der kan medvirke til, at SKAT på sigt kommer ind i en positiv udvikling.

Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- SKATs videre arbejde med at implementere og justere den nye styringsmodel, som skal danne grundlag for en effektiv drift og sikker økonomisk styring i SKAT
- status for SKATs arbejde med effektiviseringer
- SKATs arbejde med at sikre retssikkerhed i sagsbehandlingen
- Skatteministeriets styrkelse af det departementale tilsyn.

### Sagsforløb for en større undersøgelse



*Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)*

## I. Baggrund

2. Rigsrevisionen afgav i november 2015 en beretning om Skatteministeriets økonomistyring. Beretningen handlede om Skatteministeriets og SKATs økonomistyring i perioden 2011-2014. Formålet med undersøgelsen var at vurdere, om Skatteministeriet og SKAT havde en tilfredsstillende økonomistyring, herunder sikrede kvalitet og retssikkerhed i sagsbehandlingen. Undersøgelsens formål var også at vurdere departementets styring af og tilsyn med SKAT.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, kritiserede de skarpt, at Skatteministeriet ikke havde sikret rammer og grundlag for en tilfredsstillende opgaveløsning i SKAT. Statsrevisorerne konstaterede, at SKATs drift og styring ikke var tilstrækkelig effektiv og sikker.

4. Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Gennemgang af skatteministerens redegørelse

5. Skatteministeren anfører generelt, at Statsrevisorernes kritik tages særdeles alvorligt, og at beretningen beskriver en række problemstillinger, som Skatteministeriet og SKAT også ønsker at løse. Det fremgår videre af ministerens redegørelse, at der ikke var tale om en hurtig løsning, som på én gang ville fjerne SKATs problemer, da regeringen i september 2015 lancerede en plan for at håndtere de aktuelle udfordringer i SKAT og sætte retningen for de kommende år. Der ville derimod blive tale om en mangeårig indsats, da flere af de problemer, som Rigsrevisionen har påpeget, strækker sig mange år tilbage. Der er ifølge ministeren tale om store opgaver, som det kommer til at tage tid at få færdiggjort.

### SKATs styringsmodel

6. Statsrevisorerne bemærkede bl.a., at SKATs økonomistyring i perioden 2011-2013 havde været utilfredsstillende, og at særligt SKATs aktivitets- og resursestyring havde fungeret utilfredsstillende i hele perioden. Statsrevisorerne bemærkede også, at der var sket visse forbedringer i 2014 som følge af SKATs nye styringsmodel, nye strategiske plan og turnusanalyser. Statsrevisorerne bemærkede også, at SKATs problemer dog langt fra var løst.

7. Vedrørende den nye styringsmodel, som skal sikre, at SKAT får skabt grundlag for at målrette og effektivisere resurseanvendelsen, vurderede Rigsrevisionen i beretningen, at modellen på en række områder bør forbedres, så den effektivt kan dække det betydelige styringsbehov, som SKAT har. Særligt bør styringsmodellen forbedre aktivitets- og resursestyringen, så der skabes et bedre grundlag for at fordele og prioritere resurserne.

8. Skatteministeren tager til efterretning, at Rigsrevisionen vurderer, at SKATs økonomistyring har været utilfredsstillende i hele undersøgelsesperioden, og at SKAT i erkendelse heraf er gået over til en ny styringsmodel i 2014. Ministeren oplyser videre, at den nye styringsmodel skal håndtere styring og drift, forandringsstyring, finansiel styring samt strategi. Det er en kompleks model, som blev udviklet i løbet af 2013, og som blev idriftsat i 2014. Ministeren erkender, at hastigheden med implementeringen af styringsmodellen kunne have været bedre, hvorfor der i efteråret 2015 blev igangsat en evalueringsanalyse, der skulle identificere forbedringsmuligheder.

9. Rigsrevisionen vil fortsat følge SKATs videre arbejde med at implementere og justere den nye styringsmodel, som skal danne grundlag for en effektiv drift og sikker økonomisk styring i SKAT.

### SKATs effektiviseringer

10. Statsrevisorerne bemærkede, at SKAT havde haft svært ved at styre og realisere de forudsatte effektiviseringer, bl.a. fordi de var baseret på nye digitale løsninger som EFI og DMI, der siden er lukket ned.

11. Det fremgik også af beretningen, at det var en forudsætning ved fusionen, at SKAT skulle opretholde opgavevaretagelsen gennem omfattende effektiviseringer. De planlagte effektiviseringer var i vid udstrækning baseret på nye digitale løsninger. SKAT havde imidlertid haft betydelige vanskeligheder med at styre de forudsatte effektiviseringer og gennemføre de planlagte it-projekter inden for den aftalte tid, pris og kvalitet, ligesom problemer i SKATs it-driftsmiljø påvirkede medarbejdernes varetagelse af kerneopgaverne. Derfor havde SKAT i stort set hele undersøgelsesperioden haft vanskeligt ved at realisere de forudsatte effektiviseringer. Efter nedlukningen af EFI og DMI var det ikke længere muligt at nå de planlagte effektiviseringer.

12. Skatteministeren har ikke særskilt redegjort for SKATs videre planer for effektiviseringer. Rigsrevisionen vil fortsat følge status for SKATs arbejde med effektiviseringer.

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

13. Statsrevisorerne bemærkede, at SKAT ikke i tilstrækkelig grad havde sikret retssikkerhed og kvalitet i opgaveløsningen, dvs. korrekt og ensartet behandling af borgere og virksomheder. Nogle af problemerne skyldtes mangel i it-systemløsningerne, mens andre skyldtes ledelsesmæssige beslutninger, mangel på resurser eller utilstrækkeligt kendskab til regler og retningslinjer hos medarbejderne.

14. Det fremgik også af beretningen, at SKAT i hele perioden havde sat rammer, der skulle sikre retssikkerhed og kvalitet. På trods af dette arbejde havde der været mange udfordringer i forhold til SKATs opgaveløsning. Antallet af sager, hvor borgere og virksomheder ikke havde fået en ensartet og korrekt behandling, var udtryk for, at retssikkerheden ikke i alle tilfælde blev tænkt ind i sagsbehandlingen.

15. Skatteministeren noterer, at Rigsrevisionen vurderede, at SKAT ikke i tilstrækkelig grad havde sikret retssikkerhed og kvalitet i sagsbehandlingen, og at undersøgelsen viste, at der havde været et behov for at øge kendskabet hos SKATs medarbejdere til de vejledninger og retningslinjer, som SKAT administrerer efter, og dermed også kendskabet til, hvordan retssikkerhed sikres i den daglige sagsbehandling. Ministeren tilkendegiver, at det er en kritik, som tages alvorligt. Ministeren noterer med tilfredshed de forskellige initiativer, som SKAT har iværksat i organisationen for at sikre fokus på retssikkerhed og kvalitet i afgørelser. Arbejdet med at sikre tillid og retssikkerhed skal ifølge ministeren tages alvorligt, og det er en tilbagevendende proces at sikre kendskab til regler og retningslinjer.

16. Skatteministeren oplyser ikke om konkrete nye initiativer til at sikre retssikkerhed, men tilkendegiver, at han tager Statsrevisorernes og Rigsrevisionens kritik alvorligt. Rigsrevisionen forventer derfor, at SKAT tager initiativ til systematisk at følge op på, at retssikkerheden i sagsbehandlingen forbedres. Rigsrevisionen vil fortsat følge SKATs arbejde med at overvåge retssikkerheden i sagsbehandlingen.

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

17. Statsrevisorerne bemærkede, at departementets tilsyn i 2013 og 2014 ikke havde været så tæt og systematisk, som risici på området forudsætter, til trods for at departementet tidligere havde vurderet, at der var behov for et udvidet tilsyn med SKAT.

18. Skatteministeren oplyser, at departementets styrings- og tilsynsopgave bliver varetaget af en afdeling, som blev oprettet den 1. januar 2013, og som skulle bemandes med nye medarbejdere og chefer, hvilket var en opgave, der tog tid. Ministeren tager Rigsrevisionens kritik til efterretning og bemærker, at der allerede er taget initiativ til, at departementet i 2016 vil føre et endnu tættere tilsyn med SKAT. Der foretages bl.a. en reorganisering af den afdeling, der fører tilsyn med SKAT, ligesom ministeriet har tilpasset Skatteministeriets Interne Revision for at forbedre departementets tilsyn. Reorganiseringen skal tydeliggøre styrings- og tilsynsopgaverne. I forlængelse heraf skal afdelingen tilføres yderligere årsværk. Ministeren nævner afslutningsvist, at SKATs udfordringer kræver et langt sejt træk, og ministeren er 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".

19. Rigsrevisionen er enig i, at SKATs udfordringer er omfattende, og at det er en langsigtet og kompleks opgave at vende udviklingen. Departementets styring af og tilsyn med SKAT er centralt i sikringen af, at SKAT kan komme ind i en positiv udvikling. Det er derfor hensigtsmæssigt, at Skatteministeriet har besluttet at foretage et endnu tættere tilsyn med SKAT. Rigsrevisionen vil fortsat følge Skatteministeriets styrkelse af det departementale tilsyn.