



**FOLKETINGET  
RIGSREVISIONEN**

**Oktober 2020**

**Rigsrevisionens notat om  
beretning om**

# **Skatteministeriets økonomistyring**

## Opfølgning i sagen om Skatteministeriets økonomistyring (beretning nr. 3/2015)

29. september 2020

RN 1112/20

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om Skatteministeriets økonomistyring, som blev indledt med en beretning i 2015. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 19. februar 2016.



### Konklusion

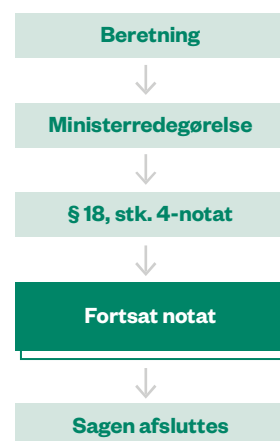
Skatteministeriet har siden beretningen gennemført en omfattende reorganisering af Skatteforvaltningen og iværksat en række initiativer i forhold til retssikkerhed, tilsyn og styring.

Skatteministeriet har gennemført initiativer, der har haft til hensigt at imødegå de konstaterede problemer med retssikkerheden i opgaveløsningen. Virkningen af initiativerne er endnu ikke slået fuldt igennem. Rigsrevisionen følger dette i den løbende revision, hvor vi årligt udfører juridisk-kritiske revisioner af udvalgte områder. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at spørgsmålet om retssikkerheden i opgaveløsningen kan afsluttes i forhold til beretningssagen.

Skatteministeriet har udviklet og implementeret et nyt tilsyn med opgaveløsningen og risici på området. Rigsrevisionen finder ministeriets arbejde med at styrke det departementale tilsyn tilfredsstillende og vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes. Ministeriet har igangsat et arbejde med at udvikle en aktivitets- og resursestyring, som skal fortsætte de kommende år. Aktivitets- og resursestyring indgår som en del af den løbende revision af Skatteministeriet, og opfølgningen på dette punkt vil ske som led heri.

Skatteforvaltningen har de senere år været i en genopbygningsfase, hvor der er tilført resurser til skatteområdet. Det er derfor ikke længere relevant for Skatteforvaltningen at gennemføre de effektiviseringer, der oprindeligt var forudsat ved fusionen af den kommunale og statslige skatteforvaltning i 2005. Rigsrevisionen har derfor heller ikke mulighed for at følge op på dette og vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes. Samlet vurderer Rigsrevisionen, at sagen kan afsluttes.

### Sagsforløb for en større undersøgelse



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

Rigsrevisionen baserer denne konklusion på følgende:

- Skatteministeriet har arbejdet med at sikre retssikkerheden i opgaveløsningen. Ved udviklingen af it-systemer foretages en juridisk gennemgang af lovmedholdeligheden og retssikkerheden i it-understøttelsen. Områder, hvor der var udfordringer med retssikkerheden på grund af resurseangel, har fået tilført resurser. Ministeriet har desuden gennemført initiativer i form af uddannelsesaktiviteter, kompetenceudvikling og temadage, der skal sikre et tilstrækkeligt kendskab til regler og retningslinjer hos medarbejderne.
- Skatteministeriets departement har som supplement til det løbende finansielle tilsyn med styrelserne etableret et risikobaseret og et skærpet tilsyn. De nye tilsyn er implementeret på en række væsentlige og risikofyldte områder.
- Skatteministeriet har igangsat et arbejde med at udvikle aktivitets- og resursestyringen. Aktivitets- og resursestyringen skal fortsat udvikles for at forbedre grundlaget for, at resurserne prioriteres i overensstemmelse med målene for Skatteforvaltningen.
- Skatteforvaltningen har de senere år været i en genopbygningsfase, hvor der er tilført resurser med henblik på at afhjælpe en række problemer og styrke forvaltningen af skatteområdet. Det er derfor ikke relevant for Skatteforvaltningen at implementere de effektiviseringer, der var forudsat ved fusionen af den kommunale og statslige skatteforvaltning i 2005.

## 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. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

Opfølgningspunkt	Status
1. SKATs arbejde med at sikre retssikkerhed i sagsbehandlingen.	Behandles i dette notat.
2. Skatteministeriets styrkelse af det departementale tilsyn.	Behandles i dette notat.
3. 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.	Behandles i dette notat.
4. Status for SKATs arbejde med effektiviseringer.	Behandles i dette notat.

Et opfølgningspunkt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.

5. Vi redegør i dette notat for resultaterne af opfølgningen på ovenstående punkter.

6. Siden Rigsrevisionen afgav notatet, har skatteministeren bl.a. iværksat planen "Fra én til syv styrelser – Skatteforvaltningen 2021". Planen indebar en omfattende reorganisering, hvor SKAT pr. 1. juli 2018 blev erstattet af 7 nye styrelser, som fik ansvaret for hver sin kerneopgave. De 7 styrelser udgør samlet Skatteforvaltningen. Rigsrevisionens opfølgning tager udgangspunkt i den organisering af Skatteforvaltningen, som blev etableret pr. 1. juli 2018, og som nu har været i drift i mere end 2 år. Ud over de 7 styrelser, som udgør Skatteforvaltningen, omfatter Skatteministeriets koncern 3 styrelser og Kompetencesekretariatet.

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).

## 10 styrelser

- Medarbejder- og Kompetencestyrelsen
- Skatteankestyrelsen
- Spillemyndigheden.

### Skatteforvaltningen

- Skattestyrelsen
- Vurderingsstyrelsen
- Motorstyrelsen
- Gældsstyrelsen
- Toldstyrelsen
- Administrations- og Servicestyrelsen
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

## II. Skatteministeriets initiativer

7. Vi gennemgår i det følgende Skatteministeriets initiativer i forhold til opfølgningspunkterne. Gennemgangen er baseret på redegørelser fra Skatteministeriet af 24. august 2018, 30. januar 2020 og 17. marts 2020. Herudover har vi gennemgået styrelsernes aktivitets- og resurseplaner og det tilsynsmateriale, som departementets tilsyn er baseret på.

### Retssikkerhed i sagsbehandlingen

8. 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 ressourcer eller utilstrækkeligt kendskab til regler og retningslinjer hos medarbejderne.

9. Det fremgik også af beretningen, at SKAT i hele perioden havde sat rammer, der skulle sikre retssikkerhed og kvalitet. SKAT har således etableret en enhed (Jura), som bl.a. arbejder med at sikre en ensartet sagsbehandling, ansat en borger- og retssikkerhedschef, der behandler klager over den processuelle sagsbehandling, og etableret et klagesystem, hvor borgere og virksomheder kan klage over SKATs afgørelser. Endelig har SKAT et internt kvalitetssikringssystem, hvor udvalgte sager kontrolleres stikprøvevist.

På trods af dette arbejde har der været mange udfordringer i forhold til SKATs opgaveløsning. Antallet af sager, hvor borgere og virksomheder ikke har fået en ensartet og korrekt behandling, er udtryk for, at retssikkerheden ikke i alle tilfælde er tænkt ind i sagsbehandlingen.

#### **Mangler i it-systemløsningerne**

10. Det fremgik bl.a. af beretningen, at brugen af EFI (Et Fælles Inddrivelsessystem) medførte en række fejl, der indebar, at SKAT havde foretaget ulovlig inddrivelse over for nogle skyldnere, og at SKAT havde udsat idriftsættelsen af EFI, hvilket havde medført ulovlig inddrivelse af forældede restancer. Det fremgik også, at SKAT havde handlet i strid med loven ved at forhindre boligejere i at få genoptaget sager om ejendomsvurderinger (FFF-sagerne). SKAT havde nedprioriteret de ejendomsvurderingssager, hvor SKAT var blevet underkendt i en ankeinstans. Sagerne skulle derfor genoptages.

11. Skatteministeriet har oplyst, at ministeriet siden beretningen har haft fokus på at sikre retssikkerheden i 2 it-systemløsninger (EFI og det tidligere ejendomsvurderingssystem), der særligt lå til grund for Rigsrevisionens kritik i beretningen.

Siden nedlukningen af EFI har det daværende SKAT i samarbejde med Implementeringscenter for Inddrivelse (ICI) og Kammeradvokaten haft fokus på at udvikle et nyt inddrivelsessystem (PSRM) og at gennemføre en gradvis og kontrolleret genstart af inddrivelsesforretningen med fokus på retssikkerhed. I forbindelse med oprydningen af den eksisterende restancemasse er der etableret processer, der skal sikre gennemgang og vurdering af retskraft mv., inden der iværksættes aktive inddrivelseskridt. Samtidig er udviklingen af PSRM organiseret i ICI, hvilket bl.a. har haft til formål at sikre, at it-systemet opbygges i overensstemmelse med de juridiske principper, der gælder for den lovgivning, som systemet arbejder inden for, og at sikre, at arbejdsgange mv. overholder de forvaltningsretlige regler for god sagsbehandling.

Skatteministeriet har oplyst, at der i forbindelse med etableringen af det nye ejendomsvurderingssystem indgår en juridisk gennemgang af, om systemet er lovmedholdeligt, og at gennemgangen er foretaget af Kammeradvokaten. Den juridiske gennemgang er et led i den løbende godkendelsesproces, der foretages for hele det nye ejendomsvurderingssystem.

### **Resurseangel**

12. Det fremgik af beretningen, at SKATs ledelse havde undladt at gribe ind over for forkert sagsbehandling i de ejendomsvurderingssager, hvor SKAT var blevet underkendt i en ankeinstans. SKATs ledelse havde af resursehensyn undladt at genoptage sagerne.

13. Skatteministeriet har oplyst, at Vurderingsstyrelsen i perioden fra beretningens afslutning til i dag har fået et bevillingsløft. Som led i regeringens plan "Et nyt skattevæsen" fra august 2016 blev det bl.a. besluttet at styrke ejendomsområdet med i alt ca. 2,6 mia. kr. i perioden 2017-2020. De afsatte resurser skulle sikre flere medarbejdere, men også investeringer i forbedrede data, it-understøttelse mv. Siden 2017 er der sket rekruttering, uddannelse og kompetenceudvikling. Antallet af årsværk i Vurderingsstyrelsen er desuden steget fra 235 til 700.

### **Utilstrækkeligt kendskab til regler og retningslinjer hos medarbejderne**

14. Det fremgik af beretningen, at der var behov for et øget kendskab hos medarbejderne til de vejledninger og retningslinjer, som medarbejderne skulle administrere efter inden for eget område, og dermed også kendskab til, hvordan retssikkerhed sikres i den daglige sagsbehandling. Borger- og retssikkerhedschefen konkluderede i juni 2013, at der generelt var behov for at styrke retssikkerheden i SKATs indsatsprojekter, og at SKAT havde igangsat flere initiativer, der næsten alle var implementeret, undtagen en række e-læringsaktiviteter, som netop skulle afhjælpe medarbejdernes utilstrækkelige kendskab til regler og retningslinjer for sagsbehandlingen.

15. Skatteforvaltningen har siden beretningen arbejdet med at øge kendskabet hos Skatteforvaltningens medarbejdere til de vejledninger og retningslinjer, som Skatteforvaltningen administrerer efter, og dermed også kendskab til, hvordan retssikkerhed sikres i den daglige sagsbehandling.

16. Administrations- og Servicestyrelsen varetager bl.a. rekrutterings- og uddannelsesopgaver for den samlede skatteforvaltning. Styrelsen har gennemført e-læringskurser for medarbejdere og ledere, hvor der undervises i de grundlæggende principper i forvaltningsloven, offentlighedsloven, databeskyttelsesloven, persondataforordningen, skatteforvaltningsloven og øvrig lovgivning, der er relevant for de fagområder, som de pågældende medarbejdere administrerer. Formålet har desuden været at styrke medarbejderen og lederes kendskab til relevante regler og retningslinjer, og hvordan de anvendes korrekt i opgaveløsningen. Kurserne er tilrettelagt, så de også er målrettet medarbejderen arbejdsopgaver i fagområder som Told, Person, Erhverv og Motor. Det er et krav, at alle ansatte i Skatteforvaltningen skal gennemføre og bestå kurset.

17. De enkelte styrelser har også gennemført en række initiativer for at øge medarbejdernes kendskab til de vejledninger og retningslinjer, der skal sikre retssikkerhed i sagsbehandlingen. Skattestyrelsen har fx afholdt instruktioner og temadage for medarbejderne om ny og ældre lovgivning. I 2019 blev der afholdt 31 instruktioner. Formålet er at fastlægge fortolkningen af de regler, som Skattestyrelsen administrerer.

18. I forbindelse med implementeringen af den nye skattekontrollov og skatteindberetningslov i 2019 har Skattestyrelsen igangsat uddannelse af 1.000-1.500 sagsbehandlere, primært i Skattestyrelsen og Motorstyrelsen. Initiativet omfattede fysiske instruktioner i de nye regler, e-læring og webinar. Fokus var særligt på Skatteforvaltningens anvendelse af kontrolbestemmelserne under iagttagelse af de forvaltningsretlige grundsætninger. Toldstyrelsen arbejder ligeledes med at sikre, at ny og ændret retspraksis på toldområdet bliver kommunikeret ud til hele Toldstyrelsen, fx i forbindelse med det nye toldkodeks (EUTK).

19. Vurderingsstyrelsen har haft behov for at kompetenceudvikle alle medarbejdere i forbindelse med udvikling og implementering af det nye it-system på vurderingsområdet, ny lovgivning og ansættelse af nye medarbejdere i styrelsen. Emnerne for kompetenceudviklingen har bl.a. været lovgrundlaget, hvordan vurderinger foretages i praksis, myndighedsrolle, borgerkontakt samt forvaltningsret og vurderingsfaglighed. Vurderingsstyrelsen har desuden etableret 2 jurakontorer, der skal understøtte det gamle og det nye ejendomsvurderingssystem, når fx regler skal afklares.

20. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Skatteministeriet har gennemført en række initiativer, der har haft til hensigt at imødegå de konstaterede problemer med retssikkerheden i opgaveløsningen, der enten skyldtes manglende lovmedholdelighed i it-understøttelsen, resurseangel eller utilstrækkeligt kendskab til regler og retningslinjer hos medarbejderne. Virkningen af initiativerne er endnu ikke slået fuldt igennem. Rigsrevisionen følger imidlertid lovmedholdeligheden af Skatteministeriets administration i den løbende revision og vurderer på den baggrund, at spørgsmålet om retssikkerheden i opgaveløsningen kan afsluttes i forhold til beretningssagen.

### **Departementets tilsyn**

21. 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.

22. Det fremgik af beretningen, at tilsynet ikke havde haft nok fokus på de risici, der er på SKATs område. Departementet havde desuden ikke stillet krav til den ledelsesinformation, som SKAT skulle levere til departementet, herunder hvilke typer sager departementet ønskede at følge tæt. Rigsrevisionens undersøgelse viste også, at tilsynet ikke var tilstrækkeligt dokumenteret.

23. Skatteministeriets departement varetager tilsynet med styrelserne i Skatteministeriets koncern. Departementets tilsyn er opdelt i et løbende tilsyn, et risikobaseret tilsyn og et skærpet tilsyn. Formålet med tilsynet er overordnet at tilse, at bevillinger og love overholdes, og tilsynet skal understøtte effektive og velfungerende styrelser. Tilsynet skal desuden søge at sikre, at der ikke uventet indtræffer større uønskede hændelser.

Det løbende tilsyn udføres på baggrund af den løbende informations- og videndeling mellem styrelser og departement og er ofte underlagt en fast mødekadence og fast indrapportering til departementet. Formålet med det *risikobaserede tilsyn* er at opnå en dyberegående viden om et sagsområde, hvor der er konstateret væsentlige risici, eller hvor målopfyldelsen i længere tid har været utilfredsstillende, og at sikre, at eventuelle risici og uhensigtsmæssigheder håndteres. Det *skærpede tilsyn* udføres, når forhold af høj risiko og væsentlighed er kommet departementet til kendskab gennem det løbende tilsyn, det risikobaserede tilsyn eller på anden vis, eller fordi risiciene allerede er indtruffet. Der kan i sådanne tilfælde træffes beslutning om at igangsætte aktiviteter, fx udarbejdelse af handleplaner og dybdegående analyser.

Rigsrevisionens gennemgang af materiale fra Skatteministeriet viser, at departementet primo 2020 har etableret et risikobaseret tilsyn på 9 områder og et skærpet tilsyn på ét område, jf. tabel 1.



**Tabel 1**  
**Risikobaseret og skærpet tilsyn**

Nr.	Område	Form	Mødefrekvens
<b>Risikobaseret tilsyn</b>			
1.	Sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen	Departementet har siden 2015 fulgt udviklingen i sagsbehandlingstiderne i Skatteankestyrelsen og løbende orienteret Skatteudvalget om produktion og sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen.	Månedligt.
2.	Ejendomsområdet	Etableret primo 2019. I et tværgående fora følges fremdrift og risici i implementeringen af aktiviteterne på ejendomsområdet.	Månedligt.
3.	Optræning	Etableret primo 2019. Tværgående fora, der fortsat er under opstart. Opfølgning på akutte indsatser og fokus på langsigtede initiativer.	Månedligt.
4.	Inddrivelse	Etableret primo 2019. Tværgående fora, der fortsat er under opstart. Opfølgning på de større aktiviteter knyttet til genopretningen af gældsområdet.	Månedligt.
5.	Momsområdet	Etableret primo 2020. Under opstart. Risikobaseret tilsyn med opfølgning på handleplaner, risici, nøgletal mv.	Månedligt.
6.	Risiko for besvigelser	Etableret ultimo 2019. Tilsyn med arbejdet for at imødegå risici for besvigelser og for at sikre tilstrækkelig fremdrift.	Månedligt.
7.	Legacy	Etableret i 2019. Tilsyn med legacy-aktiviteterne i relation til kapacitetsopbygning, kontraktforhandlinger, levetidsforlængelser, systemudskiftninger mv.	Hver 2. måned.
8.	Implementering af EUTK	Etableret primo 2019. Tilsyn med implementering af nye it-systemløsninger i forhold til EU's nye toldkodeks (EUTK).	Månedligt eller hver 2. måned efter behov.
9.	HR og løn	Etableret i 2018. Ud fra en risikovurdering udføres analyser af udvalgte områder inden for HR- og lønområdet, der skal bidrage til at sikre økonomisk ansvarlighed, fx ved at kunne følge lønudviklingen.	Én lønanalyse udarbejdet.
<b>Skærpet tilsyn</b>			
10.	§ 38-regnskabet	Etableret i 2018. Tilsynet skal sikre, at der er tilstrækkelig fremdrift med at håndtere de væsentligste problemer, der er årsag til kritikken vedrørende § 38 i beretning om revisionen af statsregnskabet, så der hurtigst muligt kan aflægges et korrekt regnskab uden væsentlige fejl og mangler.	Der afholdes møde hver 14. dag i henholdsvis styregruppen og koordinationsgruppen.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Skatteministeriet.

Det fremgår af tabel 1, at Skatteministeriets departement har etableret 9 risikobaserede tilsyn. Siden 2015 har departementet fulgt op på sagsbehandlingstiderne og produktionen i Skatteankestyrelsen som et risikobaseret tilsyn. 6 af de risikobaserede tilsyn er etableret i 2019, mens et enkelt tilsyn blev etableret i 2020. Det fremgår desuden, at 4 af de 9 risikobaserede tilsyn, der er etableret i 2019-2020, er under opstart. Departementet har desuden etableret et skærpet tilsyn i forhold til § 38-regnskabet.

24. Rigsrevisionens gennemgang af kommissorier samt dagsordner og mødereferater fra 2019-2020 viser, at tilsynene er organiseret i en styregruppe, der har det overordnede ansvar for tilsynet, og i en koordinationsgruppe, som forbereder materiale til styregruppen og følger op på styregruppemøder og koordinerer aktiviteterne på baggrund af emner eller lister over risici, der løbende indgår i tilsynet. Både styregrupper og koordinationsgrupper holder jævnligt møder, enten månedligt eller hver 2. måned.

25. Skatteministeriets departement har oplyst, at det risikobaserede tilsyn tilrettelægges ud fra en konkret vurdering af risiko og væsentlighed i forhold til styrelsernes opgavevaretagelse. Det skærpede tilsyn udføres, hvor der er konstateret forhold af høj risiko og væsentlighed.

26. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Skatteministeriets departement har etableret et risikobaseret og skærpet tilsyn, og at disse nye tilsynskoncepter er blevet implementeret på en række væsentlige og risikofyldte områder. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

### **Skatteministeriets aktivitets- og resursestyring**

27. Statsrevisorerne bemærkede, at SKATs økonomistyring i perioden 2011-2013 havde været utilfredsstillende, og at 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, men at SKATs problemer dog langt fra var løst.

Formålet med aktivitets- og resursestyring er at sikre, at aktiviteter og resurser prioriteres med henblik på at nå de fastsatte mål, så aktiviteterne udføres på den mest effektive måde og inden for rammerne af budgettet. En forudsætning for dette er, at der etableres en klar kobling mellem mål og fordeling af resurser på aktiviteter.

Da SKAT pr. 1. juli blev erstattet af 7 nye styrelser, er den daværende styringsmodel ikke længere gældende. Den samlede styring af Skatteforvaltningen, herunder aktivitets- og resursestyring, sker som led i Skatteministeriets koncernstyring. Rigsrevisionens opfølgning vedrører dermed Skatteministeriets fordeling af resurser mellem styrelserne på baggrund af ministeriets overordnede økonomistyring på koncernniveau.

28. Skatteministeriet har med virkning fra 2020 indført et nyt styringsredskab i form af aktivitets- og resurseplaner for alle ministeriets institutioner. Hensigten med aktivitets- og resurseplanerne er at skabe sammenhæng mellem de faglige aktiviteter og aktiviteterernes omkostninger.

29. Rigsrevisionens gennemgang af aktivitets- og resurseplanerne viser, at planerne på nuværende tidspunkt tager udgangspunkt i koblingen mellem opgaver og omkostninger, som det fremgår af finansloven for 2020. Tabel 1 viser dette med Skattestyrelsen som eksempel.

**Tabel 2**  
**Budgettede omkostninger pr. opgave i Skattestyrelsen i 2020**

Korrekt afregning af skatter og afgifter	1.851 mio. kr.
Generelle fællesomkostninger	684 mio. kr.
Forebygge og imødegå økonomisk kriminalitet og skatteunddragelse	237 mio. kr.
Juridisk lovforklning og regnskab på § 38	220 mio. kr.
<b>I alt</b>	<b>2.992 mio. kr.</b>

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af finansloven for 2020.

Det fremgår af tabel 2, at Skattestyrelsens bevilling på finansloven er opdelt på 4 opgaver. Aktivitets- og resursestyringsplanen for Skattestyrelsen gengiver disse oplysninger fra finansloven for 2020 og viser også udgifterne til de 4 opgavetyper for de enkelte fagområder i styrelsen, fx fagområderne Person, Erhverv og Selskab. Under hvert fagområde (fx Person) er opgaverne yderligere opdelt i en række underopgaver. Fx er "Korrekt afregning af skatter og afgifter" opdelt i opgaverne efterprøvelse, angivelse, registrering, afgørelser mv. Aktivitets- og resurseplanen indeholder ikke en yderligere opdeling af resurser fordelt på omfanget af aktiviteterne for hver opgave.

Det er Rigsrevisionens vurdering, at aktivitets- og resursestyringen fortsat bør forbedres, så den i højere grad giver et overblik over omfanget og resultaterne af aktiviteterne set i forhold til de overordnede mål. Dette vil forbedre grundlaget for, at resurserne prioriteres i overensstemmelse med målene for Skatteforvaltningen.

Skatteministeriets har oplyst, at ministeriet i løbet af 2020 vil arbejde på at forbedre sammenhængen mellem aktiviteter og resurser i de nuværende aktivitets- og resurseplaner, og at ministeriet i de kommende år vil arbejde med at sammentænke aktivitets- og resurseplanerne med mål- og resultatplanerne i højere grad, end det er tilfældet i dag.

30. Rigsrevisionen finder, at aktivitets- og resurseplanerne på nuværende tidspunkt kan udvikles yderligere for at kunne danne grundlag for aktivitets- og resursestyringen i styrelserne under Skatteministeriet. Det er ligeledes Rigsrevisionens vurdering, at Skatteministeriet ikke har etableret en aktivitets- og resursestyring på koncernniveau.

31. Rigsrevisionen konstaterer, at Skatteministeriet har igangsat et arbejde med at udvikle en aktivitets- og resursestyring, som skal fortsætte de kommende år. Rigsrevisionen vil fortsat følge ministeriets arbejde med at udvikle aktivitets- og resursestyringen med henblik på at forbedre grundlaget for, at resurserne prioriteres i overensstemmelse med målene for Skatteforvaltningen. Opfølgningen vil indgå som en del af den løbende forvaltningsrevision på ministerområdet. Rigsrevisionen vurderer derfor, at denne del af sagen kan afsluttes og videreføres i den løbende revision.

### SKATs effektiviseringer

32. 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.

33. Det fremgik også af beretningen, at det var en forudsætning ved fusionen af den kommunale og statslige skatteforvaltning i 2005, 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.

34. I investeringsplanen fra 2016 afsatte Folketinget 6,7 mia. kr. til investeringer i Skatteforvaltningen i de kommende år, hvilket bl.a. betød, at antallet af medarbejdere i SKAT samlet set vil stige med 1.000 i forhold til antallet af medarbejdere i 2015, jf. "Skat ud af krisen" fra september 2015. Det fremgik desuden af "SKAT ud af krisen", at det var regeringens udgangspunkt, at der vil være behov for et yderligere resurse-løft og målrettede investeringer i Skatteforvaltningen. Det fremgik af regeringens publikation "Fra én til syv styrelser – Skatteforvaltningen 2021" fra 2017, at dette skulle sikres ved, at det investeringsefterslæb, som var akkumuleret over de senere år, skulle indhentes, og de nye styrelser skulle etableres med de nødvendige ressourcer til at kunne løse deres opgaver tilfredsstillende.

Med finansloven for 2018 afsatte Folketinget yderligere 5,5 mia. kr. frem mod 2021 og øgede antallet af ansatte med yderligere 800 medarbejdere. Senest har Folketinget med finanslovsaftalen for 2020 afsat ca. 1 mia. kr. mere til skatteområdet end i 2019.

35. Skatteforvaltningen har de senere år været i en genopbygningsfase, hvor der er tilført ressourcer med henblik på at afhjælpe en række problemer og styrke forvaltningen af skatteområdet. Det er derfor ikke længere relevant for Skatteforvaltningen at gennemføre de effektiviseringer, der oprindeligt var forudsat ved fusionen af den kommunale og statslige skatteforvaltning i 2005. Rigsrevisionen har derfor heller ikke mulighed for at følge op på dette og vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

Lone Strøm