

---

## Forord

Statskonsult har gjennom flere år adressert problemstillinger knyttet til styring og organisering av IT i statlige virksomheter. Bekymringen for at staten ikke skal kunne rekruttere og beholde tilstrekkelig IT-personell med nødvendig kompetanse blir behandlet i rapport 1999:11 *IT-personell; behov og tilgang*. Statskonsult mener er at dette er en reell problemstilling, og at det både er viktig å sørge for tilstrekkelig ettervekst gjennom utdanning samt at staten må bli en bedre arbeidsgiver for IT-personell.

Undersøkelsen *IT i staten 1999* som er presentert i rapport 2000:8 med samme navn, bekrefter at statlige virksomheter har et problem med IT-kompetansen. Arbeidsbyrden på den enkelte medarbeider er økt, og over halvparten av statlige virksomheter har satt ut hele eller deler av virksomheten til private tjeneste-tilbydere. Det har vært liten drøfting av i hvilken grad statlige virksomheter har anledning til å sette ut arbeid som har med myndighetsutøvelse å gjøre, noe som er tilfellet for mange datasystemer i staten.

Denne rapporten knytter an til et prosjekt som Statskonsult har gjennomført for Skattedirektoratet. Rapporten omhandler spørsmål som

- ?? Hvilken frihet har en statlig virksomhet til å sette ut arbeid som har med myndighetsutøvelse å gjøre?
- ?? Hvilke betingelser må settes når statlige virksomheter setter ut arbeid?
- ?? Er det en god idé å skille ut hele eller deler av IT-funksjonen i en egen virksomhet med en annen tilknytningsform?
- ?? Hvordan bør den interne IT-funksjonen organiseres?

Mange av spørsmålene som behandles i prosjektet vil være av interesse for andre virksomheter, uavhengig av størrelse. Utredningen knyttet til å sette ut arbeid med IT-systemer kan ha overføringsverdi også til andre områder enn IT.

Seniorrådgiver Kirsti Berg har vært prosjektleder. Seniorrådgiverne Mari Vestre og Erik Bollestad har vært med i prosjektgruppen. Konsulent Beate Hertzberg har vært prosjektsekretær. Seniorrådgiver Oddbjørg Bakli og rådgiver Arne Fosseng har vært intern referansegruppe når det gjelder ulike tilknytningsformer for statlige virksomheter. Prosjektansvarlig i Statskonsult har vært avdelingsdirektør Pål Sørgaard.

Professor Dag Wiese Schartum ved Avdeling for rettsinformatikk ved Det juridisk fakultet, Universitetet i Oslo, har utredet spørsmålet om sette ut arbeid som har med myndighetsutøvelse å gjøre, på oppdrag fra prosjektet. Utredningen er gitt ut som et eget Statskonsultnotat *Notat 2000:7 Rettslige systemavgjørelser*.

Oslo, desember 2000

Vivi Lassen



---

## Innhold

<b>1</b>	<b>OPDRAGET FRA SKATTEDIREKTORATET</b>	<b>5</b>
1.1	Bakgrunn	5
1.2	Mandatet for Statskonsults oppdrag	5
1.3	Arbeidet i prosjektet	6
1.4	Avgrensninger	7
<b>2</b>	<b>SKATTEDIREKTORATETS IT-FUNKSJON</b>	<b>9</b>
2.1	Noen tall om skatteetaten og omfanget av IT-bruken	9
2.2	Organisering, bemanning og kompetanse	10
2.3	Teknisk infrastruktur	11
2.4	Utviklingsprosjekter	12
<b>3</b>	<b>UTREDNING OM RETTSLIGE SYSTEMAVGJØRELSER</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>VURDERING AV TILKNYTNINGSFORMER</b>	<b>17</b>
4.1	Prinsipielt mulige tilknytningsformer	17
4.1.1	Organisering innenfor etaten	17
4.1.2	Bruk av eksterne tjenester	18
4.1.3	Outsourcing	18
4.1.4	Organisering som eget forvaltningsorgan	19
4.1.5	Oppretting av eget statlig selskap	20
4.2	Hensiktsmessige tilknytningsformer	21
4.3	Vurderinger	21
<b>5</b>	<b>MODELLER FOR ORGANISERING AV IT-FUNKSJONEN INTERNT I SKATTEDIREKTORATET</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>UTFORDRINGER FOR SKATTEDIREKTORATET</b>	<b>27</b>



---

# 1 Oppdraget fra skattedirektoratet

## 1.1 Bakgrunn

I løpet av noen tiår har IT sin rolle i Skattedirektoratet endret seg. Fra å være en støttefunksjon begrunnet i rasjonalisering, er IT i dag en kjernefunksjon begrunnet i service og brukerorientering. IT-avdelingen har en sentral rolle i etatens IT-utvikling, og IT-avdelingen er i praksis ansvarlig for de fleste av IT-oppgavene.

Samtidig sliter IT-avdelingen i Skattedirektoratet med flere forhold:

- ?? IT-budsjettet for skatteetaten er betydelig, og Finansdepartementet ønsker å sikre at kostnadsnivået ikke øker ytterligere
- ?? En rekke nye datasystemer er under utvikling, først og fremst ved hjelp av eksterne konsulenter. De interne personalressursene er knappe og hensynet til virksomhetskritiske drifts- og videreutviklingsoppgaver gjør det vanskelig å frigjøre interne nøkkelpersoner til å delta i utviklingsprosjektene. Dette kan føre til problemer når de nye systemene skal integreres i den eksisterende interne driftsorganisasjonen.
- ?? Det er vanskelig å få kvalifiserte søkere til utlyste stillinger i IT-avdelingen

Dette er noen av grunnene til at Skattedirektoratet vurderer ulike organisatoriske tilpasninger for IT-funksjonen. Med uttrykket organisatorisk tilpasning menes her ulike måter å organisere ressurser på internt og eksternt, inkludert utskilling av ressurser i egne enheter og anskaffelse av ressurser gjennom tjenestekjøp.

## 1.2 Mandatet for Statskonsults oppdrag

Målet med Statskonsults prosjekt har vært å bidra med utredninger på strategisk nivå som ledd i å avklare fremtidig organisatorisk tilpasning for Skattedirektoratets IT-funksjon.

På det konkrete nivå har prosjektet hatt som mål:

- ?? Å utrede Skattedirektoratets frihetsgrader med hensyn på når mye av myndighetsutøvelsen foregår i form av forskrifter nedfelt i dataprogrammet.
- ?? Å vurdere hensiktsmessige tilknytningsformer for IT-funksjonen i Skattedirektoratet.
- ?? Å bidra med rådgivning til Skattedirektoratet i arbeidet med organisatorisk tilpasning av IT-funksjonen.

---

Statskonsult har tolket mandatet dithen at det i første omgang er behov for å vurdere ulike typer organisatoriske løsninger. Vi har derfor både lagt vekt på interne organisatoriske muligheter og utfordringer knyttet til løsninger som omfatter eksterne ressurser. Vi har lagt til grunn at Skattedirektoratet må vurdere interne organisasjonsspørsmål når de strategiske føringene er på plass.

### 1.3 Arbeidet i prosjektet

Prosjektet har gjennomført:

1. En gjennomgang av nåsituasjonen i Skattedirektoratets IT-funksjon<sup>1</sup>
2. En gjennomgang av ulike mulige tilknytningsformer for IT-funksjonen i Skattedirektoratet og vurdering av hensiktsmessighet
3. En rettslig og forvaltningsinformatisk utredning som setter fokus på hvilken frihet Skattedirektoratet har til å sette ut arbeid knyttet til rettslige systemavgjørelser
4. Et innspill til den interne organisatoriske tilpasningen av IT-funksjonen

Nåsituasjonen er i henhold til mandatet beskrevet med utgangspunkt i eksisterende dokumentasjon som Statskonsult har fått tilgang til. I tillegg er det gjennomført to runder med intervjuer med seksjonslederne for de ulike seksjonene i IT-avdelingen.

Gjennomgangen av ulike mulige tilknytningsformer skulle i henhold til mandatet primært baseres på Statskonsults tidligere rapport 1998:18 *Fakta, former og fristilling*. Det har falt naturlig å utvide rammen noe i forhold til dette.

Når det gjelder den rettslige utredningen, ble det formulert et oppdrag til Dag Wiese Schartum. Dag Wiese Schartums notat er oppsummert i kapittel 3 og er utgitt i sin helhet i Statskonsults notatserie (Notat 2000:7 *Rettslige systemavgjørelser*.)

I kapittel 5 *Modeller for organisering av IT-funksjonen internt i Skattedirektoratet* benyttes en referansemodell for styring hentet fra boken *Managing Information Systems, Change and Control in Organizational Computing*<sup>2</sup>.

Skattedirektoratet har selv gjennomført en preliminær markedsundersøkelse for å finne ut om det er et tilstrekkelig marked for å oppnå reell konkurranse ved utsetting<sup>3</sup> av driftstjenester.

---

<sup>1</sup> Med IT-funksjonen menes direktoratets arbeid knyttet til IT-virksomhet, ikke bare IT-avdelingen.

<sup>2</sup> Se nærmere referanse i kapittel 5.

<sup>3</sup> I denne rapporten benyttes begrepene utsetting, outsourcing og eksterialisering av tjenester om samme fenomen.

---

Skattedirektoratet har brukt Gartner Groups benchmarkingstjeneste for å få en vurdering av IT-avdelingens effektivitet og forbedringspotensialer. Resultatene fra disse undersøkelsene er kort referert til i denne rapporten.

Det er rapportert til Skattedirektoratet i form av notater underveis i prosjektet og i form av en intern prosjektrapport. Det er denne som her presenteres i en noe bearbeidet form.

## 1.4 Avgrensninger

Statskonsult har ikke gått nærmere inn på hvordan myndighetsstrukturen i Skatteetaten er i dag, med hensyn til hvor den skatterettslige kompetansen er plassert.

Statskonsult har heller ikke vurdert hvordan strategiske beslutninger foretas i Skattedirektoratet når det gjelder IT.

Kompetansesituasjonen i IT-avdelingen og relevant kompetanse i fagavdelingene i forhold til å kunne spille en mer aktiv rolle som systemeier er ikke undersøkt. En analyse av kompetansesituasjonen vil gi et bidrag til de videre beslutningene.

Økonomiske konsekvenser ved ulike organisatoriske tilpasninger er hittil ikke belyst. Det bør gis nærmere avgrensende premisser før slike analyser gjennomføres.

Et direktorat har i utgangspunktet vide fullmakter til å organisere sin interne virksomhet. Statskonsult har ikke gått inn i begrensninger som eventuelt måtte finnes i hjemmelsgrunnlaget for Skattedirektoratets virksomhet. I den grad Direktoratet ønsker å organisere seg på en måte som går ut over direktoratets tolkning av de gitte rammene, krever dette et eget forslag som rettes oppover til departementet og kan innebære behov for grundig utredning.

Adgangen for en virksomhet til å eksternalisere tjenester er vid, samtidig som det stilles store krav, se kapittel 3 *Utredning om rettslige systemavgjørelser*. Statskonsult har ikke gjort noen vurdering av hvordan Skattedirektoratet ivaretar disse kravene i dag.

Statskonsults oppdrag omfatter aktiviteter med tanke på å avklare langsiktige effekter av ulike organisatoriske tilpasninger. Dette vil bli utdypet i en videreføring av oppdraget og inngår derfor ikke i denne rapporten.





---

## 2 Skattedirektoratets IT-funksjon

### 2.1 Noen tall om skatteetaten og omfanget av IT-bruken

Skatteetaten omfatter Skattedirektoratet, 19 fylkesskattekontor, 18 skattefogdkontor, 3 sentralskattekontor og 435 kombinerte ligningskontor og folkeregistre. Av de sistnevnte er 150 kontorer såkalte ressurskontorer med tjenermaskiner og annen teknisk infrastruktur. De øvrige 285 ligningskontorene/folkeregistrene er knyttet opp mot tjenermaskinene på et ressurskontor.

Det var 6 757 ansatte i skatteetaten per 31.12.1999, hvorav 593 i skattedirektoratet, 1 209 ved fylkesskattekontorene, 600 ved skattefogkontorene, 168 ved sentralskattekontorene og 4 186 ved ligningskontorene og folkeregistrene.

En stor del av Skatteetatens IT-systemer er stormaskinsystemer. Over 5 000 arbeidsplasser har muligheten til å knytte seg opp mot stormaskinen som er plassert hos Skattedirektoratet på Helsfyr. Stormaskinen benyttes også til store satsvise kjøring. Følgende tall gir en liten indikasjon på omfanget av IT-virksomheten i skatteetaten:

- ?? Det prosesseres 170 mill on-line transaksjoner per år
- ?? Det skrives årlig ut 3,3 mill skattekort, 3,6 mill selvangivelser og 3,6 mill skatteoppgjør
- ?? I uke 2-4 hvert år mottas og klargjøres det cirka 10 000 disketter med informasjon fra skatte- og avgiftspliktige virksomheter.

Det er ytre etat som står for den tyngste IT-bruken i skatteetaten. De viktigste systemene som benyttes av ytre etat er:

***Datatøttet selvangivelsesbehandling (DSB)*** er det av skatteetatens fagsystemer som har flest brukere. Det er et interaktivt saksbehandlersystem som benyttes på ligningskontorene. Det har over 4 000 brukere og kjøres på Unix-baserte tjenermaskiner på Ressurskontorene. Systemet mottar ukentlige masseoppdateringer av grunnlagsdata fra stormaskinen i Skattedirektoratet. Grunnlagsdatasystemet mottar informasjon fra banker, forsikring og offentlige etater, alt overveiende på maskinlesbar form.

***Det sentrale folkeregistre (DSF)*** har også brukere på alle lignings- og folkeregisterkontorene. Systemet kjøres på stormaskinen på Helsfyr.

***IT-system for merverdiavgift (MVA2)*** kjører hovedsakelig på AS/400-maskiner på Fylkesskattekontorene (deler av systemet kjøres på stormaskin sentralt). Det har brukere på fylkesskattekontorene og skattefogdkontorene. I tillegg benytter Toll og Avgift dette systemet til innfordring.

---

Skattefogden har en del egen IT-virksomhet. Det er relativt nylig at Skattefogden kom inn under Skattedirektoratet (1.7.1997), og mye av Skattefogdens IT-virksomhet er knyttet til at skattefogden driver økonomi- og regnskapsfunksjon på oppdrag fra andre statsetater. Det benyttes eksterne leverandører i denne tjenesten, hvor Posten SDS spiller den mest sentrale rollen, da lønns- og personalsystemene kjøres hos dem. IT-avdelingen er i ferd med å overta ansvaret for de skattefaglige systemene som benyttes i skattefogdens innkrevingsvirksomhet

Det eksisterende system for skatteregnskap er outsourcet til IBM (opprinnelig NIT). Drift/vedlikehold av dette systemet styres direkte fra Innkrevingsområdet uten at IT-avdelingen er involvert.

I Skattedirektoratet (hvis man ser bort fra IT-avdelingen) er IT-bruken hovedsakelig konsentrert rundt kontorstøtteverktøy og administrative løsninger. Lønns- og regnskapsfunksjonen er imidlertid satt bort til Skattefogden. I tillegg benyttes det noen PC-baserte ferdigsystemer i forbindelse med kontroll/revisjon av næringsdrivende (Avdeling Næring, i Fatssettingsområdet) som IT-avdelingen ikke har drift og/eller vedlikeholdsansvar for.

## **2.2 Organisering, bemanning og kompetanse**

Skatteetaten var tidlig ute med å ta i bruk edb i oppgaveløsningen. IT-virksomheten har hele tiden vært sentralisert til Skattedirektoratet. Selv om desentrale IT-løsninger er tatt i bruk, blir de i hovedsak utviklet, driftet og vedlikeholdt av en sentral IT-avdeling. IT-avdelingen er delt inn i fem seksjoner lokalisert på to ulike steder: Helsefyrtårnet i Oslo (cirka 120 medarbeidere) og Grimstad (cirka 45 medarbeidere).

Denne organiseringen er cirka 1 år gammel og som det fremgår av tabellen nedenfor, er noen av enhetene ikke fullt bemannet ennå.

Innenfor drift og vedlikehold er de kompetanseområdene som er nødvendige, stort sett dekket men det er en viss sårbarhet fordi kompetansen er konsentrert på én eller noen få personer. På de fleste områdene er nyrekruttering tungt, dels fordi teknologien som benyttes er relativt ukjent blant nyutdannede, dels fordi tilsvarende teknologi har størst utbredelse i det private næringsliv (bank, forsikring), og dette driver lønningene opp. Når det gjelder prosjektledelse, har skatteetaten store problemer med å få tak i kompetent personell og er derfor nødt til å benytte innleide konsulenter i sterkere grad enn direktoratet selv mener er ønskelig.

I utviklingsprosjektene er det i stor grad tatt i bruk verktøy basert på nyere teknologi. Mye av systemutviklingen er satt bort til private firmaer. De som vedlikeholder de gamle systemene har ikke kompetanse på de verktøy som benyttes i de nye systemene, og det er vanskelig for dem å få frigjort tid til å delta i prosjektene på grunn av stort arbeidspress med å vedlikeholde

eksisterende løsninger. IT-avdelingen frykter at dette kan skape problemer ved overføring av nye løsninger til linjen.

Seksjon	Arbeidsoppgaver	Bemanning
Drift-seksjonen	Drift og brukerstøtte på skatteetatens fagsystemer samt produksjonsoppgaver knyttet til datainnsamling, behandling av data og datapresentasjon (utskrift med mer)	Relativt stabil. Det er lettere å rekruttere og beholde personell i Grimstad enn i Oslo. Det kjøpes inn cirka 2 årsverk med spesialistkompetanse
Teknikk-seksjonen	Anskaffelser, vedlikehold og utvikling knyttet til de ulike IT-plattformene samt telefoni. Gjør en del drifts- oppgaver som egentlig ikke ligger til gruppen	Mangler spesialistkompetanse på noen avgrensede områder og denne kjøpes eksternt (2-3 årsverk)
System-seksjonen	Forvaltning og videreutvikling av etatens egenutviklede edb-systemer. Arbeidet er sesongbetonet blant annet på grunn av årsversjoner	God og stabil bemanning, men nyrekruttering har vist seg vanskelig. I en gruppe har det vært mye turnover i det siste.
Prosjekt-seksjonen	Oppfølging av store IT-utviklingsprosjekter. Sørgе for at metoder og verktøy brukes etter intensjonene. Mesteparten av arbeidet er prosjektorientert, men prosjektene går over flere år.	Seksjonen er under oppbygging. Den har lenge bestått av ett innleid årsverk i tillegg til seksjonsleder. 70% av behovet for arbeidskraft i prosjektene kjøpes fra eksterne leverandører.
Felles-seksjonen	Administrative oppgaver, personal, økonomi, budsjett	Seksjonen er under oppbygging

## 2.3 Teknisk infrastruktur

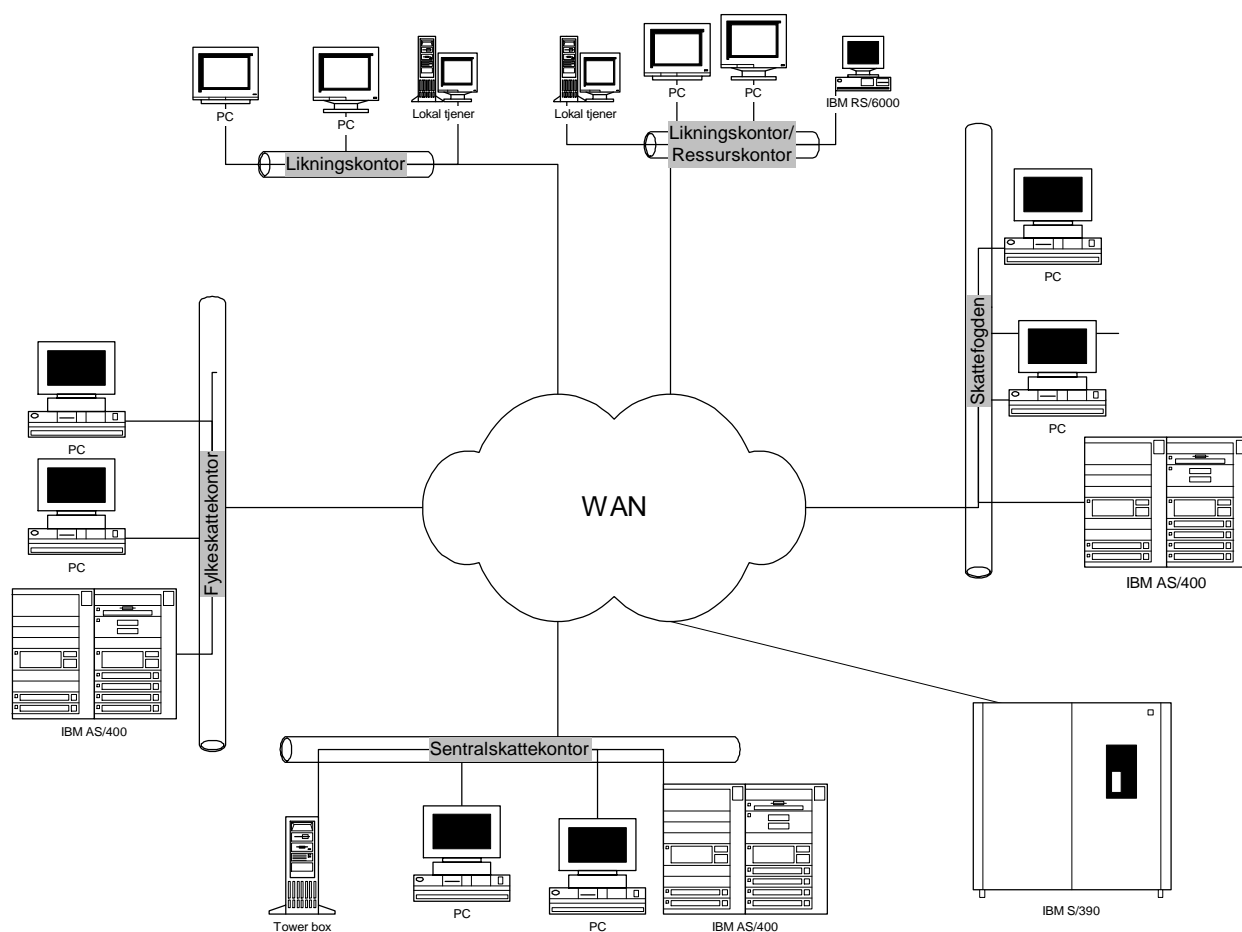
Størstedelen av skatteetatens IT-systemer er stormaskinsystemer og i den grad desentrale systemer er tatt i bruk, styres drift og vedlikehold sentralt. PC-drift er redusert til et minimum da mye av det brukerne kan endre på PC'ene, er låst. På lignings- og folkeregisterkontorene kjøres "tynne klienter" hvor brukerne ikke har mulighet for å lagre på egen PC<sup>4</sup>. I resten av etaten kjøres vanlige PC'er, men også disse blir fjerndriftet. Større oppgraderinger etc gjøres ved hjelp av eksterne konsulenter. Det er inngått vedlikeholdsavtale med SBS (Siemens Business Systems).

IT-avdelingen har tradisjonelt hatt god kontroll med skatteetatens systemportefølje og det store mangfold av lokale løsninger som de fleste andre etater av samme størrelse sliter med, er ikke noe problem i skatteetaten. I tillegg gir den sentralstyrte driften god kontroll med versjoner på innkjøpt programvare.

Gartner Group sier i en analyse av Skattedirektoratet at den sterke standardiseringen er en avgjørende faktor for direktoratets kostnadseffektive Unix-drift.

<sup>4</sup> PC'ene brukes som en avansert grafisk terminal

Figuren nedenfor gir en grov oversikt over skatteetatens tekniske infrastruktur.



Figur 2.1 Oversikt over skatteetatens infrastruktur

## 2.4 Utviklingsprosjekter

Det pågår mange store IT-utviklingsprosjekter i Skattedirektoratet. Fire prosjekter er finansiert direkte over statsbudsjettet. Til sammen beløper de seg til 220 millioner kroner per år. En del mindre prosjekter er finansiert over IT-avdelingens ordinære budsjett. Cirka 15% av dette budsjettet skal brukes til prosjekter, men på grunn av den store aktiviteten når det gjelder nyutvikling, brukes i år cirka halvparten av avdelingens budsjett på IT-prosjekter.

Direktoratet har flere store programsystemer under utvikling, og disse skal settes i drift i løpet av få år.

Innleid arbeidskraft til utviklingsprosjektene står for flere årsverk enn det er ansatte i IT-avdelingen. Deltakelsen fra IT-avdelingen varierer fra prosjekt til

---

prosjekt, men det er vanskelig å klare å frigjøre ressurser til prosjektarbeid. I tillegg deltar personell fra de skattefaglige avdelingene og fra ytre etat.

I tillegg til ordinær deltakelse i prosjektene er det behov for at linjen gjør konkrete oppgaver for prosjektene. I denne sammenheng klager de som arbeider i linjen over dårlig informasjon og knappe tidsfrister. Prosjektene ønsker sterkt å overholde sine egne tidsplaner, og det kan lett bli konfliktfylt når prosjektene trenger bistand fra personell i linjen som holder på med virksomhetskritiske oppgaver under sterkt tidspress. I og med at prosjektene i all hovedsak er bemannet med eksterne konsulenter, virker det som om det er en kløft mellom intern og ekstern arbeidskraft. Dette styrker også tendensen i linjen til å prioritere egne oppgaver fremfor prosjektarbeid.



---

### 3 Utredning om rettslige systemavgjørelser

En del av Statskonsults mandat var å utrede grensedragningen mellom myndighetsutøvelse og forskriftsbestemmelser nedfelt i dataprogrammer, og hvordan denne grensedragningen må foretas i forhold til Skattedirektoratets frihet når det gjelder organisatoriske tilpasninger av IT-funksjonen. Dette ble nærmere formulert som et oppdrag til Dag Wiese Schartum.

I dette kapitlet gis en oppsummering av innholdet i Dag Wiese Schartums utredning.

Utredningen innledes med en rettslig plassering av rettslige systemavgjørelser, blant annet for å avklare hvilke formkrav som settes til dem. Konklusjonen er at rettslige systemavgjørelser bør betraktes som en egen type beslutningsprosess som ligger mellom de tradisjonelle beslutningstypene forskrift, enkeltvedtak og instruks. Kravene til disse beslutningstypene kan derfor ikke uten videre legges til grunn for rettslige systemavgjørelser. Dette innebærer ikke at rettslige systemavgjørelser treffes i et rettsomt rom, men at prinsippet om forsvarlig saksbehandling sikrer at avgjørelsene treffes på betryggende vis.

Videre foretar utredningen en gjennomgang av adgangen til å delegere offentlig myndighet og konkluderer med at Skattedirektoratet ikke kan delegere kompetansen til å treffe rettslige systemavgjørelser til sideordnede forvaltningsorganer eller private aktører uten at det foreligger klart hjemmelsgrunnlag for det. Konklusjonen her blir altså at Skattedirektoratet ikke kan eksternalisere myndighetsansvaret sitt.

Det som da blir interessant, er å definere nærmere hvilke tiltak Skattedirektoratet må sette i verk for å holde fast ved sitt ansvar som myndighetsutøver i de sammenhenger direktoratet eventuelt ønsker å eksternalisere deler av oppgavene knyttet til de programmene som genererer de rettslige systemavgjørelsene. Sagt på annet vis; hvilke oppgaver kan eksternaliseres (og hvordan) samtidig med at Skattedirektoratet beholder kontrollen over sin myndighetsutøvelse?

Etter Dag Wiese Schartums syn er fire krav retningsgivende:

1. Skattedirektoratet må reellt avgjøre alle spørsmål om rettsanvendelse
2. Skattedirektoratet må reellt avgjøre alle spørsmål om skjønnsutøvelse
3. Skattedirektoratet må avgjøre hvorledes saksforberedende funksjoner som utføres av privat aktør eller lignende skal være for å tilfredsstille krav til forsvarlig saksbehandling
4. Skattedirektoratet må avgjøre hvorledes driftsfunksjoner som utføres av en privat aktør eller lignende skal være for å tilfredsstille krav til forsvarlig saksbehandling

Det nærmere innholdet i disse fire kravene drøftes i utredningen og behandles derfor ikke videre her.

---

Det som likevel kan nevnes, er at alle kravene setter fokus på behovet for skattefaglig forståelse i forbindelse med spesifisering, utvikling og drift av programvare som genererer rettslige systemavgjørelser. I dette ligger det at disse oppgavene ikke kan gjennomføres av Skattedirektoratets IT-avdeling alene, slik avdelingen er innrettet i dag. Kravene legger vel så sterke føringer på den interne organiseringen av IT-arbeidet i Skattedirektoratet som på fordelingen mellom interne og eksterne ressurser.

Likevel kan en allerede her konkludere med at Skattedirektoratets anledning til å eksternalisere sine oppgaver er temmelig vid. Forutsetningene for å gjøre det er samtidig temmelig omfattende.

En foreløpig oppsummering viser at to forhold er kritiske i forhold til om en kan si at de rettslige systemavgjørelsene er fremkommet gjennom forsvarlig saksbehandling.

Det ene forholdet er at det etableres rutiner, prosedyrer og dokumentasjon som viser at Skattedirektoratet, som rett myndighet, har full kontroll og avgjørelsesmyndighet i alle forhold som påvirker resultatet av de rettslige systemavgjørelsene.

Det andre forholdet er at de grupper eller deler av Skattedirektoratets organisasjon som arbeider med disse problemstillingene, innehar nødvendig og rett kompetanse til faktisk å kunne sies å ha denne kontrollen. I den utstrekning disse gruppene ikke settes sammen med kompetanse som omfatter både det skattefaglige/juridiske og IT-faglige vil det bli vanskeligere å hevde at kravene til forsvarlig saksbehandling er ivaretatt.

Begge disse forholdene må tas i betraktning ved valg av organisatoriske løsninger.



---

## 4 Vurdering av tilknytningsformer

En del av Statskonsults mandat var å vurdere hensiktsmessige tilknytningsformer for IT-funksjonen i Skattedirektoratet. Vi har beskrevet prinsipielt mulige former og deretter gjort en vurdering av hensiktsmessighet. I vurderingen av hensiktsmessighet har vi lagt særlig to forhold til grunn:

- ?? IT er et linjeansvar
- ?? Det bør foreligge reell konkurranse i markedet ved kjøp av tjenester/ utsetting av oppgaver.

### 4.1 Prinsipielt mulige tilknytningsformer

Her vil vi kort oppsummere de ulike mulighetene<sup>5</sup>:

1. IT-oppgavene organiseres innenfor etaten
2. Eksterne konsulenter brukes til tidsavgrensede oppgaver
3. Oppgaver *settes ut* til tjenesteytere i privat marked (outsourcing)
4. Hele eller deler av IT-funksjonen legges til et eget forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet
5. Oppgaver skilles ut i et eget statlig selskap

I prinsippet kan alle formene brukes for både utviklings- og driftsoppgaver. I dag gjennomføres IT-oppgavene i Skattedirektoratet med en kombinasjon av 1, 2 og 3. I prinsippet kan det tenkes løsninger med kombinasjoner kombinert fra alle tilknytningsformene.

#### 4.1.1 Organisering innenfor etaten

Innenfor skatteetaten kan IT-oppgavene organiseres på ulike måter:

- ?? Innenfor direktoratet
  - ?? I én avdeling som i dag
  - ?? Utskilling av oppgaver i egen avdeling
  - ?? Med annen arbeidsdeling mellom fagavdelingene og IT-avdelingen enn den som er i dag.

Innenfor denne modellen kan man arbeide videre med å styrke fagavdelingenes ansvar og gjennomføre en styrking og rendyrking av de ulike rollene, gjennom ulike organisatoriske og kompetansemessige og eventuelt budsjettmessige tilpasninger.

---

<sup>5</sup> Nærmere utdyping er gjort i eget notat til Skattedirektoratet.

---

IT-oppgaver kan eventuelt legges ut i en egen organisatorisk enhet innenfor skatteetaten, underlagt direktoratet som eget kostnadssted. Hovedargumentet for en slik tilpasning har vært at man på den måten lettere kan få gjennomslag for en mer markedstilpasset lønn for IT-personell. Lønnsproblematikk er etter Statskonsults mening ikke et tilstrekkelig argument for å skille ut IT-oppgaver som en egen enhet utenfor direktoratet. Det er hittil i prosjektet ikke fremkommet andre tungtveiende argumenter for en slik løsning.

#### **4.1.2 Bruk av eksterne tjenester**

Med eksterne tjenester mener vi her kjøp av konsulent tjenester til rådgivning eller oppdrag/ prosjekt. Eksterne tjenester styres gjennom kontrakt mellom direktoratet og den tjenesteytende virksomheten. Å kjøpe tjenester i markedet, kan være en måte å sikre seg tilgang til tilstrekkelig kompetanse på, noe som Direktoratet i dag hevder er vanskelig. I praksis kan man skille mellom rådgivning basert på bistandskontrakt og oppdrag og større prosjekter med definerte leveranser.

Når det gjelder rådgivningsoppdrag, kan konsulentene ofte rapportere direkte til linjeleder. Kjøp av rådgivningstjenester kan gi mer dag-til-dag innflytelse på gjennomføringen enn man har når det gjelder bortsettningen av større prosjektoppdrag.

I prosjekter rapporterer prosjektleder til en styringsgruppe, og innenfor nærmere angitte rammer kan styringsgruppen instruere prosjektet. Prosjektet kan også være knyttet direkte til linjen og ha en intern prosjektleder.

#### **4.1.3 Outsourcing**

Med outsourcing mener vi her at en ekstern tjenesteyter tar over oppgaver som ellers har vært utført i linjen. Kontrakten bestemmer varigheten av forholdet.

Det ser ut som om ett av forvaltningens svar på problemer knyttet til IT er å sette bort IT-funksjonen til private tjenesteytere, ref. *IT i staten 1999*. I dette ligger trolig en bakenforliggende antagelse om at IT-funksjonen ikke er tilstrekkelig effektiv, og at det vil være bra med konkurranseutsetting.

Det er imidlertid flere forhold som tilsier at outsourcing ikke er problemfritt. For det første gjelder det her arbeidsoppgaver som er tett integrert med eller er del av forvaltningsoppgavene til virksomhetene. For det andre viser undersøkelser at det kan være vanskelig å oppnå reelle kostnadsbesparelser<sup>6</sup>, og for det tredje har outsourcing store personlige konsekvenser for personer som blir omfattet av tiltaket.

---

<sup>6</sup> Det viser seg at besparelser på personsiden kan være vanskelig å oppnå fordi outsourcing krever mer styring og oppfølging

---

Det er også mange positive forhold ved outsourcing. Tilgang på kompetanse gjennom tjenestekjøp kan være en nødvendighet. Kostnadseffektivisering gjennom stordriftsfordeler kan være et annet argument for<sup>7</sup>.

Ved outsourcing vil ikke aktivitetene knyttes så sterkt opp til linjen som man kan få til gjennom kjøp av rådgivningstjenester og prosjektavgrensede oppdrag. Ved outsourcing vil man også kunne etablere tette og gode samarbeidsrelasjoner, men tilknytningen til organisasjonen vil likevel være formalisert på en annen måte enn om man styrer innen egen virksomhet.

Outsourcing kan gi mindre kontroll med kompetansen, ved at den tjenesteytende virksomheten kan velge å benytte personer til flere oppdrag parallelt eller flytte personer mellom ulike oppdrag. Dette vil være mindre oversiktlig ved outsourcing enn når konsulentene er sterkere knyttet til linjen internt. Skattedirektoratet vil heller ikke kunne bidra med spesielle incentiver for å beholde kompetanse hos den eksterne tjenesteleverandøren. Eksternt personell vil ikke uten videre kunne forventes å ha den samme lojalitet overfor Skattedirektoratet eller den samme oppdaterte kunnskapen om direktoratets virksomhet.

I tillegg til at outsourcing er en måte å skaffe tilstrekkelig kompetanse på, kan outsourcing også være et uttrykk for at det strategiske fokus flyttes internt i organisasjonen. Oppgaver som man tidligere så som naturlig å ha i linjen, kan senere bli sett på som rene støttfunksjoner. Hvis det samtidig er vokst frem et tjenestetilbud i markedet som kan dekke disse tjenestene, vil noen av betingelsene for outsourcing være til stede.

Outsourcing gir god anledning til å sammenlikne tjenester fra ulike leverandører. Det er viktig å sikre at man kan gå ut med fornyet anbud etter en viss tid. Dette må sikres både i kontrakt, og ved at man først og fremst kjøper tjenester som kan leveres av flere aktører. Kontraktsmessig styring er tyngre enn styring gjennom instruks.

#### **4.1.4 Organisering som eget forvaltningsorgan**

Det er tre varianter av forvaltningsorganer:

- ?? Ordinært forvaltningsorgan
- ?? Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter
- ?? Forvaltningsbedrift

Et *ordinært forvaltningsorgan* underlagt Finansdepartementet vil være styringsmessig sidestillet med Skattedirektoratet. Finansdepartementet vil instruere et slikt organ gjennom tildelingsbrev. Skattedirektoratet vil ikke ha noen formell innflytelse på forvaltningsorganets virksomhet.

---

<sup>7</sup> Dette forutsetter at leverandører kan realisere potensialet.

---

*Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter* og de fleste forvaltningsbedrifter<sup>8</sup> har et eget styre, men styret står ikke fritt til å gjøre disposisjoner. For forvaltningsbedrifter med utvidede fullmakter kan departementet instruere organet på alle områder som ikke faller inn under det som fullmakten gjelder. Forvaltningsbedrifter styres gjennom at det gis rammer for driften og i praksis alle sider ved virksomheten.

Ved utskilling av IT-oppgaver for Skattedirektoratet i et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter eller en forvaltningsbedrift, ville Skattedirektoratet kunne ha en plass i styret, og man kan også tenke seg at det inngås kontrakt mellom Skattedirektoratet og den alternative forvaltningsbedriften. En slik organisering kan bli vanskelig for Skattedirektoratet, fordi overordnet departement til enhver tid kan overstyre kontraktsforholdet og utydeliggjøre linjeansvaret for IT i direktoratet.

#### **4.1.5 Oppretting av eget statlig selskap**

Det er tre former for statsselskap:

- ?? Særlovsselskap
- ?? Statsforetak
- ?? Statsaksjeselskap

I praksis er det statsforetaksformen eller statsaksjeselskapsformen som kunne være aktuelle.

Ved bruk av selskapsformen vil den utskilte virksomheten komme inn under samme konkurranseregelverk som private, det vil si at den må konkurrere på lik linje med private om oppdrag for Skattedirektoratet. Skattedirektoratet må behandle et utskilt selskap som et hvilket som helst annet selskap i markedet. Gjeldende innkjøpsregelverk<sup>9</sup> kommer til anvendelse for eventuelle kjøp fra det utskilte selskapet.

Ved en eventuell videre vurdering av etablering av et slikt selskap er det flere forhold som må utredes. Hvilke fordeler er knyttet til at staten skal eie et slikt selskap? Hvilke formål skal en slik selskapsdannelse tjene? Tilbys tilsvarende tjenester av andre aktører i markedet? Det kan reises en rekke spørsmål som ligger utenfor mandatet for denne utredningen.

Hovedinnvendingen mot en slik organisering er at et slikt selskap må konkurrere i markedet. Skattedirektoratet blir derved ikke sikret tilgang til ressursene i selskapet. For øvrig vil de samme motforestillingene som nevnt under forrige punkt kunne anføres.

---

<sup>8</sup> Forvaltningsbedrift skiller seg først og fremst fra ordinære forvaltningsorganer ved at de er nettobudsjetterte, og ved at investeringene aktiveres (unntak fra kontantprinsippet, §6 i bevilgningsreglementet).

<sup>9</sup> Lov om offentlige anskaffelser, regelverk for statens anskaffelsesvirksomhet med mer.

---

## 4.2 Hensiktsmessige tilknytningsformer

Skattedirektoratets IT-virksomhet er en kjernevirksomhet for direktoratet, og en forutsetning for å skille ut IT-oppgaver fra egen organisasjon, er at direktoratet har tilstrekkelig kontroll, enten gjennom direkte instruksjon eller ved kontrakt som er bindende for partene. Dette gir, etter Statskonsults mening, ikke tilstrekkelige argumenter sett ut fra Skattedirektoratets problematikk, til å gå nærmere inn på vurderinger av etablering av eget forvaltningsorgan eller statselskap.

Organisatorisk tilpasning av IT-funksjonen bør derfor ta utgangspunkt i muligheter som ligger i:

- ?? Tilpasninger internt i direktoratet
- ?? Kjøp av konsulenttenester
- ?? Utsetting av oppgaver.

## 4.3 Vurderinger

Statskonsults utgangspunkt er at IT-funksjonen er et linjeansvar. Schartum påpeker at virksomheten må sørge for å ha faktisk kontroll med myndighetsutøvelsen og stille opp krav til tjenestekjøp og outsourcing som berører myndighetsutøvelse gjennom rettslige systemavgjørelser.

Videre må outsourcing og tjenestekjøp baseres på at det er et fungerende marked. Skattedirektoratet har nylig gjennomført en foreløpig markedsundersøkelse med utgangspunkt i direktoratets potensielle behov. Undersøkelsen gjelder programvare, herunder systemutvikling og systemforvaltning, og driftstjenester. Undersøkelsen viser at det antakelig er et tilstrekkelig tilbud til at det vil kunne være reell konkurranse når det gjelder programvare. Det er få, om noen, selskaper som i dag kan påta seg et samlet driftsansvar for skatteetatens systemer, men drift av ulike systemer kan kanskje settes ut til ulike leverandører.

Gartner Group peker på at det er et potensiale for økt effektivisering ved økte stordriftsfordeler knyttet til outsourcing av maskindrift. Det gjenstår å se om dette kan oppnås i konkrete tilbud.

Skattedirektoratet er svært effektive når man ser på driftsoppgaver i forhold til bemanning. Gartner Groups analyse har bekreftet at bemanningen i driftsfunksjonen er svært lav, særlig for UNIX-siden, og at Skattedirektoratet her har et sårbarhetsproblem. Dette må det gjøres noe med. Samtidig er det ikke uten videre gitt at alle personressurser kan følge med ut ved en eventuell outsourcing.

Det er likevel de funksjonene som er tynnest bemannet som er mest kritisk når det gjelder å ivareta myndighetsutøvelsen. Det er behov for å bygge opp kompetanse på prosjektstyring, systemanalyse og andre utviklingsaktiviteter.

---

Det kan virke som et paradoks at det som IT-funksjonen er sterkest på, er det som best kan outsources, mens det området som i dag i hovedsak er bemannet med eksterne ressurser, er det området hvor det er størst behov for å bygge opp intern kompetanse.

Tjenestekjøp i utviklingsaktivitetene kan ikke erstatte nødvendig oppbygging av egen kompetanse.

---

## 5 Modeller for organisering av IT-funksjonen internt i Skattedirektoratet

Når en skal vurdere videre organisatorisk tilpasning for IT-funksjonen i Skattedirektoratet, vil det være naturlig å ta i betraktning ITs endrede rolle. Fra å være en støttefunksjon med fokus på effektivisering, er IT etter hvert blitt en del av etatens kjernevirksomhet og mange av oppgavene er virksomhetskritiske. Det er verdt å vurdere i hvilken grad IT-funksjonen gjenspeiler denne endringen. IT-avdelingen har hovedansvaret for både utvikling og drift av systemer og budsjettansvar for hele IT-virksomheten.

IT-funksjonen ivaretar virksomhetskritiske kjerneoppgaver for etaten. Men som en følge av den tunge satsningen på automatisering av massesaksbehandling, er det strategiske fokus i etaten dreid mer over mot det som kalles verdiorientert arbeid: oppfølging av kompliserte saker som krever høy skattefaglig kompetanse, og som kan gi betydelige inntekter for staten. Skatteetatens kontrollarbeid overfor private skatteyttere og næringsdrivende førte i 1998 til en netto økning i inntekt for disse på 18,4 milliarder kroner. Tilsvarende førte kontrollen på selskapssiden til en økning i inntektene for disse på om lag 11 milliarder kroner.<sup>10</sup>

Overgang til mer automatisert massesaksbehandling og fokus på verdiorientert arbeid, stiller etaten overfor store utfordringer når det gjelder skattefaglig kompetanse og når det gjelder å ta ut effekten av datasystemene.

Ulike deler av etaten kan derfor ha ulike syn på hva som er mest viktig for skatteetaten. Dette kan forklare hvorfor de skattefaglige avdelingene har overlatt mye av den strategiske styringen av IT, og systemeierrollen, til IT-avdelingen. Det kan også være en årsak til at IT-avdelingen har problemer med å nå frem internt når det gjelder krav om høyere lønn for IT-medarbeidere. I følge *Organisering av ligningsforvaltningen*<sup>11</sup> sliter etaten med å sikre seg tilstrekkelig kompetanse både når det gjelder IT og når det gjelder revisorer og jurister.

”I 1998 var revisorer og jurister de gruppene etaten hadde størst problemer med å beholde. I sentrale østlandsstrøk har etaten hatt en utskifting i disse gruppene på mellom 10 og 20 prosent. Den generelle etterspørselen etter IT-personell har ført til at flere sluttet i løpet av året, og etaten har problemer med å rekruttere IT-personell og økonomer.”

Problemene med å rekruttere IT-personell er medvirkende årsak til at det i dag er en for lav andel interne deltakere i Skattedirektoratets IT utviklingsprosjekter. Dette gir en sårbar situasjon rent styringsmessig, og

---

<sup>10</sup> Ref. Skattedirektoratet 1999: Organisering av ligningsforvaltningen. Rapport til Finansdepartementet.

<sup>11</sup> Samme som forrige fotnote.

merkostnader i forhold til økte utviklingsressurser i egen regi. Men det kan også se ut som man ikke har tatt tilstrekkelige aksjoner internt for å bygge opp driftssiden med tanke på å ta imot nye systemer.

I dag er det en noe uklar overgang mellom utviklingsaktivitetene og driftsaktivitetene i IT-avdelingen. Etter Statskonsults oppfatning bør driftssiden tilføres planleggingskompetanse, i det minste i en overgangsfase.

Som et innspill til videre arbeid når det gjelder videre organisering av IT-funksjonen, vil følgende modell kunne være interessant:<sup>12</sup>

		<b>Locus of Managerial Control</b>		
		IS Management	Departmental Management	Top Management
Type of Interests Served	Technical	SKILL	Service/Skill Mix	Strategic/Skill Mix
	Operational	Skill/Service Mix	SERVICE	Strategic/Service Mix
	Managerial	Skill/Strategic Mix	Service/Strategic Mix	STRATEGIC

Modellen kan brukes til å karakterisere ulike måter å styre IT-funksjonen på, basert på hvilket nivå i organisasjonen som har den faktiske kontrollen med IT og hvilke funksjoner som støttes.

Med den informasjonen Statskonsult sitter med per i dag, befinner IT-funksjonen i skatteetaten seg i Skill/Strategic Mix, begrunnet i at

- ?? IT-funksjonen ivaretar virksomhetskritiske kjerneoppgaver
- ?? IT-avdelingen har budsjettansvar for hele IT-budsjettet, inkludert budsjettet for de store utviklingsprosjektene
- ?? IT-avdelingen står for utviklingen av skatteetatens IT-strategi.

Det vil være interessant både å drøfte konsekvensene av dette, og om man bør innrette det videre arbeidet med tanke på en bevegelse over i kategorien Strategic.

Endringer kan skje langs ulike akser:

- ?? *Organisering av personalressursene*  
 Dette gjelder en nærmere drøfting av organisatorisk plassering av skatteetatens IT-personell.

<sup>12</sup> Kenneth L. Kraemer m.fl.: "Managing Information Systems, Change and Control in Organizational Computing" Jossey-Bass Publishers 1989



---

?? *Budsjettmessig styring*

I dag er IT-budsjettet i sin helhet knyttet til IT-avdelingen. Også de store utviklingsprosjektenes budsjetter er knyttet opp her.

?? *Plassering av strategiske beslutninger om IT*

Hvordan foretas strategiske beslutninger vedrørende IT?

I hvilken grad er de skattefaglige avdelingene involvert i strategiske beslutninger? Hvordan er prosessene rundt utarbeiding av strategier på området?

Statskonsult har pekt på at Skattedirektoratet har stor frihet til å kjøpe tjenester i markedet for å dekke personell- og kompetansebehovet på IT-siden. Men vi har ikke gått nærmere inn på *i hvilken grad* Skattedirektoratet bør kjøpe tjenester eller hvilken *organisatorisk enhet* som eventuelt skal stå som *kjøper* av disse (ulike) tjenestene.

Vi vil her bare kort skissere tre ulike tilnæringer til organisering av Skattedirektoratets interne IT-personell. Hver av disse kan gi ulike varianter med hensyn til budsjettansvar og plasseringen av de strategiske beslutningene.

Vi vil ikke presentere den ene modellen som bedre enn de andre. Hver av disse modellene vil gi ulike svar på spørsmål om bemanning, kompetansebehov og styring. Dette er ikke en utfyllende oversikt over aktuelle modeller. Det kan og bør etableres flere.

*Modell 1, dagens modell:*

IT-ressursene organiseres i en sentral IT-avdeling.

*Modell 2:*

IT-avdelingen splittes. Det etableres en IT-avdeling med ansvar for infrastruktur og drift. Utviklingsaktivitetene legges ut som en egen avdeling med spesialkompetanse på prosjektstyring av utviklingsprosjekter, kontraktsstyring, utviklingsmetodikk, kvalitetssikring og skattefaglig kompetanse. Modellen vil bidra til et sterkere skille mellom bestiller og leverandør, særlig når det gjelder driftstjenester.

*Modell 3:*

IT-avdelingen splittes. Det etableres en IT-avdeling med ansvar for infrastruktur og drift. Utviklingsarbeidet integreres i de skattefaglige avdelingene. Modellen vil bidra sterkere til en presisering av systemeieransvaret.



---

## 6 Utfordringer for Skattedirektoratet

Statskonsults arbeid har hittil for en stor del vært basert på skriftlig materiell som kilde til informasjon om Skattedirektoratets IT-avdeling og IT-funksjonen i etaten totalt sett. Statskonsult har ikke hatt kontakt med de skattefaglige avdelingene i dette arbeidet. I det videre arbeidet vil det være nødvendig å føre samtaler med de øvrige avdelingene.

Like viktig som hvordan Skattedirektoratet skal utnytte mulighetene som ligger i bruk av eksterne ressurser, er hvordan IT-funksjonen organiseres internt. Statskonsult vil anbefale at man i det videre arbeidet utarbeider konsekvensanalyser for ulike modeller. Modellene bør gjenspeile ulike måter å organisere og styre IT på.

Det bør foretas en nærmere drøfting av de ulike rollebegrepene som benyttes i tilknytning til IT (eier, bruker, leverandør, kjøper, databehandlende osv). Innholdet i de ulike begrepene bør utformes slik at ansvaret for myndighetsutøvelsen i datasystemenes ulike livsfaser blir tydelig.

Det må videre etableres rutiner, prosedyrer og dokumentasjon som viser at Skattedirektoratet, som rett myndighet, har full kontroll og avgjørelsesmyndighet i alle forhold som påvirker resultatet av de rettslige systemavgjørelsene. Videre må Skattedirektoratet sikre at de grupper eller deler av Skattedirektoratets organisasjon som arbeider med forhold som påvirker rettslige systemavgjørelser, innehar riktig kompetanse til å faktisk kunne sies å ha denne kontrollen.

En nærmere kompetanseanalyse i IT-avdelingen, og i fagavdelingene, vil være nødvendig for en vurdering av hvilken kompetanse som må bygges opp for å møte utfordringene IT-funksjonen står overfor.

Det synes klart at det bør arbeides videre med å styrke Skattedirektoratets interne systemutviklingskompetanse. Forholdet mellom egen kapasitet og ekstern kapasitet bør vurderes nærmere. Når det gjelder besparelser ved eventuell eksterntalisering av driftsoppgaver, bør dette bli gjenstand for en nærmere lønnsomhetsbetraktning. Markedsinformasjon må benyttes for å få frem økonomiske konsekvenser ved ulike modeller på begge områder.

På kort sikt bør driftsansvarlige seksjoner tilføres planleggingskompetanse for å bidra mer aktivt i planlegging av fremtidig drift av nye systemer.

Det kan også være andre forhold som bør tas i betraktning, som for eksempel verdien av å ha et IT-miljø av en viss størrelse. Mange statlige etater sliter med å beholde IT-kompetansen. Skattedirektoratet har et godt utgangspunkt for å bygge opp et attraktivt IT-miljø, på grunn av sin størrelse og utfordrende oppgaver. Direktoratet bør utnytte de mulighetene og frihetsgradene og virkemidler som ligger i det statlige lønssystemet som et ledd i å sikre seg ønsket og nødvendig kompetanse.



---

## REFERANSER

<b>Tittel:</b>	Organisering av IT-funksjonen i Skattedirektoratet
<b>Forfatter(e):</b>	Kirsti Berg, Mari Vestre, Erik Bollestad
<b>Statskonsults rapportnummer:</b>	2000:15
<b>Prosjektnummer:</b>	41 478
<b>Prosjektnavn:</b>	Organisering av IT i Skattedirektoratet
<b>Prosjektleder:</b>	Kirsti Berg
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Skattedirektoratet
<b>Resymé:</b>	Målet med Statskonsults prosjektet har vært å bidra med utredninger på strategisk nivå for Skattedirektoratet som ledd i å avklare fremtidig organisatorisk tilpasning for Skattedirektoratets IT-funksjon.
<b>Arbeidsområde:</b>	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input checked="" type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
<b>Emneord:</b>	IT-organisering, outsourcing, rettslige systemavgjørelser, krav til egenkompetanse, IT-kompetanse, IT-personell
<b>Dato:</b>	Desember 2000
<b>Sider:</b>	29
<b>Utgiver:</b>	Statskonsult Direktoratet for forvaltningsutvikling Postboks 8115 Dep 0032 OSLO