



# SAMEINING Í RÍKISREKSTRI – 1

## LANDIÐ SEM EITT SKATTUMDÆMI

JÚNÍ 2010



# EFNISYFIRLIT

NÍÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR.....	5
1 INNGANGUR.....	7
2 SVÖR FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIS .....	9
2.1 Markmið með sameiningu .....	9
2.2 Fjárhagslegt mat.....	10
2.3 Stjórnun sameiningar .....	11
2.4 Samrunaáætlun .....	11
2.5 Annað .....	14



# NIÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR

Hinn 1. janúar 2010 voru embætti ríkisskattstjóra og níu skattstjóra víðs vegar um landið sameinuð í eitt, embætti ríkisskattstjóra. Þar með varð landið að einu skattumdæmi. Áfram verða þó starfræktar skattstofur í einstökum landshlutum en störf þeirra og verkefni verða endurskilgreind í samræmi við breytt skipulag. Þetta á ekki að draga úr afköstum skattyfirvalda og þjónustu við skattgreiðendur enda er rafrænt starfsumhverfi skattkerfisins almennt óháð staðsetningu starfsmanna. Breytingin er aftur á móti talin auka hagkvæmni rekstrarins og gefa kost á aukinni sérhæfingu við úrlausn og magnafgreiðslu verkefna. Könnun Ríkisendurskoðunar á undirbúningi sameiningarinnar gefur ekki tilefni til athugasemda. Stofnunin mun engu að síður halda áfram að fylgjast með eftir því sem sameiningunni vindur fram.

## ÁKVÖRÐUN UM SAMEINGU OG UNDIRBÚNINGUR

Ríkisendurskoðun hefur áður bent á að ákvörðun um sameiningu í ríkisrekstri þurfi að vera vel ígrunduð og undirbúin. Ljóst er að ýmsar úttektir hafa verið gerðar á starfsemi og rekstri skattkerfisins á undanförunum árum þar sem lagt hefur verið til að fækka skattstofum með sameiningu. Þetta kemur t.d. fram í óútgefinni skýrslu Ríkisendurskoðunar um áhættustjórnun og innra eftirlit í virðisaukaskatti frá árinu 2009. Þróun skattkerfisins annars staðar á Norðurlöndum bendir í sömu átt. Óhætt er því að halda fram að lengi hafi verið stefnt að þeim samruna sem nú á sér stað og að ákvörðunin sé vel ígrunduð.

Telja má að formlegur undirbúningur að sameiningu skattumdæmanna hafi hafist í júlí 2009 þegar fjármálaráðuneyti skipaði starfshóp til að móta tillögur um sameiningu þeirra og breytta verkaskiptingu embættis ríkisskattstjóra og skattstofa. Hópurinn skilaði skýrslu í september 2009 og koma þar fram ítarlegar hugmyndir að nýju embætti.

## FAGLEG MARKMIÐ

Í úttektum sínum um sameiningu í ríkisrekstri hefur Ríkisendurskoðun bent á mikilvægi þess að markmið sameiningar séu sett fram á skýran og greinargóðan hátt. Séu markmið fleiri en eitt skuli forgangsraða þeim. Ekki verður annað séð en að hugað hafi verið að báðum þessum atriðum við sameiningu skattumdæma. Samkvæmt frumvarpi til laga um breytingu á lögum nr. 90/2003 er með samrunanum stefnt að því að auka hagræðingu og skilvirkni og hámarka afköst og faglega getu skattkerfisins. Eftirfarandi markmið eru sérstaklega tilgreind í athugasemdum við frumvarpið: Að lækka kostnað við rekstur skattkerfisins í heild, fækka óhagkvæmum rekstrareiningum en efla enn frekar einingarnar sem eftir standa og tryggja áframhaldandi árangur og skilvirkni skattyfirvalda. Jafnframt segir að gildandi skipulag hafi staðið í vegi fyrir æskilegri sérhæfingu við úrlausn og magnafgreiðslu sams konar verkefna, skapað óþarfa flækjustig og flóknar málsmeðferðarreglur.

## FJÁRHAGSLEG MARKMIÐ

Með sameiningu skattumdæma er stefnt að því að halda rekstri nýs embættis innan fjárheimilda sem munu skerðast á næstu árum. Áformað er að lækka kostnað ríkissjóðs vegna skattkerfisins um 140 m.kr. á fjárlagaárinu 2010. Þetta er tæplega 6% sparnaður miðað við rekstrargrunn ríkisskattstjóra og allra skattstofa í fjárlögum 2009. Til að ná fram slíkri varanlegri lækkun útgjalda er m.a. ráðgert að endurmeta mannaflapörf skattstofa, nýta breytta verkaskiptingu í starfsemi skattkerfisins og endurskoða vinnubrögð.

Í fyrri úttektum Ríkisendurskoðunar hefur komið fram að sameiningu fylgir jafnan kostnaður sem gera verður ráð fyrir í fjárheimildum sameinaðra stofnana. Ríkisendurskoðun óskaði því eftir kostnaðaráætlun vegna samruna skattumdæma. Í svari fjármálaráðuneytis kemur fram að áætlaður kostnaður vegna hans árin 2009 og 2010 sé 16,9 m.kr. og muni einkum stafa af flutningi starfsmanna og breytingum á húsnæði. Þetta er innan við 1% af áætluðum heildarfjárveitingum til reksturs skattkerfisins á tímabilinu. Kostnaðurinn rúmast því innan fjárheimilda sameinaðra stofnana.

Ríkisendurskoðun hefur einnig bent á að óraunhæft sé að gera ráð fyrir litlum kostnaði við sameiningu ef stofnanir hafa glímt við rekstrarhalla. Ríkisreikningar árána 2007 og 2008 sýna að flestar skattstofur hafi flutt með sér rekstrarafgang frá fyrra ári og fengu hvorki ríkisskattstjóri né skattstofur aukafjárveitingar þau ár.

## SAMRUNAÁÆTLUN

Eitt af því sem bent hefur verið á í skýrslum Ríkisendurskoðunar um sameiningu í ríkisrekstri er að ekki hafi alltaf verið gerð skýr verk- og tímaáætlun. Miðað við gögn frá fjármálaráðuneyti liggur fyrir slík áætlun vegna sameiningar skattumdæma.

## VERKSTJÓRN Í SAMRUNAFERLI

Samkvæmt lögum skal ríkisskattstjóri fara með stjórn sameinaðrar stofnunar. Af þeim sökum hefur hann farið með verkstjórn í samrunaferlinu og lagt drög að framtíðarskipulagi embættisins. Nýtt skipurit embættis ríkisskattstjóra liggur fyrir og hefur verið kynnt fyrir starfsfólki.

## ÁBENDINGAR

### 1. STUTT VERÐI VIÐ STARFSFÓLK

Ríkisendurskoðun bendir á mikilvægi þess að stutt verði við starfsfólk í því breytingaferli sem framundan er.

### 2. LANGTÍMASTEFNUMÓTUN VERÐI LOKIÐ INNAN SETTRA TÍMAMARKA

Tryggja þarf að langtíma stefnumótun fyrir sameinaða stofnun ljúki innan þeirra tíamarka sem sett hafa verið (10. des. 2010) svo að stefnan verði sem fyrst leiðarljós fyrir starfsmenn.

### 3. SAMRUNAÁÆTLUN VERÐI ENDURMETIN REGLULEGA

Mikilvægt er að samrunaáætlun sé áfram endurmetin reglulega sem og frávik frá henni. Slík frávik gætu verið vísbendingar um þætti sem hindrað geta árangursríkan samruna.

# 1 INNGANGUR

Í þessari skýrslu Ríkisendurskoðunar er gerð grein fyrir því hvernig staðið hefur verið að sameiningu skattumdæma sem Alþingi samþykkti í lok árs 2009. Niðurstöðurnar byggja á svörum fjármálaráðuneytis við spurningalista sem Ríkisendurskoðun lagði fram 13. apríl 2010. Svör bárust 26. maí og eru þau birt sem 2. kafli skýrslunnar. Við mat og ályktanir studdist Ríkisendurskoðun einnig við ýmis önnur gögn vegna undirbúnings samrunans.

Athugun þessi er liður í stærra verkefni Ríkisendurskoðunar sem miðar að því að meta hvernig áform ríkisstjórnarinnar um að endurskipuleggja opinbera þjónustu á næstu árum ganga eftir. Samkvæmt þeim er stefnt að því að draga verulega úr útgjöldum ríkisins með sameiningu og fækkun ráðuneyta og stofnana. Þar sem fyrri úttektir Ríkisendurskoðunar hafa sýnt að undirbúningi og framkvæmd sameiningar stofnana hefur oft verið ábótavant var talið rétt að fylgjast sérstaklega með áformuðum breytingum.

Verkefnið er að öðru leyti í samræmi við ákvæði 9. gr. laga um Ríkisendurskoðun, sem fjallar um stjórnýsluendurskoðun, og starfsáætlun stjórnýslusviðs Ríkisendurskoðunar fyrir árin 2009–2011. Þar er m.a. lögð áhersla á samtímaeftirlit, hraða málsmeðferð og sýnileika við stjórnýsluendurskoðun. Reynt verður að fylgjast með sameiningu stofnana hjá sem flestum ráðuneytum á tímabilinu og hafist handa þegar lög um sameiningu hafa verið samþykkt. Meginmarkmiðið er að meta hvort stjórnvöld undirbúi sameiningu með fullnægjandi hætti, styðja við fagleg vinnubrögð og auka líkur á að verkefnin skili tilætluðum árangri. Ekki er hins vegar tekin afstaða til þess hvort sameining sé almennt séð réttmæt.

Til að fá vísbendingar um fagleg vinnubrögð útbjó Ríkisendurskoðun spurningalista sem tekur til mikilvægustu þátta við undirbúning sameiningar í ríkisrekstri. Við gerð hans var m.a. stuðst við rit fjármálaráðuneytisins *Sameiningar ríkisstofnana og tengdar breytingar* (desember 2008). Listinn var sendur ráðuneytunum til umsagnar í janúar 2010 og var hann kynntur sérstaklega á ráðuneytisstjórafundi í febrúar. Í framhaldinu var hann birtur á heimasíðu Ríkisendurskoðunar.

Ríkisendurskoðun óskaði eftir athugasemdum fjármálaráðuneytis og ríkisskattstjóra við drög að þessari skýrslu. Báðir þessir aðilar lýstu sig sammála niðurstöðunum og óskuðu ekki eftir að koma athugasemdum á framfæri. Ríkisendurskoðun þakkar þeim gott samstarf. Þess ber að geta að þessi fyrsta skýrsla Ríkisendurskoðunar um sameiningu í ríkisrekstri er heldur seinna á ferðinni en upphaflega var ráðgert. Hún dregur því ef til vill ekki nægilega vel fram hvernig undirbúningi hafði verið háttað þegar eiginleg sameining átti sér stað 1. janúar 2010.

DRAGA Á VERULEGA ÚR  
RÍKISÚTGJÖLDUM MED  
SAMEININGU Í RÍKISREKSTRI

SPURNINGALISTI SEM TEKUR  
TIL UNDIRBÚNINGIS  
SAMEININGAR





## 2 SVÖR FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIS

### 2.1 MARKMIÐ MEÐ SAMEINGU

#### 1. HVER ERU RÖKIN FYRIR SAMEINGU?

„Rökin fyrir sameingu eru að auka hagkvæmni og ná fram lækkun kostnaðar við rekstur skattkerfisins án þess að það bitni á þjónustu og afköstum skattyfirvalda.“

#### 2. HVER ER FRAMTÍÐARSÝN OG MARKMIÐ FYRIR SAMEINADA STOFNUN/VERKEFNI?

„Réttur skattur með réttum hætti - Að hámarka afköst og faglega getu með því að sameina embætti ríkisskattstjóra og skattstofur undir yfirstjórn ríkisskattstjóra.

Markmið með sameinaðri stofnun eru eftirfarandi:

1. Hagkvæmari rekstur skattkerfisins
2. Betri nýting mannauðs
3. Aukin samræming í skattframkvæmd
4. Aukin sérhæfing
5. Lækkun rekstrarkostnaðar.“

#### 3. HVADA MEGINBREYTINGAR VERÐA Á ÞJÓNUSTU OG FORGANGSRÖÐUN VERKEFNA FRÁ ÞVÍ SEM ÁÐUR VAR?

„Á heildina litið verður þjónusta sameinaðs embættis betri en með rekstri 10 sjálfstæðra embætta. Staðbundin valdmörk (umdæmi) eru felld niður og verkefnum dreift á starfsstöðvar um land allt. Þannig jafnast álag á starfsfólk. Að auki gerir það skattkerfinu kleift að sérhæfa starfsemi sína með tilheyrandi bættri þjónustu. Gert er ráð fyrir óbreyttri forgangsröðun en aukinn mannaflí verður settur í eftirlit um leið og skattlagning einstaklinga verður í meira mæli sjálfvirkari með auknum raf-rænum upplýsingum.“

#### 4. HVADA MÆLIKVARÐAR VERÐA NOTAÐIR TIL AÐ LEGGJA MAT Á ÁRANGUR SAMEININGAR?

„Fjárhagslegir mælikvarðar

- fjárheimildir,
- rekstrarkostnaður.

Faglegir mælikvarðar

- fjöldi áætlana,
- fjöldi kæra og erinda,
- fjöldi aðila í eftirliti og fjárhæð endurákvæðaðra gjalda
- þjónustustig mælt með skoðanakönnunum,

- rafræn þjónusta og rafræn skil m.a. á skattframtölum, virðisaukaskatti og staðgreiðslu.“

## 2.2 FJÁRHAGSLEGT MAT

### 5. HEFUR FARIÐ FRAM FJÁRHAGSLEGT MAT Á SAMEINGU STOFNANA?

„Já“

### 6. HVER ERU FJÁRHAGSLEGU MARKMIÐIN OG HVERNIG Á AÐ NÁ ÞEIM?

„Fjárhagslegu markmiðin eru að vera innan fjárlagaheimilda. Skv. umsögn fjr., sbr. þskj. 251, er stefnt að því að útgjöld ríkissjóðs lækki um 140 m.kr. á ári með því að sameina landið í eitt skattumdæmi.“

#### I. FÆKKA STARFSFÓLKI?

„Ekki kemur til uppsagna af hálfu embættis ríkisskattstjóra í tengslum [við] sameininguna. Hins vegar verður ekki ráðið í öll þau störf sem losna (t.d. vegna uppsagna starfsfólks eða vegna töku ellilífeyris), né endurráðið í þau tímabundnu störf sem losna. Þess í stað verður hagrætt í starfsemi embættisins og verklagi breytt svo unnt verði að sinna lögbundnum verkefnum vel og örugglega.“

#### II. SAMNÝTA HÚSNÆÐI, TÆKI O.S.FR.V?

„Ákvörðun hefur verið tekin um að loka skattstofu Reykjavíkur við Tryggvagötu 19. Starfsfólk þar mun flytjast annars vegar á Laugaveg 166 Reykjavík þar sem aðalstöðvar RSK eru til húsa og hins vegar á Suðurgötu 14 Hafnarfirði.“

#### III. ANNAD – HVAD?

### 7. HEFUR VERIÐ GERÐ REKSTRARÁÆTLUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN?

#### I. FYRIR FYRSTA REKSTRARÁRIÐ?

„Útbúin hefur verið rekstraráætlun fyrir árið 2010. Hún hefur einnig verið samþykkt af fjármálaráðuneytinu og skrásett í Orra.“

#### II. LANGTÍMAÁÆTLUN (3–5 ÁRA)?

„Ekki hefur verið útbúin áætlun til 3–5 ára. Langtímaáætlun fjárlaga liggur ekki fyrir og því er ómögulegt að átta sig á hverjar fjárheimildir embættisins verða á umræddu árabili. Hins vegar eru starfandi 18 starfshópar sem hafa komið með tillögum um breytingar á rekstrarforsendum embættisins. Þá eru áform um að stjórnendur ríkisskattstjóra muni síðar á árinu 2010 fara í langtímastefnumótun og á grundvelli hennar gerð áætlun til næstu ára. Að fenginni umsögn fjármálaráðuneytisins verður endanleg áætlun gerð.“

### 8. HVER ER ÁÆTLAÐUR HEILDARKOSTNAÐUR VIÐ SAMEINGUNA?

„Beinn kostnaður vegna sameiningarinnar er einkum vegna flutnings starfsmanna og breytinga á húsnæði. Hann er óverulegur og verður örugglega vel innan við prósent af fjárveitingum. Ekki hefur verið leitað til ráðgjafa eða annarra vegna sameiningarinnar heldur hefur framkvæmdin eingöngu verið unnin af starfsfólki em-

bættisins. Gert er ráð fyrir að kostnaður við sameininguna rúmist innan fjárheimilda sameinaðrar stofnunar.“

## 2.3 STJÓRNUN SAMEININGAR

### 9. ER BÚIÐ AÐ SKIPA Í STÝRIHÓP OG RÁÐA VERKEFNISSTJÓRA?

„Skipaður hefur verið starfshópur hjá RSK og tilteknir tveir starfsmenn hafa leitt sameiningarferlið. Verkefni starfshópsins er að leggja drög að framtíðarskipulagi embættisins og stjórna sameiningunni. Í starfshópinn voru skipaðir Skúli Eggert Þórðarson, Ingvar J. Rögnvaldsson, Jóhannes Jónsson og Jens Þór Svansson. Jóhannes Jónsson hefur að undanfögnu eingöngu sinnt verkefnum sem varða sameininguna. Að auki voru 17 aðrir starfshópar skipaðir til að koma með tillögur um breytta skattframtækni vegna sameiningar embættanna.“

### 10. HAFNA UMBOÐ OG ÁBYRGÐ LYKILAÐILA Í SAMEININGARFERLINU VERIÐ SKILGREIND FORMLEGA? HVERNIG?

„Formleg rekstrarleg ábyrgð forstöðumanns er skilgreind í 49. gr. fjárreiðulaga nr. 88/1997 og 38. gr. starfsmannalaga nr. 70/1996, en auk þess er fjallað um umboð og ábyrgð ríkisskattstjóra í erindisbréfi til hans. Starfsmenn embættisins vinna að framkvæmd sameiningar í umboði ríkisskattstjóra.“

Starfshópar á vegum RSK hafa allir skilað skýrslum um breytingar. Álagningarstjórn einstaklinga 2010 hefur verið skipuð að auki og hálfsmánaðarlega hittast lykilstjórnendur og fara yfir verkefni stofnunarinnar. Stór hluti af þeirri vinnu er vegna sameiningarinnar.“

### 11. LIGGUR FYRIR HVERNIG STAÐIÐ VERÐUR AÐ MIÐLUN UPPLÝSINGA MEÐAL LYKILAÐILA SAMEININGAR?

„Lykilaðilar sameiningarinnar eru allir hærra settir millistjórnendur. Gert er ráð fyrir að upplýsingum verði miðlað með fyrirfram ákveðnum hætti. Starfshópur hittist á fundum, heldur fundargerðir og þeim dreift til helstu lykilaðila sameiningarinnar. Að auki fá allir starfsmenn hins sameinaða embættis fundargerðir framkvæmdastjórnar.“

## 2.4 SAMRUNAÁÆTLUN

### 12. HAFNA RÁÐUNEYTIÐ SAMÞYKKT SAMRUNAÁÆTLUN (VERK-, TÍMA-, KOSTNAÐARÁÆTLUN)?

„Fjármálaráðuneytið samþykkti í nóvember [2009] þá fyrirbyggjandi tillögur og setti á fót vinnuhóp skipaðan fulltrúum skattstjóra og ríkisskattstjóra undir stjórn ráðuneytisins.“

### I. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ LANGTÍMASTEFNUMÓTUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN?

„Ráðgert er að ljúka vinnu við langtímafestefnumótun fyrir sameinaða stofnun eigi síðar en í desember 2010.“

Til athugunar við stefnumótun (úr 'Sameining ríkisstofnana'):

Skilgreina má *stefnu* (e. Strategy) á einfaldan hátt sem áætlun um aðgerðir til að ná markmiðum sem stuðla að því að ákveðin framtíðarsýn rætist. Stefnumótun felst í því að búa áætlunina til og skipuleggja þannig einskonar ferðalag inn í framtíðina.

*Framtíðarsýn* (e. Vision) er huglæg mynd af stöðu stofnunarinnar í framtíðinni, einskonar sam-bland af draumsýn og veruleika. Hún þarf að vera það eftirsóknarverð að starfsmönnum og öðrum hagsmunaaðilum finnist þess virði að leggja ýmislegt á sig til að láta hana rætast og séu jafnvel tilbúnir til að færa fórnir.

*Hlutverk* eða ætlunarverk (e. Mission) stofnunar segir yfirleitt frá því í hverju meginverkefni hennar eru fólgin, að hverju þau beinast, í þágu hverra og hvers vegna. Hafi ríkisstofnun ekki hlutverk er ástæðulaust að starfrækja hana. Hlutverk stofnunar hefur áhrif á framtíðarsýn hennar og öfugt en auk þess spila innviðir stofnunar og ytri aðstæður hennar inn í. Þegar unnið er að stefnumótun þarf að þekkja hvaða þættir hafa áhrif á hvernig stofnun gengur að rækja hlutverk sitt og láta framtíðarsýnina rætast og hver þessi áhrif verða. Fjallað er nánar um þessa greiningarvinnu í kafla 8.2.

Þegar greining liggur fyrir er hægt að hefja eiginlega áætlanagerð um hvernig ætlunin er að láta framtíðarsýnina rætast, að teknu tilliti til hlutverks stofnunarinnar og niðurstöðu greiningarvinnunnar. Yfirleitt er byrjað á að skilgreina fá *langtímamarkmið* (e. Goals) á grundvelli meginverkefna stofnunarinnar. Þau eru yfirleitt orðuð þannig að þau lýsi með almennum hætti áherslum, niðurstöðu eða árangri sem stefnt er að á hverju starfssviði um sig.

Langtímamarkmiðin standa alla jafna óbreytt í nokkur ár. Öðru máli gildir um hin fjölmörgu *skammtímamarkmið* (e. Objectives) sem sett eru í aðgerðaáætlun fyrir hvert ár eða styttra tímabil á grundvelli langtímamarkmiðanna til að lýsa því hvað ætlunin sé að gera eða áorka á tímabilinu. Markmið og aðgerðir lýsa mynstri og leikáætlun sem ætlunin er að fylgja. Markmið þurfa að vera nægilega skýr til að unnt sé að meta hve vel gengur að ná þeim.“

## II. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ NÝTT SKIPURIT?

„Nýtt skipurit var kynnt fjármálaráðuneytinu 14. apríl og öllum lykilstjórnendum RSK 16. apríl 2010. Gert er ráð fyrir að öllum starfsmönnum verði kynnt skipulagið 7. maí 2010. Hluti skipulagsins getur ekki tekið gildi þegar í stað, þar sem miðað er við að rekstri skattstofunnar í Reykjavík verði þá hætt.“

## III. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VERKLAGSREGLUM FYRIR MEGINÞÆTTI STARFSEMINNAR (T.D. INNKAUP)?

„Verklagsreglur liggja fyrir í langflestum tilvikum. Reglubundin endurskoðun verklagsreglna og verkferla er í hefðbundnum farvegi og á slík endurskoðun sér stað reglulega. Öll innkaupastjórn hefur verið flutt á einn stað. Sömuleiðis fjármála- og starfsmannastjórn.“

## 13. ER RÁÐGERT AÐ ENDURSKOÐA SAMRUNAÁÆTLUNINA REGLULEGA? HVERSU OFT?

„Samrunaáætlun hefur sætt reglulegri endurskoðun. Starfshópur um framtíðarskipulag RSK hefur reglulega endurskoðað samrunaáætlunina og uppfært hana með hliðsjón af nýjustu upplýsingum og aðstæðum.“

## 14. HVERJAR ERU HELSTU ÁHÆTTUR Í SAMEININGARFERLINU?

„Öllum breytingum fylgir áhætta sem þarf að meta og gera þarf ráðstafanir sem koma í veg fyrir alvarleg mistök. Tryggja verður að lögbundin verkefni stofnunar-

innar verði örugglega leyst af hendi tímanlega og með réttum hætti. Helstu breytingar í kjölfar sameiningarinnar verða í tengslum við álagningarstjórnun og breytt verklag við yfirferð framtala. Tryggja verður að öll framtöl hljóti rétta og fullnægjandi yfirferð á fyrsta ári sameiningarinnar. Gerð áhættumats og viðbragðsáætlunar er í undirbúningi.“

#### I. TIL HVADA RÁÐSTAFANA VERÐUR GRIPIÐ TIL AÐ FYRIRBYGGJA AÐ SAMEININGIN MISTAKIST?

„Sameiningin getur ekki mistekist í þeim skilningi að hverfa verði frá henni.“

#### 15. HVADA AÐGERÐIR VERÐUR RÁÐIST Í TIL AÐ TRYGGJA ÖFLUGA VINNUSTAÐAMENNINGU Í SAMEINADRI STOFNUN?

„Þegar hefur verið gripið til ýmissa aðgerða til að efla vinnustaðamenningu og enn aðrar eru í undirbúningi. Þessar aðgerðir eru m.a eftirfarandi:

- Kortleggja vinnustaðamenningu og brag
- Setja formlega mannauðsstefnu
- Setja stefnur um endurmenntun og íþróttastyrki
- Setja ýmsa formlegar viðmiðanir, m.a. um viðbrögð við einelti, áreiti, vímunotkun o.þ.h.
- Endurskoða og samhæfa launakjör
- Meta hvað einkennir menningu þeirra stofnana sem hafa sameinast og draga fram jákvæð einkenni á hverjum stað
- Undirbúa og tímasetja viðburði til eflingar starfsanda
- Ákveða aðferðir til að hrista starfsmannahópinn saman
- Styðja við bakið á starfsmannafélögum og hvetja til uppbyggilegs félagsstarfs

Við undirbúning sameiningarinnar fóru ríkisskattstjóri og skrifstofustjóri rekstrar-skrifstofu fjármálaráðuneytisins um allt landið í árslok 2009 til að hitta alla starfsmenn á fundum. Fyrri hluta ársins 2010 hafa þeir einnig farið tvær ferðir út á land til að hitta starfsmenn og styrkja innviði hins sameinaða embættis.

Þá hafa nú þegar hafa verið haldnir tveir starfsmannafundir með öllum starfsmönnum og þriðji verður haldinn í maí 2010. Sá fundur og fundurinn í febrúar voru haldnir með fjarfundabúnaði.“

#### 16. HEFUR VERIÐ GERÐ KYNNINGARÁÆTLUN? HVERNIG HEFUR SAMEININGIN VERIÐ KYNNT HINGAÐ TIL?

„Frumdrög kynningaráætlunar liggja nú þegar fyrir. Í kynningaráætluninni er gert ráð fyrir því að öllum starfsmönnum verði kynnt nýtt skipurit á sameiginlegum starfsmannafundi 7. maí 2010. Einnig verða sendir út tölvupóstar til allra starfsmanna og frekara kynningarefni útbúið. Þá er gert ráð fyrir því að almenningi verði kynntar breytingar með fréttatilkynningum sem sendar verða til fjölmiðla auk auglýsinga í dagblöðum, eftir því sem tilefni gefst til. Þá mun fréttablað RSK, Tíund, gera sameiningunni rækileg skil.“

## 2.5 ANNAÐ

### 17. VILL RÁÐUNEYTIÐ KOMA FLEIRI ATRIÐUM Á FRAMFÆRI VARÐANDI SAMEININGUNA?

„Fjármálaráðuneytið telur, að fenginni umsögn ríkisskattstjóra, að mikil samstaða sé meðal starfsmanna um að sameiningin nái fram að ganga með góðum árangri.

Telur ráðuneytið að full ástæða sé til að telja að mikill árangur muni nást við þessa sameiningu stofnana.“