

udelukkende på basis af mellemstore og store kommuner (kommuner over 20.000 skatteydere – og dermed typisk med over 15–20 årsværk i skatteforvaltningen).

Ad 1) BCG's erfaringsbaserede forventning om stordriftseffekter

Ifølge BCG's projekterfaring kan virksomheder opnå betydelige stordriftsfordele ved at sammenlægge en række funktioner herunder ikke mindst funktioner med opgaver relateret til sagsbehandling og generelle administrative funktioner. Det er således BCG's formodning, at de reelle stordriftseffekter i forbindelse de kommunale skatteadministrationer er højere end indikeret i analyserne i afsnit 2.3 – hvor stordriftseffekter i nogen udstrækning "drukner" i effekter fra bl.a. forskelle i procesgennemførelse og kapacitetsudnyttelse (dvs. at de reelle effekter fra stordrift ikke kan ses på basis af talmaterialet, idet produktiviteten i kommunerne har en stor uforklaret variation pga. forskelle i procesgennemførelse mv., hvorfor kvantitative beregninger af stordrift påvirkes heraf). Nedenfor fremhæves dele af BCG's relevante projekterfaring for at vurdere, hvad der – baseret herpå – er en forventelig realistisk stordriftseffekt i dette tilfælde. Bilag E gengiver eksempler fra BCG's projekterfaring, som imidlertid ikke kan gengives til fulde pga. klientfortrolighed.

BCG har stor erfaring med en række funktioner som indeholder opgaver der på mange måder minder om den *sagsbehandling* som foregår i en skatteadministration. Disse erfaringer stammer især fra forskellige dele af den finansielle sektor. Opgaver i den finansielle sektor har visse lighedspunkter med opgaver i en skatteadministration – der indgår således sagsbehandling (f. eks. i forhold til långivning), generel kundebejning samt specifik rådgivning/vejledning. Spektret for stordriftseffekter spænder vidt fra 15–40% og afhænger af, hvilket område af den finansielle sektor, der er tale om. Stordriftserfaring fra den finansielle sektor er bl.a. baseret på bankfilialer og general kundeservice, långivning, forsikringsselskaber og kreditkortadministration. Nedenfor følger en kort diskussion af de ovennævnte eksempler med henblik på at redegøre for de forskellige stordriftseffekter og deres relevans.

- Hovedparten af arbejdet som udføres i en bankfilial består af kundeservice og sagsbehandling. Generelt er graden af automatisering ikke så høj idet kunderne efterspørger forskellige typer produkter og vejledning, hvilket gør det svært at automatisere den enkelte sagsbehandling/henvendelse. Dette resulterer i en mindre stordriftsfordel på omkring 15–18% (svarende til en stordriftsfaktor på 82–85%). Ser man derimod udelukkende på långivning ligger stordriftsfordelene mellem 20–25% (stordriftsfaktor på 75–80%), da det i højere grad er muligt at automatisere dele af opgaverne (kreditgodkendelse, udbetaling)
- Forsikringsselskaber kan samlet set opnå en stordriftseffekt på mellem 20–30% (stordriftsfaktor på 70–80%). Effekten er et vægtet gennemsnit af de enkelte stordriftseffekter på samtlige funktioner i en forsikringsvirksomhed heriblandt salg, kundeservice, skadebehandling, IT og generelle administrative funktioner
- Indenfor administration af kreditkort findes betydelige stordriftsfordele, hvilket primært skyldes automatisering/standardisering og brugen af IT-systemer. Her er opgaverne næsten fuldautomatiseret idet bankerne typisk har et kreditscoresystem