

der automatisk grupperer kunderne efter omstændighederne. Samme IT-automatisering gør sig gældende mht. fakturaudsendelser m.m. Derfor ses markante stordriftsfordele på ca. 40% (stordriftsfaktor på 60%)

I forhold til opgaverne i en skatteadministration vurderes det som mest realistisk at tage udgangspunkt i de mere bredt funderede og mindre automatiserede opgaver som en bankfilial generelt – med en stordriftsfordel på ca. 15% (stordriftsfaktor 85%) – idet der også i skatteadministrationen er et mix af opgaver med stor automatisering (forskudsregistrering, til dels lønmodtagerligning) og mindre automatisering – især erhvervsligning.

Der er stor variation imellem stordriftseffekter indenfor *administrative funktioner*, hvilket igen primært skyldes graden af automatisering. Personaleafdelinger er typisk i stand til at opnå en stordriftsfordel på 10–15% (stordriftsfaktor på 85–90%), mens økonomifunktioner pga. de mere automatiserede opgaver kan opnå stordriftsfordele på omkring 20% (stordriftsfaktor 80%) ved en fordobling i antallet af arbejdsopgaver.

Sammenfattende vurderes baseret på BCG's projekterfaring indenfor sammenlignelige funktioner en samlet stordriftseffekt på 15% (stordriftsfaktor på 85%) i forbindelse med sammenlægningen af opgaver i skatteadministrationen at være et realistisk og konservativt mål for den forventede (reelle) stordriftseffekt i analyse af de kommunale skatteansættende myndigheder. Dette skal ses i forhold til den beregnede stordriftseffekt på 5% (stordriftsfaktor på 95%).

Ad 2) Stordriftsjusterede bedste praksis beregnet udelukkende på basis af mellemstore og store kommuner

Kommuner med over 20.000 skatteydere vil typisk have over 15–20 årsværk i skatteadministrationen. De vil således typisk have egentlige afdelinger og vil også kunne have mere end en leder. Det er med andre ord ved denne størrelse, at de kommunale skatteforvaltninger begynder at ligne egentlige organisationer (og ikke blot en chef og dennes udvalgte mænd uden nogen egentlige afdelinger). Disse kommuner har altså en størrelse, hvor det giver mening at vurdere en opskalering til de fremtidige skattecentre. Der er i det foreliggende datasæt 55 kommuner/fællesskaber med over 20.000 skatteydere (dvs. ca. 30% af de i datasættet repræsenterede kommuner/fællesskaber).

Kombineres den forventede (reelle) stordriftseffekt med de større kommuner (over 20.000 skatteydere) fås et bud på potentialet under forhold, der kan hævdes at være mere realistisk end i et datasæt præget af mange små enheder og store variationer i effektivitet og data, der "drukner" andre forskelle (som stordriftseffekt). Potentialet ud fra denne situation er beregnet som bedste praksis defineret ud fra de 55 største kommuner. Disses effektivitet er justeret/korrigeret for statistisk signifikante variable (andre end stordrift) – for at undgå at straffe/belønne kommuner for ugunstige/gunstige rammebetingelser og derefter tillagt effekten fra stordrift (ud fra en stordriftsfaktor på 85%) ved at gå til den fremtidige skattecenterstørrelse. Ud fra denne justerede/korrigerede effektivitet er en bedste praksis defineret som top 10%-fraktilen (svarende til femte til sjette mest effektive enhed blandt de 55). I forhold til dette niveau er der beregnet et potentiale ved at det i de