Beslutningsreferat fra direktionsmøde den 2. juli 2014

Deltagere: Jesper Rønnow Simonsen, Winnie Jensen, Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Erling Andersen, Jens Sørensen, Jan Topp Rasmussen, Anne Sophie Springborg Stricker, Jakob Østerbye, Louise E. Olesen (referent)

Emne	Bemærkninger	Ansvarlig	Opfølgning og deadlines
FFL 15	Kim Saastamoinen-Jakobsen deltog under punktet. Karsten orienterede om status på udkast til finansloven 2015. Udkastet er fortroligt indtil offentliggørelsen. Direktionen tog orienteringen til efterretning.	KJ	
Månedligt styringsmøde	Kim Saastamoinen-Jakobsen deltog under punktet. Direktionen drøftede de overordnede fire mål for SKAT samt driftsstatus og porteføljestatus. For så vidt angår de overordnede fire mål - Faldende ressourceanvendelse - Øget brugertilfredshed - Uændret skattegab - Restancer, øvrige krav drøftede direktionen ressourceanvendelse samt brugertilfredshed som det primære. Direktionen pointerede, at det er væsentligt, at vi i andet halvår af 2014 arbejder for, at komme i mål med effektiviseringerne for 2014, da vi er bagud i forhold til planen. Samtidig hermed er det vigtigt, at vi i efteråret 2014 forbereder os på de effektiviseringer, som vi skal opnå i 2015, så vi kommer i mål som forudsat. Derudover drøftede direktionen sygefraværsstatus samt status på SKATs forandringsportefølje (effektiviseringsprojekterne).	KJ	

UKS

	Direktionen drøftede mere indgående - Digitalisering af breve - EFI - DIAS Direktionen tog status til efterretning.		
Budgetkonsolidering	Kim Saastamoinen-Jakobsen deltog under punktet. Direktionen drøftede status på SKATs budget for 2014, som de tog til efterretning. Direktionen drøftede, at SKAT i øjeblikket har et overskud på de udmeldte budgetter. Direktionen besluttede på den baggrund, at de enkelte forretningsområder kan melde initiativer ind til Økonomi. Det er vigtigt at være opmærksom på, at initiativerne skal kunne igangsættes og afsluttes i 2014. Initiativerne bliver drøftet og prioriteret på det første direktionsmøde efter sommerferien.	KJ	
Gennemgang af konsulentkøb og kommunikationsydelser i SKAT	I forbindelse med Rigsrevisionens undersøgelse af Statens brug af konsulenter har Økonomi undersøgt SKATs praksis af brug af konsulenter. Økonomis undersøgelse viser, at ud af 30 forskellige konsulentkøb i 2012 og 2013 burde 5 opgaver have været annonceret/udbudssat, og 2 ville kræve yderligere undersøgelse. Undersøgelsen viser ydermere, at ved køb af kommunikationsydelser burde 9 ud af 20 have været sat i udbud, og i 16 ud af de 20 har SKATs retningslinjer for køb af konsulentydelser ikke været efterlevet. Direktionen tog undersøgelsen til efterretning, med den bemærkning, at forretningsområderne vil sikre, at regler og retningslinjer fremover følges..	KJ	Se SKATs retningslinjer for køb af konsulentydelser her.

UKS

Strategiplan for Kundeservice	Kundeservice har udarbejdet en strategi for deres arbejde i 2014 og 2015. Direktionen roste strategien og tog den til efterretning.	JoS	Jonatans blog bl.a. om Kundeservices' strategi samt Indblikshistorie
Status på arbejdet med processtyring	Direktionen blev forelagt udkast til præcisering af roller og ansvar i processtyringskonceptet. Direktionen drøftede det forelagte og understregede, at det er essentielt, at hver rolle i konceptet er beskrevet korrekt. På den måde er hver enhed vidende og bevidst om, hvad de skal bidrage med for, at processen kører smidigt og ordentligt. Direktionen drøftede specifikt, at det skal være tydeligt, om man er procesejer for hele projektet eller kun for it-delen. Ligeledes blev det konstateret, at procesejer også er materielt og processuelt ansvarlig, for at processer efterlever givne regler. Andre forretningsområder, skal naturligvis stå til rådighed med deres faglighed, når der er spørgsmål som skal afklares. Ligesom alle skal understøtte, at der findes de løsninger, som SKAT har behov for. Arbejdet med processtyring kører derfor videre og forelægges på ny direktionen i andet halvår 2014.	KJ	Økonomi justerer konceptet på baggrund af bemærkninger på mødet
Analyse af borgerhenvendelser i skatteekspeditioner i uge 11 og 12	Kundeservice har lavet en opgørelse over antal personlige henvendelser i uge 11 og 12. Kundeservice har foretaget analysen, da et eventuelt mønster kan give anledning til forslag om, hvordan andre tiltag kan supplere den personlige ekspedition. Direktionen bemærkede sig, at borgerne (i alt 578) i de to uger kom fra godt 100 byer i DK, Sverige, Tyskland som de primære. Der er dog ikke nogen tendenser, som kan give anledning til supplement til nuværende personlige ekspeditioner.	JoS	

UKS

	Direktionen tog orienteringen til efterretning.		
Status på udskiftning af IT-udstyr	It orienterede om, at behovsanalysen for udskiftning af it-udstyr er afsluttet. Analysen viser, at der er et lidt større ønske om bærbare computere end antaget samt et lidt mindre ønske om smartphones end antaget. Oveni det har seneste udbuds-auktioner vist, at priserne på nyt it hardware er lavere end forventet. Det er derfor ITs forventning, at økonomien holdes indenfor det budgetterede på trods af andre ønsker end antaget.	JTR	
Status på orientering om Skatteudvalget om SKATs produktion	Direktionen blev forelagt en status på de faste oversendelser, som SKAT har til Folketingets Skatteudvalg. Helhedsindtrykket er, at SKAT bestræber sig på at levere som aftalt. Direktionen tog orienteringen til efterretning.	JRS	
Aktuelle sager	Intet at bemærke.	Alle	
Evt.	Jonatan fortalte om, at SKAT har fået evalueret kampagnen "SKAT i balance". Undersøgelsen viser, at kampagnen har været en succes, og analyseinstituttet har indstillet kampagnen til en pris.	Alle	

UKS

SKAT

Notat

Inddrivelse
Betaling og Regnskab
SAP38 – Taastrup

15. juli 2014

Endelig regnskabsgodkendelse – periode 06.2014

SAP38 har i forbindelse med regnskabsafslutningen og i forlængelse af sandsynlighedskontrollen foretaget kontrol med, at aktiver og passiver er regnskabsmæssigt afstemt for firmakode 6112 Udbytte.

- **Status på arbejdsopgaver**

Udbytteskat er ajour med behandlingen af kundehenvendelser via Remedy og mailpostkassen.

- **Manglende udførsel af opgaver**

Udbytteskat er blevet meget sårbar, da driftsenheden har haft meget stor personaleafgang og der er få medarbejdere tilbage, som er meget specialiseret inden for de enkelte områder.

Det bør overvejes, hvorvidt opgaverne helt eller delvist skal overflyttes til DMO/DMS i Horsens eller Ringkøbing.

- **Indtægter eller udgifter, som skønnes at have væsentlig betydning for om regnskabet er retvisende**

På konto 2236 er der pr 30. juni 2014 udbetalt 4.116.519.370 mia kr i refusion til udenlandske aktionærer, hvilket sammenlignet med totaltallet for 2013 2.851.494.605 mia kr betyder en stigning på 1.265.024.765 mia kr midtvejs i 2014.

En årsag hertil kan være, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske virksomheder.

De amerikanske pensionskasser skal ikke betale dansk skat, så derfor de meget store tilbagebetalinger.

UKS

- **Hvorvidt der i perioden er konstateret væsentlige fejl og mangler, herunder hvornår, der er foretaget fejlrettelse med angivelse af bilagsnummer og periode.**

Ingen bemærkninger.

SAP38 har foretaget vurdering af månedens indtægter og udgifter samt aktiver og passiver for firmakode 6112 Udbytteskat og disse anses for at være retvisende.

Dorthe Pannerup

UKS

AFSTEMNINGSSKEMA

Afstemning af månedsregnskab pr. 03.07.2014 for Udbytte m.v.

PERIODE: 2014 Juni

NAVN	BELØB
AKTIVER I ALT	717.501,20
PASSIVER I ALT	-5.343.195.824,01
§ 38 I ALT	5.342.473.842,94
§ 9 I ALT	4.479,87
* RESULTAT	0,00

AFSTEMNING FORETAGET DEN 15/07 - 2014

UNDERSKRIFT

UKS

Firmakoder: 6112
Udbytte m.v.

KOMPRIMERET MÅNEDSREGNSKAB

Dato: 03.07.2014 KL. 10:57:52
BrugerID: W03504
Rap.Grp: FA15 Rap: TS14A

SELEKTIONER:

Periode: Juni
Regnskabsår: 2014
Ledger: TS
Recordart: 0
Bibliotek: TSS
Klient: 238
Rap. sidst ændret: 15.03.2006

UKS

SKAT

Firmakode: 6112
Udbytte m.v.

Komprimeret månedsrapport
Juni
2014

Dato: 03.07.2014 Tid: 10:57:52 Side 2
BrugerID: W03504
Rap.grp: FA15 Rap: TS14A

Aktiver og passiver	Primosaldo	Debet Juni	Kredit Juni	Netto Juni	Ultimo Juni	Ændring
Beholdninger						
Aktiver						
Debitorer						
Debitorer	766.507,98	84.937.041,30	-84.986.048,08	-49.006,78	717.501,20	-6,4
Bankkonti						
Bankkonti	0,00	3.786.148.940,09	-3.786.148.940,09	0,00	0,00	0,0
Aktiver	766.507,98	3.871.085.981,39	-3.871.134.988,17	-49.006,78	717.501,20	-6,4
Passiver						
Interimskonti (versur i DCB)						
Interimskonti (versur i DCB)	54.642.791.130,18	2.407.801,79	-1.754.243.804,87	-1.751.836.003,08	52.890.955.127,10	-3,2
Mellemregninger						
Mellemregninger	-1.067.043.690,26	0,00	-90.276.937,30	-90.276.937,30	-1.157.320.627,56	8,5
Tekniske konti						
Tekniske konti	0,00	84.901.221,28	-84.901.221,28	0,00	0,00	0,0
Egenkapital - efterpost.						
Egenkapital - efterpost.	-57.076.830.323,55	0	0,00	0,00	-57.076.830.323,55	0,0
Passiver	-3.501.082.883,63	87.309.023,07	-1.929.421.963,45	-1.842.112.940,38	-5.343.195.824,01	52,6
Beholdninger	-3.500.316.375,65	3.958.395.004,46	-5.800.556.951,62	-1.842.161.947,16	-5.342.478.322,81	52,6

UKS

SKAT

Firmakode: 6112
Udbytte m.v.

Komprimeret månedsrapport
Juni
2014

Dato: 03.07.2014 Tid: 10:57:52 Side 3
BrugerID: W03504
Rap.grp: FA15 Rap: TS14A

Finanslovsstruktur	Primosaldo	Debet Juni	Kredit Juni	Netto Juni	Ultimo Juni	Ændring
Alle Finanslovens underkonti						
§ 38 Skatter og afgifter						
38.11 Personskatter						
38.11.01 Personskatter						
38.11.01 Personskatter	2.214.826.044,62	1.844.680.944,40	-2.521.799,08	1.842.159.145,32	4.056.985.189,94	83,2
38.11 Personskatter	2.214.826.044,62	1.844.680.944,40	-2.521.799,08	1.842.159.145,32	4.056.985.189,94	83,2
38.13 Selskabsskatter m.v.						
38.13.01 Indkomstskat selskaber						
38.13.01 Indkomstskat selskaber	795.511.150,00	0,00	0,00	0,00	795.511.150,00	0,0
38.13 Selskabsskatter m.v.	795.511.150,00	0,00	0,00	0,00	795.511.150,00	0,0
38.61 Renteindtægter m.v.						
38.61.01 Renteindtægter m.v.						
38.61.01 Renteindtægter m.v.	489.977.503,00	0,00	0,00	0,00	489.977.503,00	0,0
38.61 Renteindtægter m.v.	489.977.503,00	0,00	0,00	0,00	489.977.503,00	0,0
§ 38 Skatter og afgifter	3.500.314.697,62	1.844.680.944,40	-2.521.799,08	1.842.159.145,32	5.342.473.842,94	52,6
§ 9 Skatteministeriet						
09.21 Skatte- og afgiftsforvaltning						
09.21 03 Gebyrer, retsafgifter m.v.						
09.21 03 Gebyrer, retsafgifter m.v.	1.678,03	2.801,84	0	2.801,84	4.479,87	167,0
09.21 Skatte- og afgiftsforvaltning	1.678,03	2.801,84	0	2.801,84	4.479,87	167,0
§ 9 Skatteministeriet	1.678,03	2.801,84	0	2.801,84	4.479,87	167,0
Alle Finanslovens underkonti	3.500.316.375,65	1.844.683.746,24	-2.521.799,08	1.842.161.947,16	5.342.478.322,81	52,6

UKS

SKAT

LISTE SLUT LISTE SLUT LISTE SLUT

UKS

SKAT

Regnskabsperiode: juni 2014				FK 6112 Udbytte
Pkt.	**Kontrolpunkt navn**	**Dato**	**Udført af medarbejder**	**Bemærkninger**
	Før lukning af regnskabsperioden			
A01	Batch input	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A02	Kontrol af betalinger i SAP38 og Danske Bank	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A06	Tekniske debitorer og ukendte debitorer fra DR rejsegods i og udenfor EU	02-07-2017	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A07	Gennemgå debitorkontiene 3000-3006	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A14	Afstemning og udligning af hovedbogskonti	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A19	Afstemning af interimskonto 4100 - 4106	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A20	Afstemning af artskonto 3885 (indbetalinger i afvigende perioder)	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A22	Afstemning af konto 4118 SKB mellemregning (FF1 konti med kontoudtog) samt afstemning af konto 3636 SKB FF1	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A24	Kontrol af indtægtskonti - udgiftskonti	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A50	Kontrol af konto 1227 uanbringelige ind- og udbetalinger og 1225 ej effektueret TURS	02-07-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
	Efter lukning af regnskabsperioden (hver måned)			
B02	Bogførte poster mellem "foreløbig" og endelig regnskabsrapport			
B03	Ad Hoc undersøgelse på baggrund af henvendelse fra regnskab1			
B04	Kontrol og afstemning af kvittering for regnskabsrapport, det endelige- og komprimerede regnskab	15-07-2014	w03504	Afstemt og afleveret til underskrift
	Kvartalsvis før lukning af regnskabsperioden			
Q02	Ikke placerede indbetalinger på artskonto 4100 (interimskonto)			
	Ved regnskabsårets udgang			
Y01	Supplementsperioder			
Y02	Årsafslutning			

UKS

SKAT

Betaling og Regnskab

Løvenørnsgade 25
8700 Horsens

Telefon 72 22 18 18
E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

29. juli 2014

J.nr. 14-0624303

Skatteministeriet
Att.: Poul Christensen
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Regnskabsgodkendelse for juni 2014

Med henvisning til Regnskabsinstruks for Skatteministeriets Koncern, § 38 punkt 2.6.1 Den centrale regnskabsaflæggelse skal der meddeles følgende:

Der er foretaget afstemning af regnskabstallene i SAP 38 for juni 2014 på TS-ledgeren med de officielle regnskabstal fra SKS for juni 2014.

Afstemningen giver anledning til følgende bemærkninger:

Afstemning af SKS-konto 6123 Momsafregning fra Moderniseringsstyrelsen
I forbindelse med afstemning af SKS-kt. 6121 og 6123 til SAP38 blev der i januar konstateret en difference på 95.254,00 kr. mellem SKS-kt. 6123 og SAP38. Differencen opstod som følge af fejlagtige manuelle korrektioner i 2013 i SAP38. Herved er primosaldoen ikke blevet nulstillet, som den burde ved automatisk tømning af SKS-kt. 6121 til SKS-kt. 6123 ved årsskiftet.
Den fejlagtige korrektion er blevet rettet i periode 2 2014. Da der er tale om en statuskonto i SKS og en driftskonto i SAP38, vil differencen neutraliseres ved saldotransport af regnskabsåret 2014.

Primokorrektion
Som følge af at studielånsbeholdningerne i 2013 er overført til § 19 Uddannelses- og Forskningsministeriet, er der i juni måned foretaget nulstilling ved primokorrektion af delregnskaberne 025, 026, 031, 032 og 033 i bogføringskreds 10315.

Delregnskaber	SKS-konto 7411	SKS-konto 5416	SKS-konto 5422	SKS-konto 5512
10315025	5.579.654,98	-5.579.654,98		
10315026	32.012.062,54	-32.012.062,54		
10315031	-50.093.263,07			50.093.263,07
10315032	872.756.296,58	-2.702.772.102,60	190.861.697,63	1.639.154.108,39
10315033	-860.254.751,03			860.254.751,03

Generelle bemærkninger til regnskabet for juni måned
Til orientering er der gennemført rentekørsel på Skattekontoen på alle afklarede cvr-numre i maj 2014 og i forlængelse heraf ligeledes gennemført rykkerkørsler, hvorfor det må antages at der nu er normal drift.

Der er foretaget uerholdelighedskørsel af krav i EFI/DMI i juni/juli. Det meste vil blive registreret i juli, men i juni er der vedrørende KOBRA (personskat) registreret afskrivninger for i alt 6,5 mio. kr., der påvirker FL § 38.11.01.11 Afskrivning, personskat. Vedrørende RAV-RUF/MOT er der registreret afskrivninger for i alt 15,9 mio. kr. (se tabellen nedenfor) og endelig er der afskrevet 1,5 mio. kr. i inddrivelsesrenter.

Der skulle endvidere have været udgiftsført 16,3 mio. kr. vedrørende krav i SAP38. På grund af kontrolleret opstart af system til system løsningen mellem SAP38 og EFI vil disse afskrivninger først blive bogført i løbet af august måned 2014.

Finanslovsparagraf	Tekst	Beløb mio. kr.
07.51.01.11	Afskrivning, told	1,3
09.21.03.20	Gebyrer og formålsbestemte udgifter	0,1
38.11.01.11	Afskrivning, personskat	1,0
38.21.01.11	Afskrivning, moms	5,1
38.61.01.11	Afskrivning, restancer	7,3
38.23.01.11	Afskrivning, vægtafgift	1,1
I alt RAV-RUF/MOT		15,9

Motorområdet
Der er ikke generelt foretaget månedlig rykning og renteberegning af motorafgifter efter implementeringen i juni måned 2012 og som følge deraf ikke sket oversendelse af krav til inddrivelse. Større registreringsafgiftsbeløb er dog rykket og renteberegnet individuelt. Systematisk rykning vedrørende ejer- og vægtafgift er påbegyndt ultimo november måned 2013.

Vedrørende SE-numre rykkes der i takt med, at de enkelte sager bliver gennemgået. Vedrørende cpr-numre er der frem til ultimo juni rykket for borgere født 25.xxxx – 31.xxxx.
Processen har været midlertidig sat i bero, men genoptages i august måned 2014. På grund af den massive kundehenvendelse på rykkerne forventes rykkerproceduren tidligst afsluttet efter sommeren 2014. For at sikre fremdrift har Inddrivelse besluttet at sætte ekstra ressourcer på opgaven.

Foreløbige Fastsættelser
På punktafgiftsområdet afventer man stadig systemtilretning, så det bliver muligt at genoptage systematisk udsendelse af foreløbige fastsættelser. Der er i juni udsendt omkring 3.600 foreløbige fastsættelser og der er i den forbindelse sket indtægtsregistrering for 23,3 mio. kr. Det forventes endnu ikke at udsendelsen bliver systematisk genoptaget.

UKS

Sandsynlighedskontrol
Sandsynlighedskontrollen er gennemført efter den udsøgningsmodel, som er beskrevet i regnskabsgodkendelsen for juni 2010 i det omfang, at de enkelte punkter stadig er relevante. Der gøres opmærksom på, at både de lokale sandsynlighedskontroller og den centrale sandsynlighedskontrol skal tilpasses systemomlægningerne. Systematisk tilpasning af sandsynlighedskontrollen er påbegyndt i oktober 2013 og forventes afsluttet i løbet af 2014.

Betaling og Regnskab gennemfører fortsat intern kvalitetssikring i henhold til regnskabsinstruksen og regnskabsbekendtgørelsen, i det omfang data er tilgængelige i de nye systemer.

Sandsynlighedskontrollen for juni 2014 har givet anledning til følgende bemærkninger udover de tidligere beskrevne:

38.11.01.10 Personskat

A-skat
Ordinære indtægter udgør 29,3 mia. kr., hvilket er en stigning på 0,9 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde en indtægt på 28,4 mia. kr. Der er i juni i DR-systemet modtaget 100,1 mio. kr. i A-skat og 22,3 mio. i arbejdsmarkedsbidrag, der først er indtægtsregistreret i juli.

Udbytteskat
Refunderet udbytteskat udviser en udgift på 1,8 mia. kr., hvilket er en stigning på 1,1 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 0,7 mia. kr. Den væsentlige stigning, der har været i 2014 i forhold til sidste år, skyldes, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske virksomheder. Da disse ikke skal betale dansk skat, medfører disse opkøb meget store tilbagebetalinger.

Royaltyskat
Periodens indtægt udgør 108,6 mio. kr., hvilket er en stigning på 108,6 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udviste en indtægt på 25 tkr. Af periodens saldo kan 107,7 mio. kr. henføres til én debitor.

38.13.01.10 Indkomstskat af selskaber

Frivillig acontoskat
Frivillig acontoskat udviser en indtægt på 278,6 mio. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 276 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 2,6 mio. kr. Af periodens saldo kan 173,5 mio. kr. henføres til to debitorer.

I øvrigt henvises der til den nye periodisering, hvor frivillige indbetalinger til endnu ikke forfaldne rater før idriftsættelsen af DMO ville være blevet registreret i marts eller november, mens de nu bliver registreret i den måned, hvor de bliver tastet i TastSelv.

38.14.01.10 Pensionsafkastskat

Ordinære indtægter udgør 4,3 mia. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 2,7 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 1,6 mia. kr. År til dato indtægterne vedrørende pensionsafkastskat udgør pr. ultimo juni 2014 20,1 mia. kr.
Livsforsikringsselskaber mv. skal senest den 31. maj efter indkomstårets udløb indsende angivelse for indkomståret. Det er muligt at indbetale a conto pensionsafkastskat den 19. februar for at undgå renteberegning, der foretages fra den 20. februar til betaling sker.
Der forventes følgeligt ikke at komme væsentligt flere indtægter i 2014 vedrørende pensionsafkastskat.

38.21.01.10 Moms

Med virkning fra 1/1-2014 er der ændret i momsloven med nye omsætningsgrænser for små, mellemstore og store virksomheder samt udskydelse af afregningsfristen for mellemstore virksomheder.

År til dato indtægten for månedsafregnede virksomheder udgør ultimo juni 2014 58,3 mia. kr. mod 66,9 mia. kr. ultimo juni 2013. Svarende til en nedgang på 8,6 mia. kr. Omsætningsgrænserne for månedsvisafregning er ændret fra tidligere over 15 mio. kr. til over 50 mio. kr. Herved flyttes en del virksomheder fra månedsafregning til kvartalsafregning. Provenuet forventes alene af den grund, at være under 2013 niveau.

År til dato indtægten for kvartalsafregnede virksomheder udgør ultimo juni 2014 23,3 mia. kr. mod 22,1 mia. kr. ultimo juni 2013. Svarende til en stigning på 1,2 mia. kr. Omsætningsgrænserne for kvartalsvisafregning er ændret fra tidligere mellem 1-15 mio. kr. til mellem 5-50 mio. kr. Herved flyttes en del af de store virksomheder fra månedsvis afregning til kvartalsafregning men ligeledes en del kvartalsafregnede til halvårsafregning. Påvirkningen af provenuet alene på grund af ændrede omsætningsgrænser er dermed ikke entydigt.

År til dato indtægten for halvårsafregnede virksomheder udgør ultimo juni 2014 3,2 mia. kr. mod 3,1 mia. kr. ultimo juni 2013. Svarende til en stigning på 0,1 mia. kr. Væsentlige ændringen i indtægten for kvartalsafregnede virksomheder, vil formodentligt først vise sig i forbindelse med afregning af 1. halvår 2014 med frist 1. september 2014. Provenuet bør fremover alene af på grund af de ændrede omsætningsgrænser være større. Der bør, alt andet lige, være en større andel af virksomhederne, der tidligere har været kvartalsafregnede, som nu skal afregne halvårsvis.. Omsætningsgrænserne for halvårsafregning er ændret fra tidligere mellem 0-1 mio. kr. til mellem 0-5 mio. kr.

38.11.01.10 § 38 fælles regnskabsbeholdninger

Mellemregning indbetalinger fra SAP38 til DMO

Det er inden lukning af bogføringsperioden for maj 2014 konstateret, at der fejlagtigt henstod 18,4 mio. kr. i kredit på mellemregningskonto for indbetalinger fra SAP38 til DMO. Et lignende forhold er medtaget i forbindelse med Supplerende regnskabsgodkendelse for 4. kvartal 2013, hvor korrektionen ikke blev foretaget.

Saldoen vedrører overførsel af indbetalinger fra SAP38 til DMO ved periodeskift. På grund af systemtekniske forhold respekterer DMO ikke den oversendte indbetalingsdato (bogføringsdato). Forholdet er reguleret manuelt ultimo juni måned. Korrektionen betyder, at debitormassen og kortfristet gæld pr ultimo juni 2014 begge er reduceret med 18,4 mio. kr. for, at kunne afspejle en korrekt debitorbeholdning. Selvom beløbet for juni måned er af ikke væsentlig størrelse er rettelsen foretaget alligevel for at fastholde bogføringsprincippet uændret.

Debitorer og pengeundervejs

I forhold til tidligere perioder er debitorbeholdningen påvirket af, at indbetalingerne af A-skat og arbejdsmarkedsbidrag er periodeforskudt. Tidligere måneders indbetalinger er blevet registreret ultimo måneden, hvor de nu bliver registreret primo den efterfølgende måned. Skattekontoprojektet er anmodet om at lave en ændringsanmodning, så registreringstidspunktet på debitorbeholdningen bliver retvisende.

Betaling og Regnskab har i periode 6 2014 manuelt korrigeret en del af periodeforskydningen i statsregnskabet. SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således manuelt reduceret med 5,5 mia. kr. og SKS konto 6383 Penge under vejs er forøget med 5,5 mia. kr. Heraf er efterfølgende konstateret, at 0,6 mia. kr. heraf var korrekt registret i periode 6 og derfor ikke skulle have været korrigeret.

På grund af forsinkelser i overførsel af to indbetalingsfiler indeholdende indbetalinger på henholdsvis 3,9 og 4,7 mia. kr. vedrørende periode 6 men først registreret i periode 7 anses afstemningskonto for indbetalinger pegende på SKS konto 6383 og debitorer pegende på SKS konto 6111 for fejlperiodiseret med 8,6 mia. kr.

Betaling og Regnskab har ikke manuelt korrigeret periodeforskydningen af de 8,6 mia. kr. i statsregnskabet for periode 6 2014 vedrørende indbetalinger på én bankkonto. Posterne er først registreret i SAP38 efter lukketidspunktet for periode 6 og det har derfor ikke været muligt, at foretage den manglende manuelle korrektion.

SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således samlet for høj med 8,0 mia. kr. svarende til at saldo ultimo juni rettelig udgør 98,7 mia. kr. mod faktisk bogført 106,7 mia. kr.. Ligeledes er SKS konto 6383 Penge undervejs tilsvarende 8,0 mia. kr. for lav svarende til at saldo ultimo juni rettelig udgør 7,7 mia. kr. mod faktisk bogført -0,3 mia. kr.

På den baggrund er regnskabet for periode 6/2014 godkendt.

Med venlig hilsen

Frank Høj Jensen
Kontorchef

Orla H. Kristensen
Kontorchef

UKS

Fra:	René Frahm Jørgensen
Til:	Johnny Schaadt Hansen
Cc:	Dorthe Pannerup Madsen
Emne:	Opgavedrøftelse og mulig opgaveplacering
Dato:	8. august 2014 11:11:15
Vedhæftede filer:	Bilag1_Opgaveplacering_tilknyttedeopgaverudbytte.docx Opgaveplacering_tilknyttedeopgaverudbytte.docx

Hej Johnny
I forlængelse af nogle af de snakke vi tidligere har haft, så har vi henover sommerferien forsøgt at lave en lille pakke, hvor vi tænker at du og din afdeling kan være os behjælpelige.

Jeg har (sammen med Dorthe Pannerup) forsøgt at ridse udfordringerne op – herunder også highligte, at der er tale om opgaver, der har en kompleksitet som vi har meget svært ved at imødekomme sagsbehandlingen på.

Håber at vi kan bruge det vedlagte til at få en drøftelse i nær fremtid om mulig opgaveflytning.

På forhånd tak – og god weekend, når du kommer dertil.

Mvh René

UKS

SKAT

Notat

Johnny S. Hansen

Inddrivelse
Betaling og Regnskab

7. august 2014

Sagsbehandlingsopgaver fra Udbytteskat

Vi har konstateret, at der i Udbytteskat er sagsbehandlingsopgaver, som pt. ikke løses på grund af manglende kompetencer på denne opgavetype.

Det drejer sig om følgende typer:

Fritagelse for dansk udbytteskat
I forbindelse med sagsbehandling af ansøgning om fritagelse for udbytteskat skal det vurderes, hvorvidt ansøgeren kan opnå fritagelse for dansk udbytteskat.

Der vil typisk være tale om ansøger, som ikke er omfattet en af dobbeltbeskatningsoverenskomst, men en udenlandsk statslig eller velgørende organisation.

Typisk vil der være fremsendt materiale på andet sprog end dansk, hvor det er nødvendigt at foretage en juridisk vurdering af indholdet, for at kunne træffe afgørelsen.

Sagerne vil som hovedregel blive påklaget til Landsskatteretten.

Frikort vedrørende udbytteskat
I forbindelse med sagsbehandling af ansøgning om frikort vedrørende udbytteskat skal det vurderes, hvorvidt betingelserne i henhold til Kildeskattebekendtgørelsens § 31, stk 2 og 3 er opfyldt.

Det er en betingelse for at få udstedt frikort, at indehaveren er undtaget eller fritaget for danske skattepligt på udlodningstidspunktet.

Tilbagesøgningskrav – investeringsforeninger
Når danske aktieselskaber udbetaler udbytte, skal selskabet indeholde udbytteskat. Der skal ikke indeholdes udbytteskat, hvis ejeren er en dansk investeringsforening.
Udfordringen er pt. vedr. disse sager, at udenlandske enheder, som mener de kan sammenlignes med danske investeringsforeninger, er af den opfattelse, at det er EU-stridigt, at de ikke på tilsvarende måde – som danske investeringsforeninger – kan få udbetalt udbytte fra danske aktieselskaber uden indeholdelse af dansk udbytteskat.

UKS

Jeg henviser til bilag 1, hvor Dorthe Pannerup har lavet et notat, der nærmere kommer ind på problemstillingen – og ikke mindst det nuværende omfang af sagerne.

Udsøgning på PSP-elementerne i 2013 og 2014 viser, at der ikke har været anvendt ressourcer til sagsbehandlingsopgaverne, men det formodes, at enkelte sager er løst ved den tidligere funktionsleder eller ved bistand fra andre drifts-enheder uden for Betaling og Regnskab.

Det er derfor ikke muligt at give et bud på ressourceforbruget til sagsbehand-lingsopgaverne.

Det er mig bekendt, at Jacob Vee Tornbjerg – Kundeservice Erhverv – Fonde og Koncerner Øst tidligere har hjulpet os med enkelte sager.

Udover det nævnte i bilaget, så er der 7 ubehandlede sager vedrørende fritagelse for dansk udbytteskat, som er modtaget den 25. oktober 2013 fra Merete Grims-trup, Skandinaviska Enskilda Banken (SEB).

De 7 sager vedrører

- [redacted]

samt 2 sager vedrørende fornyelse af frikort

- [redacted]
- [redacted] x)

x) Denne sag er der senest rykket for den 23. juli 2014 og bør hastebehandles.

Til din orientering, så er der nedsat en arbejdsgruppe, som er ved at udarbejde en beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Afregning Per-son og Betaling og Regnskab på Udbytteskat. Her mener jeg, at Kundeservice Erhverv bør indgå.

I mail af 29. juni 2014 skriver Jesper Wang-Holm til Jens Rasmussen – Store Selskaber

Det blev for et par år siden aftalt at Store Selskaber/Projekt kildeskat hjælper Lisbeth Rømers enhed med disse sager.

Aftalen kom i stand fordi det i nogle lovbemærkninger blev nævnt, at man ville stramme op i relation til tilbagebetaling af kildeskat. Det daværende Koncern-

center ønskede derfor en sådan hjælpeløsning, hvilket Rasmus Bo Andersen og jeg nikkede til.

Lisbeth Rømer er nu gået på pension, men det ændrer ikke ved aftalen.

Mailen er lavet med henblik på, at Store Selskaber skulle yde bistand i sagen vedrørende The Abu Dhabi Investment Authority, hvor der er gjort indsigelse over sagsbehandlingen hos SKAT. I forhold til denne sag, så får vi pt. assistance fra din driftsenhed Fonde og Koncerner Vest, da vi er af den opfattelse at din afdeling passer bedre ift. denne type opgave.

Denne arbejdsaftale bør ligeledes indskrives i beskrivelsen af opgaver og ansvarsområder for Udbytteskat, så der fremadrettet ikke er tvivl om snitflader og ansvarsområder.

Afslutningsvis, så er det vigtigt for mig, at der tages stilling til, hvilket forretningsområde/driftsenhed i SKAT, som skal foretage sagsbehandlingen af sagerne, som pt. ligger hos driftsenheden SAP38 i Betaling og Regnskab. Som nævnt indledningsvis, så er det sager der har en karakter, hvor det ikke er muligt for min afdeling at løse disse sager.

Jeg håber derfor, at du kan være behjælpelig på dette område.

René Frahm Jørgensen

UKS

SKAT

Notat

Inddrivelse
Betaling og Regnskab
SAP38 – Taastrup

8. august 2014

Endelig regnskabsgodkendelse – periode 07.2014

SAP38 har i forbindelse med regnskabsafslutningen og i forlængelse af sandsynlighedskontrollen foretaget kontrol med, at aktiver og passiver er regnskabsmæssigt afstemt for firmakode 6112 Udbytte.

- **Status på arbejdsopgaver**

Som følge af sommerferieafvikling sker der pt behandling af modtagne kundehenvendelser via Remedy og mailpostkassen.

- **Manglende udførsel af opgaver**

Udbytteskat er blevet meget sårbar, da driftsenheden har haft meget stor personaleafgang og der er få medarbejdere tilbage, som er meget specialiseret inden for de enkelte områder.

Det bør overvejes, hvorvidt opgaverne helt eller delvist skal overflyttes til DMO/DMS i Horsens eller Ringkøbing.

- **Indtægter eller udgifter, som skønnes at have væsentlig betydning for om regnskabet er retvisende**

På konto 2236 er der pr 31. juli 2014 udbetalt 4.837.590.953 mia kr i refusion til udenlandske aktionærer.

Totaltallet for konto 2236 for 2013 var 2.851.494.605 mia kr, altså stigning på 1.986.096.348 mia kr ved udgangen af juli måned 2014.

En årsag hertil kan være, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske virksomheder.

De amerikanske pensionskasser skal ikke betale dansk skat, så derfor de meget store tilbagebetalinger.

UKS

- **Hvorvidt der i perioden er konstateret væsentlige fejl og mangler, herunder hvornår, der er foretaget fejlrettelse med angivelse af bilagsnummer og periode.**

Ingen bemærkninger.

SAP38 har foretaget vurdering af månedens indtægter og udgifter samt aktiver og passiver for firmakode 6112 Udbytteskat og disse anses for at være retvisende.

Dorthe Pannerup

UKS

AFSTEMNINGSSKEMA

Afstemning af månedsregnskab pr. 06.08.2014 for Udbytte m.v.

PERIODE: 2014 Juli

NAVN	BELØB
AKTIVER I ALT	719.517,00
PASSIVER I ALT	-6.072.457.736,60
§ 38 I ALT	6.071.731.305,13
§ 9 I ALT	6.914,47
* RESULTAT	0,00

AFSTEMNING FORETAGET DEN 8/8-2014

UNDERSKRIFT

UKS

Firmakoder: 6112
Udbytte m.v.

KOMPRIMERET MÅNEDSREGNSKAB

Dato: 06.08.2014 KL. 10:41:19
BrugerID: W03504
Rap.Grp: FA15 Rap: TS14A

SELEKTIONER:

Periode: Juli
Regnskabsår: 2014
Ledger: TS
Recordart: 0
Bibliotek: TSS
Klient: 238
Rap. sidst ændret: 15.03.2006

UKS

Firmakode: 6112
Udbytte m.v.

Komprimeret månedsrapport
Juli
2014

Dato: 06.08.2014 Tid: 10:41:19 Side 2
BrugerID: W03504
Rap.grp: FA15 Rap: TS14A

Aktiver og passiver	Primosaldo	Debet Juli	Kredit Juli	Netto Juli	Ultimo Juli	Ændring
Beholdninger						
Aktiver						
Debitorer						
Debitorer	717.501,20	7.716.234,09	-7.714.218,29	2.015,80	719.517,00	0,3
Bankkonti						
Bankkonti	0,00	1.471.966.145,25	-1.471.966.145,25	0,00	0,00	0,0
Aktiver	717.501,20	1.479.682.379,34	-1.479.680.363,54	2.015,80	719.517,00	0,3
Passiver						
Interimskonti (versur i DCB)						
Interimskonti (versur i DCB)	52.890.955.127,10	1.518.396,73	-721.384.158,10	-719.865.761,37	52.171.089.365,73	-1,4
Mellemregninger						
Mellemregninger	-1.157.320.627,56	0,00	-9.396.151,22	-9.396.151,22	-1.166.716.778,78	0,8
Tekniske konti						
Tekniske konti	0,00	6.945.528,29	-6.945.528,29	0,00	0,00	0,0
Egenkapital - efterpost.						
Egenkapital - efterpost.	-57.076.830.323,55	0	0,00	0,00	-57.076.830.323,55	0,0
Passiver	-5.343.195.824,01	8.463.925,02	-737.725.837,61	-729.261.912,59	-6.072.457.736,60	13,6
Beholdninger	-5.342.478.322,81	1.488.146.304,36	-2.217.406.201,15	-729.259.896,79	-6.071.738.219,60	13,7

UKS

Firmakode: 6112
Udbytte m.v.

Komprimeret månedsrapport
Juli
2014

Dato: 06.08.2014 Tid: 10:41:19 Side 3
BrugerID: W03504
Rap.grp: FA15 Rap: TS14A

Finanslovsstruktur	Primosaldo	Debet Juli	Kredit Juli	Netto Juli	Ultimo Juli	Ændring
Alle Finanslovens underkonti						
§ 38 Skatter og afgifter						
38.11 Personskatter						
38.11.01 Personskatter						
38.11.01 Personskatter	4.056.985.189,94	730.007.122,73	-749.660,54	729.257.462,19	4.786.242.652,13	18,0
38.11 Personskatter	4.056.985.189,94	730.007.122,73	-749.660,54	729.257.462,19	4.786.242.652,13	18,0
38.13 Selskabsskatter m.v.						
38.13.01 Indkomstskat selskaber						
38.13.01 Indkomstskat selskaber	795.511.150,00	0,00	0,00	0,00	795.511.150,00	0,0
38.13 Selskabsskatter m.v.	795.511.150,00	0,00	0,00	0,00	795.511.150,00	0,0
38.61 Renteindtægter m.v.						
38.61.01 Renteindtægter m.v.						
38.61.01 Renteindtægter m.v.	489.977.503,00	0,00	0,00	0,00	489.977.503,00	0,0
38.61 Renteindtægter m.v.	489.977.503,00	0,00	0,00	0,00	489.977.503,00	0,0
§ 38 Skatter og afgifter	5.342.473.842,94	730.007.122,73	-749.660,54	729.257.462,19	6.071.731.305,13	13,7
§ 9 Skatteministeriet						
09.21 Skatte- og afgiftsforvaltning						
09.21 03 Gebyrer, retsafgifter m.v.						
09.21 03 Gebyrer, retsafgifter m.v.	4.479,87	2.434,60	0	2.434,60	6.914,47	54,3
09.21 Skatte- og afgiftsforvaltning	4.479,87	2.434,60	0	2.434,60	6.914,47	54,3
§ 9 Skatteministeriet	4.479,87	2.434,60	0	2.434,60	6.914,47	54,3
Alle Finanslovens underkonti	5.342.478.322,81	730.009.557,33	-749.660,54	729.259.896,79	6.071.738.219,60	13,7

UKS

LISTE SLUT LISTE SLUT LISTE SLUT

UKS

Region Midtjylland
Regnskab

08-08-2014

Regnskabsperiode: juli 2014				FK 6112 Udbytte
Pkt.	**Kontrolpunkt navn**	**Dato**	**Udført af medarbejder**	**Bemærkninger**
	Før lukning af regnskabsperioden			
A01	Batch input	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A02	Kontrol af betalinger i SAP38 og Danske Bank	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A06	Tekniske debitorer og ukendte debitorer fra DR rejsegods i og udenfor EU	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A07	Gennemgå debitorkontiene 3000-3006	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A14	Afstemning og udligning af hovedbogskonti	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A19	Afstemning af interimskonto 4100 - 4106	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A20	Afstemning af artskonto 3885 (indbetalinger i afvigende perioder)	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A22	Afstemning af konto 4118 SKB mellemregning (FF1 konti med kontoudtog) samt afstemning af konto 3636 SKB FF1	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A24	Kontrol af indtægtskonti - udgiftskonti	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
A50	Kontrol af konto 1227 uanbringelige ind- og udbetalinger og 1225 ej effektueret TURS	05-08-2014	w03651	Gennemgang af kontrolpkt. - ingen bemærkninger til §38 kontoret
	Efter lukning af regnskabsperioden (hver måned)			
B02	Bogførte poster mellem "foreløbig" og endelig regnskabsrapport			
B03	Ad Hoc undersøgelse på baggrund af henvendelse fra regnskab1			
B04	Kontrol og afstemning af kvittering for regnskabsrapport, det endelige- og komprimerede regnskab	08-08-2014	w03504	Afstemt og afleveret til underskrift
	Kvartalsvis før lukning af regnskabsperioden			
Q02	Ikke placerede indbetalinger på artskonto 4100 (interimskonto)			
	Ved regnskabsårets udgang			
Y01	Supplementsperioder			
Y02	Årsafslutning			

UKS

Fra: René Frahm Jørgensen
Til: ORLA.KRISTENSEN@SKAT.DK; FRANK.JENSEN@SKAT.DK
Emne: Fremtidige regnskabsgodkendelser
Dato: 18. august 2014 09:38:00
Vedhæftede filer: Bemærkninger_regnskabsgodkendelser2014.docx

---

Kære begge
Jeg havde som bekendt Kurt Wagner i sidste uge – og en af de ting vi drøftede var vores regnskabsgodkendelser, herunder hvordan de er udformet og hvilke regnskabsmæssige konklusioner vi drager.

Derfor har jeg set på de seneste godkendelser med nogle lidt andre øjne – og jeg vil gerne have, at observationer bliver medtaget i den/de kommende regnskabsgodkendelser. Der skal ikke være nogen tvivl om, at både SIR og departementet vil have et ekstra godt øje til os i fremtiden, hvorfor jeg gerne vil at vi gør os ekstra umage (også) på denne front.

Lad os tale om det, når I har haft lejlighed til at se på mine bemærkninger/iagttagelser, der er skrevet ud fra at vi bør forbedre os på dette område (og vise initiativ forud for en turnusanalyse)

Mvh René

UKS

Notat

Betaling og Regnskab

18. august 2014

Orla og Frank

Bemærkninger til regnskabsgodkendelserne

Helt overordnet, så tager vores regnskabsgodkendelser udgangspunkt i at være afvigelsesforklarende – primært set ift. tidligere år og perioder. Vi kommer i meget lille udstrækning ind på "hvorfor" – og hvad vores analyser har vist og ikke mindst hvilken effekt de konstaterede forhold har på statens indtægtsregnskab (kommer vi f.eks. i mål med det budgetterede – og hvis ikke, hvad foretager vi os så?).

Det gør, at regnskabsgodkendelserne kommer til at stå lidt nøgne ift. de regnskabsmæssige problemstillinger og at vi ikke forholder os til de konstaterede differencer/manglende procesoverholdelse. Samtidig så er regnskabsgodkendelserne meget ens og flere afsnit bliver genbrugt. Det er i sig selv ikke noget problem, men jeg tænker om vi så kommer "hele vejen rundt" i vores regnskab?

Ift. de udvalgte områder i regnskabsgodkendelserne, så har jeg følgende bemærkninger (udgangspunktet er her regnskabsgodkendelsen for juni 2014):

Afstemning af SKS-konto 6123 – Momsafregning fra Moderniseringsstyrelsen
Et meget lille beløb – er det relevant i denne sammenhæng ift. departement? Området har været med i regnskabsgodkendelserne tilbage til januar 2014 (identisk tekst).

Generelle bemærkning til regnskabet for juni måned
Vi skriver omkring Skattekontoen "at det må antages at der nu er normal drift". Her mener jeg at vi skal være ekstra udfarende, idet vi er så tætte på system- og procesejere (og vi jo ved, at der er udfordringer med bl.a. "negativ-lister" etc.). Det bør vi kunne orientere om i regnskabsgodkendelsen – så den både virker bagudrettet ift. at rette op på fejl, men at vi også forklarer hvad der kan forventes. Hvilke farer ser vi i den forbindelse? (manglende angivelser, virksomheder der ikke bliver rykket osv.). Har det indvirkning på indtægtsregnskabet – og kan vi på nogen måde se indikatorer på dette? Skal vi evt. korrigere i budgettallene?

Motorområdet
Vi har konkrete bud på omfanget – både antal og beløb. Det bør fremgå med en vurdering af hvorvidt vi ser det som muligt at opkræve (herunder hvilke problemstillinger vi ser i den forbindelse).

FF´ere
Hvad siger budgettet ift. de foreløbige fastsættelser? – og skal vi på det grundlag korrigere nu?
Hvad med FF´ere på momsområdet – hvordan er udviklingen der? (der har været stor fokus på hvordan de er blevet udført/fastsat tidligere, hvorfor det fra min side kunne være interessant at følge op på dette, nu når vi i SKAT har fået en bedre og mere præcis proces for hvordan der foretages foreløbige fastsættelser.)

Sandsynlighedskontrol
Vi skriver "Systematisk tilpasning af sandsynlighedskontrollen er påbegyndt i oktober 2013 og forventes afslutte i løbet af 2014." Her mener jeg godt at vi kan blive noget skarpere, da den vel er afsluttet/afsluttes her i august 2014.

38.11.01.10 Personskat

A-skat
Her tænker jeg "hvorfor" en afvigelse på godt og vel 3 %? (fra 28,4 mia til 29,3 mia). Området er også behandlet forskelligt fra regnskabsgodkendelsen i maj 2014, hvor det er store afvigelser vedr. FF´ere på A-skat, der er omtalt. Kan vi evt. finde relevante punkter, der er gennemgående for årets regnskabsgodkendelser, da den nuværende gennemgang for mig til at tænke "at det var lige hvad der sprang mest i øjnene".

Udbytteskat
Super iagttagelse vedr. de amerikanske pensionskasser! Den kunne vi forfølge og vise "hvorfor" – og ikke mindst konsekvenserne på regnskabet, hvis den tendens/trend fortsætter.

Royaltyskat
Er den relevant? – og hvis den er, så bør vi måske dyrke hvorfor der kun er en debitor.

38.13.01.10 Indkomstskat af selskaber

Frivillig acontoskat
Hvilke konsekvenser har den nye periodisering for budgettallene? – og hvorfor er tallet steget så meget fra det ene år til det andet?

38.14.01.10 Pensionsafkastskat
Stor afvigelse – hvorfor? Har markedet ændret sig – eller er det ændrede regler på området? Når vi de budgetterede tal på området?

UKS

38.21.01.10 Moms
Omkring de månedsafregnede virksomheder:
Ændrede angivelsestidspunkter og vi skriver "Provenuet forventes alene af den grund at være under 2013-niveau". Kan afvigelsen beregnes? – og hvad er konsekvensen ift. det budgetterede?

På den talmæssige front, så synes jeg at vi indenfor hvert område skal have fastsat (i samarbejde med SIR) hvilke beløbsgrænser på hvert hovedområde, der skal være for afvigelser - og dermed for hvilke poster vi tager med i regnskabsgodkendelserne.

Endvidere bliver jeg mere og mere interesseret i budgettallene – og om vi når i mål med indtægterne. Vi har en enestående mulighed for at se på den faktiske udvikling – og holde det op mod det budgetterede og derved give "fælleskassen" et bedre beslutningsgrundlag.

Afsluttende bemærkninger
Ovenstående skal omfattes som spørgsmål til at vi sammen kan udvikle vores regnskabsgodkendelser, så de bliver mere informative og ikke mindst anvendelige overfor departementet. Vi skal så at sige vise dem tallene, forklaringerne og ikke mindst konsekvenserne. Det er den udvikling jeg ser, der skal være bærende for vores regnskabsaflæggelse.

Mvh René

UKS

Fra:	Susanne Thorhauge
Til:	Anita Hørby Rasmussen
Cc:	Jeanette Nielsen
Emne:	Udbytte - spørgsmål til JURA
Dato:	18. august 2014 12:00:47
Vedhæftede filer:	skønsmæssig fastsættelse af udbytteskat.docx
Prioritet:	Høj

Kære Anita,

Foranlediget af bemærkninger fra SKATs Interne Revision ønsker Afregning Erhverv i samarbejde med Betaling og Regnskab, at afdække mulighederne for at foretage en skønsmæssig ansættelse af udbytteskat hos det udloddende selskab i de situationer, hvor vi ikke har modtaget en indberetning, men har en formodning for, at der er udloddet udbytte.

Selskabet er pligtig at indberette og indeholde udbytteskat. Der indberettes oplysninger om de enkelte udbyttemodtagere, herunder størrelsen af det modtagne udbytte og den indeholdte skat heraf. Indberetningerne på de enkelte udbyttemodtagere danner grundlag for opgørelse af den samlede udbytteskat, som selskabet skal indeholde og betale på vegne af udbyttemodtagerne.

De indberettede oplysninger om udbyttemodtagerne bliver automatisk overført og medregnet på selvangivelsen, såfremt udbyttemodtager er en person.
Der er ikke pligt til at foretage indberetning, hvis der ikke er udloddet udbytte ("0-indberetning").

SKAT hidtidige praksis/administration.
Når SKAT har haft en formodning for, at der er udloddet udbytte, men ikke gennemført en indberetning, har vi hidtil udsendt en rykkerskrivelse og gjort opmærksom på, at den manglende indberetning kan medføre bøde. Vi har ikke hidtil foretaget skønsmæssige ansættelser af udbytteskat hos det udloddende selskab, og vi ønsker derfor en dialog om afklaring de juridiske aspekter, jf. nedenfor:

Hjemmelsgrundlaget
Det er umiddelbart vores opfattelse, at der kan henvises til opkrævningslovens § 4.

- Er JURA enig i dette?

Grundlag for skøn
Vi vil foretage den skønsmæssige ansættelse på grundlag af selskabets årsrapport, evt. selskabets selvangivelse (felt 37 oplyses om årets udloddede udbytte) og registrerede ejeroplysninger i årsrapport og i SKATs systemer.

- Er JURA umiddelbart enig i at det er tilstrækkeligt grundlag?

Andre juridiske/retssikkerhedsmæssige overvejelser
Der vil blive tale om en konkret udvælgelse af sager, hvor der foretages en skønsmæssig ansættelse. Vi vil overveje mulighederne for at foretage maskinelle udsøgninger, der skal danne grundlag for en manuel gennemgang og kun sager, hvor der reelt er formodning for, at der skal betales en udbytteskat i en vis størrelsesorden vil blive skønsmæssigt ansat.

Det betyder, at ikke alle selskaber, hvor der er formodning for at der mangler en indberetning vil blive skønsmæssigt ansat. Hvis vi f.eks. kan se, at der foreligger en udlodning fra datterselskab til moderselskab vil den indberettede udbytteskat være 0 kr., og det vil ikke være formålstjenligt at

UKS

foretage en skønsmæssig ansættelse.

Vi har altså med andre ord et antal sager, hvor vi har en formodning for, at der mangler indberetning af udbytte og udbytteskat, men kun nogle af disse sager/selskaber vil blive ansat skønsmæssigt.

- Er det problematisk at gennemføre denne "forskelsbehandling" af selskaberne?

Vi vil i de fleste tilfælde ikke have tilstrækkelige oplysninger til, at vi kan indberette oplysningerne om udbyttemodtagerne, således at det af selskabet udloddede udbytte kan fordeles og indberettes på de enkelte udbyttemodtagere. Det betyder, at vi kan opkræve udbytteskat, men ikke efterfølgende sikre, at udbyttet og skatten heraf bliver med regnet på modtagerens årsopgørelse.

- Er det problematisk at opkræve den skønsmæssigt fastsatte udbytteskat hos det udloddende selskab, når vi ikke efterfølgende kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne?

Vi vedlægger et foreløbigt udkast/skitse til et brev til selskabet om skønsmæssig ansættelse.

Mvh
Susanne Thorhauge

UKS

SKAT

Notat

Indsats
Store Selskaber

20. august 2014

Refusionsanmodninger – Store Selskabers kildeskatteprojekt

UKS

Baggrund

Det fremgår af det igangværende landsdækkende indsatsprojekt 2013 – 14 om kildeskatter, at følgende punkt undersøges:

"3. Kontrol af anmodninger om tilbagebetaling af indeholdt udbytteskat Undersøge anmodninger om tilbagebetaling af indeholdt udbytteskat. med udgangspunkt i en oversigt over selskaber og personer, som har fået refunderet 1 mio. kr. eller mere i udbytteskat. (Bliver antallet ved udsøgning meget stort rykkes beløbsgrænsen opad). Kildeskattelovens § 69 B, som blev vedtaget i 2012."
...

Risikoen ved refusionsanmodninger er at selskaberne, som er indeholdelsespligtige først indeholder og betaler kildeskatten, efterfølgende søger aktionærerne kildeskatten tilbage via Regnskabsenheden i SKAT."

Kontrolpunktet er blandt andet en del af projektet, som følge af L173 – 2011/12, jf. ændringsforslaget i betænkningen - bilag 34, og hvor det af forarbejderne til kildeskattelovens § 69 B fremgår følgende:

…
"Det må forventes, at skattemyndighederne fremover vil øge fokuseringen og kontrollen vedrørende tilbagebetaling af kildeskatter. Dette bør ske for at sikre, at der ikke sker uretmæssig tilbagebetaling til en udenlandsk modtager, som ikke anses for retmæssig ejer.
...
Hvis skattemyndighederne senere måtte vinde sagen, kan den oprindelig tilbageholdte kildeskat være udbetalt til det udenlandske selskab og eventuelt videreka-naliseret til andre udenlandske selskaber i koncernen. Det medfører i realiteten, at skattemyndighederne har en begrænset mulighed for at få tilbagebetalt det udbetalte kildeskattebeløb."

Anmodning om udsøgningsmateriale

Med afsæt i kildeskatteprojektet skal Store Selskaber derfor anmode om at blive informeret om alle nye refusionsanmodninger vedrørende udbytter, renter eller royalties over 1 mio. kr., hvor der ikke er en dobbeltbeskatningsaftale mellem kildestaten (Danmark) og beløbsmodtageren (hjemmehørende staten). Det kan fx være Saudi Arabien eller Abu Dhabi. Store Selskaber vil derefter i denne population ud fra risiko og væsentlighed undersøge stikprøvevis anmodninger om tilbagebetaling.

Endvidere bistår Store Selskaber gerne med sparring til brug for vurderingen af retmæssig ejerskabsbegrebet i øvrige sager.

UKS

Skatteministeriet

Forelæggelse for departementschefen

SKATs opfølgning på SIRs anbefalinger

Journal nr.	Frist dep. chef	Frist ekstern
14-3485389	Ved lejlighed	- -

Sagens karakter	Presse	Lagt i kopi til
☒ Orientering	☐ Potentielt negativ	☐ Afdelingschef
☐ Drøftelse	☐ Potentielt positiv	☐ Kontorchef
☐ Godkendelse	☒ Ikke presserelevant	☐ Chefrådgiver
☐ Andet	☐ Presse er orienteret	☐ Særlig rådgiver

Bemærkninger

SIR har i forbindelse med årsrevisionen for 2013 vurderet SKATs behandling af tidligere afgivne anbefalinger ifm. aflæggelsen af § 38 regnskabet.

SIR finder det positivt, at der er etableret et grundlag for opfolgning i form af en opfolgningsprotokol med tilknyttede handleplaner, projektbeskrivelser, ansvarsplaceringer og tidsfrister. SIR konstaterer dog ved gennemgangen, at der kun i begrænset omfang er sket opfolgning, og at tidsfristerne udskydes af flere omgange.

SIR har ved gennemgangen konstateret at 50 ud af 107 anbefalinger er afsluttet (dette vedrorer også forvaltningsmæssige revisioner, og ikke kun § 38 relaterede anbefalinger). SIR anbefaler, at SKAT opprioriterer behandlingen af anbefalingerne.

Det er SKATs kontor for Økonomisk Koordinering, der har ansvaret for den tværgående opfolgning. Økonomi og Styring har lobende dialog med Økonomisk Koordinering, og vil folge op på hvorvidt der generelt bor strammes op på opfolgningen af SIRs anbefalinger.

Indstilling

Det indstilles, at vedlagte revisionsrapport tages til efterretning

Sagsbehandler: Lars Bødker Madsen
Godkendt: Kristian Herrtz

20/8-14 KHZ

20/8-14 NAB

Bør indgå i turnsanalysen af betaling og regnskab.

21/8-14

UKS

Skatteministeriet

Departementschef Jens Brøchner

Rapport
27. juni 2014

J. nr. 14-0387758
Plannr. 113-059c
Finansår 2013

Skatteministeriet
Intern Revision
Højbovej 1 A-C 1. sal
DK 8600 Silkeborg

SKATs opfølgning på SIRs anbefalinger og identificerede, ikke-korrigerede fejl fra tidligere år

1. Resume

1.1 Indledning

Skatteministeriets Interne Revision (SIR) har gennemført årsrevision af 2013.

Denne rapport indeholder SIRs vurdering af SKATs behandling af de tidligere anbefalinger og de af SIR identificerede fejl i forhold til aflæggelsen af §38 regnskabet.

1.2 Konklusion

SIR har opgjort status for SKATs opfølgning på tidligere afgivne anbefalinger samt andre forhold, herunder identificerede ikke-korrigerede fejl i regnskabet, der er omtalt i tidligere rapporter.

SIR har gennemgået SKATs opfølgningsprotokol, handleplaner m.v. for håndteringen af de tidligere identificerede problemstillinger og identificerede ikke-korrigerede fejl. SIR har ved gennemgangen konstateret, at der kun i begrænset omfang er sket opfølgning. De enkelte revisionsbemærkninger er ansvarsplaceret, og der er afsat tidsfrister for tiltag. Tidsfristerne for flere tiltag er imidlertid udskudt af flere omgange.

SIR finder det positivt, at der er etableret et grundlag for opfølgning i form af en opfølgningsprotokol og dertil knyttede handleplaner og projektbeskrivelser, samt at der er taget beslutning om ansvarsplacering og afviklingsperiode. SIR finder det dog ikke helt tilfredsstillende, at det på nuværende tidspunkt ikke har været muligt at afslutte opfølgning på flere af problemstillingerne.

1.3 Anbefalinger

SIR anbefaler, at SKAT opprioriterer behandling af anbefalinger og fokus på identificerede, ikke korrigerede fejl, idet

- anbefalingerne vedrører konstaterede problemstillinger omkring elementer i regnskabsaflæggelsen, som ved manglende imødegåelse, kan udmønte i fejl ved regnskabsaflæggelsen
- manglende fokus på identificerede, ikke-korrigerede fejl fra tidligere år kan medføre gentagelse af fejl i den efterfølgende regnskabsaflæggelse og/eller behov for en række efterposteringer, som dels

UKS

Skatteministeriet

forstærker risiko for fejl i regnskabet og dels øger ressourceforbruget i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

2. Forudsætninger

SIRs revision af det aflagte regnskab for §38 har for tidligere år resulteret i såvel anbefalinger som afrapportering af identificerede, ikke-korrigerede fejl.

En anbefaling afgives, når der er identificeret en problemstilling, hvor det vurderes, at manglende korrektion heraf udgør en risiko for fejl ved aflæggelsen af § 38 regnskabet og/eller manglende opfyldelse af de regnskabsregler, der er udstedt i medfør af lov om statens regnskabsvæsen.

Identificerede ikke-korrigerede fejl opstår, hvis den problemstilling, som fører til fejlen, ikke er opdaget i forbindelse med de interne kontroller, og/eller hvis der ikke er mulighed for, eller ressourcer til at korrigere for en konstateret problemstilling.

3. Observationer

SKAT opsummerer kvartalsvis status på opfølgning af SIRs rapporter i en opfølgningsprotokol. Af opfølgningsprotokollen fremgår de enkelte anbefalinger og tilknyttede iværksatte opfølgningstiltag. Der er i forhold til nævnte tiltag taget beslutning om ansvarsplacering og afviklingsperiode. Udfordringer i forhold til systemimplementeringer har dog medført, at der er mange tiltag, som er udskudt til medio 2014.

SIR kan ved en gennemgang af protokollen for 4. kvartal 2013 konstatere, at de af SKAT iværksatte aktiviteter kun i begrænset omfang er afsluttet. I nedenstående skema er opgjort status for behandling af SIRs anbefalinger fra tidligere år:

Anbefalinger primo	107
- Afsluttede iværksatte tiltag mv.	50
Uafsluttede anbefalinger ultimo	57

Det bemærkes, at opgørelsen omfatter anbefalinger og igangsatte initiativer på alle SKATs forretningsområder, og dermed også anbefalinger og tiltag af mere forvaltningsmæssig karakterer, som ikke har en direkte sammenhæng med regnskabsaflæggelsen.

I forbindelse med revision af 2013 har SIR konstateret, at problemstillinger, der er omtalt i forbindelse med afrapportering af revision af § 38 regnskabet 2012, fortsat er gældende på flere områder. Det gælder eksempelvis i forhold til,

- at der er behov for, at der etableres et yderligere ledelsestilsyn i regnskabsaflæggelsen i forhold til statsregnskabet
  Ledelsestilsynet blev påbegyndt som planlagt af Betaling og Regnskab i forbindelse med regnskabsafslutning for 2013, og har omfattet hele perioden fra juli til december 2013. Tilsynet i forbindelse, med regnskabsafslutningen blev efterfølgende evalueret af involverede interessenter, herunder SIR. På grundlag heraf er der for januar kvartal gennemført ledelsestilsyn ud fra det beskrevne koncept. Ledelsestilsynet er afrapporteret til departementet, og der er aftalt en evaluering af tilsynet og processen efter sommerferien med departementet.

UKS

Skatteministeriet

- at der er behov for, at der etableres yderligere procedurer i regnskabsaflæggelsen i form af afstemninger m.v.
- at der er behov for, at der sker en præcisering af ansvarsfordelingen mellem regnskabsfunktionen og Insolvens, som kan medvirke til i højere grad at sikre rettidig afskrivning af insolvensbehandlede krav - henset til tidligere års balancefejl og den fortsatte problematik omkring tilstedeværelsen af ikke-retskraftige krav, finder SIR det nødvendigt, at der foretages en revurdering af kontroldesignet navnlig vedrørende balancekonti.

I SIRs afrapportering af den afsluttende årsrevision af § 38 regnskabet for 2012 fremgik en række identificerede, ikke-korrigerede fejl. SIR har i forbindelse med revision af 2013 konstateret, at halvdelen af de pågældende fejl er identificeret på ny i regnskabsaflæggelsen for 2013. Det drejer sig eksempelvis om fejl i opgørelsen af debitorer og anden gæld. SIR forventer, at bl.a. systemændringer i løbet af 2013 og kontobrændringer med virkning fra og med 2014 vil bevirke, at hovedparten af fejlene ikke gentages ved regnskabsaflæggelsen for 2014.

I forhold til ovenstående problemstillinger henvises i øvrigt til afrapportering af "Rapport om fejl og mangler i det aflagte §38 regnskab for 2013 – 113-059a " og rapport omkring "SIRs vurdering af processen for regnskabsafslutning – 113-059b", hvoraf der fremgår en række yderligere anbefalinger, herunder især i forhold til behov for yderligere styrkelse af SKATs regnskabsmæssige fokus.

SIR blev primo 2014 orienteret om, at SKAT har igangsat projektet "Overordnet regnskabspraksis". Projektet, som løber fra primo 2014 til ultimo 2014, indeholder, ifølge SKAT, en sikring af, at der sker opfølgning på SIRs anbefalinger omkring den overordnede regnskabspraksis, der er afgivet i forbindelse med "Revision i årets løb 2013 af § 38".

SIR henstiller til, at de anbefalinger, som fremgår af rapporterne på baggrund af årsrevisionen af § 38 regnskabet 2013, inddrages i projektet, herunder især anbefalingerne omkring, at der organisatorisk etableres et øget regnskabsmæssigt fokus, eksempelvis via etablering af en mere rendyrket regnskabscheffunktion og tilførsel af yderligere ressourcer med regnskabsmæssige kompetencer.

4. Høring

Bemærkninger fra Betaling og Regnskab er indføjet med kursiv i ovenstående tekst. Afsluttende bemærkninger fremgår nedenfor.

Indledningsvis skal det bemærkes, at Betaling og Regnskab på eget initiativ udviklede styringskonceptet for opfølgning på anbefalinger i forhold til regnskabsaflæggelsen. Styringen sikrer at der tages stilling til alle revisionens anbefalinger, og at der udarbejdes nødvendige handlingsplaner, samt opfølgning af handlingernes gennemførelse i form af en opfølgningsprotokol.

Dette initiativ er netop taget for at sikre opfølgning på revisionens og Rigsrevisionens anbefalinger.

UKS

Skatteministeriet

Handleplanernes gennemførelse sker i en løbende prioritering mellem daglig drift og udvikling og gennemførelse af de beskrevne tiltag i handleplanerne. Og i 2013 og 2014 har handleplanerne også skullet prioriteres og afstemmes med implementering af 2 nye systemer, EFI og Skattekontoen.

For at sikre helhed, sammenhæng i de tiltag der iværksættes bl.a. som følge af anbefalinger fra både SIR og Rigsrevisionen, samt for at sikre fremdrift, er der i Betaling og Regnskab igangsat et projekt "Overordnet regnskabspraksis".

Projektet skal medvirke til at regnskabspraksis beskrives og indarbejdes i angivelses- og betalingshåndteringen og den løbende bogføring. Og med øget regnskabsmæssig fokus, medvirke til at angivelses- og betalingshåndtering, bogføring og regnskabsaflæggelse samlet set gennemføres effektivt og korrekt.

Projektet gennemførelse sker i en løbende prioritering mellem daglig drift og implementering af EFI og Skattekontoen.

Det er helt naturligt, at indarbejde anbefalingerne fra regnskabsafslutningen 2013 i projektet.

Betaling og Regnskab vil i øvrigt sikre evaluering af opfølgningskonceptet. Evalueringen vil ske senest med udgangen af oktober 2014.

Med venlig hilsen

Kurt Wagner

Jytte Bjørn

UKS

Ruth Bahnsen

Fra: Andreas Bo Larsen
Sendt: 24. september 2014 10:19
Til: Jeanette Nielsen; Susi Hjorth Bærentzen
Cc: Susanne Thorhauge; Tina Charlotte Olsen
Emne: SV: lovforslag i intern høring

Kære Jeanette

Vi mener ikke rigtigt, at det har en naturlig sammenhæng med Susis lovforslag.

Som nævnt tidligere er det dog noget, som vil kunne tages med, når vi skal revidere skattekontrolloven.

Med venlig hilsen

Andreas Bo Larsen
Chefkonsulent
Proces og Administration

Tel. +45 72 37 03 63
Mail abl@skm.dk

Skatteministeriet

Skatteministeriet/Ministry of Taxation
Nicolai Eigtveds Gade 28
DK 1402 - København K

Mail skm@skm.dk
Web www.skm.dk

UKS

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 25. august 2014 15:13
Til: Susi Hjorth Bærentzen
Cc: Andreas Bo Larsen; Susanne Thorhauge
Emne: lovforslag i intern høring

Kære Susi,

Du har sendt *forslag til lov om ændring af kildeskatteloven, kursgevinstloven, selskabsskatteloven, virksomhedsskatteloven og forskellige andre love (Henstand med exitskat for selvstændigt erhvervsdrivende, gennemførsel af ændring af moder-/datterselskabsdirektivet, justering af rentefradragsbegrænsningsreglerne og lagerbeskatning af koncernfordringer i fremmed valuta m.m.),* i intern høring.

Der er jo bl.a. tale om diverse ajourføringer og i den forbindelse vil jeg høre, om det er muligt at få endnu en ændring med i lovforslaget.

Det drejer sig om indberetningspligterne efter skattekontrolloven, hvor vi har brug for, at et selskab ved indberetning/angivelse udloddet udbytte og udbytteskat til de enkelte udbyttemodtagere, oplyser om hvilken regnskabsperiode udlodningen relaterer sig til. Vi skal bruge oplysningen til at foretage maskinelle kontroller i forhold til oplysninger på selskabets selvangivelse. Jeg har lavet en kort beskrivelse af vores udfordringer i vedlagte.

Jeg har tidligere - telefonisk – nævnt problemstillingen overfor Andreas Bo Larsen, hvorfor han er CC på denne mail.

Da der ikke er tale om egentlige bemærkninger til det foreliggende lovforslag tillader jeg mig at spørge/sende det til dig direkte. Mine øvrige – eventuelle - bemærkninger til lovforslaget vil på sædvanlig vis indgå i den samlede tilbagemelding fra JURA.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

SKAT

Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

SKAT

Notat

Departementet
Proces og Administration

21. august 2014

Indberetning af udbytte og udbytteskat

Afregning Erhvervs forslag:

Det foreslås, at der i skattekontrollovens bestemmelser indføres pligt til indberetning af regnskabsperiode (indkomstår) for det udloddende selskab ved indberetning af udbyttemodtagere.

Problemstilling:

Der er gennemført ændringer af SKATs TastSelv løsning til indberetning af udbytte og udbytteskat med virkning fra 1. januar 2014. Indberetningsløsningen anvendes af alle selskaber, der udlodder udbytte, dog således at indberetninger af udbyttemodtagere foretages af VP m.fl. gennem eKapitals digitale løsninger, hvis der er tale om børsnoterede selskaber.

Den væsentligste ændring, der er gennemført i TastSelv-løsningen er, at de indberettede oplysninger om den indeholdte udbytteskat på hver udbyttemodtager sammentælles i indberetningsløsningen, og danner grundlag for afregning og opkrævning af udbytteskatten.

Der foretages således – som udgangspunkt - ikke længere en særskilt angivelse/indberetning af det samlede udbytte og udbytteskat.

Tidligere skulle selskabet både indberette oplysninger om udbyttemodtagere og indberette en udbytteangivelse med opgørelse af det samlede udbytte og udbytteskat. I forbindelse med indberetning af udbytteangivelsen skulle selskabet oplyse dato for vedtagelsen af udbytteudlodningen, og oplyse hvilken regnskabsperiode udlodningen relaterede sig til.

Oplysningen om regnskabsperioden får vi ikke ved indberetning af udbyttemodtagere, og det giver en række system- og kontrolmæssige problemer. Der henvises til uddybende beskrivelse nedenfor.

Afregning Erhverv har – indtil videre – afstået fra at implementere mulighed for at indberette regnskabsperiode ved indberetning af udbyttemodtager på grund af vores usikkerhed eller tvivl om hjemmelsgrundlaget.

UKS

Den tidligere proces for afregning og kontrol:

Som nævnt ovenfor har selskabet tidligere indberettet både en udbytteangivelse og oplysninger om de enkelte udbyttemodtagere. Der var tale om to adskilte indberetninger (og to adskilte blanketter), og det var udbytteangivelsen med opgørelse af det samlede udloddede udbytte og udbytteskat, der var grundlaget for SKATs registrering af udbytteskattekravet overfor selskabet.

Ved indberetning af udbytteangivelsen skulle samtidig oplyses, hvilken regnskabsperiode som udbyttet relaterede sig til.

Foretager et selskab eksempelvis en udbytteudlodning med vedtagelsesdato den 1. maj 2013 kan denne være besluttet på grundlag af den afsluttede regnskabsperiode 01.01.2012 – 31.12.2012 (hvis kalenderår), eller der kan være tale om en aconto udlodning, som er besluttet på grundlag af den igangværende regnskabsperiode 01.01.2013-31.12.2013.

Oplysningerne om regnskabsperioden blev helt konkret brugt til kontrol i forhold til selskabets selvangivelse – felt 37, hvor der skal oplyses om årets udbytteudlodning.

Der kunne foretages en maskinel sammenholdelse af oplysningerne. Var der på selvangivelsen oplyst om en udbytteudlodning, uden at der var registreret en udbytteangivelse for samme regnskabsperiode, fik selskabet et rykkerbrev fra SKAT.

Intern Revision har udfærdiget en rapport om SKATs administration af udbytteskatten og har i den forbindelse kommet med anbefalinger om opfølgning på den nævnte kontrol.

Den nuværende proces for afregning og kontrol:

Selskabet indberetter nu alene oplysning om udbyttemodtagere, herunder vedtagelsesdato, CPR/CVR-nr. modtaget udbytte før skat, pct. sats, indeholdt skat o.s.v. Der foretages på baggrund heraf en systemmæssig opgørelse af den udbytteskat, som selskabet skal betale på vegne af modtagerne. Dette udbytteskattekrav overføres til selskabets skattekonto.

Selskabets regnskabsperiode skal ikke oplyses. De indberettede oplysninger om udbyttemodtagere kan således relatere sig til to forskellige regnskabsperioder og vi ved ikke – ud fra vedtagelsesdatoen alene – hvilken regnskabsperiode, der er den rigtige.

Det betyder, at vi ikke kan gennemføre de maskinelle kontroller over til felt 37 i selskabets selvangivelse, da der er en væsentlig risiko, at vi rykker en del selskaber, der har foretaget en korrekt indberetning/angivelse.

Den indberettede regnskabsperiode har været "grundstenen" i de bagvedliggende systemer, og den "manglende" regnskabsperiode, har givet en række andre udfordringer, som vi p.t. arbejder på at løse.

UKS

Afregning Erhvervs konklusioner:

Det er Afregning Erhvervs opfattelse, at det er væsentligt at få reetableret den nævnte kontrol, og foreslår at pligten til at indberette det udloddende selskabs regnskabsperiode indarbejdes i skattekontrolloven ved førstkommende lejlighed.

Ændringen vil medføre omkostninger til tilretning af indberetningsløsning på TastSelv Erhverv samt tilretning af system 3S.

Jeanette Nielsen
Afregning Erhverv

UKS

Ruth Bahnsen

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 25. august 2014 14:13
Til: Susi Hjorth Bærentzen
Cc: Andreas Bo Larsen; Susanne Thorhauge
Emne: lovforslag i intern høring
Vedhæftede filer: problemstilling - indkomstår.docx

Kære Susi,

Du har sendt *forslag til lov om ændring af kildeskatteloven, kursgevinstloven, selskabsskatteloven, virksomhedsskatteloven og forskellige andre love (Henstand med exitskat for selvstændigt erhvervsdrivende, gennemførsel af ændring af moder-/datterselskabsdirektivet, justering af rentefradragsbegrænsningsreglerne og lagerbeskatning af koncernfordringer i fremmed valuta m.m.),* i intern høring.

Der er jo bl.a. tale om diverse ajourføringer og i den forbindelse vil jeg høre, om det er muligt at få endnu en ændring med i lovforslaget.

Det drejer sig om indberetningspligterne efter skattekontrolloven, hvor vi har brug for, at et selskab ved indberetning/angivelse udloddet udbytte og udbytteskat til de enkelte udbyttemodtagere, oplyser om hvilken regnskabsperiode udlodningen relaterer sig til. Vi skal bruge oplysningen til at foretage maskinelle kontroller i forhold til oplysninger på selskabets selvangivelse. Jeg har lavet en kort beskrivelse af vores udfordringer i vedlagte.

Jeg har tidligere - telefonisk – nævnt problemstillingen overfor Andreas Bo Larsen, hvorfor han er CC på denne mail.

Da der ikke er tale om egentlige bemærkninger til det foreliggende lovforslag tillader jeg mig at spørge/sende det til dig direkte. Mine øvrige – eventuelle - bemærkninger til lovforslaget vil på sædvanlig vis indgå i den samlede tilbagemelding fra JURA.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

SKAT
Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

Fra:	Lars Bach Pedersen
Til:	Susanne Thorhauge
Cc:	Jeanette Nielsen
Emne:	Vedr. skønsmæssig fastsættelse af udbytteskat - Spørgsmål til JURA
Dato:	27. august 2014 17:31:08
Vedhæftede filer:	image001.png

Hej Susanne,

Jeg har gennemlæst jeres spørgsmål vedrørende ovenstående problemstilling og har følgende bemærkninger:

Hjemmelsgrundlaget

Hvis der er tale om, at kravet mod den indeholdelsespligtige ikke kan opgøres nøjagtigt, og dette er den indeholdelsespligtiges egen skyld, fordi vedkommende ikke har angivet (rettidigt), kan skattemyndighederne foretage en foreløbig fastsættelse efter opkrævningslovens § 4, stk. 1, og opkræve i overensstemmelse hermed. Dette gælder også, hvor der er tale om forsinket angivelse eller indberetning af udbytte af aktier. Jeg er derfor enig i, at hjemmelsgrundlaget for opkrævningen af den skønsmæssigt fastsatte udbytteskat er opkrævningslovens § 4. Se i øvrigt Den Juridiske Vejlednings afsnit A.B.4.6 Forsinket angivelse, indberetning og betaling af skatter og afgifter.

Svaret på jeres spørgsmål er derfor, at der kan henvises til opkrævningslovens § 4 som hjemmelsgrundlag for den skønsmæssige fastsættelse af udbytteskatten.

Grundlag for skøn

Ved ansættelse efter skøn har SKAT som udgangspunkt ikke pligt til at indhente oplysninger fra andre end virksomheden selv. Der er som udgangspunkt heller ikke pligt til at indhente oplysninger fra tredjemand, hverken fra en anden myndighed eller fra en privat virksomhed. Grundlaget for skønnet er typisk tidligere års indberettede oplysninger, momsangivelser, skatteansættelser, oplysninger fra tredjemand m.v. Se Den Juridiske Vejlednings afsnit A.B.5.4.2 Skønsmæssig ansættelse efter opkrævningsloven. Dette afsnit behandler grundlaget for skønnet i relation til skønsmæssig ansættelse efter opkrævningslovens § 5, stk. 2, men grundlaget for skønnet er det samme for så vidt angår den skønsmæssige ansættelse efter opkrævningslovens § 4, stk. 1, der jo ikke adskiller sig grundlæggende fra situationen i opkrævningslovens § 5, stk. 2.

Svaret på jeres spørgsmål er derfor, at ansættelse på grundlag af selskabets årsrapport, evt. selskabets selvangivelse og registrerede ejeroplysninger i årsrapport og i SKATs systemer som udgangspunkt er tilstrækkeligt grundlag for skønnet for ansættelsen.

Andre juridiske/retssikkerhedsmæssige overvejelser

1. Er det problematisk at gennemføre "forskelsbehandling" af selskaberne?

En borger/virksomhed kan ikke med henvisning til den forvaltningsretlige lighedsgrundsætning påberåbe sig ulovlige hensyn. Et selskab kan derfor ikke med henvisning til, at andre selskaber, som heller ikke har overholdt den lovfæstede

UKS

afleveringsfrist, ikke bliver skønsmæssigt ansat, selv undslå sig en skønsmæssig ansættelse som fastsat i opkrævningsloven. Desuden er der tale om, at der ligger saglige hensyn til grund for SKATs påtænkte "forskelsbehandling" af selskaberne. Der er jo tale om, at SKATs "forskelsbehandling" er udtryk for en prioritering af myndighedens ressourcer, således at man alene forfølger større sager, som ligger over en vis "bagatelgrænse". Der er således ikke tale om en vilkårlig forskelsbehandling af selskaberne, som selvfølgelig ikke ville være lovlig. Svaret på jeres spørgsmål er derfor, at den påtænkte fremgangsmåde, hvorefter der ikke sker en skønsmæssig ansættelse af alle selskaber, hvor der er en formodning for, at der mangler indberetning, men alene af de selskaber, hvor der reelt er en formodning for, at der skal betales udbytteskat af en vis størrelsesorden, ikke er problematisk.

2. Er det problematisk at opkræve den skønsmæssigt fastsatte udbytteskat hos det udloddende selskab, når vi ikke efterfølgende kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne?

Som jeg læser dette spørgsmål, spørger I om, hvorvidt skønsmæssig opkrævning af udbytteskat hos et selskab er betinget af, at man kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne. Da jeg ikke umiddelbart ser nogen sammenhæng mellem disse to forhold, kan jeg ikke se, at der skulle være noget i vejen for at opkræve udbytteskat hos det udloddende selskab, selv om man ikke efterfølgende kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne. Den manglende indberetning og fordeling af det af selskabet udloddede udbytte på de enkelte udbyttemodtagere skyldes jo manglende oplysninger, der - som jeg læser jeres spørgsmål - ikke kan klandres SKAT, men selskabet. Svaret på jeres spørgsmål er derfor, at det ikke er problematisk at opkræve den skønsmæssigt fastsatte udbytteskat hos det udloddende selskab, selv om SKAT ikke efterfølgende kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne på grund af utilstrækkelige oplysninger fra selskabet. Når SKAT har modtaget de korrekte oplysninger fra selskabet, slettes jo det beløb, der er fastsat skønsmæssigt.

Jeg har gennemlæst det foreløbige udkast til et brev til selskaberne om skønsmæssig fastsættelse. Dette giver mig ikke anledning til bemærkninger.

Hvis ovennævnte giver anledning til spørgsmål, er du/I naturligvis velkommen til at kontakte mig.

Med venlig hilsen

Lars Bach Pedersen

Jura
Proces og Administration
Østbanegade 123, 2100 København Ø

UKS

E-mail: Lars.B.Pedersen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 84 80

UKS

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Til: Frank Høj Jensen; Mette Gravgaard Poulsen
Emne: SV: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse
Dato: 28. august 2014 10:38:00
Vedhæftede filer: image001.png

Kære Frank og Mette

Tak for den tilsendte mail.

Jeg er ved at få ajourført mit opgaveoverblik.

Jeg har tidligere skrevet således til produktionsstyring og konsekvensbeskrivelse:

Nedprioritering af regnskabsopgaverne på pensionsområdet vil betyde periodeforskydning i bogføringen af indtægterne. Endvidere vil den ugentlige status til Lovgivning og Økonomi og Danmarks Nationalbank til brug for de samfundsøkonomiske provenuberegninger, herunder den kommende finanslov 2015 være forkerte. Regnskabsaflæggelsen for firmakode 6113 vil ikke være korrekt og dermed vil SKATs samlede regnskab ikke være rigtigt.

Jeg har ikke tidligere nedprioriteret opgaver, da samtlige opgaver i SAP38 bidrager til basis – datagrundlag og dermed SKATs samlede regnskab.

Jeg kan pege på nedprioritering af opgaven med attestationer, da denne ikke har indflydelse på SKATs regnskab, men vil betyde, at virksomhederne/borgerne ikke bliver fritaget for dobbeltbeskatning og dermed bliver ramt økonomisk.

Kunderne har en forventning om, at attestationer behandles fra dag til dag og det betyder i praksis, at der allerede dagen efter modtagelsen af attestationer modtages rykkere for behandling.

Ressourceforbruget til opgaven vil være 1-2 årsværk, så der er jo ikke meget pondus i den!

SAP38 – HTA var pr 1. januar 2014 – 24 medarbejdere og er nu nede på 16 medarbejdere, som følge af afskedigelsesrunden samt frivillig fratræden.

Ud af de 16 medarbejdere er Marianne Sørensen på barselsorlov og Tina Ørregaard er udlånt til projekt M1SS – det næste år.

Jeg har 14 medarbejdere til rådighed.

Den største opgave i HTA er pensionsopgaven PAL/PAF, hvor jeg beskæftiger 10 medarbejdere.

Nedprioritering af regnskabsopgaverne på pensionsområdet er tidligere beskrevet

Den næststørste opgave er Udbytteskat, hvor jeg selv bidrager med 1 medarbejder og har det ledelsesmæssige ansvar for 3, som er tilknyttet DMO/DMS.

Medarbejderne på Udbytteskat er meget specificeret og kan ikke løse opgaverne på tværs.

UKS

Nedprioritering af opgaven vil betyde, at datagrundlaget i SAP38 og på Skattekontoen og dermed SKATs samlede regnskab vil være forkert.

2 er udelukkende beskæftiget med regnskabsopgaver vedrørende Told – en nedprioritering af opgaverne har direkte indflydelse på A- og B-regnskabet samt
EU-afregningen og såvel datagrundlag i SAP38 som SKATS samlede regnskab vil være forkert.

Endvidere foretager SAP38 bogføring af bøder, herunder dagbøder -som følge af manglende aflevering af selvangivelse.

Nedprioritering af opgaven vedrørende dagbøderne vil få betydning for projekt taksationer, som Kundeservice har.
Datagrundlaget til SAP38 og dermed SKATs samlede regnskab vil være forkert.

Bogføring af gavesager – frist for angivelse og betaling er den 1. maj 201x – nedprioritering af opgaven betyder, at datagrundlaget i SAP38 og dermed SKATs samlede regnskab vil være forkert.

Bogføring af udlægsomkostninger, hvor datagrundlaget modtages fra SAP Intern – nedprioritering af opgaven har direkte betydning for regnskabsaflæggelsen i såvel SAP9 som SAP38.

Bogføring af omkostningsgodtgørelser (ca 3.000 årligt) daglig opgave – vil betyde rykning for manglende udbetalinger samt klagesager fra professionel lerådgivere.

Datagrundlaget i SAP38 og dermed SKATs samlede regnskab vil være forkert.

Jeg kan fortsat ikke pege på opgaver, da samtlige opgaver i SAP38 bidrager til basis – datagrundlag og dermed SKATs samlede regnskab.

Til sidst vil jeg ikke udelade at gøre opmærksom på, at jeg har 4 medarbejdere, som pt er i gang med uddannelse.

Med venlig hilsen

Dorthe P

Fra: Frank Høj Jensen
Sendt: 21. august 2014 15:03
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Cc: Mette Gravgaard Poulsen
Emne: VS: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse

Hej Dorthe.

I forhold til det udarbejdede opgaveoverblik, og den efterfølgende prioriteringsøvelse er der åbenstående spørgsmål jf. nedenfor.

UKS

Vi har efterhånden skabt et rigtig godt overblik over opgaverne i Betaling og Regnskab, som bygger på de opgaveoverblik I hver især har i enhederne. Det overblik har Mette opstillet på baggrund af de samtaler hun (sammen med Iben, Jan og Randi) har haft med Jer. Mette mangler en tilbagemelding vedr. dit opgaveoverblik, samt evt. prioritering vedr. SAP 38. Vedr. prioritering § 38, skyldes det måske at du alene kan prioritere i pensionsbeskatningsopgave?

Jeg er på ferie den næste uges tid ☺, så vil du kontakte Mette så vi kan få afklaret åbenstående spørgsmål?

Med venlig hilsen

Frank Høj Jensen

Betaling og Regnskab
Betalings- og Regnskabskontoret
Løvenørnsgade 25, 8700 Horsens

E-mail: Frank.Jensen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 22 11

Fra: Mette Gravgaard Poulsen
Sendt: 21. august 2014 10:00
Til: Frank Høj Jensen
Emne: SV: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse

Hej Frank.
Jeg kan stadig ikke få øje på Dorthes bemærkninger for SAP 38 Høje Tåstrup – undrer mig over hvor hun mon har skrevet det ind. Men pga din mail tjekkede jeg lige igen og fandt så SAP38 Horsens som jeg lige har indarbejdet og skrevet ud om.
Du må meget gerne ved lejlighed spørge hvor hun har skrevet det henne. Vi har jo ikke nogen timer på hendes opgaveoverblik endnu – så i tilknytning til konsekvenserne har vi også brug for et timetal på de opgaver hun melder ind.
Vh
Mette

Fra: Frank Høj Jensen
Sendt: 21. august 2014 08:44
Til: Mette Gravgaard Poulsen
Emne: VS: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse

Hej igen.

Vedr. SAP 38, Høje Tåstrup har jeg fået nedenstående melding derfor troede jeg den var indarbejdet i skemaet. Hvis du tænker separat på SAP 38 kan det være at tilbagemeldingen fra Kaj er fælles for Høje Tåstrup og Horsens?

UKS

Kan du afklare det nærmere, eller skal jeg ind over?

Med venlig hilsen

Frank Høj Jensen



Betaling og Regnskab
Betalings- og Regnskabskontoret
Løvenørnsgade 25, 8700 Horsens

E-mail: Frank.Jensen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 22 11

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 20. august 2014 08:55
Til: Iben von Hallas; Frank Høj Jensen; René Frahm Jørgensen
Emne: SV: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse

Godmorgen alle

Jeg har i skemaet indsat bemærkning om pensionsopgaven PAL/PAL, som nedenstående:

Nedprioritering af regnskabsopgaverne på pensionsområdet vil betyde periodeforskydning i bogføringen af indtægterne. Endvidere vil den ugentlige status til Lovgivning og Økonomi og Danmarks Nationalbank til brug for de samfundsøkonomiske provenuberegninger, herunder den kommende finanslov 2015 være forkerte. Regnskabsaflæggelsen for firmakode 6113 vil ikke være korrekt og dermed vil SKATs samlede regnskab ikke være rigtigt.

Jeg har ikke tidligere nedprioriteret opgaver, da samtlige opgaver i SAP38 bidrager til basis – datagrundlag og dermed SKATs samlede regnskab.

Jeg kan pege på nedprioritering af opgaven med attestationer, da denne ikke har indflydelse på SKATs regnskab, men vil betyde, at virksomhederne/borgerne ikke bliver fritaget for dobbeltbeskatning og dermed bliver ramt økonomisk.

Kunderne har en forventning om, at attestationer behandles fra dag til dag og det betyder i praksis, at der allerede dagen efter modtagelsen af attestationer modtages rykkere for behandling.

Ressourceforbruget til opgaven vil være 1-2 årsværk, så der er jo ikke meget pondus i den!

Med venlig hilsen

Dorthe P

UKS

Fra: Iben von Hallas
Sendt: 19. august 2014 15:59
Til: Anna Grete Birkjær; Dorthe Pannerup Madsen; Ellen Bach; Eva Sørensen; Frank Høj Jensen; Hanne Villemoes Hald; Kaj V Steen; Lars Nykjær; Laurids Olesen; Ole Nørgaard Olesen; Orla H Kristensen; Preben Gammeljord Nielsen; René Frahm Jørgensen
Emne: Produktionsstyrings-ark - konsekvensbeskrivelse

Kære alle.

Som opfølgning på dagens møde.

I relation til det arbejde der foregår på tværs i Inddrivelsen mht. udarbejdelse af et samlet opgaveoverblik er det hensigtsmæssigt, at der i Betaling og Regnskab sættes fokus på den interne prioritering. Alle opgaver i Betaling og Regnskab understøtter et korrekt regnskab og alle opgaver er vigtige ift. dette og har dermed høj prioritet. Men samlet set i Inddrivelsen kan det være nødvendigt at prioritere også imellem disse opgaver. For at undersøge dette vil vi gerne bede jer om for hver driftsenhed at prioritere jeres egne opgaver – som I vil kunne gøre i almindelige driftssituationer hvor der kan være spidsbelastningssituationer – og beskrive 3 opgaver af en vis pondus (dvs. ikke dem der er sat til 0,001 ÅV) som I før har nedprioriteret, eller som I vil mene har laveste prioritet i jeres respektive driftsenheder. Det er vigtigt, at I beskriver konsekvenserne ved en eventuel nedprioritering af opgaven.

Skemaet finder i her: Produktion:2014_08_Opgaveoverblik med prioritering (når i åbner skemaet kommer der 3 pop-up-vinduer, da mappen indeholder kæder til andre datakilder. I skal blot klikke opdater – ok – fortsæt, og så kan i redigere i arket) HUSK at trykke "gem", når i er færdige ☺

I klikker ind på fanebladet "Hovedark – opgaver".
I kolonne K sorterer i, så det kun er jeres driftsenhed, der vises.
I kolonne D sorterer i opgavetyper "Datagrundlag – Basis".
I kolonne P: Her laver i jeres konsekvens-beskrivelse. Altså hvis opgaven skal nedprioriteres, vil det have følgende konsekvenser. Periode for nedprioritering er som udgangspunkt resten af året.

Frist: i morgen onsdag den 20.8. kl. 12.00.

Mvh Iben

UKS

SKAT

Betaling og Regnskab

Løvenørnsgade 25
8700 Horsens

Telefon 72 22 18 18
E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

29. august 2014

J.nr. 14-0624303

Skatteministeriet
Att.: Poul Christensen
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Regnskabsgodkendelse for juli 2014

Med henvisning til Regnskabsinstruks for Skatteministeriets Koncern, § 38 punkt 2.6.1 Den centrale regnskabsaflæggelse skal der meddeles følgende:

Der er foretaget afstemning af regnskabstallene i SAP 38 for juli 2014 på TS-ledgeren med de officielle regnskabstal fra SKS for juli 2014.

Afstemningen giver anledning til følgende bemærkninger:

Afstemning af SKS-konto 6123 Momsafregning fra Moderniseringsstyrelsen
I forbindelse med afstemning af SKS-kt. 6121 og 6123 til SAP38 blev der i januar konstateret en difference på 95.254,00 kr. mellem SKS-kt. 6123 og SAP38. Differencen opstod som følge af fejlagtige manuelle korrektioner i 2013 i SAP38. Herved er primosaldoen ikke blevet nulstillet, som den burde ved automatisk tømning af SKS-kt. 6121 til SKS-kt. 6123 ved årsskiftet.
Den fejlagtige korrektion er blevet rettet i periode 2 2014. Da der er tale om en statuskonto i SKS og en driftskonto i SAP38, vil differencen neutraliseres ved saldotransport af regnskabsåret 2014.

Generelle bemærkninger til regnskabet for juli måned
Til orientering er der gennemført rentekørsel på Skattekontoen på alle afklarede cvr-numre i maj 2014 og i forlængelse heraf ligeledes gennemført rykkerkørsler, hvorfor det må antages, at der nu er normal drift. På grund af tekniske udfordringer er der dog ikke kørt rykkerkørsel i juli, men der er foretaget rentekørsel.

Der blev foretaget uerholdelighedskørsel af krav i EFI/DMI i juni/juli. I juli er der således blevet registreret afskrivninger vedrørende KOBRA (personskat) for i alt 34,9 mio. kr., der påvirker FL § 38.11.01.11 Afskrivning, personskat. Vedrørende RAV-RUF/MOT er der registreret afskrivninger for i alt 5,4 mio. kr. på FL § 38.61.01.11 Afskrivninger, restancer. Desuden afventer registreringen af afskrivninger vedrørende SAP38-krav som er påbegyndt i august.

UKS

Motorområdet
Der er ikke generelt foretaget renteberegning af motorafgifter efter implementeringen i juni måned 2012 på grund af manglende udvikling af renteprogram.
Den systematiske rykning vedrørende ejer- og vægtafgift har været sat i bero i juli måned, men er påbegyndt igen i august måned 2014.

Status:

- SE-numre rykkes i takt med, at de enkelte sager bliver gennemgået.
- Cpr-numre er rykket for borgere født 15.xxxx – 31.xxxx ved udgangen af august, og forventes afsluttet medio oktober måned, hvorefter rykning vil overgå til normal drift.

Foreløbige Fastsættelser
På punktafgiftsområdet afventer man stadig systemtilretning, så det bliver muligt at genoptage systematisk udsendelse af foreløbige fastsættelser.

Sandsynlighedskontrol
Sandsynlighedskontrollen er gennemført efter den udsøgningsmodel, som er beskrevet i regnskabsgodkendelsen for juli 2010 i det omfang, at de enkelte punkter stadig er relevante. Der gøres opmærksom på, at både de lokale sandsynlighedskontroller og den centrale sandsynlighedskontrol skal tilpasses systemomlægningerne. Systematisk tilpasning af sandsynlighedskontrollen er påbegyndt i oktober 2013 og forventes afsluttet i løbet af 2014.

Betaling og Regnskab gennemfører fortsat intern kvalitetssikring i henhold til regnskabsinstruksen og regnskabsbekendtgørelsen, i det omfang data er tilgængelige i de nye systemer.

Sandsynlighedskontrollen for juli 2014 har givet anledning til følgende bemærkninger udover de tidligere beskrevne:

38.11.01.10 Personskat

A-skat og arbejdsmarkedsbidrag
Ordinære indtægter udgør 29,1 mia. kr. for A-skat og 5,9 mia. kr. i arbejdsmarkedsbidrag.
Der er i juli i DR-systemet modtaget 2.664,9 mio. kr. i A-skat og 667,2 mio. i arbejdsmarkedsbidrag, der først er indtægtsregistreret i august.

Udbytteskat
Refunderet udbytteskat udviser en udgift på 729,3 mio. kr., hvilket er en stigning på 402,2 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 327,1 mio. kr. Den væsentlige stigning, der har været i 2014 i forhold til sidste år, skyldes, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske virksomheder. Da disse ikke skal betale dansk skat, medfører disse opkøb meget store tilbagebetalinger.

38.13.01.10 Indkomstskat af selskaber

Slutskat/selskabsskat
Ordinære indtægter udviser en negativ indtægt på 1,3 mia. kr., hvilket er et fald i indtægter på 4,2 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde en indtægt på 2,9 mia. kr. Af periodens saldo kan en negativ indtægt på 1,4 mia. kr. henføres til én debitor, som følge af SKAT har truffet afgørelse i en sag vedrørende gammelt indkomstår til selskabets fordel.

Restskattetillæg selskabsskat
Ovenstående forhold har også forårsaget en negativ indtægt på restskattetillæg. Her udviser periodens saldo en negativ indtægt på 134,1 mio. kr., hvilket er et fald i indtægter på 294,4 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde en indtægt på 160,3 mio. kr. Af periodens saldo kan en negativ indtægt på 136,9 mio. kr. henføres til ovenstående forhold.

38.21.01.10 Moms

Med virkning fra 1/1-2014 er der ændret i momsloven med nye omsætningsgrænser for små, mellemstore og store virksomheder samt udskydelse af afregningsfristen for mellemstore virksomheder.

År til dato indtægten for månedsafregnede virksomheder udgør ultimo juli 2014 56,3 mia. kr. mod 67,6 mia. kr. ultimo juli 2013. Svarende til en nedgang på 11,3 mia. kr. Omsætningsgrænserne for månedsvisafregning er ændret fra tidligere over 15 mio. kr. til over 50 mio. kr. Herved flyttes en del virksomheder fra månedsafregning til kvartalsafregning. Provenuet forventes alene af den grund, at være under 2013 niveau.

År til dato indtægten for kvartalsafregnede virksomheder udgør ultimo juli 2014 25,3 mia. kr. mod 24,0 mia. kr. ultimo juli 2013. Svarende til en stigning på 1,3 mia. kr. Omsætningsgrænserne for kvartalsvisafregning er ændret fra tidligere mellem 1-15 mio. kr. til mellem 5-50 mio. kr. Herved flyttes en del af de store virksomheder fra månedsvis afregning til kvartalsafregning men ligeledes en del kvartalsafregnede til halvårsafregning. Påvirkningen af provenuet alene på grund af ændrede omsætningsgrænser er dermed ikke entydigt.

År til dato indtægten for halvårsafregnede virksomheder udgør ultimo juli 2014 4,2 mia. kr. mod 3,3 mia. kr. ultimo juli 2013. Svarende til en stigning på 0,9 mia. kr. Væsentlige ændringen i indtægten for kvartalsafregnede virksomheder, vil formodentligt først vise sig i forbindelse med afregning af 1. halvår 2014 med frist 1. september 2014. Provenuet bør fremover alene af på grund af de ændrede omsætningsgrænser være større. Der bør, alt andet lige, være en større andel af virksomhederne, der tidligere har været kvartalsafregnede, som nu skal afregne halvårsvis.. Omsætningsgrænserne for halvårsafregning er ændret fra tidligere mellem 0-1 mio. kr. til mellem 0-5 mio. kr.

UKS

38.61.01.30 Rentegodtgørelse til selskaber mv.

Renter overskydende selskabsskat
Periodens saldo udgør 1.111,7 mio. kr., hvilket er en stigning på 1.101,3 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 10,4 mio. kr. Af periodens saldo kan en udgift på 1.094,5 mio. kr. henføres til én debitor, som følge af SKAT har truffet afgørelse i en sag vedrørende gammelt indkomstår til selskabets fordel.

38.11.01.10 § 38 fælles regnskabsbeholdninger

Mellemregning indbetalinger fra SAP38 til DMO
Det er inden lukning af bogføringsperioden for juli 2014 konstateret, at der fejlagtigt henstod 9,4 mio. kr. i kredit på mellemregningskonto for indbetalinger fra SAP38 til DMO. Forholdet er reguleret manuelt ultimo juli måned.
Korrektionen betyder, at debitormassen og kortfristet gæld pr. ultimo juli 2014 begge er reduceret med 9,4 mio. kr. for, at kunne afspejle en korrekt debitorbeholdning. Selvom beløbet for juli måned er af ikke væsentlig størrelse er rettelsen foretaget alligevel for at fastholde bogføringsprincippet uændret.

Debitorer og penge undervejs
I forhold til tidligere perioder er debitorbeholdningen påvirket af, at indbetalingerne af A-skat og arbejdsmarkedsbidrag er periodeforskudt. Tidligere måneders indbetalinger er blevet registreret ultimo måneden, hvor de nu bliver registreret primo den efterfølgende måned. Skattekontoprojektet er anmodet om at lave en ændringsanmodning, så registreringstidspunktet på debitorbeholdningen bliver retvisende.

Betaling og Regnskab har i periode 7 2014 manuelt korrigeret en del af periodeforskydningen i statsregnskabet. SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således manuelt reduceret med 8,9 mia. kr. og SKS konto 6383 Penge under vejs er forøget med 8,9 mia. kr.

Det er efterfølgende konstateret, at der derudover mangler periodisering af yderligere 18,3 mia. kr.
SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således samlet for høj med 18,3 mia. kr. svarende til at saldo ultimo juli rettelig udgør 96,0 mia. kr. mod faktisk bogført 114,3 mia. kr.. Ligeledes er SKS konto 6383 Penge undervejs tilsvarende 18,3 mia. kr. for lav svarende til at saldo ultimo juli rettelig udgør 20,9 mia. kr. mod faktisk bogført 2,6 mia. kr.

I august 2014 har Betaling og Regnskab foranlediget udarbejdet en ændret metode til udtræk af datagrundlag som udgangspunkt for manuel periodisering. Udtrækket sker på baggrund af de specifikke indbetalinger på den enkelte debitor i stedet for tidligere kun på summerede bankkontoposter.

Den nye opgørelsesmetode viser, at der ligeledes har været yderligere poster til periodisering i forhold til bogført saldo ultimo juni.
SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således samlet for høj med 22,2 mia. kr. svarende til at saldo ultimo juni rettelig udgør 84,5 mia. kr. mod faktisk bogført 106,7 mia. kr. Ligeledes er SKS konto 6383 Penge undervejs tilsvarende 22,2 mia. kr. for lav svarende til at saldo ultimo juni rettelig udgør 21,9 mia. kr. mod faktisk bogført -0,3 mia. kr.

Herudover er der en mindre usikkerhed i opgørelsen af aktiver og passiver på baggrund af konvertering, fejlretning og efterfølgende bortkontering af beholdninger i forbindelse med implementering til DMO "En Skattekonto" og EFI/DMI "ET Fælles Inddrivelsessystem", som beskrevet i endelig regnskabsgodkendelse for 4. kvartal 2013. Det kan oplyses, at der i første kvartal 2014 er blevet igangsat initiativer til sikring af, at de berørte systemers mellemregningskonti bliver gennemgået. Dette til endelig afklaring af saldi og korrekt anvendelse fremover. Arbejdet med dette pågår fortsat.

På den baggrund er regnskabet for periode 7/2014 godkendt.

Med venlig hilsen

Orla H. Kristensen

Kontorchef

UKS

Fra:	René Frahm Jørgensen
Til:	Jesper Albert
Cc:	Johnny Schaadt Hansen; Karsten Hansen; Dorthe Pannerup Madsen
Emne:	VS: Opgavedrøftelse og mulig opgaveplacering
Dato:	7. september 2014 18:57:09
Vedhæftede filer:	Bilag1_Opgaveplacering_tilknyttedeopgaverudbytte.docx Opgaveplacering_tilknyttedeopgaverudbytte.docx

Hej Jesper
Jeg har aftalt med Johnny, at de overtager denne opgave mod at jeg giver dem 0,2 ÅV.. Jeg aner ikke hvordan man gør det..- ved du?

@Karsten: Kan jeg få dig til at skabe en kontakt til Dorthe Pannerup, så opgaven kan overdrages?

På forhånd tak.

Mvh René

Start på videresendt besked:

> **Fra:** René Frahm Jørgensen <rj@Skat.dk>
> **Dato:** 8. aug. 2014 11.11.13 CEST
> **Til:** Johnny Schaadt Hansen <Johnny.S.Hansen@Skat.dk>
> **Cc:** Dorthe Pannerup Madsen <DORTHE.PANNERUP@SKAT.DK>
> **Emne: Opgavedrøftelse og mulig opgaveplacering**
>
> Hej Johnny
> I forlængelse af nogle af de snakke vi tidligere har haft, så har vi henover sommerferien forsøgt at lave en lille pakke, hvor vi tænker at du og din afdeling kan være os behjælpelige.
>
> Jeg har (sammen med Dorthe Pannerup) forsøgt at ridse udfordringerne op – herunder også highligte, at der er tale om opgaver, der har en kompleksitet som vi har meget svært ved at imødekomme sagsbehandlingen på.
>
> Håber at vi kan bruge det vedlagte til at få en drøftelse i nær fremtid om mulig opgaveflytning.
>
> På forhånd tak – og god weekend, når du kommer dertil.
>
> Mvh René

UKS

SKAT

Dagsorden

J.nr. 14-4012300

Direktionsmøde den 11. september 2014

Mødet holdes i lokale 3301, kl. 13.30 – 16.30

Mødeleder er: Jesper Rønnow Simonsen

Afbud: Jens Sørensen

Dagsorden

Dagsordens-punkt	Emne	Direktions-medlem	Materiale	Forventet tidsforbrug
1.	Årsopgørelsen 2013 Richard Hanlov deltager under punktet	JoS	1. Forblad 2. Notat	20 min
2.	FFL15	KJ	1. Forblad 2. Notat 3. Notitser	20 min
3.	Kvartalsmøde 12. september 2014	KJ	Materiale efterudsendes	30 min
4.	Kvartalsvis status på rapporter fra RR og SIR	KJ	1. Forblad 2. Status RR 3. Status SIR	10 min
5.	Lokaliseringsplan - København	KJ	1. Forblad 2. Notat 3. Opsamling 4. Kommunikationsplan	30 min
6.	Engangsvederlag til konsulenter – AC og HK	WJ/KJ	1. Forblad 2. Notat	20 min
7.	Fri telefon	KJ	1. Forblad 2. Notat 3. Aftaleudkast	10 min
8.	Kvartalsvis status på Sik-	KJ	1. Forblad 2. Rapport	10 min

UKS

	kerhed			
9.	Risikovurdering af sikkerhed i SKAT	KJ	1. Forblad 2. Koncept for risikoanalyse	10 min
10.	Aktuelle sager	Alle		20 min
11.	Ministersagsliste	Alle	1. Ministersagsliste	
12.	Foreløbig dagsorden til direktionsmøde 17. september 2014	Alle	1. Foreløbig dagsorden	
13.	Eventuelt	Alle		

UKS

Punkt 4.1

SKAT

Forelæggelse for direktionen

Kvartalsvis opfølgning på revisionsrapporter fra Intern Revision (SIR) samt oversigt over Rigsrevisionens (RR) undersøgelser, revisioner og beretninger i SKAT pr. 1. september 2014

Journal nr.	Direktionsmedlem	Sagsbehandler	Godkender
14-2678603	Karsten Juncher	Solveig Johnsen Christian Ibsen Zelle Huma Shiekh	Jems Madsen

Indstilling:

Direktionen godkender den kvartalsvise opfølgning på revisionsrapporter fra SIR. Opfølgningen sendes efterfølgende sendt til Departementet.

Opfølgningen på følgende rapporter fra SIR afsluttes:

- 12-051: Brugersystemet Importsystemet.
- 12-046: Revision af Årsrapport for 2012
- 13-014: It-revision af generelle it-kontroller i relation til D/R-systemet
- 13-007: Revision af inddrivelsen – afskrivning i medfør af §16 i lov om inddrivelse af gæld til det offentlige
- 13-032: Gennemgang af SKATs årsrapport 2013.

Problemstilling:

Der følges kvartalsvist op på RRs igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

Ligeledes udarbejdes kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIRs rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Løsning:

Rigsrevisionen

Siden seneste kvartalsvise opfølgning har RR afgivet beretning om SKATs indsats på Transfer Pricing-området og om statens brug af private konsulenter. Ministerredegørelser er under udarbejdelse på begge beretninger.

Der er pt. 6 igangværende beretningssager på SKATs område:

- Statsregnskabet for 2013
- Systemmoderniseringen
- Forvaltningen af restancer
- Økonomistyringen

UKS

- Statens beskyttelse af følsomme og fortrolige data
- Undersøgelse af fratrædelsesordninger i staten i 2013

Fra 3. kvartal vil opfølgningen på RRs beretningssager blive foretaget i et koncept, som vil følge konceptet for opfølgning på SIR's rapporter.

SIR
Der har generelt været fremdrift i at få gennemført de forudsatte aktiviteter indenfor de fastsatte opfølgningsfrister, hvilket også giver sig udtryk i, at opfølgningen på flere rapporter er afsluttet i dette kvartal, og at der i en række yderligere rapporter kun mangler at blive gennemført enkelte aktiviteter før opfølgningen kan afsluttes. Der er dog fortsat behov for at have fokus på fremdriften i aktiviteterne.

De rapporter, som har udskudte frister er markeret med gul i fremdriftskolonnen på side 1 i opfølgningsprotokollen.

Konceptet for opfølgningen på revisionsrapporterne vil blive tilpasset SIRs nye koncept for gennemførelse af revisionerne for finansåret 2014.

Kommunikation og Presse: -

Økonomi: -

Materiale:

- Oversigt over Rigsrevisionens igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

- Kvartalsvis opfølgningsprotokol over Intern Revisions rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

UKS

Kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIR-rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Vurdering af uafsluttede rapporter ultimo august 2014.

Vurdering	Antal	Nye
Meget tilfredsstillende		
Tilfredsstillende	13	3
Ikke helt tilfredsstillende	11	1
Ikke tilfredsstillende	2	
Uden karakter		

Nedenstående tabel viser indholdsfortegnelsen over kvartalsnotatet, fordelt på direktørniveau.

Side	Indholdsfortegnelse	Fremdrift
	Jan Topp/IT	
3	**13-003:** It-revision af SKATs licensstyring samt overholdelse af lovbestemte og kontraktlige krav	
6	**12-050:** Brugersystemet e-Export	
7	**12-051:** Brugersystemet Importsystemet	
8	**13-014:** It-revision af generelle it-kontroller i relation til D/R-systemet	
10	**13-014:** It-revision af applikationskontroller i relation til D/R systemet	
13	**13-028:** It-revision af SAP intern.	
15	**13-049:** It-revision af logisk sikkerhed	
17	**13-052:** It-revision af databærende medier	
18	**13-044:** Procesrevision af e-Export	
	Jens Sørensen/Inddrivelse	
23	**12-039:** Revision af SKATs opgørelse, afregning og regnskab for Danmarks bidrag i 2012 vedrørende EU's egne indtægter (Told) § 38.51.01 og § 38.51.05 (A- og B-regnskabet**)**	
26	**13-005:** Afskrivning af krav vedrørende juridiske enheder	
27	**12-014:** Revision af udbytte- og royaltyskat	
29	**12-021:** Finansiel revision af pensionsafkastskat § 38.14 og finansiel revision af pensionsbeskatning § 38.11.01.10	
32	**12-035:** Inddrivelse af SAP-krav generelt	
34	**12-064:** Afsluttende årsrevision af § 38 regnskabet for 2012	
35	**13-011:** Opfølgning på revisionen af DR-systemet, herunder SKATs handleplan og brugere med manglende funktionsadskillelse i DR-systemet	
37	**13-009:** Løbende revision af § 38 for 2013.	
40	**13-007:** Revision af Inddrivelsen – afskrivning i medfør af § 16 i lov om inddrivelse af gæld til det offentlige.	
	Karsten Juncher/Økonomi	
41	**13-004:** Styring af informationssikkerhed	
44	**12-046:** Revision af årsrapport	
46	**13-031:** Revision af immaterielle anlægsaktiver og køb af it-tjenesteydelser	

UKS

47	**13-032:** Afsluttende revision af finanslovens § 9 – SKAT 2013	
48	**13-032:** Gennemgang af SKATs årsrapport 2013	
	Jonatan Schloss/Kundeservice	
49	**12-019:** Revision af indtægten vedr. tinglysningsafgiften i SKAT	
51	**12-043:** Revision af udgifter på motorområdet § 38.23	
53	**11-066:** Revision af SKATs udstedelse af foreløbige fastsættelser på momsområdet	

UKS

Direktør: Jens Sørensen
Øvrige direktører:
Rapport: Fra tidligere kvartal. Vedrører finansåret 2012.
12-014: Revision af udbytte- og royaltyskat
Vurdering: Ikke helt tilfredsstillende

Anbefalinger
1) At få fastlagt klare regler for regnskabspraksis. Indregning af indtægter for udbytteskat bør ændres, så de indregnes indenfor de retningslinjer som Budgetvejledningen og Moderniseringsstyrelsen fastsætter.

2) At der bliver etableret et overordnet ansvar for hele processen til håndtering af udbytteskat.

3) At der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol, som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne.

4) At foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.

5) At der ledelsesmæssigt tages stilling til, hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssigt fastsættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen.

6) At SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.

7) At justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.

8) At der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrives, hvad der skal kontrolleres/påses forinden anmodning imødekommes

Aktiviteter
Ad 1) Der er nedsat en arbejdsgruppe i SKAT som pt. arbejder på at komme med anbefalinger til regnskabspraksis og indregningskriterier for indtægter i SKAT. Arbejdsgruppen er forankret i Betalings- & Regnskabskontoret.
Punktet er afsluttet

Ad 2) Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejer, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring.
Frist 30.09.2014 – (Frist udskudt)

Ad 3) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med relevante system- og procesejere afklare hvilke afstemninger, der er mulige i Ny Tastselv samt overveje mulige kontroller i Intern Kvalitetssikring
Frist 30.09.2014

Ad 4) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.
Frist 30.09.2014

UKS

Ad 5) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare muligheden for at pålægge selskaberne – dagbøder for manglende indsendelse af angivelse.
Frist 30.09.2014

Ad 6) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller.
Frist 30.09.2014

Ad 7) Sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning.
Punktet er afsluttet.

Ad 8) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller, eventuelt at der i forbindelse med sandsynlighedskontrollen/regnskabsgodkendelsen indarbejdes et punkt i SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.
Frist 30.09.2014

Indstilling
Det indstilles, at direktøren for Inddrivelse fortsat følger op på rapportens uafsluttede aktiviteter og giver Økonomisk Koordinering tilbagemelding om fremdriften ved næste kvartalsopfølgning

UKS

Beslutningsreferat fra direktionsmøde den 11. september 2014

Deltagere: Jesper Rønnow Simonsen, Winnie Jensen, Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Erling Andersen, Jan Topp Rasmussen, Anne Sophie Springborg Stricker, Jakob Østerbye, Jørgen Kromann Jørgensen (referent)

Ikke til stede: Jens Sørensen

Emne	Bemærkninger	Ansvarlig	Opfølgning og deadlines
Årsopgørelsen 2013	Richard Hanlov deltog under punktet. Direktionen tog evaluering af processen omkring årsopgørelsen 2013 til efterretning. Der blev noteret flere positive elementer, blandt andet en reduktion af de gennemsnitlige restskatter på 9% og et fald i antal telefonopkald fra borgere vedrørende brugen af selvbetjeningsløsningerne på 11%.	JoS	
FFL15	Direktionen drøftede beredskab i forbindelse med finanslovsforhandlingerne for Finanslov 2015. Direktionen tog til efterretning, at Regeringen pr. 1. oktober 2014 etablerer Implementeringscenter for ejendomsvurderinger.	KJ	
Rapporter fra Rigsrevisionen og Intern Revision	Direktionen tog kvartalsvis status på rapporter fra Rigsrevisionen og Intern Revision til efterretning.	KJ	
Lokaliserings-plan - København	Direktionen drøftede rammen for SKATs lokalisering i København med henblik på drøftelse i HSU. Det væsentligste hensyn i fastlæggelsen af rammen er, at bygningen understøtter SKATs arbejde med viden og værdier.	KJ	
Engangs-vederlag til konsulenter - AC og HK	Direktionen drøftede proces for honorering af merarbejde for AC special- og chefkonsulenter og HK chefkonsulenter.	WJ/KJ	Ledelsen og personale-organisationerne drøfter evaluering af arbejdstidsreglerne.
Fri telefon	Direktionen drøftede mulighederne for at tilbyde fri telefoni til medarbejdere, der er behov for at komme i kontakt med udenfor normal arbejdstid. Tilbuddet tænkes i givet fald udformet som en frivillig aftale.	KJ	Mulighederne for fri telefon drøftes i HSU den 16. september 2014.

UKS

Kvartalsvis status på sikkerhed	Direktionen tog kvartalsvis status på sikkerhed i SKAT til efterretning.	KJ	
Risiko-vurdering af sikkerhed i SKAT	I 2014 gennemføres en risikoanalyse for Skatteministeriets koncern med henblik på at identificere risici og styre dem med en systematisk tilgang.	KJ	

UKS

Fra: Peter Tøttrup
Sendt: 23. september 2014 14:10
Til: Jack Holk
Cc: Maj-Britt Nielsen; Poul Buus Lassen
Emne: Refusionsanmodninger (kildeskat)

Kære Jack.

Store Selskaber bistår gerne med sparring mv. til brug for vurderingen af retmæssig ejerskabsbegrebet i forbindelse med kildeskattesagerne.

Jeg har endvidere vedlagt et notat om refusionsanmodninger – Store Selskabers kildeskatteprojekt.
En tilsvarende anmodning er desværre aldrig blevet besvaret af den tidligere ansvarlige driftsenhed i Høje-Tåstrup.

Store Selskabers kontaktpersoner er chefkonsulent Maj-Britt Nielsen (723-75242) og specialkonsulent Poul Buus Lassen (723-75997).

Du er meget velkommen til at kontakt mig eller ovenstående, hvis du/I har spørgsmål eller lignende.

Med venlig hilsen

Peter Tøttrup

Store Selskaber
Store Selskaber 8
Sluseholmen 8 B, 2450 København SV

E-mail: Peter.Tottrup@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 31 36

UKS

SKAT

Betaling og Regnskab

Løvenørnsgade 25
8700 Horsens

Telefon 72 22 18 18
E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

29. september 2014

J.nr. 14-0624303

Skatteministeriet
Att.: Poul Christensen
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Regnskabsgodkendelse for august 2014

Med henvisning til Regnskabsinstruks for Skatteministeriets Koncern, § 38 punkt 2.6.1 Den centrale regnskabsaflæggelse skal der meddeles følgende:

Der er foretaget afstemning af regnskabstallene i SAP 38 for august 2014 på TS-ledgeren med de officielle regnskabstal fra SKS for august 2014.

Afstemningen giver anledning til følgende bemærkninger:

Afstemning af SKS-konto 6123 Momsafregning fra Moderniseringsstyrelsen
I forbindelse med afstemning af SKS-kt. 6121 og 6123 til SAP38 blev der i januar konstateret en difference på 95.254,00 kr. mellem SKS-kt. 6123 og SAP38. Differencen opstod som følge af fejlagtige manuelle korrektioner i 2013 i SAP38. Herved er primosaldoen ikke blevet nulstillet, som den burde ved automatisk tømning af SKS-kt. 6121 til SKS-kt. 6123 ved årsskiftet.
Den fejlagtige korrektion er blevet rettet i periode 2 2014. Da der er tale om en statuskonto i SKS og en driftskonto i SAP38, vil differencen neutraliseres ved saldotransport af regnskabsåret 2014.

Motorområdet
Der er ikke generelt foretaget renteberegning af motorafgifter efter implementeringen i juni måned 2012 på grund af manglende udvikling af renteprogram.
Den systematiske rykning vedrørende ejer- og vægtafgift har været sat i bero i juli måned, men er påbegyndt igen i august måned 2014 og forventes afsluttet medio oktober måned 2014

Foreløbige Fastsættelser
I september er der, på punktafgiftsområdet, udsendt foreløbige fastsættelser med henblik på systematisk genoptagelse af udsendelse.

Sandsynlighedskontrol

Sandsynlighedskontrollen er gennemført efter den udsøgningsmodel, som er beskrevet i regnskabsgodkendelsen for juli 2010 i det omfang, at de enkelte punkter stadig er relevante. Der gøres opmærksom på, at både de lokale sandsynlighedskontroller og den centrale sandsynlighedskontrol skal tilpasses systemomlægningerne. Systematisk tilpasning af sandsynlighedskontrollen er påbegyndt i oktober 2013 og forventes afsluttet i løbet af 2014.

Betaling og Regnskab gennemfører fortsat intern kvalitetssikring i henhold til regnskabsinstruksen og regnskabsbekendtgørelsen, i det omfang data er tilgængelige i de nye systemer DMO og EFI/DMI. Tilgængeligheden til data er vanskeliggjort af manglende rapporter og udsøgningsmuligheder, men der arbejdes sammen med systemejer på at få de rette adgange og værktøjer.

Sandsynlighedskontrollen for august 2014 har givet anledning til følgende bemærkninger udover de tidligere beskrevne:

38.11.01.10 Personskat

A-skat og arbejdsmarkedsbidrag

Ordinære indtægter udgør 27,5 mia. kr. for A-skat og 5,6 mia. kr. i arbejdsmarkedsbidrag.
Der er i august modtaget angivelser vedrørende A-skat for 2,9 mia. kr., der først er taget til indtægt i september. Tilsvarende er der i august modtaget angivelser vedrørende arbejdsmarkedsbidrag for 653,4 mio. kr., der først er taget til indtægt i september. Skyldes forkert periodisering i forbindelse med overførsel fra Eindkomst/DR til DMO. Undersøges af systemejer.

Arbejdsmarkedsbidrag Pensionsinstitutter aconto 2014

Ordinære indtægter udgør 5,8 mia. kr. Der er i august modtaget angivelser vedrørende aconto bidrag for 2,4 mia. kr., der først er taget til indtægt i september. Skyldes forkert periodisering ved overførsel fra NTSE til DMO. Undersøges af systemejer.

Restskat

Ordinære indtægter vedrørende restskatter på personskat udviser en saldo på 1.126,9 mio. kr., hvilket er en stigning på 1.126,8 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 0,1 mio. kr.
Periodens saldo kan henføres til, at der i forhold til tidligere år er sket en ændring af indregningstidspunktet af restskatter udover 18.300 kr. (2010-niveau), der forfalder i tre rater. Tidligere skete opkrævningen i de tre måneder, der fulgte nærmest efter kørselsmåneden, dog tidligst med forfaldsmåned september i året efter indkomståret jf. Kildeskattelovens § 61, stk. 4. Med ændringslov nr. 1354 af 21. december 2012 er dette fra indkomståret 2013 ændret til, at opkrævningen sker i de tre måneder, der følger nærmest efter kørselsmåneden, dog tidligst med forfaldsmåned august i året efter indkomståret.

UKS

Udbytteskat
Refunderet udbytteskat udviser en udgift på 613,9 mio. kr., hvilket er en stigning på 487,7 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 126,2 mio. kr. Den væsentlige stigning, der har været i 2014 i forhold til sidste år, skyldes, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske virksomheder. Da disse ikke skal betale dansk skat, medfører disse opkøb meget store tilbagebetalinger.

38.13.11.10 Kulbrinteskat

A conto kulbrinteskat
Periodens saldo udgør 4,7 mia. kr., hvilket er en stigning på 4,7 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år.
Indtægten kan henføres til den kulbrinteskat, der forfalder i to rater årligt jf. Kulbrinteopkrævningsloven § 4. 1. rate forfalder til betaling den 1. oktober og indregnes sædvanligvis på betalingsfristtidspunktet. I år er der fejlagtigt sket indtægtsregistrering allerede i august på grund af misforståelse af den manuelle proces. Processen er nu tydeliggjort for den pågældende medarbejder.

38.21.01.10 Moms

Med virkning fra 1/1-2014 er der ændret i momsloven med nye omsætningsgrænser for små, mellemstore og store virksomheder samt udskydelse af afregningsfristen for mellemstore virksomheder.

År til dato indtægten for månedsafregnede virksomheder udgør ultimo august 2014 76,3 mia. kr. mod 89,0 mia. kr. ultimo august 2013. Svarende til en nedgang på 12,7 mia. kr. Omsætningsgrænserne for månedsvisafregning er ændret fra tidligere over 15 mio. kr. til over 50 mio. kr. Herved flyttes en del virksomheder fra månedsafregning til kvartalsafregning. Provenuet forventes alene af den grund, at være under 2013 niveau.

År til dato indtægten for kvartalsafregnede virksomheder udgør ultimo august 2014 34,6 mia. kr. mod 32,7 mia. kr. ultimo august 2013. Svarende til en stigning på 1,9 mia. kr. Omsætningsgrænserne for kvartalsvisafregning er ændret fra tidligere mellem 1-15 mio. kr. til mellem 5-50 mio. kr. Herved flyttes en del af de store virksomheder fra månedsvis afregning til kvartalsafregning men ligeledes en del kvartalsafregnede til halvårsafregning. Påvirkningen af provenuet alene på grund af ændrede omsætningsgrænser er dermed ikke entydigt.
Der gøres opmærksom på, at indtægten i august er påvirket af, at angivelser med angivelsesfrist 1. september for en meget stor del er angivet i august måned. Der er tale om gentagelse af mønstret fra angivelse af 1. kvt. 2014 hvor angivelser med angivelsesfrist 1. juni ligeledes for en meget stor dels vedkommende blev angivet i maj måned.

År til dato indtægten for halvårsafregnede virksomheder udgør ultimo august 2014 20,4 mia. kr. mod 5,0 mia. kr. ultimo august 2013. Heraf vedrører 9,3 mia. kr. tastefejl fra én virksomhed, som er rettet i september måned 2014. Den reelle

stigning i august i forhold til samme periode i 2013 er således på 6,1 mia. kr.
Den store ændring i indtægten for halvårsafregnende virksomheder, anses delvis for at kunne henføres til ændring i provenuet alene på grund af de ændrede omsætningsgrænser for halvårsafregnende virksomheder. Der bør, alt andet lige, være en større andel af virksomhederne, der tidligere har været kvartalsafregnede, som nu skal afregne halvårsvis. Omsætningsgrænserne for halvårsafregning er ændret fra tidligere mellem 0-1 mio. kr. til mellem 0-5 mio. kr.
Endelig gøres der opmærksom på, at indtægten i august er påvirket af, at angivelser med angivelsesfrist 1. september for en meget stor del er angivet i august måned.

38.11.01.10 § 38 fælles regnskabsbeholdninger

Mellemregning indbetalinger fra SAP38 til DMO
Det er inden lukning af bogføringsperioden for august 2014 konstateret, at der fejlagtigt henstod 31,8 mio. kr. i kredit på mellemregningskonto for indbetalinger fra SAP38 til DMO. Forholdet er reguleret manuelt ultimo august måned. Korrektionen betyder, at debitormassen og kortfristet gæld pr. ultimo august 2014 begge er reduceret med 31,8 mio. kr. for, at kunne afspejle en korrekt debitorbeholdning. Selvom beløbet for august måned er af ikke væsentlig størrelse er rettelsen foretaget alligevel for at fastholde bogføringsprincippet uændret.

Debitorer og penge undervejs
I forhold til tidligere perioder er debitorbeholdningen påvirket af, at indbetalingerne af A-skat og arbejdsmarkedsbidrag er periodeforskudt. Tidligere måneders indbetalinger er blevet registreret ultimo måneden, hvor de nu bliver registreret primo den efterfølgende måned. Skattekontoprojektet er anmodet om at lave en ændringsanmodning, så registreringstidspunktet på debitorbeholdningen bliver retvisende og samtidig afventer SKAT et møde med SKB omkring ændringer i clearingsprocessen, der indføres den 1. november 2014. Ændringen i clearingsprocessen kan have betydning for den fremtidige håndtering af indbetalingsdatoer i Skattekontoen.

I august 2014 har Betaling og Regnskab foranlediget udarbejdet en ændret metode til udtræk af datagrundlag som udgangspunkt for manuel periodisering. Udtrækket sker på baggrund af de specifikke indbetalinger på den enkelte debitor i stedet for tidligere kun på summerede bankkontoposter.

Betaling og Regnskab har i periode 8 2014 manuelt korrigeret en del af periodeforskydningen i statsregnskabet. SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således manuelt reduceret med 26,9 mia. kr. og SKS konto 6383 Penge under vejs er forøget med 26,9 mia. kr.

De samlede debitorer er ultimo august specielt påvirket af indtægtsregistreringen af 2. rate af kulbrinteskat med 4,7 mia. kr. og AM-bidrag fra Pensionsinstitutterne for 2014 på 5,8 mia. kr.
Ligeledes er debitorbeholdningen påvirket af momsangivelser vedr. halvårs- og kvartalsafregning med frist 1. september, som er angivet i august. Vedrørende debitorer for moms halvårsafregnede virksomheder, er der konstateret en enkelt-

stående tastefejl for én momsangivelse på 9,3 mia. kr. for meget i indtægt. Denne angivelse er ligeledes en del af den samlede påvirkning af debitorerne.

Herudover er der en mindre usikkerhed i opgørelsen af aktiver og passiver på baggrund af konvertering, fejlretning og efterfølgende bortkontering af beholdninger i forbindelse med implementering til EFI/DMI "ET Fælles Inddrivelsessystem", som beskrevet i endelig regnskabsgodkendelse for 4. kvartal 2013. Det kan oplyses, at der i første kvartal 2014 er blevet igangsat initiativer til sikring af, at de berørte systemers mellemregningskonti bliver gennemgået. Dette til endelig afklaring af saldi og korrekt anvendelse fremover. Arbejdet med dette forsættes i samarbejde mellem EFI/DMI og Betaling og regnskab og forventes afsluttet i 2014.

På den baggrund er regnskabet for periode 8/2014 godkendt.

Med venlig hilsen

René Frahm Jørgensen
Underdirektør

Orla H. Kristensen
Kontorchef

UKS

UKS

Fra: Susanne Thorhauge
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Hanne Villemoes Hald
Cc: René Frahm Jørgensen
Emne: SV: VS: TRACE-informationsmøde
Dato: 6. oktober 2014 09:51:39

Kære Dorthe og Hanne,

Jeg mener ikke I behøver at deltage.

Mvh
Susanne

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 1. oktober 2014 10:32
Til: Susanne Thorhauge
Emne: VS: VS: TRACE-informationsmøde

Kære Susanne

Betaling og Regnskab vil gerne have afklaret, hvorvidt vores deltagelse er nødvendig? - hvad siger du?

Med venlig hilsen

Dorthe P

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 1. oktober 2014 06:04
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Cc: Hanne Villemoes Hald
Emne: Re: VS: TRACE-informationsmøde

Godmorgen Dorthe
Umiddelbart tænker jeg at procesejer kan løfte denne. Kan du ikke kontakte Susanne T ?

Mvh René

> Den 30/09/2014 kl. 22.01 skrev Merete Helle Hansen <Merete.H.Hansen@skat.dk>:
>
> Kære Rene
>
> Til orientering, så er der indkaldt til TRACE-orienteringsmøde.
>
> Vi må lige have afklaret, hvorvidt Betaling og Regnskab skal deltage.
>
> Jeg går ikke ud fra, at Hanne Hald skal rejse til København for dette korte møde.
>
> Med venlig hilsen
>
> Dorthe P
>
> -----Oprindelig aftale-----
> Fra: Merete Helle Hansen
> Sendt: 30. september 2014 14:27
> Til: Merete Helle Hansen; Kaj-Henrik Ludolph; Bianca Aagaard
> Mikkelsen; Lone Nielsen; René Hjortskov Nielsen; Jeanette Nielsen;

UKS

> Karina Tangaa Jul Andersen; Hanne Villemoes Hald; Dorthe Pannerup
> Madsen; Marianne Bajlum; Andreas Bo Larsen; Anita Hørby Rasmussen;
> Susanne Thorhauge; Kai Jakobsen; Erik Hannibal Terp
> Emne: TRACE-informationsmøde
> Hvornår: 6. november 2014 10:30-12:00 (UTC+01:00) København, Stockholm, Oslo, Madrid, Paris.
> Hvor: Østbanegade lokale 5219
>
>
> Kære alle
>
> Der indkaldes hermed til informationsmøde om TRACE. Modtagerne bedes venligst sikre, at deres enheder er repræsenteret.
>
>
> Der vedlægges:
>
> Den lange version: OECD's TRACE Implementation Package fra januar 2013
>
>
>
>
> Den korte version: OECD's TRACE Discussion Paper fra august 2014
>
>
>
>
>
> OECD har planer om at åbne for TRACE samtidig med, at CRS (Common Reporting Standard) for automatisk udveksling af finansielle skatteoplysninger sættes i gang fra 2016.
>
> Mødedagsorden:
> 1. Velkomst og præsentation (Jura)
> 2. Sidste nyt fra OECD (Andreas Bo Larsen, departementet)
> 3. Åben diskussion – alle bedes overveje: Hvilke krav stiller TRACE til SKAT? Hvilke arbejdsprocesser vil falde bort? Hvilke arbejdsprocesser skal ændres? Hvilke system- og regelændringer kan forudses? Hvilke forventninger har departementet til SKATs medvirken fremover?
> 4. Hvordan kommer vi videre? SKAT-arbejdsgruppe? – hvor forankres den, hvem skal deltage?
>
>
> Med venlig hilsen
>
> Merete Helle Hansen
>
> [..\..\..\..\..\..\Skat\Logoer\SKAT_CMYK.eps]<http://www.skat.dk/>
> Jura
> Proces og Administration
> Østbanegade 123, 2100 København Ø
>
> E-mail: Merete.H.Hansen@skat.dk<mailto:Merete.H.Hansen@skat.dk>
> Telefon: (+45) 72 37 47 59
>
>
>
>
>
>
>
>
>
>
>
>

UKS

>
>
> <TRACE_Implementation_Package_Website.pdf>
> <2014-08-14 TRACE discussion paper.docx> <meeting.ics>

UKS

Fra:	Iben von Hallas
Til:	Jens Madsen
Cc:	Jens Sørensen; René Frahm Jørgensen; JP-Revisioner.betalingregnskab; Zelle Huma Sheikh; Frank Høj Jensen; Mona V Kristensen
Emne:	SV: Kvartalsvis opfølgning på SIRs rapporter
Dato:	10. oktober 2014 11:47:58
Vedhæftede filer:	Oversigt_incl handleplaner.pdf

Kære Jens.

Hermed kvartalsstatus fra Inddrivelse.

Mvh Iben

Fra: Jens Madsen
Sendt: 17. september 2014 09:25
Til: Jens Sørensen
Cc: Iben von Hallas; JP-Revisioner.betalingregnskab; Zelle Huma Sheikh
Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIRs rapporter

UKS

Kære Jens

Direktionen skal primo november 2014 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 3. kvartal.

I den forbindelse skal jeg bede om en status på de rapporter, som omfatter dit forretningsområde.

Af vores protokol fremgår nedenstående 8 rapporter. Vedhæftet i word-format er protokol over disse rapporter indeholdende anbefalinger, aktiviteter og frister på aktiviteterne.

12-039: Revision af SKATs opgørelse, afregning og regnskab for Danmarks bidrag i 2012 vedrørende EU's egne indtægter (Told) § 38.51.01 og § 38.51.05 (A- og B-regnskabet**)**
13-005: Afskrivning af krav vedrørende juridiske enheder
12-014: Revision af udbytte- og royaltyskat
12-021: Finansiel revision af pensionsafkastskat § 38.14 og finansiel revision af pensionsbeskatning § 38.11.01.10
12-035: Inddrivelse af SAP-krav generelt
12-064: Afsluttende årsrevision af § 38 regnskabet for 2012
13-011: Opfølgning på revisionen af DR-systemet, herunder SKATs handleplan og brugere med manglende funktionsadskillelse i DR-systemet
13-009: Løbende revision af § 38 for 2013.

Nærmere bestemt skal Økonomisk Koordinering bede om en status på fremdriften på de enkelte aktiviteter:

- Ved aktiviteter hvor fristen er overskredet, er det væsentligt for os at vide, om aktiviteten er gennemført og punktet kan afsluttes. Alternativt, hvorfor aktiviteten ikke er gennemført, hvad den nye frist er og om der er iværksat alternative handlinger.

- Ved aktiviteter hvor fristen ikke er overskredet, ønsker vi en status på fremdriften af aktiviteten og hvorvidt den fastsatte frist forventes overholdt.

- Ved aktiviteter, hvor der ikke er fastsat frist ønsker vi at modtage en frist og en status på aktiviteten.

- Ved afsluttede aktiviteter jf. vores protokol skal der ikke foretages yderligere.

Økonomisk Koordinering skal bede om at modtage bidrag senest fredag den 10. oktober 2014.

Evt. spørgsmål kan rettes til Zelle Sheikh.

Mvh.

Jens

UKS

Plannr.	Titel	Fremdrift	Bemærkning
12-039	Revision af SKAT's opgørelse, afregning og regnskab for DK's bidrag i 2012 vedr. EU's egne indtægter (TOLD)		Alle handlinger er nu udførte, og det indstilles, at opfølgningen afsluttes.
113-005	Afskrivning af krav vedr. juridiske enheder		Fremdriftsmarkering ændres til grøn grundet fremdrift samt forventning om overholdelse af frist.
12-014	Revision af udbytte- og royaltyskat		Stabil fremdrift. Realistiske tidsfrister – dog stadig en del handlinger, der endnu ikke er udførte.
12-021	Finansiel revision af pensionsafkastskat og finansiel revision af pensionsbeskatning		Stabil fremdrift. Tidsfrister forventes overholdt.
12-035	Inddrivelse af SAP-krav generelt		Fremdriftsmarkering ændres til grøn grundet fremdrift samt forventning om overholdelse af frist
12-064	Afsluttende årsrevision af §38-regnskabet for 2012		God fremdrift i handlingerne samt overskuelige og realistiske frister på de åbenstående handlinger.
13-011	Opfølgning på revision af DR-systemet, herunder SKAT's handleplan og brugere med manglende funktionsadskillelse i DR-systemet.		Stabil fremdrift. Kun én åbenstående handling – dog er fristen udskudt igen.
13-009	Løbende for §38 for 2013		Alle handlinger er nu udførte, og det indstilles, at opfølgningen afsluttes.

/ 10.10.2014 Iben von Hallas

UKS

Handleplan vedr. Revision af udbytte- og royaltyskat for 2012

J.nr. 13-0005403

Plan nr. 12-014

Captianr.

F.g. 14.06.2013

Prioritet	Område i revisionsrapporten	SIR's anbefaling / bemærkninger	Handling	Frist	Ansvarlig for punktet er anført med kursiv
1	**3.2**	Der er behov for, at få fastlagt klare regler for regnskabspraksis. Indregning af indtægter for udbytteskat bør ændres, så de bliver indregnet indenfor de retningslinjer/regler som Budgetvejledningen og Moderniseringsstyrelsen har fastsat.	**Fagområde: Betaling & Regnskab:** Der er nedsat en arbejdsgruppe i SKAT som pt. arbejder med at komme med anbefalinger til regnskabspraksis og indregningskriterier for indtægter i SKAT. Arbejdsgruppen er forankret i Betalings- & Regnskabskontoret. 12.12.2013: SKAT har kun kort orienteret Moderniseringsstyrelsen om en tilsvarende problemstilling vedr. PAL/PAF. Arbejdsgruppen mellem SKAT og Moderniseringsstyrelsen har fortsat fokus på indregningspraksis og der er nedsat et projekt der generelt skal se på indregningspraksis på alle indtægter i SKAT SKAT er enig i, at arbejdet skal tilrettelægges så SKAT følger indtægtskriterierne i hhv. regnskabsbekendtgørelsen som budgetvejledningen. Heraf følger, at SKAT er bundet til at følge regnskabsbekendtgørelsens § 26 ifølge hvilken en indtægt skal registreres når den kan opgøres og senest på betalingstidspunktet. SKAT skal således	Ny frist: 01.03.2014 Punktet afsluttes med bemærkningen af den 28.4.2014	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – *Frank Høj Jensen.*

UKS

			anvende indberetningsdatoen, hvis denne ligger før indbetalingsdatoen og omvendt skal indbetalingsdatoen anvendes hvis denne ligger før indberetningsdatoen. Hvis SKAT således konsekvent anvendte indberetningsdatoen, ville det være i strid med bekendtgørelsen, hvis betalingen kom før denne dato. Hvis SKAT omvendt konsekvent anvendte indbetalingsdatoen, ville dette også være i strid med bekendtgørelsen fordi SKAT til trods for at kunne opgøre beløbet skulle afvente en indbetaling. Fristen rykkes. Punktet samles op i projektet omkring den overordnede regnskabspraksis. 28.04.2014: SKAT har i 2013 orienteret Moderniseringsstyrelsen om en tilsvarende problemstilling vedr. PAL/PAF. Arbejdsgruppen mellem SKAT og Moderniseringsstyrelsen har fortsat fokus på indregningspraksis og der er nedsat et projekt i SKAT, der generelt skal se på indregningspraksis på alle indtægter i SKAT. SKAT er enig i, at arbejdet skal tilrettelægges så SKAT følger indtægtskriterierne i hhv. regnskabsbekendtgørelsen som budgetvejledningen. Der er udarbejdet projektbeskrivelse og milepælsplan for projektet og der er nu en fremdrift der medfører, at den fremadrettede opfølgning indgår som en del af projektet. SIR og RR følger desuden projektet, hvorfor SKAT lukker punktet i handleplanen.		

UKS

1	**3.7**	Der er behov for, at der bliver etableret et overordnet ansvar (ledelsesmæssig fokus) for hele processen til håndtering af udbytteskat.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejer, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring. Arbejdsgruppen skal være sammensat inden udgangen af august 2013 og Frank Høj Jensen sender mail herom til Susanne Thorhauge og Klaus Østergård Jensen. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har holdt møder den 7. og 27. november 2013, den 18. december 2013 og den 8. januar 2014. Næste møde planlægges til ultimo januar 2014. Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person. Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014. Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder.	30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014 Punktet afsluttet.	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv. Lena Bardrum Afregning Person.

UKS

			Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014: Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder forventes færdig ved udgangen af august måned 2014.		
1	**3.3**	Der er behov for, at der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Betaling & Regnskab vil i samarbejde med relevante system- og procesejere afklare hvilke afstemninger, der er mulige i Ny Tastselv samt overveje mulige kontroller i Intern Kvalitetssikring. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har holdt møder den 7. og 27. november 2013, den 18. december 2013 og den 8. januar 2014. Næste møde planlægges til ultimo januar 2014. Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person. Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.	30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014 Frist ændres til 31.12.2014	**Fagområde:** Betaling & Regnskab- Dorthe Pannerup Madsen **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv. Jette Zester, Afregning Person.

UKS

			Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014: Der er planlagt møde den 1. september 2014 for at få afklaret hvorledes der bedst arbejdes videre med punkt 3.3. I mødet deltager blandt andet revisionschef Kurt Wagner. Fristen forventes ikke at kunne overholdes, da det er en udviklingsopgave, som vil kræve udarbejdelse af kravsspecifikation, omkostningsskøn samt bevilling af budget til opgaven. 30.09.2014 Der er iværksat et arbejde, hvor det undersøges, hvorvidt afstemning i fødesystemerne allerede er tilgængelige eller hvorledes en proces herfor kan tilrettelægges. Der er planlagt møde den 6. november 2014 med deltagelse af SIR.		

UKS

1	**3.6 + 3.8**	Der er behov for at foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling. **Procesejer:** Ny indberetningsløsning på TastSelv Erhverv vil sikre, at den samlede angivne udbytteskat (og udbytte) er i overensstemmelse med den skat og det udbytte, der henføres til de enkelte modtagere – f.s.v.a. de aktier/selskaber, der ikke administreres via Værdipapircentralen. Der er ikke taget endelig beslutning om gennemførelse af ændringen på TastSelv Erhverv, men der planlægges efter et idriftsættelsestidspunkt medio 2014. Den nævnte løsning bør suppleres med en afstemningsprocedure mellem angivelse af den samlede udbytteskat og den skat, der indberettes på de enkelte modtagere via eKapitals indberetningsløsninger. Procesejer deltager i afklaring af nødvendige afstemninger. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har holdt møder den 7. og 27. november 2013, den 18. december 2013 og den 8. januar 2014. Næste møde planlægges til ultimo januar 2014.	30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014 31.12.2014	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.

UKS

			Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person. Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014. Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014: Arbejdsgruppen er ved at undersøge, hvorvidt der fra Business Objekt eller direkte fra eKapital kan foretages udsøgning, så der kan ske afstemning mellem angivelse og betaling. Fristen forventes overholdt. 30.09.2014 Det er konkluderet, at afstemning via Business Objekt ikke anses for at være en afstemning, men udelukkende "et øjebliksbillede" og dermed ikke kan bruges til afstemning. Der er iværksat et arbejde, hvor det undersøges, hvorvidt afstemning i fødesystemerne allerede er tilgængelige eller hvorledes en proces herfor kan tilrettelægges. Der er planlagt møde den 6. november 2014		

UKS

			med deltagelse af SIR.		
1	**3.6**	Der er behov for, at der ledelsesmæssigt tages stilling til hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssigt fastsættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer, Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv, afklare muligheden for at pålægge selskaberne – dagbøder for manglende indsendelse af angivelse. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014: Arbejdsgruppen er ved at undersøge, hvorvidt der er hjemmel til at pålægge dagbøder eller foretage skønsmæssigt ansættelse.	31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014 31.12.2014	Fagområde: Betaling og Regnskab-*Dorthe Pannerup Madsen* **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.

UKS

			Problemstillingen er forelagt SKAT Jura. Efterfølgende skal der ske beskrivelse af processen. 30.09.2014 Svar modtaget fra SKAT Jura – proces for dagbøder og skønsmæssig fastsættelser beskrives pt.		
2	**3.4**	Der er behov for, at SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer, Jeanette Nielsen afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har holdt møder den 7. og 27. november 2013, den 18. december 2013 og den 8. januar 2014. Næste møde planlægges til ultimo januar 2014. Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.	31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014 31.12.2014	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.

UKS

			Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014. Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat. 30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.		
2	**3.5**	Der er behov for, at justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Ansvaret for sandsynlighedskontrol og regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 er pr 1. juni 2013 overgået til Dorthe Pannerup Madsen Der vil i juli kvartal 2013 blive arbejde med en forbedring af regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 Udbytteskat.	30.09.2013 Punktet er afsluttet – sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning – lokale firmakoder.	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – SAP38 – *Dorthe Pannerup Madsen*

UKS

3	3.4	Der er behov for, at der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrive, hvad der skal kontrolleres/påses forinden anmodning imødekommes	**Fagområde: Betaling & Regnskab** Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer, Jeanette Nielsen afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller, eventuelt at der i forbindelse med sandsynlighedskontrollen/regnskabsgodkendelsen indarbejdes et punkt i SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder. **3.10.13:** Afregning Erhverv har den overordnede Procesejerskab. De tager initiativ til indkaldelse til 1. møde i arbejdsgruppen bestående af Afregning Erhverv, Afregning Person, samt Lisbeth Rømer / Dorthe Pannerup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har holdt møder den 7. og 27. november 2013, den 18. december 2013 og den 8. januar 2014. Næste møde planlægges til ultimo januar 2014. Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person. Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014. Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Til mødet har Betaling og Regnskab udarbejdet 1. udkast til beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. Beskrivelsen har været forsinket som følge af driftsmæssige	31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014 Frist ændres til 31.12.2014	**Fagområde:** Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen **Procesejer:** Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.

UKS

			opgaver samt ressourcesituationen på Udbytteskat. Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat. 30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.		

UKS

Fra: Jeanette Nielsen
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Lone Lambert Jensen; Iame Pedersen
Emne: møde med intern revision om udbytte
Dato: 4. november 2014 14:47:07
Vedhæftede filer: Beskrivelse af hovedlinje i dataflow.docx
image002.png

Kære Dorthe, Lone og Iame,

Vi har jo afholdt et møde med SKATs Interne Revision om status på arbejdet med bemærkninger i revisionsrapport fra maj 2013 om udbytteskat, herunder især SIRs bemærkning om, at der skal etableres afstemning/kontrol af, at data afleveres korrekt mellem systemerne. SIRs tilbagemelding på dette møde var bl.a., at afstemninger og kontroller, ikke kan dokumenteres ved (eller bygge på) udsøgninger i B.O.

Vi aftalte et opfølgningsmøde, som p.t. er planlagt til den 20. november 2014. For at få det fornødne udbytte af opfølgningsmødet har jeg arbejdet lidt på vedlagte notat. Det er en (forholdsvis banal) beskrivelse af data flowet samt en disposition/skabelon for beskrivelse af risikoområder, nuværende kontroller og forslag til nye løsninger. Notatet er alene tænkt, som afsæt for en mere konkret diskussion af afstemningsproblematikker på mødet og identifikation af, om der kan ske manuel håndtering og/eller minimale systemændringer – eller vi er ude i mere grundlæggende systemændringer, som vi/jeg ikke umiddelbart har mulighed for at handle på.

Jeg vil rigtig gerne høre jeres bemærkninger til vedlagte inden mødet den 20., herunder eventuelle input til risici og løsningsforslag. Vi kan eventuelt holde et kort møde.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

Fra:	Jeanette Nielsen
Til:	Lars Kørvell; Kurt Wagner; Susanne Thorhauge; Iame Pedersen; Dorthe Pannerup Madsen
Cc:	Johan Clemmesen
Emne:	vores møde om udbytte i morgen
Dato:	19. november 2014 14:44:43
Vedhæftede filer:	mødeoplæg 20. november.docx image003.png

Kære alle,

Som oplæg til mødet i morgen vedlægger jeg en simpel skitse af dataflow mellem systemerne. Endvidere har jeg noteret kendte fejlmuligheder.

Jeg ønsker en dialog om muligheder for konkrete tiltag, der sikrer en bedre kontrol af, at alle data leveres mellem systemerne.

Det ønskes nærmere klarlagt, hvad vi som "procesansvarlig" og som "Udbytteadministration" har mulighed for at handle på, og hvor det eventuelt er nødvendigt med mere gennemgribende systemændringer.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

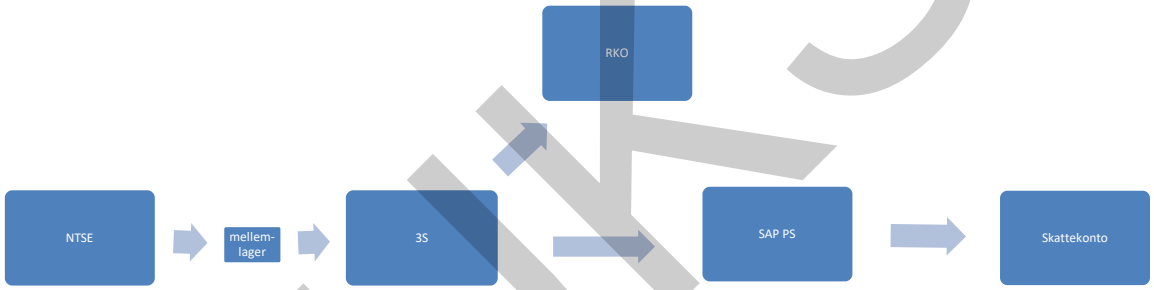
Afregning Erhverv

Den 19. november 2014, Jeanette Nielsen

Oplæg til brug for møde den 20. november 2014 - overførsel af data mellem systemer – udbytteskat.

Det er i SIRs rapport fra maj 2013 tilkendegivet, at der er et behov for, at der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt mellem systemerne. I nedestående er skitseret et dataflow for indberetninger vedrørende udbyttemodtagere og udbytteskat, som det ser ud p.t., samt en overordnet beskrivelse af problemområder. På mødet ønskes en drøftelse af mulighederne for konkrete løsninger.

Beskrivelse af hovedlinje i dataflow – udbytteskat.



UKS

Detaljer i systemoverblik ses her:

http://documenthost.ccta.dk/prod/systemoverblik/system/system.php?guid=http://www.telelogic.com/products/systemarchitect/guid-0196ca5b-0606-48bf-9cb1-e9420c870c8a&del=oversigt

Selskabet indretter oplysninger om udbyttemodtagere via NTSE. De indberettede data tømmes til 3S en gang i døgnet; ca. kl 16:00. Data overføres som filer fra 3S til henholdsvis SAP PS (dagligt kl. 16:30) og RKO. Data i RKO udstilles i borgerens skattemappe samt indgår i borgerens årsopgørelse.

Der er ingen automatisk overførsel af data i forhold til selskabers årsopgørelse.

Data fra SAP PS overføres dagligt (kl. 18:30) til selskabets skattekonto til betaling. Det er den indberettede udbytteskat på de enkelte udbyttemodtagere, som danner den samlede angivelse af udbytteskat, der overføres til Skattekontoen.

Den anden mulighed er, at der indberettes oplysninger om udbyttemodtagere via E-kapital. I denne situation kan indberetningerne ikke danne en samlet udbytteangivelse, og det udloddende selskab skal indberette en samlet udbytteangivelse via NTSE. Disse data overføres på samme måde til 3S og videre til SAP PS/Skattekonto.

Overførsel af data fra NTSE til 3S

Risiko:

Data, der er indberettet via NTSE, ligger på et mellemlager. Der er en risiko for, at ikke alle data på mellemlageret overføres til 3S.

Der er p.t. konstateret forskellige konkrete problemstillinger i den forbindelse. Der er tale om

- At det udloddende selskab indsender en blanket og efterfølgende gennemfører samme indberetning via NTSE. Såfremt SKAT har indtastet oplysningerne fra blanketten direkte i 3S, vil disse spærre for overførsel af de indberettede data i NTSE.
- At ved indberetning af udbyttemodtagere i NTSE, så kendes det udloddende selskabets indkomstår ikke. System 3S er "sat op" på indkomstår, og indberetningen skal placeres på et indkomstår for at 3S kan modtage dataene. Det kan have den konsekvens – f.eks. hvis der er tale om et ny-stiftet selskab – at indkomståret ikke findes i 3S ud fra den administrative regel, der er sat op for overførsel til 3S.

Endvidere bemærkes at der yderligere er opstået det problem, at der i visse situationer ved gennemførelse af fejlrettelser (ændringer af udbytteangivelser) ved indtastning i 3S, ikke er muligt at genfinde tidligere indberetninger.

Nuværende kontrolhandlinger:

SKAT:

I henhold til driftsplanen modtager SKAT – en gang om måneden – et udtræk fra mellemlageret med henblik på håndtering at data, der ikke kan overføres. Udbytteadministrationen v/Betaling & Regnskab gennemgår udtrækket/listen.

Der foretages ingen yderligere kontroller. SKAT har ikke med den nuværende systemløsning mulighed for at se, hvad der er indberettet i NTSE. SKAT kan ikke selv trække lister fra NTSE eller 3S.

CSC:

Der henvises til ovenstående. Der foretages ikke yderligere, jf. mundtlig tilkendegivelse på møde den 12. september 2014. CSC oplyste på mødet, at system 3S ikke er bygget som et "bogføringssystem", hvor man

kan følge en transaktion. Eksempelvis er det ikke muligt at fremsøge data, der er overgået til 3S i et bestemt tidsrum og/eller med et bestemt indberetningstidspunkt.

Forslag til nye tiltag:

Der arbejdes p.t på at finde en anden løsning/beskrivelse af regel for fastsættelsen af det udloddende selskabs indkomstår, så alle data kan overføres til 3S. Det skulle sikre, at data fremadrettet kan leveres til 3S, men det sikrer ikke en særlig afstemning- eller kontrolprocedure.

Overførsel af data fra 3S til RKO

Risiko:

Der er risiko for, at filen ikke afleveres/indlæses i RKO samt at filstrukturen ikke er korrekt.

Der er konstateret fejl i 2014. Fejlen blev opdaget ved henvendelser fra borgere om forkerte registreringer i skattemappen. Der er sket rettelse af filstrukturen.

SKAT har ikke med den nuværende systemløsning adgang til at kontrollere overførslerne.

Nuværende kontrolhandlinger:

SKAT: Ingen

CSC: Ingen, jf. mundtlig tilkendegivelse på møde den 12. september 2014.

Forslag til nye tiltag:

Overførsel af data fra 3S til SAP PS

Risiko:

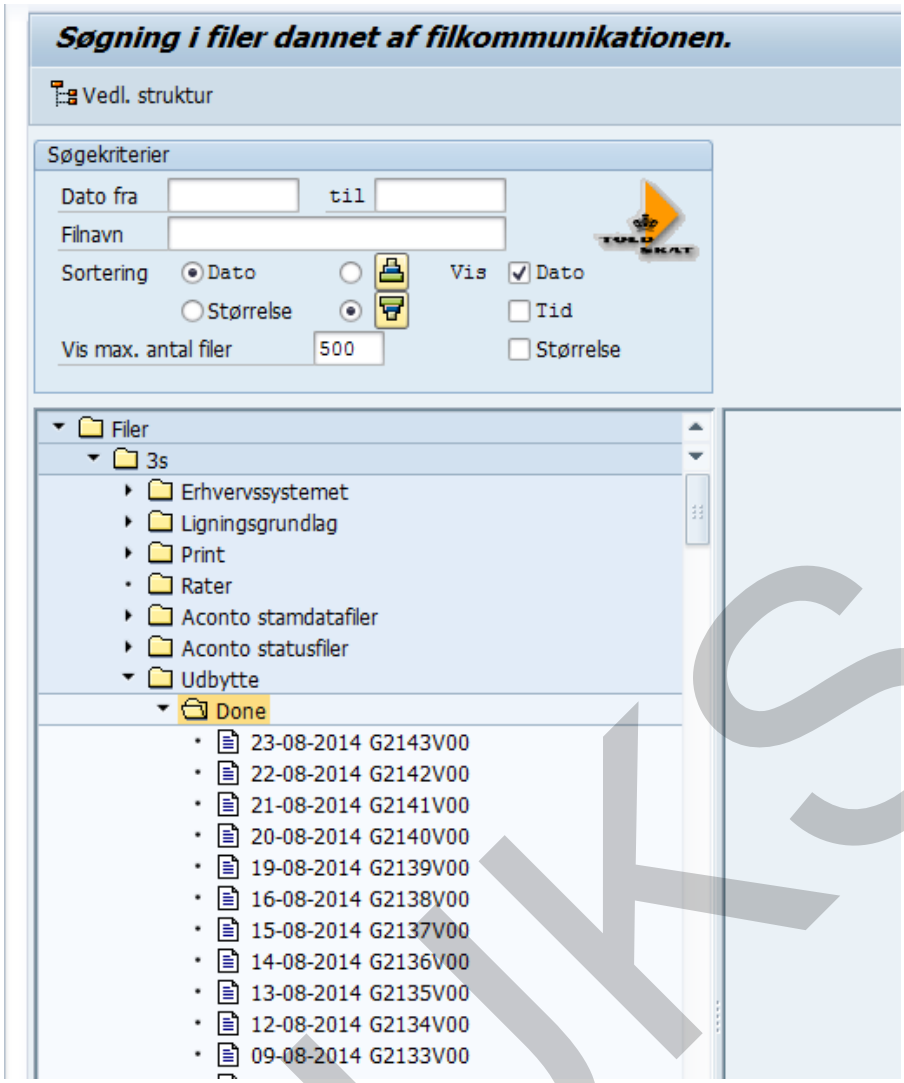
Der er risiko for, at filen ikke afleveres/indlæses i SAP PS samt at filstrukturen ikke er korrekt. Der er konstateret eksempler på, at filer ikke indlæses i SAP PS.

Der er risiko for, at der ligger data i 3S, som ikke indgår på filen.

Nuværende kontrolhandlinger:

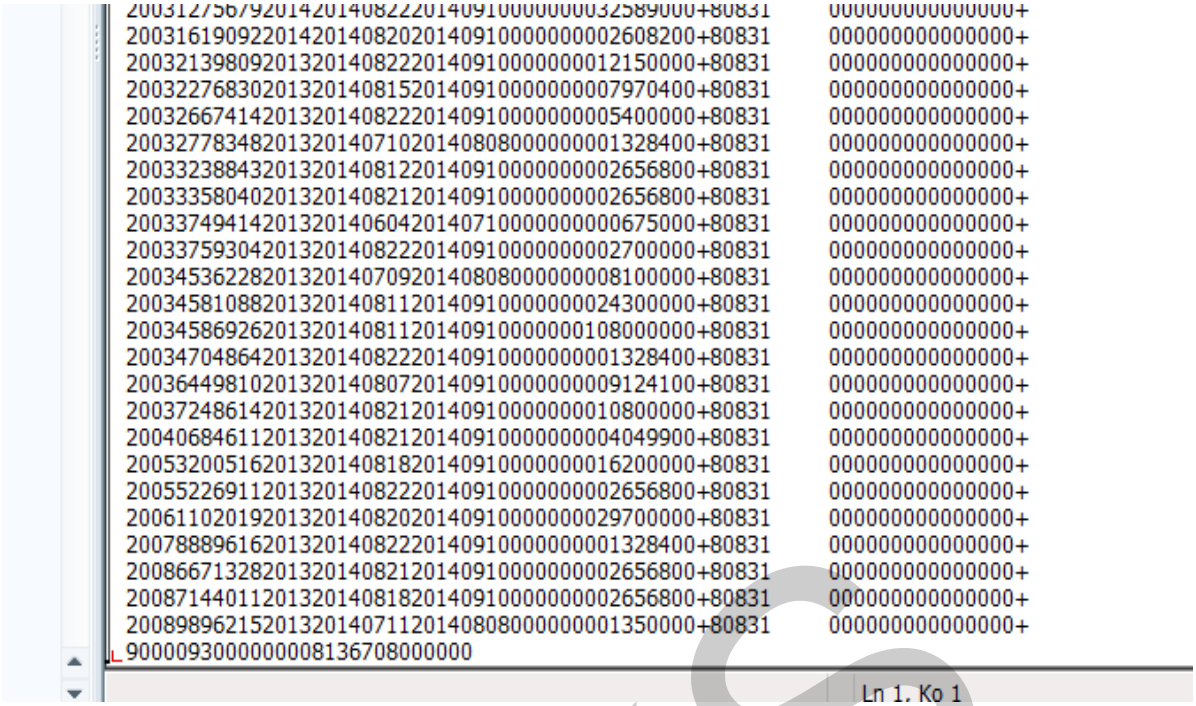
SKAT: Filerne afleveres i en nummerrækkefølge; d.v.s. at SKAT vil opdage, hvis der mangler et nummer i rækken. Det kontrolleres hver dag om der mangler numre i rækken. Der kan imidlertid godt gå dage, hvor der ingen filer ligger til overførsel, hvorfor der godt kan gå få dage inden SKAT retter henvendelse til CSC. Se følgende eksempel:

UKS



Det er oplyst, at filen b.la. indeholder en sammentælling af antal poster og af overførte beløb.

UKS



CSC: Ingen, jf. mundtlig tilkendegivelse på møde den 12. september 2014.

Forslag til nye tiltag:

Det vurderes, at det er muligt at trække rapport fra SAP PS med henblik på kontrol af, at indholdet af filen er overført.

- Bør det i givet fald gøres dagligt?
- Er det tilstrækkeligt at afstemme det samlede antal posteringer og det samlede skattebeløb?
- Andre forslag?

UKS

SKAT

Dagsorden

J.nr. 14-5111865

Direktionsmøde den 3. december 2014

Mødet holdes i lokale 3301, kl. 09.00 – 12.00

Mødeleder er: Jesper Rønnow Simonsen

Jonatan Schloss går kl. 11.00.

Dagsorden

Dagsordens-punkt	Emne	Direktions-medlem	Materiale	Forventet tidsforbrug
1.	DIAS	JTR	Materiale eftersendes	45 min
2.	Strategi	JRS	Eventuelt materiale eftersendes	30 min
3.	Håndtering af personalesager	WJ	1. Forblad 2. Udkast til guide	15 min
4.	Byrdereduktion	KJ	Materiale eftersendes	15 min
5.	Dagsorden for kvartalsmøde med departementet 12. december	KJ	1. Forblad	20 min
6.	Evaluering af pilot om karriereveje	JTR	1. Forblad 2. Notat med bilag	15 min
7.	Grundbudget 2015	KJ	1. Forblad 2. Notat	10 min
8.	Kvartalsvis opfølgning på revisionsrapporter fra RR SIR	KJ	1. Forblad 2. Opfølgning RR 3. Opfølgning SIR	10 min
9.	Aktuelle sager	Alle		20 min
10.	Ministersagsliste	Alle	1. Ministersagsliste	
11.	Foreløbig dagsorden til direktionsmøde 10. de-	Alle	1. Foreløbig dagsorden	

UKS

	cember 2014			
12.	Eventuelt	Alle		

UKS

Punkt 8.1

SKAT

Forelæggelse for direktionen

Kvartalsvis opfølgning på revisionsrapporter fra Intern Revision (SIR) og Rigsrevisionens (RR) undersøgelser, revisioner og beretninger vedr. SKAT pr. ultimo oktober 2014

Journal nr.	Direktionsmedlem	Sagsbehandler	Godkender
14-2678603	Karsten Juncher	Zelle Huma Shiekh Snorre Lassen	Jens Madsen

Indstilling:

Direktionen godkender den kvartalsvise opfølgning på revisionsrapporter fra SIR. Opfølgningen sendes efterfølgende sendt til Departementet.

Opfølgningen på følgende rapporter fra SIR afsluttes:

- 13-014: It-revision af applikationskontroller i relation til D/R systemet.
- 12-039: Revision af SKATs opgørelse, afregning og regnskab for Danmarks bidrag i 2012 vedrørende EU's egne indtægter (Told) §38.51.01 og §38.51.05 (A- og B-regnskabet).
- 13-009: Løbende revision af § 38 for 2013.
- 11-066: Revision af SKATs udstedelse af foreløbige fastsættelser på momsområdet..

Problemstilling:

Der følges kvartalsvist op på RRs igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

Ligeledes udarbejdes kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIRs rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Løsning:

Rigsrevisionen

Siden seneste kvartalsvise opfølgning har RR afgivet beretning om Statsregnskabet for 2013, Statens beskyttelse af følsomme og fortrolige data og Anvendelse af periodisering i regnskabet ved årsskiftet. Ministerredegørelser er under udarbejdelse på beretningerne.

Disse beretninger vil indgå i opfølgningen efter 4. kvartal.

Der er pt. 3 igangværende beretningssager på SKATs område:

- Systemmoderniseringen
- Forvaltningen af restancer
- Økonomistyringen

UKS

Hertil kommer, at der er igangværende eller endnu ikke afrapporterede revisioner om Løbende revision af §9 og §38, Informationssikkerhed og Lønrevision.

Konceptet for opfølgningen på RRs beretningssager er fra 3. kvartal foretaget i et koncept, som følger konceptet for opfølgning på SIR's rapporter. Konceptet vil løbende blive tilpasset på baggrund af direktionens tilbagemeldinger og dialog med forretningsområderne.

SIR

Der har generelt været fremdrift i at få gennemført de forudsatte aktiviteter indenfor de fastsatte opfølgningsfrister, hvilket også giver sig udtryk i, at opfølgningen på flere rapporter er afsluttet i dette kvartal, og at der i en række yderligere rapporter kun mangler at blive gennemført enkelte aktiviteter før opfølgningen kan afsluttes. Der er et stort antal aktiviteter, som er forudsat gennemført inden årets udgang, og der derfor fortsat behov for at have fokus på fremdriften i aktiviteterne.

De rapporter, som har udskudte frister er markeret med gul i fremdriftskolonnen på side 1 i opfølgningsprotokollen.

Som direktionen er bekendt med, er SIR begyndt at udarbejde rapporter efter sit nye koncept. Opfølgningen på revisionsrapporterne vil blive tilpasset konceptet efterhånden, som de nye rapporter kommer til og opfølgningen på de gamle rapporter afsluttes.

Kommunikation og Presse: -

Økonomi: -

Materiale:

- Kvartalsvis opfølgningsprotokol over Rigsrevisionens igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

- Kvartalsvis opfølgningsprotokol over Intern Revisions rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

UKS

Kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIR-rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Vurdering af uafsluttede rapporter ultimo oktober 2014.

Vurdering	Antal	Nye
Meget tilfredsstillende		
Tilfredsstillende	11	1
Ikke helt tilfredsstillende	12	2
Ikke tilfredsstillende	1	0
Uden karakter		

Nedenstående tabel viser indholdsfortegnelsen over kvartalsnotatet, fordelt på direktørniveau.

Side	Indholdsfortegnelse	Fremdrift
	Jan Topp/IT	
3	**13-003:** It-revision af SKATs licensstyring samt overholdelse af lovbestemte og kontraktlige krav	
7	**12-050:** Brugersystemet e-Export	
8	**13-014:** It-revision af applikationskontroller i relation til D/R systemet	
11	**13-028:** It-revision af SAP intern.	
13	**13-049:** It-revision af logisk sikkerhed	
15	**13-052:** It-revision af databærende medier	
16	**13-044:** Procesrevision af e-Export	
21	**13-008:** Virksomheders indberetning til eKapital-systemerne	
22	**13-008:** Indberetning via TastSelv Borger og Erhverv - samt øvrige indberetningsmuligheder	
	Jens Sørensen/Inddrivelse	
24	**12-039:** Revision af SKATs opgørelse, afregning og regnskab for Danmarks bidrag i 2012 vedrørende EU's egne indtægter (Told) § 38.51.01 og § 38.51.05 (A- og B-regnskabet**)**	
27	**13-005:** Afskrivning af krav vedrørende juridiske enheder	
28	**12-014:** Revision af udbytte- og royaltyskat	
30	**12-021:** Finansiel revision af pensionsafkastskat § 38.14 og finansiel revision af pensionsbeskatning § 38.11.01.10	
33	**12-035:** Inddrivelse af SAP-krav generelt	
35	**12-064:** Afsluttende årsrevision af § 38 regnskabet for 2012	
36	**13-011:** Opfølgning på revisionen af DR-systemet, herunder SKATs handleplan og brugere med manglende funktionsadskillelse i DR-systemet	
38	**13-009:** Løbende revision af § 38 for 2013	
41	**13-063:** SKATs opgørelse af Danmarks momsindbetalinger for finansåret 2013 som indgår i grundlaget for opgørelse af Danmarks bidrag til EU's egne indtægter	
	13-046: Revision af kravenes retskraftighed. Udarbejdelse af handleplan afventer afklaring mellem SIR, Jura og Inddrivelse	
	Karsten Juncher/Økonomi	
42	**13-004:** Styring af informationssikkerhed	
45	**13-031:** Revision af immaterielle anlægsaktiver og køb af it-tjenesteydelser	

UKS

46	**13-032:** Afsluttende revision af finanslovens § 9 – SKAT 2013	
	Jonatan Schloss/Kundeservice	
47	**12-019:** Revision af indtægten vedr. tinglysningsafgiften i SKAT	
49	**12-043:** Revision af udgifter på motorområdet § 38.23	
51	**11-066:** Revision af SKATs udstedelse af foreløbige fastsættelser på momsområdet	

UKS

Direktør: Jens Sørensen
Øvrige direktører:
Rapport: Fra tidligere kvartal. Vedrører finansåret 2012.
12-014: Revision af udbytte- og royaltyskat
Vurdering: Ikke helt tilfredsstillende

Anbefalinger
1) At få fastlagt klare regler for regnskabspraksis. Indregning af indtægter for udbytteskat bør ændres, så de indregnes indenfor de retningslinjer som Budgetvejledningen og Moderniseringsstyrelsen fastsætter.

2) At der bliver etableret et overordnet ansvar for hele processen til håndtering af udbytteskat.

3) At der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol, som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne.

4) At foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.

5) At der ledelsesmæssigt tages stilling til, hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssigt fastsættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen.

6) At SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.

7) At justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.

8) At der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrives, hvad der skal kontrolleres/påses forinden anmodning imødekommes

Aktiviteter
Ad 1) Der er nedsat en arbejdsgruppe i SKAT som pt. arbejder på at komme med anbefalinger til regnskabspraksis og indregningskriterier for indtægter i SKAT. Arbejdsgruppen er forankret i Betalings- & Regnskabskontoret.
Punktet er afsluttet.

Ad 2) Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejer, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring.
Punktet er afsluttet.

Ad 3) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med relevante system- og procesejere afklare hvilke afstemninger, der er mulige i Ny Tastselv samt overveje mulige kontroller i Intern Kvalitetssikring
Frist 31.12.2014 – (Frist udskudt)

Ad 4) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.
Frist 31.12.2014 – (Frist udskudt)

UKS

Ad 5) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare muligheden for at pålægge selskaberne – dagbøder for manglende indsendelse af angivelse.
Frist 31.12.2014 – (Frist udskudt)

Ad 6) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller.
Frist 31.12.2014 – (Frist udskudt)

Ad 7) Sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning.
Punktet er afsluttet.

Ad 8) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller, eventuelt at der i forbindelse med sandsynlighedskontrollen/regnskabsgodkendelsen indarbejdes et punkt i SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.
Frist 31.12.2014 – (Frist udskudt)

Indstilling
Det indstilles, at direktøren for Inddrivelse fortsat følger op på rapportens uafsluttede aktiviteter og giver Økonomisk Koordinering tilbagemelding om fremdriften ved næste kvartalsopfølgning

UKS

Beslutningsreferat fra direktionsmøde den 3. december 2014

Deltagere: Jesper Rønnow Simonsen, Winnie Jensen, Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Per Jacobsen, Jens Sørensen, Jan Topp Rasmussen, Anne Sophie Springborg Stricker, Jørgen Kromann Jørgensen (referent)

Emne	Bemærkninger	Ansvarlig	Opfølgning og deadlines
DIAS	Direktionen har på kvartalsmøde 21. november 2014 besluttet, at sætte fokus på effektiviseringer, herunder projekteksekvering i forhold til udviklingsprojekter. Direktionen drøftede projekteksekvering i forhold til Digitalisering Af Selskabsskatten (DIAS). Underdirektør Richard Hanlov, kontorchef Susanne Thorhauge og projektchef Thea Sand deltog under punktet. Drøftelsen fokuserede på afklaringer i forhold til scope og leverandørstyring som afgørende for hensigtsmæssig projekteksekvering og rettidig afslutning af projektet.	JTR/JoS	Der udarbejdes beslutningsoplæg til direktionsmøde 10. december 2014
Strategi	Kontorchef Jørgen Pedersen deltog under punktet. Direktionen fortsatte drøftelserne om formulering af strategi på baggrund af indspil fra underdirektørerne på fælles ledermøde 27. november 2014.		
Byrde-reduktion	Kontorchef Jørgen Pedersen deltog under punktet. Direktionen drøftede status på arbejdet med byrdereduktioner i forlængelse af direktionsdrøftelsen 26. november 2014 (link).		
Guide for håndtering af personale-sager	Personalesager i SKAT skal gennemføres på en hensigtsmæssig og ordentlig måde med respekt for medarbejdernes retssikkerhed. Direktionen drøftede udkast til en guide for personaleledere om håndtering af personalesager, som supplement til rådgivning fra de relevante støttefunktioner.	WJ	Den endelige guide sendes til personale-organisationerne til orientering forud for drøftelse på fælles ledermøde og efterfølgende distribution til personalelederne.
Evaluering af pilot om karriereveje	Direktionen tog evaluering af arbejdet med karriereveje i Program- og projektledelse til efterretning.	JTR	

UKS

	Det var oplevelsen, at arbejdet havde givet værdi i kontoret og blandt andet haft positive effekter i forhold til fastholdelse og rekruttering. Erfaringerne videreformidles til HR med henblik på inspiration og understøttelse af lignende tiltag i andre enheder.		
Grundbudget 2015	Direktionen godkendte grundbudget for 2015.	KJ	
Kvartalsvis opfølgning på revisions-rapporter	Direktionen tog kvartalsvis opfølgning på revisionsrapporter fra Rigsrevisionen og Skatteministeriets Interne Revision til efterretning.	KJ	

UKS

Indhold

Baggrund 1
1. Opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv 2
1.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. 2
1.2. Konklusioner. 6
2. Opgaver og ansvarsområder i Betaling og Regnskab. 6
2.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. 6
2.2. Konklusioner. 6
3. Opgaver og ansvarsområder i Afregning Person. 7
3.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder. 7
3.2. Konklusioner. 8
4. Bemærkninger fra Intern Revision. 8
4.1. Afstemning til fødesystemer (revisionsrapportens punkt 3.3.). 8
4.2. Refusion af udbytteskat (revisionsrapportens punkt 3.4.). 9
4.3. Dagbøder og skønsmæssig ansættelse (revisionsrapportens punkt 3.6.) 9
4.4. Organisering og ansvar på udbytteområdet (revisionsrapportens punkt 3.7.) 11
4.5. Opfølgning på tidligere undersøgelse (revisionsrapportens punkt 3.8.) 11
5. Andre problemområder. 14
6. Arbejdsgruppens konklusioner og anbefalinger 15

UKS

Baggrund

Foranlediget af en revisionsmæssig gennemgang af udvalgte opgaver og processer i Udbytteadministrationen er nedsat en arbejdsgruppe, der har til formål at afdække og beskrive opgaver og ansvarsområder i forbindelse med administration af den samlede proces for angivelse og betaling af udbytteskat.

Arbejdsgruppen har haft særligt fokus på løsningsbeskrivelse i forhold til bemærkninger fra Intern Revision, jf. rapport af 30. maj 2013.

Arbejdsgruppens arbejde og konklusioner er beskrevet i nærværende notat, der indeholder følgende:

I. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i forhold til Betaling og Regnskab, Afregning Person, Afregning Erhverv beskrives. Beskrivelsen skal resultere i
- Klarhed om opgave- og ansvarsfordeling
- Vurdering af behov for ressourcer

- Vurdering af behov for kompetencer
- Vurdering af behov for ny struktur og nye arbejdsgange
- Vurdering af behov for øget samarbejde og udveksling af information, herunder inddragelse af andre enheder i SKAT.

II. En konkret plan for opfølgning på bemærkninger fra Intern Revision, herunder revisionsrapportens punkt 3.3 + 3.4 + 3.6 + 3.7 + 3.8. Den skal resultere i

- En konkret (men overordnet) løsningsbeskrivelse
- Placering af ansvar for gennemførelse af løsningsbeskrivelsen

I arbejdsgruppen deltager Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv, Henrik Kofoed Espersen, Afregning Erhverv, Lisbeth Rømer, Betaling og Regnskab, Dorthe Pannerup, Betaling og Regnskab.

1. Opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv.

1.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder.

Det er på møde den 17. september 2013 mellem procesejer fra Afregning Person og procesejer fra Afregning Erhverv sket en drøftelse af revisionsrapportens punkt 3.7., hvor det bemærkes, at der er behov for, at der bliver etableret et overordnet ansvar (ledelsesmæssig fokus) for hele processen til håndtering af udbytteskat.

Det blev besluttet, at det overordnede procesansvar for administration og afregning af udbytteskat ligger i Afregning Erhverv. Afregning Erhvervs konkrete opgaver og ansvar beskrives nedenfor.

Processer/forretningsgange

Tilrettelæggelse af processer og forretningsgange vedrørende administrationen og afregning af udbytteskat foregår som udgangspunkt i Betaling og Regnskab.

Afregning Erhverv fungerer som sparringspartner efter anmodning fra Betaling og Regnskab. Især i forbindelse med etablering af nye forretningsgange ved implementering af nye IT-systemer og/eller ny lovgivning skal Afregning Erhverv indtage en aktiv rolle og indgå i dialog om konsekvenser for forretningsgange og processer.

Registrering af selskaber

Afregning Erhverv har det overordnede ansvar for registrering af selskaber; d.v.s. det overordnede ansvar for, at selskaberne har mulighed for at foretage en korrekt registrering, og at denne registrering bliver anvendt korrekt i SKATs afregningsprocesser. I forhold til udbytteskat har registreringen betydning for pligten til at indberette og indeholde udbytteskat (udlodder) og for oplysninger om udbyttemodtager og indeholdelsespct.

Der foreligger et styredata-ark til brug for Erhvervssystemet, der løbende opdateres.

Modtagelse af udbytteangivelse og oplysninger om udbyttemodtager

Afregning Erhverv har procesejeransvar i forhold til indberetninger fra unoterede selskaber og selve angivelsen af udbytte og udbytteskat, mens procesejerskab i forhold til modtagelse af indberetninger om udbyttemodtagere fra banker m.fl. (3. partsindberetninger) ligger hos Afregning

UKS

Person. Afregning Erhverv har imidlertid – som nævnt – det overordnede procesejeransvar for hele processen for administration og afregning af udbytteskat.

En sammenhæng i processerne – på tværs – af procesejerskabet sikres ved gensidig orientering og udveksling af informationer.

Betaling og Regnskab forestår modtagelse og indberetning af angivelse af udbytte, udbytteskat samt øvrige oplysninger om udbyttemodtagere, herunder sikring af at beløb bliver korrekt overført mellem IT-systemer. Afdelingen forestår endvidere fejlrettelser og refusioner. Der henvises til afsnit xx.xx.

Afregning Erhverv inddrages i spørgsmål af procesmæssig karakter. Der kan være tale om videreformidling af ønsker til lovgivningsmæssige initiativer, generel vejledning og information, generelle spørgsmål til sagsbehandling og øvrige forhold, som beskrevet under øvrige punkter/arbejdsopgaver.

Blanketter

Afregning Erhverv udarbejder udkast til nye blanketter. Det sker – som udgangspunkt – en gang årligt. Udkast sendes i høring hos Betaling og Regnskab og blanketten færdiggøres af Vejledning og Kommunikation. Afregning Erhverv forestår beslutninger om udvikling af nye blanketter/modeller og/eller afskaffelse af blanketter.

Fejlhåndtering

Ved konstatering af systemfejl beskrives og meldes disse til IT – Person- og Erhvervsafregningssystemer. Afregning Erhverv orienteres om konstaterede fejl.

Afregning Erhvervs opgave kan være sparring i forhold til fastlæggelse af en proces til håndtering af indberetningsopgaven i forbindelse med systemfejl.

Afregning Erhverv forestår - via IT - bestilling af eventuelle ønsker til systemændringer.

Indberetningsløsninger og andre IT-løsninger.

Afregning Erhverv har det overordnede ansvar for indberetningsløsninger, herunder at lovkrav opfyldes, at løsningen er brugervenlig, effektiv i processuel og administrativ henseende m.v.

Udvikling af nye indberetningsløsninger sker i et samarbejde mellem Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab og IT. Afregning Person inddrages i det omfang, det er relevant.

Ligger udviklingsopgaven i et projekt deltager Afregning Erhverv i projektet.

Krav til ændringer af indberetningsløsninger beskrives af Afregning Erhverv i samarbejde med IT - Person- og Erhvervsafregningssystemer. De konkrete opgaver er følgende:

- Beskrivelse af krav til ændring
- Afklaring af budget
- Afklaring af diverse spørgsmål fra ekstern leverandør
- Deltagelse i test ved implementering
- Udarbejdelse af tekster, info mv. til indberetningsbillederne

UKS

Der skal sikres et samspil mellem de forskellige systemer TastSelv Erhverv, 3S, SAP PS, Skattekontoen, Erhvervssystemet, DataWarehouse, eKapital m.fl.

Afregning Erhvervs arbejder som procesejer især med TastSelv Erhverv, 3S, SAP PS, Skattekontoen og Erhvervssystemet.

At der sker koordinering og korrekt overførsel af data mellem systemerne sikres ved gensidig orientering om konstaterede fejl og systemændringer mellem afdelingerne Afregning Erhverv, Afregning Person, Betaling og Regnskab og IT – Person- og Erhvervsafregningssystemer, herunder også relevante projekter.

Udstilling af data relateret til udbytte

SKAT udstiller bl.a. data som følger:

- Opslag af udbytteprocent, når udbyttemodtager er et selskab, forening m.fl. på skat.dk
- Udsendelse af samme oplysninger til indberetningspligtige banker
- "Skattemappe" for selskaber

Afregning Erhverv vurderer og bestiller eventuelle ændringer til indholdet af data, der udstilles, herunder undersøger hjemmelsgrundlag i forbindelse med ændringer.

Gennemførelse af ændringer vedrørende udstillede data skal ske i samarbejde med Afregning Person, Betaling & Regnskab og gennemføres/bestilles via IT.

Business Object data for unoterede selskaber

Afregning Erhverv vurderer og bestiller eventuelle ændringer til indholdet af oplysninger, der indgår/vises i DataWareHouse i forhold til oplysninger for udbytteangivelse og udbyttemodtagere.

Der skal henses til, at der kan foretages de nødvendige udtræk til brug for afstemninger; planlægning af kontroller, styring og planlægning.

Gennemførelse af ændringer vedrørende data om udbytte og udbyttemodtagere skal ske i samarbejde med Afregning Person og Betaling & Regnskab.

R75S (kontroloplysninger for selskaber)

Afregning Erhverv vurderer og bestiller eventuelle ændringer til indholdet af oplysninger, der indgår/vises på R75S.

Der foretages tilretning en gang årligt og arbejdet koordineres i forhold til skatteoplysninger for personer.

Selskabsselvangivelsen og årsopgørelsen i forhold til udbytte

Afregning Erhverv har ansvar for indholdet af selskabsselvangivelsen. I forhold til afregning af udbytteskat tager Afregning Erhverv stilling til eventuelle kontrolfelter på selskabsselvangivelsen,

UKS

herunder implementeringen og anvendelsen af disse i det omgang oplysningerne skal indgå i en proces.

Afregning Erhverv har endvidere det overordnede ansvar for at indeholdte udbytteskatter kan modregnes i selskabsskatten på selskabets årsopgørelse.

Afklaring af juridiske problemstillinger

Afregning Erhverv medvirker til afklaring af juridiske problemstillinger af betydning for selve processen. Det vurderes i den konkrete situation om spørgsmålet skal oversendes og afklares af SKATs juridiske kontor.

Juridiske spørgsmål af materiel karakter – relateret til den konkrete sag – inddrages Afregning Erhverv som udgangspunkt ikke i.

Høring – lovforslag

Når Afregning Erhverv modtager udkast til lovforslag og bekendtgørelser foretages – i det omfang det er muligt og relevant – høring/orientering/koordinering i forhold til Afregning Person og Betaling og Regnskab.

I praksis er der ofte ganske korte frister, hvorfor det ikke altid er muligt.

Afregning Erhverv har ansvar for at afgive udtalelse om administrative omkostninger forbundet med implementeringen af lovændringer, herunder omkostninger forbundet med ændring af it-systemer. I den forbindelse inddrages IT – Person- og Erhvervsafregningssystemer.

Kommunikation og vejledning

Afregning Erhverv har ansvaret for den generelle kommunikation og vejledning, mens Betaling og Regnskab forestår den direkte vejledning af og kommunikation med kunderne.

Det betyder helt konkret, at Afregning Erhverv har ansvar for tilretning af tekster på Skat.dk, TastSelv Erhverv, udsendelse af e-mails og breve med vejledning, udarbejdelse af videoer til vejledning til indberetning. Alle tekster og videoer udarbejdes i samarbejde med Betaling og Regnskab, Vejledning og Kommunikation/GodtSprog og Kundecenter Erhverv.

Besvarelse af henvendelser

Afregning Erhverv har ansvar for besvarelse af generelle interne og eksterne henvendelser vedrørende administrationen af udbytteskatten. Der kan være tale om forespørgsler fra direktionen, pressefunktionen, Det Eksterne Kontaktudvalg og lign.

Svaret skal – så vidt muligt – afklares (koordineres) med Betaling og Regnskab.

Ved konkrete sager/henvendelser fra selskaber og udbyttemodtagere inddrages Afregning Erhverv ikke.

Nye initiativer/strategiske tiltag

UKS

Når ideer til nye initiativer og/eller strategiske tiltag vedrørende administrationen af udbytteskat opstår i henholdsvis Afregning Erhverv, Afregning Person, Betaling og Regnskab (eller andet sted) skal der foretages orientering og koordinering mellem afdelingerne inden disse formaliseres og viderebringes i andre fora.

Afregning Erhverv har det overordnede ansvar for gennemførelse af nye processer.

1.2. Konklusioner.

2. Opgaver og ansvarsområder i Betaling og Regnskab.

2.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder.

Mandtal

Angivelse af udbytteskat

- Indberetning af udbytteoplysninger samt oplysning om udbyttemodtagere via system 3 S
- Indberetning af rettelser til udbytteoplysninger

snitflader

Opkrævning

Refusioner

Regnearkordning

Afstemninger

Attestationer af danske skattepligt ved tilbagesøgning af udenlandsk udbytteskat

Hjemstedserklæringer for store selskaber (blanket 02.042)

Fritagelse for udbytteskat efter DBO

Regitrering af angivelser, såvel papri som eleketronisk

Opfølgning på manglende angivelser og betaling

Beregning og opkrævning af renter

Godkendelse af udbetalinger i SAP38

Sandsynlighedskontrol

Regnskabsaflæggelse for firmakode 6112 Udbytteskat

2.2. Konklusioner.

UKS

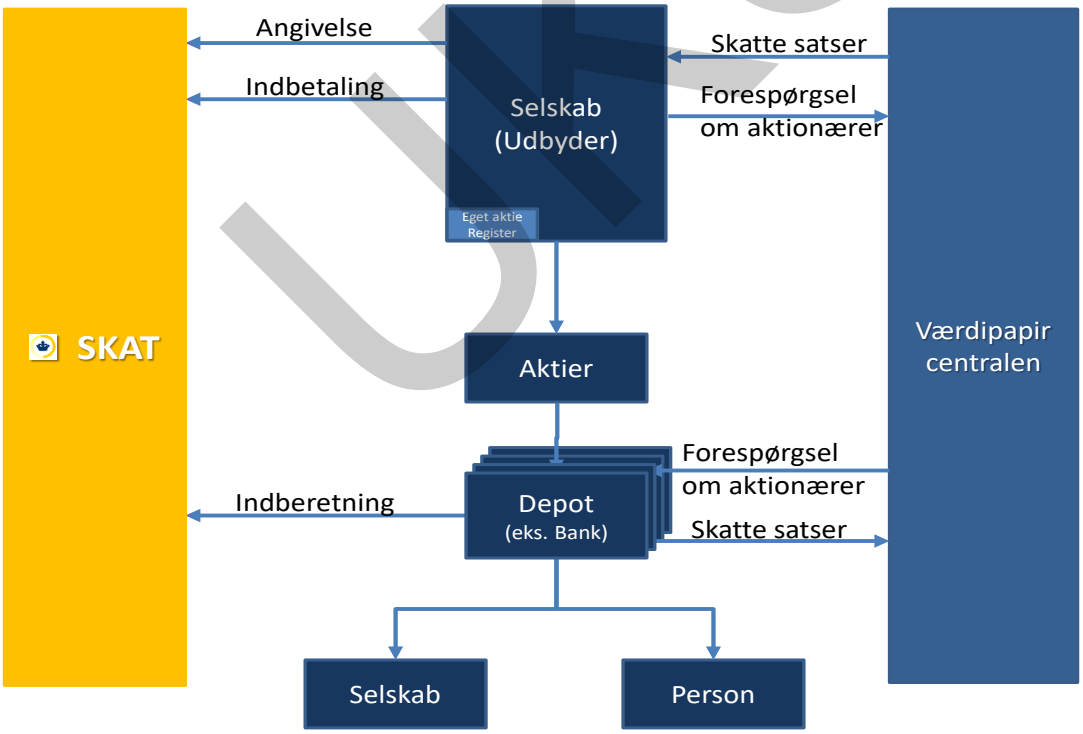
3. Opgaver og ansvarsområder i Afregning Person.

3.1. Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder.

I eKapital modtager vi indberetning om **selve udbyttemodtageren** (navn, adresse, cvr/cpr, beløb, depotnr., nominee og medarbejderaktier, ejerstatuskode, ISIN-kode, CUSIP-kode, papirnavn, landekode, bruttoudbytte, nettoudbytte, indkomstår, hjemlandskode, TIN-nr., optaget til handel kode, frikortkode, vedtagelsesdato, ASidentnr., stk.antal, depotkode, udbytteskatteprocent, indeholdt udbytteskat, IBAN nr. mv.).

Er der tale om unoterede selskaber, der **ikke er indskrevet i den danske Værdipapircentral** (VP), indberettes oplysningerne om modtageren på TastSelv, eller ved indsendelse af en blanket (3S) og så videre ind igennem eKapitals delsystem UDBY, eller ved IT indberetning direkte til eKapital gennem eKapitals delsystem UDBY.

Er der derimod tale om selskaber indskrevet i VP, modtager SKAT oplysningerne om modtageren fra depotbankerne via VP.



UKS

Kommunikation og vejledning

I eKapital har vi et tæt samarbejde med den finansielle sektor, som bliver holdt underrettet om hvad der sker på udbytteområdet. Vi afholder omkring 6 møder med dem årligt, om såvel kommende som igangværende lovændringer.

For indberetninger til eKapitals delsystem UDBY er det vores opgave i samarbejde med Center for eKapital i Svendborg, at udarbejde, samt ajourføre vores indberetningsvejledning til delsystemet.

Center for eKapital har primært den direkte kontakt til indberetterne.

Procesejer på UDBY har den primære kontakt med VP.

3.2. Konklusioner.

4. Bemærkninger fra Intern Revision.

4.1. Afstemning til fødesystemer (revisionsrapportens punkt 3.3.).

Der er behov for, at der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne.

Betaling & Regnskab vil i samarbejde med relevante system- og procesejere afklare hvilke afstemninger, der er mulige i Ny Tastselv samt overveje mulige kontroller i Intern Kvalitetssikring.

4.2. Refusion af udbytteskat (revisionsrapportens punkt 3.4.).

Der er behov for, at SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.

Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer, Jeanette Nielsen afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller.

UKS

4.3. Dagbøder og skønsmæssig ansættelse (revisionsrapportens punkt 3.6.)

Revisionsrapportens delkonklusion:

Det er SIRs opfattelse, at der ledelsesmæssigt bør tages stilling til, hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssig ansættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen.

Arbejdsgruppens bemærkninger:

Den hidtidige kontrol har været en maskinel sammenholdelse af selskabsselvangivelsens felt 037 med udbytteangivelse fra 3S. På baggrund heraf sendes 2 rykkerskrivelser, hvor SKAT i andet rykkerbrev oplyser om muligheden for pålæg af dagbøder.

Det kan konstateres at varslingen/oplysningen om muligheden om dagbøder i sig selv har en effekt, da SKAT modtager en del henvendelser efter udsendelsen af denne skrivelse.

Det findes imidlertid uhensigtsmæssigt at oplyse om pålæg af dagbøder uden en egentlig opfølgning.

Uanset at selskabet ikke har indberettet udbytte og udbytteskat, er udbyttemodtager pligtig at selvangive det modtagne udbytte. Det er således muligt, at der opnås korrekt skattebetaling uden opfølgning hos det udloddende selskab. Det taler for, at der ikke skal anvendes yderligere ressourcer på anvendelse af dagbøder og skønsmæssig ansættelse.

Processen for skønsmæssig ansættelse kunne i hovedpunkter skitseres som følger:

1. Første rykker udsendes.

2. Anden rykker udsendes.

3. De resterende - som ikke har reageret på henvendelserne - gennemgås med henblik på en vurdering af, hvorvidt det er relevant at foretage en skønsmæssig ansættelse.

4. Ved vurderingen indhentes selskabets regnskab; der foretages opslag i SKATs systemer, hvor såvel det udloddende selskabs selvangivelse som udbyttemodtagers (såfremt udbyttemodtager kan identificeres) selvangivelse, gennemses.

Jura har ved e-mail af 27. august 2014 bekræftet, at ansættelse på grundlag af selskabets årsrapport, evt. selskabets selvangivelse og registrerede ejeroplysninger i årsrapporten og i SKATs systemer, som udgangspunkt, er tilstrækkeligt grundlag for skønnet for ansættelsen.

SKAT har som udgangspunkt ikke pligt til at indhente oplysninger fra andre end virksomheden selv.

Det er endvidere tilkendegivet, at det ikke findes problematisk at opkræve den skønsmæssigt fastsatte udbytteskat hos det udloddende selskab, selvom SKAT ikke efterfølgende kan medregne den indeholdte udbytteskat hos udbyttemodtagerne, da det det beror på utilstrækkelige oplysninger fra selskabet.

5. Vurderes det at der er grundlag for at foretage en skønsmæssig ansættelse oprettes sag i Capita eller SKAT ligning.

6. Der foretages tilskrivning i overensstemmelse med de processuelle regler og SKAT forestår indberetning i 3S.

Jura har ved e-mail af 27. august 2014 bekræftet, der kan foretages en skønsmæssig ansættelse med hjemmel i opkrævningslovens § 4, stk. 1. Opmærksomheden henledes dog på at henvisningen til denne bestemmelse alene kan ske for udbytte vedtaget den 1. januar 2014 eller senere.

Der vedlægges foreløbigt udkast til afgørelse om skønsmæssig ansættelse af udbytteskat. Der henvises til bilag xx.xx.

7. Såfremt SKAT modtager de korrekte oplysninger fra selskabet annulleres den indberetning, der er foretaget på grundlag af den skønsmæssige ansættelse, og de korrekte oplysninger indberettes.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der forsøgsvist udvælges et antal sager, der ansættes skønsmæssigt. Der vurderes herefter på forløbet, effekten og ressourceforbrug inden endelig beslutning gennemførelse af processen.

Jura har ved e-mail af 27. august 2014 tilkendegivet, at så længe der foreligger saglige hensyn til grund for en udvælgelse af sager til skønsmæssig ansættelse, så er den påtænkte fremgangsmåde, hvor der ikke sker skønsmæssig ansættelse af alle selskaber, hvor der er en formodning for, at der mangler en indberetning af udbytteskat, ikke problematisk.

Opgaven kan/kan ikke?? løses indenfor de nuværende rammer/ressourcer.

UKS

Hvad med dagbøderne?

Der er behov for, at der ledelsesmæssigt tages stilling til hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssigt fastsættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen. Fagområde: Betaling & Regnskab

Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer, Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv, afklare muligheden for at pålægge selskaberne – dagbøder for manglende indsendelse af angivelse.

4.4. Organisering og ansvar på udbytteområdet (revisionsrapportens punkt 3.7.)

Revisionsrapportens delkonklusion:

Det er SIRs vurdering, at der er mange aktører og procesejere for området. Der bør efter SIRs opfattelse etableres et overordnet ansvar (ledelsesmæssigt fokus) for hele processen til håndtering af udbytteskat.

Arbejdsgruppens bemærkninger:

I revisionsrapporten oplyses om de forskellige aktører og deres rolle i forhold til udbytteområdet. Det er ikke nærmere angivet, hvorledes det findes problematisk i forhold til udbytteområdet. Arbejdsgruppen vurderer dog, at flere aktører på området har gjort det vanskeligere at koordinere og skabe sammenhæng i hele processen samt sikre, at ansvars- og opgavefordeling er klar.

Der er via arbejdsgruppens arbejde etableret en tættere dialog og opgavefordelingen/snitflader er drøftet og tydeliggjort.

Der er foretaget en omorganisering i april 2014, hvorefter det overordnede ansvar for indberetninger foretaget via eKapital ligger under Afregning Erhverv sammen med procesejer-ansvaret for afregning af udbytteskatten og indberetninger foretaget via TastSelv Erhverv. Procesejer-ansvaret er således samlet i et kontor/afdeling.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at øget ledelsesmæssig fokus bør udmøntes i en konkret stillingtagen til placering af de enkelte opgaver på udbytteområdet under hensyntagen til kompetencer og ressourcer.

Arbejdsgruppen anbefaler xxx

Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejer, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring.

4.5. Opfølgning på tidligere undersøgelse (revisionsrapportens punkt 3.8.)

UKS

Revisionsrapportens delkonklusion:

Det er SIRs vurdering at SKAT nu har mulighed for en effektiv kontrol mellem det som selskaberne angiver og det der bliver indberettet om den enkelte udbyttemodtager. Et tidligere indsatsprojekt for de ikke indskrevne selskaber har vist, at der er mange fejl og et væsentligt beløb bliver ikke angivet og betalt. Det er SIRs vurdering at SKAT bør foretage løbende afstemning af angivet udbytteskat og indberetning.

Arbejdsgruppens bemærkninger:

Indberetningsløsningen for ikke indskrevne selskaber er ændret med virkning for vedtagelse af udbytteudlodninger foretaget den 1. januar 2014 eller senere. Den indeholdte udbytteskat bliver nu indberettet for hver udbyttemodtager og der sker en systemmæssig opgørelse af den samlede indberettede udbytteskat pr. vedtagelsesdato. Den samlede indberettede udbytteskat for de enkelte udbyttemodtagere danner grundlag for opgørelse af SKATs krav overfor selskabet.

Selskabet skal alene indberette en udbytteangivelse i de situationer, hvor der ikke er indberettet oplysninger om udbyttemodtager via TastSelv Erhverv. Den væsentligste undtagelse er således indberetninger om udbyttemodtagere foretaget via eKapital.

Da ændringerne i TastSelv Erhverv er gennemført på en sådan måde, at der ikke kan være uoverensstemmelse mellem den angivne indeholdte udbytteskat på den enkelte modtager, og den skat udbyttemodtager (personen) automatisk godskrives på sin årsopgørelse, foreligger der ikke længere et afstemningsmæssigt problem i relation til dette.

Der udestår fortsat et afstemningsmæssigt problem mellem den indberettede udbytteangivelse og de indberettede oplysninger om udbyttemodtagere i forhold til eKapitalindberetningerne.

Arbejdsgruppen skal i den forbindelse bemærke følgende:

Tilstrækkelige data

I system 3 S har vi registreret udbytteangivelsen indeholdende følgende relevante oplysninger:

- Det udloddende selskabs CVR-nr.
- Den samlede udbytteudlodning (Udbytte før skat) pr. vedtagelsesdato og pr. indkomstår.
- Den samlede indeholdte udbytteskat pr. vedtagelsesdato pr. indkomstår.
- Endvidere ligger oplysninger om fordeling af de samlede beløb på de forskellige satser.

I e-kapital-indberetningerne ligger der bl.a. følgende oplysninger om de enkelte udbyttemodtagere:

- Det udloddende selskabs CVR-nr.
- Udbytte før skat for hver udbyttemodtager pr. vedtagelsesdato.
- Den indeholdte udbytteskat for hver udbyttemodtager pr. vedtagelsesdato.
- Den pct. sats hvormed der er indeholdt udbytteskat.

Fejlmuligheder

UKS

- der skal ikke i alle tilfælde indberettes oplysninger om udbyttemodtager (medlemmer af kongehuset og/eller dispensationer).
- der kan forekomme situationer, hvor der er indberettet oplysning om udbyttemodtagere gennem begge kanaler – 3S og eKapital.

Hvordan kan afstemning gennemføres

Det er på møde med Intern Revision den xx tilkendegivet at afstemning ved udsøgning af data via Business Object ikke kan anvendes som dokumentation for SKATs kontrol af de indberettede data.

Det er ikke muligt på anden måde, at fremfinde data fra eKapital-indberetningerne således, at der kan ske opsummering af det samlede udbytte før skat og den samlede indeholdte udbytteskat pr. udloddende selskab pr. vedtagelsesdato. Det er med andre ord ikke muligt at foretage udsøgninger direkte i eKapital-data.

Der kan således bestilles relevante rapporter hos SKATs It-leverandør eller der kan foretages systemændringer, der tilgodeser at der sker den fornødne afstemning.

Arbejdsgruppens anbefaling

Der bør tages stilling til, om der skal afsættes ressourcer til nærmere analyse af hvorledes systemændringerne kan gennemføres.

Arbejdsgruppen vurderer, at der er tale om en forholdsvis ressourcekrævende opgave, som ikke kan løses i nærværende arbejdsgruppe.

Det videre analysearbejde kan tage udgangspunkt i en Business Object – udsøgning, som nærmere kan afdække eventuelle problemområder i forhold til manglende data/indberetninger og fejlmuligheder.

Arbejdsgruppen foreslår, at der eventuelt arbejdes videre på at undersøge mulighederne for en systemudvikling, hvor eKapital-indberetningerne (på samme måde som NTSE-indberetningerne) maskinelt kan danne et samlet krav på den udbytteskat, som selskabet skal indeholde.

Andre afstemningsmæssige problemstillinger:

- Selskabsselvangivelsens felt 37 (oplysning om udloddet udbytte) sammenholdt med indberettede udbytteoplysninger.

  Der er tidligere foretaget systemmæssig sammenholdelse af felt 37 til den indberettede udbytteangivelse. På dette grundlag blev udsendt en rykkerskrivelse, såfremt der var oplyst om udloddet udbytte i felt 37 og ikke forelå en udbytteangivelse – eller omvendt. Efter implementering af ændringerne i TastSelv Erhverv bliver det vanskelig at opretholde denne rykkerprocedure. Det skyldes, at selskabets indkomstår (regnskabsperiode) ikke oplyses ved indberetning af udbyttemodtagere, hvorved den automatiske/systemmæssige sammenholdelse vil blive fejlbehæftet.

- Juridiske personers selvangivelse af modtagne udbytter sammenholdt med indberettede udbytteoplysninger.

UKS

Selskabet medregner modtaget udbytte på selskabsselvangivelsen og udbytteskatten bliver automatisk modregnet i selskabsskabsskatten på årsopgørelsen. Der ligger ingen systemmæssige kontroller af, at den medregnede udbytteskat svarer til den indberettede udbytteskat.

Med de nuværende systemløsninger kan der alene gennemføres en manuel kontrol. P.t. foretages ingen kontroller med mindre der gennemføres et indsatsprojekt.

Det er arbejdsgruppens anbefaling, at der foretages en vurdering af mulighederne for – efter implementering af ny indberetningsløsning for selskabsselvangivelsen – at forudfylde selvangivelsens felter med de indberettede oplysninger på samme måde som i den personlige selvangivelse.

Der er behov for at foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.

Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.

Procesejer:

Ny indberetningsløsning på TastSelv Erhverv vil sikre, at den samlede angivne udbytteskat (og udbytte) er i overensstemmelse med den skat og det udbytte, der henføres til de enkelte modtagere – f.s.v.a. de aktier/selskaber, der ikke administreres via Værdipapircentralen. Der er ikke taget endelig beslutning om gennemførelse af ændringen på TastSelv Erhverv, men der planlægges efter et idriftsættelsestidspunkt medio 2014. Den nævnte løsning bør suppleres med en afstemningsprocedure mellem angivelse af den samlede udbytteskat og den skat, der indberettes på de enkelte modtagere via eKapitals indberetningsløsninger. Procesejer deltager i afklaring af nødvendige afstemninger.

UKS

5. Andre problemområder.

Der er behov for, at få fastlagt klare regler for regnskabspraksis. Indregning af indtægter for udbytteskat bør ændres, så de bliver indregnet indenfor de retningslinjer/regler som Budgetvejledningen og Moderniseringsstyrelsen har fastsat.

Der er nedsat en arbejdsgruppe i SKAT som pt. arbejder med at komme med anbefalinger til regnskabspraksis og indregningskriterier for indtægter i SKAT. Arbejdsgruppen er forankret i Betalings- & Regnskabskontoret

SKAT har kun kort orienteret Moderniseringsstyrelsen om en tilsvarende problemstilling vedr. PAL/PAF. Arbejdsgruppen mellem SKAT og Moderniseringsstyrelsen har fortsat fokus på indregningspraksis og der er nedsat et projekt der generelt skal se på indregningspraksis på alle indtægter i SKAT

SKAT er enig i, at arbejdet skal tilrettelægges så SKAT følger indtægtskriterierne i hhv. regnskabsbekendtgørelsen som budgetvejledningen. Heraf følger, at SKAT er bundet til at følge regnskabsbekendtgørelsens § 26 ifølge hvilken en indtægt skal registreres når den kan opgøres og senest på betalingstidspunktet. SKAT skal således anvende indberetningsdatoen, hvis denne ligger før indbetalingsdatoen og omvendt skal indbetalingsdatoen anvendes hvis denne ligger før indberetningsdatoen. Hvis SKAT således konsekvent anvendte indberetningsdatoen, ville det være i strid med bekendtgørelsen, hvis betalingen kom før denne dato. Hvis SKAT omvendt konsekvent anvendte indbetalingsdatoen, ville dette også være i strid med bekendtgørelsen fordi SKAT til trods for at kunne opgøre beløbet skulle afvente en indbetaling.

6. Arbejdsgruppens konklusioner og anbefalinger.

UKS

Fra:	Jeanette Nielsen
Til:	Kaj-Henrik Ludolph
Emne:	SV: regnskabsperiode ved indberetning af udbyttemodtagere
Dato:	27. januar 2015 15:11:00
Vedhæftede filer:	image001.png

Mange tak for svar.
Jeanette

Fra: Kaj-Henrik Ludolph
Sendt: 27. januar 2015 15:09
Til: Jeanette Nielsen
Emne: SV: regnskabsperiode ved indberetning af udbyttemodtagere

Hej
Jeg mener godt, at vi kan indføre oplysning om regnskabsperioden igen. Min overvejelse er, at skattekontrolloven og dens indberetningsbekendtgørelse forudsætter oplysning om dato, hvilket i lyset af afstemningsbehovet giver god mening at forstå som inkluderende regnskabsperioden, og at SKAT derfor i praksis tidligere har krævet denne oplysning. Vi kan i lyset af dette genindføre denne praksis. Jeg har nævnt for Andreas Bo Larsen, at det vil vi gøre. Han noterede sig det med bemærkning, at der jo var et ønske om at lave en præcisering i revisionen af skattekontrolloven, hvilket han havde noteret til det brug.
Vh
Henrik

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 26. januar 2015 12:45
Til: Kaj-Henrik Ludolph
Emne: VS: regnskabsperiode ved indberetning af udbyttemodtagere

Hej Henrik,

Jeg vil blot høre om I har haft lejlighed til at overveje nedenstående.

Mvh
Jeanette

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 5. januar 2015 14:03
Til: Kaj-Henrik Ludolph
Cc: Susanne Thorhauge
Emne: regnskabsperiode ved indberetning af udbyttemodtagere

Kære Henrik,

Vi har et andet problem ved vores udbytteindberetninger. Vores TastSelv-løsning for indberetning af udbytte blev ændret med virkning primo 2014, bl.a. med henblik på implementering af L67. I den forbindelse var jeg usikker på, om vi kunne kræve at selskabet - ved indberetning af udbyttemodtagere - indberetter den regnskabsperiode, som udlodningen vedrører. Det er derfor ikke p.t. muligt at indberette regnskabsperiode ved indberetning af

UKS

udbyttemodtagere og det er problematisk bl.a. i forhold til vores kontrolmuligheder. SKATs Interne Revision har gennemgået udbytteskatte-området, og jeg har i den forbindelse nævnt problemstillingen. Jeg har fået følgende tilbagemelding ved e-mail af 19/12-2014:

”I har tidligere overfor Intern Revision oplyst, at selskaber efter ændringen i TastSelv-løsningen, ikke længere skal oplyse regnskabsperiode ved indberetning/indbetaling af udbytteskat. Intern Revision foreslår, at Afregning Erhverv forespørger Jura om det er nødvendigt med en ændring af skattekontrolloven, for at få virksomheder til at oplyse regnskabsperiode? Eneste ændring SKAT har foretaget, er at gøre angivelsen en del af indberetningen, således at angivelsen nu bliver foretaget og indgår som en del af indberetningen. Kan ændringen ikke opfattes som en ren ”teknisk” løsning, at SKAT har valgt at gøre angivelsen en del af indberetningen og ikke omvendt indberetningen som en del af angivelsen?
Virksomhederne har tidligere skulle oplyse regnskabsperiode i forbindelse med angivelsen og indbetalingen af udbytteskat.”

Jeg skal bemærke, at jeg har drøftet spørgsmålet mundtligt med Andreas Bo Larsen fra dep. og har fået den opfattelse, at det formentlig var nødvendigt at gennemføre en lovændring. Jeg har i forlængelse heraf fremsendt vedlagte beskrivelse/notat til brug for vurdering af behovet for en lovændring. Jeg har fået oplyst, at man vil ”se på det” i forbindelse med gennemskrivning/ ændring af Skattekontrolloven. Jeg tillader mig, at henvise til (genbruge) det nævnte notat, som beskriver problemstillingen nærmere.

Foranlediget af tilbagemeldingen fra Intern Revision, jf. ovenfor, vil jeg dog høre dig, om JURA/du finder, at en ændring af skattekontrolloven er påkrævet eller ej.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

Fra:	Jeanette Nielsen
Til:	Lars Kørvell; Kurt Wagner
Cc:	Søren Kristensen; Susanne Thorhauge; Dorthe Pannerup Madsen; Iame Pedersen
Emne:	opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21
Dato:	23. januar 2015 14:32:10
Vedhæftede filer:	image002.jpg

Hej Lars og Kurt,

Som aftalt. Jeg hører gerne fra jer, hvis I ikke er enige eller har tilføjelser/bemærkninger til nedenstående.

Vedrørende afregning af udbytteskat - kontrol af overførsel af data mellem systemerne.
Under henvisning til møde den 21. januar 2015 om drøftelse af forskellige afstemningsproblematikker ved indberetning og afregning af udbytteskat foreslår Udvikling Erhverv, at SKAT indhenter omkostningsskøn hos CSC på levering af følgende:

"CSC bedes redegøre for og dokumentere, at alle data er overført korrekt og fuldstændigt mellem nedenfor nævnte systemer i perioden fra 1. april 2015 til 30. april 2015 (begge dage incl.). Dokumentation kan leveres ved udtræk af data fra systemerne – eksempelvis på følgende måde:

NTSE:
Udtræk af samtlige indberetninger i NTSE – Udbytteskat og modtagere i perioden 1. april 2015 – til 30. april 2015 (begge dage incl).

Udtrækket skal som min. indeholde:
Indberetningsdato, vedtagelsesdato, udloddende selskabs CVR-nr. For hvert selskab skal endvidere leveres data til identifikation af de enkelte udbyttemodtagere, bruttoudbytte for hver udbyttemodtager, indeholdt udbytteskat for hver udbyttemodtager, den valgte procentsats. Såfremt selskabet også har indberettet i billedet for udbytteangivelse, skal det samlede udbytte og udbytteskat fra denne indberetning indgå i udtrækket.

Der skal endvidere anmodes om udtræk af eventuelle indberetninger på mellemlager pr. 30. april 2015.

Udtrækket skal leveres i en form, der kan danne grundlag for sortering og sammentælling, herunder sammentælling af det samlede udbytte og udbytteskat i perioden og sammentælling af det samlede udbytte og udbytteskat pr. CVR-nr. pr. vedtagelsesdato. Udtrækket kan eksempelvis leveres i et regneark.

Udtrækket skal anvendes til afstemning af de data, der efterfølgende er leveret til system 3S.

System 3S:
Udtræk af samtlige modtagne data i 3S fra NTSE i periode 1. april 2015 til 30. april 2015. Data skal kunne afstemmes til udtrækket fra NTSE, idet der således skal tages højde for de præcise tidspunkter for overførsel af data. Udtrækket skal som minimum indeholde samme data som nævnt ovenfor.

Der anmodes endvidere om udtræk af alle indberetninger foretaget direkte i 3S. Summen af de to udtræk skal kunne afstemmes til indholdet på de filer der efterfølgende dannes til indlæsning i

UKS

SAP PS.

SAP PS og RKO:
Indhold af filer der leveres fra 3S til henholdsvis SAPPS og RKO. Filerne skal indeholde de sædvanlige oplysninger og relatere sig til ovennævnte indberetninger i den nævnte periode. Indholdet af filerne skal således kunne danne grundlag for en kontrol af alle indberetninger er overført korrekt og fuldstændigt.

Såfremt CSC har et andet løsningsforslag til indhold og levering af dokumentation for afstemningen, bedes det beskrevet nærmere ved udarbejdelsen af omkostningsskøn."

Vi aftalte på mødet, at afstemningen/dokumentationen skal danne grundlag for en vurdering af behovet for og krav til en mere permanent løsning til kontrol af dataflow mellem systemerne.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Udvikling
Udvikling Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

SKAT

Dagsorden

J.nr. 15-0509973

Direktionsmøde den 18. februar 2015 – opdateret 17. februar 2015

Mødet holdes i lokale 3301, kl. 9.00 – 12.00

Mødeleder er: Jesper Rønnow Simonsen

Dagsorden

Dagsordens-punkt	Emne	Direktions-medlem	Materiale	Forventet tidsforbrug
0.	Lokalisering i København Kim Bak deltager under punktet	KJ	1. Forblad 2. Notat	30 min
1.	Produktionsmål for SKAT – resultater for 2014	KJ	1. Forblad 2. KPI - resultatopgørelse	30 min
2.	SKATs bidrag til udgiftsopfølgning for 4. kvartal 2014	KJ	1. Forblad 2. Udgiftsopfølgning	15 min
3.	Kvartalsvis opfølgning på SIRs rapporter og RRs undersøgelser	KJ	1. Forblad 2. RR opfølgningsprotokol 3. SIR opfølgningsprotokol	15 min
4.	Afrapportering på sikkerhed for 4. kvartal 2014	KJ	1. Forblad 2. Kvartalsrapport	10 min
5.	Orientering om sikkerhedsarbejde i SKAT IT	JTR	1. Forblad 2. Porteføljeoverblik	10 min
6.	Ekstra IT bestillinger i forbindelse med device-udrulning	JTR	1. Forblad	10 min

UKS

7.	Udnævnelser – indstillinger fra personaleorganisationerne	WJ	1. Forblad 2. Opgørelse over indstillinger	10 min
8.	AC Karriere- og trivselsdage	WJ	1. Forblad 2. Program	10 min
9.	Dagsorden til fælles ledermøde den 26. februar 2015	JRS	1. Forblad 2. Udkast til dagsorden 3. Indbliksartikel om opfindsomhed	10 min
10.	Aktuelle sager	Alle		30 min
11.	Ministersagsliste	Alle	1. Ministersagsliste	
12.	Eventuelt	Alle		

UKS

Forelæggelse for direktionen

Kvartalsvis opfølgning på revisionsrapporter fra Intern Revision (SIR) og Rigsrevisionens (RR) undersøgelser, revisioner og beretninger vedr. SKAT pr. ultimo januar 2015

Journal nr.	Direktionsmedlem	Sagsbehandler	Godkender
14-2678603	Karsten Juncher	Zelle Huma Shiekh Snorre Lassen	Jens Madsen

Indstilling:

Direktionen godkender den kvartalsvise opfølgning på revisionsrapporter fra SIR. Opfølgningen sendes efterfølgende til Departementet.

Opfølgningen på følgende rapporter fra SIR afsluttes:

- 13-052: It-revision af databærende medier.
- 13-030: Renteberegning af skatter og afgiftskrav i DMO.
- 13-004: Styring af informationssikkerhed
- 12-043: Revision af udgifter på motorområdet §38.23.

Opfølgningen på følgende beretninger og revisioner fra RR afsluttes:

- 20/2013: Beretning til statsrevisorerne om statens brug af konsulenter.
- 27/2013: Beretning til statsrevisorerne om anvendelse og periodiseringer i regnskabet ved årsskiftet.
- 02/2011: Beretning til statsrevisorerne om ulovlig opkrævning af ejendomsskatter.
- 12/2012: Beretning til statsrevisorerne om revisionen af EU-midler i Danmark i 2012.
- Rapport om lønrevision for 2013.

Problemstilling:

Der følges kvartalsvist op på RRs igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

Ligeledes udarbejdes kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIRs rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Løsning:

Rigsrevisionen

Siden seneste kvartalsvise opfølgning har RR afgivet beretning om forvaltningen af restancer og om systemmoderniseringen. Ministerredegørelser er under udarbejdelse på beretningerne.

Disse beretninger vil indgå i opfølgningen efter 4. kvartal.

Der er pt. 3 igangværende beretningssager på SKATs område:

UKS

- Økonomistyringen
- Kvaliteten af aktstykker
- Brugervenlighed i digitale løsninger

Hertil kommer, at der er igangværende eller endnu ikke afrapporterede revisioner om Løbende revision af §9 og §38, Revision af SAP PS og Lønrevision.

SIR
Der er generelt fremdrift i at få gennemført de forudsatte aktiviteter indenfor de fastsatte opfølgningsfrister. Der er en række rapporter, hvor der kun mangler at blive gennemført enkelte aktiviteter, før opfølgningen kan afsluttes.

Der er dog også en række rapporter, hvor opfølgningsfristerne er udskudt. De rapporter, som har udskudte frister, er markeret med gult i fremdriftskolonnen på side 1 i opfølgningsprotokollen.

Direktionen bør have en opmærksomhed på, at der i det seneste kvartal er kommet relativt mange rapporter med kritikhøjden "ikke tilfredsstillende" og "ikke helt tilfredsstillende".

Som direktionen er bekendt med, er SIR begyndt at udarbejde rapporter efter sit nye koncept. Opfølgningen på revisionsrapporterne vil blive tilpasset konceptet efterhånden, som de nye rapporter kommer til, og opfølgningen på de gamle rapporter afsluttes.

Kommunikation og Presse: -

Økonomi: -

Materiale:

- Kvartalsvis opfølgningsprotokol over Rigsrevisionens igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger, hvor der fortsat er opfølgningspunkter.

- Kvartalsvis opfølgningsprotokol over Intern Revisions rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

UKS

Kvartalsvis opfølgningsprotokol over SIR-rapporter fordelt efter ansvarlig direktør.

Vurdering af uafsluttede rapporter medio februar 2015.

Vurdering	Antal	Nye
Meget tilfredsstillende		
Tilfredsstillende	13	3
Ikke helt tilfredsstillende	10	2
Ikke tilfredsstillende	5	4
Uden karakter		

Nedenstående tabel viser indholdsfortegnelsen over kvartalsnotatet, fordelt på direktørniveau.

Side	Indholdsfortegnelse	Fremdrift
	Jan Topp/IT	
3	**13-003:** It-revision af SKATs licensstyring samt overholdelse af lovbestemte og kontraktlige krav	
7	**12-050:** Brugersystemet e-Export	
9	**13-028:** It-revision af SAP intern.	
11	**13-049:** It-revision af logisk sikkerhed	
13	**13-052:** It-revision af databærende medier	
14	**13-044:** Procesrevision af e-Export	
19	**13-008:** Virksomheders indberetning til eKapital-systemerne	
20	**13-008:** Indberetning via TastSelv Borger og Erhverv - samt øvrige indberetningsmuligheder	
22	**14-290:** It-revision af beredskabsstyring.	
25	**14-425:** It-revision af SAP Intern	
29	**14-421:** It-revision af programændringer	
	Jens Sørensen/Inddrivelse	
31	**13-005:** Afskrivning af krav vedrørende juridiske enheder	
32	**12-014:** Revision af udbytte- og royaltyskat	
34	**12-021:** Finansiel revision af pensionsafkastskat § 38.14 og finansiel revision af pensionsbeskatning § 38.11.01.10	
37	**12-035:** Inddrivelse af SAP-krav generelt	
	12-064: Afsluttende årsrevision af § 38 regnskabet for 2012 Opfølgningen udestår	
39	**13-011:** Opfølgning på revisionen af DR-systemet, herunder SKATs handleplan og brugere med manglende funktionsadskillelse i DR-systemet	
	13-063: SKATs opgørelse af Danmarks momsindbetalinger for finansåret 2013 som indgår i grundlaget for opgørelse af Danmarks bidrag til EU's egne indtægter Opfølgningen udestår	
41	**13-030:** Renteberegning af skatter og afgiftskrav i DMO	
	13-020: Revision af systemomlægningernes betydning for regnskabsaflæggelsen (DMO) Opfølgningen udestår	
42	**13-020:** Revision af systemomlægningernes betydning for regnskabsaflæggelsen (DMI)	
	13-046: Revision af kravenes retskraftighed. Opfølgningen udestår	

UKS

	Karsten Juncher/Økonomi	
45	**13-004:** Styring af informationssikkerhed	
48	**13-031:** Revision af immaterielle anlægsaktiver og køb af it-tjenesteydelser	
49	**13-032:** Afsluttende revision af finanslovens § 9 – SKAT 2013	
	Jonatan Schloss/Kundeservice	
50	**12-019:** Revision af indtægten vedr. tinglysningsafgiften i SKAT	
52	**12-043:** Revision af udgifter på motorområdet § 38.23	
	Per Jacobsen/Indsats	
54	**14-440:** Toldlempelse på grund af varers særlige anvendelsesformål (End use)	

UKS

Direktør: Jens Sørensen
Øvrige direktører:
Rapport: Fra tidligere kvartal. Vedrører finansåret 2012.
12-014: Revision af udbytte- og royaltyskat
Vurdering: Ikke helt tilfredsstillende

Anbefalinger
1) At få fastlagt klare regler for regnskabspraksis. Indregning af indtægter for udbytteskat bør ændres, så de indregnes indenfor de retningslinjer som Budgetvejledningen og Moderniseringsstyrelsen fastsætter.

2) At der bliver etableret et overordnet ansvar for hele processen til håndtering af udbytteskat.

3) At der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol, som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne.

4) At foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.

5) At der ledelsesmæssigt tages stilling til, hvorvidt bestemmelserne for at pålægge dagbøder samt skønsmæssigt fastsættelse tages i anvendelse som andre steder i organisationen.

6) At SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.

7) At justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.

8) At der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrives, hvad der skal kontrolleres/påses forinden anmodning imødekommes

Aktiviteter
Ad 1) Der er nedsat en arbejdsgruppe i SKAT som pt. arbejder på at komme med anbefalinger til regnskabspraksis og indregningskriterier for indtægter i SKAT. Arbejdsgruppen er forankret i Betalings- & Regnskabskontoret.
Punktet er afsluttet.

Ad 2) Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejer, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring.
Punktet er afsluttet.

Ad 3) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med relevante system- og procesejere afklare hvilke afstemninger, der er mulige i Ny Tastselv samt overveje mulige kontroller i Intern Kvalitetssikring.

Fristen kan ikke overholdes, da det er en meget kompleks afstemning, som berører systemerne NTSE, 3S og SAPPS.
Det er aftalt med SIR, at der ikke skal ske afstemning bagudrettet.

UKS

Endvidere er det aftalt, at Udvikling Erhverv indhenter omkostningsskøn hos CSC, så det kan dokumenteres, at alle data er overført korrekt og fuldstændigt mellem systemerne NTSE, 3S og SAPPS for perioden
1. april – 30. april 2015. Samt at der er et grundlag for en vurdering af behovet for fremtidig afstemning/dokumentation til kontrol af dataflow mellem systemerne.

SIR holdes løbende orienteret om fremdriften på udviklingsopgaven.

Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften.
Punktet er afsluttet.

Ad 4) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.

Fristen kan ikke overholdes, da det er en meget kompleks afstemning, som berøre systemerne NTSE, 3S og RKO.

Det er aftalt med SIR, at der ikke skal ske afstemning bagudrettet. SIR har tilkendegivet at det mest hensigtsmæssige er en systemløsning.
En systemløsning kræver en nærmere beskrivelse og analyse af løsningsmodeller.

Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften.
Punktet er afsluttet.

Ad 5) Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare muligheden for at pålægge selskaberne – dagbøder for manglende indsendelse af angivelse.
Forskellige juriske aspekter har været drøftet med JURA og der er foretaget en afgrænsning til sager om aktionærlån, som er beskrevet i styresignalet dateret den 3. december 2014.
Der er udarbejdet en manuel proces for opkrævningen.
Punktet er afsluttet.

Ad 6) Proces for refusion af udbytteskat er under udarbejdelse i Udvikling Erhverv i samarbejde med Betaling og Regnskab.
Udvikling Erhverv deltager i TRACE projektet, hvor der i EU-regi er taget beslutning om fælles regler for etablering af et system til indeholdelse/refusion af udbytteskat til udenlandske udbyttemodtagere, herunder muligheden for nettoindeholdelse.
Punktet er afsluttet.

Ad 7) Sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning.
Punktet er afsluttet.

Ad 8) Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejer afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller, eventuelt at der i forbindelse med sandsynlighedskontrollen/regnskabsgodkendelsen indarbejdes et punkt i SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.
Frist udestår

UKS

Beslutningsreferat fra direktionsmøde den 18. februar 2015

Deltagere: Jesper Rønnow Simonsen, Winnie Jensen, Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Per Jacobsen, Jens Sørensen, Jan Topp Rasmussen, Anne Sophie Springborg Stricker og Birgitte Sanggård Madsen (referent)

Emne	Bemærkninger	Ansvarlig	Opfølgning og deadlines
Lokalisering i København	Underdirektør Kim Bak deltog under punktet. Direktionen drøftede lokalisering i København.	KJ	Lokalisering drøftes igen på direktionsmødet den 25. februar 2015.
Produktionsmål for SKAT – resultater for 2014	SKAT skal opgøre sine resultater i forhold til de opstillede produktionsmål i resultatkontrakten for 2014 mhp. rapportering til departementet og endelig afrapportering i årsrapporten for SKAT. Der er nu udarbejdet en resultatopgørelse for 2014, som direktionen tog til efterretning.	KJ	Resultatopgørelsen drøftes med departementet.
Udgiftsopfølgning for 4. kvartal 2014	Direktionen godkendte SKATs bidrag til udgiftsopfølgning efter udløbet af 4. kvartal udarbejdet.	KJ	SKATs bidrag sendes til departementet.
Opfølgning på SIRs og Rigsrevisionens rapporter, undersøgelser mv.	Direktionen følger kvartalsvist op på Intern Revisions (SIR) rapporter samt Rigsrevisionens igangværende og kommende undersøgelser, revisioner og beretninger. Direktionen godkendte den kvartalsvise opfølgning på revisionsrapporter mv.	KJ	Opfølgningen sendes til departementet.
Sikkerhedsrapport for 4. kvartal 2014	Direktionen drøftede afrapporteringen fra kontoret for Sikkerhed for oktober-december 2014 (4. kvartal). Direktionen tog kvartalsrapporten om sikkerhed til efterretning.	KJ	Kontoret for Sikkerhed holder kvartalsvise møder med forretningsområderne efter behov.
Sikkerhedsarbejdet i SKAT IT	Direktionen drøftede orientering om status på sikkerhedsarbejdet i SKAT IT. IT har etableret en tværfaglig	JTR	

UKS

	arbejdsgruppe og styregruppe, der skal sikre overblik og fælles fremdrift på sikkerhedsinitiativer i SKAT. I styregruppen deltager IT, forretningsområderne, Sikkerhed og Intern Revision. Der er blandt andet etableret et porteføljeoverblik over SKATs arbejde med it-sikkerhedsanbefalinger Direktionen tog orientering om status på sikkerhedsarbejdet i SKAT IT til efterretning og vil fremadrettet kvartalsvist drøfte fremdriften i arbejdet.		
Ekstra IT bestillinger	Direktionen drøftede orientering om ekstra IT bestillinger i forbindelse med deviceudrulning i SKAT. Projekt Deviceudrulning er indtil videre forløbet planmæssigt. Selve deviceudrulningen startede i december og de fleste lokationer er nu udstyret med de moderniserede it-pakker. Der er fremsendt mange ekstra IT bestillinger vedr. både PC'ere og smartphones. Det kan have betydning for tidsplaner og leveringstidspunkter. Direktionen tog orienteringen til efterretning.	JTR	Ekstra IT bestillinger drøftes på kvartalsmødet i marts 2015.
Udnævnelser	Direktionen godkendte indstilling vedr. udnævnelser/oprykninger.	WJ	Beslutning om udnævnelser/oprykninger drøftes med personaleorganisationerne inden offentliggørelse.
AC karriere- og trivselsdage	SKATs AC-klub har sammen med Djøf taget initiativ til tema-eftermiddage (1/2 dag) om kompetencer, motivation og muligheder. Der afholdes tre arrangementer, som finder sted hhv. i Odense, København og Aarhus. Direktionen godkendte, at AC-	WJ	Der udsendes en intern meddelelse på intranettet.

UKS

	medarbejdere kan holde tjenestefri uden lønafkortning til at deltage i et af de pågældende arrangementer, da SKAT og AC har en fælles interesse i, at medarbejderne får en øget afklaring i forhold til deres kompetencer og karriereveje i arbejdslivet. HR deltager og har indlæg på dagen.		
Dagsorden til fælles ledermøde den 26. februar 2015	Direktionen drøftede dagsorden til fælles ledermødet den 26. februar 2015. På dagsordenen er blandt andet lederdage i marts, årsopgørelsen 2014 og et oplæg om opfindsomhed som vejen til innovation.	JRS	

UKS

Indstilling – opgave

d. 26. februar 2015
J.nr. 15-1065264

Afstemning af data mellem systemerne

Sagsbehandler: Jeanette Nielsen
Godkendt: Susanne Thorhauge

Opgaveansvarlig: Jeanette Nielsen
Forretningsområde: Kundeservice Udvikling Erhverv

☒ Igangsættelse
☐ Orientering
☐ Ændring
☐ Nedlukning

UKS

Indstilling

Indstilling	Det indstilles, at der udmeldes budget på kr. 150.000 til udarbejdelse af løsningsbeskrivelse og estimat vedrørende overførsel af data vedrørende udbytteskat mellem systemerne.
Situation med	Gennemførelse af en endelige bestilling vil udmønte sig i en rapport/materiale, der kan danne grundlag for afstemning af, at alle data vedrørende udbytteskat og udbyttemodtagere i en udvalgt periode overføres korrekt og fuldstændigt mellem systemerne.
Situation uden	Der er ingen kontrol af/sikkerhed for at data overføres korrekt og fuldstændigt mellem systemerne.

Baggrund og Historik

Opgaveresume	SKAT ønsker at bede CSC om at redegøre for og dokumentere, at alle data vedrørende udbytteskat og udbyttemodtagere er overført korrekt og fuldstændigt mellem systemerne NTSE, 3S, RKO, SLUT og SAP i perioden fra 1. april 2015 til 30. april 2015 (begge dage incl.). Dokumentation kan leveres ved udtræk af data fra systemerne, der er nærmere præciseret.

Baggrund for indstilling	SKATs Interne Revision har bemærket, at der er behov for at der bliver etableret afstemning eller anden form for kontrol som sikrer, at alle data leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne. Den afstemning/rapport, der ønskes bestilt hos CSC ved nærværende indstilling, skal danne grundlag for en vurdering af behov og krav til en mere permanet løsning.
Formål	SKAT ønsker - med udgangspunkt i en konkret periode - at efterprøve, at data vedrørende indberetning af udbytteskat og udbyttemodtagere leveres nøjagtigt og fuldstændigt mellem systemerne. Det ønskes kontrolleret, at en indberetning vedrørende udbytteskat medregnes korrekt (i overensstemmelse med de indberettede data) på udbyttemodtagers årsopgørelse, samt at der registreres det korrekte krav på udbytteskat på selskabets Skattekonto.
Proceshistorik	CSC vurderer, at der skal anvendes udgifter i størrelsesordenen 132.500 kr. til udarbejdelse af løsningsbeskrivelse og estimat. Vurderingen er forbundet med usikkerhed og er uforpligtende. CSC foreslår, at der indledningsvist afholdes en workshop til nærmere afklaring af opgaven, hvorfor beløbet er sat til 150.000 for at tage højde for udgiften til denne workshop. Udarbejdelse af løsningsbeskrivelse og estimat skal udføres på T&M vilkår.
Eksterne bindinger	
Interne bindinger	IT er orienteret og har medvirket i forbindelse med opgavebeskrivelse og kontakt til CSC. SKATs Interne Revision har været hørt i forbindelse med udarbejdelse af opgavebeskrivelse.
Alternativ løsning(er)	Ingen
Procestid og -krav	Hurtigst muligt

UKS

Forudsætninger og risici

Forudsætninger	-
Usikkerhed og risici	CSC har tilkendegivet at der er usikkerhed om opgavens omfang. Det må dog forventes, at kan ske afklaring i forbindelse med udarbejdelse af løsningsbeskrivelse.

Økonomi

Budget	Nærværende indstilling angår alene udarbejdelse af løsningsbeskrivelse og estimat. Det samlede budget for afvikling af den endelige opgave kendes således ikke p.t.

Budget-påvirkning

Økonomi, t.kr.

	4. kvt. 14	1. kvt. 15	2. kvt. 15	3. kvt. 15	4. kvt. 15	1. kvt. 16
Driftsmidler LF						
Driftsmidler BF		50	100			
Lønmidler LF						
Lønmidler BF						
I alt		**50**	**100**			

Effekter

Kvantificerbare effekter

-

Ikke-kvantificerbare effekter

På nuværende tidspunkt kan ikke beskrives effekter af bestillingen. Såfremt det endelige materiale viser, at data ikke afleveres korrekt og fuldstændigt mellem systemerne kan bestillingen have væsentlig betydning for det videre arbejde med risikovurdering og fejlretning af systemerne.

Organisering

Organisering

Jeanette Nielsen udfører opgaven i samarbejde med IT.

Ledelse

Susanne Thorhauge

Kommentarer fra Økonomi

Indstilling

Forandringsstyring og IT (FIT) indstiller, at bevillingen godkendes, således at der kan udarbejdes løsningsbeskrivelse og estimat i henhold til den interne revisions bemærkninger om behovet for en permanent løsning på området.

Sagsbehandler: David Ambjørn
Godkendt: Søren Dalsgaard Hansen

UKS

Simon Kærslund Terp

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 3. marts 2015 12:52
Til: JP-CIA
Cc: Susanne Thorhauge; Iame Pedersen
Emne: indstillingsnotat til godkendelse
Vedhæftede filer: Indstillingsnotat afstemning af data mellem systemer.docx

Vedlagt indstillingsnotat vedrørende løsningsbeskrivelse og estimat vedr. opgaven "afstemning af data mellem systemerne".

Da der er tale om et foreløbigt budget til udarbejdelse af omkostningsskøn, har jeg aftalt med systemejer (Iame Pedersen), at det ikke forelægges visiteringsteamet til egentlig godkendelse. Visiteringsteamet orienteres om opgaven, når/såfremt, der godkendes budget til bestilling af omkostningsskøn.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

SKAT
Borger og Virksomhed
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

Fra:	Lars Kørvell
Til:	Jeanette Nielsen
Emne:	SV: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21
Dato:	8. april 2015 09:44:17
Vedhæftede filer:	image002.png image004.jpg image005.jpg

Hej Jeanette

Tak for orienteringen.

Mvh
Lars

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 26. marts 2015 16:25
Til: Lars Kørvell; Kurt Wagner; Dorthe Pannerup Madsen; Iame Pedersen
Cc: Susanne Thorhauge
Emne: VS: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21

Kære alle,

Jeg vil blot orientere om at min budgetindstilling, som d.d. har været forelagt Change Board, ikke er blevet godkendt.

Vi kan således ikke gennemføre bestilling af omkostningsskøn og løsningsbeskrivelse vedrørende afstemning af data mellem systemerne, som jeg/vi havde planlagt og beskrevet.

Mvh
Jeanette

Fra: Lars Kørvell
Sendt: 6. marts 2015 10:16
Til: Jeanette Nielsen
Emne: SV: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21

Hej Jeanette

Tak for orienteringen omkring den videre proces for opfølgningen af vores møde om udbytteskat.

Det er fint at vi bliver inviteret med til mødet med CSC.

Med venlig hilsen

Lars Kørvell
Chefkonsulent

UKS

Tel. +45 72 37 74 98
Mail Lars.Koervell@skm.dk

Intern Revision
Nicolai Eigtvedgade 28
DK 1402 København K

Mail skm@skm.dk
Web www.skm.dk

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 3. marts 2015 10:42
Til: Lars Kørvell
Cc: Susanne Thorhauge; Kurt Wagner; Dorthe Pannerup Madsen
Emne: SV: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21

Hej Lars,

Jeg vil blot orientere dig om, at jeg har fremsendt en forespørgsel til CSC med henblik på løsningsbeskrivelse og omkostningsskøn. Jeg har forinden forsøgt at indarbejde dine bemærkninger; dog mener jeg ikke, at CSC kan levere data fra SAP, så dette har jeg ikke taget med/ændret i teksten.

Den foreløbige tilbagemelding fra CSC er, at der er stor usikkerhed om opgavens omfang, og at der indledningsvist bør afholdes en workshop til afklaring af opgaven. Et foreløbigt – uforpligtende skøn til udarbejdelse af løsningsbeskrivelse og estimat (og altså ikke udførelse af selve opgaven) er opgjort til 135 timer – svarende til 135.000 kr. Henset til beløbet størrelse er jeg nødsaget til at indhente godkendelse til, at afholde omkostninger til løsningsbeskrivelsen og estimatet.

Når jeg har fået godkendelse, vil jeg foranledige, at der afholdes et møde med CSC til nærmere afklaring af opgaven. Jeg håber at du/I har mulighed for at deltage i dette møde/workshop. Jeg vender tilbage herom.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Borger og Virksomhed
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

Fra: Lars Kørvell
Sendt: 2. februar 2015 08:17
Til: Jeanette Nielsen
Cc: Susanne Thorhauge; Kurt Wagner
Emne: SV: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21

Hej Jeanette

Som jeg sagde til dig i telefonen i fredags, så har vi kun et par bemærkninger til dit skriv.
Du får lige vores bemærkninger også på skrift.

- Vedrørende NTSE. Bør det ikke tilføjes, at udtræk af eventuelle indberetninger på mellemlageret på 30. april 2015 også skal indeholde de data, som ikke er leveret fra mellemlageret til 3S i perioden 1. april 2015 til 30. april 2015.
- Vedrørende System 3S. Bør det ikke tilføjes, at udtræk også skal kunne afstemmes til indholdet på de filer der dannes i forhold til indlæsning i RKO.
- Vi mener, at der bør foretages afstemninger for hele flowet - Fra indberetninger foretages i NTSE til de ender i henholdsvis SAP 38 eller SLUT. Men CSC skal måske ikke levere i forhold til at kunne foretage afstemning for den resterende del af flowet?

Med venlig hilsen

Lars Kørvell
Chefkonsulent

Tel. +45 72 37 74 98
Mail Lars.Koervell@skm.dk

Intern Revision
Nicolai Eigtvedgade 28
DK 1402 København K

Mail skm@skm.dk
Web www.skm.dk

UKS

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 23. januar 2015 14:32
Til: Lars Kørvell; Kurt Wagner
Cc: Søren Kristensen; Susanne Thorhauge; Dorthe Pannerup Madsen; Iame Pedersen
Emne: opfølgning på vores møde om udbytteskat den 21

Hej Lars og Kurt,

Som aftalt. Jeg hører gerne fra jer, hvis I ikke er enige eller har tilføjelser/bemærkninger til nedenstående.

Vedrørende afregning af udbytteskat - kontrol af overførsel af data mellem systemerne.
Under henvisning til møde den 21. januar 2015 om drøftelse af forskellige afstemningsproblematikker ved indberetning og afregning af udbytteskat foreslår Udvikling Erhverv, at SKAT indhenter omkostningsskøn hos CSC på levering af følgende:

"CSC bedes redegøre for og dokumentere, at alle data er overført korrekt og fuldstændigt mellem nedenfor nævnte systemer i perioden fra 1. april 2015 til 30. april 2015 (begge dage incl.). Dokumentation kan leveres ved udtræk af data fra systemerne – eksempelvis på følgende måde:

NTSE:
Udtræk af samtlige indberetninger i NTSE – Udbytteskat og modtagere i perioden 1. april 2015 – til 30. april 2015 (begge dage incl).

Udtrækket skal som min. indeholde:
Indberetningsdato, vedtagelsesdato, udloddende selskabs CVR-nr. For hvert selskab skal endvidere leveres data til identifikation af de enkelte udbyttemodtagere, bruttoudbytte for hver udbyttemodtager, indeholdt udbytteskat for hver udbyttemodtager, den valgte procentsats. Såfremt selskabet også har indberettet i billedet for udbytteangivelse, skal det samlede udbytte og udbytteskat fra denne indberetning indgå i udtrækket.

Der skal endvidere anmodes om udtræk af eventuelle indberetninger på mellemlager pr. 30. april 2015.

Udtrækket skal leveres i en form, der kan danne grundlag for sortering og sammentælling, herunder sammentælling af det samlede udbytte og udbytteskat i perioden og sammentælling af det samlede udbytte og udbytteskat pr. CVR-nr. pr. vedtagelsesdato. Udtrækket kan eksempelvis leveres i et regneark.

Udtrækket skal anvendes til afstemning af de data, der efterfølgende er leveret til system 3S.

System 3S:
Udtræk af samtlige modtagne data i 3S fra NTSE i periode 1. april 2015 til 30. april 2015. Data skal kunne afstemmes til udtrækket fra NTSE, idet der således skal tages højde for de præcise tidspunkter for overførsel af data. Udtrækket skal som minimum indeholde samme data som nævnt ovenfor.

Der anmodes endvidere om udtræk af alle indberetninger foretaget direkte i 3S. Summen af de to udtræk skal kunne afstemmes til indholdet på de filer der efterfølgende dannes til indlæsning i SAP PS.

UKS

SAP PS og RKO:

Indhold af filer der leveres fra 3S til henholdsvis SAPPS og RKO. Filerne skal indeholde de sædvanlige oplysninger og relatere sig til ovennævnte indberetninger i den nævnte periode. Indholdet af filerne skal således kunne danne grundlag for en kontrol af alle indberetninger er overført korrekt og fuldstændigt.

Såfremt CSC har et andet løsningsforslag til indhold og levering af dokumentation for afstemningen, bedes det beskrevet nærmere ved udarbejdelsen af omkostningsskøn."

Vi aftalte på mødet, at afstemningen/dokumentationen skal danne grundlag for en vurdering af behovet for og krav til en mere permanent løsning til kontrol af dataflow mellem systemerne.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen

Udvikling
Udvikling Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jeanette.Nielsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 33 91

UKS

SKAT

Notat

Økonomi
Økonomi og Virksomhedsstyring
Forandringsstyring og IT (FIT)

2015

Change Board d. 26. marts 2015

Mødet afholdes i lokale 3315 kl. 15:00-16.00.

Mødedeltagere på alle punkter:
Karsten Juncher(KJ), Søren Dalsgaard Hansen(SDH)
Referent: David Ambjørn

Dagsorden:

Pkt.	Indstillinger	Kommentarer
1.	Toldsystemer – SAD-ændringer	Claus B. Johannesen deltager
2.	LetLøn – Fjernelse af Pensionsindberetning	Susanne Thorhauge deltager
3.	L67 – ændring af renteberegning i PAL	Susanne Thorhauge deltager
4.	Afstemning af data mellem systemer	Susanne Thorhauge deltager
5.	Genopretning af forkert beregnet beskæftigelsesfradrag	Jørgen Wissing/Tommy Rasmussen deltager
6.	VP13-16 merudgifter	Eftersendes
7.	Turnusanalyse Ejendom	

Pkt.	Orientering om nyt aktstykke	Kommentarer
8.	Modernisering af eKapital	

Pkt.	Nedlukning af initiativer	Kommentarer
9.	Samordning af markedsføring	
10.	Told og afgifter	

UKS

Pkt.	Plan for nedlukning af øvrige initiativer	Kommentarer
11.	Opsummering af plan for nedlukning	

Pkt. 1: **Indstillingen blev tiltrådt – faktisk budgetbehov afklares.**

Det blev mødet oplyst, at der muligvis vil kunne gennemføres en billige løsning. Det endelige behov meldes tilbage til FIT, der herefter vil udmelde budget.

Pkt. 2: **Indstillingen blev ikke tiltrådt.**

Det blev på Changeboard besluttet, at inden der gennemføres en oprydning i LetLøn systemet, bør der gennemføres en vurdering af, hvorvidt resterende funktionalitet, der anvendes af ca. 7000 virksomheder kan løses på anden vis – og dermed gøre det muligt at lukke systemet og dermed spare de årlige driftsudgifter.

Pkt. 3: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Pkt. 4: **Indstillingen blev ikke tiltrådt.**

Det blev på Change board besluttet, at indstiller i første omgang skal vende problemstillingen med BI og Analyse med henblik på at afklare om problemstillingen kan løses internt i SKAT – eller hvorvidt de kan medvirke til at skitsere en løsning, der er billigere end først tænkt.

Pkt. 5: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Pkt. 6: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Change board påtalte, at det er vigtigt, at man i forbindelse med nedlukning af projekter opgør samtlige udeståender – herunder økonomiske forpligtelser.

Pkt. 7: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Pkt. 8: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Søren Dalsgaard Hansen orienterede om Finansudvalgets tiltrædelse til Aktstykket på Modernisering af eKapital. Change board tiltrådte, at projektet kan anvendemidler indenfor rammerne af aktstykket til trods for, at der endnu ikke foreligger en indstilling. Indstillingen udarbejdes snarligt og kommer på change board i april.

UKS

Pkt. 9: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Pkt. 10: **Indstillingen blev tiltrådt.**

Øvrige drøftelser:

Det blev på Change board præciseret at der bør ske en afklaring med hensyn til effektiviseringsportalen, og at det i første omgang klart skal fremgå, at siden er under opdatering. Herunder blev det drøftet om effektiviseringsportalen skal opdateres inden for de eksisterende rammer eller om der med fordel kan udvikles en egentlig porteføljeportal. Det blev konkluderet, at FIT ser på, hvordan vi med udgangspunkt i eksisterende opgørelser og data kan få en projektportal på benene.

Det blev besluttet at der til næste kvartalsmøde bør redegøres for hvordan det er gået med hensyn til nedlukning af initiativerne.

UKS

Deloitte.

Turnusanalyse af betalings- og regnskabsområdet

Rapport

UKS



Juni 2015

Forord

Deloitte har i perioden fra august 2014 til marts 2015 gennemført en turnusanalyse af betalings- og regnskabsområdet i SKAT.

Undersøgelsen har omfattet regnskabsopgaven knyttet til statens samlede indtægter (finanslovens § 38 mv.).

Analysen er gennemført under ledelse af en styregruppe med følgende sammensætning:

- Afdelingschef Andreas Berggreen, Skatteministeriet (formand)
- Økonomidirektør Karsten Juncher, SKAT
- Direktør for Inddrivelse Jens Sørensen, SKAT
- Underdirektør for Betaling og Regnskab René Frahm Jørgensen, SKAT
- Underdirektør for Koncernservice Kim Bak
- Chef for Intern Revision Kurt Wagner, Skatteministeriet.

Styregruppen har afholdt tolv møder.

Analysen indgår som led i en serie af turnusanalyser, som Skatteministeriet gennemfører på SKATs forskellige opgaveområder.

Kontakt

Spørgsmål vedrørende denne rapport kan stilles til:

- Morten Egelund, partner, på telefon 22 20 21 85
- Gustav Jeppesen, partner, på telefon 22 20 22 08
- Arne Hauge Jensen, partner, på telefon 22 81 99 78.

Deloitte Consulting
Telefon 36 10 20 30
Fax 36 10 20 40
deloitteconsulting@deloitte.dk

Besøgsadresse
Weidekampsgade 6
2300 København S

Postadresse
Deloitte Consulting
Postboks 1600
0900 København C

UKS

Indholdsfortegnelse

Executive summary **4**

1. Introduktion til turnusanalysen **7**

2. Det overordnede strategiske målbillede **10**

3. Fokus for betalings- og regnskabsopgaven **14**

3.1. Kunder 14

3.1.1. Hvad indebærer målbilledet? 15

3.1.2. Hvad er situationen i dag? 16

3.1.3. Hvad er de væsentligste gaps? 17

3.2. Opgaver 18

3.2.1. Hvad indebærer målbilledet? 18

3.2.2. Hvad er situationen i dag? 19

3.2.3. Hvad er de væsentligste gaps? 23

3.2.4. Fra gaps til løsninger 23

4. Metoder og værktøjer **24**

4.1. Introduktion 24

4.2. Principper og rammer for regnskabsaflæggelsen 25

4.2.1. Hvad indebærer målbilledet? 25

4.2.2. Hvad er situationen i dag? 25

4.2.3. Hvor er de væsentligste gaps? 27

4.2.4. Forslag om principper og rammer for regnskabsaflæggelsen 28

4.3. Kontrolmiljø, risikobillede og fejl 33

4.3.1. Hvad indebærer målbilledet? 33

4.3.2. Hvad er situationen i dag? 34

4.3.3. Hvor er de væsentligste gaps? 36

4.3.4. Forslag om kontrolmiljø, risikobillede og fejl 37

4.4. Dataflow og regnskabsprocesser 54

4.4.1. Hvad indebærer målbilledet? 55

4.4.2. Hvad er situationen i dag? 55

4.4.3. Hvor er de væsentligste gaps? 58

4.4.4. Forslag om dataflow og arbejdsprocesser 59

4.5. Ekstern rapportering og formidling 63

4.5.1. Hvad indebærer målbilledet? 63

4.5.2. Hvad er situationen i dag? 64

4.5.3. Hvor er de væsentligste gaps? 64

UKS

4.5.4. Forslag om ekstern rapportering og formidling 65
5. Medarbejdere og organisation 69
5.1. Introduktion 69
5.2. Ledelse og medarbejdere 69
5.2.1. Hvad indebærer målbilledet? 69
5.2.2. Hvad er situationen i dag? 70
5.2.3. Hvor er de væsentligste gaps? 78
5.2.4. Forslag om ledelse og medarbejdere 78
5.3. Organisation 80
5.3.1. Hvad indebærer målbilledet? 80
5.3.2. Hvad er situationen i dag? 81
5.3.3. Hvor er de væsentligste gaps? 83
5.3.4. Forslag om organisering 84
6. Styring og opfølgning 88
6.1. Introduktion 88
6.1.1. Hvad indebærer målbilledet? 88
6.1.2. Hvad er situationen i dag? 89
6.1.3. Hvor er de væsentligste gaps? 90
6.1.4. Forslag om styring og opfølgning 90
7. Implementering 95
7.3.1. Økonomi 97
7.3.2. Kvalitet 100
7.3.3. Realiserbarhed 104
7.3.4. Kritiske forudsætninger for implementering 108
7.4.1. Afhængigheder 109
7.4.2. Prioritering 110
7.4.3. Implementeringsplan 111
7.4.4. Implementeringsorganisation 113
8. Bilag 115

UKS

Executive summary

Betalings- og regnskabsområdet i SKAT skal sikre korrekt håndtering af alle betalinger af skatter og afgifter mellem staten og borgere/virksomheder samt aflæggelse af et korrekt og retvisende regnskab for finanslovens § 38: Skatter og Afgifter, der omfatter indtægter (brutto) for godt 900 mia. kr. fordelt på 15 skattearter. Opgaven er forankret i underdirektørområdet Betaling og Regnskab.

I turnusanalysen har Deloitte undersøgt, om SKAT prioriterer sine ressourcer til formålet rigtigt, og om SKAT løser de prioriterede opgaver effektivt. Turnusanalysen er gennemført fra august 2014 til marts 2015 under ledelse af en styregruppe med repræsentanter fra Skatteministeriets departement, SKAT og Skatteministeriets Interne Revision (SIR).

Analysen og denne rapport er bygget op omkring Skatteministeriets model for strategisk planlægning og beslutningstagning (kaskademodellen). Derfor har styregruppen og SKATs direktion som det første formuleret et ambitiøst strategisk målbillede, der indebærer, at Betaling og Regnskab skal:

- Aflægge § 38-regnskabet, så det med god afstand til valgte tolerancer opfylder alle eksterne krav.
- Skabe værdi af regnskabsdata for brugerne ved at formidle og fortolke regnskabsresultaterne.
- Sikre, at borgere og virksomheder løbende har et opdateret og korrekt overblik over egne skatteforhold, og at transaktioner og transaktionsspor er fejlfri.

I forlængelse af målbilledet har Deloitte i samarbejde med styregruppen gennemført gapanalyser og opbygget et katalog over de metoder og værktøjer, der er nødvendige for at opfylde målbilledet. Resultatet er, at:

- Betaling og Regnskab skal sikre klare principper og rammer for opgaveløsningen. På en række områder kræver dette, at SKAT selv – i samarbejde med centrale interessenter – tager initiativ hertil.
- Betaling og Regnskab skal arbejde professionelt med risici og fejlhåndtering og med at drive og tilpasse et kontrolmiljø, der afspejler det til enhver tid gældende risikobillede.
- Betaling og Regnskabs arbejdsprocesser og det tilhørende dataflow skal designes, så der tages højde for de identificerede risici, ressourcerne udnyttes effektiv, og der tilbydes et højt serviceniveau i forhold til håndtering af transaktioner, periodeluk og aflæggelse af regnskab.
- Betaling og Regnskab skal arbejde professionelt med rapporteringen af den viden, som regnskabs- og transaktionsdata indeholder, så der skabes maksimal værdi for borgere, virksomheder og professionelle brugere af SKATs regnskabstal.

Opfyldelsen af målbilledet kræver systemændringer, der på en række områder automatiserer manuelle processer og tager hånd om de mest betydningsfulde kilder til fejl, herunder især dem, der knytter sig til overlevering af data mellem forskellige dele af SKATs systemlandskab.

Automatisering af kontroller og afstemninger vil fjerne en række af de mindst kompetencekrævende opgaver. Målbilledet stiller også krav om nye kompetencer i Betaling og Regnskab, herunder om:

- Specialiserede regnskabskompetencer, der har fokus på hele SKAT.
- Specialiserede risikoanalytikere, der kan identificere og vurdere risici i SKATs transaktions- og regnskabsprocesser.
- Analyse- og budgetteringskompetencer.
- Formidlingskompetencer.

En del af disse kompetencer skal bygges op gennem ekstern rekruttering af specialister som led i opbygningen af kontrolmiljøet og for at styrke de regnskabsmæssige kompetencer.

Endelig skal målbilledet understøttes af organisering, der sætter fokus på tværgående sammenhæng og specialisering i de enkelte dele af betalings- og regnskabsprocesserne. Derfor er der forslag om en ny organisering, hvor der samtidig sker en formel organisatorisk placering af ansvaret for den tværgående regnskabsaflæggelse hos underdirektøren for Betaling og Regnskab.

Forslagene og deres økonomiske konsekvenser er samlet i Tabel 1.

Betalings- og regnskabsopgaven løses i et komplekst samspil mellem Betaling og Regnskab og en række øvrige enheder i SKAT, der leverer væsentlige input i form af data og informationer til betalings- og regnskabsopgaven. Realiseringen af en række af de systemændringer og kvalitetsforbedringer, der skal sikre en bedre datakvalitet, vil således kræve et tæt samarbejde på tværs i SKATs organisation.

Den samlede businesscase for kataloget af løsningsforslag viser, at der over en femårig evalueringsperiode vil være gode muligheder for både at understøtte målbilledets fokus på bedre kvalitet i opgaveløsningen og reducere ressourceanvendelsen til formålet. Det skyldes, at en central del af løsningskataloget vedrører automatisering og systemtilretninger, der både kan skabe kvalitetsforbedringer og gøre det muligt at realisere et væsentligt potentiale for effektivisering. Omfang og timing af disse gevinster fastlægges endeligt, når der er taget stilling til den præcise indfasning af de enkelte dele af forslagskataloget og til, hvordan SKAT vælger at håndtere den usikkerhed, der knytter sig til en række af beregningsforudsætningerne.

Under de nuværende forudsætninger er den samlede nettoeffekt af alle forslag på i alt -18,1 mio. kr. over perioden 2015-2020. Efter 2020 vil der være en positiv nettoeffekt på omkring 6,3 mio. kr. årlig.

Det er Deloittes vurdering, at der i en periode vil være behov for at tilføre specialiserede kompetencer til Betaling og Regnskab for at sikre den fulde implementering af forslagskataloget, herunder stærke projektledelseskompetencer, assistance til at danne og bemande en ny organisation og assistance til at gennemføre en fejlanalyse, der skal lægges til grund for en beslutning om, hvilke systemtilretninger der skal have højest prioritet.

Tabel 1. Oversigt over forslag og økonomiske konsekvenser

Forslag		2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Kick-off og implementeringsorganisation	**Nettoeffekt**	**(297)**	**(712)**	**(73)**	**(18)**	**-**	**-**	**(1.101)**
	Omkostninger	(297)	(712)	(73)	(18)	-	-	(1.101)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.2.4.1 Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab	**Nettoeffekt**	**(109)**	**(102)**	**(3)**	**(3)**	**(3)**	**(3)**	**(223)**
	Omkostninger	(109)	(149)	(50)	(50)	(50)	(50)	(459)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.2.4.2 Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper	**Nettoeffekt**	**-**	**(326)**	**38**	**64**	**69**	**69**	**(85)**
	Omkostninger	-	(337)	-	-	-	-	(337)
	Gevinster	-	10	38	64	69	69	252
4.3.4.1 Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen	**Nettoeffekt**	**(805)**	**(232)**	**155**	**259**	**284**	**284**	**(54)**
	Omkostninger	(805)	(275)	(4)	(8)	(4)	(4)	(1.099)
	Gevinster	-	43	159	267	288	288	1.045
4.3.4.2 Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar	**Nettoeffekt**	**(234)**	**(497)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(731)**
	Omkostninger	(234)	(497)	-	-	-	-	(731)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.3 Forslag om model for samarbejdet med dataejere	**Nettoeffekt**	**(122)**	**(292)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(414)**
	Omkostninger	(122)	(292)	-	-	-	-	(414)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.4 Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik	**Nettoeffekt**	**(457)**	**(267)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(724)**
	Omkostninger	(457)	(267)	-	-	-	-	(724)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.5 Forslag om løbende risikoanalyse	**Nettoeffekt**	**-**	**(516)**	**609**	**1.585**	**2.377**	**2.438**	**6.493**
	Omkostninger	-	(516)	-	-	-	-	(516)
	Gevinster	-	-	609	1.585	2.377	2.438	7.009
4.3.4.6 Forslag om monitorerings- og rapporteringsstruktur	**Nettoeffekt**	**-**	**(605)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(605)**
	Omkostninger	-	(605)	-	-	-	-	(605)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.7 Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**(3.533)**	**37**	**139**	**234**	**(3.122)**
	Omkostninger	-	-	(3.533)	(35)	(50)	(50)	(3.668)
	Gevinster	-	-	-	73	189	284	546
4.3.4.8 Forslag om fremrykket validering af tast-selv information i fødesystemer	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**(3.384)**	**(1.242)**	**547**	**1.048**	**(3.031)**
	Omkostninger	-	-	(3.384)	(1.442)	(188)	(188)	(5.203)
	Gevinster	-	-	-	201	735	1.237	2.173
4.3.4.9 Forslag om fejlanalysefunktion og Incident Management System	**Nettoeffekt**	**(81)**	**(656)**	**419**	**797**	**844**	**844**	**2.166**
	Omkostninger	(81)	(798)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1.279)
	Gevinster	-	142	519	897	944	944	3.445
4.4.4.1 Forslag om udarbejdelse af en proces for lukning af regnskaber	**Nettoeffekt**	**-**	**(1.321)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1.321)**
	Omkostninger	-	(1.321)	-	-	-	-	(1.321)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.4.4.2 Forslag om optimering af regnskabsprocesser	**Nettoeffekt**	**-**	**(669)**	**(277)**	**65**	**109**	**118**	**(654)**
	Omkostninger	-	(669)	(295)	-	-	-	(964)
	Gevinster	-	-	18	65	109	118	310
4.4.4.3 Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger	**Nettoeffekt**	**-**	**(3.491)**	**678**	**1.764**	**2.645**	**2.713**	**4.310**
	Omkostninger	-	(3.491)	-	-	-	-	(3.491)
	Gevinster	-	-	678	1.764	2.645	2.713	7.800
4.5.4.1 Forslag om ekstern regnskabsrapportering	**Nettoeffekt**	**-**	**(123)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(123)**
	Omkostninger	-	(123)	-	-	-	-	(123)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.5.4.2 Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Omkostninger	-	-	-	-	-	-	-
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
5.2.4.1 Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer	**Nettoeffekt**	**(1.587)**	**(4.389)**	**(6.430)**	**(5.903)**	**(5.549)**	**(5.477)**	**(29.335)**
	Omkostninger	(1.587)	(4.546)	(7.044)	(6.894)	(6.894)	(6.892)	(33.857)
	Gevinster	-	157	613	991	1.345	1.416	4.522
5.3.4.1 Forslag om den grundlæggende organisationsmodel	**Nettoeffekt**	**(439)**	**(456)**	**1.344**	**2.645**	**3.501**	**4.004**	**10.598**
	Omkostninger	(439)	(953)	-	-	-	-	(1.392)
	Gevinster	-	497	1.344	2.645	3.501	4.004	11.991
6.1.4.1 Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er	**Nettoeffekt**	**-**	**(187)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(187)**
	Omkostninger	-	(187)	-	-	-	-	(187)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Alle forslag	**Nettoeffekt**	Lønsum	(4.111)	(10.228)	(4.493)	1.483	5.162	6.471	(5.716)
		Øvrig drift	(20)	(4.614)	(5.965)	(1.434)	(198)	(198)	(12.428)
		I alt	**(4.131)**	**(14.841)**	**(10.457)**	**49**	**4.964**	**6.273**	**(18.144)**
	Udvikling	Lønsum	(2.159)	(2.708)	(481)	-	-	-	(5.348)
		Øvrig drift	-	-	-	-	-	-	-
		I alt	**(2.159)**	**(2.708)**	**(481)**	**-**	**-**	**-**	**(5.348)**
	Implementering	Lønsum	(536)	(3.903)	(1.039)	(178)	-	-	(5.656)
		Øvrig drift	-	(4.350)	(5.764)	(1.236)	-	-	(11.350)
		I alt	**(536)**	**(8.253)**	**(6.804)**	**(1.414)**	**-**	**-**	**(17.006)**
	Drift	Lønsum	(1.416)	(4.514)	(6.998)	(6.936)	(7.088)	(7.087)	(34.039)
		Øvrig drift	(20)	(264)	(200)	(198)	(198)	(198)	(1.078)
		I alt	**(1.436)**	**(4.778)**	**(7.198)**	**(7.134)**	**(7.286)**	**(7.285)**	**(35.118)**
	Gevinst	Lønsum	-	897	4.026	8.597	12.250	13.558	39.327
		Øvrig drift	-	-	-	-	-	-	-
		I alt	**-**	**897**	**4.026**	**8.597**	**12.250**	**13.558**	**39.327**

1. Introduktion til turnusanalysen

Betalings- og regnskabsopgaven vedrører korrekt bogføring og rapportering af statens samlede indtægter på godt 900 mia. kr. Dette dokument afrapporterer resultaterne af den gennemførte turnusanalyse på området.

Introduktion til betalings- og regnskabsopgaven

Betalings- og regnskabsområdet i SKAT skal sikre korrekt håndtering af alle betalinger af skatter og afgifter mellem staten og borgere/virksomheder samt korrekt aflæggelse af regnskab for finanslovens § 38: Skatter og Afgifter, der omfatter indtægter (brutto) for godt 900 mia. kr. fordelt på 15 skattearter.

Målet er, at opgaveløsningen samlet set skal føre til, at der kan aflægges et rettidigt og retvisende regnskab.

Indtægtsregnskabet (herefter § 38-regnskabet) omfatter tre hovedopgaver i form af en betalingsopgave, en bogføringsopgave og en regnskabsopgave, jf. Figur 1.

Figur 1. Hovedopgaver på betalings- og regnskabsområdet



Opgaven er forankret i underdirektørområdet Betaling og Regnskab, der blev etableret 1. april 2013 og indgår i direktørområdet Inddrivelse. Betaling og Regnskab er i store træk en samling af de to landsdækkende enheder Betalingscentret og Regnskabscentret, der begge var organisatorisk placeret i den daværende Region Midtjylland. Betalingscentret blev etableret i 2005 og Regnskabscentret i 2009.

Betaling og Regnskab anvendte i 2014 cirka 253 årsværk fordelt på 10 driftsenheder/kontorer og har derudover et budget til øvrig drift på knap 7 mio. kr.

Betaling og Regnskab er organiseret i 10 driftsenheder/kontorer, der er lokaliseret fire steder i henholdsvis Ringkøbing, Herning, Horsens og Høje-Taastrup.

Alle enheder/kontorer i Betaling og Regnskab har indgået i analysen. I forhold til gapanalyserne og de tilhørende løsningsforslag har opmærksomheden især samlet sig om de enheder, hvor Betaling og Regnskab selv har afgørende indflydelse på udviklingen. Der er således ikke udarbejdet særskilte forslag eller udregnet potentialer, der indebærer særskilte initiativer til sikring af fuld implementering af EFI og Skattekontoen (inklusive samspillet mellem Skattekontoen og DMR).

Baggrund for turnusanalysen

Skatteministeriet har ønsket en turnusanalyse af betalings- og regnskabsområdet med det dobbelte formål at undersøge, dels om SKAT prioriterer sine ressourcer til formålet rigtigt, dels om SKAT løser de prioriterede opgaver effektivt.

Turnusanalysen er igangsat, fordi SKAT over en kort årrække skal realisere en række ambitiøse målsætninger, der dækker hele organisationens virke i en periode, hvor organisationen er underlagt faldende bevillinger.

For at kunne dette er et nyt styringssystem for SKAT trådt i kraft hen over 2014. Det nye styringssystem integrerer den økonomiske og den faglige styring med strategi og udviklingsinitiativer.

Et element i det nye styringssystem er, at hver af SKATs 30 afdelinger (underdirektørområder) igennem en periode på tre år skal være genstand for en turnusanalyse for herigennem at sikre strategisk alignment og optimering af hele organisationen.

Den anvendte metode

Analysen er struktureret i overensstemmelse med SKATs kaskademodel for strategisk beslutningstagning, jf. Figur 2.

Figur 2. Hovedelementer i SKATs model for strategisk styring

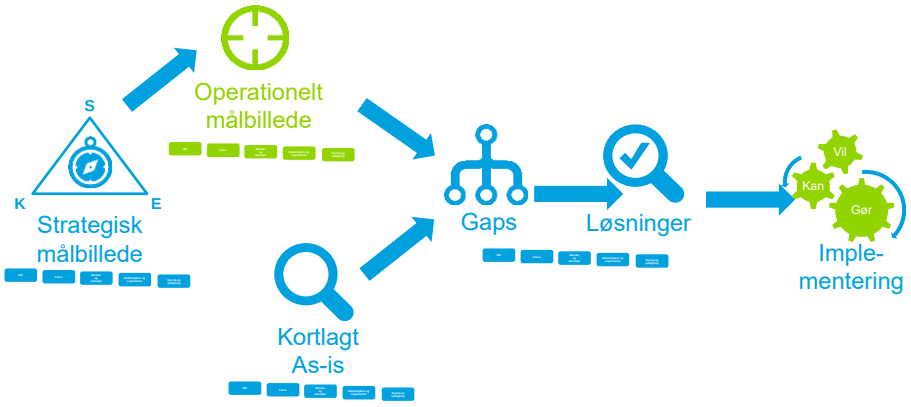


Modellen definerer en proces for strategisk beslutningstagning, der tager afsæt i formulering af et strategisk målbillede for området.

Ved at skabe konsistens mellem ambition, valg af kunder og serviceydelser, valg af metoder og værktøjer og krav til medarbejdere og organisation sikrer modellen, at dette målbillede bliver operationelt. Arbejdet med at skabe konsistens er en iterativ proces, så ambitioner, der indebærer urealistiske eller uønskede krav til organisationen, revurderes og bringes tættere på de muligheder, organisationen har for at kunne levere på ambitionerne.

For at identificere, hvilke ændringer der vil være nødvendige for at realisere det opstillede målbillede, kortlægges udgangssituationen med henblik på at identificere de væsentlige gaps, der skal adresseres. I forlængelse heraf udarbejdes konkrete løsningsforslag, der detaljeret anviser, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, og hvem der er ansvarlig for, at forandringerne sker, jf. også Figur 3.

Figur 3. Overordnet projektforløb



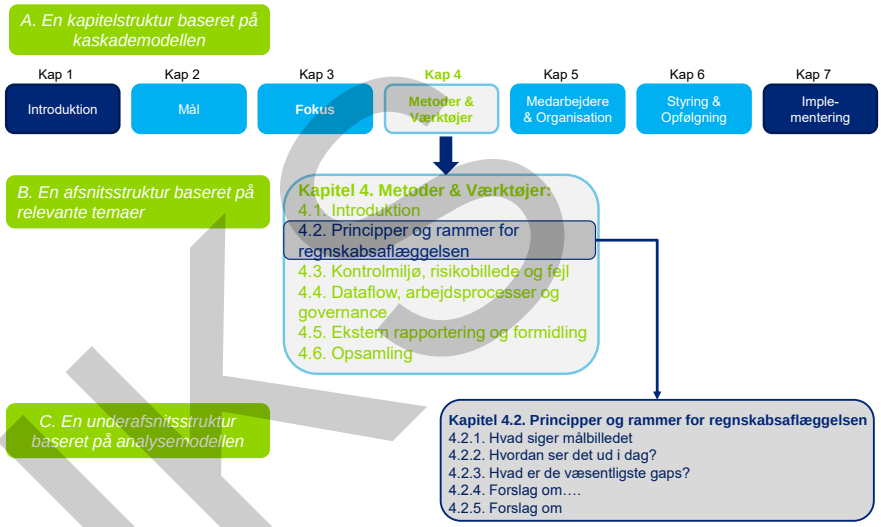
Igennem hele projektet har der været gennemført en intensiv dialog med styregruppen og med ledere og nøglemedarbejdere i SKAT, herunder ikke mindst i Betaling og Regnskab, om det strategiske målbillede, operationaliseringen heraf og identifikationen af gaps og om de konkrete løsningsforslag.

Fokus i arbejdet har primært været på at udvikle forslag til at øge kvaliteten i opgaveløsningen og først i anden række at effektivisere samme opgaveløsning.

Opbygning af rapport og løsningsforslag

Rapportens kapitel 2-6 er bygget op i overensstemmelse med den valgte strategiske ramme. For hvert trin udarbejdes en operationalisering af målbilledet, en kortlægning af den nuværende situation, en gapanalyse og en række løsningsforslag, der beskriver dels indholdet i de enkelte løsningsforslag, dels deres implementeringsmæssige forudsætning og deres økonomiske konsekvenser.

Figur 4. Oversigt over rapportens opbygning



Opbygningen indebærer, at den detaljerede beskrivelse af løsningsforslagene ikke foregår samlet, men som en del af den analytiske gennemgang i hvert af de kommende fem kapitler. Det bemærkes, at hovedparten af forslagene er præsenteret i kapitel 4 og 5.

Hvert løsningsforslag er bygget op med en beskrivelse af forslagets indhold, de forventede gevinster, implementeringsaktiviteter, økonomiske konsekvenser, afledte konsekvenser, afhængigheder mv. Disse beskrivelser danner afsæt for kapitel 7, der præsenterer en samlet implementeringsplan og giver et samlet overblik over alle de forskellige løsningsforslag.

Ved siden af rapporten er der udarbejdet en Excelbaseret økonomisk oversigt, der samler de økonomiske konsekvenser (omkostninger og gevinster) af de enkelte forslag og således viser den samlede økonomiske effekt af løsningsforslagene, som de er beskrevet.

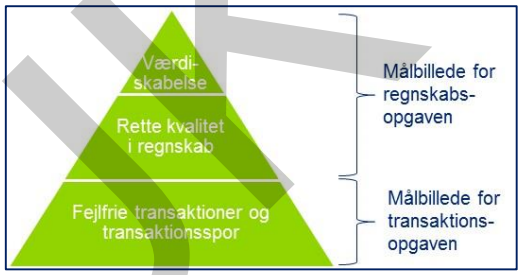
2. Det overordnede strategiske målbillede

SKAT har valgt et strategisk målbillede, der er mere ambitiøst end i dag. Fejl i transaktioner skal ikke forekomme, alle gældende regler og principper for aflæggelse af et rigtigt regnskab skal være opfyldt med god margin, og der skal være fokus på at øge nytteværdien af regnskabsdata.

Mål | Fokus | Metoder og værktøjer | Medarbejdere og organisation | Styring og opfølgning

Målbilledet er defineret af styregruppen for turnusanalysen og er bygget op på grundlag af en sammenhængende tredelt aspiration på fejlfri transaktioner og transaktionsspor, et regnskab i rette kvalitet og understøttelse af værdiskabelse gennem anvendelse af data til styring og planlægning, jf. Figur 5.

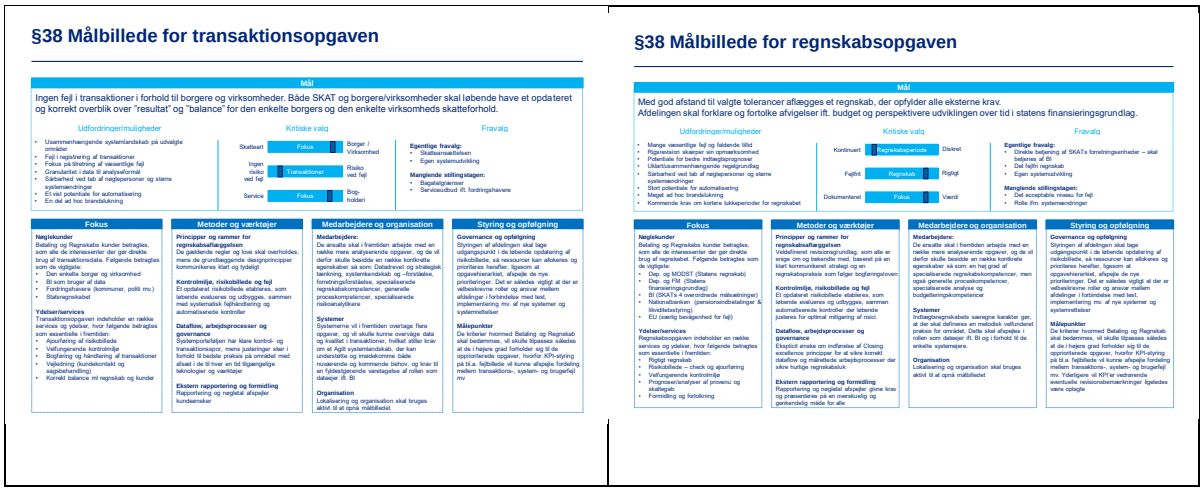
Figur 5. Det tredelte målbillede for Betaling og Regnskab



Som det fremgår, er der tale om et sammenhængende målbillede med tre elementer. Det er valgt at analysere målbilledet i to separate dele: ét målbillede for transaktionsopgaven og ét målbillede for regnskabsopgaven og værdiskabelsen. Disse gennemgås i de følgende afsnit.

Det samlede målbillede for henholdsvis regnskabsopgaven og transaktionsopgaven i Betaling og Regnskab er samlet dokumenteret i to skabeloner, jf. Figur 6 (også gengivet i Bilag 1.).

Figur 6. Målbilleder for regnskabs- og transaktionsopgaven



Mål

Det overordnede mål med transaktionsopgaven er at sikre *"Ingen fejl i transaktioner i forhold til borgere og virksomheder. Både SKAT og borgere/virksomheder skal løbende have et opdateret og korrekt overblik over 'resultat' og 'balance' for den enkelte borgers og den enkelte virksomheds skatteforhold."*

Det overordnede mål med regnskabsopgaven er, at: *"Regnskabsaflæggelsen skal udføres, så der med god afstand til valgte tolerancer aflægges et regnskab, der opfylder alle eksterne krav. Afdelingen skal forklare og fortolke afvigelser ift. budget og perspektivere udviklingen over tid i statens finansieringsgrundlag."*

Aktuelle udfordringer

Der er tale om ambitiøse mål, ikke mindst når det sættes i forhold til en række af de aktuelle udfordringer, som området er præget af:

- *Usammenhængende systemlandskab på udvalgte områder.* Der er visse systemer, der i dag ikke fungerer optimalt, for eksempel forbindelsen mellem DMR og SAP, der på nuværende tidspunkt kræver en række manuelle tilretninger.
- *Mange væsentlige fejl og faldende tillid.* Der er i dag en række fejl i transaktionerne, blandt andet på grund af børnesygdomme i systemetableringer, der kan og bør undgås i fremtiden. Rigsrevisionen har de seneste år fundet flere fejl i regnskaberne og har udvist større mistillid til validiteten heraf.
- *Fokus på tilretning af væsentlige fejl.* Der bruges meget store ressourcer på at rette fejl, efter de er opstået, og få ressourcer på at forebygge fejl ved kilden. Der er en række manuelle processer, der på sigt kan automatiseres.
- *Sårbarhed ved tab af nøglepersoner og større systemændringer.* Der er i dag enkelte nøglepersoner i Betaling og Regnskab, der har stor viden indlejret, der ikke nødvendigvis er tilgængelig. Ligeledes er sammenhængene i systemlandskabet ikke veldokumenterede, og ændringer heri er derfor svære at gennemskue.

Kritiske valg

Der er i målbilledet blevet truffet en række kritiske valg, der har betydning for, hvordan resten af analysen er foretaget.

- SKAT ønsker, at fokus skal ligge på transaktionen for den enkelte borger og virksomhed og ikke for den enkelte skatteart. Det bliver altså vægtet højere, at transaktionerne er rigtige udadtil, end at de enkelte skattearter på transaktionsniveau nødvendigvis er korrekte.
- Der er ikke lagt op til ændringer i serviceniveauet i forhold til fordringshaverne.
- Modsat i dag omfatter Betaling- og regnskabsopgaven ikke udvikling og tilretninger af systemer til håndtering af transaktioner og regnskabsopgaver. I stedet er Betaling og Regnskab brugere heraf og systemejerne varetager udvikling og tilretning.
- Der skal ikke i Betaling og Regnskab være direkte betjening af SKATs forretningsenheder med data til analyse- og styringsformål. Dette skal foregå via BI og Analyse.
- SKAT har valgt en risikobaseret tilgang til regnskabsopgaven. SKAT har som udgangspunkt *ikke taget stilling til det accepterede niveau for fejl i*

regnskabet, da den risikobaserede tilgang indebærer, at dette begreb ikke er statisk over tid.

Kundefokus

Betaling og Regnskabs kunder omfatter alle, der direkte bruger transaktionsdata og regnskabsoplysningerne. Det vi sige:

- Den enkelte borger og virksomhed, der skal være sikre på, at SKAT til enhver tid har et korrekt overblik over mellemværender.
- Fordringshavere (kommuner, politi m.fl.), hvis restancer håndteres af SKAT.
- BI og Analyse som bruger af data til interne forretnings- og styringsmæssige formål.
- Statsregnskabet og dermed departementet og Moderniseringsstyrelsen, der er aftagere af regnskabstallene til brug for statens samlede regnskab.
- Departementet og Finansministeriet, der bruger SKATs regnskabsdata til at skabe et overblik over statens samlede finansieringsgrundlag.
- Nationalbanken, der bruger transaktionsdata til at styre likviditeten i pengemarkedet.
- EU, der er aftager af særskilte dele af regnskaberne.
- Der henvises til kapitel 3.1. for en nærmere gennemgang.

Opgavefokus

Disse nøglekunder skal modtage en række ydelser og services:

- Rigtigt regnskab.
- Tjek og ajourføring af risikobillede.
- Velfungerende kontrolmiljø.
- Prognoser/analyser af provenu og skattegab.
- Formidling og fortolkning.
- Bogføring og håndtering af transaktioner.
- Vejledning (kundekontakt og sagsbehandling).
- Korrekt balance i mellemværende mellem den enkelte skatteyder og virksomhed og SKAT.

Der henvises til kapitel 3.2. for en nærmere gennemgang.

Metoder og værktøjer

For at understøtte fokus på ovennævnte kunder og ydelser skal Betaling og Regnskab anvende en række metoder og værktøjer, der her er opdelt i fire hovedgrupper:

- Arbejdet med p*rincipper og rammer for regnskabsaflæggelsen* skal sikre, at disse principper for regnskabsopgaven er velkendte, så der er klarhed om grundlaget for bogføring og regnskabsaflæggelse, ligesom der skal være klarhed om, hvilke tolerancer for fejl der er forenelige med aflæggelsen af et rigtigt regnskab. Det vil sige, at dette arbejde omfatter etablering af et veldefineret revisionsgrundlag, som alle er enige om og bekendt med, baseret på en klart kommunikeret strategi og en praksis, der følger bogføringsloven.
- Arbejdet med *kontrolmiljø, risikobillede og fejl* skal sikre, at mulige fejl og risici er kendt og forstået, og at der er et stærkt kontrolmiljø, der med af-

UKS

sæt i dette risikobillede kan forebygge og afhjælpe fejl, inden det får konsekvenser for kvaliteten i transaktioner mellem borgere og virksomheder. En væsentlig forudsætning er, at dette arbejde foregår indenfor rammerne af en governancestruktur, der har til formål at understøtte arbejdet med risikostyring og kontrol.

- Arbejdet med *dataflow og regnskabsprocesser* skal tilrettelægges, så de nødvendige kontroller er på plads og i videst muligt omfang automatiseret, ligesom processerne i videst muligt omfang skal være standardiseret og synkroniseret af hensyn til at understøtte en effektiv regnskabsproces. SKAT har et eksplicit ønske om at indføre closing excellence-principper for at sikre korrekt dataflow og målrettede arbejdsprocesser, der kan sikre hurtige regnskabsluk. Closing excellence sikres gennem faste rutiner for periodeluk, konsolidering og rapportering. SKAT har et ønske om, at de moderne principper for closing excellence overføres til koncernen, så regnskabet kan lukkes hurtigt og effektivt.
- Arbejdet med *ekstern rapportering og formidling* skal sikre, at rapportering og nøgletal afspejler kundeønsker. Det er således i høj grad et spørgsmål om, at Betaling og Regnskab skal levere dét, kunderne ønsker. Styrgruppen har udtrykt et helt konkret ønske om etablering af en skattekonto for borgere i lighed med den, der er udviklet til virksomheder i dag. SKATs regnskaber skal præsenteres på en overskuelig og genkendelig måde for alle.

Der henvises til kapitel 4 for en nærmere gennemgang.

Medarbejdere og organisation

Medarbejderne er den væsentligste ressource i forhold til opfyldelsen af de opstillede målbilleder. Derfor skal det vurderes, hvilke krav og forudsætninger målbilledet stiller til personaleanvendelsen og kompetenceniveauet i Betaling og Regnskab.

Der bliver således brug for flere kompetencer indenfor en række mere analyserende opgaver i forhold til kontrolmiljø, risikostyring og arbejdet med fejl, ligesom der vil skulle opbygges kompetencer til formidling og afvigelsesanalyser af regnskabsoplysninger.

Medarbejdere og opgaver skal organiseres, så der skabes de bedste rammer for udfyldelsen af de stillede opgaver. Her vil der især skulle ses på, hvilke organisationsprincipper der bedst understøtter de centrale hensyn, der er lagt til grund for de valgte metoder og værktøjer.

Der henvises til kapitel 5 for en nærmere gennemgang.

Styring og opfølgning

Under dette punkt skal der tages stilling til, hvordan driftsmodellen fremover skal se ud, herunder hvilke KPI'er der skal anvendes til opfølgning og styring af opgaveløsningen.

I tilknytning hertil skal det vurderes, hvilke ressourcemæssige rammer det vil være nødvendigt at allokere til den fremtidige opgaveløsning.

Der henvises til kapitel 6 for en nærmere gennemgang.

UKS

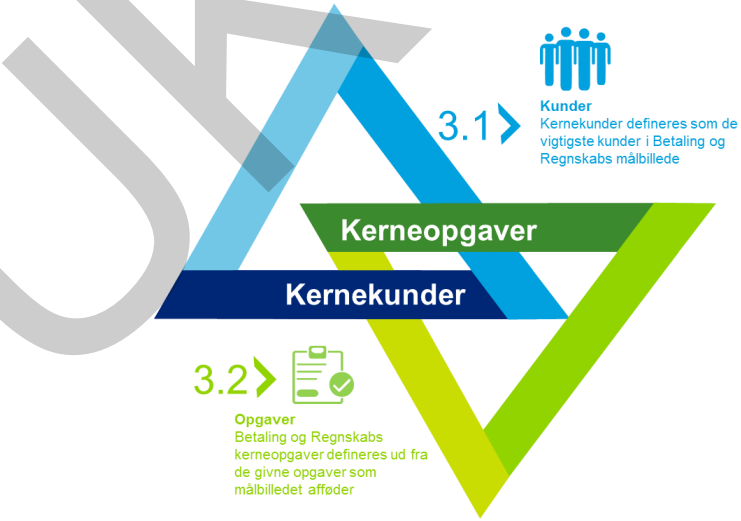
3. Fokus for betalings- og regnskabsopgaven

Realiseringen af strategiske mål kræver fokusering. Det vil sige klare valg af, hvilke kunder der skal betjenes, og hvilke ydelser der skal leveres til dem. Synspunkter fra eksterne interessenter og uvildige vurderinger af aktuel performance er værdifulde input til denne fokusering.



I forlængelse af det overordnede målbillede, jf. kapitel 2, skal det konkretiseres og uddybes, indenfor hvilke områder organisationen kan og vil realisere de opstillede mål. Det drejer sig således om, hvilke kunder betalings- og regnskabsopgaven skal fokusere på, og hvilke ydelser og leverancer disse kunder skal modtage. Se også Figur 7.

Figur 7. Kerneopgaver og kernekunder



3.1. Kunder

Styregruppen har identificeret de kunder og opgaver, der er relevante for realiseringen af målbilledet. Endvidere er der indhentet input fra Betaling og Regnskabs nuværende kunder og samarbejdspartnere. De eksterne interessenter er blevet bedt om at vurdere værdien af relationen til Betaling og Regnskab, og hvor Betaling og Regnskab kan udvikle sig for at levere yderligere værdi.

Kernekunderne er dels aftagerne af statsregnskabet, der benytter sig af den samlede regnskabsaflæggelse, dels dem, der aftager og benytter data på

transaktionsniveau. Der er overlap mellem de to kundetyper, men også kunder, der kun indgår som kernekunder i den ene gruppe.

Skatteyderne er kernekunder, der er aftagere af transaktionsdata (egne skatteforhold), men er generelt set ikke kunder i relation til selve aflæggelsen af § 38-regnskabet (der omfatter alle skatteydere).

Operationelt målbillede

3.1.1. Hvad indebærer målbilledet?

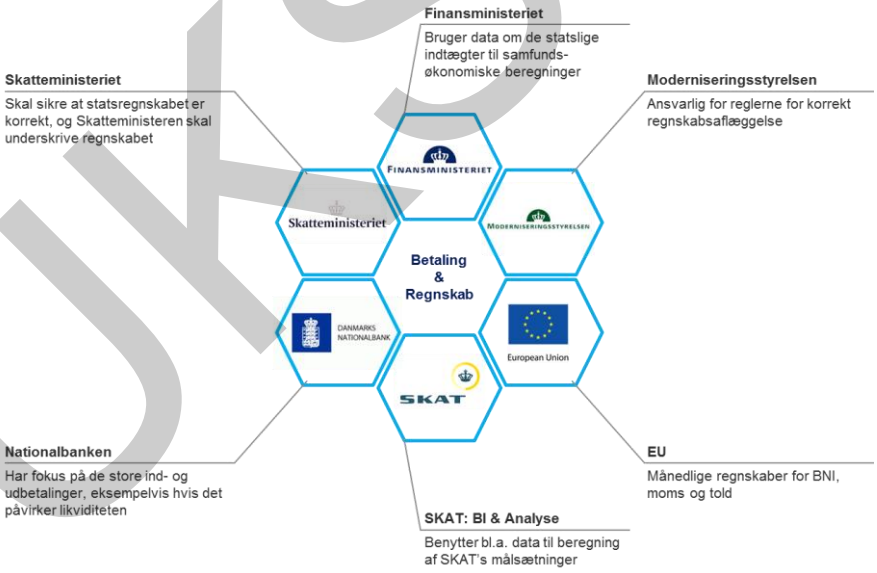
Kernekunderne anvender regnskabs- og transaktionsdata og er afhængige af, at Betaling og Regnskab leverer disse. Målbilledet peger ikke på nye kunder udover dem, der i forvejen betjenes.

I relation til regnskabsopgaven er kernekunderne aftagere af statsregnskabet, mens kernekunderne i relation til transaktionsopgaven er aftagerne af transaktionsdata.

Aftagere af statsregnskabet

I målbilledet for regnskabsaflæggelsen er de seks primære kunder, der aftager regnskabsinformation fra statsregnskabet, henholdsvis Skatteministeriet, Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, SKAT BI og Analyse, EU og Nationalbanken, jf. Figur 8.

Figur 8. Betaling og Regnskabs kernekunder



Der er andre kunder, der benytter sig af statsregnskabet, men de kan ikke på samme måde betegnes som kernekunder. For eksempel er Danmarks Statistik også bruger af regnskabet.

Aftagere af data på transaktionsniveau

Kernekunderne for transaktionsopgaven er henholdsvis borgere/virksomheder, fordringshavere, SKAT BI og Analyse og statsregnskabet, jf. Figur 9.

Figur 9. Aftagere af data på transaktionsniveau



I relation til borgere og virksomheder er fokus på skatteydernes transaktioner med SKAT. I relation til fordringshavere såsom politi og kommuner er fokus

på transaktioner på inddrivelsesområdet. Internt leverer Betaling og Regnskab data og forklaringer i relation til granulariteten af regnskabsdata til BI og Analyse til brug for styringen af SKAT.

Da transaktionsdata udgør grundlaget for og i sidste ende akkumuleres i statsregnskabet, er statsregnskabet (og dermed i anden række aftagerne af statsregnskabet) også i relation til transaktionsopgaven kernekunder for Betaling og Regnskab.

Kortlagt As-is

3.1.2. Hvad er situationen i dag?

De opgaver, der kan afledes af fokus på kernekunderne, afhænger af kundernes behov og Betaling og Regnskabs relation til disse kunder.

Generelt kæmper SKAT med faldende tillid, hvorfor det er vigtigt at tilgodese kunder, herunder både Betaling og Regnskabs kernekunder og aftagere af data.

Aftagere af statsregnskabet

Skatteministeriet i form af departementet – og i sidste ende ministeren – har ansvaret for, at Skatteministeriets del af statsregnskabet er korrekt. Departementet er opdragsgiver for og hovedaftager af regnskabsaflæggelsen.

Moderniseringsstyrelsen er ligeledes ansvarlig for det samlede statsregnskab og er dermed også en hovedaftager af statsregnskabet. Moderniseringsstyrelsen er også myndighed, når det kommer til reglerne for og kravene til korrekt regnskabsaflæggelse. Her er der ikke så meget tale om et kundeforhold som et samarbejde, men det står klart, at for at måle, om et veldefineret grundlag for at revidere regnskabet kan nås, skal der være et tættere samarbejde mellem Betaling og Regnskab og Moderniseringsstyrelsen i forhold til den løbende afklaring af korrekt regnskabspraksis.

Korrekte og opdaterede data om de statslige indtægter har stor værdi i samfundsøkonomiske beregninger. Både *Skatteministeriet og Finansministeriet* gennemfører samfundsøkonomiske beregninger og er dermed aftagere af statsregnskabet.

Udover eksterne kunder har Betaling og Regnskab også SKAT-interne kunder.

BI og Analyse bruger blandt andet regnskabsdata, når der skal beregnes på SKATs målsætninger i forhold til skattegab mv., og Betaling og Regnskab kan være en værdifuld sparringpartner for BI og Analyse og bidrage med at tolke korrekt på variationer i data. Der er her tale om en opgave, som Betaling og Regnskab kun i mindre grad har udfyldt hidtil, og der vil derfor skulle opbygges nye kompetencer, der kan varetage rollen.

Danmarks Nationalbank har mindre fokus på regnskabet, men stort fokus på de store ind- og udbetalinger, der foregår via indtægtsregnskabet, og som staten er involveret i. Aktuelt er det især de ekstraordinære skatteindtægter fra omlægningen af kapitalpensionsordninger, der har betydning for den likviditet, der er i markedet. Derfor er Nationalbankens aktuelle fokus særligt rettet mod denne type skatteindbetalinger.

Betaling og Regnskab servicerer allerede Nationalbanken med data på store likviditetsforskydninger, hvor staten er involveret. Analysen har afdækket, at

Nationalbankens behov ikke til fulde dækkes af de nuværende rapporteringer.

Betaling og Regnskab aflægger overfor *EU* – på vegne af den danske stat – månedlige regnskaber for BNI, moms og told. Regnskaberne sendes én gang om året til revision af EU. Fejltolerancerne er særlig små for disse regnskaber.

Det kan konstateres, at kunderne i relation til regnskabsopgaven i dag generelt er tilfredse med samarbejdet med Betaling og Regnskab. Der er dog blandt nogle af kernekunderne ønske om at intensivere samarbejdet med eksempelvis faste mødedatoer, hvor samarbejde og input kan drøftes.

Aftagere af data på transaktionsniveau

Borgere/virksomheder

Den enkelte borger og virksomhed er som skatteyder direkte involveret i de transaktioner, der foregår i statsregnskabet. Det er derfor vigtigt, at disse kunder betjenes med passende adgang til egne transaktioner. Men skatteyderne spiller også en vigtig rolle i at sikre kvaliteten af data, i den forstand at de selv leverer datagrundlaget for mange af de transaktioner, der er i regnskabet. Borgere indtaster selvangivelser, årsopgørelser mv., ligesom virksomheder i vid udstrækning indtaster oplysninger moms, punktafgifter mv.

Målbilledet tilsiger, at borgere såvel som virksomheder skal kunne tilgå deres data på Én skattekonto.

Fordringshavere (fx politi og kommuner)

Fordringshavere (politi, kommuner m.fl.) er aftagere, da SKAT har en rolle i at indkræve bøder, afgifter mv. på vegne af andre primært offentlige instanser såsom politi og kommuner. Disse fordringer går også via § 38-regnskabet, og disse øvrige fordringshavere er dermed kunder i SKAT. Relationen til disse fordringshavere forventes ikke at ændres som følge af målbilledet, men håndteringen af transaktionerne skal indgå i de løsninger, der vælges.

SKAT BI og Analyse

SKAT BI og Analyse bruger transaktionsdata til at foretage skattemæssige analyser i forhold til indsats mv. SKAT som organisation har derfor en interesse i, at BI og Analyse har adgang til data, men Betaling og Regnskab kan også være en værdifuld sparringpartner for BI og Analyse og bidrage med at tolke korrekt på variationer i data. Der er her tale om en opgave, som Betaling og Regnskab kun i mindre grad har udfyldt hidtil, og der vil derfor skulle opbygges nye kompetencer til at varetage rollen.

Statsregnskabet

Statsregnskabet er aftager af data på transaktionsniveau på samme måde som for regnskabsaflæggelsen.

Gaps

3.1.3. Hvad er de væsentligste gaps?

Målbilledet peger ikke på andre kunder end dem, der i forvejen betjenes. Kunderne i relation til især regnskabsopgaven er generelt tilfredse med samarbejdet, omend der er enkelte gaps i forhold til målbilledet:

- Samarbejdet med nøglekunder og interessenter er usystematisk og reaktivt.
- Der ønskes en højere grad af analytisk rapportering og en nemmere adgang til opklarende informationer om regnskabstal og specifikke transaktioner.

- Fra Rigsrevision (rigtigt regnskab), fra departement/SIR (rigtigt regnskab og formidling), fra en række eksterne kunder (formidling af fejl og deres årsager) og fra borgere (fejl i transaktioner/rykkere) er der kritik af kvaliteten i opgaveløsningen.

3.2. Opgaver

Afledt af kernekunderne og deres behov er der en række opgaver, Betaling og Regnskab skal løse.

Operationelt målbillede

3.2.1. Hvad indebærer målbilledet?

På tværs af kernekunderne for både regnskabs- og transaktionsopgaven definerer målbilledet otte kerneopgaver, som Betaling og Regnskab skal løfte fremadrettet. De fleste opgaver er nogle, som Betaling og Regnskab allerede løfter i et vist omfang, men målbilledet angiver, hvilke opgaver der fremadrettet skal prioriteres højere. De otte kerneopgaver og deres indhold ses i Figur 10.

Figur 10. Kerneopgaver



Rigtigt regnskab

Sikring af, at det regnskab, der aflægges, er korrekt i forhold til de data, det indeholder, men også i forhold til de regnskabsprincipper, der anvendes. Begge dele skal i sagens natur være opfyldt for at have et rigtigt regnskab. Det forventes, at der i fremtiden vil blive stillet krav om en kortere lukkeperiode for regnskabet.

Risikobillede – tjek og ajourføring

Opgaver, der involverer en risikobaseret styring såsom sandsynlighedskontrol i afstemninger, tværgående og koordinerende kvalitetssikring samt styring og opfølgning af revisioner indenfor inddrivelsen, herunder løbende overblik over dataflow, systematisk feedback, governance af risici og ajourføring af risikobillede.

Velfungerende kontrolmiljø

Opgaver, der involverer forebyggende og opfølgende kontroller (en typisk kontrol kunne bestå af manuel eller automatisk afstemning af skattekasser, ind- og udbetalinger mellem systemer eller til fødesystemer samt diverse godkendelser), udvikling af kontrolmiljø og dokumentation af kontrolmiljø.

Prognoser/analyser af provenu og skattegab

Som del af afrapporteringen af regnskabstallene skal Betaling og Regnskab kunne bidrage med indholdsmæssige fortolkningsbidrag til forståelsen af regnskabstallenes aktuelle niveau og udvikling over tid. For at dette skal være muligt, er det nødvendigt at kunne sammenholde regnskabstallene med egentlige prognoser for indtægterne for de enkelte skattearter.

Formidling og fortolkning

Opgaver, der involverer formidling og rapportering af informationer, for eksempel ledelsesrapportering og regnskabsinformationer samt kontakt til Rigsrevisionen, Moderniseringsstyrelsen, Skatteministeriets Interne Revision, BI og Analyse eller andre.

Bogføring og håndtering af transaktioner

Opgaver, der involverer almindeligt bogholderi af eksempelvis pension, PBL-angivelser, udbytteskat, told, indtastning og almindelige krav.

Vejledning (kundekontakt og sagsbehandling)

Opgaver, der involverer vejledning af borgere og virksomheder (telefonisk og skriftligt), eller opgaver, der relaterer sig til sagsbehandling (for eksempel behandling af klager over renter, gebyrer, modregninger, indsigelser og aktindsigter samt ansvar for betalingsaftaler, betjening af momsslusen og angivelses- og betalingsporten).

Korrekt balance mellem regnskab og kunder

Sikring af, at mellemværendet mellem skatteyder og SKAT altid er opdateret og korrekt.

Kortlagt As-is

3.2.2. Hvad er situationen i dag?

Det følgende afsnit vil redegøre for den nuværende ressourceanvendelse i § 38-driftsenhederne. Ressourceanvendelsen er udtryk for den måde, hvorpå Betaling og Regnskab i dag har prioriteret mellem opgaverne.

Opgørelsen er foretaget i opgavedimensionen og ikke i kundedimensionen. Der er således ikke grundlag for at vurdere, hvordan ressourceanvendelsen fordeler sig på kernekunderne.

Tilgang

Ressourcekortlægningen er baseret på de kerneopgaver, der fremgår af målbilledet. Opgaverne i målbilledet er forsøgt oversat og tilpasset de faktiske opgaver, der udføres i de enkelte driftsenheder. Med andre ord er det forsøgt at beskrive opgavesplittet i den nuværende organisation på baggrund af det fremtidige opgavesplit.

Der er dog gennemført en række tilpasninger, så den enkelte driftsenhed kan se alle sine egne nuværende opgaver.

Det anvendte opgavekatalog fremgår af oversigten i Tabel 2.

UKS

Tabel 2. Grundlaget for ressourcekortlægningen

Opgave	Beskrivelse
Kunderettet vejledning og sagsbehandling	- Opgaver, der involverer vejledning af borgere og virksomheder (telefonisk og skriftligt) - Opgaver, der relaterer sig til sagsbehandling (eks. behandling af klager over renter, gebyrer, modregninger, indsigelser, og aktindsigter; derudover ansvar for betalingsaftaler, betjening af momsslusen, angivelses- og betalingsporten) - Opgaver der involverer bredt dækkende vejledningsmateriale til borgere og virksomheder
Ikke-kunderettet formidling og rapportering	- Opgaver, der involverer formidling og rapportering af informationer der ikke er kunderettet. Eksempelvis ledelsesrapportering, og regnskabsinformationer, samt kontakt til Rigsrevisionen, Moderniseringsstyrelsen, Intern revision, ledelsestilsyn, redaktionelt ansvar for processer og standarder, redaktionelt ansvar for underdirektørområdets fagportal, udsøgninger og analyser, ansvar for aftaler (eksempelvis med SKB og nets) - Opgaver der involverer intern vejledning (eksempelvis juridisk støtte, regnskabsinstruks, vejledningsopgaver i forhold til egne sager og koordinering af telefonbetjeningen)
Bogføring, transaktioner og datafangst	- Opgaver, der involverer almindeligt bogholderi af eksempelvis pension, PBL-angivelser, udbytteskat, told, indtastning, og almindelige krav. Derudover inkluderes i denne kategori bearbejdning af data, håndtering af udbetalinger, oprettelse af krav, bøder, rente- og rykkerkørsler, manuelle opgaver vedrørende pengestrømme, bortkontering af B- og restskatter. Håndtering af fejl er særskilt, og bør registreres under "Fejlhåndtering" - Opgaver, der involverer angivelsesopgaver af virksomhedernes moms- og lønsum, A-skat, punktafgifter, handel med andre EU-lande, ansvar for opfølgning og rykning af manglende angivelser, herunder manuel indtastning af visse indberetninger
Fejlhåndtering	- Opgaver, der involverer fejlretning, fejlfinding, og udbedring af årsag til fejl i både systemer og processer. Bidrage med inputs til at rette op på manglende funktionalitet i og fejl i systemer. Bogføring af fejl, bør registreres under her.
Periodeluk	- Opgaver, der involverer den månedlige regnskabsaflæggelse, herunder dokumenterer processer for periodeluk, og sikring af leverandører til regnskabsaflæggelsen.
Systemtilretning	- Opgaver, der involverer support og vedligehold af systemer, teknisk bistand, systemspecifikation, og samarbejde med systemejere
Risikobaseret styring	- Opgaver, der involverer en risikobaseret styring såsom sandsynlighedskontrol i afstemninger, tværgående og koordinerende kvalitetssikring, styring og opfølgning af revisioner indenfor Inddrivelsen, herunder løbende overblik over dataflow, systematisk feedback, governance af risici, ajourføring af risikobillede.
Kontrol	- Opgaver, der involverer forebyggende og opfølgende kontroller (en typisk kontrol kunne bestå af manuel eller automatisk afstemning af skattekasser, ind- og udbetalinger mellem systemer eller til fødesystemer, samt diverse godkendelser), udvikling af kontrolmiljø, dokumentation af kontrolmiljø
Administrative opgaver for afdelingen	- Opgaver, der er at betragte som overhead (så som sekretær, økonomi, TR, ledelse, andet)
Andre opgaver	- Andre opgaver, der udføres, men som ikke kan indsættes i ovenstående Denne kategori bør kun benyttes i de enkelte tilfælde, hvor ingen af ovenstående beskrivelser er dækkende.

Den faktiske indsamling af oplysninger om ressourceanvendelsen er foretaget af de enkelte personaleledere på § 38-området. Deloitte har udsendt en række Exceldokumenter, der har indeholdt en beskrivelse af opgaverne, og en liste over de medarbejdere, der er tilknyttet de enkelte driftsenheder. Personalelederne har derefter vurderet, hvor meget af de enkelte medarbejderes tid (i procent), der går med de enkelte opgaver. Personalelederne har for eksempel vurderet, at medarbejder 1 bruger 10 procent af sin tid på kunderettet vejledning og sagsbehandling og 90 procent af sin tid på bogføring, transaktioner og datafangst.

I de faktiske beregninger er der taget højde for, at nogle medarbejdere ikke er ansat på fuldtid, ligesom nogle medarbejdere er stoppet i perioden.

Betaling og Regnskab har i perioder involveret et større antal vikarer, der har bidraget med at nedbringe sagsbunkerne. Vikarer er som udgangspunkt ikke medtaget i ressourcekortlægningen.

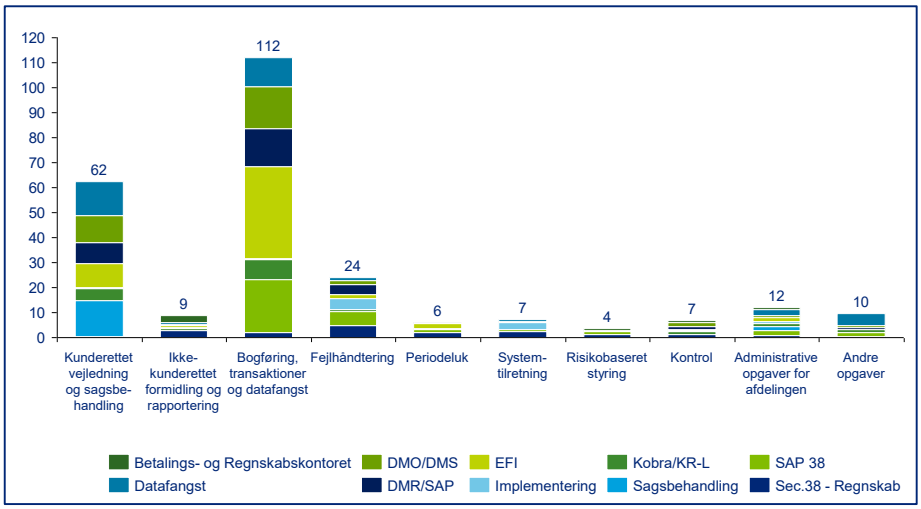
Ressourcekortlægning

Jævnfør data fremsendt af SKAT var der (per september 2014) 253 årsværk i Betaling og Regnskab fordelt på 264 medarbejdere. Fra 2015 og frem til 2017 er det som led i opfølgningen på McKinseys budgetanalyse af SKAT forudsat, at personaleanvendelsen gennem effektiviseringsinitiativer kan reduceres med cirka 40 årsværk. Denne reduktion er allerede realiseret, idet der i april 2013 var cirka 330 årsværk i Betaling og Regnskab. Den største gevinst vedrører indførslen af Skattekontoen for virksomheder.

Ses der på, hvilke opgaver der fylder mest i forhold til ressourceanvendelsen, tæller opgaven "Bogføring, transaktioner og datafangst" med 112 årsværk og opgaven "Kunderettet vejledning og sagsbehandling" med 62 årsværk mest i opgørelsen, jf. Figur 11. Disse to opgaver står således tilsammen for to tredjedele af den samlede ressourceanvendelse.

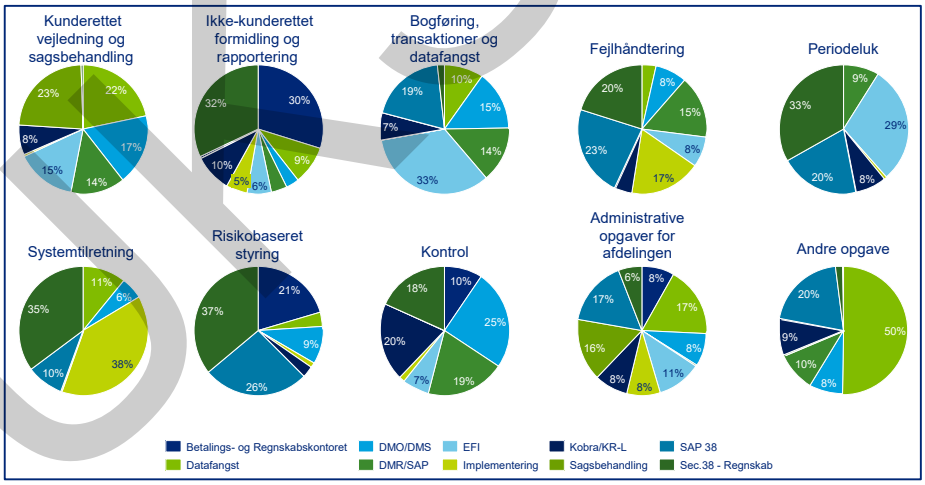
Opgaver knyttet til fejlhåndtering trækker knap 10 procent af de samlede ressourcer, mens opgaver vedrørende periodeluk, risikostyring og kontrol trækker cirka 7 procent af de samlede ressourcer.

Figur 11. Ressourceanvendelsen fordelt på opgaver



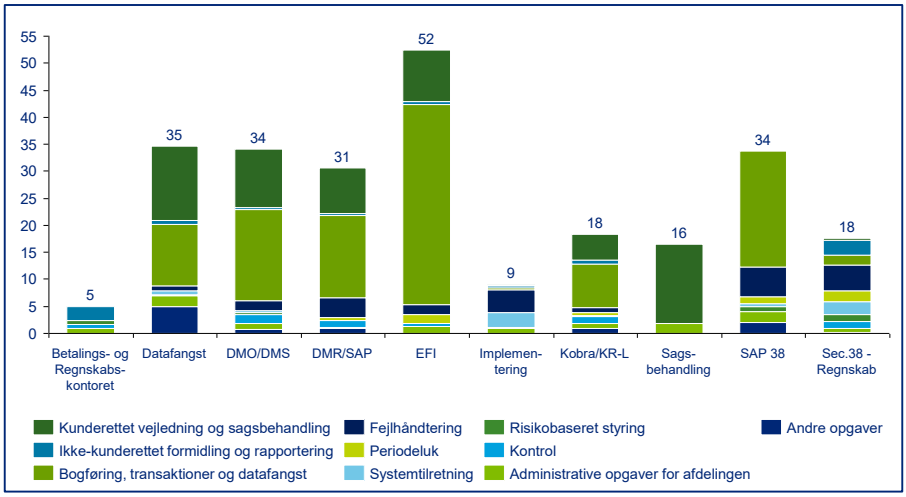
Fordelt på opgaver ses, at de enkelte opgaver typisk løses i flere forskellige driftsenheder. For eksempel står EFI-driftsenheden for 33 procent af den samlede ressourceanvendelse i Betaling og Regnskab til opgaven ”Bogføring, transaktioner og datafangst”, mens driftsenheden Implementering står for 38 procent af den samlede ressourceanvendelse i afdelingen til opgaven ”Systemtilretning”, jf. Figur 12.

Figur 12. De enkelte driftsenheders bidrag til løsning af opgaverne



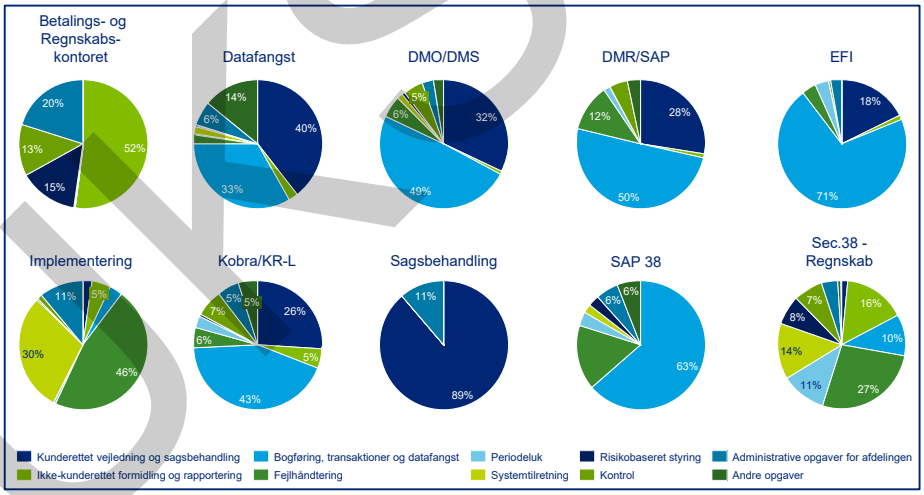
Ses der i stedet på, hvordan ressourceanvendelsen fordeler sig på organisatoriske enheder, er det tydeligt, at der er meget stor forskel på de enkelte driftsenheders størrelse, jf. Figur 13. EFI-driftsenheden er klart det største og en faktor 10 større end Betalings- og regnskabskontoret, der er klart den mindste af driftsenhederne.

Figur 13. Ressourceanvendelsen fordelt på organisatoriske enheder



Når opgavesammensætningen i de enkelte driftsenheder skal vurderes, jf. Figur 14, fremgår det, at opgaven med bogføring, transaktioner og datafangst i mange af de største driftsenheder står for cirka halvdelen af den samlede ressourceanvendelse.

Figur 14. Opgavesammensætning i de enkelte driftsenheder



Det ses også, at en række af de mindre driftsenheder koncentrerer en stor del af deres ressourcer på enkelte opgaver, for eksempel enheden Sagsbehandling, der bruger 89 procent af tiden på "Kunderettet vejledning og sagsbehandling" eller Betalings- og regnskabskontoret, der bruger 52 procent af tiden på "Ikke-kunderettet formidling og rapportering". Dette er selvfølgelig også udtryk for den specialisering, der ligger i organiseringen.

Et overordnet overblik viser altså følgende:

- Der bliver brugt mange ressourcer på opgaven med at sikre korrekte transaktioner og mellemværender med borgere og virksomheder.
- Der bruges mange ressourcer på at sikre et rigtigt regnskab. En høj andel af disse ressourcer bruges på at afhjælpe mangler i datakvalitet og på at rette fejl.
- Der bliver ikke brugt mange ressourcer på risikoanalyse, kontrolmiljø, fejlanalyse og tværgående planlægning og opfølgning.
- Der bliver ikke brugt mange ressourcer på analyser og formidling af data.

- Der bliver brugt mange ressourcer på systemtilretninger.
- Der bliver ikke brugt mange ressourcer på samarbejdet med nøglekunder og interessenter, og det eksisterende samarbejde er usystematisk og reaktivt.



3.2.3. Hvad er de væsentligste gaps?

De opgaver, der bliver udført på nuværende tidspunkt, er ikke dækkende for det arbejde, målbilledet i fremtiden peger på. Mere specifikt:

- Der bruges for få ressourcer på analyser af risici og på at skabe et sammenhængende grundlag for at planlægge og overvåge arbejdet med kontrol og afhjælpning af fejl.
- Der bruges for få ressourcer på at sikre, at datakvaliteten er i orden fra start.
- Mængden af fejl kræver, at man benytter for mange ressourcer på fejlretning.
- Der bruges for mange ressourcer på systemtilretninger og workarounds.
- Der bruges for få ressourcer på analyser og formidling af regnskabsdata.
- Der bruges for få ressourcer på at sikre grundlaget for et rigtigt regnskab.
- Der bruges for få ressourcer på at afdække, hvilke krav og ønsker brugere har til rapportering og analytisk formidling.



3.2.4. Fra gaps til løsninger

Et fokus på nye opgaver skal realiseres på alle trin i kaskaden. De identificerede gaps i relation til kunder og opgaver adresseres i det katalog af løsningsforslag, der udledes og præsenteres i kapitel 4. Metoder og værktøjer, kapitel 5. Medarbejdere og organisation og kapitel 6. Styring og Opfølgning, svarende til trinene i kaskademodellen for strategisk beslutningstagning.

UKS

4. Metoder og værktøjer

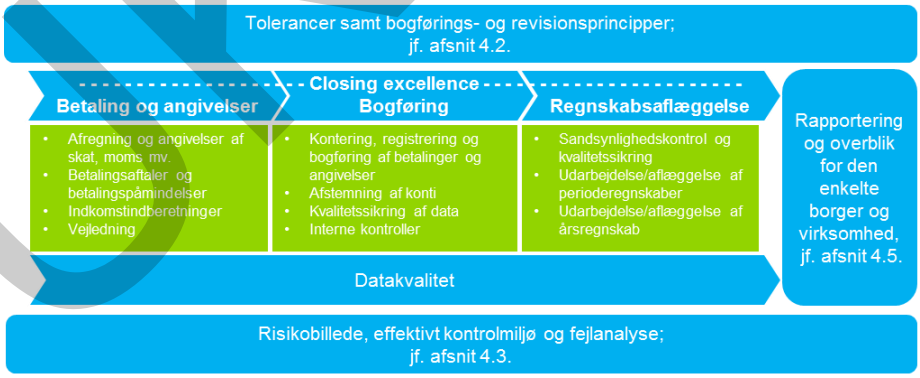
Det strategiske målbillede har fokuseret på en række ydelser, der skal leveres på et højt niveau. Næste skridt er at identificere, hvilke metoder og værktøjer Betaling og Regnskab skal anvende for at levere disse ydelser. Der er her valgt at se på fire hovedområder, indenfor hvilke der gennemføres gapanalyser og med afsæt heri opstilles et antal konkrete og detaljerede løsningsforslag.



4.1. Introduktion

Opfyldelse af målbilledet for betalings- og regnskabsopgaven stiller særlige krav til SKAT om at arbejde professionelt og kompetent indenfor følgende fire hovedområder, jf. Figur 15.

Figur 15. Oversigt over væsentligste metoder og værktøjer



Det er afgørende med klare principper og rammer for opgaveløsningen. På en række områder kræver dette, at SKAT selv – i samarbejde med centrale interessenter – tager initiativ til at fastlægge de principper og rammer, der skal lægges til grund, jf. afsnit 4.2.

SKAT skal endvidere arbejde professionelt med risici og fejlhåndtering og med at drive og tilpasse et kontrolmiljø, der afspejler det til enhver tid gældende risikobillede. De værktøjer og metoder, der skal anvendes til dette formål, er nærmere gennemgået i afsnit 4.3.

SKATs arbejdsprocesser og det tilhørende dataflow skal designes, så der tages højde for de identificerede risici, sker en effektiv udnyttelse af ressourcerne og tilbydes et højt serviceniveau i forhold til håndtering af transaktioner, periodeluk og aflæggelse af regnskab, jf. kapitel 4.4.

Endelig skal SKAT arbejde professionelt med rapportering af den viden, som regnskabs- og transaktionsdata indeholder, så der skabes maksimal værdi

for borgere, virksomheder og professionelle brugere af SKATs regnskabstal, jf. afsnit 4.5.

4.2. Principper og rammer for regnskabsaflæggelsen

Der skal på alle områder og i alle dele af opgaveløsningen skabes klarhed om, hvad korrekt bogføring og et rigtigt regnskab er. Hvis der på grund af manglende klarhed eller manglende kontrol med, om regler og retningslinjer overholdes, anvendes forkerte eller forskellige og indbyrdes inkonsistente principper på tværs af regnskabsområdet, bliver regnskabet således ikke rigtigt.

4.2.1. Hvad indebærer målbilledet?

Operationelt målbillede

Målbilledet er, at SKAT med god afstand til valgte tolerancer kan aflægge et regnskab, der opfylder alle eksterne krav.

Med tolerancer menes, at SKAT skal aflægge et rigtigt regnskab, men ikke et fuldstændig fejlfrit regnskab. Der vil således i praksis være en tolerance for fejl, der ikke har indflydelse på regnskabsbrugerens vurdering af oplysningerne. For at kunne leve op til målbilledet er det nødvendigt med fuld klarhed om, hvilke tolerancer der er gældende, og dermed hvilke fejl der er forenelige med et rigtigt regnskab.

Det er endvidere væsentligt, at der er fuld klarhed om, hvad der er korrekt bogførings- og regnskabspraksis. Mere konkret forudsætter målbilledet, at følgende er opfyldt:

- Der skal være veldefinerede principper for bogføring af transaktioner og for dannelse af regnskabsgrundlaget, herunder principper for indtægtsføring, periodisering, afskrivning mv.
- Det skal være klart defineret, hvilke tolerancer for fejl der er forenelige med at aflægge et rigtigt regnskab.
- De valgte principper og tolerancer skal være dokumenteret på en tilgængelig og transparent måde.
- De valgte principper og tolerancer skal være kommunikeret til og være kendt hos alle relevante aktører i regnskabs- og revisionsprocessen.
- De valgte principper og tolerancer skal tilpasses løbende i takt med ændrede behov og nye retningslinjer.

4.2.2. Hvad er situationen i dag?

Kortlagt As-is

Tolerancer, væsentlighed og definition af et rigtigt regnskab

Regnskabsaflæggelsen og revisionen vedrørende statens indtægter foretages uden en klar fælles opfattelse mellem SKAT, Skatteministeriet, Rigsrevisionen og andre eksterne interessenter af, hvad der karakteriserer et rigtigt regnskab.

Baggrunden er, at regnskabet for statens indtægter er enestående. Der findes således hverken fuldt dækkende formelle regler eller en veletableret praksis at tage afsæt i, når det skal fastlægges, hvilke tolerancer for fejl der kan forenes med et rigtigt regnskab.

Skatteministeriets Interne Revision arbejder med en beløbsmæssig tolerance, der er godkendt af Rigsrevisionen. Et egentligt væsentlighedsbeløb er ikke fordelt på de enkelte poster i regnskabet, og der er i henhold til gælden-

UKS

de revisionsstandarder ikke noget krav om en sådan fordeling. Det er Deloittes indtryk, at denne tolerance ikke generelt kan siges at udgøre et fælles fundament mellem SIR, SKAT og Rigsrevisionen for arbejdet med regnskabsaflæggelse og revision.

I *Skatteministeriets departement* er der ligeledes en uformel beløbsmæssig tolerance på det samlede indtægtsregnskab. I departementets løbende arbejde med opfølgningen på de enkelte skattearter (de såkaldte indtægtslister) bliver der således anlagt vurderinger af, hvad der ser rigtigt ud, og hvad der giver anledning til yderligere undersøgelser og spørgsmål. Disse tolerancer er ligeledes uformelle og baseret på de pågældende sagsansvarlige medarbejderes erfaringer og faglige bedømmelser.

Finansministeriet arbejder ligeledes med tolerancer på tre forskellige niveauer. Det første niveau vedrører de store indtægtsposter, hvor det afgørende spørgsmål er, om der kan være fejl i en sådan størrelsesorden, at det kan få beslutningsrelevans i forhold til statsfinanser og finanspolitik. Der er ikke interne retningslinjer for, hvilken størrelsesorden der her tales om, men uforklarede eller uventede bevægelser på flere hundrede millioner kroner vil normalt give anledning til, at ministeren skal orienteres.

Det andet niveau vedrører indtægtsposter med særligt politisk fokus, for eksempel bolig-job-ordningen eller beskatningen af ophævede kapitalpensioner. På disse områder er der brug for at følge tæt op på provenuvirkningerne af politiske beslutninger, hvorfor tolerancen for fejl er relativt lav. Her kan en uforklaret afvigelse på 50 mio. kr. eller mindre således være kritisk.

For det tredje er der indtægtsposter med særlig betydning for vurderingen af den aktuelle konjunktursituation. Dette gælder i særlig grad de store afgiftsposter, herunder moms, registreringsafgifter og visse punktafgifter. Her er tolerancen overfor især periodiseringsfejl relativt lav.

Moderniseringsstyrelsen følger ligeledes med i de månedlige regnskabstal for statens indtægter, der af hensyn til EU bliver offentliggjort umiddelbart efter færdiggørelsen. Her er der også en uformel tolerance. Hvis denne overskrides (hvis tal ser mærkelige ud), kan det føre til, at der tages kontakt til SKAT for en nærmere forklaring.

Danmarks Nationalbank har ikke interesse i selve regnskabstallene og dermed heller ikke tolerancerne herfor, men har behov for at kende de likviditetsforskydninger, staten forårsager i markedet gennem ind- og udbetalinger af blandt andet skatter og afgifter. Her er fokus således i høj grad på at kunne periodisere cashflow ind i og ud af staten korrekt.

Danmarks Statistik er brugere af både statens regnskab via Moderniseringsstyrelsen og en række månedlige særleverancer direkte fra SKAT. Som udgangspunkt forholder Danmarks Statistik sig ikke specifikt til toleranceniveauer. Hvis der er meget store forskelle i forhold til tidligere perioder, kontakter institutionen SKAT for en afklaring. På nuværende tidspunkt sker det 2-3 gange årlig. Det vigtigste for Danmarks Statistik er, at data ikke grundlæggende ændres, da der gerne skal være mulighed for konsistente sammenligninger over tidsperioder. Danmarks Statistik ønsker i fremtiden en større grad af formaliseret samarbejde med SKAT, hvor behov og ændringer kan kommunikeres løbende, og hvor afhængigheden af nøglepersoner i begge organisationer kan reduceres.

Som det fremgår af ovenstående, er der hos de relevante aftagere af regnskabsoplysningerne en relativt differentieret tilgang, der afspejler den konkrete anvendelse af regnskabstallene. SKAT har i dag ikke en systematisk eller formaliseret dialog eller samarbejde med interessenterne om disse tolerancer og kan derfor heller ikke være sikker på at opfange eventuelle ændringer i brugernes behov for rigtige tal.

Bogførings- og regnskabsprincipper

Et andet centralt område, hvor der mangler klare regler eller en veldefineret praksis, er i forhold til de anvendte *bogførings- og regnskabsprincipper*. Dette forhold har ligeledes rod i, at statens indtægtsregnskab er unikt og indeholder en række problemstillinger, der ikke er adresseret i den praksis, der eksisterer for regnskabsaflæggelsen på de øvrige dele af finansloven.

Det har blandt andet som konsekvens, at de kendte bogførings- og regnskabsprincipper fra de mere normale dele af finansloven ikke i alle tilfælde kan overføres til indtægtsregnskabet. Dette gælder for eksempel i forhold til principperne for indtægtsføring af indtægter, periodisering af indtægter og afskrivninger af tilgodehavender. På visse områder mangler der således et entydigt regelgrundlag.

Derfor er der på de forskellige områder i indtægtsregnskabet anlagt en praksis, hvor dels administrative logikker fra det pågældende område, dels systemtekniske forhold har spillet en rolle for, hvilke principper der er blevet lagt til grund. Der er således ikke lagt fælles regnskabsmæssigt begrundede principper til grund på tværs af skattearterne. Det betyder, at der på tværs af regnskabsaflæggelsen ikke er sikkerhed for, at der opereres med ensartede bogførings- og regnskabsprincipper, og om principperne i bogføringsloven bliver efterlevet.

Den tværgående transparens omkring de anvendte principper er endvidere lav, fordi dokumentationen er mangelfuld og usammenhængende.

Der er igangsat et fælles arbejde mellem SKAT og Moderniseringsstyrelsen om at skabe afklaring af, hvilke principper der bør anvendes. Aktuelt er der fokus på at afdække, hvilke principper der bliver anvendt, hvilket har været mere krævende end forventet, da dokumentationen heraf i en del tilfælde kun kan fremskaffes ved at afkode forretningsregler, der er indkodet i de anvendte systemer. Det er en foreløbig konklusion, at der næppe kan findes et fælles sæt principper for alle skattearter, men også at der er et uudnyttet potentiale for større ensartethed på tværs af de anvendte principper.

Det er SIRs anbefaling for § 38-regnskabet, at indregningstidspunktet for de enkelte skatteindtægter skal beskrives, så der skabes et klart overblik herover. Man skal arbejde hen mod et ensartet indregningsprincip og indregningstidspunkt for alle skatteindtægter, da dette vil gøre § 38-regnskabet langt lettere at forstå og forklare, ligesom det vil være nemmere at budgettere, controlle og analysere § 38-regnskabet, når indtægterne indregnes på samme måde.



4.2.3. Hvor er de væsentligste gaps?

Den gældende måde at arbejde på lever på en række områder ikke op til det, der er nødvendigt for at kunne realisere det overordnede målbillede for regnskabs- og revionsarbejdet.

Deloitte har således gennem sammenligning af de krav, målbilledet stiller, med den nuværende situation identificeret følgende væsentlige gaps:

- Der arbejdes ikke med et veldefineret sæt tolerancer, og der er intet formaliseret samarbejde med interessenterne herom. Det er derfor ikke velbeskrevet, hvad et rigtigt regnskab er.
- De anvendte bogførings- og regnskabsprincipper er uklare og ufuldstændigt dokumenteret. Der er således ikke transparens internt og eksternt i forhold til de anvendte principper, og det er usikkert, om SKAT lever op til bestemmelserne i bogføringsloven.
- Der mangler et overordnet ophæng for designet af SKATs interne kontrolmiljø.

- SKAT vil på en række områder ikke kunne leve op til brugernes behov for rigtige regnskabstal.
- Grundlaget for identifikation og årsagsforklaring af fejl er uklart, da der ikke er sikkerhed for konsistens på tværs af skattearter og over tid.

4.2.4. Forslag om principper og rammer for regnskabsaflæggelsen

På baggrund af ovenstående gapanalyse har Deloitte identificeret to forslag, der tilsammen vil sikre realiseringen af målbilledet.

Løsninger

4.2.4.1. Fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab

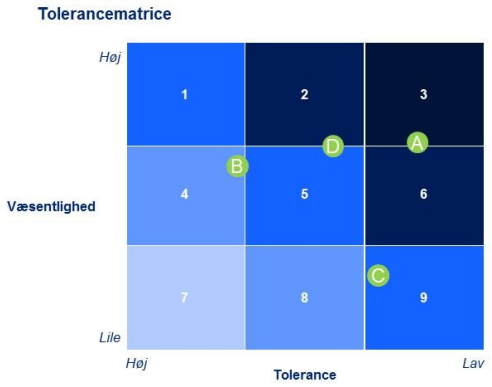
Det anbefales, at Betaling og Regnskab etablerer et formaliseret samarbejde med SIR, Skatteministeriet (ansvarlig) og Rigsrevisionen om fastlæggelse og dokumentation af kravene til et rigtigt regnskab.

Det bemærkes, at der sideløbende med denne turnusanalyse løbende er dialog mellem Skatteministeriet og Rigsrevisionen om væsentlighedsniveauer og tilhørende tolerancer overfor fejl. Denne dialog vil derfor kunne bidrage væsentligt til skabelsen af den tilsigtede klarhed.

Målet er, at SKAT i god tid inden regnskabsårets start har et kendt og forventningsafstemt grundlag for regnskabsaflæggelsen, der kan kommunikeres internt og giver mulighed for at foretage de nødvendige tilpasninger af kontrolmiljøet.

Samarbejdet om fastlæggelsen af kravene til et rigtigt regnskab skal have et klart regnskabs- og revisionsfagligt afsæt, men skal også inddrage de centrale brugernes behov for præcision i regnskabsdata og opfattelse af væsentlighed. I den forbindelse skal Betaling og Regnskab etablere og drive en løbende dialog med de centrale brugere om væsentlighed og tolerancer og krav til fortolkning og analyse af afvigelser i regnskabstal fra det, der har været forventet. For eksempel kan væsentligheds- og toleranceniveauer baseres på en matrix ikke ulig nedenstående eksempel i Figur 16.

Figur 16. Eksempel på væsentligheds- og tolerancematrix



Dialogen skal sikre, at Skatteministeriet forud for drøftelser med den interne og eksterne revision har indhentet tilkendegivelser, ønsker og krav fra Moderniseringsstyrelsen, Danmarks Statistik, Finansministeriet og Nationalbanken vedrørende tolerancer i forhold til regnskabsdata.

Disse ønsker og krav danner grundlag for udfyldelse af en tolerancematrix, der dokumenterer de centrale elementer i revisionsgrundlaget.

Baseret på de tilkendegivelser, interessenterne har, vil denne tolerancematrix operere med et differentieret væsentlighedsbegreb for regnskabets forskellige niveauer:

- I det samlede statsregnskab (den akkumulerede værdi af fejl på tværs af alle skattearter).
- På den individuelle skatteart (den akkumulerede værdi af fejl på den enkelte skatteart).
- På balanceposter (den akkumulerede værdi af fejl på balanceposter).
- Særlig risikofyldte grupper af transaktioner, balanceposter eller oplysninger, for eksempel mindre poster i SKATs regnskab med stor offentlig bevågenhed.

Det er i forbindelse med diskussionen om væsentlighed afgørende at sondre mellem transaktioner, der berører enkelte borgere og virksomheder, og regnskabsaflæggelsen. Betragtningerne om væsentlighed, der ligger til grund for dette forslag, vedrører således alene regnskabsaflæggelsen på hele skattearter og det samlede indtægtsregnskab. Overfor den enkelte boger og virksomhed er målbilledet nultolerance.

De forventede gevinster

Forslaget vil medføre en række gevinster. For det første vil det medføre en forbedring af kvaliteten af regnskabsaflæggelsen gennem:

- Etablering af et ensartet grundlag fra top til bund for udarbejdelse af regnskabsgrundlag og for revisionen.
- Skabelse af et afklaret grundlag for identifikation af risici og dermed for den efterfølgende indretning af SKATs kontrolmiljø på de valgte tolerancer og tilhørende risici.

For det andet vil forslaget styrke anvendeligheden af SKATs regnskabs- og transaktionsdata, hvor SKAT har en løbende dialog, der sikrer forventningsafstemning i forhold til de primære databrugere om krav til datakvalitet.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen via:

- Reduktion af tid relateret til fejlretning.
- Øget effektivitet i forbindelse med udarbejdelse af regnskab.



Implementeringsaktiviteter

- Betaling og Regnskab udarbejder udkast til fremtidig proces for etablering af fælles opfattelse af regnskabs- og revisionsgrundlag og etablerer udkast til format for dokumentation af tolerancer (tolerancematrix).
- Betaling og Regnskab udarbejder udkast til proces for indhentning af tilkendegivelser, ønsker og krav fra eksterne brugere.
- Betaling og Regnskab udarbejder udkast til proces for intern og ekstern kommunikation af valgte tolerancer.
- Betaling og Regnskab udarbejder udkast til proces for ajourføring af kontrolmiljø i overensstemmelse med valgte tolerancer.
- Betaling og Regnskab udarbejder udkast til beslutning om tolerancer for regnskab 2015.
- Udkast til processer og til beslutning om tolerancer gennemgås med og valideres af SIR og Skatteministeriet. Den foreslåede proces kan endvidere indgå som input i processen mellem Skatteministeriet og Rigsrevisionen om revisionsgrundlaget.
- Skatteministeriet træffer beslutning om tolerancer mv. for regnskabsaflæggelsen for 2015.
- Beslutningerne kommunikeres internt og eksternt.

UKS

- De afledte konsekvenser af beslutningerne for kontrolmiljøet analyseres, og de nødvendige justeringer af kontrolmiljøet igangsættes.

Økonomiske konsekvenser

Det antages, at initiativet vil kunne gennemføres over en periode på tre måneder, og at Betaling og Regnskab kan være drivende kraft i gennemførelsen af dette initiativ.

Det antages endvidere, at der indenfor en rimelig tidshorisont er mulighed for at gennemføre den ønskede validering med centrale interessenter, herunder ikke mindst Rigsrevisionen.

Udviklingsindsatsen er samlet estimeret til 1.200 timer. Estimatet fordeler sig som følger:

- 560 timer til udviklingsdelen.
- 350 timer til uddannelse og forankring.
- 300 timer til den efterfølgende implementering og ajourføring af kontrolmiljøet.

Den efterfølgende drift forventes at kræve cirka 250 timer/år.

Sammen med forslag 4.2.4.2. forventes det, at initiativet, når det er fuldt indfaset, vil kunne reducere behovet for ressourcer til fejlretning og behovet for ressourcer til regnskabsaflæggelsen med samlet 2.250 timer/år.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Dette initiativ kræver kompetencer i Betaling og Regnskab, der har et revisions- og regnskabsmæssigt helhedssyn, og som samtidig er i stand til at forestå en konstruktiv dialog med både revision og centrale interessenter om ønsker og krav til et rigtigt regnskab.

Arbejdet bør organisatorisk forankres i en overordnet og tværgående enhed med ansvar for etablering og ajourføring af det samlede revisions- og regnskabsgrundlag (policykompetence). Den organisatoriske forankring skal endvidere tilgodese behovet for et naturligt samlingspunkt for samarbejdet med både revision, departement og eksterne brugere af regnskabsdata om emnet. For en nærmere uddybning henvises til forslagene til organisering af Betaling og Regnskab i afsnit 5.3.

Der vil ikke være brug for at foretage investeringer i systemunderstøttelse af initiativet.

Løsninger

4.2.4.2. Fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper

Forslagets indhold

Det anbefales, at der fastlægges klare bogførings- og regnskabsprincipper på tværs af skattearter.

Principperne skal dokumenteres, så der skabes størst mulig intern og ekstern transparens om de anvendte principper. Principperne bør være tværgående og ensartede for alle skattearter, men der kan være behov for konkrete afvigelser mellem skattearter som følge af forskelle i lov- og forvaltningsgrundlag.

Principperne skal valideres og afstemmes med SIR, Moderniseringsstyrelsen og Rigsrevisionen forud for implementering. Arbejdet bør ske i forlængelse af det igangværende samarbejde mellem Moderniseringsstyrelsen og SKAT herom og bygge videre på de resultater, der allerede er nået. Nedenfor i Figur 17 ses nøgleinteressenterne.

Figur 17. Nøgleinteressenter



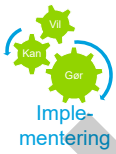
Formålet med at gennemføre initiativet er at sikre et veldefineret revisionsgrundlag, hvis indhold alle interessenter er enige i. Herudover skal initiativet sikre, at regnskabspraksis bringes til at følge bogføringsloven.

De forventede gevinster

Forslaget vil medføre en række gevinster. Det vil for det første styrke kvaliteten af regnskabsaflæggelsen ved at sikre, at alle transaktioner er bogført korrekt.

Forslaget vil for det andet styrke anvendeligheden af data, da dokumentationsgraden og dermed transparensen i datagrundlaget vil øges, ligesom omfanget af tilfældige variationer i data på tværs af skattearter og over tid, der kan henføres til forskellige bogføringsprincipper, vil blive reduceret.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen, da investeringen i bedre dokumentation af datagrundlaget for regnskabsaflæggelsen vil reducere den tid, der skal anvendes på at fremsøge og redegøre for de anvendte bogføringsprincipper. Det vil endvidere effektivisere arbejdet med at udforme præcise og fyldestgørende afvigelsesforklaringer, da omfanget af potentielle kilder til uforklarede afvigelser bliver reduceret.



Implementeringsaktiviteter

- Betaling og Regnskab etablerer en projektorganisation med deltagelse af Skatteministeriets departement, Moderniseringsstyrelsen og SKAT. Rigsrevisionen bør ligeledes indbydes til at deltage.
- Betaling og Regnskab etablerer en fyldestgørende skabelon til dokumentation af de anvendte bogføringsprincipper. Dette skal ske som en tværgående øvelse på tværs af skattearter. (Betaling og Regnskab har gennemført projekt Overordnet Regnskabspraksis, hvorunder eksisterende regnskabspraksis er gennemgået. Der er gennemført en dialog med Moderniseringsstyrelsen om at fastlægge bogførings- og regnskabsprincipper, hvorefter disse er nedskrevet i regnskabsinstruksen.)
- I samarbejde med Moderniseringsstyrelsen fastlægger og beskriver Betaling og Regnskab regler, principper, håndtering og roller/ansvar for alle skattearter og emner. Dette skal gøres som en tværgående øvelse på tværs af skattearter og tage afsæt i bogføringslovens bestemmelser og den afdækkede as-is-praksis (gennemført jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- I samarbejde med Moderniseringsstyrelsen gennemgår Betaling og Regnskab de generiske beskrivelser for hver enkelt skatteart med henblik på at kortlægge eventuelle behov for afvigelser (gennemført jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- Betaling og Regnskab udarbejder et delbidrag i form af tjeklister til et kommende revisionsgrundlag til brug for den internt og eksternt udførte revision (pågår jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).

- Skatteministeriet gennemfører en hørings-, validerings- og godkendelsesproces med Moderniseringsstyrelsen og Rigsrevisionen (SKAT har senest fremsendt ny regnskabsinstruks).
- Betaling og Regnskab foretager eventuelle tilpasninger af principbeskrivelser og indholdsbeskrivelser til et kommende revisionsgrundlag (pågår jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- Betaling og Regnskab opdaterer controllingmanual og sørger for, at de fastlagte principper bliver kommunikeret til alle relevante medarbejdere (pågår jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- Som led i den løbende rapportering analyserer, dokumenterer og afrapporterer Betaling og Regnskab de regnskabsmæssige konsekvenser af de foretagne ændringer.
- Betaling og Regnskab udbreder kendskabet til den overordnede regnskabspraksis via målrettede kommunikationstiltag til relevante medarbejdere (pågår jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- Betaling og Regnskab gennemfører uddannelsesaktiviteter for relevante medarbejdere.
- Betaling og Regnskab introducerer kontrolpunkter for overholdelse af regnskabspraksis i den interne kvalitetssikring (pågår jævnfør projekt Overordnet Regnskabspraksis).
- Betaling og Regnskab følger op på overholdelse af de fastlagte bogførings- og regnskabsprincipper enten ved egenkontrol eller ved indgåelse af aftale med SIR herom.

Økonomiske konsekvenser

Det antages, at initiativet vil kunne gennemføres over en periode på tre måneder, og at Betaling og Regnskab vil være drivende kraft i gennemførelsen af dette initiativ. Det antages endvidere, at alle afdelingens driftsenheder bidrager i fornødent omfang til at afdække gældende praksis og til at kvalificere forslag til fremtidige regler og principper.

Udviklingsinitiativet er samlet estimeret til 1.700 timer. Estimatet fordeler sig som følger:

- 920 timer til udviklingsdelen.
- 720 timer til uddannelse og forankring.

Det skønnes, at der til brug for den efterfølgende løbende kontrol af princippernes efterlevelse skal afsættes 1.250 timer/år det første år faldende til 840 timer/år. En del af kontrollen vil endvidere ligge hos revisionen som hidtil.

Det skønnes, at initiativet, når det er fuldt indfaset, vil kunne spare 800 timer/årlig til udredning af de anvendte bogføringsprincipper og udarbejdelse af årlige afvigelsesforklaringer.

En del af initiativet er gennemført eller er under gennemførelse under projekt Overordnet Regnskabspraksis.

Afledte konsekvenser, risici, afhængigheder, koordinationsbehov mv.

Dette arbejde kræver kompetencer i Betaling og Regnskab, der dels har et revisions- og regnskabsmæssigt helhedssyn, så der på tværs af skattearter vælges de mest hensigtsmæssige principper, dels har dybt kendskab til gældende praksis for at kunne overskue konsekvenserne af de foretagne ændringer og behovet for undtagelser på de enkelte områder.

Arbejdet bør organisatorisk forankres i en overordnet og tværgående enhed med ansvar for etablering og ajourføring af det samlede revisions- og regnskabsgrundlag (policykompetence). Den organisatoriske forankring skal end-

videre tilgodese behovet for et naturligt samlingspunkt for samarbejdet med både revision, departement og Moderniseringsstyrelsen om emnet.

Ansvaret for opfølgningen på, om de fastlagte bogførings- og regnskabsprincipper bliver efterlevet, bør organisatorisk forankres som en del af det samlede overordnede kontrolmiljø. Se i øvrigt forslag i afsnit 5.3.

Der vil ikke være brug for at foretage investeringer i systemunderstøttelse af initiativet.

4.3. Kontrolmiljø, risikobillede og fejl

Grundlæggende bør SKAT arbejde professionelt med risici og fejlhåndtering og med at drive og tilpasse et kontrolmiljø, der afspejler det til enhver tid gældende risikobillede. De værktøjer og metoder, der skal anvendes til dette formål, er nærmere gennemgået nedenfor.

Operationelt målbillede

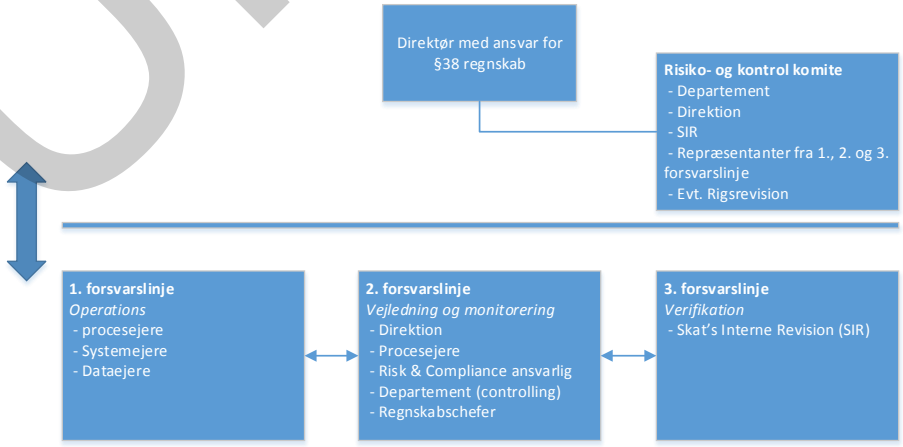
4.3.1. Hvad indebærer målbilledet?

Målbilledet indebærer, at SKAT skal have afdækket alle relevante risici i forhold til regnskabsprocessen og have et kontrolmiljø, der effektivt håndterer disse risici. Det stiller krav om en generelt set stærk governancestruktur i forhold til regnskabsaflæggelsen og om et stærkt kontrolmiljø og en effektiv risikoafdækning.

En stærk governancestruktur

En stærk governancestruktur kan med fordel baseres på de tre forsvarslinjer, der på en simpel og effektiv måde medvirker til koordinering og styring af risici og kontroller ved at tydeliggøre roller og ansvar på tværs af regnskabsaflæggelsen. Modellen bygger overordnet på et tydeligt 1) dagligt operationelt ansvar, 2) monitorerende/overvågende ansvar og 3) uafhængigt kontrollerende ansvar. For SKAT kan det for eksempel illustreres som nedenstående model i Figur 18.

Figur 18. Model for de tre forsvarslinjer



Principperne bag modellen er, at første forsvarslinje har det *operationelle ansvar* for, at risici er identificeret, vurderet og afdækket. Det er her ejerskabet til de enkelte risici og kontroller i regnskabsaflæggelsesprocessen skal være placeret.

Anden forsvarslinje er ansvarlig for, at første forsvarslinje har de *nødvendige metoder og værktøjer* (politikker, instrukser mv.), og for at sikre, at kontrollerne bliver udført i form af *monitorering, validering* mv.

Det ledelsesmæssige ansvar for, at de første to forsvarslinjer fungerer som forudsat, skal være placeret hos underdirektøren for Betaling og Regnskab.

Tredje forsvarslinje skal levere *uafhængig validering* af, at kontroller og monitorering er foretaget effektivt og i henhold til retningslinjerne. Denne forsvarslinje vil være SIR, der organisatorisk er placeret i departementet.

Overvågningen og koordineringen på tværs foretages via *en risiko- og kontrolkomite* (der i det private kan sidestilles med en revisionskomite), hvor formandskabet i SKATs tilfælde typisk vil være placeret på afdelingschefsniveau i departementet.

Modellen sikrer en klar definition af ansvar, ligesom den leverer en overordnet ramme for arbejdet med etablering og drift af et kontrolmiljø og for arbejdet med styring og identifikation af risici, jf. nedenfor.

Stærkt kontrolmiljø og stærk risikostyring

Det andet grundlæggende element i målbilledet er et stærkt kontrolmiljø og en stærk risikostyring. Med udgangspunkt i principper for det gode kontrolmiljø (COSO-modellen) er der et antal fundamentale principper omkring det generelle kontrolmiljø, risikovurdering, identifikation af kontroller, kommunikation mv., der skal efterleves. I Bilag 2 er vedhæftet en benchmarking af SKATs nuværende opgaveløsning i forhold til disse principper. Her ligger også er kort introduktion til den såkaldte COSO-model. COSO-modellen udstikker vejledende retningslinjer for, hvordan det interne kontrolmiljø skal organiseres, og fokuserer på styring, rapportering og compliance.

De væsentligste principper for det gode kontrolmiljø og den stærke styring af risici i COSO-modellen kan – udover de forhold, der jævnfør tidligere vedrører etablering af en entydig governancestruktur – sammenfattes i følgende punkter:

- Der er etableret en overordnet risiko- og kontrolpolitik for organisationen, der definerer principper for identifikation af risici, risikotolerance, risikorespons, håndtering af fejl, kontroller, rapporteringsstruktur, fælles risikosprog mv. og adresserer principperne i det gode kontrolmiljø.
- Der er etableret en fælles opfattelse af, hvad der er væsentligt og ikke væsentligt, herunder fastsættelse af konkrete beløbsstørrelser, jf. også afsnit 4.2.
- Der er en klar forståelse af samtlige processer, der leder til § 38-regnskabet, herunder af systemanvendelsen, jf. også afsnit 4.4.
- Der gennemføres løbende risikoanalyser af hele regnskabsprocessen med henblik på at forstå, hvor fejl kan opstå.
- Alle kontroller er designet og implementeret på grundlag af risikoanalysen.
- Der er en proces for løbende at opdatere risikoanalysen i forbindelse med ændringer i systemer, medarbejdersammensætning og lovgivning eller andre relevante ændringer.

Kortlagt As-is

4.3.2. Hvad er situationen i dag?

Den nuværende governancestruktur

Betalings- og regnskabsområdet er i dag organisatorisk forankret hos underdirektøren for Betaling og Regnskab. Delaktiviteter relateret til området er placeret i forskellige driftsenheder primært defineret ud fra de systemer, der betjenes i de enkelte driftsenheder.

På et overordnet niveau er rolle- og ansvarsfordelingen formuleret i regnskabs-, ministerie- og virksomhedsinstrukserne. På det niveau, hvor opgaverne typisk udføres, er der dog kun i mindre omfang dokumentation heraf.

For mange af de opgaver, der udføres, er der ikke en dokumenteret praksis for roller og ansvar. I stedet følges en praksis, hvor de fleste medarbejdere kender deres egne arbejdsopgaver og udfører dem efter fast praksis.

I flere af systemerne (fx SAP-systemerne) håndteres roller og funktionsadskillelse reelt i systemerne. Her arbejdes der med roller, der tildeles de medarbejdere, der har et givet behov for at løse en opgave. Den løbende opdatering af, at det til stadighed er de rigtige brugere, der har adgang til systemerne, håndteres af Betaling og Regnskab via de relevante systemejere, der giver og fjerner adgang. Det opleves, at der ofte ikke er etableret en tværgående overvågning af medarbejdernes rettigheder i diverse systemer. Dette kan medføre, at den pågældende medarbejder tildeles rettigheder, der er i konflikt med hinanden.

Af de ovenstående grunde eksisterer der ikke et synligt, overordnet ejerskab til hele processen, og de enkelte delaktiviteter opleves ikke som en samlet proces, men som enkeltstående aktiviteter, hvor grænseflader ikke er klart defineret i form af ansvars- og dataoverdragelse. På samme måde er der ikke defineret procesejere for de enkelte delprocesser. I stedet er der stort fokus på systemejere.

Idet opgavevaretagelsen er organiseret efter systemer, og der kun er en meget begrænset procesforståelse i Betaling og Regnskab, har Deloitte iagttaget en uklarhed om håndteringen af snitfladeaktiviteter, når processerne skifter systemunderstøttelse, herunder eksempler på manglende kontrol af data, når de overføres til andre systemer. Som eksempel herpå er det konstateret, at der ikke er etableret afstemninger mellem en række af SKATs væsentlige fødesystemer, blandt andet i grænsefladen mellem eIndkomst og DR-systemet.

Rettelse af transaktionsfejl er en ressourcemæssigt stor opgave for både SKAT og Betaling og Regnskab. Der er i øjeblikket en række automatiske kontroller, hvor den såkaldte kontrol af kontrollen skal varetages, ligesom der er en række manuelle kontroller, der ligeledes skal overvåges. Det er ikke entydigt defineret, hvem der har ansvaret for hvilke kontroller, og hvordan dette ansvar skal varetages. Der er ikke et fuldkomment overblik over, hvor effektive disse kontroller er, og hvor tit de bliver foretaget.

Det nuværende kontrolmiljø og den nuværende risikostyring

De nuværende processer og den etablerede organisering er fastlagt ud fra en systemteknisk tilgang. Betaling og Regnskab beskriver, at der er en tendens til silotænkning i de enkelte driftsenheder, så den enkelte driftsenhed ikke nødvendigvis er klar over, hvordan data bliver brugt videre i systemet, ligesom kvaliteten af disse data ikke altid bliver kontrolleret.

Deloitte har ligeledes konstateret, at fejl i transaktioner ofte skyldes overgange mellem de enkelte systemer. Fejl, der oftest kunne være forhindret eller mindsket, hvis de rette kontrolmekanismer var sat op. Her defineres fejl som tilretninger, der ligger udover klassiske transaktionelle uoverensstemmelser, der må betragtes som uundgåelige.

Der eksisterer ikke et samlet overblik over regnskabs- og inddrivelsesprocesserne. Ligeledes er der ikke foretaget dokumenterede risikoanalyser hverken på et overordnet niveau for at vurdere, hvilke af processerne der indeholder de største risici, eller i de enkelte processer for at identificere de operationelle risici. Som en konsekvens heraf findes der ikke et samlet overblik over, hvor i processerne de væsentligste risici eksisterer, og hvilke kontroller der er etableret.

Der er derfor også adskillige eksempler på, at de etablerede kontroller udføres af historiske årsager fremfor for at mitigere specifikke risici. Der er således hverken sikkerhed for, at alle væsentlige risici er adresseret, eller nogen garanti for, at der ikke bruges kontrolressourcer på uvæsentlige risici.

I forbindelse med afstemningerne mellem SAP38 og it-fødesystemerne foretager Betaling og Regnskab en række meget komplicerede manuelle afstemningsprocedurer. Disse procedurer foretages i øjeblikket i nogle komplicerede regneark, som kun få medarbejdere har den nødvendige indsigt i. Afstemningerne er tidskrævende, og kompleksiteten gør SKAT afhængig af få medarbejdere. Risikoen for fejl er stor på grund af det store element af manuelle rutiner.

I det store billede sker der forholdsvis få fejl i SKATs systemer, blandt andet på grund af en høj grad af automatisering af mange transaktioner. På grund af et højt transaktionsvolumen kan konsekvenserne af de fejl, der sker, til gengæld være store for både SKAT og den enkelte borger og virksomhed.

Aktuelt bliver en stor del af SKATs ressourcer således brugt på fejlretning, og der er således stort fokus i SKAT på at fjerne fejl. De enkelte driftsenheder i Betaling og Regnskab arbejder alle individuelt på at mindske fejl i transaktionerne, men der eksisterer ikke en samlet tilgang til fejl. Det er således ikke entydigt, hvad en fejl er, hvor stor den økonomiske konsekvens for borgeren og SKAT er, og hvor mange interne ressourcer der skal bruges på at rette fejl.

Betalings- og regnskabskontoret har påbegyndt et arbejde med at skabe et overblik over fejl. Dette er dog en mindre del af en række opgaver, driftsenheden har. Desuden er overblikket over fejl på nuværende tidspunkt svært at opretholde, ligesom der har været størst fokus på antallet af fejl, og mindre fokus på at vurdere og prioritere fejlenes konsekvenser i form af den monetære værdi eller de organisatoriske omkostninger ved at rette fejlene. Det organisatoriske og analytiske setup for fejlanalyse er derfor underudviklet i Betaling og Regnskab.

En stor del af angivelserne fra både borgere og virksomheder er baseret på tast-selv-oplysninger. Som udgangspunkt sker der kun i begrænset omfang validering af de indtastede oplysninger i forbindelse med indtastningen. Mange fejl opdages således kun på et aggregeret niveau, hvor kun de væsentligste afvigelser i forhold til tidligere perioder undersøges nærmere. Dette gør sig for eksempel gældende i forbindelse med oplysninger indtastet i eIndkomst og NTSE, hvor en række væsentlige fejl først er blevet opdaget i forbindelse med tilfældigt gennemførte kontroller.

Manglende tidlig datavalidering kan betyde, at kun meget væsentlige fejl opdages, eller at fejlene opdages meget sent i processen, herunder at fejlene alene opdages i forbindelse med ligning eller tilfældige kontroller.



4.3.3. Hvor er de væsentligste gaps?

Den gældende måde at arbejde på lever på en række områder ikke op til det overordnede målbillede om en entydig governancestruktur og om et stærkt kontrolmiljø og en effektiv risikostyring.

Ved at sammenligne de krav, målbilledet stiller, med den nuværende situation har Deloitte identificeret følgende væsentlige gaps:

- Governancestrukturen omkring regnskabsprocessen er ikke stærk nok. Det fremgår ikke, om dette ejerskab er indskrænket til eget direktørområde eller tillige omfatter væsentlige regnskabsprocesser, der gennemføres af et andet direktørområde. Processen er ejet på direktørniveau, men der er ikke tydelig ansvarsdelegering til subprocesser, ligesom governancestrukturen ikke understøtter væsentlige elementer i de tre forsvarslinjer.
- Der er ikke en tilstrækkelig klar allokering af roller og ansvar, herunder med fokus på, hvem der ejer de forskellige processer, data og systemer.
- Der mangler et egentligt kontrolhierarki, der gør det muligt systematisk at monitorere, at kontroller er udført effektivt og som forventet.

- Der mangler en systematisk risikoanalyse af den samlede proces og dermed et grundlag for at validere, om SKAT udfører de rigtige kontroller. De nuværende kontroller er således ikke resultatet af systematiske risikoanalyser og prioriteringer, men primært historisk betingede.
- Der mangler en overordnet risiko- og kontrolpolitik for SKAT og dermed et værktøj eller grundlag for at definere risikotolerance og risikorespons og for en fælles tilgang og et fælles sprog i forhold til diskussioner om risici.
- Der mangler i dag systematisk indsigt i kilderne til fejl (fx system, bruger, proces og beregning).
- Der sker ikke systematisk kontrol og afstemning i forbindelse med overdragelse af data mellem systemer.

Hertil kommer en række konkrete gaps, der er identificeret som led i benchmarking mod fundamentale principper for det gode kontrolmiljø. Der er nærmere redegjort for disse gaps i vedhæftede Bilag 2, og de indgår ligeledes i grundlaget for nedenstående forslag.

4.3.4. Forslag om kontrolmiljø, risikobillede og fejl

På baggrund af ovenstående gapanalyse har Deloitte identificeret ni forslag, der tilsammen vil sikre realiseringen af målbilledet. Forslagene er indbyrdes tæt forbundne. Forslag 4.3.4.1 til 4.3.4.3 vedrører styrkelsen af governancestrukturen, mens forslag 4.3.4.4 til 4.3.4.6 vedrører styrkelsen af kontrolmiljøet og arbejdet med risikostyring. Endelig vedrører forslag 4.3.4.7 og 4.3.4.8 datavalidering og afstemning.

Løsninger

4.3.4.1. Etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen

Forslagets indhold

Den basale ansvars- og rollefordeling i forhold til udarbejdelse af § 38-regnskabet skal fastlægges og gøres tydelig, og den bør opbygges i overensstemmelse med modellen for de tre forsvarslinjer, jf. Figur 18 i afsnit 4.3.1.

Med udgangspunkt heri vil *første forsvarslinje* have ansvaret for den daglige drift og for udførelse af kontrolaktiviteterne relateret til de enkelte processer og aktiviteter.

Anden forsvarslinje er ansvarlig for strukturen omkring risikostyring, herunder for design og implementering af metoder og værktøjer for risikostyring og risikorapportering. Anden forsvarslinje skal sikre, at medarbejderne har de nødvendige værktøjer og kompetencer til at afvikle de relevante kontrolaktiviteter, og ligeledes skal anden forsvarslinje løbende overvåge, at kontrolaktiviteterne udføres rettidigt, fuldstændigt og i overensstemmelse med den aftalte kvalitet. Afvigelser skal løbende identificeres og rapporteres.

Den *tredje forsvarslinje* skal levere uafhængig vurdering og efterprøvning af risikoaktiviteterne. Dette ansvar løftes i dag af SIR, hvilket også forventes at være tilfældet fremover.

Det samlede ansvar for regnskabet, der omfatter alle aktiviteter i både første og anden forsvarslinje, bør placeres som en del af ansvarsområdet for en koncernregnskabschef, som det er tilfældet i dag, hvor ansvaret for regnskabsaflæggelsen ligger i direktørområdet.

Det anbefales, at en rolle som koncernregnskabschef formaliseres og forankres synligt på underdirektørniveauet i Betaling og Regnskab. Opgaven er allerede i dag forankret i Betaling og Regnskab, men på personalelederniveau og uden en formel rolle- og ansvarsbeskrivelse.

Ved at forankre rollen på underdirektørniveau og derudover klart definere indholdet i denne rolle understøttes en klar og entydig governancestruktur for regnskabsopgaven, både internt og eksternt.

Rollen som koncernregnskabschef skal indeholde en række specifikke ansvarsområder, herunder det overordnede ansvar for alle aktiviteter og opgaver, der knytter sig til første og anden forsvarslinje, jf. tidligere:

- Ansvar for udarbejdelse af overordnet risiko- og kontrolpolitik, jf. forslag 4.3.4.4.
- Ansvar for løbende at have overblik over den samlede risikoprofil, det samlede kontrolmiljø samt ejerskab til alle kontroller.
- Overordnet ansvar for gennemførelse og rapportering om resultaterne af risikobaserede kontroller.
- Overordnet ansvar for identifikation, registrering og afhjælpning af fejl i transaktioner og regnskabsgrundlag indenfor Betaling og Regnskab.
- Overordnet ansvar for fastlæggelse, dokumentation og monitorering af den korrekte anvendelse af bogførings- og regnskabsprincipper og -metoder.
- Overordnet ansvar for gennemførelse af regnskabsprocessen, herunder årshjul, koordination af delregnskabsprocesser og overholdelse af aftalte eksterne frister og krav.
- Ansvar for optimering og videreudvikling af den samlede regnskabsproces.
- Ansvar for kontakt og samarbejde med Rigsrevisionen og SIR om regnskabsgrundlag og regnskabsaflæggelse.
- Overordnet ansvar for specifikation af krav til og sikring af datakvalitet til varetagelse af transaktions- og regnskabsopgaver.
- Formandskabet for risiko- og kontrolkomite vedrørende regnskabsaflæggelsen på § 38.

Yderligere skal det håndteres, hvordan koncernregnskabschefen sikrer kontrol af datafangst udenfor ansvarsområdet for Betaling og Regnskab.

Der skal etableres en *risiko- og kontrolkomite* med reference til koncernregnskabschefen. Medlemmer af denne komite bør omfatte en repræsentant fra departementet på et vist ledelsesmæssigt niveau, koncernregnskabschef samt repræsentanter fra første, anden og tredje forsvarslinje.

Formålet er at overvåge kontrolmiljøet og tilstrækkeligheden af politikker, instrukser og værktøjer indenfor risikostyring. Formålet er endvidere at rådgive koncernregnskabschefen om risikostyringsaktiviteterne. Endvidere skal komiteen løbende gennemgå rapportering om kontrolaktiviteter samt risikoanalyser med henblik på at vejlede om tilstrækkeligheden af de foretagne risikoanalyser og kontrolaktiviteter.

Det vil være koncernregnskabschefens ansvar at sikre, at der i alle underliggende processer er adgang til de fornødne kompetencer og værktøjer til at levere input til SKATs regnskab med den forventede kvalitet. Det omfatter også at kommunikere forventninger til de involverede, opsætte metoder og overordnede mål for SKATs regnskab og i sidste ende sikre, at kvaliteten af det endelige regnskab løbende monitoreres og er i overensstemmelse med definerede mål. Det er ligeledes koncernregnskabschefens ansvar at sikre, at også underliggende processer til regnskabet, der ligger udenfor Betaling og Regnskab, gennemføres.

Tilsvarende vil det være koncernregnskabschefens ansvar at sikre, at der kontinuerligt er overblik over den samlede risikoprofil samt ejerskab til alle kontroller.

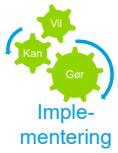
De forventede gevinster

Forslagets gevinster kan ikke vurderes uafhængigt af de øvrige mere konkrete initiativer, der skal operationalisere governancemodellen og styrke kontrolmiljøet og arbejdet med risikostyringen, jf. nedenfor.

Forslaget er således en afgørende rammesættende forudsætning for opbygningen af det nødvendige kontrolmiljø og den nødvendige risikostyring, der vil styrke kvaliteten i opgaveløsningen på betalings- og regnskabsområdet og dermed betjeningen af de centrale aftagere af de tilhørende data.

I takt med at kontroller og risikostyring reducerer omfanget og konsekvenserne af fejl i regnskaber og transaktioner, vil forslaget også være en forudsætning for indhøstning af effektiviseringsgevinster.

Det vurderes at have særskilt værdi at tydeliggøre indholdet af betalings- og regnskabsopgaven med tilhørende beføjelser i en rolle som koncernregnskabschef, og at det overordnede ansvar for at løfte disse opgaver forankres på formelt underdirektørniveauet.



Implementeringsaktiviteter

- Direktionen i SKAT formaliserer, at de tre forsvarslinjer er grundstenen i SKATs kontrolmiljø.
- Betaling og Regnskab designer anden forsvarslinje, herunder de funktioner, der skal være heri, deres ansvarsområder og roller.
- Betaling og Regnskab etablerer en risiko- og kontrolkomite for SKAT, herunder kommissorium for komiteens arbejde.
- Direktionen i SKAT placerer det formelle ansvar for § 38-regnskabet hos en koncernregnskabschef.
- Underdirektøren for Betaling og Regnskab og direktøren for Inddrivelse skal udarbejde og endeligt godkende en rolle- og ansvarsprofil for koncernregnskabschefen, herunder endeligt fastlægge de beføjelser, som rollen skal have i forhold til den øvrige del af SKAT.
- Direktionen i SKAT beslutter, at rollen som koncernregnskabschef varetages af underdirektøren for Betaling og Regnskab.

Økonomiske konsekvenser

- Et projekt til design af anden forsvarslinje omfatter et større udviklingsarbejde, hvorfor det vurderes, at der samlet er behov for 3.800 timer hertil.
- Anden forsvarslinje skønnes at skulle bemandes med fem dedikerede årsværk til kontrol- og risikostyringsaktiviteter i et lavt scenarie og tolv dedikerede ressourcer i et højt scenarie. Omkostninger til bemanding og rekruttering fremgår af forslag 5.2.4.1 om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer.
- Etablering af en rolle som koncernregnskabschef vurderes at omfatte cirka 30 timer til at udarbejde og godkende rolle- og ansvarsprofil og cirka 400 timer til et arbejde med at afgrænse koncernregnskabschefens beføjelser og ansvarsområde i forhold til øvrige dele af SKAT.
- Risiko- og kontrolkomiteen består af fem medlemmer, der mødes for eksempel seks gange årlig. Medlemmernes tidsforbrug og forberedelse af komiteens arbejde vurderes at kræve 200 timer/år.

UKS

Da forslaget hovedsagelig skaber forudsætninger for at høste gevinster, er der ikke medtaget særskilte potentialer i vurderingen af de økonomiske konsekvenser af dette forslag.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Der vil være behov for at styrke bemandingen og kompetencerne til at varetage kontrol- og risikostyringsopgaver, se forslag 5.2.4.1 for uddybning.

Anden forsvarslinje skal organisatorisk holdes adskilt fra den udførende del af risikostyrings- og kontrolarbejdet i første forsvarslinje, der omvendt forudsættes at være en integreret del af kerneprocesserne i Betaling og Regnskab.

Etablering af en funktion som koncernregnskabschef understøtter en drejning af det samlede ledelsesmæssige fokus i en mere strategisk og analytisk retning. Det vil ikke kun være på underdirektørniveau, men også på personalelederniveau, at ledelsesopgaven vil skulle tydeliggøres og omdefineres.

Det vil således være en forudsætning for at kunne varetage den overvejende strategiske rolle som koncernregnskabschef, at der ikke samtidig er behov for at allokere væsentlige dele af den samlede tidsanvendelse til operationelle ledelsesopgaver. Disse vil derfor i højere grad end tidligere skulle varetages på personalelederniveauet.

I forlængelse heraf og i lyset af at udviklingen på sigt vil indebære et behov for færre medarbejdere til løsning af betalings- og regnskabsopgaven, vil det være naturligt, at der som en del af den fremtidige organisationsmodel arbejdes med at etablere indholdsmæssigt tungere og mere krævende personalelederstillinger.

Løsninger

4.3.4.2. Indhold og placering af proces-, system-, og dataejeransvar

Forslagets indhold

Med henblik på at operationalisere governancestrukturen skal ansvaret for alle de processer og dataflows, der har betydning for betalings- og regnskabsopgaven, defineres og placeres. Dette gælder, uanset om disse processer organisatorisk er hjemmehørende indenfor eller udenfor betalings- og regnskabsområdet.

Aktiviteterne i betalings- og regnskabsområdet ligger således typisk i forlængelse af processer og aktiviteter andre steder i SKAT. Derfor vil den samlede regnskabsproces organisatorisk være spredt på flere enheder end Betaling og Regnskab.

Der bør i forbindelse med operationaliseringen af governancestrukturen arbejdes med henholdsvis procesejerrollen, systemejerrollen og dataejerrollen. På alle tre områder skal indholdet i rollen defineres på det generelle plan. Herefter skal alle relevante processer, delprocesser, systemer og dataflows kortlægges, og de respektive roller skal placeres entydigt for hver enkelt delelement.

Procesejerrollen indeholder ansvaret for at sikre, at der ikke opstår fejl i informationer i forbindelse med informationsbehandling indenfor egen proces. Det indgår her at foretage en løbende risikovurdering af processen for at kende til de områder, hvor fejl kan opstå, og sørge for at designe og drive effektive kontroller til mitigering af risici. Der er ligeledes ansvar for at rapportere eventuelle fejl til regnskabsprocessens ejer, ligesom det skal sikres, at eventuelle ændringer i processen er kommunikeret, herunder med en vurdering af konsekvens for egen del af processen.

Procesejere er ansvarlige for, at de opgaver, som medarbejdere skal udføre indenfor den enkelte proces, er udført i overensstemmelse med opsatte mål

og retningslinjer. Herunder har de ansvar for at sikre, at metoder og værktøjer er til stede, at medarbejderne har de fornødne kompetencer, og at de aftalte aktiviteter og kontroller er udført inden afgivelse af information/data til andre funktioner.

Det er vigtigt, at der etableres en klar definition af processen, herunder start- og sluttidspunkter. Processen skal ikke defineres i tilknytning til enkeltsystemer eller enkeltskattearter, men i forhold til de aktiviteter, der foregår (fx indbetalinger).

Systemejerrollen indebærer et samlet ansvar for en applikation, herunder det økonomiske ansvar, det juridiske ansvar, ansvar for, at der ikke er fejl i systemet, ansvar for vedligehold af systemet, ansvar for, at systemet drives på en effektiv og sikkerhedsmæssigt forsvarlig måde, og ansvar for, at det understøtter organisationen og forretningsgange. Der kan være tilfælde, hvor det er hensigtsmæssigt, at procesejerrollen og systemejerrollen varetages samme sted. I de situationer, hvor flere subprocesser anvender samme it-systemer, er det dog nødvendigt at udpege én systemejer.

Dataejerrollen indebærer at varetage ejerskabet til de enkelte data og dermed ansvaret for datakvalitet, terminologi, definition, fortrolighed, integritet og tilgængelighed. Dataejerskabet er typisk placeret der, hvor data primært skal anvendes. Data kan ejes af andre, selvom de anvendes til udarbejdelse af regnskab. Dataejer vil have ansvar for risikovurdering af de specifikke data, adgangsrettigheder til data samt løbende at sikre, at data er behandlet forsvarligt.

Det er vurderingen, at der i SKAT i dag eksisterer et relativt veldefineret systemejerskab for eksempel illustreret ved den måde, hvorpå Betaling og Regnskab i dag organisatorisk er bygget op omkring systemer. I turnusanalysen af BI- og analyseområdet vurderes det samtidig, at der i dag ikke eksisterer et klart og velfungerende ansvar for data, og det anbefales, at SKAT introducerer en dataejerskabsmodel. Procesejerskab i form af forretningsprocesejerskab er for nylig blevet revitaliseret i SKAT i forbindelse med projekt ”God Processtyring”.

I relation til dette forslag er det klart, at der er store overlap, og at den definition og forankring af proces-, system- og dataejerskabsrollen, der skal ske i relation til transaktions- og regnskabsopgaven, vil skulle ligge tæt op ad – om ikke indenfor rammerne af – det arbejde, der pågår i resten af SKAT med at fastlægge især proces- og dataejerskab.

Det er således en forudsætning, at implementeringen af forslaget om at fastlægge indhold og placering af proces-, system- og dataejerskab i relation til regnskabsopgaven koordineres tæt med anbefalinger fra det igangværende projekt ”God Processtyring” og turnusanalysen af BI- og analyseområdet.

Forslaget præsenteres dog i sammenhæng med denne turnusanalyse, da det er en væsentlig forudsætning for flere af analysens forslag.

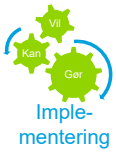
De forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. Det vil for det første styrke kvaliteten af betalings- og regnskabsopgaven, da større entydighed i governancestrukturen vil reducere eller fjerne gråzoner i rolle- og ansvarsfordelingen, der traditionelt ellers kan være en væsentlig kilde til fejl og udeladelser.

Forslaget vil for det andet styrke anvendeligheden af data, da data bliver mere korrekte, tilgængelige og sporbare, hvilket er en fordel i anvendelsen af data, men også når eventuelle afvigelser i forhold til det forventede skal spores og dokumenteres.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen, da en entydig rolle- og ansvarsfordeling vil gøre det muligt at identificere både dobbeltfunktioner og muligheder for synergi. Endelig vil en reduktion af fejlkilder,

der skyldes uklarheder i rolle- og ansvarsfordelingen, kunne reducere behovet for ressourcer til at afhjælpe fejl.



Implementeringsaktiviteter

- Kortlægning af alle processer (baseret på skattearter), systemanvendelse samt dataflows relateret til udarbejdelse af SKATs regnskab (er som led i denne analyse foretaget for udvalgte skattearter).
- Betaling og Regnskab identificerer subprocesser og grænseflader (bør tage udgangspunkt i workshop med henblik på at sikre fælles forståelse og optimale snitflader).
- Betaling og Regnskab fastlægger det generelle indhold i systemejer-, dataejer- og procesejerrollen i relation til regnskabsopgaven.
- Betaling og Regnskab fastlægger procesejerskab for de enkelte underprocesser (kræver workshop med relevante interessenter i Betaling og Regnskab).
- I samarbejde med IT fastlægger/bekræfter Betaling og Regnskab systemejerskabet til alle relevante it-systemer (kræver workshop med relevant interessenter i SKAT).
- Betaling og Regnskab fastlægger/bekræfter dataejerskabet til alle data (kræver workshop med relevante interessenter i SKAT).
- I samarbejde med HR gennemfører Betaling og Regnskab oplæring og træning af medarbejdere med henblik på klart at forstå de enkelte proces-, data- og systemejeres ansvar og grænseflader.
- Betaling og Regnskab etablerer serviceaftaler med IT om deres ansvar i forhold til it-systemer.
- SKAT etablerer retningslinjer for kommunikation mellem proces-, data-, og systemejer i forbindelse med problemer, herunder fokus på, hvordan der kommunikeres og til hvem, og hvordan eventuelle konflikter løses.

Økonomiske konsekvenser

- Projekt til placering af system-, data- og procesejerskab vurderes at kræve en projektleder, der driver projektet fuldtid i cirka 8 måneder, svarende til 1.200 timer.
- Workshops med og bidrag fra interessenter i organisationen svarende til cirka 1.100 timer både i og udenfor Betaling og Regnskab.
- Oplærings- og træningsaktiviteter over en kortere periode med et større antal medarbejdere (relevante proces-, system- og dataejere) i Betaling og Regnskab, IT, BI, Kundeservice, Inddrivelse og Økonomi svarende til cirka 960 timer.
- Etablering af serviceaftaler med systemejere (ikke estimeret).

Placeres implementeringen af dette forslag i et andet spor, fx projekt ”God Processtyring”, eller som en del af implementeringen af forslag i turnusanalysen af BI og Analyse, tilpasses de økonomiske konsekvenser tilsvarende.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Forslaget kræver organisatoriske kompetencer til at arbejde rollebaseret og procesorienteret på tværs af organisatoriske grænser, jf. afsnit 5.3.
- Der er behov for etablering af en organisation, der internt i Betaling og Regnskab understøtter et sammenhængende procesejerskab, det vil sige en procesopdelt organisering, jf. afsnit 5.3.
- Forslaget er endvidere afhængigt af, at der etableres en governancestruktur, der understøtter effektiv varetagelse af proces- og dataejerroller på

tværs af de organisatoriske grænser i SKAT. I den forbindelse er der store afhængigheder til det igangværende projekt "God Processtyring" og turnusanalysen af BI- og analyseområdet, hvorfor der kræves tæt koordination.



4.3.4.3. Model for samarbejdet med dataejere

Forslagets indhold

Ansvaret for den samlede regnskabsproces er placeret hos koncernregnskabschefen, der dermed har ansvaret for de til regnskabsaflæggelsen hørende processer og arbejdsgange, jf. forslag 4.3.4.1. Ansvaret for kvaliteten af de endelige regnskabsdata er dermed ligeledes placeret hos koncernregnskabschefen.

Da regnskabsprocessen imidlertid er afhængig af systemer, data og processer på tværs af hele forretningen, er det nødvendigt at definere, hvordan samarbejdet mellem rollen som ejer af regnskabsprocessen og rollen som ejer af de data, der er en nødvendig forudsætning for regnskabsprocessen, skal organiseres.

Modellen skal sikre, at koncernregnskabschefen som ejer af regnskabsprocessen kan stille krav til de relevante data-, proces- og systemejere om kvaliteten af de data, der skal indgå i regnskabsprocessen.

I dag løser Betaling og Regnskab blandt andet opståede problemer via egne systemudviklingsprojekter, der kompenserer for de kvalitetsproblemer, der er i forhold til regnskabsprocessen med data fra kildesystemerne. Denne løsningsmodel indgår ikke i det fremadrettede målbillede, hvor problemerne så vidt muligt skal løses ved kilden. Det vil sige, at IT og de enkelte datafangstkontorer udenfor Betaling og Regnskab har ansvaret herfor. Fordelen herved er, at Betaling og Regnskab kan koncentrere sig om regnskabs- og transaktionsopgaven.

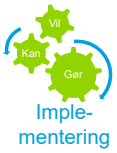
Normalt vil efterlevelsen af de krav om datakvalitet, der er nødvendige i forhold til regnskabsprocessen, kræve tilretninger i de enkelte produktionssystemer i forretningen, hvis primære formål ikke er at levere data til regnskabsaflæggelsen. I givet fald vil samarbejdet om at sikre den nødvendige datakvalitet til brug for regnskabsprocessen involvere potentielt mange data- og systemejere i SKATs øvrige organisation.

I udviklingen af en model for samarbejde med dataejer bør det – som led i arbejdet med at opbygge en model for dataejerskab og datagovernance (eller Enterprise Information Model) – undersøges, hvordan BI og Analyse kan understøtte Betaling og Regnskabs arbejde med at sikre den nødvendige datakvalitet til brug for regnskabsopgaven.

Forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. For det første vil det bidrage til at skabe den ønskede klarhed i den samlede governancestruktur omkring samspillet mellem procesejerskab og dataejerskab i relation til regnskabsprocessen. Den forventede forbedring af datakvaliteten vil styrke kvaliteten både af transaktionsopgaven (hvis der sker systemtilretninger i kildesystemerne) og i regnskabsaflæggelsen og vil som sådan også styrke anvendeligheden af de resulterende regnskabsdata for brugerne heraf.

Der vil endvidere kunne hentes betydelige effektiviseringsgevinster i Betaling og Regnskab, da behovet for ressourcer til manuel og maskinel retning af fejl reduceres betydeligt, hvis system- og dataejere kan imødekomme de stillede krav.



Implementeringsaktiviteter

- Som ejer af regnskabsprocessen skal Betaling og Regnskab udarbejde klare krav til kvaliteten af de data, der skal indgå i regnskabsprocessen.
- Betaling og Regnskab skal etablere en samlet oversigt over alle relevante system-, proces- og dataejere i relation til regnskabsprocessen.
- Eventuelt i tilknytning til turnusanalyserne af BI og Analyse og IT skal det afklares, om kravene til kvaliteten af data bedst opfyldes via data- og systemejerne (gennem tilpasninger i kildesystemerne), eller om det mere hensigtsmæssigt kan foregå gennem en samling af arbejdet med at sikre datakvalitet i tilknytning til etableringen af en samlet datamodel i BI og Analyse.
- Hvis kravene skal stilles til en distribueret kreds af data- og systemejere, skal koncernregnskabschefen sikre, at dette gøres med et tilhørende krav om at fremlægge en plan for, hvordan disse forventer at kunne leve op til de stillede krav.
- Hvis kravene i stedet skal opfyldes i regi af BI og Analyse, skal der etableres en samarbejdsorganisation til formålet.

Økonomiske konsekvenser

Til udvikling af en model for samarbejdet med dataejere afsættes:

- 600 timer til projektledelse.
- 480 timer til afklaring af snitflader og ejerskab med interessenter.
- 440 timer til etablering af samarbejdsorganisation.

Det vurderes, at forslaget i drift kræver cirka 1.840 timer til det løbende samarbejde med dataejere og BI og Analyse og til understøttelse af koncernregnskabschefen.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Der skal opbygges kompetencer i Betaling og Regnskab til at formulere og dokumentere krav til datakvalitet og til at følge op på, at kravene også er opfyldt.
- Der skal etableres en model for det løbende samarbejde mellem koncernregnskabschefen og data- og systemejere eller mellem koncernregnskabschefen og chefen for BI og Analyse. På nuværende tidspunkt hælder SKAT til en løsning, hvor ansvaret i høj grad forbliver hos Betaling og Regnskab.
- Samarbejdet om at sikre den nødvendige datakvalitet til brug for regnskabsprocessen involverer potentielt mange data- og systemejere i SKATs øvrige organisation. Hvis ikke der tages en samlet beslutning om at prioritere indsatsen, er der stor risiko for, at Betaling og Regnskab – som tidligere – ikke kan trænge igennem den generelle prioritering af it-udvikling og it-drift med enkeltinitiativer. Det er derfor Deloittes anbefaling, at Betaling og Regnskab får mulighed for at samle initiativer i et program eller en pulje, der prioriteres samlet for at sikre tilstrækkelig vægt overfor data- og systemejere udenfor Betaling og Regnskab, jf. også kritiske forudsætninger i afsnit 7.3.4.

UKS

Løsninger

4.3.4.4. Etablering af en overordnet risiko- og kontrolpolitik

Forslagets indhold

Der bør etableres en overordnet risiko- og kontrolpolitik for Betaling og Regnskab, der definerer principper for identifikation af risici, risikotolerance, risikorespons, kontrolaktiviteter, rapporteringsstruktur mv. og kommunikerer formålet med risikostyring, ambition, ejerskab og værktøjer i relation til regnskabsopgaven.

En overordnet risiko- og kontrolpolitik skal sikre, at der skabes en fælles ramme for arbejdet med risici og kontroller, herunder definition af objektive kriterier for kategorisering af risici. Arbejdet med forslaget skal passes ind i den ramme for risikoledelse, der er en integreret del af SKATs styringsmodel.

En effektiv risiko- og kontrolpolitik sætter rammerne for det gode kontrolmiljø, jf. COSO, der blev introduceret ovenfor, og skal som minimum indeholde:

- Definition af risiko.
- Metode for systematisk og objektiv vurdering af risici.
- Risikotolerance.
- Roller og ansvar, herunder overordnet ejerskab af risikostyring.
- Risikoidentifikation.
- Kontrolaktiviteter.
- Infrastruktur, herunder fælles metoder og værktøjer til overvågning og rapportering af risici og kontrolaktiviteter.
- Retningslinjer for kommunikation, blandt andet til sikring af, at information om risici er fuldstændig transparent og tilgængelig, og at der er klare og effektive rapporteringsmetoder til kommunikation af de risici, der materialiserer sig.

Risiko- og kontrolpolitikken skal kommunikeres i Betaling og Regnskab og bredere i de dele af SKAT, der har berøring med regnskabsopgaven. Det er i den forbindelse væsentligt, at risiko- og kontrolpolitikken bliver understøttet af en række operationelle vejledninger i, hvordan politikken i praksis skal implementeres og drives. Dette skal understøttes gennem yderligere oplæring af direkte berørte medarbejdere med henblik på at håndtere de tildelte opgaver og det tilhørende ansvar.

Det bør overvejes, om risiko- og kontrolpolitikken også på lang sigt alene skal omfatte betalings- og regnskabsområdet, eller om den skal udvides til at omfatte alle/flere af SKATs aktiviteter.

De forventede gevinster

Forslagets gevinster kan ikke vurderes uafhængigt af de øvrige mere konkrete initiativer, der skal operationalisere og styrke kontrolmiljøet og arbejdet med risikostyringen, jf. nedenfor. Forslaget er således en afgørende forudsætning for opbygningen af det nødvendige kontrolmiljø og den nødvendige risikostyring. I takt med at kontroller og risikostyring reducerer omfanget og konsekvenserne af fejl i regnskaber og transaktioner, vil forslaget også være en forudsætning for at høste effektiviseringsgevinster.

Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Med henblik på at definere risici og fastlægge risikoappetit for Betaling og Regnskab afholdes ledelsesworkshop med deltagelse af relevante dele af SKATs ledelse, koncernregnskabschefen og departementet.
- Der udarbejdes forslag til risiko- og kontrolpolitik for Betaling og Regnskab.

- Der gennemføres en drøftelse af risiko- og kontrolpolitik med interessenter i SKAT og departementet.
- Der udarbejdes en matrix, hvor det nuværende setup omkring controlling i SKAT integreres.
- Risiko- og kontrolpolitik vedtages.
- Risiko- og kontrolpolitik kommunikeres til berørte enheder/medarbejdere i SKATs organisation.
- Der etableres sammenhæng til den interne kvalitetssikring og kontrolpunkter heri.
- Der udarbejdes underliggende operationelle vejledninger til brug for implementering af risiko- og kontrolpolitikken i Betaling og Regnskab.
- Der gennemføres træning af implicerede medarbejdere.

Økonomiske konsekvenser

Det skønnes, at udviklingen af en risiko- og kontrolpolitik med tilhørende vejledninger kan gennemføres som et mindre projekt i Betaling og Regnskab med inddragelse af relevante interessenter over en periode på 2-3 måneder. Til udvikling skønner Deloitte, at der er behov for:

- 1.000 timer til projektledelse og bidragsydere.
- 250 timer til gennemførelse af workshops med interessenter.

Dertil kommer de ændringer, herunder eventuel systemtilpasning, der måtte være nødvendige i relation til den eksisterende interne kvalitetssikring og tilhørende kontroller heri. Implementeringen skønnes at omfatte:

- 330 timer til gennemgang og tilpasning af eksisterende kontroller.
- Eventuel systemtilpasning (ikke estimeret).
- 500 timer til træning af og kommunikation til relevante medarbejdere.
- 250 timer til at gennemføre risikoworkshops i de nye enheder.

Forslaget vurderes at kræve 120 timer/år i drift.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Ejerskabet til risiko- og kontrolpolitikken skal organisatorisk placeres som en del af anden forsvarslinje, det vil sige organisatorisk adskilt fra de enheder, der direkte arbejder med data og med at gennemføre kontrollerne.

Der kan være behov for systemmæssige tilpasninger, hvis dele af risiko- og kontrolpolitikken skal implementeres i den interne kvalitetssikring.

Løsninger

4.3.4.5. Løbende risikoanalyse

Forslagets indhold

Der skal foretages en tværgående analyse af regnskabsprocesserne for at vurdere risikoen for, at fejl opstår. Analysen skal udpege, hvor fejl kan opstå, dokumentere karakteren af disse potentielle fejl og kvantificere sandsynlighed og konsekvens af disse fejl.

Der skal desuden fastlægges en proces, der både løbende og i forbindelse med større ændringer (fx systemændringer, lovændringer og omorganisering) sikrer, at der sker en opdatering af de foretagne risikoanalyser og en vurdering af konsekvenserne heraf i forhold til kontrolaktiviteterne. Det er vigtigt, at procesejerne selv initierer en sådan gennemgang, når der er et diskret behov herfor, men at der ligeledes er kommunikation herom til den regnskabsansvarlige.

UKS

Principperne for opdatering af risikoanalysen skal være indeholdt i risiko- og kontrolpolitikken.

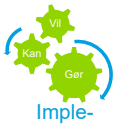
En opdateret oversigt over risici og kontroller bør være beskrevet i en samlet risiko- og kontrolmatrix, der beskriver selve kontrolaktiviteterne, deres hyppighed, ejerskab til aktiviteterne, dokumentation osv.

De forventede gevinster

Forslaget vil for det første styrke kvaliteten af betalings- og regnskabsopgaven, da der skabes et sammenhængende grundlag for at dimensionere og strukturere kontrolindsatsen. Dette vil reducere risikoen for fejl og forbedre datakvaliteten.

I forlængelse heraf vil forslaget for det andet styrke anvendeligheden af data og reducere mulige kilder til afvigelser fra det forventede.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen, da kontrolindsatsen i sig selv vil blive mere effektiv, fordi kontrollerne målrettes de områder, hvor risici er størst. Endvidere vil den forbedrede kontrol og risikostyring reducere behovet for ressourcer til at afhjælpe fejl.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- SKAT og departementet gennemfører – gerne i samarbejde med Rigsrevisionen – en tværgående risikoanalyse af betalings- og regnskabsområdet, der afdækker de væsentligste risici og deres størrelsesorden.
- I forbindelse med denne analyse udarbejder Betaling og Regnskab et format til rapportering og formidling af risikobilledet (risiko- og kontrolmatrix), der kan indgå i det nuværende ledelsestilsyn.
- Betaling og Regnskab kommunikerer resultaterne af risikoanalysen.
- Betaling og Regnskab gennemgår og tilretter kontroller og kontrolmiljø i lyset af resultaterne af risikoanalysen.
- Betaling og Regnskab udformer og implementerer en proces for procesejeres fremadrettede løbende risikovurdering af konsekvensen af ændringer.

Økonomiske konsekvenser

Den tværgående risikoanalyse og tilhørende rapporteringsformat skønnes at kunne gennemføres over en periode på 2-3 måneder afhængigt af behovet for at inddrage de eksterne interessenter.

Udvikling:

- Der er lagt op til at foretage en tværgående risikoanalyse i forbindelse med et projekt om tilrettelæggelsen af Skatteministeriets revisionsopgaver. Der er afsat cirka 300 timer hertil.
- Dertil kommer behovet for en projektleder i Betaling og Regnskab til udvikling af risiko- og kontrolmatrix og tilhørende processer svarende til 340 timer.

Implementering:

- 300 timer til gennemgang og tilretning af kontrolmiljø.
- 410 timer til træning, kommunikation og præsentation af resultater.

Når formater mv. først er etableret, vurderes det, at den løbende risikoanalyse kan gennemføres på omkring 500 timer om året.

UKS

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Der skal tilføres kompetencer, som SKAT ikke har i dag, til at foretage den initiale og løbende risikovurdering, jf. forslag 5.2.4.1.
- Der skal ske en organisatorisk forankring af det samlede risikobillede i Betaling og Regnskab, hvilket hensigtsmæssigt kan gøres i tilknytning til placeringen af det operative ansvar for anden forsvarslinje.


Løsninger

4.3.4.6. Monitorerings- og rapporteringsstruktur

Forslagets indhold

Et væsentligt element i en effektiv risikostyring er monitorering af de interne kontroller med henblik på sikring af, at de udføres i henhold til planen.

En stor del af denne monitorering kan foregå internt ved procesejere (self assessment) og i form af godkendelser og kontroller fra koncernregnskabschefen. Én organisatorisk enhed bør have det samlede ansvar for at sikre, at alle interne kontroller er udført i henhold til kontrolprogrammet. Det vil være logisk at placere dette ansvar centralt sammen med ansvaret for regnskabsudarbejdelsen.

I lighed med principperne for de tre forsvarslinjer omtalt tidligere i denne rapport, bør det overvejes at flytte nuværende kontrolaktiviteter fra første til anden forsvarslinje.

Det må forventes, at SIR fremover i højere grad vil kunne benytte en systemrevisionsmæssig tilgang til revisionen og i højere grad vil kunne basere sin revision på et stærkt kontrolmiljø.

Forslaget vil ligeledes medføre, at SIR også i højere grad vil skulle bidrage med konkrete anbefalinger til styring af risici, herunder anbefalinger til kontroller, der enten skal designes, ikke er godt nok implementeret eller ikke fungerer effektivt.

Der bør ligeledes etableres en rapporteringsstruktur, der sikrer, at bekræftelse af kontrollers udførelse kommunikeres, ligesom eventuelle afvigelser hurtigt og effektivt skal kommunikeres til relevante personer/enheder. I den forbindelse bør det overvejes at etablere et dashboard over risici og kontroller, der løbende kan give et ledelsesmæssigt overblik over, hvor velfungerende regnskabsprocessen er.

De forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. Det vil for det første styrke kvaliteten af betalings- og regnskabsopgaven, da der skabes sikkerhed for, at den planlagte kontrolindsats og risikostyring også bliver gennemført. Dette vil reducere risikoen for fejl og forbedre datakvaliteten.

Forslaget vil i forlængelse heraf for det andet styrke anvendeligheden af data og reducere mulige kilder til afvigelser fra det forventede.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen, da kontrolindsatsen kun er effektiv, hvis der skabes sikkerhed for, at planerne bliver fulgt, og der bliver fulgt op på resultaterne. Endvidere vil den forbedrede kontrol og risikostyring reducere behovet for ressourcer til at afhjælpe fejl.

Implementeringsaktiviteter



Imple-
mentering

- Med udgangspunkt i en risiko- og kontrolmatrix skal Betaling og Regnskab fastsætte ejerskab til den enkelte kontrol.
- Betaling og Regnskab skal udarbejde en standard for kvittering for udførelse af kontrollen med tilhørende retningslinjer. Kvittering bør omfatte både udfører og kontrollant.

- Betaling og Regnskab skal implementere anden forsvarslinjes opgaver i relation til monitorering, herunder gennemføre fornøden træning/oplæring og udarbejdelse af instrukser for arbejdet.
- SIR bør vurdere muligheden for at øge omfanget af systemrevision med udgangspunkt i et styrket kontrolmiljø. Dette skal indarbejdes i fremtidige revisionsplaner.
- Betaling og Regnskab skal etablere rapportering af kontroludførelsen og eventuelle afvigelser, herunder ledelsescockpit.

Økonomiske konsekvenser

Etablering af en monitorerings- og rapporteringsstruktur skønnes at kunne gennemføres over en periode på to måneder i umiddelbar forlængelse af de øvrige forslag til etablering af risikoanalyse.

Udvikling:

- 500 timer til etablering af proces for monitorering og rapportering.

Implementering:

- 520 timer til etablering af anden forsvarslinjes monitoreringsopgave, herunder udarbejdelse af instrukser og træning.
- 380 timer til etablering af rapportering og ledelsescockpit.

Når formater mv. først er etableret, vurderes det, at monitorering og rapportering kan drives ud af anden forsvarslinje svarende til 900 timer/år.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Betaling og Regnskab har i dag ikke kompetencer, der kan udføre opgaven med at etablere og drive en monitoreringsmodel. Disse kompetencer skal derfor opbygges eller tilføres.

Ansvaret for monitoreringen og for anden forsvarslinje er som tidligere nævnt en del af ansvaret hos koncernregnskabschefen, men skal internt i Betaling og Regnskab organisatorisk holdes adskilt fra udførelsen af selve betalings- og regnskabsopgaven.

Løsninger

4.3.4.7. Kontroller af kvalitet i dataflow

Forslagets indhold

Der skal etableres retningslinjer for kontrol af data i forbindelse med overdragelse mellem systemer, så der altid foretages kontrol af fuldstændighed og validitet i forbindelse med overdragelse af data.

I den sammenhæng anbefales det, at kontrol altid foretages af datamodtager i form af afstemning mellem afgivende og modtagende system. Det er dataejers ansvar at sikre, at kontrollen er implementeret og løbende finder sted for alle dataoverførsler.

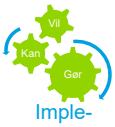
Det er koncernregnskabschefens overordnede ansvar at sikre, at alle proces- og dataejere er bekendt med disse krav gennem udstedelse af instrukser samt træning af relevante medarbejdere.

De forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. Det vil for det første styrke kvaliteten af betalings- og regnskabsopgaven, da risikoen for fejl bliver reduceret, og kvaliteten af data hermed øges. Dette vil – naturligt – også medføre, at data bliver mere anvendelige.

Forslaget vil for det andet bidrage til at effektivisere opgaveløsningen, i det omfang en række tidskrævende manuelle afstemninger bliver elimineret.

Hertil kommer effekten på behovet for ressourcer til retning af fejl af, at risikoen for fejl bliver reduceret.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Identifikation af samtlige grænseflader mellem systemer, jf. ovenfor (er foretaget som led i denne turnusanalyse).
- Betaling og Regnskab foretager en vurdering af risici for fejl i forbindelse med overdragelse af data mellem systemer.
- Sammen med BI og Analyse udarbejder Betaling og Regnskab generelle retningslinjer for kontrol af dataoverdragelse mellem systemer med henblik på at fastsætte principper for en ensartet metodik (der er forskel på systemer, hvorfor nogle afstemninger kan foretages på transaktionsniveau, mens andre skal foretages på leveranceniveau).
- Betaling og Regnskab foretager en vurdering af eksisterende kontroller for at sikre fuldstændighed og nøjagtighed af dataoverførsler.
- For manuelle kontroller identificerer Betaling og Regnskab alternative metoder for afstemning/kontrol af data, der i større grad er baseret på automatiske rutiner (baseret på cost-benefit-analyse).
- Betaling og Regnskab implementerer automatiske afstemningsrutiner, hvor relevant, jf. også forslag 4.4.4.3.
- I det omfang manuelle afstemninger fortsat er nødvendige, udarbejder Betaling og Regnskab værktøj/metode/skabelon til brug for afstemning, der sikrer en ensartet og effektiv afstemningsmetode.
- Betaling og Regnskab gennemfører eventuel træning af medarbejdere i nye kontroller/afstemninger.

Økonomiske konsekvenser

Det vurderes, at forslaget kræver:

- 600 timer til udvikling af forslag til ikke-manuelle afstemningsrutiner.
- 1.000 timer til implementering af metode og nye rutiner.

Eventuelle systemtilretninger er ikke estimeret.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Der vil være behov for et betydeligt tværgående systemkendskab for at kunne foretage den nødvendige afdækning af behovet for kontroller og for at kunne vurdere risiko for og konsekvens af mulige fejl.

Medarbejdere vil eventuelt skulle oplæres i nye overvågningsrutiner.


Løsninger

4.3.4.8. Fremrykket validering af tast-selv-informationer i fødesystemer

Forslagets indhold

En stor del af angivelserne fra både borgere og virksomheder er baseret på tast-selv-oplysninger. Implementering af logiske kontroller (fx sammenligning med tidligere indberetninger) vil kunne reducere den tid, der efterfølgende anvendes på fejlretning, ligesom det vil kunne nedbringe antallet af fejl, der slipper igennem og skal håndteres i forbindelse med aflæggelsen af regnskabet.

Der bør indføres en løbende, transaktionsnær validering eller kontrol af fordringer/tilsvar for lønsumsafgift, moms, selskabsskat, kulbrinteafgift, punktafgifter, el-, gas- og kulafgift samt pensionsafkastsskat.

Valideringen består i det angivne beløb (for eksempel en beregnet afgift på baggrund af kulbrinteudledning eller en angivet lønsumsafgift) sammenholdt med relevante parametre som for eksempel sidste års beløb, beløbet hos sammenlignelige virksomheder, beløbets udvikling gennem et antal år eller en andel af andre angivne beløb. Formålet er at sikre, at det skyldige beløb på debitoren er retvisende ved angivelse, og at regnskabets balanceside afspejler en underbygget forventning om regnskabets bevægelser.

Valideringen foregår online og i realtid, det vil sige i forbindelse med indtastning i TastSelv. Valideringen foregår i forhold til eksisterende informationer om debitoren og i forhold til en række logiske kontroller (fx sumkontroller, feltvalidering i forhold til negative/positive beløb, numeriske felter eller formkrav).

Resultatet af en fremrykket validering vil være, enten at der kommer et pop-op-vindue (typisk ved store afvigelser i forhold til tidligere angivelser eller ved afvigelser i forhold til normale angivelser) med en advarsel i forbindelse med indtastning, der direkte kan accepteres af brugeren, eller at indtastning ikke tillades, fordi formatet af de angivne informationer ikke svarer til feltvalideringen.

De forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. Det vil for det første styrke kvaliteten af betalings- og regnskabsopgaven, da det vil bidrage til at sikre en højere kvalitet i det samlede dataflow.

Forslaget vil i forlængelse heraf for det andet styrke anvendeligheden af data og reducere mulige kilder til afvigelser fra det forventede.

For det tredje vil forslaget bidrage til at effektivisere opgaveløsningen ved at fjerne fejl tidligt i regnskabsprocessen og dermed behovet for ressourcer til at afhjælpe fejl senere.

Implementeringsaktiviteter



- Betaling og Regnskab skal identificere relevante valideringsparametre for debitorposterne for hver af de nævnte skattearter. Dette bør tænkes sammen med mulighederne i forhold til Én Skattekonto, der kører efter saldoprincippet.
- Betaling og Regnskab skal fastsætte relevante tolerancegrænser for afvigelsesvalidering.
- I samarbejde med IT skal Betaling og Regnskab vurdere, i hvilket omfang logiske kontroller og afvigelseskontroller kan kobles sammen med tast-selv-systemer.
- Der vil være behov for nogen systemtilpasning. I samarbejde med IT skal Betaling og Regnskab foretage en vægtning af, om indsatsen hertil matcher SKATs gevinst herved per skatteart.
- I samarbejde med IT skal Betaling og Regnskab prioritere systemrettelser med henblik på at gennemføre de mest rentable først. Det kan være hensigtsmæssigt ud fra en samlet vurdering at gemme rettelser til senere systemudskiftninger.
- Kundeservice skal trænes i de nye regler, herunder hvad det betyder for brugerne af TastSelv, og hvordan de kan rådgive og vejlede.

Økonomiske konsekvenser

Selve udviklingen af et grundlag for at implementere fremrykket validering af tast-selv-information vurderes at kunne gennemføres over seks måneder og omfatte:

- 1.100 timer relateret til identifikation af valideringsregler samt oplæring af primært kundeservice (eksklusive systemtilretning).
- Udarbejdelse af grundlag for at prioritere systemtiltag.

Hertil kommer eventuelle systemtilretninger, der ikke er estimeret her, samt efterfølgende træning af medarbejdere, der benytter relevante fødesystemer.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Forslaget kræver et udstrakt samarbejde mellem Betaling og Regnskab og ejerne og brugerne af fødesystemerne.
- Der skal etableres en model for det løbende samarbejde mellem koncernregnskabschefen og data- og systemejere, jf. forslag 4.3.4.3.


Løsninger

4.3.4.9. Fejlanalysefunktion og incident management-system

Forslagets indhold

Det foreslås, at SKAT implementerer et incident management-system, hvori der er muligt at registrere fejl og utilsigtede hændelser i forbindelse med transaktioner og regnskabsaflæggelsen. Formålet er, at eventuelle fejl eller uregelmæssigheder, der påvirker regnskabet, opdages, analyseres, korrigeres og forebygges, så arbejdet med fejl samlet set drejes i en så proaktiv retning som muligt.

Systemet skal kunne rumme en entydig kategorisering i opfølgningsrelevante fejltyper og kategorier samt forbedringsforslag. Systemet skal understøtte rapportering af fejlstatistikker, opsamling af løsninger og præsentation af FAQ med løsninger. Dertil kan der foretages mere dybtgående analyser af særlig alvorlige fejl.

Der kan med fordel tages afsæt i et standardsystem, der bruges i regnskabsservicecentre eller i SKAT IT.

Driftsorganisationen af systemet foreslås baseret på følgende principper:

- *Medarbejderansvar:* For at skabe ejerskab og bevidsthed om væsentligheden af løbende fokus på minimering af fejl og fejlopfølgning gøres flest mulige medarbejdere ansvarlige for logning af fejl og utilsigtede hændelser. I praksis foregår dette ved, at alle relevante medarbejdere har adgang til og er introduceret til systemet.
- *Ansvar forankres sammen med ansvaret for regnskabsaflæggelsen:* Den faglige drift af systemet sikres ved udpegning af en ledelsesmæssig ansvarlig, en procesansvarlig og superbrugere. Driftsorganisationen har blandt andet til ansvar at understøtte registreringskultur, opfølgning på incidents samt systemopsætning.

Fejl skal kunne klassificeres, så det analytisk er muligt at etablere et grundlag for at prioritere indsatsen i forhold til både afhjælpning og forebyggelse af fejl. De foreslåede kriterier til klassificering af fejlene omfatter:

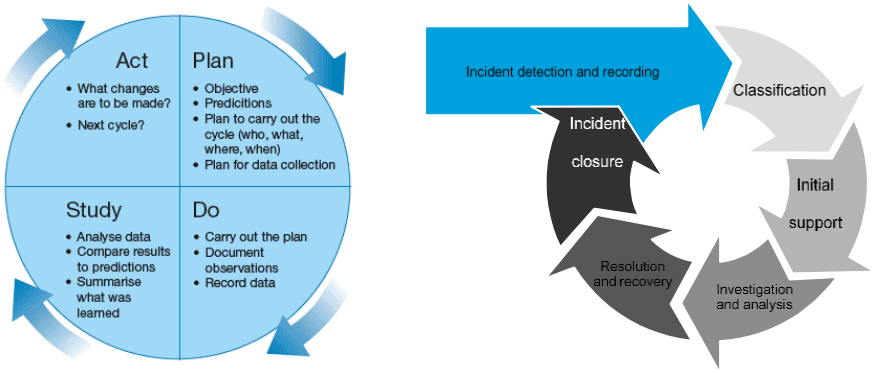
- Antal fejl: Dette vil kunne indikere omfanget af fejlene samt forbedringsforslag.
- Type af fejl (fx proces, systemmæssig eller beregning): Der er p.t. ikke et entydigt fejlbegreb, men Betaling og Regnskab har udfærdiget et oplæg til et videre arbejde med at definere fejltyper.
- Berørte skattearter.
- Monetær værdi af fejl (for både borgeren og SKAT): Dette vil kunne indikere konsekvensen for borgeren og for SKAT, hvis fejlen ikke rettes.

UKS

- Ressourceforbrug: Dette vil kunne indikere, hvor stor en omkostning det vil være for SKAT at rette fejlen.

Processen for opfølgningen baseres på bedste praksis, herunder fra ISO9001 og Continuous Business Improvement, fx Plan-Do-Study-Act, jf. Figur 19.

Figur 19. Illustrationer af bedste praksis



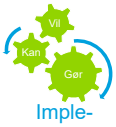
Det anbefales, at der oprettes en centralt prioriteret indsats til analyse, prioritering og strukturel forebyggelse af fejl i form af en fejlanalysefunktion. Funktionen har for det første til formål at sikre systematisk opfølgning på fejl baseret på løbende dokumentation, analyse og en konkret vurdering af de opståede fejl. For det andet skal funktionen sikre en konsekvent tværgående prioritering af indsatsen for at afhjælpe de opståede fejl og hændelser, så de væsentligste bliver afhjulpet først. For det tredje skal funktionen arbejde med at identificere og modne strukturelle forbedringsforslag, det vil sige forslag, der fremadrettet vil forebygge, at kendte fejl gentager sig. Fejlanalysefunktionen skal endelig levere input til den løbende indsats med at optimere kontrolindsatsen i form af rapportering, eventuelt i form af dashboards. Fejlanalysefunktionen kan med fordel placeres i anden forsvarslinje.

Prioriteringen af indsatsen til afhjælpning af fejl skal foretages på baggrund af en analyse af fejlenes konsekvenser baseret på og understøttet af den opstillede klassifikation af fejlene. Der bør afsættes en pulje af ressourcer til løsning af fejl, der kan prioriteres internt i Betaling og Regnskab. Hvis en kritisk fejl ikke kan løses indenfor denne pulje (for eksempel involverer flere kontorer i SKAT eller er en dyr løsning), kan prioritering af løsninger foregå via eskalering i ledelseshierarki, via model for forandringsprojekter i form af udarbejdelse af ideoplæg til direktionen, via samarbejder med data- og systemejere mv.

De forventede gevinster

Forslaget vil indebære en række gevinster. Systematisk arbejde med fejlhåndtering vil for det første sikre en højere kvalitet i både betalinger/transaktioner og regnskabsaflæggelsen.

Forslaget vil for det andet kunne bidrage til at effektivisere opgaveløsningen ved at fjerne fejl og dermed behovet for ressourcer til at afhjælpe fejl.



Implementeringsaktiviteter

- Betaling og Regnskab skal nedsætte projektorganisation eller arbejdsgruppe med procesejerskab i Betaling og Regnskab, men med deltagelse fra andre dele af SKATs organisation.
- Betaling og Regnskab skal udarbejde en model, der angiver, hvordan de enkelte fejl skal registreres og kategoriseres.

- Betaling og Regnskab skal identificere bedste praksis fra andre regnskabsfunktioner med et incident management-system.
- Sammen med IT skal Betaling og Regnskab gennemføre inspirationsbesøg i andre virksomheder/funktionsområder med fejlopfølgningssystemer, eventuelt it-funktioner eller sundhedsvæsnet.
- Sammen med IT skal Betaling og Regnskab identificere relevante mulige systemløsninger (fx Remedy, D3, PPM2000 og EHS).
- Sammen med IT skal Betaling og Regnskab designe en løsning, eventuelt mockup i Excel, og udarbejde en faglig/funktionel kravspecifikation.
- Sammen med IT skal Betaling og Regnskab undersøge, om anskaffelse af et system er hensigtsmæssigt på baggrund af kravspecifikationen.
- Betaling og Regnskab skal sætte system op sammen med IT.
- Betaling og Regnskab skal gennemføre overdragelse til driftsorganisation, herunder oplære medarbejdere og systemansvarlige.

Økonomiske konsekvenser

Udvikling:

- 250 timer til at udarbejde en model for registrering af fejl.

Implementering:

- 900 timer til anskaffelsesproces og træning.
- 100.000 kr. til anskaffelse af system (licens til Remedy).
- 200.000-300.000 kr. til opsætning af system.

Drift omfatter årlige omkostninger til licens og vedligehold samt skønnet 350 timer/år til løbende fejlanalyse.

Dertil kommer ressourcer til en eventuel pulje til investering i løsning af prioriterede fejlretninger.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Det skal have høj prioritet, at dette arbejde med registrering, analyse, prioritering og forebyggelse af fejl bliver sat i system, hvilket er baggrunden for, at Deloitte anbefaler etablering af en egentlig fejlanalysefunktion.

Incident management-systemet bliver et centralt værktøj for denne funktion, og det er Deloittes anbefaling, at den organisatoriske enhed, der skal rumme fejlanalysefunktionen, allerede fra et tidligt stadie bliver involveret i udvælgelse og opbygning af systemet.

Det undersøges, om Remedy (incident management-system i SKAT IT) licensmæssigt kan anvendes for at holde udgifterne nede og minimere antallet af forskellige systemer i SKAT. Systemet etableres som stand alone-system, der anvendes til manuel logning for at minimere kompleksiteten i implementeringen.

4.4. Dataflow og regnskabsprocesser

Organisationens arbejdsprocesser og det tilhørende dataflow skal designes, så der tages højde for de identificerede risici, sker en effektiv udnyttelse af ressourcerne og tilbydes et højt serviceniveau i forhold til håndtering af transaktioner, periodeluk og aflæggelse af regnskab.

I det følgende vil det overordnede målbillede blive operationaliseret med henblik på dataflow, arbejdsprocesser og governance, hvorefter situationen i dag beskrives. Dette efterfølges af et overblik over, hvor Betaling og Regn-

UKS

skab har gaps i forhold til det fremtidige scenarie, og til sidst udpeges konkrete forslag, der kan rykke organisationen.

Operationelt målbillede

4.4.1. Hvad indebærer målbilledet?

Ambitionen er, at der ikke må være fejl i de enkelte transaktioner. For at kunne understøtte denne ambition skal der være fuld transparens, dels i forhold til hvordan data kommer ind i systemerne, dels i forhold til hvordan data vandrer mellem de forskellige systemer. Begge dele forudsætter et klart kontrol- og transaktionsspor for alle skattearter.

Med dette som fundament og for at understøtte målbilledets anden ambition om korrekt regnskabsaflæggelse er det en forudsætning, at SKAT skal kunne eksekvere et periodeluk, der både er effektivt og sikrer høj kvalitet og pålidelighed i de endelige regnskabsdata.

Målbilledet forudsætter endelig en høj grad af automatisering af kontroller og afstemninger, det vil sige en høj grad af systemunderstøttelse i stedet for manuelle processer.

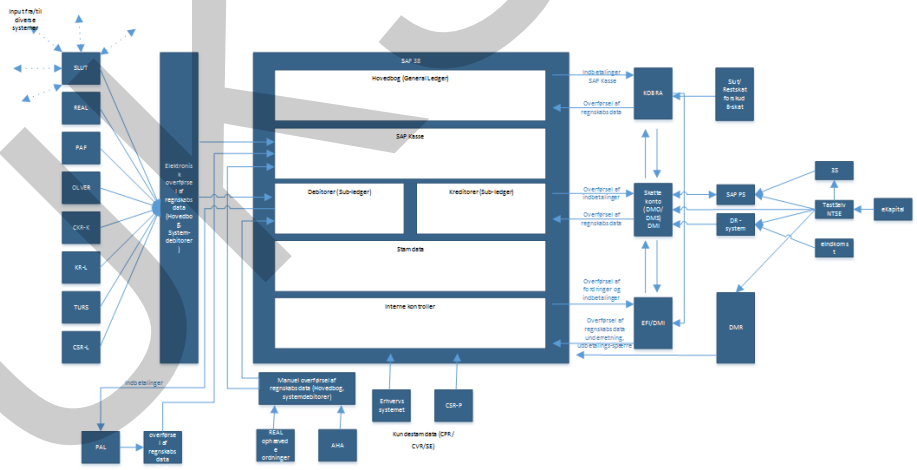
Kortlagt As-is

4.4.2. Hvad er situationen i dag?

Dataflows

Deloitte har kortlagt og optegnet det samlede systemlandskab rundt om SAP38, der fungerer som regnskabssystem for § 38-regnskabet, jf. Figur 20.

Figur 20. Systemlandskab § 38-regnskabet

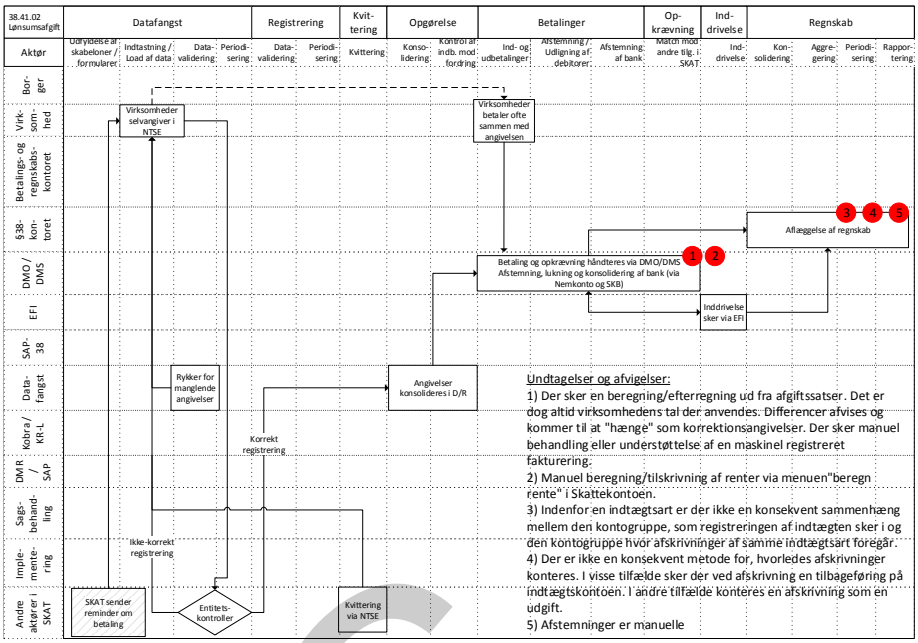


Betaling og Regnskab er afhængig af hele systemlandskabet, der producerer regnskabsdata til regnskabsopgaven. På udvalgte områder er systemlandskabet ganske usammenhængende og præget af manuelle rutiner og stor fejlhyppighed.

Deloitte har endvidere i detaljer kortlagt ni udvalgte skattearters vej gennem systemerne fra den første datafangst (eller registrering) til den endelige regnskabsaflæggelse. De ni skattearter, der er udvalgt, er de beløbsmæssigt største. Kortlægningen har fokuseret på de handlinger og transformationer, der sker med data – både automatisk og manuelt – og de dertil anvendte systemer. Det har resulteret i cirka 25 dataflowstegninger (Bilag 3), idet forskellige angivelsesprocesser for samme skatteart afføder forskellige dataflows.

Som det fremgår af tegningerne i Bilag 3 anvendes mange forskellige systemer i håndteringen af de forskellige skattearter.

Figur 21. Eksempel på dataflow – Lønsumsafgift



For flere skattearters vedkommende anvendes forskellige systemer til registrering, konsolidering, debitorhåndtering, inddrivelse og den afsluttende regnskabsaflæggelse. Dette giver helt åbenlyst nogle udfordringer for et klart kontrol- og transaktionsspor.

Kortlægningen har vist, at kontobroer mellem systemer i nogle tilfælde er gamle og svære at vedligeholde. Det har også kunnet konstateres, at der generelt mangler konsekvens og systematik ved etableringen af kontobroer.

Kortlægningen har også vist, at kendskabet til dataflowet er koncentreret hos få personer, og at der ikke findes medarbejdere i Betaling og Regnskab, der har det fulde overblik over alle systemer.

I den forbindelse har kortlægningen vist, at det manglende kendskab til systemsammenhængene i nogle tilfælde forårsager merarbejde i Betaling og Regnskab, fordi der igangsættes datakørsler, load af filer eller lignende, der skaber problemer andre steder i forretningsområdet.

For nogle skattearter er der enten en lav grad af automatisering (fx pensionsafkastsskatter) eller omfattende manuelle processer omkring systemer (det gælder for eksempel vægtafgift, registreringsafgifter, moms og told).

Der er således stort potentiale for automatisering af regnskabsopgaven og i mindre grad potentiale for automatisering af transaktionsopgaven. I relation til transaktionsopgaven er en stor del af de manuelle rutiner forbundet med fejl i registreringer. Fejlene har forskellige årsager (proces-, system-, bruger- eller beregningsfejl). Fejlene har konsekvenser for regnskabsopgaven, da fejlene ofte først bliver opdaget i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og fejlretningen binder ressourcer i Betaling og Regnskab.

I relation til regnskabsopgaven er potentialet for automatisering især bundet op på afstemninger og konsolidering af regnskabsdata, hvor der på udvalgte områder er mange manuelle processer.

Som det også fremgår af kortlægningen i afsnit 3.2.2 bruger Betaling og Regnskab en del ressourcer på fejlhåndtering. Der skelnes ikke systematisk mellem fejltyper, men på baggrund af undersøgelsen antages det, at systemfejl fylder relativt meget.

Arbejdsprocesser

Som følge af det fragmenterede systemlandsskab er der ikke en ensartet proces for de arbejdsopgaver, der hører til den løbende regnskabsaflæggelse. Overordnet set kan regnskabsprocessen dog siges at foregå i to spor:

- *Et centralt regnskabsspor,* der konsoliderer, rapporterer og aflægger det samlede regnskab.
- *Et transaktionsspor,* der har fokus på behandling af data i de enkelte systemer.

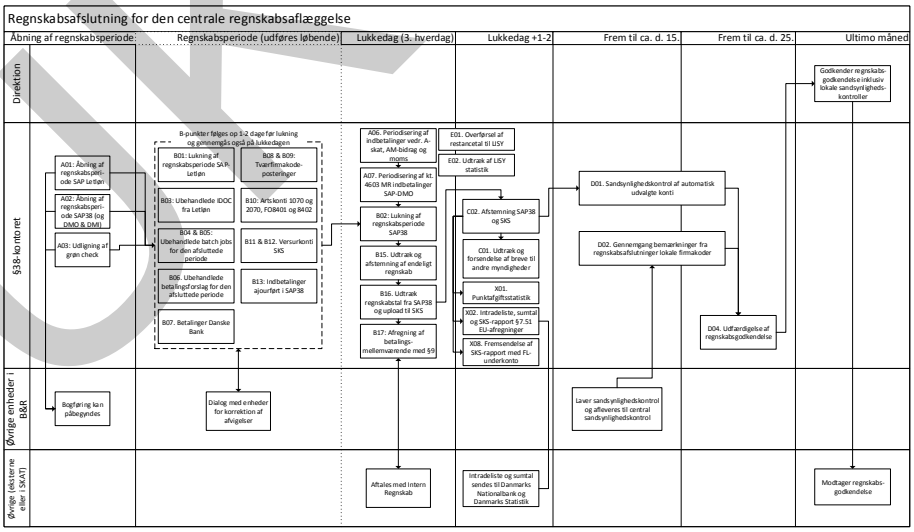
Regnskabssporet håndteres altovervejende af § 38-kontoret, mens transaktionssporet håndteres i systemdriftsenhederne.

I Bilag 4 har Deloitte optegnet, hvordan skattearterne håndteres af de forskellige driftsenheder. Som det fremgår, ender alle data i SAP38, der håndteres af § 38-kontoret, for så vidt angår den endelige regnskabsaflæggelse. De fleste skattearter behandles dog undervejs af mindst to andre enheder/ systemer.

Kortlægningen har vist, at detaljeringsniveauet for arbejdsprocesserne er meget forskelligt. I nogle tilfælde er der tale om beskrivelser på instruktionsniveau med anvisninger af, hvor der på et givet skærmbillede skal trykkes. I andre tilfælde har der ikke kunnet identificeres andet materiale, end at der er oprettet en skabelon til at beskrive en given proces. Og der er mange varianter herimellem. Det har været nævnt i forbindelse med kortlægningen, at det antal processer, der skulle beskrives, er over 400.

I Figur 22 (også gengivet i Bilag 4) er processen for det centrale regnskabsspor optegnet.

Figur 22. Proces for samlet regnskabsaflæggelse



Regnskabsaflæggelsen er underlagt visse eksterne frister og krav, der er definerende for den månedlige regnskabsaflæggelse. Først og fremmest er der krav til, hvornår data skal være uploadet til SKS, og tilsammen tilsiger kravene, at regnskaberne skal være lukket indenfor tre hverdage efter månedsskifte. SKAT overholder disse frister.

Derudover har kortlægningen vist, at der er flere delaktiviteter i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, der ikke har faste deadlines. Der er nogle processer, der skal gennemføres inden den tredje hverdag i den efterfølgende måned, hvor regnskabet lukkes teknisk. Men for de processer, der ligger herefter, er der kun et overordnet krav om, at de samlet set skal være afsluttede inden månedens udgang. Dette bevirker, at opgaver knyttet til regnskabsaflæggelsen ofte nedprioriteres til fordel for andre opgaver (fx fore-

spørgsler fra departement eller revisionen), og at de månedlige regnskabsgodkendelser ofte først bliver færdige tæt på månedens udgang.

Yderligere har kortlægningen vist, at det grundlag, som de regnskabsmæssige forklaringer til regnskabsgodkendelsen udvælges på, er uklart. Der tages udgangspunkt i historiske afvigelser, men der er for eksempel ikke fastlagte retningslinjer for, hvilke tolerancer der er gældende for de forskellige skattearter (jf. også forslag 4.2.4.1), ligesom der heller ikke er en fast måde at afgive forklaringerne på. Konkret betyder dette, at § 38-kontoret skal foretage egne og umiddelbare vurderinger i forbindelse med udfærdigelsen af hver regnskabsgodkendelse, hvilket både kan kræve tid og kan gøre regnskabsgodkendelserne mindre sammenlignelige over tid.



4.4.3. Hvor er de væsentligste gaps?

I forhold til målbilledets ambitioner for dataflow og arbejdsprocesser er der flere forskellige gaps:

- Regnskabsgodkendelserne skal være klar hurtigere end nu, hvor regnskabsgodkendelsen typisk først er klar i slutningen af den efterfølgende måned. Lukkeproceduren skal derfor være kortere og med faste deadlines, og opgaven skal prioriteres som en væsentlig leverance. Dette stiller krav til § 38-kontoret, men også til de øvrige enheder, der leverer ind til den centrale regnskabsaflæggelse. En kortere lukkeprocedure vil sikre, at rapporteringen kommer tættere på den givne periode og dermed højner relevansen. Dertil vil de faste deadlines sikre, at aftagerne af regnskabet kender kadencen, hvormed de modtager rapporteringer.
- Regnskabsgodkendelsen, hvor afvigelser beskrives, bør være formuleret på baggrund af aftalte tolerancer og med udvalgte fokuspunkter, jf. også afsnit 4.2. med forslag om klarlæggelse af principper og rammer for regnskabsaflæggelsen. Fokus på de forskellige skattearter varierer, og det bør derfor – inden regnskabsårets begyndelse – aftales, hvilke fokusområder der er væsentlige i rapporteringen.
- Flowet af data fra datafangstsystemer til SAP38 foregår gennem en række systemer, hvori data i forskelligt omfang behandles, for eksempel ved at data periodiseres og aggregeres, og ved at eksempelvis udestående poster over tid afskrives. Dette medfører, at det er vanskeligt at styre for eksempel periodisering og afskrivninger efter ens regler og at sikre, at data behandles ensartet og på samme tidspunkt.
- Et usammenhængende systemlandskab og udbredt brug af manuelle registreringer og afstemninger på en række områder står i modsætning til et mål om at øge automatiseringen. Der er således en række procestrin, der ikke er fuldt systemunderstøttet. I enkelte processer og for enkelte regnskaber er der fortsat manuelle arbejdsgange typisk i form af indtastning af data, opfølgning på kontroller eller behandling af afvigende data. De mest centrale gaps – og dermed potentialer for automatisering – vedrører:
  - Manuelle afstemningsprocedurer mellem SAP38 og it-fødesystemer.
  - Manuelle aktiviteter i transaktionsflowet i forbindelse med konsolidering og luk af regnskabet.
  - Manuelle arbejdsgange i forbindelse med ydelserne Ind- og Udbetalinger, Betalingsaftaler og Betalingspåmindelser, hvor det især er fejllister og kontakt til kunder, der afføder manuelle arbejdsgange.
  - Fejlretninger, håndtering af fejl, afvigelser og fejllister binder ressourcer på tværs af flere driftsenheder i Betaling og Regnskab. Det gælder både transaktionsopgaven, hvor der bruges mange ressourcer på at sikre korrekte transaktioner og mellemværender med borgere og virksom-

heder, og regnskabsopgaven, hvor der bruges mange ressourcer på at sikre et rigtigt regnskab og afhjælpe mangler og fejl i datakvaliteten.

- Manuelle aktiviteter i forbindelse med indtastning af data, opfølgning på kontrol eller håndtering af afvigelser.
- Manuelle tilretninger i forbindelsen mellem systemer, fx DMR og SAP.

4.4.4. Forslag om dataflow og arbejdsprocesser

Løsninger

4.4.4.1. Udarbejdelse af en proces for regnskabsluk

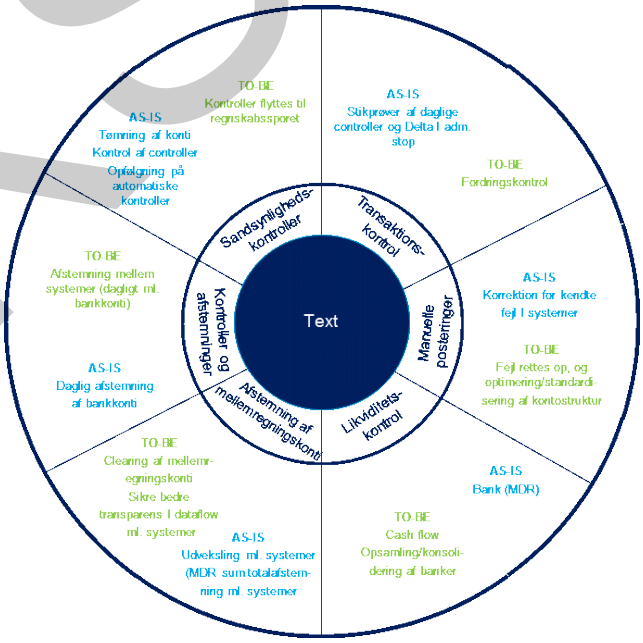
Forslagets indhold

Der skal udarbejdes en procesbeskrivelse for etablering af regnskabsgrundlaget for alle regnskaber (én per skatteart). Procesbeskrivelsen skal omfatte de aktiviteter, hvor regnskabets transaktioner registreres og behandles. Procesbeskrivelsen skal understøttes af en entydig beskrivelse af roller og tildeling af ansvar, der understøtter den overordnede governancemodel.

Deloitte foreslår, at der defineres to tværgående og logiske trin for transaktionsflowet: 1) daglig bogføring og 2) løbende kontroller.

I forhold til den *daglige bogføring* anbefaler Deloitte, at de eksisterende aktiviteter suppleres med en beskrivelse af governancestrukturen for stamdatavedligehold, herunder hvordan forfaldne debitorer skal håndteres.

I forhold til de *løbende kontroller* foreslår Deloitte, at det eksisterende kontrolarbejde på tværs af systemer og skattearter kortlægges i detaljer, så arbejdet i videst muligt omfang kan standardiseres og ikke mindst dokumenteres. Figuren viser de kortlagte generiske aktiviteter (as-is) og de supplerende aktiviteter, som Deloitte anbefaler (to-be) ligeledes bør varetages som en del af transaktionsflowet.



Deloitte anbefaler endvidere, at der i hver proces arbejdes med at implementere de to første af de i alt tre forsvarslinjer på en sådan måde, at der ikke er organisatorisk sammenfald mellem opgaverne knyttet til de to forsvarslinjer. Som et helt konkret eksempel anbefales det, at sandsynlighedskontrollerne fremadrettet gennemføres af en tværgående analyse- og kontrolenhed og ikke af de enheder, der har ansvaret for at udføre kontrollerne, uanset om kontrollerne er manuelle eller automatiserede.

Initiativet skal skabe faste rutiner for det løbende regnskabsarbejde, så der sikres et solidt datagrundlag for regnskabsluk.

Som en del af initiativet bør det endvidere vurderes, om der er behov for at centralisere regnskabsprocesserne yderligere.

UKS

De forventede gevinster

Det forventes, at forslaget vil:

- Sikre, at fejl opdages, og gentagelser forebygges.
- Reducere antallet af dage til at gennemføre lukkeproces.
- Resultere i færre overarbejdstimer i forhold til gennemsnittet i 2014.



Implementeringsaktiviteter

- Betaling og Regnskab fastlægger de naturlige trin i transaktionsflowet, for eksempel daglig bogføring, løbende kontroller (i dag i form af sandsynlighedskontroller) og afstemninger.
- Betaling og Regnskab uddyber indholdet i de naturlige trin med udgangspunkt i tegningen ovenfor, der skitserer såvel as-is-aktiviteter som forslag til supplerende aktiviteter (to-be).
- Betaling og Regnskab foretager en individuel gennemgang af alle skattearter med henblik på at identificere eventuelle specifikke aktiviteter for udvalgte skattearter.
- Betaling og Regnskab fastlægger roller og ansvar for samtlige aktiviteter med fokus på funktionsadskillelse.
- Betaling og Regnskab gennemfører en hørings-, validerings- og godkendelsesproces med SIR og Rigsrevisionen.
- Betaling og Regnskab tilpasser eventuelt aktivitetsbeskrivelser og rolle-/ansvarsfordelingen på baggrund af høringsrunden.
- Betaling og Regnskab opdaterer controllingmanual.
- Betaling og Regnskab gør oplysninger om transaktionsflowet, aktivitetsbeskrivelserne, hvordan kontroller udføres, og hvem der udfører kontrollerne, tilgængelige.
- Betaling og Regnskab gennemfører uddannelsesaktiviteter for relevante medarbejdere.
- Betaling og Regnskab følger op på overholdelse af det fastlagte transaktionsflow.

Økonomiske konsekvenser

Det antages, at Betalings- og Regnskabskontoret vil være det drivende kontor i forhold til den beskrevne indsats, men at alle enheder og kontorer i afdelingen bidrager til arbejdet.

Der er fastlagt et samlet estimat på 1.600 timer og 1 mio. kr. til systeminvesteringer for initiativet. Estimatet fordeler sig således:

- 950 timer til udviklingsdelen.
- 450 timer til uddannelse af relevante medarbejdere.
- 200 timer til opfølgning på, at det opstillede flow følges. Dette arbejde kan eventuelt udføres af SIR.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Den nuværende organisation er decentral og med mange involverede. Deloitte anbefaler centralisering og udvikling af kompetencer.

Det nuværende systemlandskab er diversificeret. Det kan derfor være nødvendigt at definere systemer til procesvalidering yderligere. Deloitte anbefaler dog kun en simplificering af systemlandskabet, hvis det kan retfærdiggøres ud fra forretningsmæssige behov.

UKS



4.4.4.2. Optimering af regnskabsprocesser

Forslagets indhold

Dette forslag indeholder anbefalinger til optimering af de nuværende regnskabsprocesser.

De regnskabsmæssige standarder, SKAT skal leve op til, er i udgangspunktet de samme for alle skattearter. Derfor skal der også være de samme kvalitetskrav til de regnskabsmæssige processer. Processerne skal derfor ensartes på tværs af systemer og enheder.

Regnskabsprocesserne tilrettelægges, så de i højere grad følger skattearten og ikke systemanvendelsen. Derved sikres, at data følges end-to-end, og at der ikke er overlappende kontroller. Afstemning mellem systemer skal foretages med udgangspunkt i den enkelte skattearts registreringer i hvert system. Det bemærkes, at det p.t. ikke er muligt at følge skattearten via Én Skattekonto, da indbetalinger på Én skattekonto dækker de først forfaldne krav uafhængigt af skatteart (first-in-first-out-princippet eller saldoprincippet). Det ændrer dog ikke på mulighederne for at optimere omkring standardiserede processer og funktionel specialisering

I forhold til de forskellige kontrolregimer foreslås den interne kvalitetssikring fremadrettet placeret i sammenhæng med sandsynlighedskontrollerne. For nuværende ligger fristen for kvalitetssikringen, 1½ måned efter regnskabsperioden er lukket. Data er ikke nødvendigvis tilgængelige på dette tidspunkt, men der synes ikke at være noget til hinder for, at den interne kvalitetssikring kan planlægges i sammenhæng med sandsynlighedskontrollerne, der foretages i de første to uger efter periodeluk. Risikoanalysen placeres dermed tidligere, og selve kontrollen gennemføres på det grundlag, når data foreligger. Er data tilgængelige, gennemføres kvalitetssikringen i sammenhæng med sandsynlighedskontrollerne.

For så vidt angår frister, bør der endvidere sættes nye faste tidsfrister for, hvornår regnskabsgodkendelserne i de lokale firmakoder skal være færdige, så disse kan indgå i processen for månedsgodkendelserne på faste tidspunkter. Derved vil månedsgodkendelserne kunne udfærdiges hurtigere, og færdiggørelsen vil blive prioriteret til gavn for aftagerne af regnskabet.

Deloitte har udarbejdet oplæg til en procesanalyse af skattearten lønsumsafgift. Der er udarbejdet en baselineprocesbeskrivelse med kobling til systemer og ressourceforbrug med en vurdering af problemområder. Dette overblik er så udgangspunkt for en to-be-proces forankret i målbilledet. I Bilag 5 er en illustration af analysen gengivet.

Procesbeskrivelserne skal efterfølgende understøttes af en entydig beskrivelse af roller og ansvar (en såkaldt RASCI), der understøtter den overordnede governancemodel.

De forventede gevinster

Det forventes, at forslaget vil:

- Sikre overholdelse af (forventet strammere) tidsplan for lukkeprocessen.
- Sikre, at alle væsentlige konti er afstemt efter en afstemningsplan.
- Sikre et fundament for løbende optimering af processer.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Med udgangspunkt i bedste praksis optegnes lukkeprocesser (for resterende skattearter) i Visio. Deloitte anbefaler, at Betaling og Regnskab minimerer undtagelser per skatteart og definerer krav til grunddataregistreringer.
- Lukkeproces valideres med SIR og eventuelle andre interessenter.

- Der udvikles procesbeskrivelser og forretningsgangsbeskrivelser for hver skatteart.
- RASCI-model udvikles – én per regnskabsluk (skatteart) og én samlet. Indebærer definitioner af roller og mandater. Dette omfatter blandt andet en opsamling af rolle- og mandatbeskrivelser fra kontrolkatalog/kontoplan/politikker.
- Betaling og Regnskab forbereder en pilot med udvælgelse af skatteart (træningsmateriale og sessioner). Ved at køre en testlukkeproces i pilot underbygges læring om lukkeprocesserne. Læringen kan blandt andet dokumenteres i en observationslog.
- Gennemgang af observationslog med relevante interessenter i Betaling og Regnskab.
- Fastlæggelse af bedste praksis for Betaling og Regnskab på baggrund af Deloittes anbefalinger i kapitel 4.
- Validering af bedste praksis med SIR.
- Pilotkørsler i enkelte driftsenheder. Betaling og Regnskab kan starte med en skatteart, hvor der er lav aktivitet, og hvor aktiviteten ikke nødvendigvis ligger op ad månedsluk.
- Efter endte pilotkørsler skal der foretages udrulning til flere skattearter.

Økonomiske konsekvenser

Forslaget skønnes at kunne gennemføres over 4-6 måneder.

- Der tilknyttes en projektleder i to dage om ugen i fem måneder (i alt 300 timer). Derudover vurderes det, at der er behov for bidrag fra organisationen, svarende til 470 timer.
- Implementeringsforberedelse, inklusive pilot på fire måneder med tre fuldtidsressourcer (i alt 2.400 timer).
- Der forudses ingen umiddelbare investeringer, dog kan implementeringsforberedelsen vise behov for it-investeringer.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Forslaget forudsætter et samarbejde og koordination på tværs af organisatoriske skel og processer, hvorfor en klar rolleafklaring og procesbeskrivelser for blandt andet skattearter skal lægges til grund.

Løsninger

4.4.4.3. Automatisering af kontroller og afstemninger

Forslagets indhold

Der skal ske en automatisering af afstemningerne mellem en række af SKATs fødesystemer over til de systemer, der føder data ind i SAP38, og hvor der i dag sker en række komplekse manuelle afstemninger i Excel.

Automatisering af afstemningerne mellem SKATs it-fødesystemer og de systemer, der leverer data til SAP38, vil reducere tidsforbruget i forbindelse med regnskabsudarbejdelsen og reducere afhængigheden af nøglemedarbejdere i forbindelse med månedsafslutning, ligesom risikoen for fejl vil kunne reduceres.

Automatisering bør ske således, at der løbende i forbindelse med overførsel af data fra fødesystemer til SAP38 sker afstemning af de overførte data. Periodisk – og som minimum månedlig – bør der yderligere foretages en aggregeret afstemning, der sikrer, at alle data er overført korrekt og fuldstændigt, inden regnskab udarbejdes.

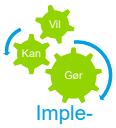
Der bør udarbejdes et grundlag for at prioritere mellem de systemmæssige forslag til automatisering. Systemtiltag skal således baseres på individuelle businesscases.

Regnskabsydelsen på § 38 er den vigtigste ydelse i Betaling og Regnskabs nuværende driftsmodel, hvorfor afstemninger i forbindelse med regnskabsaflæggelsen bør prioriteres højt.

Fejlhåndtering i forbindelse med transaktionsopgaven bør også prioriteres højt, da ambitionen i målbilledet indebærer, at der er nultolerance for fejl i transaktioner med borgere og virksomheder.

De forventede gevinster

- Det samlede potentiale ved at automatisere kontroller og afstemninger vurderes at være stort. De konkrete gevinster vil imidlertid afhænge af, hvilke systemtiltag der kan prioriteres i det samlede systemlandskab.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Kortlægning af systemlandskab og procesflows med fokus på sammenhænge og manuelle kontroller samt opdeling i manuelle og automatiske processer (Deloitte har gennemført kortlægning af systemanvendelse i forbindelse med turnusanalysen).
- Udarbejde businesscases for systemforslag.
- Ledelsesmæssig prioritering af systemforslag med udgangspunkt i målbillede og ny driftsmodel for Betaling og Regnskab.

Økonomiske konsekvenser

Det skønnes, at der er behov for en større samlet indsats med henblik på at etablere et grundlag for at prioritere systemtiltag, i alt cirka 2.000 timer.

De økonomiske konsekvenser af de prioriterede forslag skal beregnes særskilt. Omfanget vil afhænge af karakteren af forslagene.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

- Forslaget kræver et væsentligt input fra IT og systemejere og vil skulle indgå i en samlet prioritering af systemtilretninger i SKAT.

4.5. Ekstern rapportering og formidling

Organisationen skal arbejde professionelt med rapporteringen af den viden, som regnskabs- og transaktionsdata indeholder, så der skabes maksimal værdi for borgere, virksomheder og professionelle brugere af SKATs regnskabstal.


Operationelt
målbillede

4.5.1. Hvad indebærer målbilledet?

Målbilledet rummer en klar ambition om, at Betaling og Regnskab styrker arbejdet med at formidle og fortolke regnskabsdata for statens indtægtsgrundlag. Ambitionen er således, at Betaling og Regnskab er i stand til at formidle ikke bare selve regnskabstallene, men også en for modtagerne relevant forståelse af, hvorfor tallene ser ud, som de gør. Denne forståelse er særlig relevant, når der er tale om regnskabstal, der på den ene eller anden måde afviger fra det forventede.

Den primære målgruppe for denne type formidling på månedsbasis er relativt snæver og vil omfatte Skatteministeriets departement, Moderniseringsstyrelsen, Finansministeriet, Danmarks Nationalbank og Danmarks Statistik. Det

kan dog ikke udelukkes, at en række aktører i den finansielle sektor også vil kunne have interesse i tallene.

I forhold til aflæggelsen af årsregnskabet er Rigsrevisionen også en del af målgruppen for denne type formidling. Ved at have et forstærket fokus på at kunne formidle de indholdsmæssige aspekter af regnskabstallene tilføjer SKAT en yderligere facet til det samlede kontrolmiljø. Der vil således som en del af formidlingen skulle ske en indholdsmæssig revision af tallene, blandt andet fordi der stilles krav om afvigelsesforklaringer. Erfaringsmæssigt vil netop denne proces give anledning til en række spørgsmål, der kan afdække fejl i det bagvedliggende datagrundlag, der ikke fanges af de sædvanlige kontroller.

Målbilledet stiller endvidere krav til Betaling og Regnskab om – til enhver tid – at kunne give borgere og virksomheder et opdateret billede af deres mellemværende med skattevæsnet. Denne ambition kan sidestilles med, at SKAT kan tilbyde det samme serviceniveau, som i dag er tilgængeligt i den finansielle sektor.



Kortlagt As-is

4.5.2. Hvad er situationen i dag?

Blandt andre Skatteministeriets departement oplever SKATs nuværende rapportering som svært tilgængelig med fokus på system- og regnskabstekniske forklaringer uden at inkludere de væsentligste og mest relevante forklaringer, herunder afvigelsesforklaringer. Tallene bliver ikke rapporteret med henblik på fortolkning i forhold til en forventet udvikling, hvorfor rapporteringen ikke bidrager til formidling af en dybere forståelse af regnskabstallene. Mulighederne for at forklare afvigelser begrænses herudover stærkt af, at der ikke arbejdes med et grundlag, det vil sige en prognose eller forventning til regnskabstal, som afvigelser kan opgøres i forhold til.

Samlet set kommer rapporteringen derfor på nogle punkter til at reducere – og ikke øge – troværdigheden af regnskabstallene, da åbenlyse behov for fortolkning og forståelse af tallenes niveau og udvikling over tid ikke bliver mødt.

Samlet set adskiller rapporteringen på finanslovens indtægtsside sig på centrale områder markant fra den rapportering, der foretages på udgiftsparagrafferne, for eksempel § 9 Skatteministeriet. Her er det således en helt central del af rapporteringen at fortolke og forklare afvigelser i forhold til budget.

Den enkelte skatteborger har i dag ikke adgang til et tidstro billede af sit mellemværende med SKAT. Dette mellemværende opgøres ikke løbende, men alene i tilknytning til årsafslutningen. Derved har den almindelige skatteborger ringere mulighed for have overblik over sit mellemværende med skattemyndighederne, end vedkommende har i forhold til eksempelvis den finansielle sektor, hvor bankerne tilbyder onlineadgang til et opdateret billede heraf.



Gaps

4.5.3. Hvor er de væsentligste gaps?

Målbilledet indebærer, at SKAT skal kunne forklare og fortolke afvigelser i forhold til budget og perspektivere udviklingen over tid i statens finansieringsgrundlag. Det understøtter de nuværende rapporteringer ikke. Der er således behov for at etablere et egentligt budget/en prognose, som de aktuelle regnskabsdata kan holdes op imod, ligesom der er behov for at kunne analysere og fortolke afvigelser mellem budget og regnskabstal.

I forhold til turnusanalysens målbillede for § 38-regnskabet vil en regnemaskine, der i realtid giver borgerne overblik over deres mellemværende med SKAT, bygge direkte ind i ambitionen om ingen fejl i transaktioner i forhold til borgerne, i og med at borgerne løbende vil have et opdateret og korrekt

overblik over egne skatteforhold. For at indfri denne ambition vil det være nødvendigt at etablere et rapporteringsværktøj, der kan samle informationerne fra de forskellige systemer og processer.



4.5.4. Forslag om ekstern rapportering og formidling

4.5.4.1. Ekstern regnskabsrapportering

Forslagets indhold

Den løbende rapportering af regnskabsdata til Skatteministeriets departement og relevante eksterne interessenter skal bygges op, så den i størst mulig grad understøtter modtagernes forståelse og fortolkning af status og udviklingstendenser i statens finansieringsgrundlag.

Som det er tilfældet i den øvrige regnskabsrapportering både indenfor staten og i den private sektor, er den helt centrale metode til at perspektivere og fortolke status og udvikling i økonomiske størrelser at sammenholde regnskabsresultaterne med en a priori-forventning og analysere og fortolke på årsagerne til eventuelle afvigelser fra denne forventning.

Rapporteringen bør derfor – ud over at redegøre for status på de enkelte skattearter og samlet – helt grundlæggende bygges op om sammenligninger mellem forventede og faktiske størrelser og om analyser og fortolkninger af afvigelser mellem forventninger og resultat.

Der er flere forskellige kvalitetsniveauer for det sammenligningsgrundlag, der kan lægges til grund. Sammenligningsgrundlaget kan således – for hver skatteart og samlet – dannes ved at:

- Vurdere og analysere niveau og udvikling for en given skatteart i forhold til en historisk, flerårig *tendens* for den pågældende indtægt.
- Vurdere og analysere det aktuelle sæsonmønster for en given skatteart i forhold til det sædvanlige *sæsonmønster* for den pågældende indtægt.
- Vurdere og analysere afvigelser fra normalen i niveau og udvikling for en given skatteart i forhold til forventede afvigelser fra normalen som følge af *ny lovgivning, ændret administrativ praksis eller anvendte bogførings- og regnskabsprincipper.*
- Vurdere og analysere afvigelser i niveau og udvikling for en given skatteart på basis af et *egentligt budget*, der sammenfatter den tilgængelige viden om samfundsøkonomiske baggrundsforhold, kendte ændringer i lovgivning og administrativ praksis, sæsonmønstre samt tendensmæssig udvikling for en given skatteart.

Deloitte anbefaler, at rapporteringen – i lighed med praksis på statens udgiftsregnskaber – bygges op om sammenligninger mellem regnskabsdata og budgetter for de enkelte skattearter. Det bemærkes dog, at der skal findes en løsning på det forhold, at det på grund af Skattekontoens opsætning (first-in-first-out-princippet eller saldoprincippet) på nuværende tidspunkt ikke er muligt at følge skattearterne gennem Skattekontoen.

Rapporteringen skal fyldestgørende kunne gøre rede for afvigelser i forhold til budget, herunder i hvilken grad afvigelserne kan henføres til:

- Ændret periodisering af skatte- og afgiftsindtægterne.
- Ændringer i antallet af skattebetalinger (borgere og virksomheder).
- Ændringer i størrelsen af de gennemsnitlige skattebetalinger.

UKS

- Ændrede skøn over virkninger af ny lovgivning, ny administrativ praksis (fx særlige kontrol- eller inddrivelsesindsatser) eller ændrede bogførings- og regnskabsprincipper.
- Konstaterede fejl og mangler.

Rapporteringen bør bygges op om standardiserede og informative tabeller og figurer, der for hver skatteart og samlet præsenterer de væsentligste forhold af betydning for fortolkningen og forståelsen af regnskabsdata.

Der bør udarbejdes et executive summary, der fremhæver de væsentligste forhold i den aktuelle rapport.

En sådan rapportering vil sikre, at Skatteministeriets departement og andre relevante interessenter modtager fyldestgørende rapportering med forståelige forklaringer, der har både bagudskuende og fremadrettet karakter, så rapporteringsdata kan medvirke til eventuel igangsættelse af initiativer.

Som led i rapporteringen bør der for et kalenderår ad gangen udarbejdes en rapporteringsplan, hvori det tydeligt fremgår, med hvilken frekvens hvilken rapportering bliver udsendt.

Der bør endvidere udarbejdes en klar proces for udarbejdelse af rapporteringen med tilhørende rolle- og ansvarsfordeling og godkendelsesprocedurer.

Det er lagt til grund, at rapporteringen bør finde sted månedlig efter faste skabeloner. Det er ikke forventningen, at der – på nær enkelte særlige poster – vil være grundlag for at afvige fra dette format, når der skal udarbejdes årsrapportering.

Det bemærkes, at der også vil være behov for at foretage intern rapportering af regnskabsdata til brug for understøttelse af SKATs kerneforretning. Det forudsættes, at dette rapporteringsbehov til dels dækkes via BI og Analyse og stiller krav til Budget og Regnskab om levering af rådata hertil. Samtidig vil Betaling og Regnskab skulle fungere som intern sparringpartner i forhold til at tolke på afvigelser i data.

De forventede gevinster

Gevinsterne retter sig mod brugerne af regnskaberne, der forventelig vil opleve, at regnskabsdata er mere tilgængelige og mere anvendelige.



Implementeringsaktiviteter

- Design af rapporteringsudkast med opstilling af grafer mv. i relevant system for den månedlige rapportering.
- Afdækning af eventuelle særlige rapporteringsbehov i forbindelse med årsrapportering.
- Godkendelse af rapporteringstemplate i SKAT, SIR og Skatteministeriets departement.
- Fastlæggelse af proces samt rolle- og ansvarsfordeling for udarbejdelse af indtægtsbudget/indtægtsprognoser for de enkelte skattearter.
- Fastlæggelse af proces for produktion af måneds- og årsrapporter med tilhørende rapporteringsplan (årshjul med tidsangivelser samt rolle-/ ansvarsfordeling).
- Godkendelse af rapporteringsplan i SKAT, SIR og Skatteministeriets departement.
- Undervisning og træning af medarbejdere i budgettering, udarbejdelse af afvigelsesanalyser samt brug af rapporteringsskabelon.

Økonomiske konsekvenser

- Udvikling af rapporteringstemplates, plan for rapportering samt design af proces for indtægtsbudgettering og rapportering i alt cirka 370 timer (blandet intern tid og ekstern bistand).
- Undervisning og træning af relevante medarbejdere samt dialog med regnskabsbrugere, i alt cirka 330 timer.

Dertil kommer eventuelle krav til systemomlægninger, for eksempel i relation til Skattekontoen (ikke estimeret).

I drift forventes forslaget at kræve cirka 620 timer/år.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Det foreslåede niveau for rapportering vil stille krav om betydelig analysekapacitet, da der kræves kompetencer til relativt avanceret budgettering med inddragelse af viden om både samfundsforhold, administrative rutiner og praksis samt kompetencer til tidsrækkeanalyse og prognosticering.

Herudover kræves kompetencer til håndtering af store datamængder og dokumentation af de forudsætninger og antagelser, der lægges til grund. Endelig skal der være kompetencer til rådighed, der mestrer afvigelsesanalyser og avanceret datapræsentation.

Organiseringen af opgaven bør foregå med fokus på nærhed til selve regnskabsaflæggelsen, da der gennem den valgte mere analytiske tilgang til afrapportering vil blive opbygget kompetencer, der vil kunne supplere de eksisterende regnskabsmæssige kontroller (Stemmer tallene?) med indholdsmæssige kontroller (Giver tallene mening?).

Denne synergi vil samlet set være en klar styrkelse af kontrolmiljøet omkring betalings- og regnskabsopgaven. Omvendt bør det sikres, at der ikke opbygges yderligere parallelle kompetencer til budgettering og indtægtsprognosticering i SKAT, der lapper over de kompetencer og det beredskab, der allerede eksisterer til formålet i både Nationalbanken, Finansministeriet og Skatteministeriets departement.

Løsninger

4.5.4.2. Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger

Forslagets indhold

Forslaget indebærer, at SKAT udarbejder en skattekonto for den enkelte borger, hvor det er muligt i realtid at se de individuelle skatteforhold på cpr-nummer.

Der skal således skabes et datamæssigt grundlag for en beregningsmodel for borgerens individuelle mellemværende med SKAT. I lighed med den etablerede Skattekonto for virksomheder vil det givne interface kunne give borgeren et tidligt varsel ved dels at beregne skattebetaling og indkomst, dels at forudse forventede konsekvenser af den skattemæssige udvikling.

Det bemærkes, at etablering af et datagrundlag ud fra de underliggende personskatteberegnings- og debitorsystemer og EFI vil kræve, at der tages stilling til, hvordan der skabes et realtidsbillede, da de nuværende systemer p.t. ikke har ensartede data i realtid.

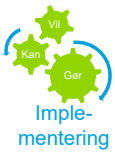
Den egentlige udvikling af et sådant rapporteringsmodul anbefales at ligge i en af SKATs kunderettede funktioner, fx Kundeservice. Betaling og Regnskab skal dog kunne drive og specificere datamæssige problemstillinger i processen og kvalitetssikre data. Da SKAT efter planen i 2016 åbner for, at private køretøjer opkræves og afregnes gennem Skattekontoen, er en poten-

tiel løsning at implementere borgerkrav i den nuværende Skattekonto for virksomheder.

De forventede gevinster

Forslaget forventes af give stor værdi i relation til borgerne som brugere af regnskabs- og transaktionsdata.

De økonomiske gevinster af dette forslag behandles ikke i regi af denne turnusanalyse.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Etablering af projektorganisation, der kan drive det samlede forslag.
- Beslutning om designprincipper for, hvad en ny skattekonto for borgeren skal kunne og skal indeholde.
- Beslutning om, hvilke skattearter der skal indgå i en samlet rapportering.
- Fastlæggelse af, hvor præcise tallene skal fremstå mv.
- Gennemførelse af as-is-vurdering af det nuværende systemsetup.
- Udvikling af katalog over systemmæssige begrænsninger i det nuværende setup.
- Kortlægning af de nuværende beregningsmodeller.
- Udvikling af to-be-systemopsætning.
- Etablering af overblik over systemmæssige ændringer i forhold til det nuværende setup.
- Overblik over eventuel udvikling af nye beregningsmekanismer.
- Etablering af system.
- Udvikling af rapporteringsmodul.
- Sikring af datakvalitet.
- Kørsel i en pilottest af en række testskattekonti for borgere med forskellige skatteforhold.
- Ved en fuld implementering er det yderst vigtigt, at en skattekonto for den enkelte borger er korrekt, og derfor skal en egentlig udrulning først finde sted, når det kan sikres, at rapporteringen fungerer uden kvalitetsmæssige problemer.

Økonomiske konsekvenser

De økonomiske konsekvenser af dette forslag behandles ikke i regi af denne turnusanalyse.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Projektet skal løftes et andet sted i SKAT end i Betaling og Regnskab.

UKS

5. Medarbejdere og organisation

Det afklares, hvilke krav ledelse, medarbejdere og organisation skal kunne opfylde for at understøtte målbilledet. Gap-analyser viser, hvad der skal til for at nå de opstillede mål, og der præsenteres forslag til de ændringer, der skal til, for at SKATs medarbejdere og organisation bedst muligt kan leve op til målbilledet.



5.1. Introduktion

Dette kapitel beskriver, hvordan medarbejdere og organisation skal understøtte realiseringen af målbilledet, inklusive forslagene til nye metoder og værktøjer, der er beskrevet i kapitel 4.

I afsnit 5.2 gennemgås, hvilke krav og konsekvenser det opstillede målbillede har for *medarbejdere og ledere* og kravene til deres kompetencer. Målbilledet vil således medføre en række konkrete ændringer, der stiller krav om nye kompetencer, og som ændrer behovet for personale.

I afsnit 5.3 gennemgås, hvilke krav og konsekvenser det opstillede målbillede vil få for måden, hvorpå *betalings- og regnskabsopgaven skal organiseres.*

5.2. Ledelse og medarbejdere

Løsningen af betalings- og regnskabsopgaven vil fremover stille krav om nye og mere specialiserede kompetencer end i dag. Hertil kommer et stærkt fokus i målbilledet på at reducere omfanget af fejl og manuelle processer, hvilket vil frigøre personaleressourcer. Det er umiddelbart ikke forventningen, at de således frigjorte ressourcer kan bidrage til at dække behovet for nye og mere specialiserede kompetencer.

Operationelt målbillede

5.2.1. Hvad indebærer målbilledet?

Målbilledet for ledelse og medarbejdere er generelt set afledt af det samlede strategiske målbillede for hele turnusanalysen og mere direkte afledt af de stillede forslag til ændringer i metoder og værktøjer, jf. kapitel 4.

Det overordnede målbillede, jf. kapitel 2, indebærer en række mere generelle krav til ledelse og medarbejdere. Der kræves således specialiserede kompetencer, der kan:

- Løse betalings- og regnskabsopgaven med en høj grad af automatisering og med stort fokus på analytisk baseret forebyggelse og mitigering af risici for fejl.
- Formidle regnskabsresultaterne gennem brug af sofistikerede indtægtsprognoser og avanceret afvigelsesanalyse.
- Sikre løbende alignment i forhold til kunder og interessenter omkring tolerancer og principper, der lægges til grund for regnskabsaflæggelse, risikostyring og rapportering.
- Understøtte, at der arbejdes tværgående og standardiseret på tværs af de enkelte processer med en høj grad af funktionel specialisering.
- Sikre en generelt høj kvalitet i opgaveløsningen, da tolerancen overfor fejl og uregelmæssigheder er lav.

De konkrete forslag til ændrede metoder og værktøjer, jf. kapitel 4, indebærer herudover en række specifikke kompetencebehov:

- *Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab* og *Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper* (jf. afsnit 4.2.4) kræver et generelt uddannelsesløft i de enkelte driftsenheder samt mere specifikke kompetencer for enkelte nøglemedarbejdere indenfor regnskab, kontrol og revision.
- *Forslag om etablering af en central fejlanalysefunktion* (jf. afsnit 4.3.4) kræver kompetencer i fejlhåndtering og generel forståelse af både systemer, processer og forretningen.
- *Forslag vedrørende ekstern rapportering og formidling* (jf. afsnit 4.5.4) stiller krav om en række medarbejdere med betydelig analysekapacitet til blandt andet avanceret budgettering med inddragelse af viden om både samfundsforhold, administrative rutiner og praksis samt kompetencer til tidsrækkeanalyser og prognosticering.



5.2.2. Hvad er situationen i dag?

I samarbejde med Betaling og Regnskab har Deloitte kortlagt medarbejdernes kompetenceniveau. Det er her – som i ressourcekortlægningen, jf. kapitel 3 – valgt at tage afsæt i et opgavekatalog, der er udsprunget af det fremtidige målbillede. Opgaverne er forsøgt oversat og tilpasset de faktiske opgaver, der udføres i de enkelte driftsenheder.

Dette afsnit vil først give en mere detaljeret beskrivelse af tilgangen til kompetencekortlægningen, hvorefter resultaterne heraf vil blive præsenteret. I første omgang er fokus rettet mod kompetencerne til de opgaver, der løses i dag. Da målbilledet indebærer, at disse opgaver vil ændre sig væsentligt, foretages en supplerende tentativ vurdering af omstillingsparatheden hos medarbejderne baseret på anciennitet i nuværende job og medarbejdernes formelle kompetencer.

Kompetencer i forhold til opgaveløsningen i dag

Det anvendte opgavekatalog, som kompetencekortlægningen bygger på, fremgår af oversigten i Tabel 3 og kan som tidligere nævnt spejles i ressourcekortlægningen i kapitel 3.

Tabel 3. Grundlaget for kompetencekortlægningen

Opgave	Beskrivelse
Kunderettet vejledning og sagsbehandling	- Opgaver, der involverer vejledning af borgere og virksomheder (telefonisk og skriftligt) - Opgaver, der relaterer sig til sagsbehandling (eks. behandling af klager over renter, gebyrer, modregninger, indsigelser, og aktindsigter; derudover ansvar for betalingsaftaler, betjening af momsslusen, angivelses- og betalingsporten) - Opgaver der involverer bredt dækkende vejledningsmateriale til borgere og virksomheder
Ikke-kunderettet formidling og rapportering	- Opgaver, der involverer formidling og rapportering af informationer der ikke er kunderettet. Eksempelvis ledelsesrapportering, og regnskabsinformationer, samt kontakt til Rigsrevisionen, Moderniseringsstyrelsen, Intern revision, ledelsestilsyn, redaktionelt ansvar for processer og standarder, redaktionelt ansvar for underdirektørområdets fagportal, udsøgninger og analyser, ansvar for aftaler (eksempelvis med SKB og nets) - Opgaver der involverer intern vejledning (eksempelvis juridisk støtte, regnskabsinstruks, vejledningsopgaver i forhold til egne sager og koordinering af telefonbetjeningen)
Bogføring, transaktioner og datafangst	- Opgaver, der involverer almindeligt bogholderi af eksempelvis pension, PBL-angivelser, udbytteskat, told, indtastning, og almindelige krav. Derudover inkluderes i denne kategori bearbejdning af data, håndtering af udbetalinger, oprettelse af krav, bøder, rente- og rykkerkørsler, manuelle opgaver vedrørende pengestrømme, bortkontering af B- og restskatter. Håndtering af fejl er særskilt, og bør registreres under "Fejlhåndtering" - Opgaver, der involverer angivelsesopgaver af virksomhedernes moms- og lønsum, A-skat, punktafgifter, handel med andre EU-lande, ansvar for opfølgning og rykning af manglende angivelser, herunder manuel indtastning af visse indberetninger
Fejlhåndtering	- Opgaver, der involverer fejlretning, fejlfinding, og udbedring af årsag til fejl i både systemer og processer. Bidrage med inputs til at rette op på manglende funktionalitet i og fejl i systemer. Bogføring af fejl, bør registreres under her.
Periodeluk	- Opgaver, der involverer den månedlige regnskabsaflæggelse, herunder dokumenterer processer for periodeluk, og sikring af leverandører til regnskabsaflæggelsen.
Systemtilretning	- Opgaver, der involverer support og vedligehold af systemer, teknisk bistand, systemspecifikation, og samarbejde med systemejere
Risikobaseret styring	- Opgaver, der involverer en risikobaseret styring såsom sandsynlighedskontrol i afstemninger, tværgående og koordinerende kvalitetssikring, styring og opfølgning af revisioner indenfor Inddrivelsen, herunder løbende overblik over dataflow, systematisk feedback, governance af risici, ajourføring af risikobillede.
Kontrol	- Opgaver, der involverer forebyggende og opfølgende kontroller (en typisk kontrol kunne bestå af manuel eller automatisk afstemning af skattekasser, ind- og udbetalinger mellem systemer eller til fødesystemer, samt diverse godkendelser), udvikling af kontrolmiljø, dokumentation af kontrolmiljø
Administrative opgaver for afdelingen	- Opgaver, der er at betragte som overhead (så som sekretær, økonomi, TR, ledelse, andet)
Andre opgaver	- Andre opgaver, der udføres, men som ikke kan indsættes i ovenstående Denne kategori bør kun benyttes i de enkelte tilfælde, hvor ingen af ovenstående beskrivelser er dækkende.

Note: Tabel 3 er identisk med tabel 2.

De enkelte opgaver er gennemgået og verificeret af en række nøgleinteressenter i Betaling og Regnskab og afdelingens HR-partner i SKAT.

De enkelte kompetenceprofiler bygger på de standardprofiler, SKATs HR-partnere benytter på området, hvor vurderingen foretages på en firtrinskala i forhold til de opgaver, medarbejderen i dag varetager:

- *Intet niveau:* Hvis medarbejderen ikke har viden på det område, hvor vedkommende arbejder i dag.
- *Grundlæggende niveau:* Dækker over helt grundlæggende viden på det område, hvor medarbejderen arbejder i dag.
- *Anvendelsesniveau:* Medarbejderen skal kunne anvende kompetencen i det daglige arbejde indenfor nuværende opgaveområde.
- *Højt niveau:* Medarbejderen skal have kompetencer i en sådan grad, at vedkommende kan være sparringpartner for kolleger og faglig leder indenfor nuværende opgaveområde.

Dataindsamlingen er foretaget af de enkelte personaleledere på § 38-området. Deloitte har udsendt en række Exceldokumenter, der har indeholdt en beskrivelse af opgaverne, og en liste over de medarbejdere, der er tilknyttet de enkelte driftsenheder. Personalelederne har derefter vurderet, hvor højt kompetenceniveau den enkelte medarbejder har i relation til hver opgave.

Personalelederne er som minimum blevet bedt om at tage stilling til de opgaver, de i forvejen har noteret, at medarbejderen udfører, men har derudover haft mulighed for at notere, hvis deres medarbejdere har yderligere kompetencer indenfor områder, de ikke arbejder med i dag.

Personalelederne har således vurderet, om en konkret medarbejder for eksempel har et højt kompetenceniveau på opgaven "Kunderettet vejledning og sagsbehandling", men et grundlæggende kompetenceniveau på opgaven "Bogføring, transaktioner og datafangst". Det betyder, at den enkelte medarbejder kan have mange forskellige kompetencer og forskellige kompetenceniveauer og dermed tælle med i opgørelsen flere gange.

Der er ikke taget højde for, at de enkelte opgaver, som medarbejderens kompetencer vurderes i forhold til, kan have meget forskellig vægt i medarbejderens samlede tidsanvendelse. Det er imidlertid lagt til grund, at de op-

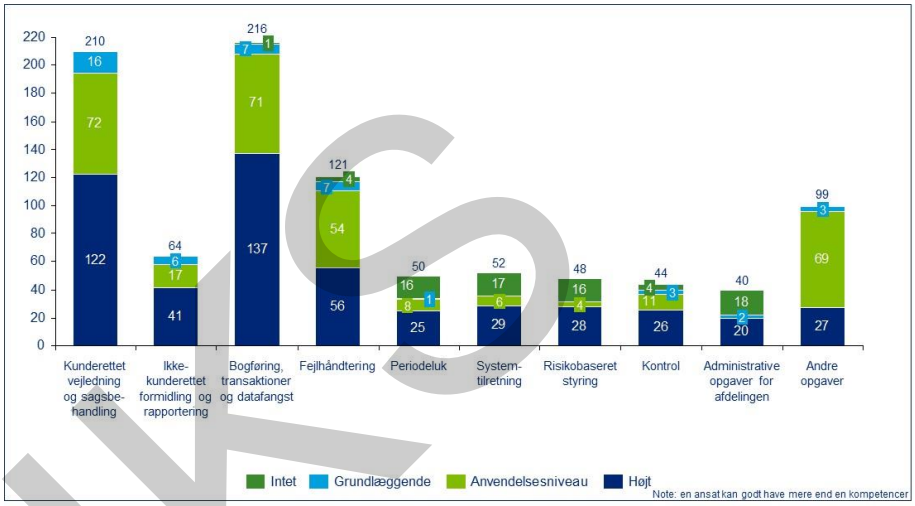
UKS

gaver, hvor medarbejderen vurderes at have højt kompetenceniveau, også er dér, hvor medarbejderen bruger det meste af sin tid. Ligeledes er det typisk, at de opgaver, hvor medarbejderen kun bruger en mindre del af tiden, også er dér, hvor den enkelte personaleleder har vurderet, at medarbejderen har et lavere kompetenceniveau.

De givne svar er baseret på en subjektiv vurdering fra de enkelte personaleledere. Der er derfor risiko for, at de forskellige chefer kan have haft forskellige kriterier for indplaceringen af medarbejderne på forskellige niveauer i den anvendte skala.

Som det fremgår af Figur 23, ligger størstedelen af Betaling og Regnskabs kompetencer i ”Bogføring, transaktioner og datafangst”, ”Kunderettet vejledning og sagsbehandling” og til dels ”Fejlhåndtering” og ”Andre opgaver”. Det bemærkes, at der kun er en lille andel specialistkompetencer til eksempelvis ”Kontrol” og ”Ikke-kunderettet formidling og rapportering”.

Figur 23. Antal kompetencer fordelt på ydelser

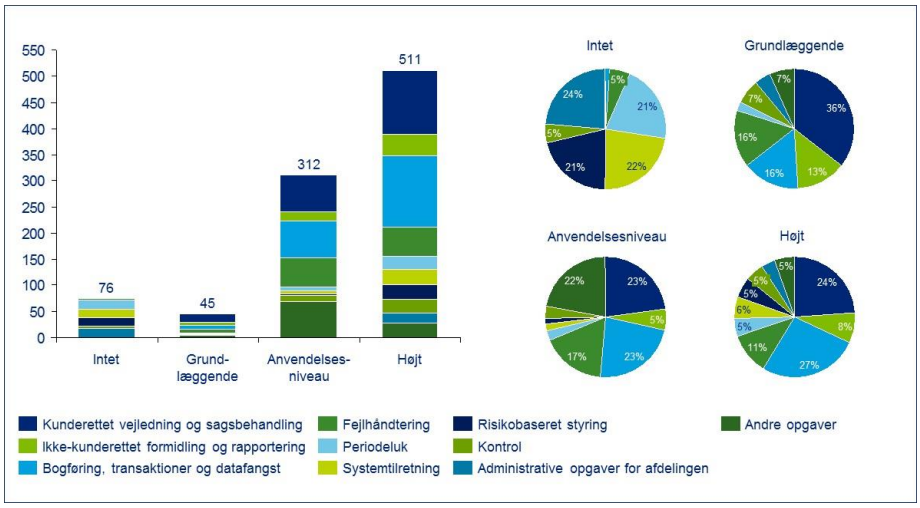


Figuren skal forstås på den måde, at Betaling og Regnskab har i alt 210 ansatte, der varetager opgaven ”Kunderettet vejledning og sagsbehandling”. 122 af disse medarbejdere vurderes at have et så højt kompetenceniveau, at de kan være sparringpartner for kolleger og udøve faglig ledelse. 72 af medarbejderne vurderes at have kompetencer til at kunne udføre opgaven i det daglige arbejde, og 16 af medarbejderne har en helt grundlæggende viden på området.

Personalelederne vurderer generelt deres medarbejdere til at have et højt kompetenceniveau, og cirka halvdelen af alle registrerede medarbejderes kompetencer er så høje, at de kan være sparringpartner for kolleger og udføre faglig ledelse, se Figur 24.

UKS

Figur 24. Antal kompetencer fordelt på niveau og ydelser

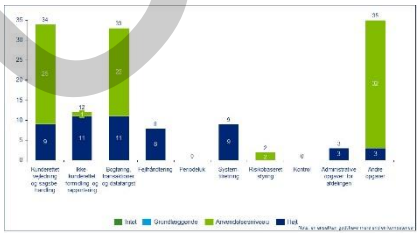


Det er vigtigt at understrege, at figuren ikke viser, at 45 medarbejdere kun har et kompetenceniveau, der er grundlæggende. Medarbejderne kan have et højt kompetenceniveau til én opgave og samtidig et grundlæggende kompetenceniveau til en anden opgave, hvorfor figuren nærmere viser, hvor højt personalelederne har vurderet deres medarbejdere generelt.

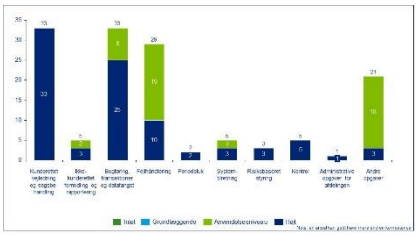
De enkelte driftsenheder har store forskelle i kompetencesammensætningen. De mindre driftsenheder har en række spredte kompetencer, fx Implementering, Betalings- og regnskabskontoret og Sec.38 – Regnskab (se figur 29, 32 og 34), og berører bredt den opgavepalet, som målbilledet for turnusanalysen har affødt.

De større driftsenheders kompetencer er omvendt koncentreret om ”Kunderettet vejledning og sagsbehandling” og ”Bogføring, transaktioner og datafangst”, fx Datafangst, DMO/DMS, DMR/SAP, EFI, Sagsbehandling, SAP38 og Kobra/KR-L (se figur 25-30). Nogle af driftsenhederne har haft vikarer til at løse opgaver i forbindelse med fejltilretninger, hvilket bevidner, at kompleksiteten i disse opgaver typisk ikke har været så høj. Disse driftsenheder har dog også en række andre kompetencer såsom ”Fejlhåndtering” og ”Kontrol”, hvor der er højt kompetenceniveau.

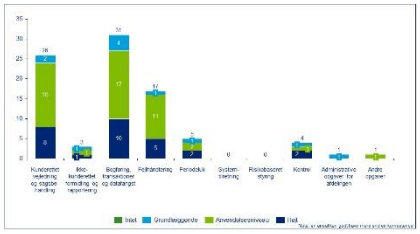
Figur 25. Datafangst



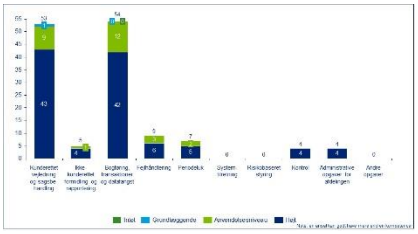
Figur 26. DMO/DMS



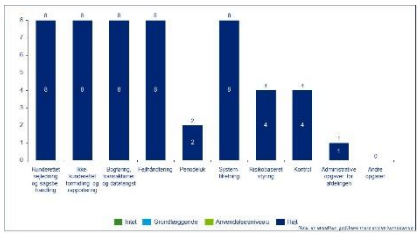
Figur 27. DMR/SAP



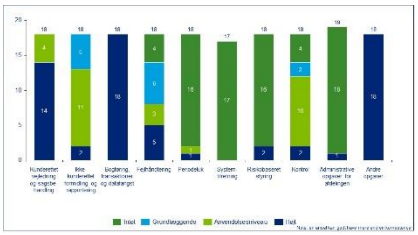
Figur 28. EFI



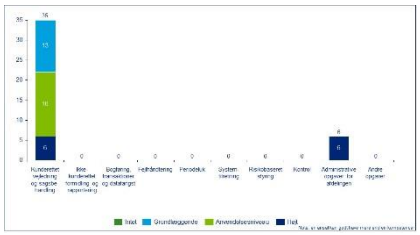
Figur 29. Implementering



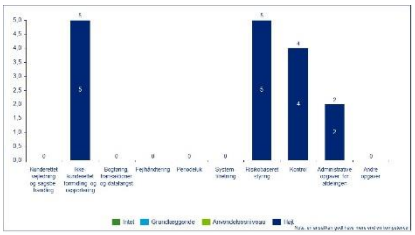
Figur 30. Kobra/KR-L



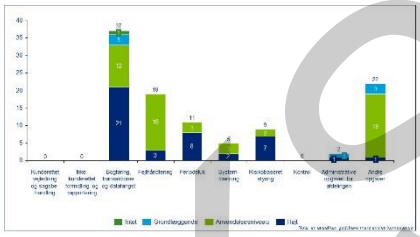
Figur 31. Sagsbehandling



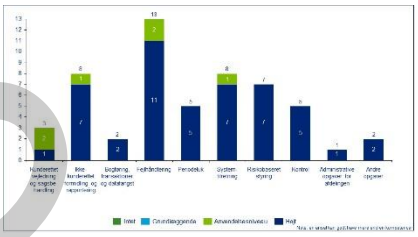
Figur 32. Betalings- og regnskabskontoret



Figur 33. SAP38



Figur 34. Sec.38 – Regnskab



Det samlede billede af kompetenceniveauet for Betaling og Regnskabs medarbejdere viser, at en stor del af kompetencerne ligger indenfor få specifikke opgaveområder, og at medarbejderne på netop disse områder har et højt kompetenceniveau. Der er større forskelle driftsenhederne imellem, og det er i høj grad de største driftsenheder, der skaber det beskrevne billede. Dette billede stemmer godt overens med det nuværende opgavesplit og tegner et billede af en organisation, der har mange mindre kompetencetunge opgaver.

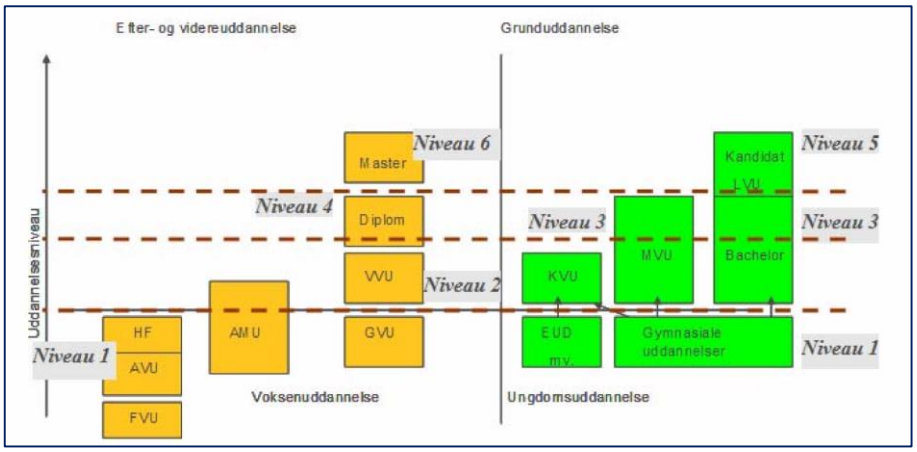
Omstillingsparathed

Da målbilledet indebærer en væsentlig ændring i den måde, hvorpå medarbejderne i Betaling og Regnskab fremover skal arbejde, er det væsentligt at belyse Betaling og Regnskabs medarbejderes og lederes omstillingsparathed. Til det formål er medarbejdernes og ledernes uddannelsesniveau og realkompetenceniveau samt aldersfordelingen blandt medarbejderne og lederne gennemgået.

Det er lagt til grund, at omstillingsparatheden er positivt korreleret med niveauet af formelle og reelle kompetencer og negativt korreleret med alder og anciennitet i nuværende job.

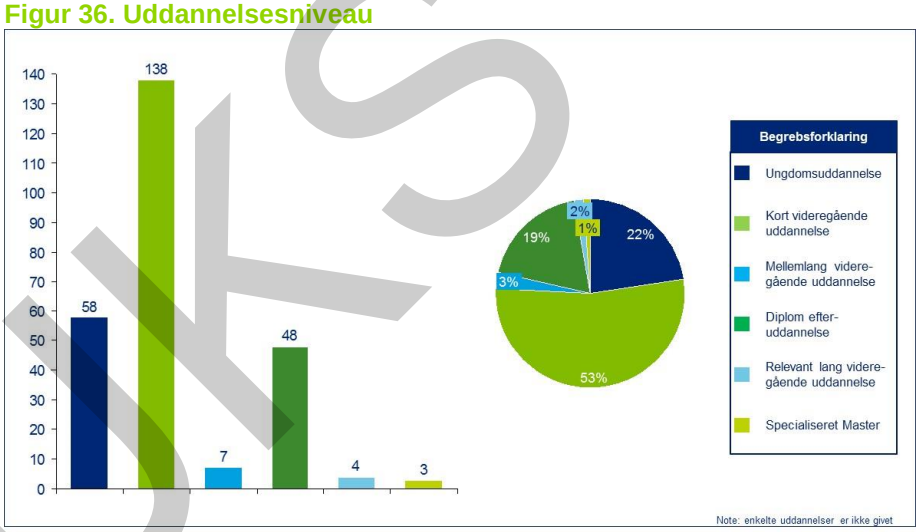
SKAT har tidligere i 2014 opgjort Betaling og Regnskabs medarbejderes uddannelsesniveauer. Her blev det vurderet, hvor medarbejdernes realkompetenceniveau lå. Niveauet er blevet opgjort på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er almindelig folkeskoleuddannelse, og 6 er en lang videregående uddannelse. Den enkelte medarbejder har derfor fået to vurderinger, for eksempel medarbejder 1 med uddannelsesniveau 2 og realkompetence 6. Se Figur 35 for en forklaring af uddannelsesniveauerne.

Figur 35. Niveauinddeling af uddannelser



De fleste ansatte i Betaling og Regnskab har en formel ungdomsuddannelse eller kort videregående uddannelse. Der er dog også en betydelig gruppe, der yderligere har en diplomuddannelse. Det ses således også, at der ikke er mange medarbejdere med en mellemlang eller lang videregående uddannelse, se Figur 36.

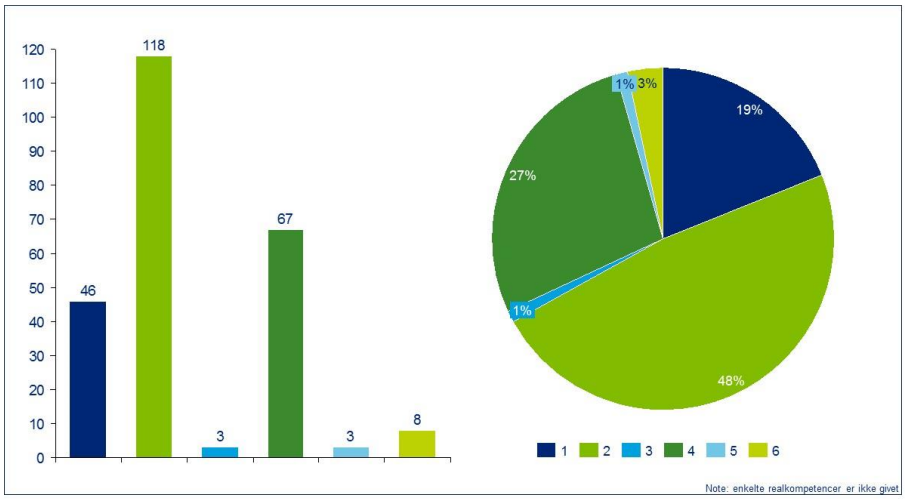
Figur 36. Uddannelsesniveau



Figur 37 viser medarbejdernes vurderede realkompetencer. Her ses, at de fleste ansatte i Betaling og Regnskab har kompetencer, der svarer til en kort videregående uddannelse eller lavere. En realkompetence på 1 svarer altså til en ungdomsuddannelse, og en realkompetence på 5 svarer til en lang videregående uddannelse. Dette følger i store træk det billede, som uddannelsesniveauerne også viste. Det ses dog, at realkompetenceniveauet er en smule højere end det faktiske uddannelsesniveau, hvorfor det kan antages, at der sidder en mindre antal medarbejdere i organisationen der har tillært sig færdigheder, der rækker udover deres formelle uddannelse, og derfor har kunnet omstille sig til nye arbejdsopgaver.

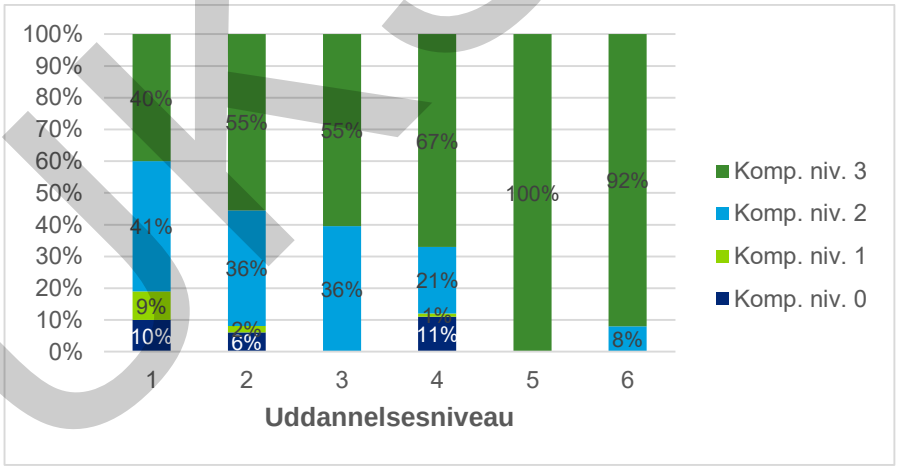
UKS

Figur 37. Antal realkompetencer



Sammenlignes uddannelse og kompetenceniveau, jf. Tabel 4, ses en tydelig tendens til en positiv sammenhæng mellem uddannelsesniveau og personaledernes vurdering af kompetenceniveauet hos den pågældende medarbejder. Tabellen skal læses således, at uddannelsesniveauet er angivet på y-aksen, og kompetenceniveauet er angivet på x-aksen. Det vil med andre ord sige, at 92 procent af alle angivne kompetenceniveauer for medarbejdere med uddannelsesniveau 6 er angivet til at være på niveau 3, det vil sige det højeste niveau.

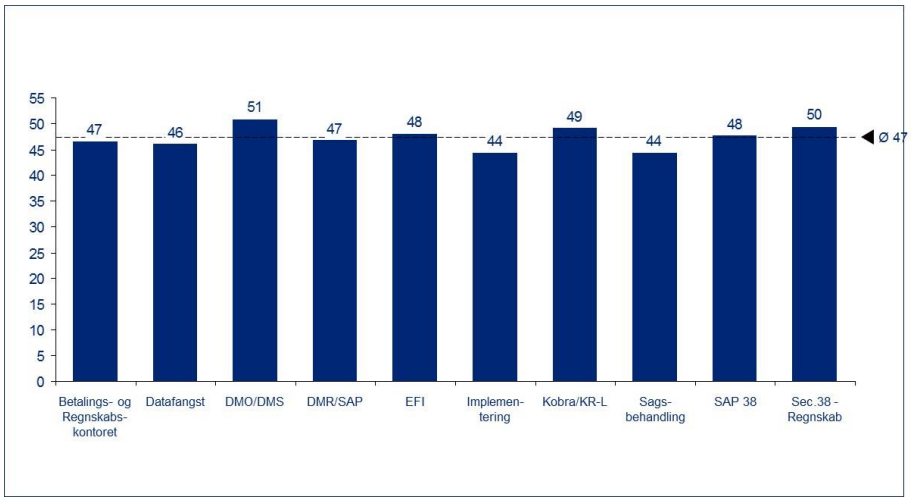
Tabel 4. Uddannelse versus kompetenceniveau



Gennemsnitsalderen i Betaling og Regnskab er cirka 47 år (se Figur 38). SKAT har oplyst, at en stor del af medarbejderne i Betaling og Regnskab har haft samme position i organisationen i mange år. Der er altså høj anciennitet blandt medarbejderne.

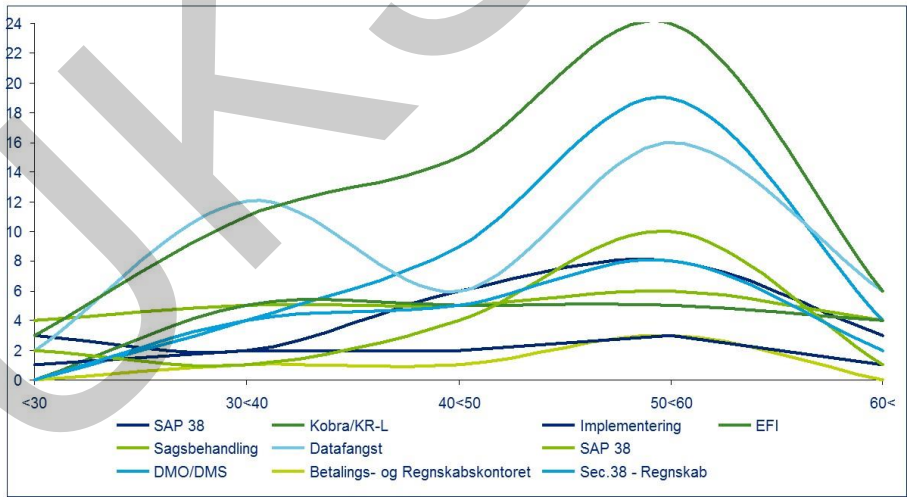
UKS

Figur 38. Gennemsnitsalder per enhed



Aldersfordelingen i Figur 39 viser, at en større gruppe af Betaling og Regnskabs medarbejdere indenfor en forudsigelig fremtid forlader SKAT på grund af pensionering. Aldersfordelingen afspejler blandt andet virkningerne af det de facto-ansættelsesstop, der har været gældende som led i SKATs mangeårige tilpasning til faldende budgetter. Konsekvensen af de manglende muligheder for nyrekruttering har – udover den, der fremgår af aldersfordelingen – været, at SKAT igennem en årrække har været afskåret fra at tilføre nye kompetencer gennem rekruttering udefra.

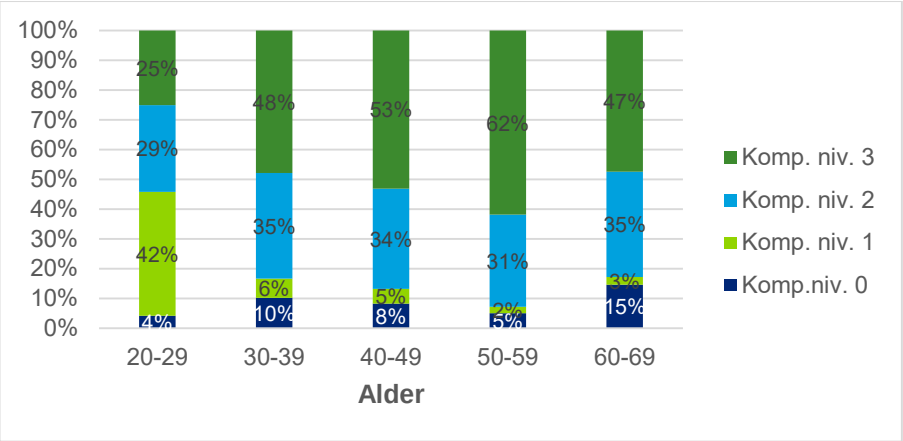
Figur 39. Aldersfordeling per enhed



Tabel 5 viser en tendens til, at de ældre medarbejdere (specielt aldersgruppen 50-59 år) har mange kompetencer og bliver vurderet højt. Der synes således at være belæg for at kunne konstatere, at anciennitet/alder og kompetenceniveau i dag er positivt korrelerede.

UKS

Tabel 5. Alder versus kompetenceniveau



Note: Tabellen skal læses således, at alderen er angivet på x-aksen, og kompetenceniveauet er angivet på y-aksen. Det vil med andre ord sige, at 47 procent af alle angivne kompetenceniveauer for ansatte med en alder på 60-69 år er angivet til at være kompetenceniveau 3.

Samlet set vurderer Deloitte, at Betaling og Regnskabs medarbejdere med den nuværende opgavesammensætning og det nuværende fokus ikke har væsentlige kompetenceudfordringer. Det forholdsvis lave formelle uddannelsesniveau matcher således fint de nuværende opgaver og specialiseringsgraden i deres løsninger. På de mere specialiserede opgaver er der dog forholdsvis få kompetencer.

Gaps

5.2.3. Hvor er de væsentligste gaps?

Det nuværende kompetenceniveau og personaleanvendelsen i Betaling og Regnskab er på en række punkter ikke foreneligt med målbilledet. De væsentligste gaps er, at der i dag er for få med dybe og specialiserede kompetencer på de områder, der skal opprioriteres, og for mange ressourcer, der beskæftiger sig med fejlretning og manuelle processer. Deloitte har identificeret følgende væsentlige gaps:

- På en række områder vil der relativt hurtigt komme til at mangle specialistkompetencer. Behovet kan ikke dækkes ved omplacering af eksisterende medarbejdere. Der vil mangle:
  - Specialiserede regnskabskompetencer, der har fokus på hele SKAT.
  - Specialiserede risikoanalytikere, der kan identificere og vurdere risici i SKATs transaktions- og regnskabsprocesser.
  - Analyse- og budgetteringskompetencer.
  - Formidlingskompetencer.
  - Proceskompetencer til at drive en proces som procesejer.
- Øget automatisering af kontroller og afstemninger og forebyggelse af fejl, der i dag rettes manuelt, vil ændre opgavekarakteren for medarbejderne.
- Krav om øget kvalitet i opgaveløsningen og om at arbejde mere analytisk og proaktivt vil stille nye krav til kompetenceniveauet. Mulighederne for håndtering af dette pres vil afhænge af forholdet mellem tempoet i omstillingerne og i den naturlige afgang samt mulighederne for at øge omstillingsparatheden.

5.2.4. Forslag om ledelse og medarbejdere

Med afsæt i principperne i Workforce Planning har Deloitte identificeret to forslag, der tilsammen vil etablere de personale- og kompetencemæssige

forudsætninger for at realisere målbilledet. Der vil således være brug for både at planlægge nyrekruttering og omplacere og kompetenceudvikle frigiven kapacitet.

Løsninger

5.2.4.1. Opgørelse over behov for og plan for rekruttering af specialistkompetencer

Forslagets indhold

Det anbefales, at der udarbejdes en opgørelse over behovet for specialistkompetencer og lægges en plan for, hvordan dette behov skal dækkes. Målbilledet indebærer således, at skal der opbygges en række specialiserede kompetencer i betalings- og regnskabsområdet.

Målet er, at SKAT proaktivt skal kunne håndtere tilgangen af kompetencer, der ikke allerede eksisterer i organisationen.

- Der vil i fremtiden være brug for en række specialiserede regnskabskompetencer, der har fokus på hele SKAT. Disse regnskabskompetencer kræver stor forståelse af SKATs samlede organisation såvel som statslig økonomistyring.
- Målbilledet forudsætter specifikt specialiserede risikoanalytikere, der kan foregribe risici i SKATs setup. Kompetencer som disse kræver statistisk forståelse og samtidig indblik i og forståelse af de systemer, SKAT opererer i.
- Det større fokus på analyse- og budgettering kræver en række nye kompetencer indenfor dette felt. Det er nødvendigt med både makroøkonomiske kompetencer og kompetencer indenfor analyser af betalingsstrømme.
- Yderligere formidlingskompetencer bliver nødvendige, da der vil være et langt større fokus end tidligere på kommunikation og formidling internt såvel som eksternt.

I det omfang de fornødne kompetencer kan skaffes via opkvalificering af eksisterende medarbejdere, skal der lægges en plan herfor. I det omfang behovet skal dækkes via nyrekruttering, skal der ligeledes lægges en plan herfor.

De forventede gevinster

Forslaget indgår som en del af implementeringen af andre forslag, hvorfor gevinster ikke belyses særskilt.



Imple-
mentering

Implementeringsaktiviteter

- Sammen med SKAT HR udarbejder ledelsen i Betaling og Regnskab et overblik over, hvilke typer specialistkompetencer der er nødvendige for at realisere målbilledet, og et overblik over, hvor mange der er brug for af hver type.
- I tæt samarbejde med SKAT HR udarbejder ledelsen i Betaling og Regnskab jobprofiler på de enkelte specialistkompetencer.
- I tæt samarbejde med SKAT HR udarbejder ledelsen i Betaling og Regnskab et overblik over, hvilke af de nødvendige specialistkompetencer der i forvejen findes i Betaling og Regnskab (og eventuelt i SKATs øvrige organisation).
- I tæt samarbejde med SKAT HR udarbejder ledelsen i Betaling og Regnskab et overblik over, hvilke medarbejdere der kan oplæres internt til at kunne matche de opstillede jobprofiler.

- I tæt samarbejde med SKAT HR udarbejder ledelsen i Betaling og Regnskab en plan for nyrekruttering, der dækker det resterende behov for specialistkompetencer.

Økonomiske konsekvenser

Det antages, at initiativet vil kunne gennemføres over en periode på fire måneder, og at Betaling og Regnskab vil være drivende kraft i gennemførelsen af dette initiativ understøttet af HR. Det antages endvidere, at alle afdelingens driftsenheder i fornødent omfang bidrager til at afdække eksisterende kompetenceprofiler og at vurdere det interne rekrutteringsgrundlaget.

Initiativet er samlet estimeret til 600 timer. Dertil kommer lønomkostninger og omkostninger til rekruttering. Estimatet fordeler sig som følger:

- 200 timer til udvikling af specialistkompetenceprofiler.
- 100 timer til at danne overblik over nuværende kompetencer og vurdering af fremtidig intern kompetenceudvikling.
- Anden forsvarslinje skønnes at skulle bemandes med fem dedikerede ressourcer til kontrol- og risikostyringsaktiviteter i et lavt scenarie og tolv dedikerede ressourcer i et højt scenarie. Dertil kommer 300 timer til udvikling af kompetenceprofiler og et beløb på 375.000-900.000 kr. til rekrutteringsopgaven. Det lave scenarie medfører, at kun en begrænset del af forslagene til kontrol, miljø, risikobillede og fejl kan gennemføres med det krævede kompetenceniveau. Deloitte vurderer, at en fuldt tilstrækkelig bemanding af anden forsvarslinje ligger tæt på det høje scenarie, og det er dette scenarie, der indgår i beregningerne af de økonomiske konsekvenser og potentialer.

5.3. Organisation

Da målbilledet vil indebære relativt omfattende ændringer i den måde, hvorpå opgaverne skal løses, er det naturligt at genoverveje, hvilke krav dette afleder til organiseringen af opgaveløsningen.

Operationelt målbillede

5.3.1. Hvad indebærer målbilledet?

I målbilledet er kerneopgaverne regnskabs- og transaktionsopgaverne. Betaling og Regnskab skal effektivt og koncentreret holde fokus på disse opgaver og i mindre grad beskæftige sig med ikke-kerneopgaver, herunder systemtilretninger og sagsbehandlingsopgaver.

Der skal endvidere arbejdes mere tværgående, analytisk og strategisk med både kontrolmiljø, risikobillede, fejlanalyser og formidling og afvigelsesanalyse. Dette indebærer, at der også organisatorisk skal skabes de nødvendige rammer for denne tværgående og mere specialiserede opgaveløsning, for eksempel i form af centres of excellence, der samler de relevante specialistressourcer fysisk og ledelsesmæssigt for at sikre et stærkt fagligt miljø.

Opgaveløsningen skal effektiviseres i forhold til i dag, blandt andet gennem en højere grad af standardisering af metoder, værktøjer, principper og processer. Der vil således være brug for, at organiseringen understøtter dette fokus på sammenhængende og ensartede processer.

Hertil kommer de organisatoriske implikationer af den forventede betydelige reduktion af omfanget af manuelle arbejdsgange knyttet til kontroller, afstemninger, datafangst og fejlretning. Det forventes således, at disse opgaver, der i dag er placeret i særskilte organisatoriske enheder, fremover enten vil falde helt bort eller vil skulle løses i tæt tilknytning til den øvrige opgavevaretagelse.

Det stærke kontrolmiljø og den effektive risikostyring bygger på en klar governancestruktur, hvor alle væsentlige roller og ansvaret er placeret entydigt. Organiseringen skal understøtte en sådan entydig forankring af roller og ansvar og en entydig placering af det tværgående ansvar for regnskabsprocessen og for analyse- og kontrolopgaverne.

Målet om at kunne styre risici og levere rigtige regnskaber kræver et fokus på de primære kunder. Organiseringen skal derfor understøtte et sammenhængende og systematisk samarbejde med interne og eksterne interessenter, herunder brugerne af regnskabsdata.

Endelig skal organiseringen understøtte et tæt, løbende samarbejde mellem regnskabsprocesserne og de dataejere, der leverer centrale dele af det grundmateriale i form af data, der udgør et helt centralt input til den samlede regnskabsproces.

Kortlagt As-is

5.3.2. Hvad er situationen i dag?

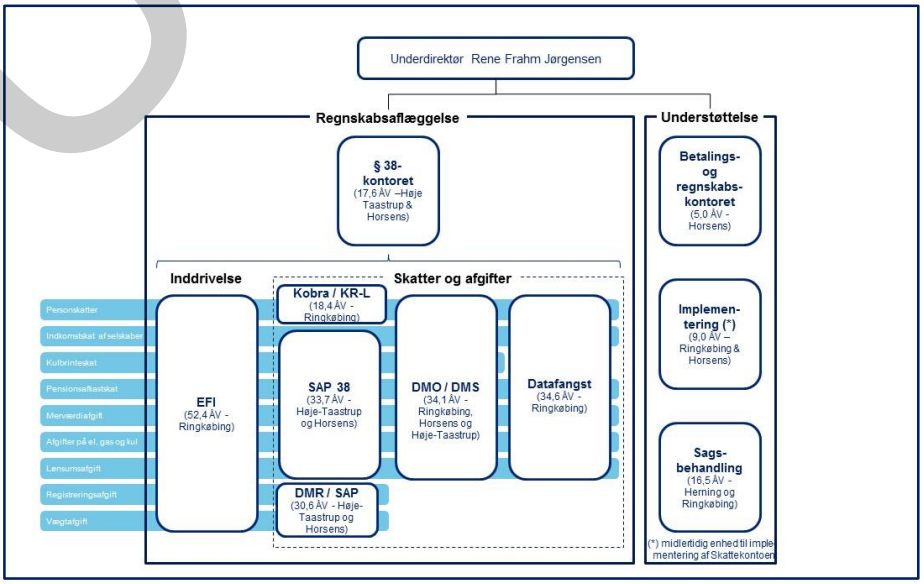
For at kunne give det bedst muligt input til gapanalysen er der her valgt at tage afsæt i dels en beskrivelse af det nuværende organisationsdesign, dels et overblik over Betaling og Regnskabs lokalisering i Danmark.

Organisation

Det formelle ledelseshierarki under underdirektøren er fladt. Rolle- og ansvarsfordelingen for opgaver, der går på tværs under underdirektørniveauet, opfattes blandt andet derfor som værende uklar. Det formelle ledelseshierarki internt i Betaling og Regnskab understøtter således ikke entydig placering af det tværgående ansvar for regnskabsprocessen eller for analyse- og kontrolopgaverne.

I dag er Betaling og Regnskab i høj grad organiseret omkring systemer – stærkest illustreret ved en række driftsenheder, der har fokus på enkeltsystemer, jf. Figur 40. Organisationen understøtter en stærk systemfaglig tilgang til opgaveløsningen, men ikke i samme grad tværgående konsolidering i forhold til regnskabsaflæggelsen eller tværgående prioriteringer i forhold til eksempelvis kontrolindsats og afhjælpning af fejl.

Figur 40. Betaling og Regnskabs nuværende organisation



Brugen af systemer som organisatorisk designparameter understøtter ikke sammenhæng i dataflow eller arbejdsprocesser, da opgaver og data skifter system undervejs. De enkelte driftsenheder har rapporteret, hvordan fejlbehæftede data er blevet sendt fra en driftsenhed til den næste, ligesom det i

enkelte tilfælde er rapporteret, at ansvaret for specifikke afstemninger ikke har været entydigt placeret.

Specialiseringsgraden på en række opgaver opleves som lav, da de systembaserede driftsenheder selv foretager fejlretninger, kontroller og risikostyring indenfor driftsenhedens interessesfære.

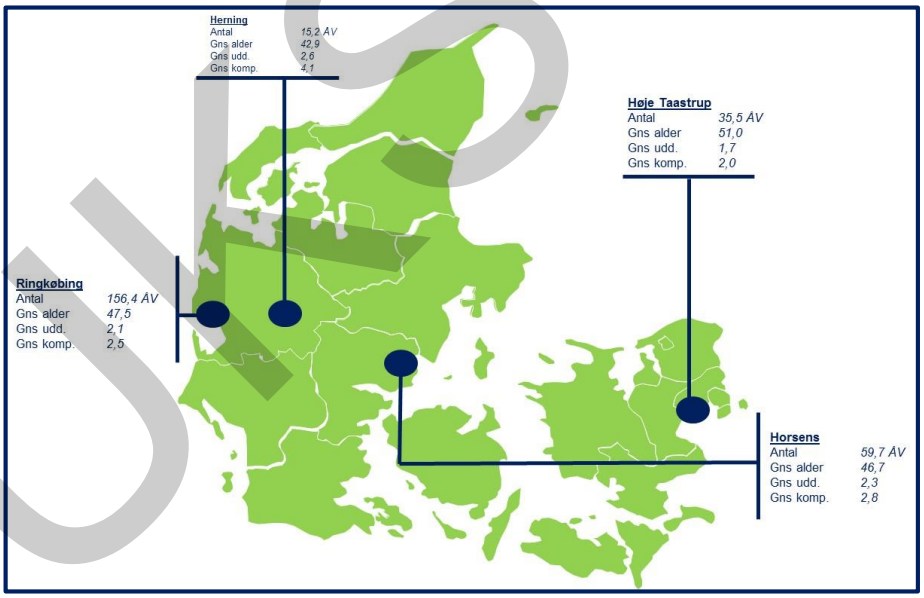
Tilgangen til eksterne interessenter, leverandører og brugere af regnskabsdata håndteres via en række forskellige indgange til Betaling og Regnskab. Samarbejdet bygger i høj grad på godt samarbejde med enkeltpersoner, men er derfor også afhængigt af disse nøglepersoner. Fra en række af de eksterne interessenter blandt både Betaling og Regnskab og aftagerne er der ønske om et mere formaliseret samarbejde.

Planlægningen og koordineringen på tværs er ikke formelt samlet ét sted under underdirektørniveauet, og det tværgående organisatoriske element er svagt i forhold til kontrol, fejl, risici og standardisering og koordinering af processer.

Lokalisering

Betaling og Regnskab er i dag lokaliseret i henholdsvis Ringkøbing, Herning, Horsens og Høje-Taastrup. De største lokationer er i dag Ringkøbing med cirka 156 årsværk og Horsens med cirka 60 årsværk, jf. Figur 41.

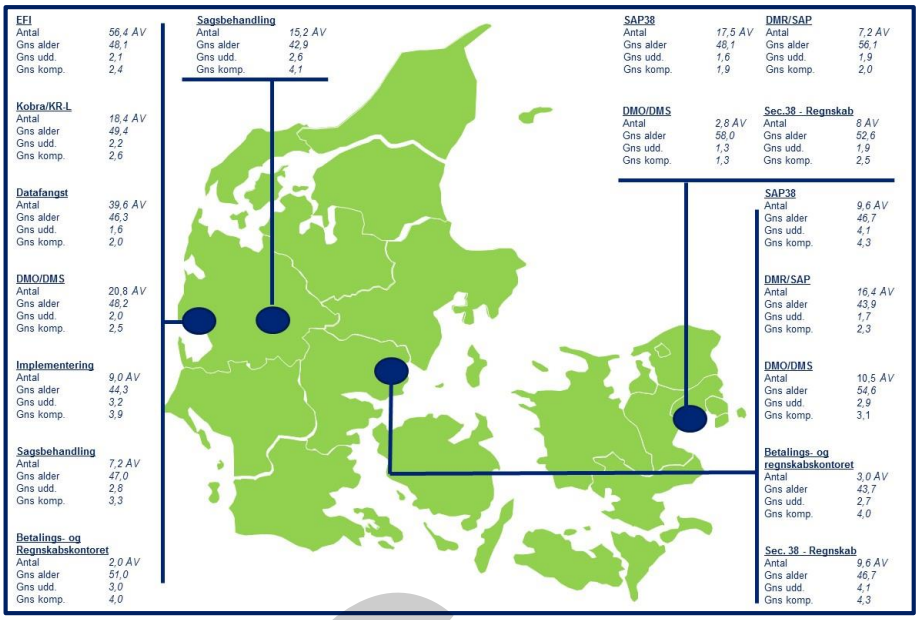
Figur 41. Lokaliseringen af medarbejdere



De enkelte lokationer indeholder en række forskellige driftsenheder, der varierer i antal og størrelse. For eksempel er der syv driftsenheder i Ringkøbing, hvor den største driftsenhed indeholder cirka 56 årsværk, mens der i Herning er én driftsenhed med cirka 15 årsværk, jf. Figur 42.

Det ses også, at 5 af driftsenhederne er lokaliseret to steder (Sagsbehandling, Betalings- og regnskabskontoret, DMR/SAP, Sec. 38 - Regnskab og SAP38), og at én driftsenhed er til stede på tre lokationer (DMO/DMS).

Figur 42. Lokalisering af kontorer og medarbejdere



SKAT betragter to af disse driftsenheder (Implementering og DMR/SAP) som enheder, hvis opgaver kan forventes ændret, når en række systemer (hovedsagelig Skattekontoen) kører optimalt. Der er dog en forventning om, at enhederne i princippet bør betragtes som nærmest permanente, da de er afhængige af, at Skattekontoen bliver færdigudviklet til at tage imod DMR-krav og betalinger, hvilket ikke virker realistisk indenfor den nærmeste fremtid.

Uafhængigt af denne turnusanalyse er det yderligere besluttet, at driftsenheden i Høje-Taastrup skal overflyttes til Horsens. Et flertal af de nuværende medarbejdere i Høje-Taastrup har valgt ikke at flytte med.

Den nuværende placering af Betaling og Regnskab på flere lokationer rundt om i landet er blandt andet et resultat af en historisk regionalt baseret organisationsmodel.



5.3.3. Hvor er de væsentligste gaps?

På en række områder lever den nuværende organisering ikke op til at understøtte det fremadrettede målbillede. De væsentligste gaps er, at der ikke organisatorisk er tilstrækkelig understøttelse af standardisering og koordination af processer på tværs, og der er ikke i tilstrækkelig grad en funktionel specialisering på områder som risikoanalyse, formidling og analyse af regnskabsdata, kontrolplanlægning og – opfølgning.

Hertil kommer, at den hidtidige lokalisering, hvor Betaling og Regnskab er placeret på fire geografisk adskilte lokationer, og hvor mange af driftsenhederne i Betaling og Regnskab desuden er geografisk spredt på to eller tre af lokationerne, ikke understøtter opbygningen af specialiserede faglige miljøer eller tværgående helhedsorienteret opgaveløsning.

Deloitte har således identificeret følgende væsentlige gaps:

- Organisationsdesignet understøtter i dag en specialiseret systemanvendelse, hvor der i målbilledet er lagt vægt på standardiserede processer og funktionel specialisering.
- Organiseringen understøtter i dag en relativt decentral og dermed potentielt uensartet og ukoordineret tilgang til risikostyring, fejlretning, kontrol og kundekontakt, hvor der i målbilledet lægges stor vægt på den tværgående og helhedsorienterede tilgang til løsningen af denne type opgaver, der desuden ønskes kraftigt opprioriteret.

- Der er i dag opgaver, der er hjemmehørende i Betaling og Regnskab, men som ikke hører hjemme i det fremtidige målbillede for opgaveløsningen. Det gælder blandt andet sagsbehandling samt udvikling og tilretning af systemer.
- Betaling og Regnskab har i dag spredt de enkelte dele af opgaveløsningen på relativt mange organisatoriske enheder og lokationer, mens der i målbilledet fokuseres på at opbygge og styrke specialiserede faglige miljøer og kompetencer i form af centres of excellence, der organisatorisk og geografisk er sammenhængende.
- Placeringen af de enkelte driftsenheder bør i overvejende grad afspejle behovet for nærhed til nøgleinteressenter og mulighederne for rekruttering.



Løsninger

5.3.4. Forslag om organisering

5.3.4.1. Den grundlæggende organisationsmodel

Forslagets indhold

Det anbefales, at organiseringen af Betaling og Regnskab følger et funktionssplit, hvor enhederne organiseres omkring de opgaver, der skal udføres. På tværs af disse opgaver skal der være en række tværgående specialfunktioner.

Målet er at sikre fokus på funktioner fremfor systemer og entydigt placere ansvaret for henholdsvis regnskabsprocessen og analyse- og kontrolopgaverne, samtidig med at der sikres ansvar for de tværgående processer.

Funktionen som koncernregnskabschef varetages af underdirektøren for Betaling og Regnskab.

Det foreslås, at Betaling og Regnskab organiseres i følgende funktioner:

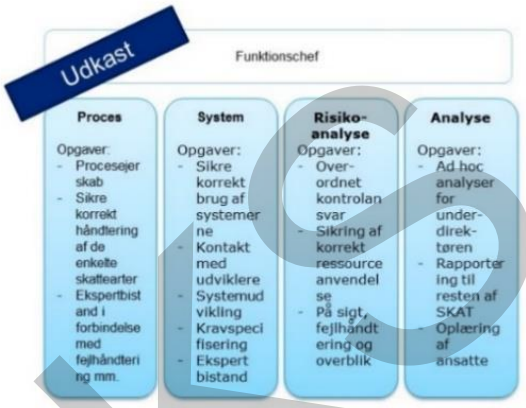
- *Betaling og Angivelser:* Denne funktion håndterer alle frontend-opgaver såsom angivelser, betalinger og kundekontakt:
  - Afregning og angivelser af skat, moms mv.
  - Betalingsaftaler og betalingspåmindelser.
  - Indkomstindberetninger.
  - Vejledning.
- *Bogføring og Transaktioner:* Denne funktion håndterer transaktionerne mellem de forskellige systemer og afstemninger herimellem samt den faktiske bogføring af transaktionerne:
  - Kontering, registrering og bogføring af betalinger og angivelser.
  - Afstemning af konti.
  - Kvalitetssikring af data.
  - Interne kontroller.
- *Regnskabsaflæggelse:* Denne funktion håndterer den faktiske regnskabsaflæggelse og sikrer, at regnskabet opfylder de krav, der er lagt for regnskabet:
  - Sandsynlighedskontrol og kvalitetssikring.
  - Udarbejdelse/aflæggelse af perioderegnskaber.
  - Udarbejdelse/aflæggelse af årsregnskab.

UKS

- *Fejlhåndtering:* Denne funktion håndterer de fejl, der opstår i systemer, og arbejder mod at reducere disse på både kort og lang sigt. Denne driftsenhed er tænkt som en midlertidig foranstaltning for at kunne håndtere de udfordringer, der på nuværende tidspunkt forekommer i forbindelse med indkøringen af en række af systemerne. Når børnesygdommene i systemerne er klaret, tænkes denne funktion på sigt langsomt at skulle nedlægges og lægges ind under de tværgående funktioner og risikoanalysen.
  - Fejlfinding og håndtering.
  - Udarbejdelse af løsningsforslag til permanent løsning på problemer.
  - Udarbejdelse af overblik over fejl.

I *den tværgående enhed* samles opgaver med fokus på risikostyring, kontrol, kontroller samt rapportering og formidling. Disse specialistfunktioner sikrer, at kompetencer og ansvar er samlet, jf. også Figur 43.

Figur 43. Indhold i enhed for fælles opgaver



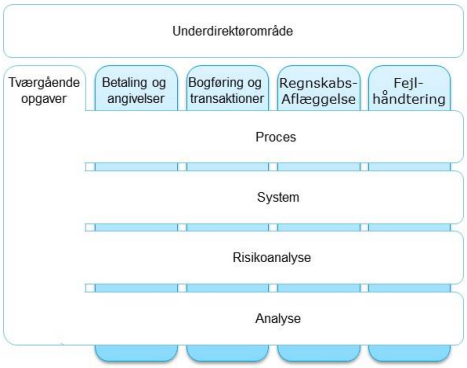
- *Proces:* Denne funktion skal sikre, at procesansvar placeres ét sted, og har til opgave at sikre, at de enkelte skattearter behandles korrekt, effektivt og koordineret.
- *System:* Denne funktion skal sikre et samlet overblik over systemerne i Betaling og Regnskab og kontakten og kravspecifikationen til udviklerne.
- *Risikoanalyse:* Denne funktion skal sikre et opdateret risikobillede, og at dette billede er afspejlet i kontrolmiljøet. På sigt skal denne funktion også have overblik over fejlhåndtering og overordnet sikring af kontroller.
- *Analyse:* Denne funktion skal kunne bidrage med konkrete analyser både til underdirektøren og til den resterende organisation i SKAT og sikre, at kontaktfladen både internt i SKAT og eksternt håndteres korrekt.

Det vurderes, at driftsenheden ”Sagsbehandling” som udgangspunkt ikke bør indgå som en del af Betaling og Regnskab, da driftsenhedens opgaver hovedsagelig består i behandling af klager over renter, gebyrer, modregning, indsigelsessager, sager om aktindsigt og derudover juridisk støtte, samt koordinering af telefonbetjeningen for hele Betaling og Regnskab.

Derudover er der en række vejledningsopgaver i de øvrige driftsenheder. For eksempel vejleder Datafangst en række kunder om indtastning i tast-selv-erhverv, men ressourcekortlægningen har også afdækket, at der vejledes i en række andre driftsenheder. Det er i denne kontekst vigtigt at afgøre, hvor stor en del af disse opgaver der kan og bør flyttes.

Det samlede forslag til den fremtidige organisering af Betaling og Regnskab ses nedenfor i Figur 44.

Figur 44. Forslag til organisering af betalings- og regnskabsområdet



Det er vigtigt, at den nye organisationsmodel understøttes med en hensigtsmæssig lokalisering. Det indebærer efter Deloittes vurdering, at det i de igangværende lokaliseringsovervejelser bør tilstræbes, at de enkelte driftsenheder lokaliseres samlet og placeres fysisk ud fra strategiske overvejelser om kundenærhed, rekrutteringsmuligheder og mulighed for at opbygge videntunge specialistenheder. Endvidere anbefales det, at forskellige driftsenheder med høj interaktion lokaliseres samlet.

Målet er at samle Betaling og Regnskab i få stærke enheder, der kan imødekomme målbilledets fremtidsvision om højt specialiserede driftsenheder (centres of excellence).

Forventede gevinster

En ny organisering sikrer større grad af specialisering og fokus på kerneopgaverne og samler ansvar og kompetencer mere entydigt og i større enheder, samtidig med at de tværgående processer sikres og forankres i organisationen.

En opdeling efter funktioner giver mulighed for at lægge en række opgaver i specialistfunktioner og dermed styrke indsatsen i forhold til eksempelvis kontrolindsats og afhjælpning af fejl samt analytisk forebyggelse og mitigering af risici og fejl. En opdeling efter funktioner tillader dermed et særligt fokus på forebyggelse og styrkelse af kontrolmiljøet.

Overordnede kontroller udføres af personale, der ikke er en del af driften, hvilket styrker det interne kontrolmiljø.

Organiseringen af enheder i funktioner har endvidere den fordel, at der kan skabes en større grad af tværgående sammenhæng i metoder og værktøjer og i tilgangen til håndtering af risici, datakvalitet og kontrol.

Da forslaget indgår som en del af implementeringen af andre forslag, belyses gevinster ikke særskilt.



Implementeringsaktiviteter

- Ledelsen i Betaling og Regnskab skal fordele de nuværende og kommende opgaver på de nye organisatoriske enheder. Den konkrete fordeling vil afhænge af, hvordan og med hvilken hastighed ændringerne ønskes gennemført.
- SKAT skal tage stilling til en organisatorisk placering af de sagsbehandlingsopgaver, der i dag varetages i Betaling og Regnskab.
- Underdirektøren i Betaling og Regnskab skal udpege de personaleansvarlige chefer for de enkelte organisatoriske enheder. Der skal forinden være

etableret og udmeldt, efter hvilken proces disse ledelsesposter vil blive bemandet.

- Ledelsen i Betaling og Regnskab skal herefter fastlægge den personalemæssige dimensionering af de enkelte organisatoriske enheder. Den præcise dimensionering vil afhænge af SKATs samlede prioriteringer, hvorfor der ikke i denne sammenhæng, men som led i den konkrete implementering skal estimeres herpå.
- Ledelsen i Betaling og Regnskab skal herefter etablere og udmelde en proces for, hvordan de enkelte organisatoriske enheder bliver bemandet, herunder om og i givet fald hvordan den enkelte medarbejder selv har mulighed for at påvirke sit fremtidige organisatoriske tilhørsforhold.
- Ledelsen i Betaling og Regnskab skal herefter bemande de organisatoriske enheder og etablere en overordnet fordeling af opgaver og ansvar på de enkelte medarbejdere.
- Der skal igennem hele forløbet sikres tæt sammenhæng til de igangværende overvejelser om den fremtidige fysiske lokalisering.
- Der lægges en plan for go-live og gennemførelse af fremtidig fysisk lokalisering.
- Sammen med ledelsen i Betaling og Regnskab udarbejder SKAT HR en kommunikationsplan for gennemførelsen af organisationsomlægningen.

Økonomiske konsekvenser

Det antages, at planlægningen gennemføres over en periode på to måneder, og at HR og Betaling og Regnskab i samarbejde implementerer den nye organisationsmodel.

Initiativet er samlet estimeret til 1.000 timer. Estimatet fordeler sig som følger:

- 400 timer til udvikling af overblik og procedure, herunder endeligt organisationsdesign.
- 400 timer til placering af opgaver og medarbejdere.
- 200 timer til kommunikationsplan.

Dertil kommer ressourcer til den konkrete implementering og omlægning af organisationen. Estimatet hertil beror på endeligt organisationsdesign.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Den nye organisation bør være kendt og i et vist omfang på plads, inden den øvrige del af implementeringen påbegyndes. Det skal sikre, at det er muligt at placere ansvaret for implementeringsopgaverne organisatorisk, og at der kan skabes langsigtet ejerskab til indhold og tempo i forandringsprocesserne.

UKS

6. Styring og opfølgning

Det afklares, hvilke krav til styring og opfølgning der er nødvendige for at understøtte målbilledet. Gapanalyser viser, hvor den nuværende driftsmodel skal tilpasses for at understøtte, at Betaling og Regnskab opnår de opstillede mål.



6.1. Introduktion

Dette kapitel beskriver, hvordan styring og opfølgning skal understøtte realiseringen af målbilledet, inklusive forslagene til nye metoder og værktøjer, der er beskrevet i kapitel 4.

Det gennemgås, hvilke krav og konsekvenser det opstillede målbillede har for driftsmodellen, KPI'er og budget i Betaling og Regnskab.

Operationelt målbillede

6.1.1. Hvad indebærer målbilledet?

Målbilledet indebærer et ændret fokus på kunder og ydelser. Målbilledet angiver otte kerneopgaver, som Betaling og Regnskab skal løfte fremadrettet:

- Rigtigt regnskab.
- Risikobillede – tjek og ajourføring.
- Velfungerende kontrolmiljø.
- Prognoser/analyser af provenu og skattegab.
- Formidling og fortolkning.
- Bogføring og håndtering af transaktioner.
- Vejledning (kundekontakt og sagsbehandling).
- Korrekt balance mellem regnskab og kunder.

Særligt opgaver relateret til risikostyring og anvendelsen af regnskabsresultaterne har større fokus i målbilledet for Betaling og Regnskab. I stedet for at beskrive Betaling og Regnskab som et stort bogholderi er der fokus på, at Betaling og Regnskab skal fungere mere risikobaseret og analytisk og levere data til styringsformål, samtidig med at de grundlæggende elementer i regnskabs- og transaktionsopgaven løftes.

Målbilledet forudsætter yderligere effektiv opgavevaretagelse, blandt andet gennem øget automatisering, closing excellence og effektivt kontrolmiljø. Udover produktivitet er kvalitet og værdiskabelse for brugerne i regnskabsaflæggelse og transaktioner en vigtig del af målbilledet.

Betaling og Regnskabs driftsmodel skal understøtte det valgte fokus på kunder og ydelser, og KPI'er til opfølgning skal afspejle målene for afdelingens

UKS

aktiviteter. KPI'erne skal understøtte det nye målbillede for Betaling og Regnskab og skal omfatte både regnskabs- og transaktionsopgaven.

Kortlagt As-is

6.1.2. Hvad er situationen i dag?

Driftsmodellen i Betaling og Regnskab følger det fælles koncept i SKAT. Modellen beskriver, hvordan Betaling og Regnskab bidrager til de rammesættende målsætninger og præsenterer de vigtigste ydelser og indholdet heri.

Driftsmodellen beskriver Betalings- og Regnskabsområdet som følger:

> *Betaling og Regnskab er i praksis et stort bogholderi, der skal sikre, at afregning mellem virksomheder/borgere og staten er korrekt og kører hurtigt og smidigt, samt sikre, at SKAT aflægger et korrekt regnskab.*
>
> *Hovedparten af transaktionerne mellem virksomheder/borgere og staten foregår digitalt. Afdelingens hovedfunktion er derfor at få fejlindbetalinger og -angivelser til at falde på plads samt foretage indberetning af endnu ikke-digitaliserede data. Derudover leveres hjælp og vejledning via telefon og mails til borgere og virksomheder, der har spørgsmål til afregningen. Dertil kommer en lang række afstemningsopgaver, udbetalinger til andre myndigheder samt aflæggelse af finanslovens § 38-regnskab.*
>
> *Det er således Betaling og Regnskabs mission at sikre, at SKATs betalingsadministration og regnskab leveres med høj kvalitet og effektivitet, som skaber tillid til en korrekt administration af det offentliges betalinger og regnskab.*

Ydelserne i den nuværende driftsmodel omfatter § 38-regnskabsaflæggelse, ind- og udbetalinger, betalingsaftaler, betalingspåmindelser, angivelser af A-skat og angivelser af moms, jf. Tabel 6. Der er tale om ydelser, der i høj grad ligger i forlængelse af en opfattelse af Betaling og Regnskab som et stort bogholderi, der skal sikre, at afregning mellem virksomheder/borgere og staten er korrekt og kører hurtigt og smidigt, og sikre, at SKAT aflægger et korrekt regnskab.

Tabel 6. Nuværende driftsmodel

Betaling & Regnskab Side 2 af 4 **Ansvarlig: René Frahm Jørgensen**

Ydelse	Input	Forventet forbrug (per år)	Ressourcer: Kompetencer	Ressourcer: It	Output	Forventet produktion (stk. per år)
1. Regnskab	Registreringer (indbetalinger, udbetalinger og afstemninger)			• SAP38 • SKS • Skatte	Godkendt måneds- og årsregnskab	12 (mnd.) 1 (års)
2. Ind- og udbet.	Nettosum fra angivelser			• DMO • SAP38 • Kobra • MK-systemet • EFI	Antal: • Opkrævninger • Udbetalinger • Afregninger til andre myndigheder	Antal transaktioner kan ikke umiddelbart opgøres. Der er tale om en samlet opkrævning på ca. 900 mia. kr. – dvs. beløbet er et nettobeløb.
3. Bet.aft.	Forespørgsler fra borgere og virksomheder om betalingsaftale	Ca. 12 årsværk	Isoleret set niv. 1-2. Som del af den samlede telefonopgave niv. 1-4.	• D/R • SAP38 • KOBRA • Skatte-kontoen • EFI • Tastselv • Remedy • Farlon agent-telefon	Antal igangsatte betalingsaftaler	13.000
4. Bet.påm.	Manglende betalinger	Kan ikke udskilles fra de øvrige henvendelser	Indgår som en del af den samlede telefonopgave, dvs. niv. 1-4.	• Skattekontoen • SAP38 • Kobra • Remedy • Farlon agenttelefon	Antal udsendte betalingspåmindelser	400.000
5. Ang. A-skat	A-skatteangivelser fra virksomheder			• eIndkomst • LetLøn • TastSelv • Skattekontoen	Antal fejlrettelser i A-skatteangivelser	13-18.000 blanketter
6. Ang. moms	Momsangivelser fra virksomheder			• DR • TastSelv • Skattekontoen	Antal fejlrettelser i momsangivelser	Pos. 23.888 Neg. 3.207 Pos.Eft.ang. 26.550 Neg.eft.ang. 26.967 I alt manuel 80.612

Øvrige produktionsydelser: Afgørelser, klagebehandling, aktindsigt, acontoskat, årsopgørelser mv.

Der er aftalt KPI'er for hele Betaling og Regnskab, i alt tolv, se Tabel 7. KPI'erne kobler strategi, udførelse og performance og følger samme format som i resten af organisationen. De nuværende KPI'er har stort fokus på produktivitet. Både regnskabs- og transaktionsopgaven indgår, dog med størst fokus på regnskabsopgaven. Halvdelen af KPI'erne retter sig mod produktivitet og måler ressourceforbrug per enhed (fx § 38-regnskabsaflæggelse og betalingsaftaler indgået).

Tre af de nuværende KPI'er fokuserer på transaktionsopgaven og stiller mål for relationen til borgere og virksomheder (andel fejl i transaktioner og tilfredshed på telefonen). To af disse KPI'er retter sig samtidig mod fejlbilledet. Der skelnes i styringen ikke mellem fejltyper, fx transaktions-, system- eller brugerfejl.

Tabel 7. Nuværende KPI'er

Betaling & Regnskab Side 3 af 4 **Ansvarlig: René Frahm Jørgensen**

Ydelse	**Opgavetrin** (automatisk og *manuel aktivitet*)	**Formål** (direkte og *indirekte*)	**KPI'er**	**Målsætninger**
1. Regnskab	*Tallene konsolideres og afstemmes -> Sendes til SKS -> Afstemning og sandsynlighedskontrol -> Godkendelse og forklaringer.*	• Have anmærkningsfrit regnskab	Andel tilfreds-stillende; Enheds-omk.	B
2. Ind- og udbet.	Indbetalinger -> Afstemninger -> *Fejllister* -> Sagspool (uplacerbare). Udbetalinger -> Renteberegninger -> Afstemninger -> *Fejllister*.	• Sikre at betalinger mellem SKAT og kunderne afregnes korrekt og rettidigt første gang • *Mindske tilgang af restancer*	Andel rentegodt-gørelser; Enheds-omk.	
3. Bet.aft.	Kunde kontakter SKAT (telefon, mail eller brev) -> *Kunden får svar på, hvorvidt der kan indgås betalingsaftale med fordringshaver. Hvis ja til betalingsaftale -> aftalebrev; hvis nej til betalingsaftale -> henvises til betaling og efterfølgende inddrivelse.*	• *Undgå/mindske tilgang af restancer*	Betalings-procent; Enheds-omk.	A C D
4. Bet.påm.	Brev sendes til kunden -> Telefonisk/skriftlig henvendelse fra kunden -> *Vejledning om betalingsmåde/opklaring af kravets eksistens* -> Kunden betaler eller kravet går til inddrivelse.	• Sikre korrekt afregningsgrundlag • Vejlede kunden så denne er selvkørende fremadrettet • *Undgå/mindske tilgang af restancer*	Enheds-omk.	
5. Ang. A-skat	Virksomhederne indberetter oplysninger om fx. moms, lønoplysninger, lønsum, told, punktafgifter etc. -> Rykker ved manglende indrapportering -> *Fejllister trækkes* -> Efterangivelser -> *Korrektioner* -> Betaling -> *Afstemning*.	• Sikre korrekt afregningsgrundlag forud for afregningen • *Mindske tilgang af restancer*	Enheds-omk.	
6. Ang. moms			Enheds-omk.	

Tilfredshed på telefonen; Andel korrekt håndt. sager; Andel korrekt håndterede sager

Én KPI retter sig direkte mod regnskabsopgaven og måler på revisionsbemærkninger.

To KPI'er vurderes at inddrage et element af effekt på de rammesættende målsætninger, idet der stilles mål for, hvordan Betaling og Regnskab påvirker restancer og rentegodtgørelse.



6.1.3. Hvor er de væsentligste gaps?

I relation til regnskabsopgaven tager driftsmodellen og KPI'er ikke højde for analyse- og formidlingsopgaven, ligesom målet om risikostyring ikke er afspejlet. De to KPI'er på fejlbilledet fokuserer på transaktionsopgaven og skelner ikke mellem fejltyper.



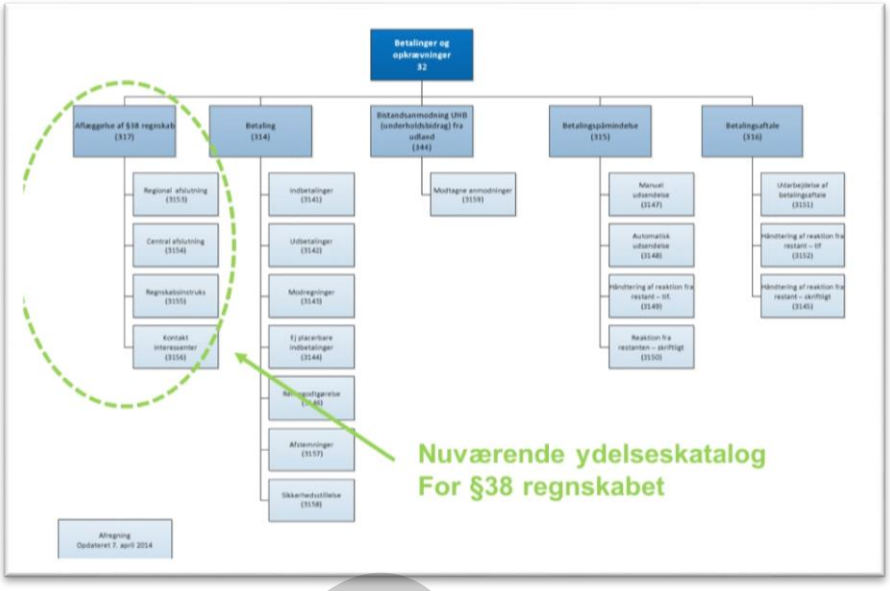
6.1.4. Forslag om styring og opfølgning

6.1.4.1. Justering af driftsmodel og KPI'er

Det nye målbillede og de forslag, der er lagt frem ovenfor, påvirker den måde, hvorpå Betaling og Regnskab skal styres, og hvordan der skal følges op på målene for afdelingens aktiviteter. En fremtidig driftsmodel skal tage højde for det ændrede fokus i Betaling og Regnskabs kunder og opgaver. Nye opgaver er formidling af regnskabsresultater og risikostyring.

For at tage højde for det ændrede fokus foreslår Deloitte, at det nuværende ydelseskatalog justeres for at dække opgaver, hvor der fremover skal bruges (flere) ressourcer i Betaling og Regnskab. Se Figur 45 for nuværende ydelseskatalog.

Figur 45. Nuværende ydelseskatalog



Det nuværende ydelseskatalog dækker transaktionsopgaven under "Angivelser og indberetninger" og "Betalinger og opkrævninger". Regnskabsopgaven ligger under "Betalinger og opkrævning" som ydelsen "Aflæggelse af § 38-regnskab".

I relation til det nuværende ydelseskatalog er der begrænset mulighed for at fokusere på nye opgaver som risikobillede og prognoser/analyser.

Ydelserne i driftsmodellen udgør ikke samtlige ydelser under Betaling og Regnskab, men er de vigtigste ydelser ud fra en ledelsesmæssig og styringsmæssig betragtning. De nye opgaver introduceres ikke som nye ydelser. I stedet foreslås det, at beskrivelsen af de eksisterende ydelser udvides for at tage højde for det nye fokus.

SKATs ydelser defineres som selvstændige produkter og samler alle omkostninger, der går til at producere en ydelse. § 38-regnskabsaflæggelse er det endelige produkt af regnskabsopgaven. Der kan argumenteres for, at de nye opgaver i målbilledet er selvstændige ydelser, fx risikostyring. Imidlertid er eksempelvis risikostyring en del af regnskabsopgaven og et led i aflæggelsen af et rigtigt § 38-regnskab.

Det foreslås, at de nuværende aktiviteter under ydelsen § 38-regnskabsaflæggelse suppleres med nye aktiviteter, der afspejler det ændrede fokus i målbilledet:

- Analyse og formidling af regnskabsresultater.
- Risikobillede – tjek og ajourføring.

Forslag til beskrivelse af de nye aktiviteter følger nedenfor i Tabel 8.

UKS

Tabel 8. Nye aktivitetskort til ydelsen § 38-regnskabsaflæggelse

Ydelseskort: Regnskabsaflæggelse § 38 (317)

Aktivitet: Analyse og formidling af regnskabsresultater (317x)

- *Gennemføre prognoser og analyser af provenu og skattegab på baggrund af regnskabsresultater.*
- *Forklare og fortolke afvigelser i forhold til budget og perspektivere udviklingen over tid i statens finansieringsgrundlag.*
- *Formidle regnskabsresultater.*

Relation til rammesættende målsætninger:

- *Sikre, at regnskabsresultater fortolkes og formidles til regnskabsbrugere.*
- *Sikre, at arbejdet med at reducere skattegabet foregår på et solidt videngrundlag.*

Ydelseskort: Regnskabsaflæggelse § 38 (317)

Aktivitet: Risikobillede – tjek og ajourføring (317x)

- *Systematiske risikoanalyser > afspejle risici i kontrolmiljøet.*
- *Godkendt risikobillede og løbende ajourføring.*

Relation til rammesættende målsætning:

- *Forbedre grundlaget for korrekt regnskabsaflæggelse.*
- *Øge regnskabsbrugernes tilfredshed.*
- *Øge borgeres og virksomheders tilfredshed med SKATs opgavevaretagelse.*

Under ydelsen Forretningsopfølgning (185) ligger aktiviteterne Risikoledelse (1112) og Opfølgning Eksterne (1113). Disse aktiviteter svarer i et vist omfang til de nye opgaver i Betaling og Regnskab, hvorfor det kan overvejes at anvende disse eksisterende aktiviteter i stedet for at oprette nye aktiviteter. Som led i opfyldelsen af målbilledet vurderes det imidlertid, at det er vigtigt, at der under en ydelse, hvor Betaling og Regnskab er procesejer – § 38-regnskabsaflæggelse (ydelse 317) – ligger aktiviteter, der afspejler det nye fokus.

For yderligere at understøtte det ændrede fokus i opgavevaretagelsen foreslår Deloitte, at der udvikles tre nye KPI'er.

Der udvikles en KPI for analyse- og formidlingsopgaven, for eksempel ved at tilføje en KPI for brugernes tilfredshed med formidlingen af regnskabsdata. Det forudsætter, at der etableres et datagrundlag, for eksempel i form af en survey blandt brugerne som led i udviklingen af den eksterne regnskabsrapportering. En sådan survey kan med fordel omfatte andre aktiviteter, hvor samarbejde med brugerne er afgørende, for eksempel fastlæggelse af væsentlighedsniveauer.

UKS

KPI for analyse- og formidlingsopgaven

Format: Survey, der gennemføres af den nye enhed for risiko- og kontrolaktiviteter i Betaling og Regnskab.

Formål: At måle regnskabsbrugernes tilfredshed med Betaling og Regnskabs analyse og formidling af regnskabsresultater.

Målgruppe: Regnskabsbrugerne – særligt den gruppe, der også skal inddrages i den løbende opdatering af risikobillede og væsentlighedsniveauer, jf. forslag 4.3.4.5 og 4.2.4.1.

Frekvens og gennemførelse: Gennemføres i forbindelse med de to årlige møder med Rigsrevisionen, SIR og departementet, der afholdes som led i forslag 4.2.4.1 om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab og i forbindelse med de seks årlige møder i risiko- og kontrolkomiteen, der etableres som led i forslag 4.3.4.1 om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen.

Der udvikles en KPI, der måler udviklingen i risikobilledet for aflæggelse af § 38-regnskabet. KPI'en bør anlægges med det formål at måle på udviklingen i Betaling og Regnskabs evne til at styre risici i relation til regnskabsopgaven.

KPI'en kan designes med fokus på enten regnskabsprocessen, regnskabsbrugerne eller risikoniveauet, afhængigt af hvor avanceret et mål for performance der ønskes.

KPI for risikostyring i Betaling og Regnskab

Format: Afhænger af fokus (nedenstående forslag til format for KPI anføres i rækkefølge fra mindst til mest avanceret).

- *Regnskabsprocessen:* Andel væsentlige regnskabsområder dækket af risikobillede samt andel procesforbedringer som følge af risikoovervågning.
- *Regnskabsbrugerne:* Antal risikorapporter til revisionskomite: Procent regnskabsdata på forskellige niveauer, der overskrider tolerancematrix, jf. forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab.
- *Risikoniveau:* Antal risikoforekomster ikke dækket af risikobilledet, andel risici, der overstiger væsentlighedsniveau uden tilknyttet plan for mitigering, samlet risikoscore i risiko- og kontrolmatrix samt andel systemrevision i SIRs revisionsindsats.

Målinger gennemføres af den nye enhed for risiko- og kontrolaktiviteter i Betaling og Regnskab.

Formål: At måle udviklingen i risikobilledet og styrken i kontrolmiljøet.

Målgruppe: Afhænger af fokus, jf. ovenfor.

Frekvens og gennemførelse: Kan gennemføres i forbindelse med de to årlige møder med Rigsrevisionen, SIR og departementet, der afholdes som led i forslag 4.2.4.1 om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab og i forbindelse med de seks årlige møder i risiko- og kontrolkomiteen, der etableres som led i forslag 4.3.4.1 om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen.

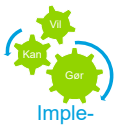
De eksisterende KPI'er på fejlbilledet justeres, så der måles på fejltyper. P.t. er der KPI'er, der måler på andel sager uden fejl i relation til betalinger, angivelser, betalingsaftaler og påmindelser. Eksisterende data for sagstyper, ydelser og kontrolpunkter suppleres med en opdeling i fejltyper (fx transaktions-, system- og brugerfejl). Arbejdet hermed kan med fordel placeres som en del af en central fejlanalysefunktion, jf. forslag 4.3.4.9. Med forslaget om en fejlanalysefunktion og et incident management-system vil KPI'erne være systemunderstøttet, idet typen af fejl på eksempelvis betalinger og angivelser kan logges og registreres.

Enhedsomkostninger bibeholdes som KPI for samtlige ydelser, da disse måler produktiviteten og vil blive påvirket, i takt med at målet om øget automatisering og optimering realiseres.

Et forslag til justeret driftsmodel fremgår af bilag 6.

Det bemærkes, at udviklingen af nye/justerede KPI'er forudsætter en proces med ejerne af driftsmodellen, det vil sige SKAT Budget og Styring samt Virksomhed og Styring.

Det skal understreges, at en succesfuld implementering og opfølgning på projektet forudsætter, at der etableres reelle mekanismer for at følge udviklingen i det ændrede opgavefokus, og at sådanne ligger indenfor den driftsmodel, der gælder bredt i SKAT. Det bør derfor prioriteres at tilpasse driftsmodellen som anbefalet.



Imple-mentering

Implementeringsaktiviteter

- Der gennemføres en proces med Budget og Styring samt Virksomhed og Styring med henblik på at udvikle nye aktiviteter og KPI'er.
- Udviklingen af KPI'erne er afhængig af implementeringen af en række andre forslag (jf. kapitel 7 nedenfor), hvorfor der, indtil nye KPI'er kan udvikles, etableres et format til afrapportering af fremdrift på implementeringen af turnusanalysens forslag – gerne indenfor rammerne af implementeringsorganisationen, for eksempel som fremdriftsrapportering til en styregruppe.

Økonomiske konsekvenser

Forslaget har ikke i sig selv væsentlige omkostninger eller potentialer. Konsekvenserne udmøntes primært gennem de øvrige forslag, der er præsenteret i turnusanalysen.

Dog vurderes det, at det vil kræve en mindre udviklingsindsats svarende til 400 timer at justere driftsmodel og KPI'er. Denne indsats lægges indenfor rammerne af implementeringsorganisationen, jf. afsnit 7.4.4.

Afledte konsekvenser, risici og afhængigheder

Udviklingen af KPI'erne er afhængig af implementeringen af en række andre forslag:

- KPI for analyse- og formidlingsopgaven afhænger af tilrettelæggelsen af den eksterne regnskabsrapportering.
- KPI for risikostyring afhænger af, at der etableres løbende risikoanalyse.
- KPI'er på fejlbilledet afhænger af, at der gennemføres en fejlanalyse, og at registrering af fejltyper systemunderstøttes.

Derudover er der behov for at føre en dialog med Budget og Styring samt Virksomhed og Styring, når driftsmodellen og KPI'er skal udvikles.


Løsninger

6.1.4.2. Fremtidigt budget for betalings- og regnskabsopgaven

De økonomiske konsekvenser af den samlede implementeringsplan skal indarbejdes i budgetterne fra 2016 og frem.

De budgetmæssige konsekvenser kan opstilles med udgangspunkt i potentialekataloget, hvor antagelser og forudsætninger kan varieres og tilpasses de beslutninger og prioriteringer, der gennemføres i relation til implementeringen af forslagene.

UKS

7. Implementering

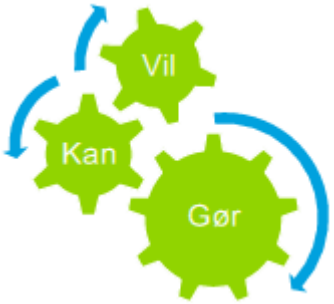
Turnusanalysen af betalings- og regnskabsområdet har affødt en række konkrete forslag, som Deloitte anbefaler gennemført for at opfylde målbillederne. At kunne vægte disse forslag og vælge, hvilke forslag der bør prioriteres først, er essentielt, for at SKAT kommer rigtigt i gang med implementeringsprocessen.

7.1. Introduktion

Dette kapitel beskriver, hvordan turnusanalysens forslag prioriteres og realiseres. Kapitlet opsamler altså det hidtidige analysearbejde og har til formål at præsentere en detaljeret og realistisk implementeringsplan.

Implementeringsplanen skal give et samlet billede af, hvilke handlinger der skal udføres hvornår for at gøre Betaling og Regnskab i stand til at indfri de strategiske ambitioner på området.

Udvikling og forandring af organisationer er ofte udfordrende, og derfor benyttes tilgangen VIL-KAN-GØR til implementeringsplanen.



VIL dækker over, at det er nødvendigt at få alle nøgleaktører ombord, for at en beslutning også bliver ført ud i livet. VIL-delen i implementeringen fokuserer derfor på alignment, involvering, forandringsparathed og subjektive forhold hos nøgleaktørerne. Første del af implementeringsarbejdet er således en integreret del af arbejdet med målbilledet og den proces, der er gennemført med kortlægning og udarbejdelse af forslagene. Styregruppen såvel som nøglemedarbejdere i Betaling og Regnskab har alle valideret og gennemgået de enkelte forslag, hvorfor VIL-delen allerede er dækket i processen med at analysere, hvilke forslag der er relevante for SKAT. Et samlet billede af alle forslag er samlet i afsnit 7.2.

KAN omfatter det, der gør, at organisationen evner at føre beslutningerne ud i livet. Her er fokus på sammenhængende planlægning og organisering af den samlede forandringsindsats og på at gøre organisation klar til at modtage forandringerne. De tre parametre, som implementeringsplanen gennemgår for at svare på dette, er økonomi, kvalitet og realiserbarhed. Disse vil blive gennemgået i afsnit 7.3.

GØR beskriver det, der skal sikre, at forandringerne rulles ud og kommer helt i mål som planlagt. Her er fokus på, hvordan de enkelte forslag puljes og prioriteres. Yderligere sikres fremdriften i udrulningen af forslagene i en decideret implementeringsplan. Endelig optegnes en projektorganisation, der har ansvaret for, at forslagene veksles til færdiggjorte projekter. Disse vil blive gennemgået i afsnit 7.4.

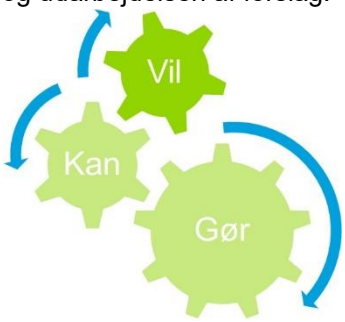
UKS

7.2. VIL

VIL-delen omfatter den proces, der er gået forud for denne rapport, det vil sige formuleringen af målbilledet, kortlægningen og udarbejdelsen af forslag.

Der ligger således et omfattende analyse- og strategiarbejde bag formuleringen af, hvad Betaling og Regnskab vil.

Konkretiseringen af dette, er et antal forslag, der er verificeret og valideret af turnusanalysens styregruppe og en række af de involverede ledere. Forslagskataloget er som følger.

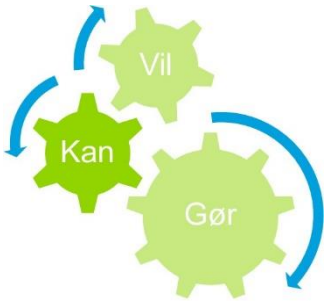


#	Forslag	Afsnit i rapport
1	Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab	4.2.4.1
2	Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper	4.2.4.2
3	Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen	4.3.4.1
4	Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar	4.3.4.2
5	Forslag om model for samarbejdet med dataejere	4.3.4.3
6	Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik	4.3.4.4
7	Forslag om løbende risikoanalyse	4.3.4.5
8	Forslag om monitorerings- og rapporteringsstruktur	4.3.4.6
9	Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow	4.3.4.7
10	Forslag om fremrykket validering af tast-selv-informationer i fødesystemer	4.3.4.8
11	Forslag om fejlanalysefunktion og incident management-system	4.3.4.9
12	Forslag om udarbejdelse af en proces for regnskabsluk	4.4.4.1
13	Forslag om optimering af regnskabsprocesser	4.4.4.2
14	Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger	4.4.4.3
15	Forslag om ekstern regnskabsrapportering	4.5.4.1
16	Forslag om opbygning af skattekonto for den enkelte borger	4.5.4.2
17	Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialist-kompetencer	5.2.4.1
18	Forslag om den grundlæggende organisationsmodel	5.3.4.1
19	Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er	6.1.4.1
20	Forslag om fremtidigt budget for betalings- og regnskabsopgaven	6.1.4.2

Note: I det følgende bruges primært tallene 1-20 om forslagene i stedet for afsnitsnummereringen.

UKS

7.3. KAN



Som beskrevet ovenfor indebærer KAN-delen at forstå de økonomiske og kvalitetsmæssige konsekvenser af forslagene og vurdere, hvad det kræver at realisere forslagene, og hvilke forhold der påvirker Betaling og Regnskabs muligheder for faktisk at realisere forslagene.

KAN-delen er opdelt i økonomi, kvalitet og realiserbarhed. De enkelte parametre er nedbrudt i en række forskellige antagelser, der er uddybet nedenfor.

Det bemærkes, at forslag 17-20 ikke vurderes på parametrene kvalitet og realiserbarhed, da forslagene udelukkende implementeres som led i andre forslag, hvorfor en selvstændig prioritering ikke er relevant.

7.3.1. Økonomi

I det følgende præsenteres et overblik over de økonomiske effekter af forslagene i form af driftskonsekvenser ved fuld implementering og afledte implementeringsomkostninger. De økonomiske konsekvenser er beskrevet i detaljer i forbindelse med det enkelte forslag i denne turnusanalyse, men præsenteres her samlet i oversigtsform.

Det er vigtigt at understrege, at de økonomiske vurderinger er baseret på skøn. Skønnene er generelt baseret på en kombination af en række forskellige faktorer og beregninger, der varierer fra forslag til forslag.

Metoder til estimering, er blandt andet:

- Information om nuværende omkostningsstruktur i Betaling og Regnskab, for eksempel brug af gennemsnitlige årsværkspriser i beregningerne.
- Konsekvensvurderinger baseret på tilgængelig information, der er opsamlet gennem turnusanalysen, for eksempel ressourcekortlægningen.
- Erfaring fra lignende undersøgelser foretaget af Deloitte, for eksempel drift af nye tiltag.
- Ekstrapolering af omkostningsdata, for eksempel fremtidigt ressourceforbrug til givne opgaver.
- Tal fra tilsvarende opgaver/funktioner/systemer mv. internt i SKAT, for eksempel udgifter til systemtilretninger.
- Estimater fra Betaling og Regnskab, for eksempel ressourceforbrug til nuværende enkeltopgaver.
- De enkelte beregninger er desuden gennemført med afsæt i en tidshorisont på fem år beregnet med Finansministeriets diskonteringsrente på 4 procent.

De antagelser, der er gjort, og de beregninger, der er gennemført for hvert enkelt forslag, er samlet i et Excelbaseret katalog (Bilag 8). Kataloget er bygget således, at det er muligt for SKAT og Betaling og Regnskab at bruge kataloget direkte i planlægningen af implementeringen og opfølgningen herpå. For eksempel kan beregninger og forudsætninger varieres, og indholdet – for eksempel ressourcetrækket i et enkelt forslag –varieres og tilpasses, som implementeringen skrider frem.

Det bemærkes, at beskrivelsen af de økonomiske konsekvenser i teksten til de enkelte forslag ikke opdateres i takt med, at der sker ændringer i beregninger og forudsætninger i kataloget, hvorfor der over tid vil være forskel

UKS

mellem beregninger i rapport og katalog. Det er de mest opdaterede forudsætninger og beregninger i kataloget, der gælder.

Som det også fremgår af kataloget, er hvert forslag vurderet på tre parametre: 1) Potentiale/gevinst (reducerede omkostninger), 2) Udvikling og implementering (omkostninger) samt 3) Drift (omkostninger).

Nedenfor er forslagenes nettoeffekt præsenteret per forslag og samlet. Nettoeffekten er opgjort som omkostninger (udvikling, implementering og drift) fratrukket gevinster (potentiale). For forslagene samlet er omkostningerne endvidere fordelt på henholdsvis lønsum og øvrig drift.

Tabel 9. Økonomiske konsekvenser per forslag og samlet

Forslag		2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Kick-off og implementeringsorganisation	**Nettoeffekt**	**(297)**	**(712)**	**(73)**	**(18)**	**-**	**-**	**(1.101)**
	Omkostninger	(297)	(712)	(73)	(18)	-	-	(1.101)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.2.4.1 Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab	**Nettoeffekt**	**(109)**	**(102)**	**(3)**	**(3)**	**(3)**	**(3)**	**(223)**
	Omkostninger	(109)	(149)	(50)	(50)	(50)	(50)	(459)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.2.4.2 Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper	**Nettoeffekt**	**-**	**(326)**	**38**	**64**	**69**	**69**	**(85)**
	Omkostninger	-	(337)	-	-	-	-	(337)
	Gevinster	-	10	38	64	69	69	252
4.3.4.1 Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen	**Nettoeffekt**	**(805)**	**(232)**	**155**	**259**	**284**	**284**	**(54)**
	Omkostninger	(805)	(275)	(4)	(8)	(4)	(4)	(1.099)
	Gevinster	-	43	159	267	288	288	1.045
4.3.4.2 Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar	**Nettoeffekt**	**(234)**	**(497)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(731)**
	Omkostninger	(234)	(497)	-	-	-	-	(731)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.3 Forslag om model for samarbejdet med dataejere	**Nettoeffekt**	**(122)**	**(292)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(414)**
	Omkostninger	(122)	(292)	-	-	-	-	(414)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.4 Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik	**Nettoeffekt**	**(457)**	**(267)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(724)**
	Omkostninger	(457)	(267)	-	-	-	-	(724)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.5 Forslag om løbende risikoanalyse	**Nettoeffekt**	**-**	**(516)**	**609**	**1.585**	**2.377**	**2.438**	**6.493**
	Omkostninger	-	(516)	-	-	-	-	(516)
	Gevinster	-	-	609	1.585	2.377	2.438	7.009
4.3.4.6 Forslag om monitorerings- og rapporteringsstruktur	**Nettoeffekt**	**-**	**(605)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(605)**
	Omkostninger	-	(605)	-	-	-	-	(605)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.3.4.7 Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**(3.533)**	**37**	**139**	**234**	**(3.122)**
	Omkostninger	-	-	(3.533)	(35)	(50)	(50)	(3.668)
	Gevinster	-	-	-	73	189	284	546
4.3.4.8 Forslag om fremrykket validering af tast-selv information i fødesystemer	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**(3.384)**	**(1.242)**	**547**	**1.048**	**(3.031)**
	Omkostninger	-	-	(3.384)	(1.442)	(188)	(188)	(5.203)
	Gevinster	-	-	-	201	735	1.237	2.173
4.3.4.9 Forslag om fejlanalysefunktion og Incident Management System	**Nettoeffekt**	**(81)**	**(656)**	**419**	**797**	**844**	**844**	**2.166**
	Omkostninger	(81)	(798)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1.279)
	Gevinster	-	142	519	897	944	944	3.445
4.4.4.1 Forslag om udarbejdelse af en proces for lukning af regnskaber	**Nettoeffekt**	**-**	**(1.321)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1.321)**
	Omkostninger	-	(1.321)	-	-	-	-	(1.321)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.4.4.2 Forslag om optimering af regnskabsprocesser	**Nettoeffekt**	**-**	**(669)**	**(277)**	**65**	**109**	**118**	**(654)**
	Omkostninger	-	(669)	(295)	-	-	-	(964)
	Gevinster	-	-	18	65	109	118	310
4.4.4.3 Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger	**Nettoeffekt**	**-**	**(3.491)**	**678**	**1.764**	**2.645**	**2.713**	**4.310**
	Omkostninger	-	(3.491)	-	-	-	-	(3.491)
	Gevinster	-	-	678	1.764	2.645	2.713	7.800
4.5.4.1 Forslag om ekstern regnskabsrapportering	**Nettoeffekt**	**-**	**(123)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(123)**
	Omkostninger	-	(123)	-	-	-	-	(123)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
4.5.4.2 Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger	**Nettoeffekt**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Omkostninger	-	-	-	-	-	-	-
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-
5.2.4.1 Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer	**Nettoeffekt**	**(1.587)**	**(4.389)**	**(6.430)**	**(5.903)**	**(5.549)**	**(5.477)**	**(29.335)**
	Omkostninger	(1.587)	(4.546)	(7.044)	(6.894)	(6.894)	(6.892)	(33.857)
	Gevinster	-	157	613	991	1.345	1.416	4.522
5.3.4.1 Forslag om den grundlæggende organisationsmodel	**Nettoeffekt**	**(439)**	**(456)**	**1.344**	**2.645**	**3.501**	**4.004**	**10.598**
	Omkostninger	(439)	(953)	-	-	-	-	(1.392)
	Gevinster	-	497	1.344	2.645	3.501	4.004	11.991
6.1.4.1 Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er	**Nettoeffekt**	**-**	**(187)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(187)**
	Omkostninger	-	(187)	-	-	-	-	(187)
	Gevinster	-	-	-	-	-	-	-

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Alle forslag	**Nettoeffekt**	Lønsum	(4.111)	(10.228)	(4.493)	1.483	5.162	6.471	(5.716)
		Øvrig drift	(20)	(4.614)	(5.965)	(1.434)	(198)	(198)	(12.428)
		I alt	**(4.131)**	**(14.841)**	**(10.457)**	**49**	**4.964**	**6.273**	**(18.144)**
	Udvikling	Lønsum	(2.159)	(2.708)	(481)	-	-	-	(5.348)
		Øvrig drift	-	-	-	-	-	-	-
		I alt	**(2.159)**	**(2.708)**	**(481)**	**-**	**-**	**-**	**(5.348)**
	Implementering	Lønsum	(536)	(3.903)	(1.039)	(178)	-	-	(5.656)
		Øvrig drift	-	(4.350)	(5.764)	(1.236)	-	-	(11.350)
		I alt	**(536)**	**(8.253)**	**(6.804)**	**(1.414)**	**-**	**-**	**(17.006)**
	Drift	Lønsum	(1.416)	(4.514)	(6.998)	(6.936)	(7.088)	(7.087)	(34.039)
		Øvrig drift	(20)	(264)	(200)	(198)	(198)	(198)	(1.078)
		I alt	**(1.436)**	**(4.778)**	**(7.198)**	**(7.134)**	**(7.286)**	**(7.285)**	**(35.118)**
	Gevinst	Lønsum	-	897	4.026	8.597	12.250	13.558	39.327
		Øvrig drift	-	-	-	-	-	-	-
		I alt	**-**	**897**	**4.026**	**8.597**	**12.250**	**13.558**	**39.327**

Note: Denne tabel er også gengivet i executive summary.

Den samlede businesscase for kataloget af løsningsforslag viser, at der er grundlag for at understøtte målbilledets fokus på bedre kvalitet, således at der over en femårig evalueringsperiode er mulighed for at investere i at løfte kvaliteten af opgaveløsningen og samtidig reducere ressourceanvendelsen hertil.

De økonomiske konsekvenser af hvert forslag er konsolideret på et antal kvartaler over en evalueringsperiode på fem år. Afløbet, det vil sige den tidsmæssige fastsættelse af, hvornår omkostninger og gevinster falder, er modelleret i et såkaldt roadmap, hvor der er taget stilling til indfasningstakt blandt andet på baggrund af vurderinger af afhængigheder og prioritering, jf. afsnit 7.4, og erfaringer med, hvor lang tid bestemte aktiviteter tager. Omkostninger medregnes, i den takt hvormed aktiviteterne forventes af falde, mens gevinster indregnes over en periode med en fastsat indfasningstakt.

I tabellen er varige driftsomkostninger og gevinster udover den femårige evalueringsperiode indregnet til og med 2020.

Det bemærkes, at Deloitte ikke har vurderet de økonomiske konsekvenser af forslag 4.5.4.2. om etablering af en skattekonto for borgere, da dette forslag ikke implementeres i regi af Betaling og Regnskab.

Det er vigtigt at understrege, at for en del forslag går både gevinster og omkostninger i realiteten på tværs af forslag, jf. også afsnit 7.4.1. om afhængigheder. For eksempel er der knyttet omkostninger til forslaget om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer, men en del andre forslag og deres gevinster er afhængige af specialistkompetencerne, hvorfor nettoeffekten går på tværs. Dette skal indtænkes, hvis forslag justeres eller fjernes fra implementeringsplanen.

Potentiale

Potentiale skal forstås som den estimerede økonomiske gevinst ved at gennemføre et forslag. Der er altså tale om den positive side af det enkelte forslags businesscase. Tabellen viser et skøn for hvert forslag. Det totale potentiale, hvis alle forslag implementeres, er beregnet til cirka 46 mio. kr. i perioden 2015-2020.

Udvikling, implementering og drift

Udvikling og implementering skal forstås som de omkostninger, der følger med at færdigudvikle og realisere forslagene. Det er typisk udgifter til en form for implementeringsorganisation med en projektleder, ressourcer til at udarbejde bidrag fra organisationen samt investeringer i eksempelvis systemtilretninger, der er beregnet her. I perioden 2015-2020 er de totale omkostninger til udvikling og implementering beregnet til cirka 22 mio. kr. på tværs af alle forslag. Omkostningerne til udvikling og implementering ligger som det fremgår af Tabel 9 i de fire første år (2015-2018).

Det skal bemærkes, at der kun i begrænset omfang indgår omkostninger til systeminvesteringer, da disse først kan estimeres sikkert på et senere tidspunkt.

Drift skal forstås som de omkostninger, der følger, efter forslagene er implementeret. Hvis forslaget for eksempel kræver rekruttering af ekstra årsværk, vil de være indregnet her. I perioden 2015-2020 er driftsomkostningerne estimeret til at udgøre cirka 35 mio. kr. på tværs af alle forslag. De årlige driftsomkostninger stiger over de tre første år af implementeringen til et niveau omkring 7,2 mio. kr. årlig.

Samlet udgør omkostningerne til udvikling, implementering og drift af alle forslag i alt cirka 57,5 mio. kr. over perioden 2015-2020.

På baggrund af de samlede potentialer og omkostninger kan der opstilles et cashflow (nettoeffekt), som følger.

Tabel 10. Nettoeffekt ved implementering

Total	1.000 kr.						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Udvikling	(2.159)	(2.708)	(481)	0	0	0	(5.348)
Implementering	(536)	(8.253)	(6.804)	(1.414)	0	0	(17.006)
Drift	(1.436)	(4.778)	(7.198)	(7.134)	(7.286)	(7.285)	(35.118)
Gevinst	0	897	4.026	8.597	12.250	13.558	39.327
Nettovirkning	**(4.131)**	**(14.841)**	**(10.457)**	**49**	**4.964**	**6.273**	**(18.144)**

Samlet er nettoeffekten ved implementering af alle forslag beregnet til -18,1 mio. kr. i perioden 2015-2020 under de anvendte forudsætninger. Af tabellen fremgår det, at der fra og med år fire i implementeringen (2018) genereres et overskud, der stiger til cirka 6,3 mio. kr. årlig. Efter 2020 vil der således være tale om en positiv businesscase alene vurderet ud fra de økonomiske effekter. Dertil kommer de kvalitetsmæssige gevinster, der ikke er prissat, jf. afsnit 7.3.2, men som er hovedfokus i det strategiske målbillede og de tilhørende forslag.

Den samlede businesscase for kataloget af løsningsforslag viser således, at der over en femårig evalueringsperiode vil være gode muligheder for både at understøtte målbilledets fokus på bedre kvalitet i opgaveløsningen og reducere ressourceanvendelsen til formålet. Det skyldes, at en central del af løsningskataloget vedrører automatisering og systemtilretninger, der kan både skabe kvalitetsforbedringer og gøre det muligt at realisere et væsentligt potentiale for effektivisering.

Omfang og timing af disse gevinster skal fastlægges endeligt, når der er taget stilling til den præcise indfasning af de enkelte dele af forslagskataloget og til, hvordan SKAT vælger at håndtere den usikkerhed, der knytter sig til en række af beregningsforudsætningerne.

7.3.2. Kvalitet

Forslagene kan ikke alene vurderes ud fra de økonomiske konsekvenser. Som beskrevet ovenfor er et andet vigtigt element af KAN-delen at vurdere, hvilke konsekvenser de enkelte forslag har for kvaliteten af opgaveløsningen i Betaling og Regnskab. En stor del af forslagene har netop stor indflydelse på – og sin primære berettigelse i – kvaliteten af regnskabs- og transaktionsopgaverne i Betaling og Regnskab.

Nogle forslag vil medføre både implementeringsomkostninger og højere driftsomkostninger, men har så til gengæld en effekt på kvaliteten af opgaveløsningen.

Der er ikke sat beløb på de kvalitetsmæssige gevinster. I stedet er kvalitetsforbedringer vurderet ud fra en række kvalitetsparametre.

Parametrene er opstillet med udgangspunkt i målbilledet. Forslagenes vurderes på følgende tre parametre:

- Rigtigt regnskab.
- Rigtige transaktioner.
- Værdi af regnskabsdata for brugere.

Hvert parameter er vurderet på en fempunktsskala, hvor 5 er høj effekt, og 1 er ringe effekt.

Et forslag med en score på 5 på kvalitetsparameteren ”Rigtigt regnskab” indebærer således markante kvalitetsforbedringer.

Forslagene er alle fremsat med det formål at forbedre opgaveløsningen i Betaling og Regnskab, og det er derfor forudsat, at forslagene ikke har negativ påvirkning på kvaliteten af opgaveløsningen i Betaling og Regnskab.

I tabellen nedenfor er hvert forslag scoret på de tre kvalitetsparametre.

Tabel 11. Kvalitetsscore

		Kvalitetsparameter (1-5)		
#	Forslag	Rigtigt regnskab	Korrekte transaktioner	Værdi
1	Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab	■■■□□	□□□□□	■■■□□
2	Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper	■■■□□	□□□□□	■■■□□
3	Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen	■■■■□	□□□□□	■■■□□
4	Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar	■■□□□	■□□□□	□□□□□
5	Forslag om model for samarbejdet med dataejere	■■■□□	■□□□□	□□□□□
6	Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik	■■■■□	■□□□□	■■□□□
7	Forslag om løbende risikoanalyse	■■■■■	■■□□□	■■■□□
8	Forslag om monitorerings- og rapporteringsstruktur	■■■■□	■■□□□	■■■□□
9	Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow	■■■■□	■■■■□	■■■□□
10	Forslag om fremrykket validering af tast-selv-informationer i fødesystemer	■■■□□	■■■■■	■■■□□
11	Forslag om fejlanalysefunktion og incident management-system	■■■□□	■■■□□	■■□□□
12	Forslag om udarbejdelse af en proces regnskabsluk	■■■■□	□□□□□	■■■□□
13	Forslag om optimering af regnskabsprocesser	■■■□□	□□□□□	□□□□□
14	Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger	■■■■□	■■■□□	□□□□□
15	Forslag om ekstern regnskabsrapportering	■■□□□	□□□□□	■■■■■
16	Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger	■□□□□	■■■■□	■■■■■
17	Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer	N/A	N/A	N/A
18	Forslag om den grundlæggende organisationsmodel	N/A	N/A	N/A
19	Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er	N/A	N/A	N/A
20	Forslag om fremtidigt budget for betalings- og regnskabsopgaven	N/A	N/A	N/A

De enkelte parametre, den tilhørende skala og resultaterne af vurderingen gennemgås i det følgende.

Rigtigt regnskab

Rigtigt regnskab skal forstås som den korrekthed, hvormed § 38-regnskabet fremstår. Der er tale om en vurdering af den kvalitative gevinst i forhold til regnskabsopgaven.

Det er generelt vanskeligt at måle værdien af eksempelvis et styrket kontrolmiljø. Et mål herfor kan være, i hvilket omfang et forslag kan forventes at reducere risikoen for fejl og usikkerheder i regnskabet.

UKS

Forslagenes effekt på kvaliteten af regnskabsopgaven vurderes som en procentandel af det samlede indtægtsregnskab, svarende til værdien af en reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i regnskabet. Det betyder ikke, at forslagene kan sikre et regnskab uden fejl og usikkerheder, men at risikoen for, at regnskabet indeholder væsentlige fejl og usikkerheder, kan reduceres gennem forslagene, for eksempel gennem et styrket kontrolmiljø og risikostyring.

Det samlede indtægtsregnskab i 2014 var på 673.623,7 mio. kr. ifølge statsregnskabet 2014. Dertil kommer cirka 300 mia. kr., der føres videre til kommunerne.

■■■■■ Betyder en forventet reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i indtægtsregnskabet på 0-10 mio. kr.

■■■■■ Betyder en forventet reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i indtægtsregnskabet på 10-50 mio. kr.

■■■■■ Betyder en forventet reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i indtægtsregnskabet på 50-100 mio. kr.

■■■■■ Betyder en forventet reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i indtægtsregnskabet på 100-500 mio. kr.

■■■■■ Betyder en forventet reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i indtægtsregnskabet på over 500 mio. kr.

Det vil altså sige, at for eksempel forslag om løbende risikoanalyse (7) vurderes at have en meget stor effekt på at virkeliggøre, at Betaling og Regnskab kan sikre, at regnskabet er rigtigt.

Korrekte transaktioner

Korrekte transaktioner skal forstås som den korrekthed, hvormed transaktionerne i Betaling og Regnskab fremstår i forhold til borgere og virksomheder, jf. målbilledet. Der er tale om en vurdering af den kvalitative gevinst i forhold til transaktionsopgaven.

Det er vanskeligt at opgøre, hvordan og i hvilket omfang et forslag påvirker transaktionerne. Der har således ikke været tilvejebragt et datagrundlag, der gør det muligt meningsfuldt at opstille mål for antallet af transaktioner, der potentielt påvirkes af et forslag.

Et mål for værdien af et forslag i relation til transaktionsopgaven kan i stedet være, i hvilket omfang et forslag kan forventes at reducere risikoen for fejl i registreringen af transaktioner. Der er mange forhold, der påvirker denne risiko. Her vurderes, hvor transaktionsnært et forslag er ud fra en antagelse om, at risikoen for fejl i de enkelte transaktioner minimeres mest muligt, når transaktionen valideres ved kilden og/eller umiddelbart efter angivelse/betaling.

■■■■■ Betyder, at der etableres et grundlag for at arbejde med at minimere risikoen for fejl i registeringen af transaktioner.

■■■■■ Betyder, at risikoen for fejl i registreringen af transaktioner overvåges.

■■■■■ Betyder, at risikoen for fejl i registreringen af transaktioner kontrolleres på et overordnet niveau.

■■■■■ Betyder, at enkelttransaktioners rigtighed kontrolleres så tæt som muligt efter overlevering/angivelse/betaling.

■■■■■ Betyder, at enkelttransaktioners rigtighed kontrolleres ved kilden i forbindelse med angivelse/betaling.

Det vil altså sige, at for eksempel forslaget om fremrykket validering af tast-selv-information i fødesystemer (10) har meget stor effekt på at virkeliggøre,

at Betaling og Regnskab kan sikre, at de enkelte transaktioner er korrekte for borgere og virksomheder.

Værdi af regnskabsdata for brugere

Denne parameter sigter på den værdi, regnskabsbrugerne opnår ved brug af regnskabsdata. Der er tale om en vurdering af den kvalitative gevinst for kunderne.

Værdien af regnskabsdata følger også af de to foregående parametre (jo højere rigtighed, jo mere værdi), men her er fokus på den øgede værdi, der opstår, når Betaling og Regnskab fortolker og formidler regnskabsdata for brugerne i overensstemmelse med målbilledet.

■□□□□ Betyder, at forslaget indebærer, at en mindre del af brugerne af regnskabsdata i højere grad vil anvende regnskabsdata.

■■□□□ Betyder, at forslaget indebærer, at hovedparten af de nuværende regnskabsbrugere i højere grad vil anvende regnskabsdata.

■■■□□ Betyder, at forslaget vil øge tilliden til regnskabsdata hos mange af regnskabsbrugerne.

■■■■□ Betyder, at forslaget vil øge tilliden til regnskabsdata hos hovedparten af regnskabsbrugerne.

■■■■■ Betyder, at forslaget vil reducere regnskabsbrugernes risiko for at træffe beslutninger på et ufuldstændigt eller fejlagtigt grundlag.

Det vil altså sige, at for eksempel forslagene om ekstern regnskabsrapportering og opbygning af en skattekonto for den enkelte borger (15-16) har meget stor effekt på at virkeliggøre, at Betaling og Regnskab kan sikre brugbare data til brugerne af regnskabsdata.

Samlet vurdering af kvalitetsmæssige gevinster

Scoringen af forslagene kan opsamles som følger:

De vigtigste forslag ud fra en vurdering af de samlede kvalitetsmæssige gevinster er forslagene om løbende risikoanalyse (7), kontroller af kvalitet i dataflow (9), fremrykket validering af tast-selv-information i fødesystemer (10) og forslag om fejlanalysefunktion og incident management-system (11). Forslagene forventes at give værdi i relation til alle tre kvalitetsparametre, men især en markant reduktion af risikoen for fejl og usikkerheder i regnskabet, da forslagene er målrettet forebyggelse af fejl gennem risiko- og fejlanalyse (7 og 11) og kontrol af datakvalitet i systemlandskabet (9-10). Forslag 9 og 10 har endvidere højest værdi i relation til korrekte transaktioner, idet enkelttransaktioners rigtighed kontrolleres så tidligt som muligt i regnskabsprocessen.

En række forslag (1-3, 6, 8, 12 og 14) går direkte på at forbedre grundlaget for regnskabsaflæggelsen enten i form af principper og governance eller gennem forbedring af regnskabsprocesser og -data. Disse forslag har samlet stor værdi, fordi de påvirker både regnskabets rigtighed og værdien for brugerne af regnskabet. Risikoen for usikkerheder og fejl i regnskabet reduceres væsentligt gennem en omlægning af kontroller og tolerancer (1-2, 6 og 14) og ved at styrke organiseringen af regnskabsaflæggelsen (3, 8 og 12). Her er det kontrolmiljøet, der skaber den store gevinst i relation til kvaliteten af regnskabet.

Forslag 15 og 16 har især værdi for brugerne, men vil også have en kvalitetsmæssig effekt på regnskabets rigtighed, da en del af regnskabsrapporteringen vil fungere som et led i kontrolmiljøet.

Forslag 4-5 og 13 vurderes at have lavere kvalitetsmæssige gevinster. Scoren er lavere, fordi forslagene ikke påvirker transaktioner og regnskab direkte og ikke har direkte værdi for brugerne af regnskabet.

Samlet betyder scoringen, at forslag 9 og 10 skal prioriteres på tværs af alle kvalitetsparametre. I relation til regnskabets rigtighed er det forslag 7, der skal prioriteres, mens forslag 10 også prioriteres højest ud fra en vurdering af effekten på transaktionernes rigtighed. Vægtes værdien for regnskabsbrugerne højest, skal forslag 15 prioriteres.

7.3.3. Realiserbarhed

Forslagene kan ikke alene vurderes ud fra de økonomiske og kvalitetsmæssige konsekvenser. Det sidste element af KAN-delen er at vurdere realiserbarheden af de enkelte forslag.

Det vurderes, at alle forslagene kan realiseres med de rette ressourcer og den nødvendige ledelsesprioritering. Omvendt er det også oplagt, at forudsætningerne for at realisere de enkelte forslag er forskellige, og at der knytter sig forskellige udfordringer til gennemførelsen af de enkelte forslag. Generelt kan det antages, at der er større usikkerhed om forslagenes realiserbarhed, hvis:

- Usikkerheden om de økonomiske estimater er stor.
- Tidshorisonten for implementering er lang.
- Der er betydelige investeringsomkostninger.
- Behovet for koordination internt og med eksterne parter er stort, der er afhængigheder til interessenter udenfor Betaling og Regnskab, og/eller der er behov for at indgå nye aftaler.

I tabel 12 er der givet et bud på en scoring af de enkelte forslag op mod disse parametre på en skala fra 0 til 5, hvor 5 (mørkeblå markeringer) indikerer relativt vanskeligere betingelser for at realisere et forslag. Det skal understreges, at scoringerne også i denne sammenhæng er baseret på vurderinger, der er foretaget af Deloitte i samarbejde med underdirektøren for Betaling og Regnskab.

Der er ikke tale om en vurdering af realiserbarheden i absolut forstand, men om en tydeliggørelse af de opmærksomhedspunkter, der knytter sig til forslagene i implementeringsfasen. Hvis ikke disse punkter adresseres og løses succesfuldt, vil det være vanskeligere at opnå de estimerede gevinster.

UKS

Tabel 12. Vurdering af elementer med betydning for forslagenes realiserbarhed

#	Forslag	Usikkerhed om estimat	Tidshorisont	Investerings-behov	Koordinations-behov
1	Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab	■□□□□	■■□□□	□□□□□	■■■■□
2	Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper	■□□□□	■■□□□	□□□□□	■■■□□
3	Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen	■□□□□	■■□□□	□□□□□	■■■□□
4	Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar	■■□□□	■■■□□	□□□□□	■■■■□
5	Forslag om model for samarbejdet med data-ejere	■■■□□	■■□□□	□□□□□	■■■■□
6	Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik	■□□□□	■□□□□	■■□□□	■■□□□
7	Forslag om løbende risikoanalyse	□□□□□	■■□□□	■■□□□	■■■□□
8	Forslag om monitorerings- og rapporterings-struktur	■■□□□	■□□□□	■■□□□	■■■□□
9	Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow	■■□□□	■□□□□	■■■□□	■■■■■
10	Forslag om fremrykket validering af tast-selv-informationer i fødesystemer	■■■□□	■■■□□	■■■□□	■■■■■
11	Forslag om fejlanalysefunktion og incident management-system	■□□□□	■□□□□	■■□□□	■■■□□
12	Forslag om udarbejdelse af en proces for regnskabsluk	■■□□□	■■□□□	□□□□□	■■■□□
13	Forslag om optimering af regnskabsprocesser	■■■■□	■■■■□	■■□□□	■■■■□
14	Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger	■■■■□	■■■■□	■■■■□	■■■■□
15	Forslag om ekstern regnskabsrapportering	□□□□□	□□□□□	■□□□□	■■■□□
16	Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger	N/A	■■■■■	■■■■■	■■■■□
17	Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer	N/A	N/A	N/A	N/A
18	Forslag om den grundlæggende organisations-model	N/A	N/A	N/A	N/A
19	Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er	N/A	N/A	N/A	N/A
20	Forslag om fremtidigt budget for betalings- og regnskabsopgaven	N/A	N/A	N/A	N/A

Note: Bemærk, at scoringen i denne tabel i princippet er vendt om sammenlignet med scoringen af kvalitet i tabel 11. Hvor der i tabel 11 gives en høj score for høj effekt på kvalitet, gives der i Tabel 12 en høj score for relativt vanskeligere betingelser for implementering.

De enkelte parametre, den tilhørende skala og resultaterne af vurderingen gennemgås i det følgende.

UKS

7.3.3.1. Usikkerheden om de økonomiske estimater er stor

Jo større usikkerheden om de økonomiske estimater er, jo mere usikkert er det, om forslaget er realiserbart. Denne parameter bygger derfor i høj grad på en vurdering af de forudsætninger, der ligger til grund for økonomiberegningerne i afsnit 7.3.1.

■■■■■ Betyder, at det økonomiske estimat er meget præcist.

■■■■■ Betyder, at der er usikkerhed om mindre dele af det økonomiske estimat.

■■■■■ Betyder, at der er usikkerhed om en større del af det økonomiske estimat.

■■■■■ Betyder, at der er høj usikkerhed om hovedparten af det økonomiske estimat.

■■■■■ Betyder, at hele det økonomiske estimat er højst usikkert.

Især forslagene om optimering af processer (9) og automatisering af kontroller og afstemninger (10) har en meget stor usikkerhed i relation til de økonomiske estimater og bør først gennemføres, når der er skabt større sikkerhed om estimaterne.

7.3.3.2. Tidshorisonten for implementering er lang

Jo længere tidshorisonten for implementeringen af forslaget er, jo mere usikkert vurderes det, at forslaget er realiserbart. SKAT er en foranderlig organisation, og der er løbende ændringer i organisationen og strukturen, der enten direkte eller afledt vil have effekt på de enkelte forslag. Det forudsættes derfor, at jo længere tid det tager at gennemføre et enkelt forslag, jo større usikkerhed er der forbundet hermed. Det er simpelthen sværere at forudse eventuelle eksterne faktorer, jo længere frem i tiden, der skal vurderes.

■■■■■ Betyder, at forslaget har en kort tidshorisont på 1-3 måneder.

■■■■■ Betyder, at forslaget har en tidshorisont på 6-9 måneder.

■■■■■ Betyder, at forslaget har en tidshorisont på 10-15 måneder.

■■■■■ Betyder, at forslaget har en lang tidshorisont på 16-21 måneder.

■■■■■ Betyder, at forslaget har en meget lang tidshorisont på over 22 måneder.

Igen er det forslagene om optimering af processer (13) og automatisering af kontroller og afstemninger (14), der har høj usikkerhed, her i kraft af at implementeringen af forslagene vurderes at have en lang tidshorisont.

7.3.3.3. Investeringsomkostningerne er betydelige

Jo flere investeringsomkostninger, der er, jo mere usikkert vurderes det at være, at forslaget kan realiseres. Mindre investeringsomkostninger kan som udgangspunkt håndteres indenfor Betaling og Regnskabs budget og betragtes derfor som forholdsvis realiserbare. Omvendt skal investeringstunge forslag godkendes af SKATs direktion, og sådanne forslag vil skulle vejes op mod andre tiltag, der også skal udføres i resten af SKAT. Denne parameter bygger derfor i høj grad på en vurdering af de forudsætninger, der ligger til grund for økonomiberegningerne i afsnit 7.3.1.

■■■■■ Betyder, at forslaget medfører minimale investeringsomkostninger.

■■■■■ Betyder, at forslaget medfører mindre investeringsomkostninger under 0,5 mio. kr.

■■■■■ Betyder, at forslaget medfører investeringsomkostninger under 1 mio. kr.

■■■■■ Betyder, at forslaget medfører investeringsomkostninger mellem 1 og 10 mio. kr.

■■■■■ Betyder, at forslaget medfører investeringsomkostninger over 10 mio. kr.

Der er især usikkerhed forbundet med forslagene om kontroller af kvalitet i dataflow (9), fremrykket validering af tast-selv-informationer (10) og automatisering af kontroller og afstemninger (13), da disse kræver, at Betaling og Regnskab sikrer de nødvendige investeringer for at kunne gennemføre forslagene. Dette forhold adresseres særskilt i afsnit 7.3.4. om kritiske forudsætninger for implementering.

7.3.3.4. Koordinationsbehovet er stort

Jo større et koordinationsbehov, der er, jo mere usikkert vurderes det, at forslaget er realiserbart. Nogle af forslagene kræver en høj grad af koordination med eksempelvis andre dele af SKAT, leverandører eller andre eksterne interessenter. Samtidig forudsætter en del af forslagene, at det er andre organisatoriske enheder i SKAT, der afholder omkostninger, mens Betaling og Regnskab høster gevinsterne. Det er således ikke kun Betaling og Regnskabs dagsorden, der har indflydelse på, om forslaget kan gennemføres, men også den nævnte række af interessenter. Når andre interessenter skal inddrages, kan det ikke forudsættes, at Betaling og Regnskabs behov prioriteres højest.

■■■■■ Betyder, at der er et minimalt koordinationsbehov.

■■■■■ Betyder, at der er et større koordinationsbehov indenfor Betaling og Regnskab.

■■■■■ Betyder, at der er behov for at koordinere med andre dele af SKAT og med eksterne interessenter og/eller leverandører på større dele af forslaget.

■■■■■ Betyder, at Betaling og Regnskab er afhængige af buy-in fra andre dele af SKAT på væsentlige dele af forslaget.

■■■■■ Betyder, at der er behov for at koordinere med både andre dele af SKAT, eksterne interessenter og leverandører i relation til hele forslaget.

Det er især forslagene relateret til dataejerskab (4 og 5) og forslag, der forudsætter en form for systeminvesteringer (9-11, 13, 14 og 16), der har høj score på koordinationsbehov og dermed høj usikkerhed, fordi forslagene kræver en høj grad af inddragelse af og buyin fra interessenter udenfor Betaling og Regnskab.

7.3.3.5. Samlet vurdering af forslagenes realiserbarhed

Samlet er det forslagene, hvortil der er knyttet behov for systeminvesteringer, der samlet har den højeste score og dermed den laveste realiserbarhed (forslag 9, 10, 13, 14 og 16). Der er tale om forslag, der kræver både investeringer og indgåelse af aftaler med interne og eksterne interessenter, og hvor der samtidig er usikkerhed om estimaterne.

Især et højt koordinationsbehov påvirker forslagenes realiserbarhed bredt. Hovedparten af forslagene kræver, at Betaling og Regnskab inddrager interessenter udenfor afdelingen.

Relevante overvejelser om de enkelte forslags realiserbarhed er også beskrevet i de afsnit til hvert forslag, der behandler afledte konsekvenser, afhængigheder og risici mv.

7.3.4. Kritiske forudsætninger for implementering

Udover de parametre, der påvirker de enkelte forslags realiserbarhed, vurderer Deloitte, at en række overordnede kritiske forudsætninger skal være på plads for at sikre implementering af forslagene. De omfatter:

Projektledelseskompetence

Det er afgørende for gennemførelsen af forslagene i turnusanalysen, at der identificeres en ressource med stærke projektledelses- og organiseringskompetencer, der kan fungere som samlet projektleder i implementeringsorganisationen i Betaling og Regnskab.

Vedkommende skal være ansat i Betaling og Regnskab, men skal kunne tages ud af driften for at fokusere på at drive implementeringen.

Som del af implementeringen af forslagene introduceres der en ny organisationsmodel, hvorfor det er vigtigt at samle projektledelsesansvaret hos en central projektleder, der kan støtte underdirektøren og tage ansvar for implementeringsprocessen.

Assistance til at danne og bemande ny organisation

Betaling og Regnskab står overfor at skulle gennemføre større ændringer i organisation og opgavemiks.

Der er derfor behov for, at ledelsen i Betaling og Regnskab får støtte til at danne og bemande den nye organisation. Der er især behov for støtte til at rekruttere og udvikle specialistprofiler.

Der bør sikres assistance hertil ved enten SKAT HR eller ekstern assistance. Allerede tidligt i forløbet er der behov for at bemande den nye risiko- og kontrolenhed, hvorfor der hurtigt og målrettet er behov for en indsats.

Finansiering af systeminvesteringer i automatiseringer mv.

Der er behov for, at der tages en samlet beslutning om at afsætte midler til de forslag, der medfører et behov for at investere i systemtilretninger. Det gælder særligt i relation til de systemer, hvor Betaling og Regnskab ikke selv er systemejer.

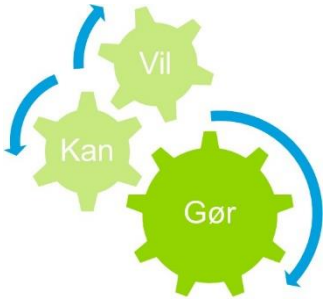
Hvis ikke der tages en samlet investeringsbeslutning, er der stor risiko for, at betalings- og regnskabsopgaven – som tidligere – ikke får tilstrækkeligt fokus i den generelle prioritering af it-udvikling og it-drift.

Der er derfor behov for, at systemtilretninger til at understøtte forslagene i turnusanalysen samles i et program eller en pulje og indplaceres i den normale pipeline for it-forandringsprojekter.

Forud herfor skal der være gennemført en fejlanalyse for at kvalificere og detaljere businesscasen for konkrete systemtilretningsinitiativer.

7.4. GØR

Som nævnt indeholder GØR-delen det, der skal sikre, at forandringerne rulles ud og kommer helt i mål som planlagt.



I det følgende afsnit 7.4.1 bliver forslagene grupperet med udgangspunkt i, hvilke forslag der er afhængige af hinanden. På baggrund heraf kan forslagene prioriteres indbyrdes ud fra et tidsperspektiv, og rækkefølgen for deres gennemførelse bestemmes.

Samtidig kan forslagene prioriteres ud fra deres score på parametrene økonomi, kvalitet og realiserbarhed, jf. afsnit 7.4.2.

Samlet vil denne prioritering i tid, økonomi, kvalitet og realiserbarhed kunne udmøntes i en implementeringsplan, jf. afsnit 7.4.3.

Til at bære implementeringsplanen igennem etableres en implementeringsorganisation. Principperne for denne organisation præsenteres i afsnit 7.4.4, og der præsenteres et bud på bemandingen og rolle- og ansvarsfordelingen heri.

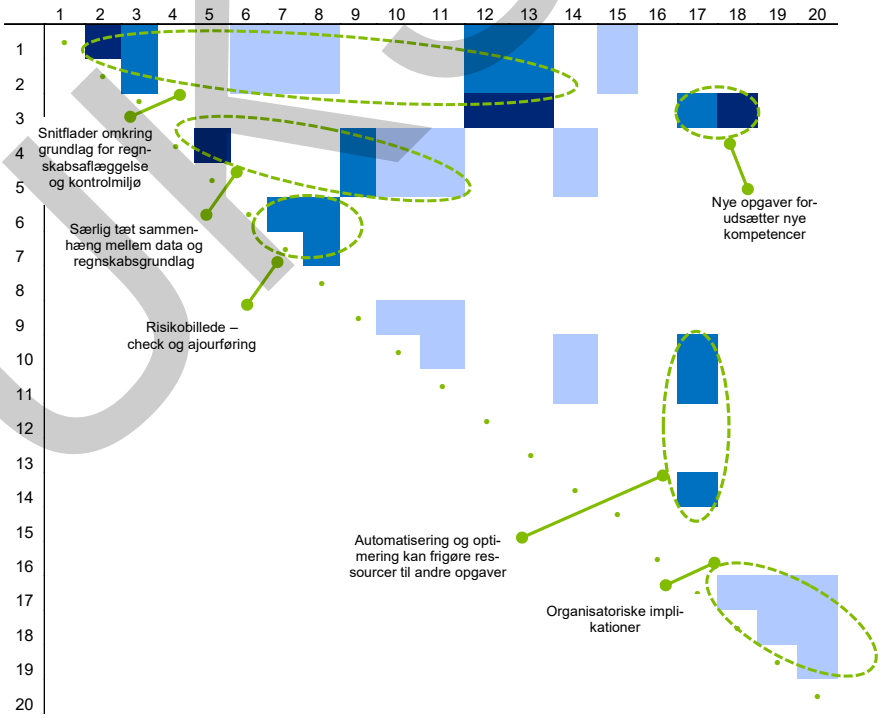
7.4.1. Afhængigheder

De enkelte forslag har i nogle tilfælde store afhængigheder og kan derfor ikke betragtes enkeltstående i en vurdering af, hvornår de skal implementeres. Denne sammenhæng er det vigtigt at kunne præcisere for at prioritere forslagene i tid.

For at skabe overblik over de enkelte snitflader er der udarbejdet en oversigt over de indholdsmæssige og tekniske snitflader og afhængigheder, der er mellem de enkelte forslag.

I Figur 46 præsenteres et overblik over de væsentligste snitflader og indbyrdes afhængigheder mellem de 20 forslag i turnusanalysen. Tallene 1-20 angiver numrene på de enkelte forslag, mens farvelægningen indikerer, hvor tæt sammenhængende forslagene er – en mørk(ere) blå farve angiver en tæt(tere) snitflade/afhængighed. Hvor der ikke er nogen farvelægning, er det udtryk for, at forslagene teknisk og indholdsmæssigt kan betragtes som uafhængige.

Figur 46. Afhængigheder og gruppering



Der kan fremhæves følgende hovedpunkter i vurderingen af snitflader og afhængigheder:

- Mellem forslagene under overskriften ”Kontrolmiljø, risikobillede og fejl” er der en række snitflader. Det samme gælder forslagene under overskriften ”Data og arbejdsprocesser”.
- De fleste forslag, der relaterer sig til grundlaget for regnskabsaflæggelsen, er tæt sammenhængende. Forslagene omkring fastlæggelse af regn-

skabsgrundlaget (1-3) har endvidere stor betydning for mulighederne for at konsolidere og optimere regnskabsprocessen (12 og 13).

- Forslagene om at øge risikostyringen i regnskabs- og transaktionsopgaverne (7 og 8) er tæt forbundne og har i øvrigt en snitflade til de forslag, der relaterer sig til grundlaget for regnskabsopgaven (1-3). Forslagene om risikostyring forudsætter derudover rekruttering af specialistkompetencer (17).
- Særlig tæt afhængighed er der mellem forslagene relateret til dataejerskab og datakvalitet (4, 5 og 9-11), der i vidt omfang også er en forudsætning for forslagene om optimering og automatisering (13-15).
- Forslaget om en skattekonto for borgere (16) er i vidt omfang uafhængigt af de øvrige forslag.
- Forslaget om ekstern rapportering (15) er også i vidt omfang uafhængigt af de øvrige forslag, men forudsætter dog rekruttering af specialistkompetencer (3 og 18) og vil samtidig indgå som en del af grundlaget for regnskabsaflæggelsen og kontrolmiljøet (1, 2, 6 og 7).
- En del af forslagene har betydning for organiseringen og skal ses i sammenhæng hermed. En række forslag til organiseringen af regnskabsopgaven (18-20) er ikke teknisk en forudsætning for de øvrige forslag, men understøtter realiseringen af dem.

Analysen af snitflader viser, at forslagene i vidt omfang kan grupperes omkring grundlaget for regnskabsaflæggelsen (1-3, 12,13 og 15), etablering af kontrolmiljøet (6-8 og 11), datakvalitet (4, 5 og 9), automatisering (10, 13-14 og 16) og organisering (17-21). Denne gruppering indgår i den videre prioritering og opstilling af implementeringsplanen.

7.4.2. Prioritering

De grupperede forslag bruges som udgangspunkt for den indbyrdes prioritering af forslagene. Den indbyrdes prioritering bestemmes af parametrene økonomi, kvalitet og realiserbarhed.

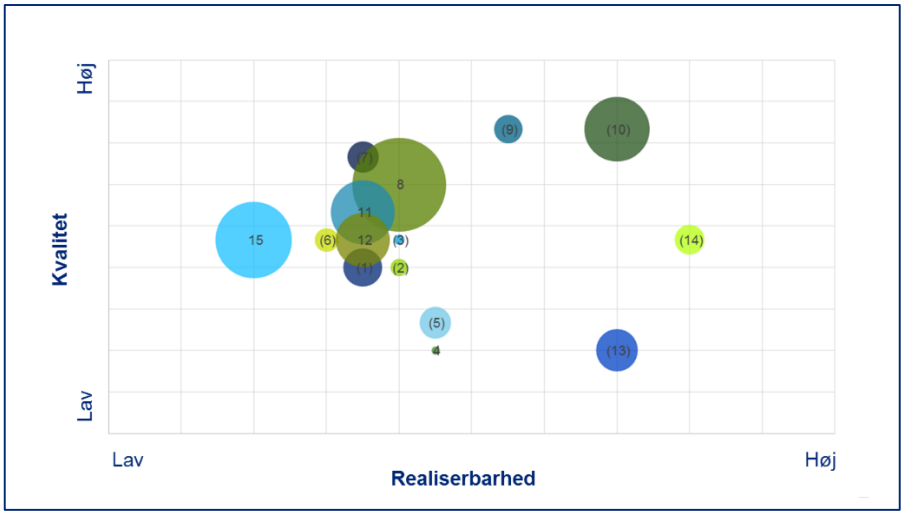
For hver gruppe af forslag sammenvejes scorerne på henholdsvis kvalitet og realiserbarhed (uvægtet), ligesom den samlede businesscase (værdien af omkostninger og gevinster, det vil sige nettoeffekten) bestemmes. Figur 47 viser et overblik over de forskellige forslag. Ud af x-aksen er forslagenes realiserbarhed indikeret, så jo længere ud ad aksen, forslagene ligger, jo mere implementerbare er de. Ud ad y-aksen er kvaliteten indikeret, så jo længere op ad aksen, forslagene ligger, jo højere effekt på kvaliteten har de.

De enkelte cirklers størrelse indikerer, hvor god en businesscase forslagene har, så jo større værdi (positiv eller negativ), jo større cirkel. Tallene henviser til forslagsnummereringen, og tal i parentes betyder, at forslaget har en negativ værdi. Det vil altså sige, at et forslag, der ligger længst mod nordøst i figuren og har den største cirkel med positivt fortegn, er at foretrække i forhold til et forslag, der ligger langt mod sydvest og har en lille cirkel med positivt fortegn eller en stor cirkel med negativt fortegn.

Det bemærkes, at kun forslag, der er scoret på alle tre dimensioner (kvalitet, realiserbarhed og økonomi), er samlet i figuren. Forslag 16-20 indgår derfor ikke. Økonomien er opgjort over den 5-årige evalueringsperiode.

UKS

Figur 47. Matrix til samlet vurdering af kvalitet, realiserbarhed og økonomi



Note: Tallene henviser til nummerering af forslag. Tal i parentes indikerer, at forslaget har en negativ økonomisk værdi.

Det er vigtigt at påpege, at de anførte forslag til prioriteringsparametre ikke nødvendigvis er udtømmende, og at de konkrete scoringsværdier rummer et element af skøn. Samtidig vil størrelsen af cirklen, det vil sige værdien af forslaget for en del forslags vedkommende afhænge af andre forslag. Der kan ikke opstilles en objektiv formel for sammenvejning af de forskellige scoringer. Alligevel kan der ud fra scoringerne i figuren indkredses nogle tentative bud på prioriteringen af forslagene, ligesom figuren giver et samlet overblik over de mange perspektiver i prioriteringen.

7.4.3. Implementeringsplan

I kapitel 3-6 ligger der overordnede individuelle beskrivelser af hvert enkelt forslag, der præsenterer forslagets indhold, de forventede gevinster, de overordnede implementeringsaktiviteter og de økonomiske konsekvenser. De økonomiske konsekvenser er som beskrevet uddybet i et potentialekatalog, der samler vurderingen af omkostninger og gevinster forbundet med hvert forslag.

Som en del af potentialekataloget er der givet et bud på indfasningstakten for hvert enkelt forslag over en femårig periode (modelleret i et såkaldt roadmap).

Den samlede implementeringsplan baseres på disse elementer (beskrivelser og roadmap) og på ovenstående prioritering af de grupperede forslag.

Den samlede implementeringsplan er valideret i styregruppen og så vidt muligt tilrettelagt, så der tages højde for ferier og peakperioder, for eksempel i forbindelse med årsluk.

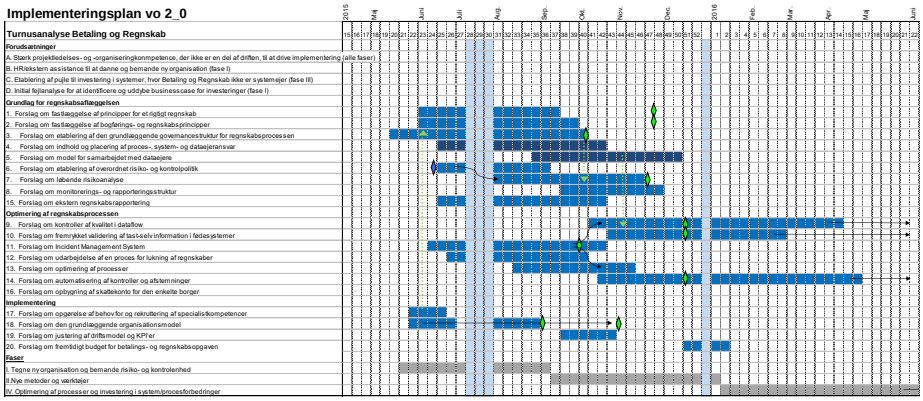
Der er tale om et udkast til implementeringsplan, der vil skulle tilpasses, i takt med at resultaterne af turnusanalysen behandles i ledelsen for Betaling og Regnskab og i SKATs direktion, ligesom planen vil skulle tilpasses, i takt med at implementeringsprocessen skrider frem.

Implementeringsplanen danner et samlet overblik over de aktiviteter og milepæle, der ligger i implementeringen, hvis alle forslag implementeres.

Implementeringsinitiativerne er så vidt muligt valideret og kvalitetssikret af Betaling og Regnskab, HR og andre involverede interessenter for at sikre en så høj grad af realisme som muligt.

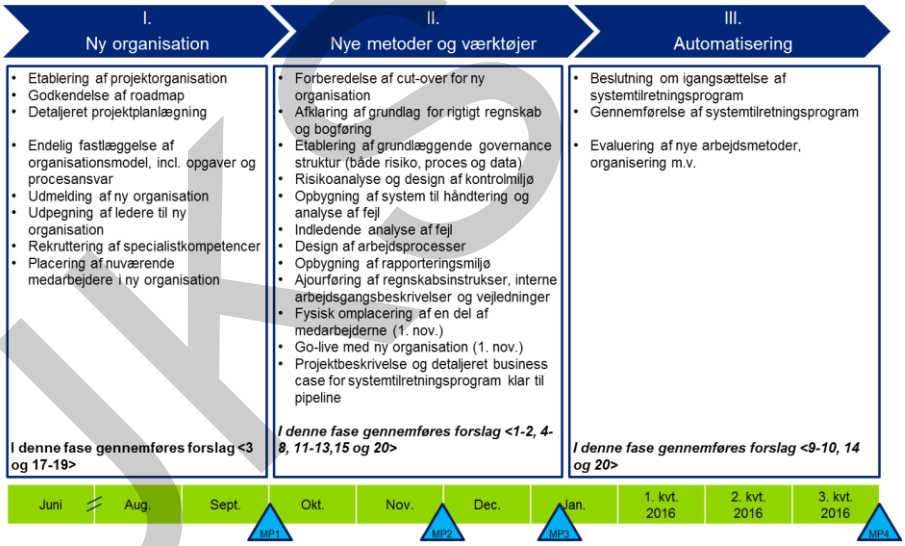
Planen for implementering af forslagene er illustreret i Tabel 13 og ligger som bilag til denne rapport, jf. bilag 7.

Tabel 13. Implementeringsplan



Aktiviteterne i implementeringsplanen falder overordnet i tre faser, jf. Figur 48.

Figur 48. Faser i implementeringen



Fase I ligger i juni, august og september 2015 og indebærer, at en ny organisation tegnes og udmeldes. Fokus er på at designe den nye organisation og placere opgaver og ansvar. Den nye risiko- og kontrolenhed får en central rolle i at implementere og drive flere af forslagene, hvorfor det prioriteres at bemande denne enhed omkring sommeren 2015. I denne fase gennemføres primært forslag 3 og 17-19.

Fase II ligger i perioden oktober, november og december 2015, hvor den organisation, der er tegnet, etableres med go-live senest 1. december. I denne fase gennemføres også de forslag, der sigter på at introducere nye metoder og værktøjer. Forslag 1, 2, 4-8, 11-13,15 og 20 gennemføres primært i fase II og fokuserer på at skabe bedre grundlag for og organisering af regnskabsaflæggelsen. Nogle af disse forslag vil være påbegyndt tidligere som led i arbejdet med at etablere den grundlæggende governance, der påbegyndes allerede i fase I.

Fase III starter omkring årsskiftet 2015/2016 og indeholder de aktiviteter, der forudsætter investeringer og systemtilretninger. Forslagene i denne fase omfatter forslag 9, 10, 14 og 20.

7.4.4. Implementeringsorganisation

Etablering af en decideret projektorganisation er essentielt, for at den samlede projektplan gennemføres, og de enkelte forslag bliver ført ud i livet.

Implementeringsorganisationen forankres i Betaling og Regnskab, men med direkte reference til SKATs direktion. Tanken er, at Betaling og Regnskab skal eje og styre de enkelte projekter, men suppleres af de forskellige interessenter i SKAT, der kan og bør bidrage til de enkelte dele af forslagene. Her tænkes det, at specielt IT, HR og Kundeservice vil få en betydelig rolle.

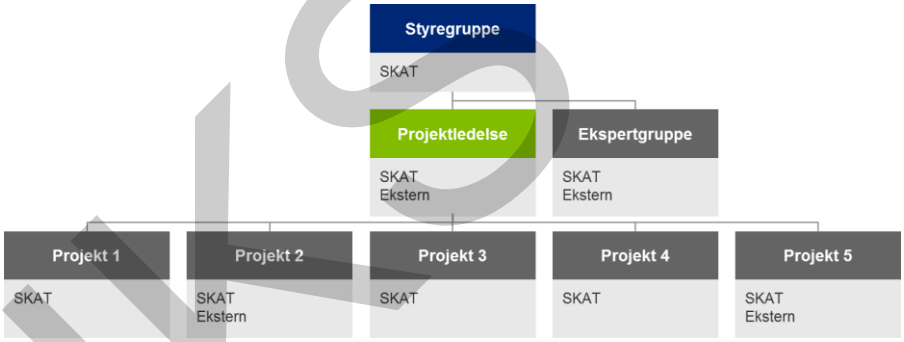
Under en styregruppe samles en projektledelsesgruppe. Under denne oprettes der yderligere en række projektgrupper med ansvar for de individuelle spor og for at udføre de enkelte forslag/grupper af forslag.

Det foreslås derudover, at der tilknyttes en række interessenter og eksperter, der kan bidrage med ekstra viden og kompetencer i implementeringen.

En del af arbejdet med at implementere forslagene vil de facto skulle forankres i den nye enhed, der foreslås bemandet med folk med særlige kompetencer indenfor risikostyring og kontrolaktiviteter.

Den samlede implementeringsorganisation er afbildet i Figur 49.

Figur 49. Implementeringsorganisation



Det foreslås, at styregruppens sammensætning ikke skal afvige væsentligt fra sammensætningen af styregruppen for turnusanalysen. Formålet er at bibeholde det samlede overblik og kontinuiteten fra turnusanalysen. Det vil sige, at styregruppen som minimum vil skulle bestå af direktøren for Økonomi, direktøren for Inddrivelse og underdirektøren for Betaling og Regnskab. Styregruppens vigtigste opgave er at kontrollere, at projekterne forløber som planlagt, og træffe eventuelle strategiske beslutninger affødt af de individuelle projekter.

Ved behov suppleres denne styregruppe med repræsentanter fra IT, HR, departementet samt ekstern rådgivning med ekspertise i projektledelse og regnskab. Denne gruppe af eksperter bidrager som eksperter i relation til en række af de udfordringer, der skal håndteres i styregruppen, og skal derfor kunne inddrages ad hoc i forskellige beslutningsprocesser.

Projektledelsen består af minimum én fuldtidsressource fra Betaling og Regnskab suppleret med en udefrakommende ressource. Fuldtidsressourcen fra Betaling og Regnskab vil være den koordinerende projektleder for hele implementeringsorganisationen. Vedkommende vil skulle inddrage store dele af organisationen både i og udenfor Betaling og Regnskab, hvorfor personen skal have den nødvendige forståelse af og indsigt i SKATs organisation og i forretningen til at kunne koordinere de forskellige projekter på tværs. For at sikre tilstrækkelig forankring forudsættes det, at projektlederen er en del af Betaling og Regnskab. Projektlederen vil skulle sikre, at de enkelte projekter gennemføres rettidigt, og levere løbende statusrapporter til styregruppen. En ekstern rådgiver vil kunne bistå projektlederen med de nødvendige skabelo-

ner og projektorganiseringsekspertise, der kan sikre en sikker styring af projekterne.

Det er en forudsætning for en vellykket implementering, at der identificeres en projektleder med stærke kompetencer indenfor projektledelse- og projektorganisering. Vedkommende skal dedikeres til opgaven. Det vil sige, at vedkommende ikke indgår i driften, men har implementeringen af forslagene i turnusanalysen som eneste ansvarsområde.

De enkelte projekter vil blive drevet af de forskellige medarbejdere i Betaling og Regnskab, der umiddelbart har størst berøring med og ekspertise indenfor det givne område. Deres indsats vil potentielt kunne suppleres med yderligere eksterne kompetencer til projekter, hvor yderligere ekspertise er påkrævet, ligesom andre dele af SKAT vil skulle involveres og levere bidrag.

En del af projekterne – særligt i relation til principper og rammer for regnskabsaflæggelsen samt kontrolmiljø og risikobillede – kan med fordel forankres i den nye enhed, der foreslås oprettet til risikostyring og kontrolaktiviteter. På den måde kan aktiviteterne glide fra implementering til drift, og der kan i takt med projektets fremdrift opbygges kompetencer i den nye enhed.

Økonomiske konsekvenser

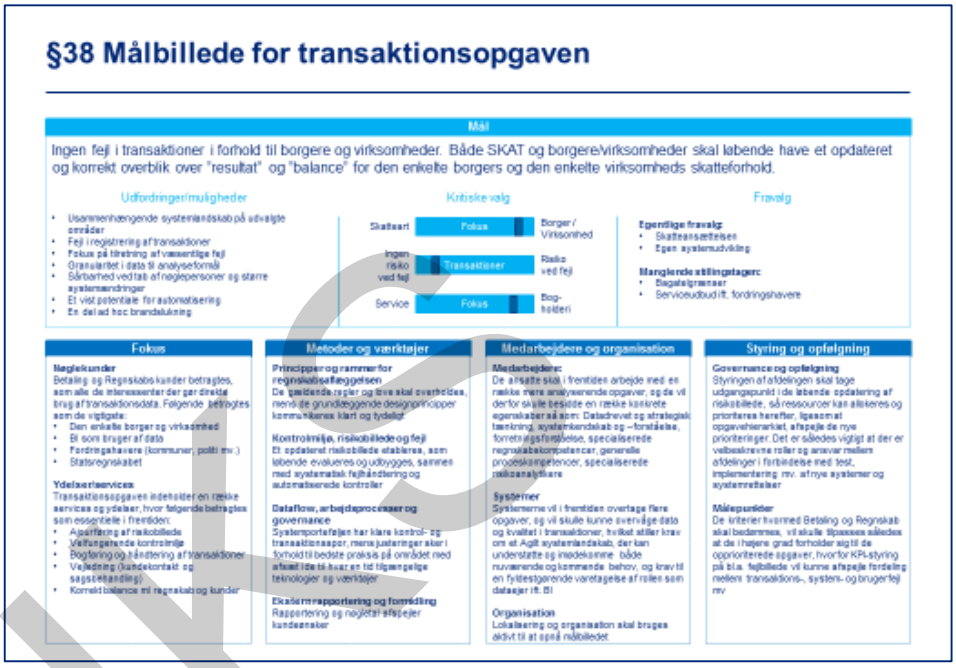
Implementeringsorganisationen i Betaling og Regnskab vurderes at kræve samlet 3.800 timer. Det omfatter:

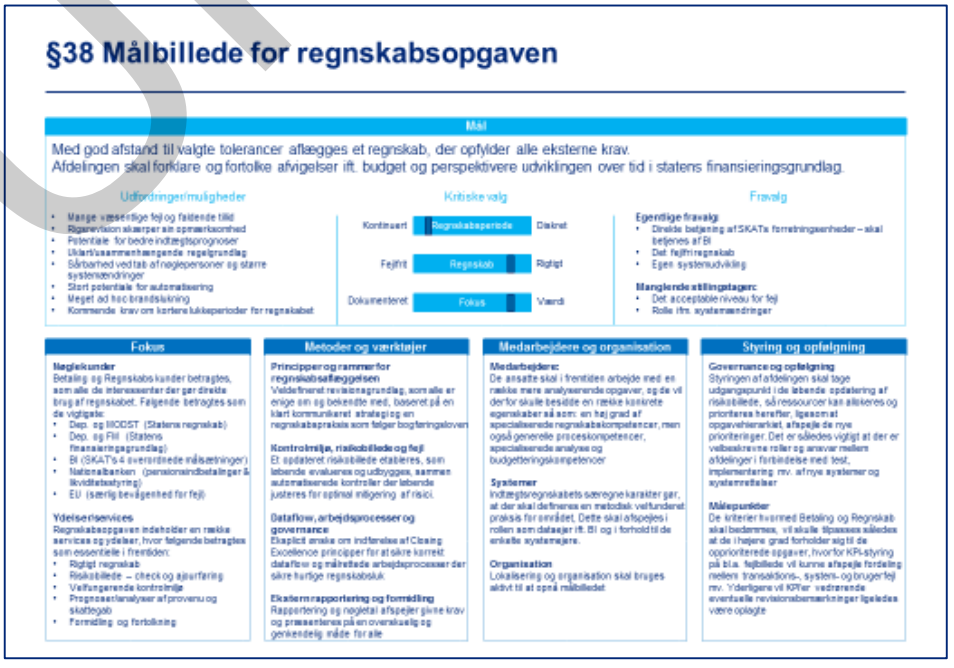
- 1.100 timer til projektledelse.
- 430 timer til styregruppen.
- 2.300 timer til bidrag til arbejdsgrupper.
- Derudover kan Betaling og Regnskab overveje at starte implementeringsprocessen med et kickoff. Et eventuelt kickoff eller strategiseminar for medarbejderne vil kræve:
  - Forberedelse, der kan gennemføres af én medarbejder over et par uger, svarende til cirka 70 timer.
  - Deltagelse i kickoff/seminar, ½ dag for alle medarbejdere i Betaling og Regnskab, svarende til cirka 1.000 timer.
  - Dertil kommer eventuelle omkostninger til lokaler og forplejning.

UKS

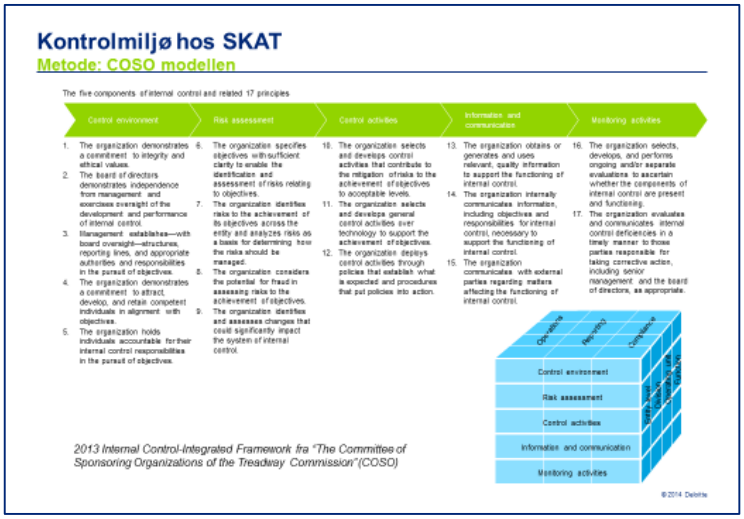
8. Bilag

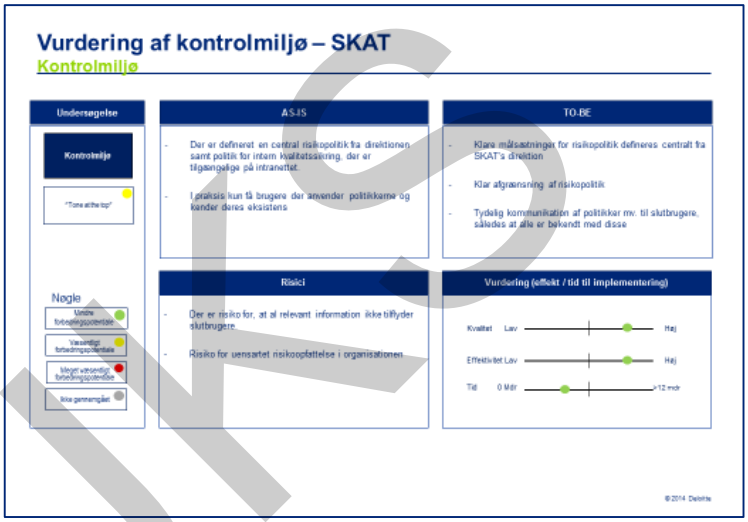
Bilag 1. Målbilleder

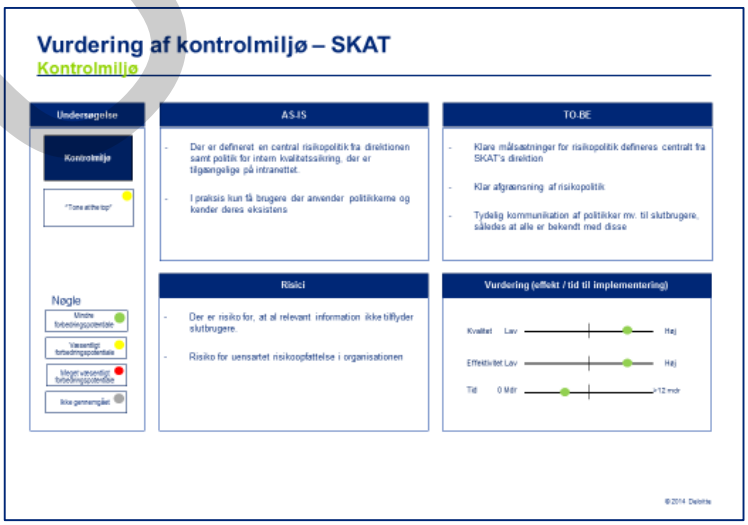




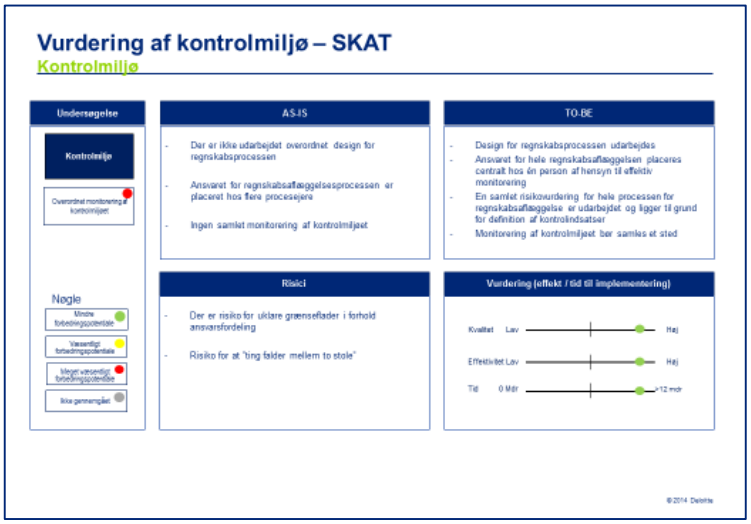
Bilag 2. COSO-benchmarking

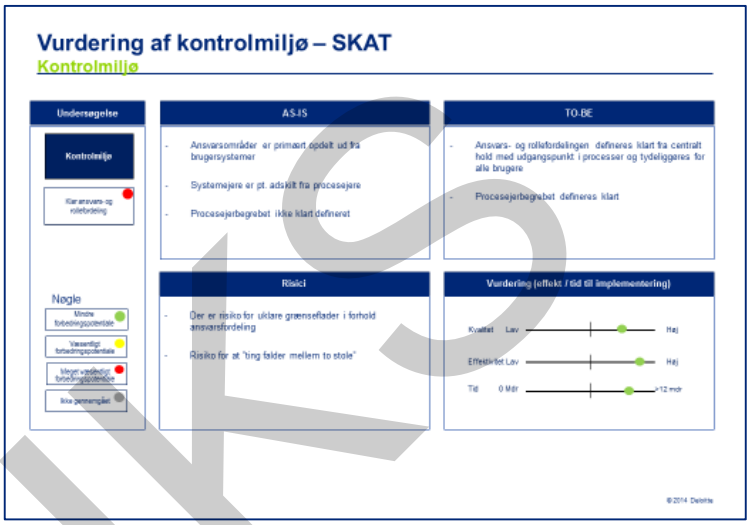


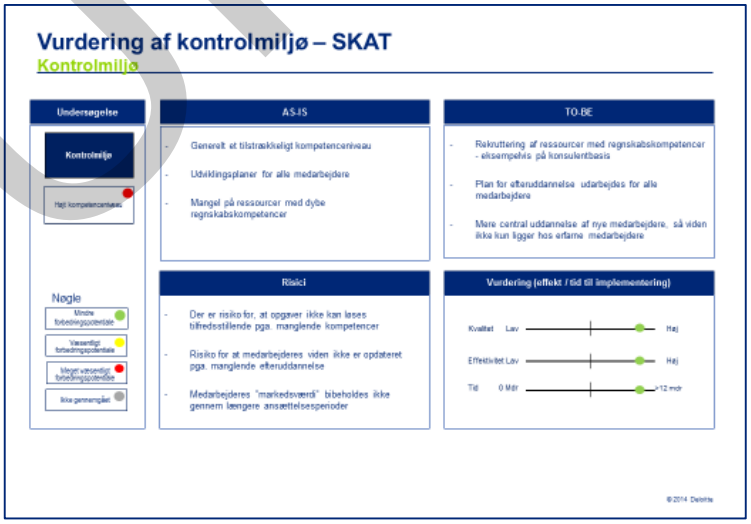




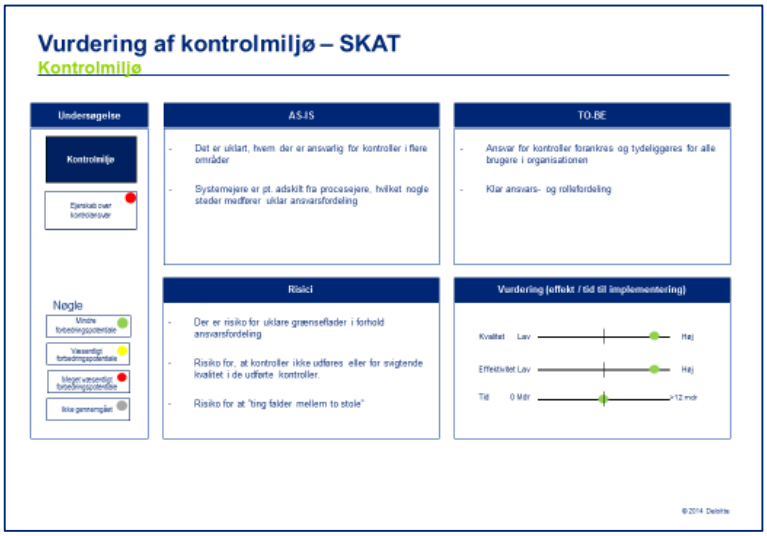
UKS

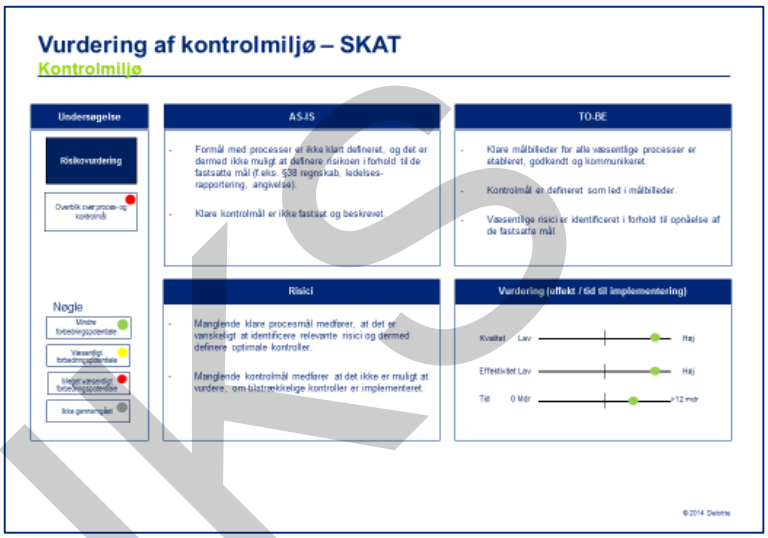

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolmiljø
Undersøgelse
Kontrolmiljø
Overordnet monitorering af kontrolmiljøet
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Der er ikke udarbejdet overordnet design for regnskabsprocessen
- Ansvaret for regnskabsaflæggelsesprocessen er placeret hos flere procesejere
- Ingen samlet monitorering af kontrolmiljøet
TO-BE
- Design for regnskabsprocessen udarbejdes
- Ansvaret for hele regnskabsaflæggelsen placeres centralt hos én person af hensyn til effektiv monitorering
- En samlet risikovurdering for hele processen for regnskabsaflæggelse er udarbejdet og ligger til grund for definition af kontrolindsatser
- Monitorering af kontrolmiljøet bør samles et sted
Risici
- Der er risiko for uklare grænseflader i forhold ansvarsfordeling
- Risiko for at "ting falder mellem to stole"
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

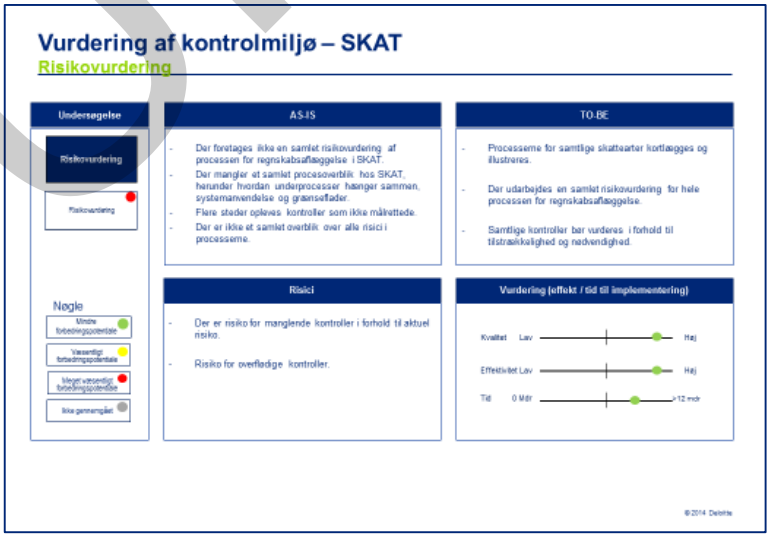

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolmiljø
Undersøgelse
Kontrolmiljø
Klar ansvars- og rollefordeling
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Ansvarsområder er primært opdelt ud fra brugersystemer
- Systemejere er pt. adskilt fra procesejere
- Procesejerbegrebet ikke klart defineret
TO-BE
- Ansvars- og rollefordelingen defineres klart fra centralt hold med udgangspunkt i processer og tydeliggøres for alle brugere
- Procesejerbegrebet defineres klart
Risici
- Der er risiko for uklare grænseflader i forhold ansvarsfordeling
- Risiko for at "ting falder mellem to stole"
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte


Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolmiljø
Undersøgelse
Kontrolmiljø
Høj kompetenceniveau
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Generelt et tilstrækkeligt kompetenceniveau
- Udviklingsplaner for alle medarbejdere
- Mangel på ressourcer med dybe regnskabskompetencer
TO-BE
- Rekruttering af ressourcer med regnskabskompetencer - eksempelvis på konsulentbasis
- Plan for efteruddannelse udarbejdes for alle medarbejdere
- Mere central uddannelse af nye medarbejdere, så viden ikke kun ligger hos erfarne medarbejdere
Risici
- Der er risiko for, at opgaver ikke kan løses tilfredsstillende pga. manglende kompetencer
- Risiko for at medarbejderes viden ikke er opdateret pga. manglende efteruddannelse
- Medarbejderes "markedsværdi" bibeholdes ikke gennem længere ansættelsesperioder
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

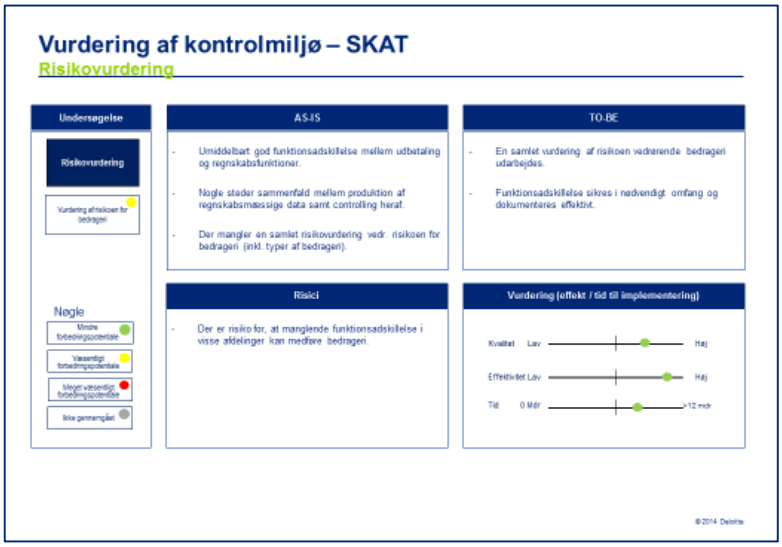
UKS

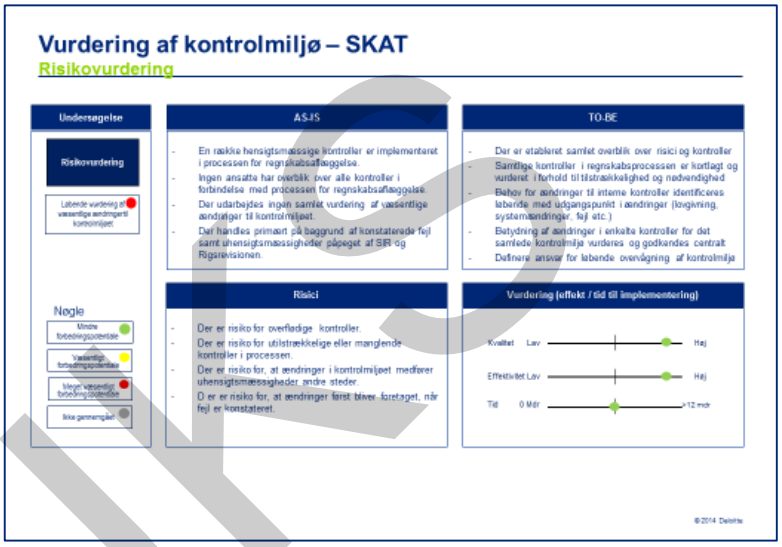

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolmiljø
Undersøgelse
Kontrolmiljø
Ejerskab over kontrolansvar
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Det er uklart, hvem der er ansvarlig for kontroller i flere områder
- Systemejere er pt. adskilt fra procesejere, hvilket nogle steder medfører uklar ansvarsfordeling
TO-BE
- Ansvar for kontroller forankres og tydeliggøres for alle brugere i organisationen
- Klar ansvars- og rollefordeling
Risici
- Der er risiko for uklare grænseflader i forhold ansvarsfordeling
- Risiko for, at kontroller ikke udføres eller for svigtende kvalitet i de udførte kontroller.
- Risiko for at "ting falder mellem to stole"
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

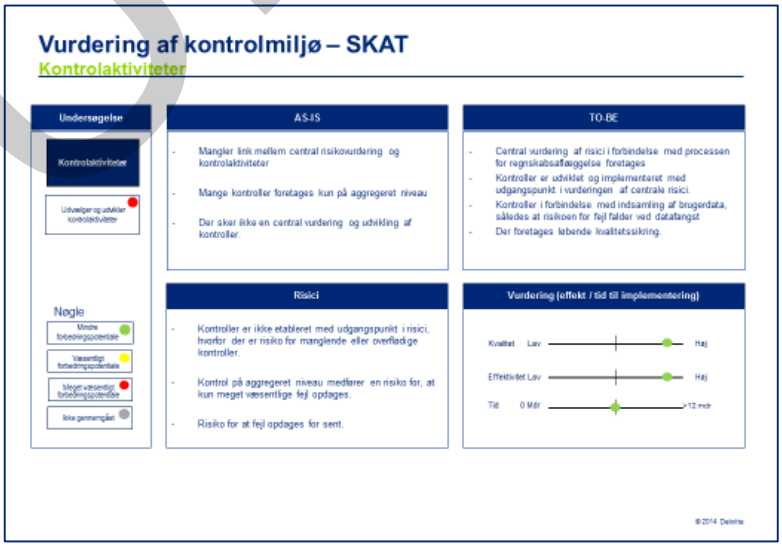

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolmiljø
Undersøgelse
Risikovurdering
Overblik over proces- og kontrolmål
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Formål med processer er ikke klart defineret, og det er dermed ikke muligt at definere risikoen i forhold til de fastsatte mål (f.eks. §38 regnskab, ledelses-rapportering, angivelse).
- Klare kontrolmål er ikke fastsat og beskrevet.
TO-BE
- Klare målbilleder for alle væsentlige processer er etableret, godkendt og kommunikeret.
- Kontrolmål er defineret som led i målbilleder.
- Væsentlige risici er identificeret i forhold til opnåelse af de fastsatte mål.
Risici
- Manglende klare procesmål medfører, at det er vanskeligt at identificere relevante risici og dermed definere optimale kontroller.
- Manglende kontrolmål medfører at det ikke er muligt at vurdere, om tilstrækkelige kontroller er implementeret.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

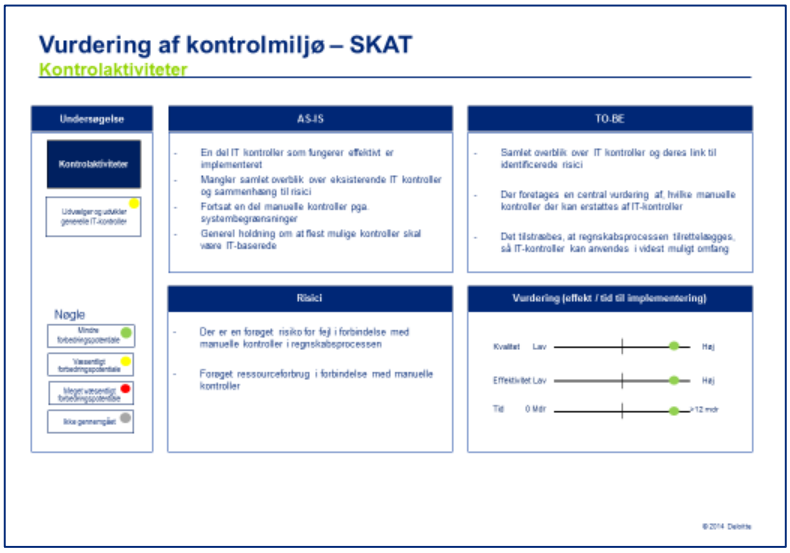

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Risikovurdering
Undersøgelse
Risikovurdering
Risikovurdering
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Der foretages ikke en samlet risikovurdering af processen for regnskabsaflæggelse i SKAT.
- Der mangler et samlet procesoverblik hos SKAT, herunder hvordan underprocesser hænger sammen, systemanvendelse og grænseflader.
- Flere steder opleves kontroller som ikke målrettede.
- Der er ikke et samlet overblik over alle risici i processerne.
TO-BE
- Processerne for samtlige skattearter kortlægges og illustreres.
- Der udarbejdes en samlet risikovurdering for hele processen for regnskabsaflæggelse.
- Samtlige kontroller bør vurderes i forhold til tilstrækkelighed og nødvendighed.
Risici
- Der er risiko for manglende kontroller i forhold til aktuel risiko.
- Risiko for overflødige kontroller.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

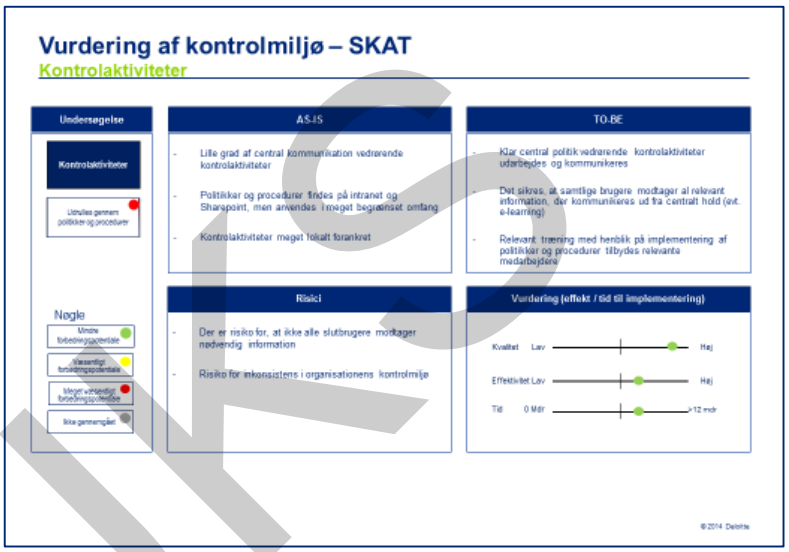
UKS

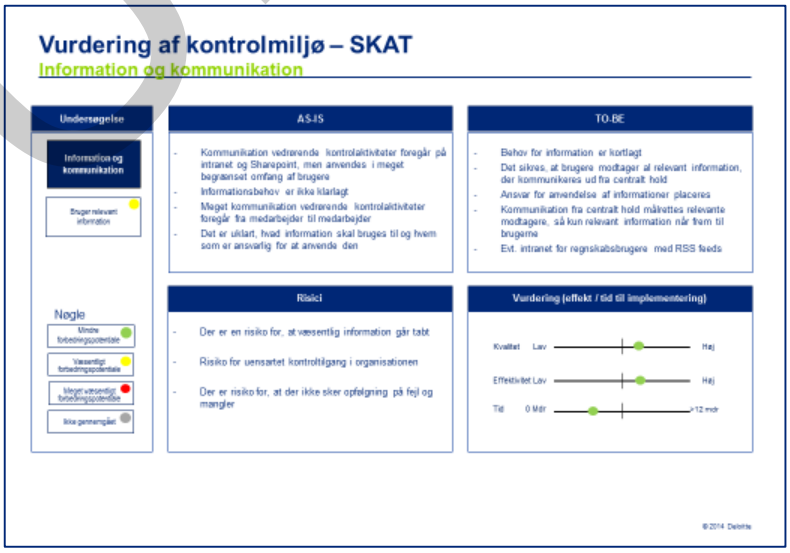

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Risikovurdering
Undersøgelse
Risikovurdering
Vurdering af risikoen for bedrageri
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
Umiddelbart god funktionsadskillelse mellem udbetaling og regnskabsfunktioner.
Nogle steder sammenfald mellem produktion af regnskabsmæssige data samt controlling heraf.
Der mangler en samlet risikovurdering vedr. risikoen for bedrageri (inkl. typer af bedrageri).
TO-BE
En samlet vurdering af risikoen vedrørende bedrageri udarbejdes.
Funktionsadskillelse sikres i nødvendigt omfang og dokumenteres effektivt.
Risici
Der er risiko for, at manglende funktionsadskillelse i visse afdelinger kan medføre bedragen.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte


Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Risikovurdering
Undersøgelse
Risikovurdering
Løbende vurdering af væsentlige ændringer til kontrolmiljøet
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
En række hensigtsmæssige kontroller er implementeret i processen for regnskabsaflæggelse.
Ingen ansatte har overblik over alle kontroller i forbindelse med processen for regnskabsaflæggelse.
Der udarbejdes ingen samlet vurdering af væsentlige ændringer til kontrolmiljøet.
Der handles primært på baggrund af konstaterede fejl samt uhensigtsmæssigheder påpeget af SIR og Rigsrevisionen.
TO-BE
Der er etableret samlet overblik over risici og kontroller
Samtlige kontroller i regnskabsprocessen er kortlagt og vurderet i forhold til tilstrækkelighed og nødvendighed
Behov for ændringer til interne kontroller identificeres løbende med udgangspunkt i ændringer (lovgivning, systemændringer, fejl etc.)
Betydning af ændringer i enkelte kontroller for det samlede kontrolmiljø vurderes og godkendes centralt
Definere ansvar for løbende overvågning af kontrolmiljø
Risici
Der er risiko for overflødige kontroller.
Der er risiko for utilstrækkelige eller manglende kontroller i processen.
Der er risiko for, at ændringer i kontrolmiljøet medfører uhensigtsmæssigheder andre steder.
D er er risiko for, at ændringer først bliver foretaget, når fejl er konstateret.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

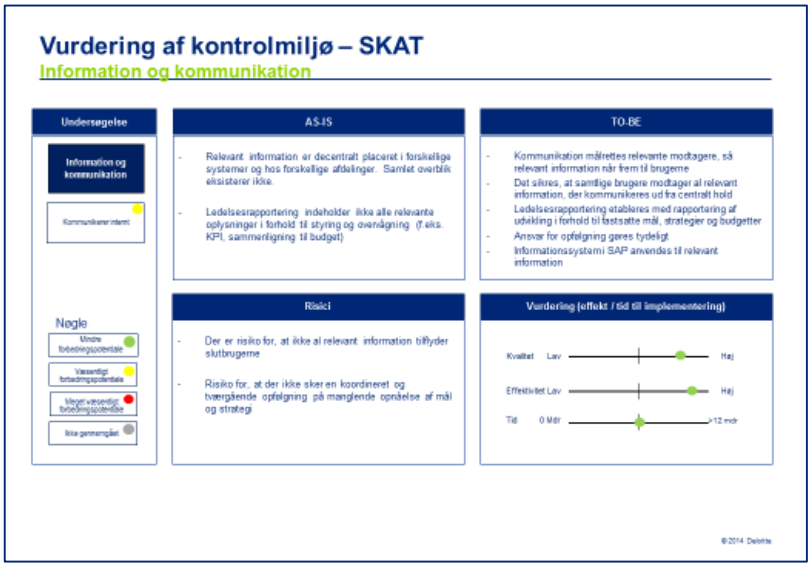

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolaktiviteter
Undersøgelse
Kontrolaktiviteter
Udvælger og udvikler kontrolaktiviteter
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
Mangler link mellem central risikovurdering og kontrolaktiviteter
Mange kontroller foretages kun på aggregeret niveau
Der sker ikke en central vurdering og udvikling af kontroller.
TO-BE
Central vurdering af risici i forbindelse med processen for regnskabsaflæggelse foretages
Kontroller er udviklet og implementeret med udgangspunkt i vurderingen af centrale risici.
Kontroller i forbindelse med indsamling af brugerdata, således at risikoen for fejl falder ved dataindgift
Der foretages løbende kvalitetssikring.
Risici
Kontroller er ikke etableret med udgangspunkt i risici, hvorfor der er risiko for manglende eller overflødige kontroller.
Kontrol på aggregeret niveau medfører en risiko for, at kun meget væsentlige fejl opdages.
Risiko for at fejl opdages for sent.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

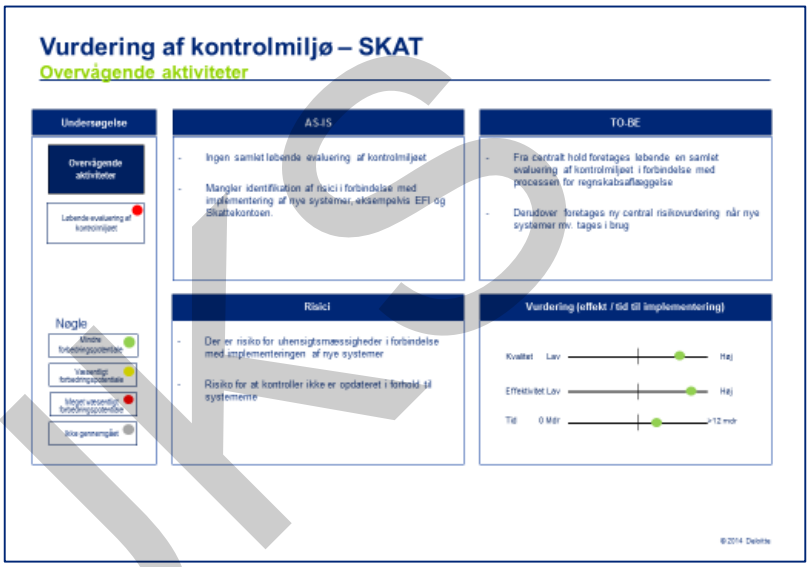

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolaktiviteter
Undersøgelse
Kontrolaktiviteter
Udvælger og udvikler generelle IT-kontroller
Nøgle
Ikke gennemgået
AS-IS
En del IT kontroller som fungerer effektivt er implementeret
Mangler samlet overblik over eksisterende IT kontroller og sammenhæng til risici
Fortsat en del manuelle kontroller pga. systembegrænsninger
Generel holdning om at flest mulige kontroller skal være IT-baserede
TO-BE
Samlet overblik over IT kontroller og deres link til identificerede risici
Der foretages en central vurdering af, hvilke manuelle kontroller der kan erstattes af IT-kontroller
Det tilstræbes, at regnskabsprocessen tilrettelægges, så IT-kontroller kan anvendes i videst muligt omfang
Risici
Der er en forøget risiko for fejl i forbindelse med manuelle kontroller i regnskabsprocessen
Forøget ressourceforbrug i forbindelse med manuelle kontroller
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

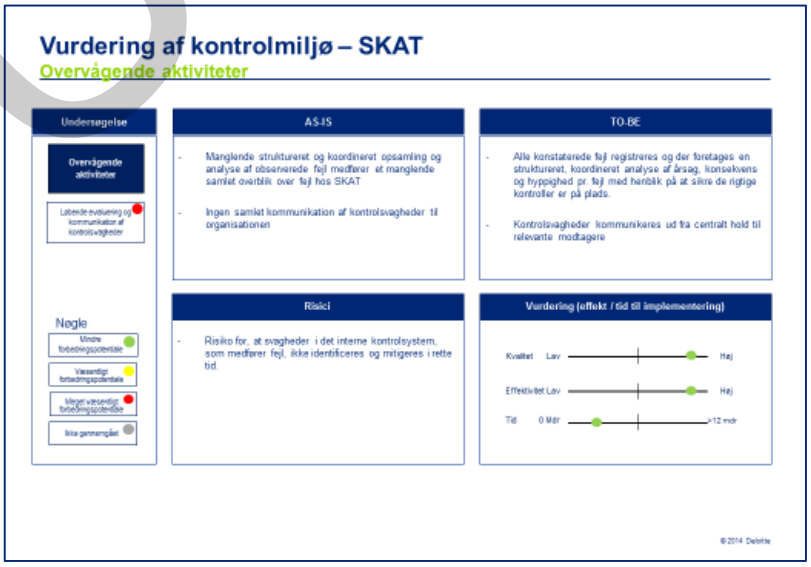

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Kontrolaktiviteter
Undersøgelse
Kontrolaktiviteter
Udvælges gennem politikker og procedurer
Nøgle
Ikke gennemgået
AS-IS
Lille grad af central kommunikation vedrørende kontrolaktiviteter
Politikker og procedurer findes på intranet og Sharepoint, men anvendes i meget begrænset omfang
Kontrolaktiviteter meget lokalt forankret
TO-BE
Klar central politik vedrørende kontrolaktiviteter udarbejdes og kommunikeres
Det sikres, at samtlige brugere/modtager af relevant information, der kommunikeres ud fra centralt hold (evt. e-learning)
Relevant træning med henblik på implementering af politikker og procedurer tilbydes relevante medarbejdere
Risici
Der er risiko for, at ikke alle slutbrugere/modtager nødvendig information
Risiko for inkonsistens i organisationens kontrolmiljø
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte


Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Information og kommunikation
Undersøgelse
Information og kommunikation
Bruger relevant information
Nøgle
Ikke gennemgået
AS-IS
Kommunikation vedrørende kontrolaktiviteter foregår på intranet og Sharepoint, men anvendes i meget begrænset omfang af brugere
Informationsbehov er ikke klarlagt
Meget kommunikation vedrørende kontrolaktiviteter foregår fra medarbejder til medarbejder
Det er uklart, hvad information skal bruges til og hvem som er ansvarlig for at anvende den
TO-BE
Behov for information er kortlagt
Det sikres, at brugere/modtager af relevant information, der kommunikeres ud fra centralt hold
Ansvar for anvendelse af informationer placeres
Kommunikation fra centralt hold målrettes relevante modtagere, så kun relevant information når frem til brugerne
Evt. intranet for regnskabsbrugere med RSS feeds
Risici
Der er en risiko for, at væsentlig information går tabt
Risiko for uensartet kontroltilgang i organisationen
Der er risiko for, at der ikke sker opfølgning på fejl og mangler
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
©2014 Deloitte

UKS

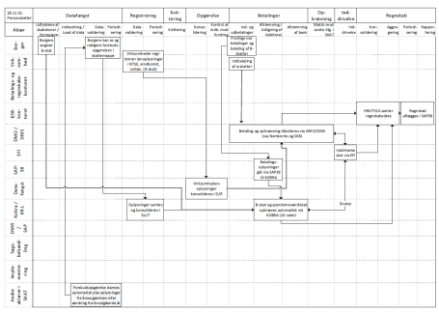

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Information og kommunikation
Undersøgelse
Information og kommunikation
Kommunikerer internt
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Relevant information er decentralt placeret i forskellige systemer og hos forskellige afdelinger. Samlet overblik eksisterer ikke.
- Ledelsesrapportering indeholder ikke alle relevante oplysninger i forhold til styring og overvågning (f.eks. KPI, sammenligning til budget)
TO-BE
- Kommunikation målrettes relevante modtagere, så relevant information når frem til brugerne
- Det sikres, at samtlige brugere modtager al relevant information, der kommunikeres ud fra centralt hold
- Ledelsesrapportering etableres med rapportering af udvikling i forhold til fastsatte mål, strategier og budgetter
- Ansvar for opfølgning gøres tydeligt
- Informationssystemi SAP anvendes til relevant information
Risici
- Der er risiko for, at ikke al relevant information tilflyder slutbrugerne
- Risiko for, at der ikke sker en koordineret og tværgående opfølgning på manglende opnåelse af mål og strategi
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

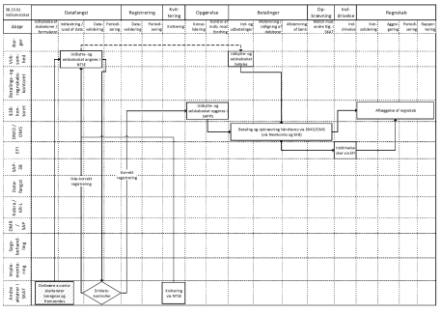

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Overvågende aktiviteter
Undersøgelse
Overvågende aktiviteter
Løbende evaluering af kontrolmiljøet
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Ingen samlet løbende evaluering af kontrolmiljøet
- Mangler identifikation af risici i forbindelse med implementering af nye systemer, eksempelvis EFI og Skattekontoen.
TO-BE
- Fra centralt hold foretages løbende en samlet evaluering af kontrolmiljøet i forbindelse med processen for regnskabsaflæggelse
- Derudover foretages ny central risikovurdering når nye systemer mv. tages i brug
Risici
- Der er risiko for uhensigtsmæssigheder i forbindelse med implementeringen af nye systemer
- Risiko for at kontroller ikke er opdateret i forhold til systemerne
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

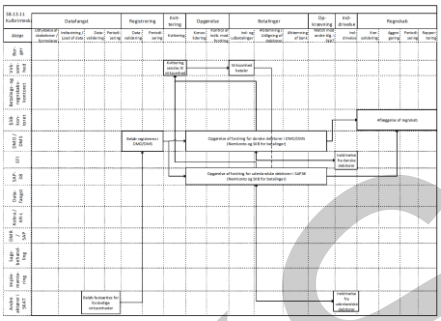

Vurdering af kontrolmiljø – SKAT
Overvågende aktiviteter
Undersøgelse
Overvågende aktiviteter
Løbende evaluering og kommunikation af kontrolsvagheder
Nøgle
Mindre forbedringspotentiale
Væsentligt forbedringspotentiale
Meget væsentligt forbedringspotentiale
Ikke gennemgået
AS-IS
- Manglende struktureret og koordineret opsamling og analyse af observerede fejl medfører et manglende samlet overblik over fejl hos SKAT
- Ingen samlet kommunikation af kontrolsvagheder til organisationen
TO-BE
- Alle konstaterede fejl registreres og der foretages en struktureret, koordineret analyse af årsag, konsekvens og hyppighed pr. fejl med henblik på at sikre de rigtige kontroller er på plads.
- Kontrolsvagheder kommunikeres ud fra centralt hold til relevante modtagere
Risici
- Risiko for, at svagheder i det interne kontrolsystem, som medfører fejl, ikke identificeres og mitigeres i rette tid.
Vurdering (effekt / tid til implementering)
Kvalitet Lav Høj
Effektivitet Lav Høj
Tid 0 Mdr >12 mdr
© 2014 Deloitte

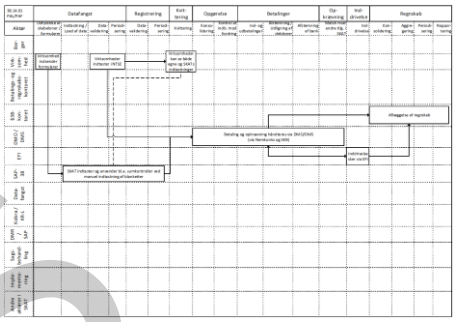
UKS

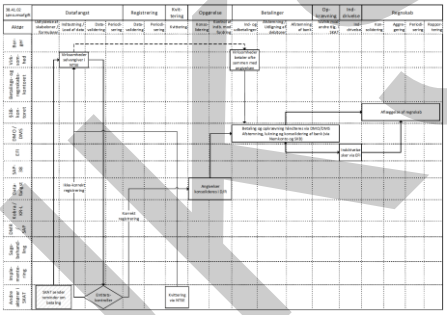
Bilag 3. Procesflows for udvalgte skattearter

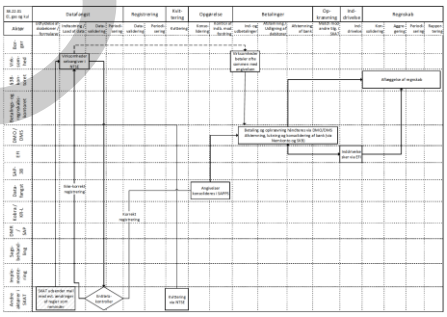


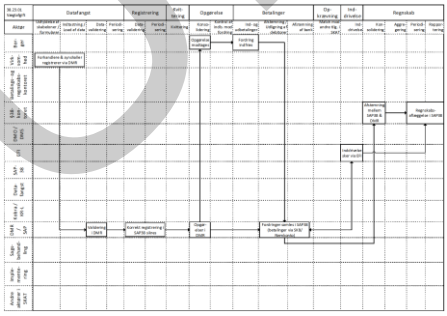


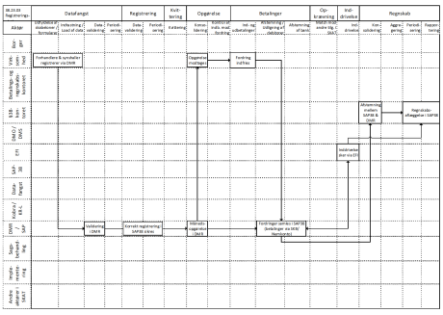


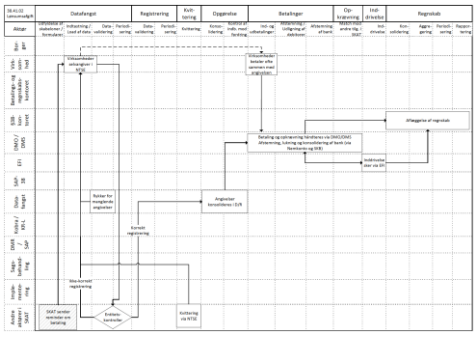






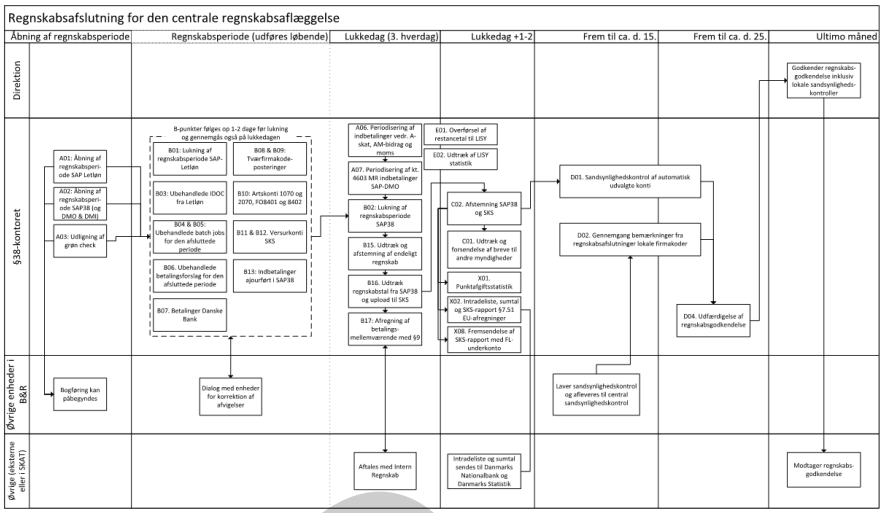






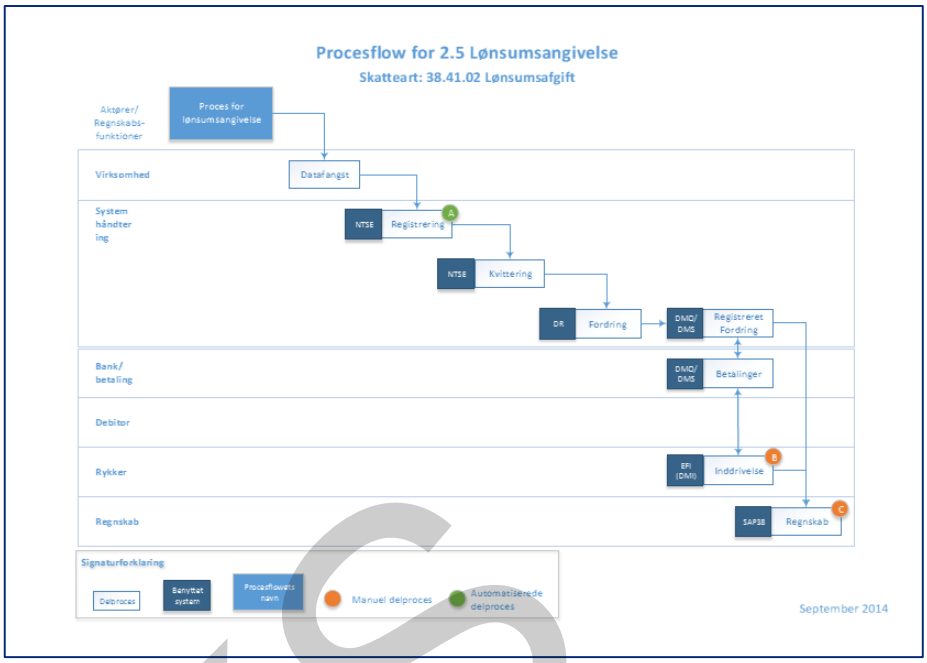
UKS

Bilag 4. Proces for samlet regnskabsaflæggelse



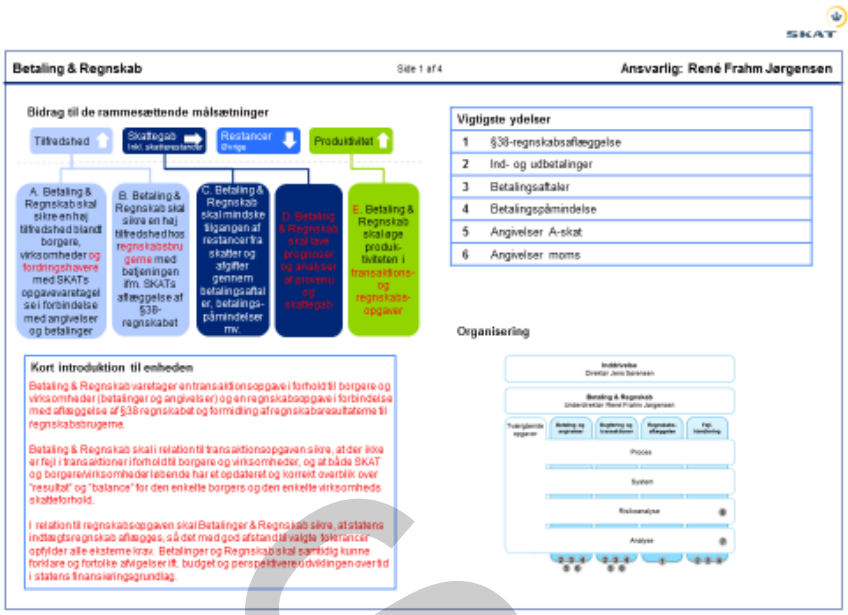
UKS

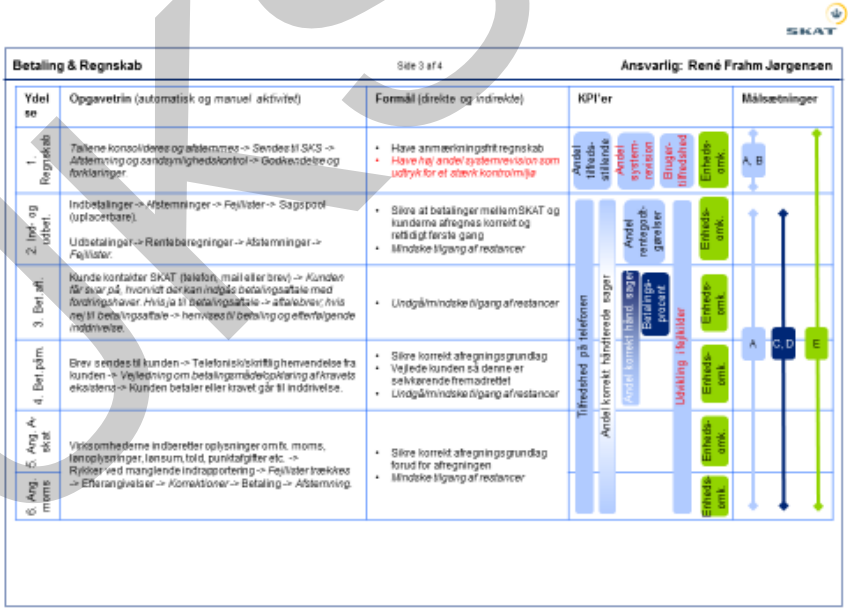
Bilag 5. Procesanalyse for lønsumsafgift



UKS

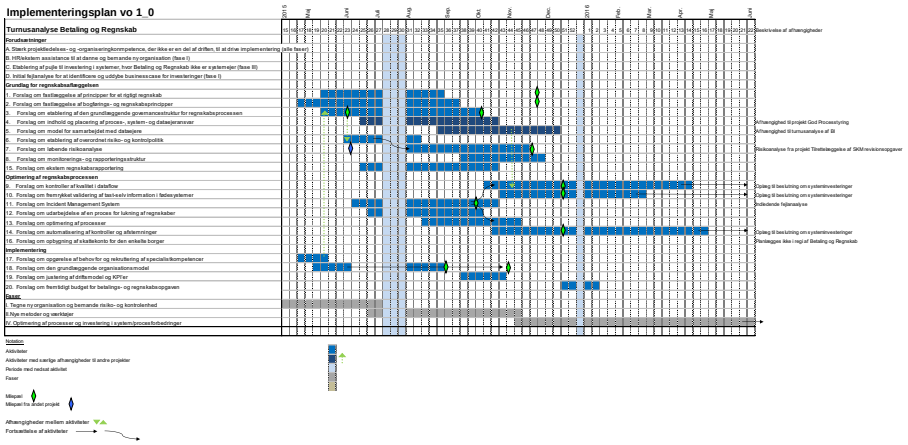
Bilag 6. Udkast til justeret driftsmodel for Betaling og Regnskab





UKS

Bilag 7. Tentativ implementeringsplan



Implementeringsplanen er tentativ. Den skal tilpasses, i takt med at ledelsen i Betaling og Regnskab og direktionen i SKAT behandler resultaterne af turnusanalysen, og i takt med at implementeringsprocessen skrider frem.

UKS

Bilag 8. Potentialekatalog (Excel)

Introduktion til Excelbaseret potentialekatalog (her fane 1).

Introduktion

Fane	Beskrivelse
Intro	Giver overblik over faner i denne business case.
Forudsætninger	Indeholder de **forudsætninger**, som er gældende for alle forslag, og som samles i denne fane, eks. timepriser, timer/år mv; der er ligeledes et overblik over alle de individuelle forudsætninger til hvert forslag. Ændringer i forudsætninger tastes hér.
Løn	Beregning af timepriser for forskellige personalekategorier baseret på træk af lønkr. fra ISOLA, 4. kvartal 2014.
Overblik_forslag	Viser en samlet oversigt over de økonomiske konsekvenser af hvert enkelt forslag og forslagene samlet fordelt på omkostninger (udvikling, implementering og drift), gevinster og nettoeffekt (omkostninger fratrukket gevinster).
Graf_Total	Her ses den grafiske præsentation af den samlede business case.
Output_ÅR_Total	Her ses den **samlede business case** med NPV og break even summeret til år.
Graf_Fase1	Her ses den grafiske præsentation af business casen for Fase 1 som indeholder forslagne: Kick-off og impl.org., 4.3.4.1, 5.2.4.1, 5.3.4.1, 6.1.4.1
Graf_Fase2	Her ses den grafiske præsentation af business casen for Fase 2 som indeholder forslagene: 4.2.4.1, 4.2.4.2, 4.2.4.3, 4.2.4.4, 4.2.4.5, 4.2.4.6, 4.2.4.9, 4.4.4.1, 4.4.4.2
Graf_Fase3	Her ses den grafiske præsentation af business casen for Fase 3 som indeholder forslag: 4.2.4.7, 4.2.4.8, 4.4.4.3, 4.5.4.2
Output_Faser_Total	Her ses de **individuelle business cases for alle de tre faser** summeret til år.
ÅV	Viser hvordan forslag vil påvirke årsværkstrækket i forskellige medarbejderkategorier. Årsværkstræk bestemmes af starttidspunkter, som er bestemt i fanen "Roadmap". Det er muligt at indsætte **årsværk max**, dvs. det antal årsværk som er til rådighed i de enkelte perioder.
Roadmap	Her fastsættes **starttidspunkt** for de enkelte forslag. Modelleringen foretages ud fra cash flows.
Forslag faner	Her indtastes **alle input** til den samlede business case Forslag estimeres på kvartaler. Alle forslag skal starte i kvartal 1 i år 1. Starttidspunkt bestemmes i fanen "Roadmap" Hvis der er behov for yderligere forudsætninger og beregninger, som er specifikke for dette initiativ, så kan disse indsættes i denne fane. Husk at notere hvor data kommer fra/hvem der har godkendt. Nedenfor ses oversigt over forslag (med dynamiske links ind i de respektive faner): Kick-off og implementeringsorganisation 4.2.4.1 Forslag om fastlæggelse af principper for et rigtigt regnskab 4.2.4.2 Forslag om fastlæggelse af bogførings- og regnskabsprincipper 4.3.4.1 Forslag om etablering af den grundlæggende governancestruktur for regnskabsprocessen 4.3.4.2 Forslag om indhold og placering af proces-, system- og dataejeransvar 4.3.4.3 Forslag om model for samarbejdet med dataejere 4.3.4.4 Forslag om etablering af overordnet risiko- og kontrolpolitik 4.3.4.5 Forslag om løbende risikoanalyse 4.3.4.6 Forslag om monitorerings- og rapporteringsstruktur 4.3.4.7 Forslag om kontroller af kvalitet i dataflow 4.3.4.8 Forslag om fremrykket validering af tast-selv information i fødesystemer 4.3.4.9 Forslag om fejlanalysefunktion og Incident Management System 4.4.4.1 Forslag om udarbejdelse af en proces for lukning af regnskaber 4.4.4.2 Forslag om optimering af regnskabsprocesser 4.4.4.3 Forslag om automatisering af kontroller og afstemninger 4.5.4.1 Forslag om ekstern regnskabsrapportering 4.5.4.2 Forslag om opbygning af en skattekonto for den enkelte borger 5.2.4.1 Forslag om opgørelse af behov for og rekruttering af specialistkompetencer 5.3.4.1 Forslag om den grundlæggende organisationsmodel 6.1.4.1 Forslag om justering af driftsmodel og KPI'er

UKS

Om Deloitte
Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloittes cirka 210.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2015 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Christian Baden Ekstrand

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 16. juni 2015 20:03
Til: Lill Helene Drost; Christian Baden Ekstrand; Line Haslev; Vagn L Larsen
Emne: Fwd: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Hej, vi skal følge op på denne i morgen, jeg har lidt yderligere oplysninger, hilsen Anne.

Sendt fra min iPhone

Start på videresendt besked:

Fra: [redacted]
Dato: 16. jun. 2015 kl. 14.45.06 CEST
Til: "anne.munksgaard@skat.dk" <anne.munksgaard@skat.dk>
Cc: [redacted]
Emne: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære Anne Munksgaard
Under henvisning til vores telefonsamtale for lidt siden skal jeg hermed pr mail orientere SKAT om en formodet svindel vedr udbetaling af indeholdt udbytteskatter i størrelsesorden op til 500.000.000kr.
Svindlen foregår angiveligt gennem udnyttelse af DBO mellem Danmark og Malaysia, gennem skuffeselskaber registreret som hjemmehørende på en ø ved navn Labuan. Et større antal selskaber (18?) har under foregivende af, at eje aktier i danske børsnoterede aktier, gennem ialt 4 udenlandske selskaber der er specialiserede i at tilbagesøge indeholdte udbytteskatter , formået SKAT til at udbetale skatterne. Svindlen består angiveligt i at der er tale " lånte" aktier som cirkulerer rundt mellem et antal selskaber, der alle er kontrolleret af en eller måske ialt tre engelske statsborgere, men som vist alle bor i Dubai. Hovedpersonen er angiveligt en mr. Sanjay Shah som ejer Solo Capital concernen, som har selskaber i Uk og Dubai.
De fire reclaim selskaber der indsender blanketter til SKAT - og som derfor må figurere på listen over dem, der anmoder om udbetaling af udbytteskatter er ifølge det oplyste:
Goal Taxback Ltd , Tim Partners, acupay's, SEB Futures og SynTax GIS.
Jeg har modtaget kontoudskrifter fra min klient - som af frygt for repressalier - ønsker at være anonym, som viser et lille udpluk af transaktioner fra ultimo 2014 primo 2015, hvor flere af de navne jeg anfører ovenfor fremgår, med angivelse af beløb mv, og som både vedrører Danmark og Belgien.
Jeg vil sende disse i morgen, når jeg returnerer fra London- jeg anmoder dog om at jeg ligeledes kan betragtes som anonym anmelder, indtil der måtte være klarhed over sagen.
Venlig hilsen
[redacted]

[redacted]

UKS

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 10. februar 2017 08:57
Til: Christian Baden Ekstrand
Emne: VS: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Venlig hilsen

Anne Munksgaard

SKAT
Særlig Kontrol
Underdirektør
Lyseng Allé 1, 8270 Højbjerg

E-mail: Anne.Munksgaard@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 05 47

UKS

Fra: Jim Sørensen
Sendt: 16. juni 2015 21:21
Til: Anne Munksgaard <Anne.Munksgaard@Skat.dk>
Emne: Re: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Tak

Sendt fra min iPad

Den 16/06/2015 kl. 20.00 skrev Anne Munksgaard <Anne.Munksgaard@Skat.dk>:

> Som nævnt, vi følger op straks,
> hilsen Anne
>
> Sendt fra min iPhone
>
> Start på videresendt besked:
>
> **Fra:** [redacted]
> **Dato:** 16. jun. 2015 kl. 14.45.06 CEST
> **Til:** "anne.munksgaard@skat.dk" <anne.munksgaard@skat.dk>
> **Cc:** [redacted]
> **Emne: Svindel med udbetaling af udbytteskatter**
>
> Kære Anne Munksgaard
> Under henvisning til vores telefonsamtale for lidt siden skal jeg hermed pr mail orientere SKAT om en formodet svindel vedr udbetaling af indeholdt udbytteskatter i størrelsesorden op til 500.000.000kr.

Svindlen foregår angiveligt gennem udnyttelse af DBO mellem Danmark og Malaysia, gennem skuffeselskaber registreret som hjemmehørende på en ø ved navn Labuan. Et større antal selskaber (18?) har under foregivende af, at eje aktier i danske børsnoterede aktier, gennem ialt 4 udenlandske selskaber der er specialiserede i at tilbagesøge indeholdte udbytteskatter , formået SKAT til at udbetale skatterne. Svindlen består angiveligt i at der er tale " lånte" aktier som cirkulerer rundt mellem et antal selskaber, der alle er kontrolleret af en eller måske ialt tre engelske statsborgere, men som vist alle bor i Dubai. Hovedpersonen er angiveligt en mr. Sanjay Shah som ejer Solo Capital concernen, som har selskaber i Uk og Dubai.
De fire reclaim selskaber der indsender blanketter til SKAT - og som derfor må figurere på listen over dem, der anmoder om udbetaling af udbytteskatter er ifølge det oplyste:
Goal Taxback Ltd , Tim Partners, acupay's, SEB Futures og SynTax GIS.
Jeg har modtaget kontoudskrifter fra min klient - som af frygt for repressalier - ønsker at være anonym, som viser et lille udpluk af transaktioner fra ultimo 2014 primo 2015, hvor flere af de navne jeg anfører ovenfor fremgår, med angivelse af beløb mv, og som både vedrører Danmark og Belgien.
Jeg vil sende disse i morgen, når jeg returnerer fra London- jeg anmoder dog om at jeg ligeledes kan betragtes som anonym anmelder, indtil der måtte være klarhed over sagen.
Venlig hilsen

[redacted]

UKS

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 17. juni 2015 08:45
Til: Christian Baden Ekstrand; Lill Helene Drost; Line Haslev; Vagn L Larsen
Emne: Fwd: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter
Vedhæftede filer: SKM_C754e15061708070.pdf; ATT00001.htm

Opfølgning fra min mail i går, hilsen Anne.

Sendt fra min iPhone

Start på videresendt besked:

Fra: [redacted]
Dato: 17. jun. 2015 kl. 08.36.42 CEST
Til: Anne Munksgaard <Anne.Munksgaard@Skat.dk>
Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære Anne Munksgaard

Tak for din mail og som lovet fremsender jeg kontoudtog for perioden 16. december 2014 - 15. januar 2015 i såvel DKK som i Euro.
Udover at det fremgår at S. Shah (Sanjay) modtager 7,8 mio Euro, fremgår det at de fire nævnte reclaimagenter har modtaget betalinger - Goal Taxback LIM, Syntax GIS Ltd, The TIM Partneres og ACUPAY.
Jeg kan yderligere oplyse at Sanjay Shah´s to partnere er [redacted] og [redacted] - som oprindeligt er uddannede som revisorer med speciale i skat (hos KPMG og/eller E & Y) ejer angiveligt sammen et firma ved navn Agrius Management Ltd - som ifgl det oplyste har stået for stiftelsen af en lang række af de selskaber der har sået som "købere" af børsnoterede aktier, som der efterfølgende er ansøgt om betaling af indeholdte udbytteskatter, selv om de ikke var ejere af aktierne.
Angiveligt ejer Sanjay Shah sammen med andre følgende firmaer som formentlig er med i cirkuleringen af aktier : Bl. a Solo Capital Dubai ltd og Solo V.S. Pension (fund), samt Ganymede, Caymann Ltd, Leda Caymann ltd, Matis Caymann Ltd, Athena Equity Trading, Pallas Equity Trading og Pandia Equity Trading.

Jeg håber disse oplysninger kan være med til at få lidt mere overblik over denne meget specielle sag. - Du er velkommen til at kontakte mig telefonisk for at gennemgå de oplysninger jeg har fremsendt, idet jeg kan oplyse at jeg har en af mig håndskreven liste over der selskaber der angiveligt har optrådt som fiktive ejere af aktierne, som de 4 - 5 reclaimagenter har indsendt begæringerne om udbetaling af indeholdte ubbytteskatter.
Jeg er på vej til et heldagsmøde og har derfor ført tid i morgen, men du er velkomme til at kontakte mig telefonisk i løbet af i dag, således at vi kan aftale det videre forløb.

Med venlig hilsen

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

UKS

[redacted]

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

. . . . . .

- - - - E-mail Notice - - - - This communication is for use by the intended recipient and contains information that may be privileged, confidential and exempt from disclosure. We do not accept liability for any data corruption, interception, unauthorised amendments, tampering or virus or the consequences hereof with respect to our e-mails.

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Anne Munksgaard [mailto:Anne.Munksgaard@Skat.dk]
Sendt: 16. juni 2015 20:14
Til: [redacted]
Emne: Re: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære [redacted]

Tak for din mail, vi kigger på det, hilsen Anne Munksgaard.

Sendt fra min iPhone

Den 16/06/2015 kl. 14.45 skrev [redacted]

Kære Anne Munksgaard

Under henvisning til vores telefonsamtale for lidt siden skal jeg hermed pr mail orientere SKAT om en formodet svindel vedr udbetaling af indeholdt udbytteskatter i størrelsesorden op til 500.000.000kr.

Svindlen foregår angiveligt gennem udnyttelse af DBO mellem Danmark og Malaysia, gennem skuffeselskaber registreret som hjemmehørende på en ø ved navn Labuan. Et større antal selskaber (18?) har under foregivende af, at eje aktier i danske børsnoterede aktier, gennem ialt 4 udenlandske selskaber der er specialiserede i at tilbagesøge indeholdte udbytteskatter , formået SKAT til at udbetale skatterne. Svindlen består angiveligt i at der er tale " lånte" aktier som cirkulerer rundt mellem et antal selskaber, der alle er kontrolleret af en eller måske ialt tre engelske statsborgere, men som vist alle bor i Dubai. Hovedpersonen er angiveligt en mr. Sanjay Shah som ejer Solo Capital concernen, som har selskaber i Uk og Dubai.

UKS

De fire reclaim selskaber der indsender blanketter til SKAT - og som derfor må figurere på listen over dem, der anmoder om udbetaling af udbytteskatter er ifølge det oplyste:

Goal Taxback Ltd , Tim Partners, acupay's, SEB Futures og SynTax GIS.

Jeg har modtaget kontoudskrifter fra min klient - som af frygt for repressalier - ønsker at være anonym, som viser et lille udpluk af transaktioner fra ultimo 2014 primo 2015, hvor flere af de navne jeg anfører ovenfor fremgår, med angivelse af beløb mv, og som både vedrører Danmark og Belgien.

Jeg vil sende disse i morgen, når jeg returnerer fra London- jeg anmoder dog om at jeg ligeledes kan betragtes som anonym anmelder, indtil der måtte være klarhed over sagen.

Venlig hilsen

[redacted]

UKS

Clients Premium Account

Danish Krone

Account name	SOLO CAPITAL PARTNERS LLP DKK CLIENTS ACCOUNT
Account number	64338333

Statement for 16 Dec 2014 - 15 Jan 2015
Last statement date 15 Dec 2014
Statement sheet 26 *(Issued on 16 Jan 2015)*

Balance from 16 Dec 2014	0.00
Total payments - incl. commission & interest	23,216,318.47
Commission charges	*0.00*
Interest paid	*0.00*
Total receipts	23,216,318.47
Balance as at 15 Jan	0.00

SOLO CAPITAL PARTNERS LLP
10 EXCHANGE SQUARE
PRIMROSE STREET
LONDON
EC2A 2EN

IBAN	GB37 BARC 2053 0464 3383 33
SWIFTBIC	BARCGB22

Transactions in date order (in DKK)

Date	*Description*	*Transfer Type*	*Payments*	*Receipts*	*Balance*
	Balance brought forward				0.00
8 Jan	Charges *Ref:-542241 GOAL TAXBACK LIM*		56.93		
	AFTS payment *Ref:-SCP LLP DKK 600062 SCP LLP*		15,723,865.85		
	AFTS receipt *Ref:-GOAL TAXBACK LIM 542241 GOAL TAX*			15,723,922.78	0.00
12 Jan	AFTS payment *Ref:-SCP LLP DKK 620822 SCP LLP*		7,492,395.69		
	AFTS receipt *Ref:-SYNTAX GIS LTD 510913 BARCLAYS*			7,492,395.69	0.00
15 Jan	Balance carried forward				0.00
	Total Payments/Receipts		*23,216,318.47*	*23,216,318.47*	

Continued

Barclays is a trading name of Barclays Bank PLC and its subsidiaries. Barclays Bank PLC is authorised by the Prudential Regulation Authority and regulated by the Financial Conduct Authority and the Prudential Regulation Authority (Financial Services Register No. 122702). Registered in England. Registered number is 1026167 with registered office at 1 Churchill Place, London E14 5HP.

001462 4566 SUB2002A 1271674011 5 of 6

Clients Premium Account

Danish Krone

BARCLAYS

Account name SOLO CAPITAL PARTNERS LLP DKK CLIENTS ACCOUNT

Account number 64338333

Statement sheet 27 *(issued on 16 Jan 2015)*

Important information about compensation arrangements

We are covered by the Financial Services Compensation Scheme (FSCS). The FSCS can pay compensation to depositors if a bank is unable to meet its financial obligations. Most depositors - including most individuals and small businesses - are covered by the scheme.

In respect of deposits, an eligible depositor is entitled to claim up to £85,000. For joint accounts each account holder is treated as having a claim in respect of their share so, for a joint account held by two eligible depositors, the maximum amount that could be claimed would be £85,000 each (making a total of £170,000). The £85,000 limit relates to the combined amount in all the eligible depositor's accounts with the bank, including their share of any joint account, and not to each separate account.

For further information about the scheme (including the amounts covered and eligibility to claim) please ask at your local branch, refer to the FSCS website www.fscs.org.uk or call 020 7741 4100 or 0800 678 1100.

Barclays Bank PLC may also accept deposits under the following trading names; Barclays, Barclays Bank, Barclaycard, Barclays Business, Barclays Capital, Barclays Corporate, Barclays UK & Ireland Private Bank, Barclays International Private Banking, Barclays Premier, Barclays Private Bank, Barclays Wealth and Woolwich Mortgages. Deposits accepted from an eligible depositor under these trading names are combined for the purposes of deposit compensation from the FSCS. The FSCS is not applicable to deposits held at branches in the Channel Islands or the Isle of Man.

UKS

001462 4567 SUB2002A 1271674011 6 of 6

Barclays is a trading name of Barclays Bank PLC and its subsidiaries. Barclays Bank PLC is authorised by the Prudential Regulation Authority and regulated by the Financial Conduct Authority and the Prudential Regulation Authority (Financial Services Register No. 122702). Registered in England. Registered number is 1026167 with registered office at 1 Churchill Place, London E14 5HP.

Business Euro Account

BARCLAYS

Account name	SOLO CAPITAL PARTNERS LLP EUR
Account number	54832433

Statement for 16 Dec 2014 - 15 Jan 2015
Last statement date 15 Dec 2014
Statement sheet 83 *(issued on 16 Jan 2015)*

Balance from 16 Dec 2014	7,982,457.12
Total payments - incl. commission & interest	7,993,724.39
Commission charges	*13.17*
Interest paid	*0.00*
Total receipts	105,128.76
Balance as at 15 Jan	93,861.49

01462 SUB2002A 5304 1271674011

SOLO CAPITAL PARTNERS LLP
10 EXCHANGE SQUARE
PRIMROSE STREET
LONDON
EC2A 2EN

IBAN	GB53 BARC 2053 0454 8324 33
SWIFTBIC	BARCGB22

Transactions in date order (in EUR)

Date	*Description*	*Payments*	*Receipts*	*Balance*
	Balance brought forward			7,982,457.12
23 Dec	Charges *Ref:-818030 SWIFT INV 137640*	19.12		
	AFTS payment *Ref:-SWIFT INV 137640 818030 SWIFT SC*	425.00		7,982,013.00
24 Dec	Charges *Ref:-517207 INV 81350*	19.12		
	Charges *Ref:-517203 S SHAH*	24.22		
	AFTS payment *Ref:-INV 81350 517207 ACUPAY S*	87,500.00		
	AFTS payment *Ref:-S SHAH 517203 SANJAY S*	7,800,000.00		94,469.66
2 Jan	Commission charges For the period 6 Sep 2014 - 5 Dec 2014 Currency equivalent of charges as detailed in separate advice STG 10.05 @ 1.3104	13.17		94,456.49
6 Jan	AFTS payment *Ref:-LLP CLIENT 893922 S C PART*	3.15		94,453.34
7 Jan	AFTS receipt *Ref:-THE TIM PARTNERS 530887 LOYDGB2L*		6,394.64	
	AFTS receipt *Ref:-GOAL TAXBACK LTD 542938 BOF GOAL*		64,052.75	164,900.73

Continued

UKS

Barclays is a trading name of Barclays Bank PLC and its subsidiaries. Barclays Bank PLC is authorised by the Prudential Regulation Authority and regulated by the Financial Conduct Authority and the Prudential Regulation Authority (Financial Services Register No. 122702). Registered in England. Registered number is 1026167 with registered office at 1 Churchill Place, London E14 5HP.

001462 4562 SUB2002A 1271674011 1 of 6

Business Euro Account

BARCLAYS

Account name SOLO CAPITAL PARTNERS LLP EUR
Account number 54832433

Statement sheet 84 *(issued on 16 Jan 2015)*

Transactions in date order (in EUR)

Date	*Description*	*Payments*	*Receipts*	*Balance*
Continued				
9 Jan	Charges *Ref:-668635 SEB FUTURES*	19.22		
	AFTS payment *Ref:-SEB FUTURES 668635 SEB FUTU*	1,500.00		163,381.51
13 Jan	Charges *Ref:-512143 AESA SARL*	19.20		
	Charges *Ref:-623459 BALLYGATE -SPK01*	19.20		
	Charges *Ref:-512139 TJM PARTNERSHIPS*	19.20		
	AFTS payment *Ref:-TJM PARTNERSHIPS 512139 THE TJM*	5,004.92		
	AFTS payment *Ref:-BALLYGATE -SPK01 623459 BALLYGAT*	34,731.37		
	AFTS payment *Ref:-AESA SARL 512143 AESA SAR*	64,052.75		
	SCBLDEFX 677774 STANDARD		34,681.37	94,216.24
15 Jan	Charges *Ref:-506241 VESA MARTTILA*	19.31		
	AFTS payment *Ref:-VESA MARTTILA 506241 VESA MAR*	335.44		93,861.49
15 Jan	Balance carried forward			93,861.49
	Total Payments/Receipts	*7,993,724.39*	*105,128.76*	

UKS

Continued

Barclays is a trading name of Barclays Bank PLC and its subsidiaries. Barclays Bank PLC is authorised by the Prudential Regulation Authority and regulated by the Financial Conduct Authority and the Prudential Regulation Authority (Financial Services Register No. 122702). Registered in England. Registered number is 1026167 with registered office at 1 Churchill Place, London E14 5HP.

001462 4563 SUB2002A 1271674011 2 of 6

Business Euro Account

BARCLAYS

Account name SOLO CAPITAL PARTNERS LLP EUR

Account number 54832433

Statement sheet 85 *(issued on 16 Jan 2015)*

Important information about compensation arrangements

We are covered by the Financial Services Compensation Scheme (FSCS). The FSCS can pay compensation to depositors if a bank is unable to meet its financial obligations. Most depositors - including most individuals and small businesses - are covered by the scheme.

In respect of deposits, an eligible depositor is entitled to claim up to £85,000. For joint accounts each account holder is treated as having a claim in respect of their share so, for a joint account held by two eligible depositors, the maximum amount that could be claimed would be £85,000 each (making a total of £170,000). The £85,000 limit relates to the combined amount in all the eligible depositor's accounts with the bank, including their share of any joint account, and not to each separate account.

For further information about the scheme (including the amounts covered and eligibility to claim) please ask at your local branch, refer to the FSCS website www.fscs.org.uk or call 020 7741 4100 or 0800 678 1100.

Barclays Bank PLC may also accept deposits under the following trading names; Barclays, Barclays Bank, Barclaycard, Barclays Business, Barclays Capital, Barclays Corporate, Barclays UK & Ireland Private Bank, Barclays International Private Banking, Barclays Premier, Barclays Private Bank, Barclays Wealth and Woolwich Mortgages. Deposits accepted from an eligible depositor under these trading names are combined for the purposes of deposit compensation from the FSCS. The FSCS is not applicable to deposits held at branches in the Channel Islands or the Isle of Man.

UKS

001462 4564 SUB2002A 1271674011 3 of 6

Barclays is a trading name of Barclays Bank PLC and its subsidiaries. Barclays Bank PLC is authorised by the Prudential Regulation Authority and regulated by the Financial Conduct Authority and the Prudential Regulation Authority (Financial Services Register No. 122702). Registered in England. Registered number is 1026167 with registered office at 1 Churchill Place, London E14 5HP.

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 18. juni 2015 17:11
Til: Christian Baden Ekstrand; Lill Helene Drost
Emne: Fwd: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Hej, lidt flere oplysninger. Har oplyst ham om, at henvendelsen betragtes som en anmeldelse, og at vi, jfr tavshedspligten ikke kan udtale os om sagen. Har snakket med Visitering og Kontrol, som vil visitere og sende til os. De vil undlade at orientere den, som anmeldelsen vedrører af hensyn til sagens videre forløb, hilsen Anne.

Sendt fra min iPhone

Start på videresendt besked:

Fra: [redacted]
Dato: 18. jun. 2015 kl. 16.47.37 CEST
Til: Anne Munksgaard <Anne.Munksgaard@Skat.dk>
Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære Anne Munksgaard

I fortsættelse af min mail forleden fremsender jeg hermed en fortegnelse over de udenlandske selskaber, som angiveligt har stået som den formelle ejer af de aktier som Reclaim agenterne har repræsenteret i forbindelse med deres anmodning om udbetaling af indeholdte udbytteskatter.

Jeg har skrevet listen af i hånden efter en af min klient håndskreven liste, hvorfor jeg ikke ved om navne mv er korrekte, eller stavet korrekt:

[redacted]

Jeg er I besiddelse af lidt yderligere oplysninger om de angivelige "sælgere" af aktier til de ovennævnte 25 selskaber, men min klient har bedt mig om at vente med at oplyse disse, da han som tidligere anført frygter for, at der vil kunne afsløres hvem der muligvis står bag anmeldesen.

Jeg har selvfølgelig forståelse for, at der påhviler SKAT en streng fortrolighed om sagens videre forløb, men af hensyn til min klient og hans personlige sikkerhed, så jeg meget gerne om jeg kunne få et "hint" om, at man har taget anmeldelsen alvorligt og videresendt den til SØIK, således at han kan gøre sig klar til at beskytte sig selv bedst muligt.

Med venlig hilsen

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

. . . . . .

- - - - E-mail Notice - - - - This communication is for use by the intended recipient and contains information that may be privileged, confidential and exempt from disclosure. We do not accept liability for any data corruption, interception, unauthorised amendments, tampering or virus or the consequences hereof with respect to our e-mails.

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: [redacted]
Sendt: 17. juni 2015 08:37
Til: 'Anne Munksgaard'
Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære Anne Munksgaard

Tak for din mail og som lovet fremsender jeg kontoudtog for perioden 16. december 2014 - 15. januar 2015 i såvel DKK som i Euro.
Udover at det fremgår at S. Shah (Sanjay) modtager 7,8 mio Euro, fremgår det at de fire nævnte reclaimagenter har modtaget betalinger - Goal Taxback LIM, Syntax GIS Ltd, The TIM Partneres og ACUPAY.
Jeg kan yderligere oplyse at Sanjay Shah´s to partnere er [redacted] og [redacted] - som oprindeligt er uddannede som revisorer med speciale i skat (hos KPMG og/eller E & Y) ejer angiveligt sammen et firma ved navn Agrius Management Ltd - som ifgl det oplyste har stået for stiftelsen af en lang række af de selskaber der har sået som "købere" af børsnoterede aktier, som der efterfølgende er ansøgt om betaling af indeholdte udbytteskatter, selv om de ikke var ejere af aktierne.
Angiveligt ejer Sanjay Shah sammen med andre følgende firmaer som formentlig er med i cirkuleringen af aktier : Bl. a Solo Capital Dubai ltd og Solo V.S. Pension (fund), samt Ganymede, Caymann Ltd, Leda Caymann ltd, Matis Caymann Ltd, Athena Equity Trading, Pallas Equity Trading og Pandia Equity Trading.

Jeg håber disse oplysninger kan være med til at få lidt mere overblik over denne meget specielle sag. - Du er velkommen til at kontakte mig telefonisk for at gennemgå de

oplysninger jeg har fremsendt, idet jeg kan oplyse at jeg har en af mig håndskreven liste over der selskaber der angiveligt har optrådt som fiktive ejere af aktierne, som de 4 - 5 reclaimagenter har indsendt begæringerne om udbetaling af indeholdte ubbytteskatter.
Jeg er på vej til et heldagsmøde og har derfor ført tid i morgen, men du er velkomme til at kontakte mig telefonisk i løbet af i dag, således at vi kan aftale det videre forløb.

Med venlig hilsen

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

. . . . . .

[redacted]

. . . . . .

- - - - E-mail Notice - - - - This communication is for use by the intended recipient and contains information that may be privileged, confidential and exempt from disclosure. We do not accept liability for any data corruption, interception, unauthorised amendments, tampering or virus or the consequences hereof with respect to our e-mails.

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Anne Munksgaard [mailto:Anne.Munksgaard@Skat.dk]
Sendt: 16. juni 2015 20:14
Til: [redacted]
Emne: Re: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære [redacted]

Tak for din mail, vi kigger på det, hilsen Anne Munksgaard.

Sendt fra min iPhone

Den 16/06/2015 kl. 14.45 skrev [redacted]

Kære Anne Munksgaard

Under henvisning til vores telefonsamtale for lidt siden skal jeg hermed pr mail orientere SKAT om en formodet svindel vedr udbetaling af indeholdt udbytteskatter i størrelsesorden op til 500.000.000kr.

Svindlen foregår angiveligt gennem udnyttelse af DBO mellem Danmark og Malaysia, gennem skuffeselskaber registreret som hjemmehørende på en ø ved navn Labuan. Et større antal selskaber (18?) har under foregivende af, at eje aktier i danske børsnoterede aktier, gennem ialt 4 udenlandske selskaber der er specialiserede i at tilbagesøge indeholdte udbytteskatter , formået SKAT til at udbetale skatterne. Svindlen består angiveligt i at der er tale " lånte" aktier som cirkulerer rundt mellem et antal selskaber, der alle er kontrolleret af en eller måske ialt tre engelske statsborgere, men som vist alle bor i Dubai. Hovedpersonen er angiveligt en mr. Sanjay Shah som ejer Solo Capital concernen, som har selskaber i Uk og Dubai.

De fire reclaim selskaber der indsender blanketter til SKAT - og som derfor må figurere på listen over dem, der anmoder om udbetaling af udbytteskatter er ifølge det oplyste:

Goal Taxback Ltd , Tim Partners, acupay's, SEB Futures og SynTax GIS.

Jeg har modtaget kontoudskrifter fra min klient - som af frygt for repressalier - ønsker at være anonym, som viser et lille udpluk af transaktioner fra ultimo 2014 primo 2015, hvor flere af de navne jeg anfører ovenfor fremgår, med angivelse af beløb mv, og som både vedrører Danmark og Belgien.

Jeg vil sende disse i morgen, når jeg returnerer fra London- jeg anmoder dog om at jeg ligeledes kan betragtes som anonym anmelder, indtil der måtte være klarhed over sagen.

Venlig hilsen

[redacted]

UKS

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 18. juni 2015 17:12
Til: Per Tækker; Lars Jepsen
Cc: Lill Helene Drost; Christian Baden Ekstrand
Emne: Fwd: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Hej Per, herned anmeldelse til visitering som aftalt med Lars, hilsen Anne Munksgaard

Sendt fra min iPhone

Start på videresendt besked:

Fra: [redacted]
Dato: 16. jun. 2015 kl. 14.45.06 CEST
Til: "anne.munksgaard@skat.dk" <anne.munksgaard@skat.dk>
Cc: [redacted]
Emne: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Kære Anne Munksgaard
Under henvisning til vores telefonsamtale for lidt siden skal jeg hermed pr mail orientere SKAT om en formodet svindel vedr udbetaling af indeholdt udbytteskatter i størrelsesorden op til 500.000.000kr.
Svindlen foregår angiveligt gennem udnyttelse af DBO mellem Danmark og Malaysia, gennem skuffeselskaber registreret som hjemmehørende på en ø ved navn Labuan. Et større antal selskaber (18?) har under foregivende af, at eje aktier i danske børsnoterede aktier, gennem ialt 4 udenlandske selskaber der er specialiserede i at tilbagesøge indeholdte udbytteskatter , formået SKAT til at udbetale skatterne. Svindlen består angiveligt i at der er tale " lånte" aktier som cirkulerer rundt mellem et antal selskaber, der alle er kontrolleret af en eller måske ialt tre engelske statsborgere, men som vist alle bor i Dubai. Hovedpersonen er angiveligt en mr. Sanjay Shah som ejer Solo Capital concernen, som har selskaber i Uk og Dubai.
De fire reclaim selskaber der indsender blanketter til SKAT - og som derfor må figurere på listen over dem, der anmoder om udbetaling af udbytteskatter er ifølge det oplyste:
Goal Taxback Ltd , Tim Partners, acupay's, SEB Futures og SynTax GIS.
Jeg har modtaget kontoudskrifter fra min klient - som af frygt for repressalier - ønsker at være anonym, som viser et lille udpluk af transaktioner fra ultimo 2014 primo 2015, hvor flere af de navne jeg anfører ovenfor fremgår, med angivelse af beløb mv, og som både vedrører Danmark og Belgien.
Jeg vil sende disse i morgen, når jeg returnerer fra London- jeg anmoder dog om at jeg ligeledes kan betragtes som anonym anmelder, indtil der måtte være klarhed over sagen.
Venlig hilsen
[redacted]

[redacted]

UKS

SKAT

Betaling og Regnskab

Løvenørnsgade 25
8700 Horsens

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

23. juni 2015

J.nr. 15-0380678

Skatteministeriet
Att.: Cathrine Olsen
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Regnskabsgodkendelse for maj 2015

Med henvisning til Regnskabsinstruks for Skatteministeriets Koncern, § 38 punkt 2.6.1 Den centrale regnskabsaflæggelse skal der meddeles følgende:

Der er foretaget afstemning af regnskabstallene i SAP 38 for maj 2015 på TS-ledgeren med de officielle regnskabstal fra SKS for maj 2015.

Afstemningen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Afskrivning - negativ afskrivningssaldo maj 2015
På følgende væsentlige områder henstår der ultimo maj en negativ afskrivningssaldo som følge af periodisering af afskrivninger mellem 2014 og 2015. Saldi forventes at udvise en udgift i takt med, at systemmæssige afskrivninger bliver gennemført:

FL §	Tekst	Mio. kr.
38.11.01.11	Afskrivning, personskat (SAP38 konto 2061)	-202,2
38.21.01.11	Afskrivning, moms (SAP38 konto 2061)	-168,6
38.61.01.11	Afskrivninger, restancer	
	Renter DMO (SAP38 konto 2070, FO 9003)	-134,0
I alt på væsentlige områder		**-504,8**

Motorområdet
Der er ikke generelt foretaget renteberegning af motorafgifter efter implementeringen i juni måned 2012 på grund af manglende udvikling af renteprogram. Renteprogrammet vil efter planen blive udviklet og sat i produktion i 2015. Betaling og Regnskab har i samarbejde med Jura og Økonomisk Koordinering sendt en anmodning vedrørende fritagelse for at beregne renter på de løbende motorafgifter til og med 31.12.2014.

UKS

Sandsynlighedskontrol
Sandsynlighedskontrollen er gennemført efter den udsøgningsmodel, som er beskrevet i regnskabsgodkendelsen for juli 2010. Der gøres opmærksom på, at både de lokale sandsynlighedskontroller og den centrale sandsynlighedskontrol skal tilpasses systemomlægningerne.

Der ajourføres løbende vejledninger til regnskabsafslutning for lokale firmakoder og det centrale regnskab. Samtidig gøres der opmærksom på, at der endnu ikke er oprettet procedure for udarbejdelse af månedsregnskaberne for firmakoderne 6002 DMI og 6003 KOBRA.

Betaling og Regnskab gennemfører fortsat intern kvalitetssikring i henhold til regnskabsinstruksen og regnskabsbekendtgørelsen, i det omfang data er tilgængelige i de nye systemer DMO og EFI/DMI. Tilgængeligheden til data er vanskeliggjort af manglende rapporter og udsøgningsmuligheder, men der arbejdes sammen med systemejere på at få de rette adgange og værktøjer.

Sandsynlighedskontrollen for maj 2015 har givet anledning til følgende bemærkninger ud over de tidligere beskrevne:

38.11.01.10 Personskat

A-skat og arbejdsmarkedsbidrag
Ordinære indtægter vedrørende A-skatter udgør 36,9 mia. kr., hvilket er en stigning på 6,6 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de ordinære indtægter udgjorde 30,3 mia. kr.
Ordinære indtægter vedrørende AM-bidrag udgør 7,6 mia. kr., hvilket er en stigning på 1,4 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de ordinære indtægter udgjorde 6,2 mia. kr.

Der var problemer med indlæsning af angivelser fra eIndkomst til Skattekontoen den 5. og 6. maj 2015. Pr. 8. maj 2015 var der således indtægtsført ordinære indtægter vedrørende A-skat på 5,9 mia. kr. og 1,3 mia. kr. vedrørende AM-bidrag, hvor angivelserne er modtaget i april og sidste rettidige angivelsesfrist var 30. april 2014. Disse indtægter kan henføres til april måned.

Der sker hver måned fejlperiodisering af en del angivelser, der modtages i én måned, men først indtægtsføres i den efterfølgende måned. Der er primært tale om angivelser fra små virksomheder med angivelsesfrist den 10. i efterfølgende måned. Nettoforskydningen mellem de enkelte måneder er begrænset. I forbindelse med årsskifte udarbejdes en omfattende afstemning fra fødesystem til SAP38 til sikring af korrekt periodisering mellem de enkelte regnskabsår.
Forholdet omkring fejlperiodisering undersøges af systemejer og tidhorisonten for en løsning er pt ukendt, men det forventes løst i 2015 i forbindelse med den generelle iværksættelse af afstemning af fødesystemer.

UKS

B-skat mv.
Som følge af en fejlet afvikling af hovedrutine 610 skete der ikke overførsel af alle regnskabstal fra KOBRA for april måned. Der er den 7. maj indlæst data for april måned, som dermed påvirker maj måneds indtægter. Nedenfor er bogføringen for maj fordelt vedrørende april og maj for de væsentligste områder:

Mio kr.	April	Maj	Bogført i maj
B-skat:	1.872,0 kr.	1.885,5	3.757,5
Restskat:	325,7 kr.	317,6	643,3
Procenttillæg:	14,0 kr.	14,2	28,2
Ejendomsværdiskat:	174,1 kr.	173,7	347,8
I alt	**2.385,8 kr.**	**2.391,0**	**4.776,8**

Afvikling af hovedrutine 610 sker umiddelbart før lukning af perioderegnskabet. Dette betyder, at det sjældent er muligt at foretage manuelle eller systemmæssige fejlrettelser i korrekt periode.

Dødsboskat
Periodens indtægter udgør 3,2 mia. kr. mod 0,1 mia. kr. i samme periode sidste år. Af periodens indtægter kan 3,2 mia. kr. henføres til én debitor, som har foretaget aconto-indbetaling. Beløbet er indtægtsført i henhold til anbefaling fra Intern Revision. Endelig angivelse er således ikke modtaget endnu.

Pensionsbeskatning
Periodens ordinære indtægter udgør 1,1 mia. kr., hvilket er et fald i indtægter på 2,5 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne var 3,6 mia. kr. Pr. 1. januar 2013 kom der nye regler vedrørende afgiften på ophævede kapitalpensioner, hvor afgiften blev nedsat. Oprindeligt skulle ordningen gælde for 2013 og 2014. I december 2014 er ordningen forlænget til også at gælde i 2015.
Ifølge Finansloven for 2015 budgetteres der vedrørende Pensionsbeskatning med indtægter på 19,9 mia. kr., mod 70,3 mia. i 2014. Der er således en forventning om et lavere indtægtsniveau i 2015.

Udbytteskat
Periodens ordinære indtægter udgør 4,2 mia. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 1,9 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 2,3 mia. kr. Af periodens indtægter kan 1,0 mia. kr. henføres til én debitor. Denne debitor angav i 2014 udbytteskat på 0,4 mia. kr.

Udbytteskat, refunderet
Periodens refunderede udbytteskatter udgør 4,2 mia. kr., hvilket er en stigning på 2,8 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de refunderede udbytteskatter udgjorde 1,4 mia. kr. En del af stigningen kan henføres til, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske selskaber. Da disse ikke skal betale dansk skat, medfører disse opkøb store refusioner af udbytteskat.

38.13.01.10 Indkomstskat af selskaber

Slutskat
Periodens ordinære indtægter udgør 570,4 mio. kr., hvilket er en stigning på 457,7 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 112,7 mio. kr. Af periodens indtægter kan 585,2 mio. kr. henføres til én debitor vedrørende indkomstsåret 2013.

Uanbringelige ind- og udbetalinger (kommunekreditorer)
Der har henstået en saldo på SAP38 konto 4000, forretningsområde 1305, på 0,4 mia. kr. Saldoen pegede på SKS-konto 9750. Forholdet har været under afklaring (herunder i samarbejde med Intern Revision), og resultatet heraf er, at der nu er foretaget indtægtsføring af beløbet i maj måned. Der var ikke tale om en reel gæld til kommunerne, da de løbende har fået udbetalt beløbene via 12.dels-afregningerne via system MK. Indtægten giver således ikke udslag i indbetalinger, men udelukkende neutralisering af den fejlagtige passivpost.

38.13.11.10 Kulbrinteskat

Kulbrinteskat, manuel
Periodens indtægter udgør 3,4 mia. kr. mod 0 kr. i samme periode sidste år. Indtægten kan henføres til den kulbrinteskat, der forfalder i to rater årligt, jf. Kulbrinteopkrævningslovens § 4. 2. rate forfalder den 1. juni i det efterfølgende indkomstår og indregnes sædvanligvis på betalingsfristtidspunktet, som i år er den 22. juni 2015. I år er der sket indtægtsregistrering allerede i maj.
SKAT er i gang med gennemgang af indtægtskriterier, og herunder vil kulbrinteskat blive inddraget.

38.14.01.10 Pensionsafkastskat

Pensionsafkastskat
Periodens ordinære indtægter udgør 33,6 mia. kr., hvilket er en stigning på 23,8 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 9,8 mia. kr. År til dato indtægterne vedrørende pensionsafkastskat udgør 49,2 mia. kr. pr. ultimo maj 2015.
Til orientering kan det oplyses, at der i juni måned pr. 23. juni 2015 er registreret yderligere indtægter på 4,4 mia. kr. Da 31. maj er en søndag er angivelse 1. juni således også rettidig, og indtægten medregnes i juni.
Livsforsikringsselskaber mv. skal senest den 31. maj efter indkomstårets udløb indsende angivelse for indkomståret. Det er muligt at indbetale aconto pensionsafkastskat den 19. februar for at undgå renteberegning, der foretages fra den 20. februar til betaling sker.

38.21.01.10 Moms

Indtægter vedrørende moms for kvartalsafregnede virksomheder udgør en indtægt på 8,0 mia. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 0,6 mia. kr. i forhold til samme

periode sidste år, der udgjorde 7,4 mia. kr. Indtægten år til dato ultimo maj 2015 udgør 25,6 mia. kr., hvilket er en stigning på 4,5 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 21,1 mia. kr. Fristen for indberetning af angivelse og betaling er 1. juni 2015 for 1. kvt. 2015. Indtægten i maj måned er således et udtryk for, at størstedelen af angivelserne er indberettet og indtægtsført i maj måned. Samme forskydning gjorde sig gældende i 2014.

Omsætningsgrænserne for kvartalsvisafregning er ændret fra tidligere mellem 1-15 mio. kr. til mellem 5-50 mio. kr. Herved flyttes en del af de store virksomheder fra månedsvis afregning til kvartalsafregning, men ligeledes en del kvartalsafregning til halvårsafregning. Påvirkningen af provenuet alene på grund af ændrede omsætningsgrænser er dermed ikke entydigt.

38.61.01.10 Renteindtægter vedr. restancer

DMO/DMI
Renteindtægt vedrørende restancer udgør en indtægt på 293,2 mio. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 74,3 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde en indtægt på 218,9 mio. kr. De væsentligste poster vedrører renter DMO og DMI.
Renter DMI (SAP38 konto 1070 Forretningsområde 9803) for april er manuelt bogført i maj som en indtægt på 214,0 mio. kr. Renteindtægten fra DMI bogføres manuelt månedsvis indtil en systemmæssig løsning er på plads.
Renter DMO (SAP38 konto 1070 Forretningsområde 9003) for maj viser en indtægt på 62,0 mio. kr. mod en indtægt for samme periode i sidste år på 220,9 mio. kr.

Der gøres opmærksom på, at der på blandt andet i DMO stadig ikke er gennemført fuld renteberegning på alle debitorer som følge af usikkerhed om grundlaget.
I renteberegningen for april måned, hvor renteindtægten er bogført i maj, er der udeholdt ca. 40.000 virksomheder svarende til ca. 10% af debitormassen for rentekørslen DMO.

På nogle øvrige debitorer, der fortsat håndteres i SAP38, er der stadig usikkerhed om datagrundlaget for renteberegning.

Begge dele forventes rettet i løbet af 2015 i tæt samarbejde med både system – og procesejere på området.

B-skat mv.
Som følge af en fejlet afvikling af hovedrutine 610 er der ikke sket overførsel af alle regnskabstal fra KOBRA for april måned. Der er den 7. maj indlæst data for april måned, som dermed påvirker maj måneds indtægter. Nedenfor er bogføringen for maj fordelt vedrørende april og maj:

Mio. kr.	April	Maj	Bogført i maj
Personskat	28,4	24,6	53,0
I alt	**28,4**	**24,6**	**53,0**

38.11.01.10 § 38 fælles regnskabsbeholdninger

Mellemregning indbetalinger fra SAP38 til DMO
Det er inden lukning af bogføringsperioden for maj 2015 konstateret, at der henstod 41 tkr. i debet på mellemregningskonto for indbetalinger fra SAP38 til DMO på grund af manglende indlæsning i DMO. Forholdet er reguleret manuelt ultimo maj måned 2015 i forbindelse med månedsafslutningen i lighed med tidligere perioder i 2015.

Korrektionen betyder, at debitormassen og kortfristet gæld pr. ultimo maj 2015 begge er forøget med 41 tkr. for at kunne afspejle en korrekt debitorbeholdning. Fremover vil kun væsentlige reguleringer blive bemærket.

Debitorer og penge undervejs
I forhold til tidligere perioder er debitorbeholdningen påvirket af, at indbetalingerne af A-skat og arbejdsmarkedsbidrag er periodeforskudt. Tidligere måneders indbetalinger er blevet registreret ultimo måneden, hvor de nu bliver registreret primo den efterfølgende måned. Proces- og systemejer for Skattekontoen er anmodet om at lave en ændringsanmodning, så registreringstidspunktet på debitorbeholdningen bliver retvisende. Der er dog et udestående omkring tidstro clearing af konto- til kontooverførsler, som kan have betydning for den fremtidige håndtering af indbetalingsdatoer i Skattekontoen.

Betaling og Regnskab har i periode 05 2015 manuelt korrigeret en periodeforskydning i statsregnskabet. SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således manuelt reduceret med 22,1 mia. kr. og SKS konto 6383 Penge undervejs er forøget med 22,1 mia. kr. Nettoforskydningen for maj måned udgør -10,5 mia. kr. Indeholdt i forskydningen primo maj måned var indbetalinger af udbytteskat, store virksomheder, på 8,2 mia. kr. Periodiseringen af disse indbetalinger var enkeltstående, og noget tilsvarende gør sig ikke gældende ultimo maj måned.

Debitorer, pensionsafkastskat
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3000 FO1405 i firmakode 6113 (SKS konto 6111) ultimo maj 2015 udgør -5,7 mia. kr. mod -4,2 mia. kr. ultimo maj 2014 og mod -39,2 mia. kr. ultimo april 2015. Betalingsfristen for aconto indbetalinger er den 19. februar i året efter indkomstårets udløb. Angivelsesfrist er den 31. maj.
Til orientering kan det oplyses, at debitorsaldoen pr. 23. juni 2015 udgør -1,2 mia. kr.

Debitorer, pensionsbeskatning
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3000 FO1168 i firmakode 6113 (SKS konto 6111) ultimo maj 2015 udgør -1,2 mia. kr. mod -0,2 mia. kr. ultimo april 2015.
Forskydningen vedrører i al væsentlighed indbetalinger vedrørende fremrykket statsafgift 2015 – frie midler. Tilhørende angivelser er registreret i løbet af juni 2015. Pr. 23. juni 2015 er saldoen 0,1 mia. kr.

Systemdebitorer Personskat
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3004 FO1128 i firmakode 6191 (SKS konto 6111) ultimo maj 2015 udgør 0,0 mia. kr. mod -2,1 mia. kr. ultimo april 2015.
Der er tale om en periodeforskydning opstået i april og udlignet i maj. Den væsentligste del kan henføres til en fejlet afvikling af hovedrutine 610 i april måned.

Debitorer DMO (Forretningsområde 9098)
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3071 FO9098 i firmakode 6001 (SKS konto 6111) ultimo maj 2015 udgør 67,0 mia. kr. mod 58,7 mia. kr. ultimo april 2015. Stigningen på 8,3 mia. kr. kan henføres til kulbrinteskat med 3,4 mia. kr. angivet i maj med betalingsfrist i juni. Herudover skønnes en væsentlig del af stigningen i debitorer at kunne henføres til kvartalsangivelser moms, som er angivet i maj, men betalt i juni. Ud fra et stikprøvegrundlag vurderes det at udgøre ca. 5,5 mia. kr.

Mellemregning indbetalinger E-indkomst til DMI (lønindeholdelse)
Vedrørende lønindeholdelse er det konstateret, at efter idriftsættelsen af DMO og DMI sker lønindeholdelsen automatisk i eIndkomst via EFI/DMI. Der er imidlertid endnu ikke udarbejdet en løsning, der sikrer reduktion af indtægten, og indtægten er derfor hver måned for høj. I periode 5 2015 er der foretaget en manuel reduktion af indtægten for personskatter og kortfristet gæld på 90,6 mio. kr.
Betaling og Regnskab arbejder sammen med system- og procesejer om en systemmæssig løsning.

Kommunekreditorer, selskabsskat
Der har henstået en saldo på SAP38 konto 4000, forretningsområde 1305 på 0,4 mia. kr. Saldoen pegede på SKS-konto 9750. Forholdet har været under afklaring (herunder i samarbejde med Intern Revision) og resultatet heraf er, at saldoen er udlignet i maj, og beløbet er indtægtsført. Der var ikke tale om en reel gæld til kommunerne, da de løbende har fået udbetalt beløbene via 12.dels-afregningerne via system MK. Indtægten giver således ikke udslag i indbetalinger, men udelukkende neutralisering af den fejlagtige passivpost.

Ompostering af saldo versurkonti i KMDIND FK6200
I forbindelse med initialoptag fra KMDIND til DMI i 2013 henstod en saldo i KMDIND (FK6200) pegende på SKS-konto 9750.
Kontoen (SAP38 konto 3962 FO9598) har været modpost til rente-, gebyrindtægter mv. og burde rettelig have peget på SKS-konto 6111. I supplementsperioden er saldoen på 278 mio. kr. flyttet midlertidig via FK6110 og afventer bortkontering i løbet af 2015 i KMDIND (FK6200).

Øvrige bemærkninger

Herudover er der en usikkerhed i opgørelsen af aktiver og passiver i forbindelse med implementering af EFI/DMI "ET Fælles Inddrivelsessystem". Usikkerheden relaterer sig til SKATs egne fødesystemer DMO, KOBRA og SAP38. Der kan

ikke foretages en normal regnskabsmæssig afstemning af saldi mellem fordringshaversystemerne og EFI/DMI, hvorfor arbejdet har været koncentreret om at afstemme de sendte transaktioner mellem fordringshaversystemerne og EFI/DMI. Usikkerheden kan på den baggrund kvalificeres til maximalt til 57,6 mio. kr. som anført i kvartalsgodkendelsen for 4. kvartal 2014.

Alle kendte transaktionsdifferencer søges rettet i løbet af 2015 i samarbejde mellem systemejere og Betaling og Regnskab.

Samtidig er der konstateret fejl i overførslen af fordringer til EFI. Fordringer er i nogle tilfælde bogført i Finansmodulet, men ikke i de tabeller der anvendes til afstemning mellem modtagne fordringer og bogførte fordringer. Den delvist gennemførte analyse viser at der kan være en regnskabsmæssig påvirkning specielt på saldo vedrørende Skattekontoen og KOBRA. Det var oprindeligt aftalt med EFI-projektet at færdiggørelse af analyse og efterfølgende fejlrettelse søgtes gennemført inden 1. juni 2015. Det kan oplyses, at fremdriften er forsinket pga. prioritering af RKO indberetning, så tidsplanen har en høj risikoprofil for yderligere forsinkelser. På nuværende tidspunkt er tidsfristen udsat til udgangen af periode 6.

Der er i Inddrivelse nedsat et projekt omkring forvaltningsstrategi, hvor dette område har en stor vægt og hvor de ovennævnte problemstillinger er beskrevet. Projektet vil blive en del af Model Office, som følge af den ændrede organisering i Inddrivelse ultimo april 2015.

På baggrund af den foretagne sandsynlighedskontrol er størrelsen af indtægter og udgifter fundet rimelige. Regnskabet for periode 05/2015 er godkendt.

Med venlig hilsen

René Frahm Jørgensen	Frank Høj Jensen
Underdirektør	Kontorchef

Godkendt elektronisk via mail 23. juni 2015

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Christian Baden Ekstrand
Sendt: 24. juni 2015 09:40
Til: Sven Nielsen
Emne: Tilbagesøgning udbytteskat

Hej Sven

Jeg har modtaget en sag vedr. tilbagesøgning af udbytte skat. I den forbindelse har jeg brug for lidt oplysninger om vores procedure for udbetaling, dokumentationskrav m.m

Har du mulighed for at afsætte en halv times tid til en snak om dette?

Med venlig hilsen

Christian Baden Ekstrand

SKAT
Særlige Kontrol
Særlig Kontrol 3
Kratbjerg 236, 3480 Fredensborg

E-mail: Christian.Ekstrand@Skat.dk
Telefon. (+45) 72 37 01 95

UKS

UKS

Christian Baden Ekstrand

Fra: Birgitte Normann Grevy
Sendt: 30. juni 2015 09:49
Til: Sven Nielsen
Cc: Christian Baden Ekstrand
Emne: VS: Tilbagesøgning udbytteskat

Hej Sven

Vil du venligst tage kontakt til Christian Ekstrand.

Med venlig hilsen

Birgitte Normann Grevy

SKAT
Betaling og Regnskab
SAP 38
Helgeshoj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Birgitte.Grevy@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 09 85

UKS

Fra: Christian Baden Ekstrand
Sendt: 30. juni 2015 08:50
Til: Birgitte Normann Grevy
Emne: Tilbagesøgning udbytteskat

Hej Birgitte

Jeg har forsøgt at kontakte Sven Nielsen uden held og Jette Knudsen henviser til dig

Jeg har modtaget en sag vedr. tilbagesøgning af udbytte skat. I den forbindelse har jeg brug for lidt oplysninger om vores procedure for udbetaling, dokumentationskrav m.m

Har du mulighed for at afsætte en halv times tid til en snak om dette? – Hvis ikke ved du måske hvem jeg skal tale med?

Med venlig hilsen

Christian Baden Ekstrand

SKAT
Særlige Kontrol
Særlig Kontrol 3

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

UKS

[redacted]

UKS

[redacted]

UKS

[redacted]

[redacted]

Tax Journal/2015/Issue 1271, 17 July/Articles/Analysis - Dividend arbitrage: withholding tax refund claims - Tax Journal, Issue 1271, 17

TAX JOURNAL

Tax Journal
Thoughtful commentary - by tax experts, for tax experts.
Tax Journal, Issue 1271, 17

17 July 2015

Analysis - Dividend arbitrage: withholding tax refund claims

Liesl Fichardt

is a partner in the tax group at Clifford Chance, where she leads the London tax disputes practice. She has extensive experience in tax litigation, negotiation with revenue authorities and settlement of disputes. She has conducted cases in the tribunal, the courts of appeal and the CJEU. Email: liesl.fichardt@cliffordchance.com; tel: 020 7006 2044.

Robert Sharpe

is an associate in the tax group at Clifford Chance. He is qualified as both a solicitor in England and Wales and an attorney at law in New York, advises on a broad range of business taxation issues and is a member of the tax disputes practice. Email: robert.sharpe@cliffordchance.com; tel: 020 7006 2987.

© Reed Elsevier (UK) Ltd 2015

Speed Read: Actions by tax authorities against perceived tax fraud and avoidance in the context of dividend arbitrage arrangements have become increasingly focused and intrusive; so, in particular, have claims for refunds of withholding tax on dividends (WHT claims). German authorities have initiated far reaching civil and criminal investigations, in many instances targeting UK institutions with the assistance of HMRC. Denmark has introduced a GAAR which restricts the availability of benefits under double tax treaties. Recent Swiss court proceedings have focused on the meaning of 'beneficial ownership' in the context of WHT claims. These developments have created significant confusion and uncertainty for taxpayers.

In this article, we examine some of the recent actions taken by tax and other authorities in the context of withholding tax (WHT) claims in relation to dividend arbitrage and similar arrangements. We consider how these authorities are widening their enforcement net and consider what might be expected in the near future.

Ongoing investigations

UKS

Civil and criminal investigations in Germany, other European countries and the US have dramatically increased in recent times, particularly in relation to WHT claims concerning historic dividend arbitrage transactions known as 'cum/ex' trades. ('Cum dividend shares' refer to shares priced pre-dividend payment; while 'ex dividend shares' refer to shares priced post-dividend.) The cum/ex trades were typically executed during a window just before and just after the scheduled dividend payment date.

The complexity inherent in some of these arrangements, as well as the particular clearing mechanics in the relevant jurisdictions, resulted in WHT on dividends being paid to the relevant tax authority only once. However, these arrangements did enable multiple WHT claims to be made against the tax authority in respect of the same WHT. The result was that the tax authority was substantially out of pocket.

Following legislative changes to block these types of trades, authorities on the continent have instigated a range of civil proceedings and criminal investigations, which have led to dawn raids on a number of financial institutions based in those jurisdictions. There have also been consequences in other jurisdictions, including the UK and the US, where many institutions have operations and are in possession of information which may be of value to overseas tax authorities' investigations.

Impact in the UK: cross-border requests

The ongoing investigations have also impacted the UK. HMRC has a wide range of powers which may be used both to further its own investigations; and, where requested, to assist in investigations by foreign tax authorities.

At a bilateral level, many of the double tax treaties entered into between the UK and other jurisdictions include express provisions for mutual assistance in the collection of taxes and exchange of information. At a multilateral level, under Council Directive 2010/24/EU (as implemented), foreign tax authorities are permitted to request assistance from HMRC in obtaining information, serving legal documents or recovering a tax or duty debt, where the taxpayer has assets or lives in the UK. (The EU Directive 2010/24/EU concerns mutual assistance for the recovery of claims relating to taxes, duties and other measures.)

The methods employed by HMRC typically depend upon the nature of the investigations and the nature of the entity concerned. In the context of cum/ex trades, HMRC has acted pursuant to its powers under the Police and Criminal Evidence Act 1984 (PACE) following requests from overseas tax authorities. Under these powers, institutions which are not suspected of fraud may nevertheless be faced with orders to produce documents.

In order to obtain such an order, HMRC must comply with certain requirements. For example, HMRC may wish to apply to a circuit judge for access to 'special procedure material'. This is material, other than items subject to legal privilege and expressly excluded material, in the possession of an institution which acquired or created it in the course of a trade or business; and which holds that material subject to an express or implied undertaking to hold it in confidence. Accordingly, much of the information held by financial institutions is likely to be special procedure material.

The circuit judge can grant an order, provided that all of the relevant conditions are met. Conditions include:

- the material is likely to be of substantial value to the investigation; and
- other methods of obtaining the material have been tried without success or would be bound to fail.

Alternatively, the judge can issue a search warrant if, inter alia, the material contains information which is subject to a restriction on disclosure and is likely to be disclosed in breach of that restriction if a warrant is not issued.

UKS

Any search warrant or order issued pursuant to PACE must be taken seriously, as failure to comply may be dealt with as contempt of the court which issued it. In particular, the recipient of a PACE production order (or warrant) should ensure that the order is valid and that it has been lawfully obtained. The recipient should undertake a thorough review, on a document

Tax Journal. Issue 1271, 17 at 18

by document basis, to ensure that any materials which fall outside the scope of the production order are not disclosed. PACE production orders also specifically exclude the production of items subject to legal professional privilege. Accordingly, the examination should also ensure that no documents are disclosed over which a claim to legal professional privilege can be maintained.

Preventative steps

At an international level, ongoing efforts continue to equip tax authorities with the ability to refuse WHT claims at the outset; this is instead of granting benefits and, many years later, having to pursue instances where the benefits should not have been granted.

The OECD, for example, continues to address the inappropriate granting of benefits under tax treaties, as part of its work in relation to BEPS Action 6 (Treaty Abuse). Following a public consultation, in its latest May 2015 discussion draft the OECD proposed adding a framework 'limitation on benefits' article to its Model Convention, in order to limit the scope of persons eligible to claim benefits under double tax treaties. Its proposed approach is to include a number of placeholder paragraphs, with precise language to be agreed upon pursuant to bilateral negotiations between the contracting states, using example formulations in the Commentary.

Some jurisdictions have elected to act unilaterally. For instance, Denmark has recently enacted a tax treaty-specific domestic GAAR; this empowers the Danish tax authority to deny treaty benefits, where one of the main purposes of the arrangement or transaction was to obtain those benefits. In other jurisdictions, including Austria and Switzerland, tax authorities now require information to be provided to them in support of historic and current WHT claims. This information may take many months to assemble; yet while this process is ongoing, all WHT claims are stayed and all payments are withheld.

Domestic challenges

Given these developments, it is not surprising that an increased number of cases are being directed to superior courts to consider the legal basis for WHT claims. The Swiss Federal Supreme Court recently considered two such cases:

- The first case concerned a Danish bank which had entered into total return swap agreements ('Swaps') with a number of counterparties. Under the Swaps, at maturity the bank was obliged to pay the entire returns (including dividends and capital gains) generated by a basket of shares in Swiss companies, in return for interest payments. In order to hedge its risk under the Swaps, the bank purchased the underlying Swiss shares. Swiss WHT of 35% was imposed at source upon the dividends paid on these shares, and the bank subsequently submitted requests to the Swiss tax authority to reclaim the tax withheld, pursuant to the Denmark-Switzerland double tax treaty (DTT).
- The second case also concerned a Danish bank, which had sold futures over stocks represented by the Swiss Market Index (SMI), and bought shares in SMI companies to hedge its position. As in the first case, when dividends were paid on the underlying shares 35% Swiss WHT was imposed at source, and the bank subsequently submitted reclaim requests to the Swiss tax authority pursuant to the DTT.

While the written decisions are not yet available, the Supreme Court held that beneficial ownership is an implicit requirement and applies under all tax treaties. It also held that to be the beneficial owner of a dividend, a taxpayer must have the unconstrained right to use, enjoy and dispose of the dividend. In particular, if a taxpayer has either a legal or factual obligation to pass on dividends it receives to a third party, and so no longer bears the economic risk of whether or not a dividend is distributed by the underlying company, it will not be the beneficial owner of those dividends.

The Supreme Court's factual findings were, in essence, that the Danish banks were obliged to pay on the dividends to its counterparties under the respective derivatives; and so they were not the beneficial owners of the dividends. Can the court's reliance on the principle of interdependence between the taxpayers' dividend receipts, and their obligations to pay on amounts under the derivatives, suggest that where commercial independence between the derivative and the share purchase for hedging purposes can be shown, the recipient will remain the beneficial owner of the dividends? Is that consistent with the 2014 update to the OECD commentary, which expressly carves out obligations to pay amounts under financial transactions which are not dependent upon the receipt of the dividends from the circumstances in which the recipient may not be considered their beneficial owner (2014 update of the OECD commentary on art 10 of the Model Convention, para 12.4)? It is likely that many taxpayers will have genuine commercial (non-tax driven) reasons for putting in place hedging strategies, under which obligations to pay on dividend income are contingent upon actually receiving the relevant dividends. These decisions create unwelcome uncertainty in the context of such arrangements.

Conclusions

Tax authorities are using a range of techniques to investigate and challenge perceived tax avoidance and fraud in relation to WHT claims, including civil and criminal investigations (with impacts across national borders), multilateral and unilateral legislative powers and pursuing domestic court proceedings. Each of these actions has generated uncertainty for taxpayers.

Those whose transactions depend on requesting refunds of WHT are likely to have particular cause to revisit and reassess their arrangements in light of the reactions of tax authorities. In such cases, taxpayers are well advised to seek legal/tax advice in relation to both current and historic transactions. Others may be faced by production orders and even visits by tax authorities in one or more jurisdictions and some may need to pursue a claim in court. While the future may be uncertain, one thing is clear: tax authorities are increasingly focused on these issues and their enforcement net is being cast ever wider.

For further tax guidance, see www.taxjournal.com.

UKS

---- End of Request ----
Email Request: Current Document: 1
Time Of Request: Tuesday, July 21, 2015 08:57:11

UKS

SKAT

Betaling og Regnskab

Løvenørnsgade 25
8700 Horsens

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

28. juli 2015

J.nr. 15-0380678

Skatteministeriet
Att.: Cathrine Olsen
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Regnskabsgodkendelse for juni 2015

Med henvisning til Regnskabsinstruks for Skatteministeriets Koncern, § 38 punkt 2.6.1 Den centrale regnskabsaflæggelse skal der meddeles følgende:

Der er foretaget afstemning af regnskabstallene i SAP 38 for juni 2015 på TS-ledgeren med de officielle regnskabstal fra SKS for juni 2015.

Afstemningen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Afskrivning - negativ afskrivningssaldo juni 2015
På følgende væsentlige områder henstår der ultimo juni en negativ afskrivnings-saldo som følge af periodisering af afskrivninger mellem 2014 og 2015. Saldi forventes at udvise en udgift i takt med, at systemmæssige afskrivninger bliver gennemført:

FL §	Tekst	Mio. kr.
38.11.01.11	Afskrivning, personskat (SAP38 konto 2061)	-119,8
38.21.01.11	Afskrivning, moms (SAP38 konto 2061)	-155,6
38.61.01.11	Afskrivninger, restancer	
	Renter DMO (SAP38 konto 2070, FO 9003)	-133,8
I alt på væsentlige områder		**-409,2**

Motorområdet
Der er ikke generelt foretaget renteberegning af motorafgifter efter implementeringen i juni måned 2012 på grund af manglende udvikling af renteprogram. Renteprogrammet vil efter planen blive udviklet og sat i produktion i 2015. Betaling og Regnskab har i samarbejde med Jura og Økonomisk Koordinering sendt en anmodning vedrørende fritagelse for at beregne renter på de løbende motorafgifter til og med 31.12.2014.

Sandsynlighedskontrol
Sandsynlighedskontrollen er gennemført efter den udsøgningsmodel, som er beskrevet i regnskabsgodkendelsen for juli 2010. Der gøres opmærksom på, at både de lokale sandsynlighedskontroller og den centrale sandsynlighedskontrol skal tilpasses systemomlægningerne.

Der ajourføres løbende vejledninger til regnskabsafslutning for lokale firmakoder og det centrale regnskab. Samtidig gøres der opmærksom på, at der endnu ikke er oprettet procedure for udarbejdelse af månedsregnskaberne for firmakoderne 6002 DMI og 6003 KOBRA.

Betaling og Regnskab gennemfører fortsat intern kvalitetssikring i henhold til regnskabsinstruksen og regnskabsbekendtgørelsen, i det omfang data er tilgængelige i de nye systemer DMO og EFI/DMI. Tilgængeligheden til data er vanskeliggjort af manglende rapporter og udsøgningsmuligheder, men der arbejdes sammen med systemejere på at få de rette adgange og værktøjer.

Sandsynlighedskontrollen for juni 2015 har givet anledning til følgende bemærkninger ud over de tidligere beskrevne:

07.51.01.10 Told indtægter

Periodens saldo udgør en indtægt på 248,2 mio. kr., hvilket er en stigning på 43,4 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor saldoen udgjorde en indtægt 204,8 mio. kr.
Periodens indtægter er påvirket af, at der er foretaget rettelse af saldo deposita vedrørende præferencetold med 43,5 mio. kr., som har reduceret indtægten.
Der er tale om en rettelse af fejl fra perioden 2006 til november 2014, og endelig oprydning forventes af kunne ske i sidste halvdel af 2016.
Det kan yderligere oplyses, at fejlrettelserne indgår i afregning til EU på toldområdet i det omfang det ikke er forældet.

38.11.01.10 Personskat

A-skat og arbejdsmarkedsbidrag
Ordinære indtægter vedrørende A-skatter udgør 31,3 mia. kr., hvilket er en stigning på 2,0 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de ordinære indtægter udgjorde 29,3 mia. kr.
Ordinære indtægter vedrørende AM-bidrag udgør 6,2 mia. kr., hvilket er en stigning på 0,2 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de ordinære indtægter udgjorde 6,0 mia. kr.

Der sker hver måned fejlperiodisering af en del angivelser, der modtages i én måned, men først indtægtsføres i den efterfølgende måned. Der er primært tale om angivelser fra små virksomheder med angivelsesfrist den 10. i efterfølgende måned. Nettoforskydningen mellem de enkelte måneder er begrænset. I forbindelse med årsskifte udarbejdes en omfattende afstemning fra fødesystem til SAP38 til sikring af korrekt periodisering mellem de enkelte regnskabsår.

UKS

Forholdet omkring fejlperiodisering undersøges af systemejer og tidhorisonten for en løsning er pt ukendt, men det forventes løst i 2015 i forbindelse med den generelle iværksættelse af afstemning af fødesystemer.

B-skat mv.
Som følge af en fejlet afvikling af hovedrutine 610 skete der ikke overførsel af alle regnskabstal fra KOBRA for juni måned. Der er den 9. juli indlæst data for juni måned, som dermed påvirker juli måneds indtægter. De væsentligste fejlperiodiserede indtægter vedrørende juni bogført i juli er:

B-skat:	-14,2 mio. kr.
Restskat:	184,9 mio. kr.
Procenttillæg:	8,5 mio. kr.
Ejendomsværdiskat:	-2,0 mio. kr.
I alt	**177,2 mio. kr.**

Afvikling af hovedrutine 610 sker umiddelbart før lukning af perioderegnskabet. Dette betyder, at det sjældent er muligt at foretage manuelle eller systemmæssige fejlrettelser i korrekt periode.

De ordinære indtægter for juni 2015 er påvirket af, at der er sket ændring i opkrævningstidspunkterne for restskatter på personskat, således at der nu også opkræves rater i juni og december vedrørende indkomstår fra og med 2013.

B-skat
Juni måneds ordinære indtægter udgør en negativ indtægt på 14,2 mio. kr., når der tages højde for fejlperiodiseringen mellem juni og juli. Dette er et fald i negative indtægter på 3,1 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne var negative med 17,3 mio. kr.

Restskat
Juni måneds ordinære indtægter udgør 185,6 mio. kr., når der tages højde for fejlperiodiseringen mellem juni og juli. Dette er en stigning i indtægter på 192,7 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne var negative med 7,1 mio. kr.

Procenttillæg
Juni måneds ordinære indtægter udgør 8,6 mio. kr., når der tages højde for fejlperiodiseringen mellem juni og juli. Dette er en stigning i indtægter på 8,9 mio. kr. i forhold til samme periode sidst år, hvor indtægterne var negative med 0,3 mio. kr.

Ejendomsværdiskat
Juni måneds ordinære indtægter er negative med 2,0 mio. kr., når der tages højde for fejlperiodiseringen mellem juni og juli. Dette er et fald i indtægter på 2,0 mio. kr. i forhold til samme periode sidst år, hvor indtægterne udgjorde 0,0 mio. kr.

UKS

Pensionsbeskatning
Periodens ordinære indtægter udgør 2,4 mia. kr., hvilket er et fald i indtægter på 2,5 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne var 4,9 mia. kr.
Pr. 1. januar 2013 kom der nye regler vedrørende afgiften på ophævede kapitalpensioner, hvor afgiften blev nedsat. Oprindeligt skulle ordningen gælde for 2013 og 2014. I december 2014 er ordningen forlænget til også at gælde i 2015.
Ifølge Finansloven for 2015 budgetteres der vedrørende Pensionsbeskatning med indtægter på 19,9 mia. kr., mod 70,3 mia. i 2014. Der er således en forventning om et lavere indtægtsniveau i 2015.
Ordinære indtægter år til dato ultimo juni 2015 udgør 7,5 mia. kr. mod 22,9 mia. kr. ultimo juni 2014.

Udbytteskat
Periodens ordinære indtægter udgør 1,4 mia. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 0,3 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 1,1 mia. kr. Af periodens indtægter kan 0,2 mia. kr. henføres til én debitor.
De ordinære indtægter udgør år til dato ultimo juni 2015 udgør 18,1 mia. kr., mod 10,7 mia. kr. ultimo juni 2014 og 8,0 mia. kr. ultimo juni 2013.

Udbytteskat, refunderet
Periodens refunderede udbytteskatter udgør 1,1 mia. kr., hvilket er et fald på 0,7 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor de refunderede udbytteskatter udgjorde 1,8 mia. kr. Der er - som for ordinære indtægter vedrørende udbytteskat - år til dato en stigende tendens vedrørende refusion af udbytteskat. Refunderede udbytteskatter udgjorde således 6,6 mia. kr. ultimo juni 2015, mod 4,1 mia. kr. ultimo juni 2014 og 1,7 mia. kr. ultimo juni 2013. En del af stigningen kan henføres til, at flere amerikanske pensionskasser foretager opkøb i danske selskaber. Da disse ikke skal betale dansk skat, medfører disse opkøb store refusioner af udbytteskat.

38.13.01.10 Indkomstskat af selskaber

Acontoskat
I forbindelse med gennemgang af SKATs indtægtskriterier på selskabsskatteområdet er det konstateret, at nedsættelse af acontoskatterater er sket i den periode, hvor virksomhederne har indberettet nedsættelsen i stedet for korrekt i marts henholdsvis november.
Årsagsforklaring samt mulige afhjælpende foranstaltninger manuelt eller systemmæssigt er ikke færdiganalyseret på nuværende tidspunkt.

Slutskat
Periodens ordinære indtægter er negative med 839,9 mio. kr., hvilket er et fald i indtægter på 1.291,0 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 451,1 mio. kr. Af periodens negative indtægter kan 884,2 mio. kr. henføres til tre debitorer, og vedrører reguleringer af tidligere indkomstår.

38.13.11.10 Kulbrinteskat

Kulbrinteskat, manuel
Periodens indtægter udgør 0,0 mia. kr. mod 6,1 mia. kr. i samme periode sidste år.
Kulbrinteskat, manuel (SAP38 konto 1000, Forretningsområde 1319) kan henføres til den kulbrinteskat, der forfalder i to rater årligt, jf. Kulbrinteopkrævningslovens § 4. 2. rate forfalder den 1. juni i det efterfølgende indkomstår og indregnes sædvanligvis på betalingsfristtidspunktet, som i år er den 22. juni 2015. I år er der sket indtægtsregistrering allerede i maj.
SKAT er i gang med gennemgang af indtægtskriterier, og herunder vil kulbrinteskat blive inddraget.

38.14.01.10 Pensionsafkastskat

Pensionsafkastskat
Periodens ordinære indtægter udgør 4,5 mia. kr., hvilket er en stigning på 0,2 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 4,3 mia. kr. År til dato indtægterne vedrørende pensionsafkastskat udgør 53,7 mia. kr. ultimo juni 2015 mod 20,1 mia. kr. ultimo juni 2014.
Til orientering kan det oplyses, at af juni måneds indtægter er der registreret angivelser på 4,4 mia. kr. den 1. juni 2015. Da 31. maj var en søndag er angivelse 1. juni således også rettidig. Indtægten medregnes i juni.
Livsforsikringsselskaber mv. skal senest den 31. maj efter indkomstårets udløb indsende angivelse for indkomståret. Det er muligt at indbetale aconto pensionsafkastskat den 19. februar for at undgå renteberegning, der foretages fra den 20. februar til betaling sker.

38.21.01.10 Moms

Indtægter vedrørende moms for kvartalsafregnede virksomheder udgør en indtægt på 2,1 mia. kr., hvilket er et fald i indtægter på 0,1 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 2,2 mia. kr. Indtægten år til dato ultimo juni 2015 udgør 27,7 mia. kr., hvilket er en stigning på 4,4 mia. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde 23,3 mia. kr. Fristen for indberetning af angivelse og betaling er 1. juni 2015 for 1. kvt. 2015. Indtægten i juni måned er således et udtryk for, at størstedelen af angivelserne er indberettet og indtægtsført i maj måned. Samme forskydning gjorde sig gældende i 2014.

Omsætningsgrænserne for kvartalsvisafregning er ændret fra tidligere mellem 1-15 mio. kr. til mellem 5-50 mio. kr. Herved flyttes en del af de store virksomheder fra månedsvis afregning til kvartalsafregning, men ligeledes en del kvartalsafregning til halvårsafregning. Påvirkningen af provenuet alene på grund af ændrede omsætningsgrænser er dermed ikke entydigt.

38.24.01.30 Afgift detailsalgspakning

Periodens saldo udgør en indtægt på 166,4 mio. kr., hvilket er en stigning på

113,0 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor saldoen udgjorde en indtægt 53,4 mio. kr.
Stigningen skyldes, at én debitor fejlagtigt har angivet 100,6 mio. kr. for maj måned 2015, mod rettelig 0,1 mio. kr. Fejlen er rettet i juli måned.

38.61.01.10 Renteindtægter vedr. restancer

DMO/DMI
Renteindtægt vedrørende restancer udgør en indtægt på 248,0 mio. kr., hvilket er en stigning i indtægter på 210,0 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, der udgjorde en indtægt på 38,0 mio. kr. De væsentligste poster vedrører renter DMO og DMI.
Renter DMI (SAP38 konto 1070 Forretningsområde 9803) for maj er manuelt bogført i juni som en indtægt på 219,9 mio. kr. Renteindtægten fra DMI bogføres manuelt månedsvis indtil en systemmæssig løsning er på plads.
Renter DMO (SAP38 konto 1070 Forretningsområde 9003) for juni viser en indtægt på 47,6 mio. kr. mod en indtægt for samme periode i sidste år på 68,9 mio. kr.

Der gøres opmærksom på, at der i DMO stadig ikke er gennemført fuld renteberegning på alle debitorer som følge af usikkerhed om grundlaget.
I renteberegningen for maj måned, hvor renteindtægten er bogført i juni, er der udeholdt ca. 68.000 virksomheder for rentekørslen DMO.

På nogle øvrige debitorer, der fortsat håndteres i SAP38, er der stadig usikkerhed om datagrundlaget for renteberegning.

Begge dele forventes rettet i løbet af 2015 i tæt samarbejde med både system – og procesejere på området.

B-skat mv.
Som følge af en fejlet afvikling af hovedrutine 610 skete der ikke overførsel af alle regnskabstal fra KOBRA for juni måned. Der er den 9. juli indlæst data for juni måned, som dermed påvirker juli måneds indtægter. De væsentligste fejlperiodiserede indtægter vedrørende juni bogført i juli er:

Personskat	18,7 mio. kr.
I alt	**18,7 mio. kr.**

Renteindtægterne for juni 2015 er påvirket af, at der er sket ændring i opkrævningstidspunkterne for restskatter på personskat, således at der nu også opkræves rater i juni og december vedrørende indkomstår fra og med 2013.

Juni måneds renteindtægter, personskat udgør 18,7 mio. kr., når der tages højde for fejlperiodiseringen mellem juni og juli. Dette er en stigning i indtægter på 17,3 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor indtægterne udgjorde 1,4 mio. kr.

UKS

38.61.01.30 Rentegodtgørelse til selskaber m.v.

Rentegodtgørelse til selskaber mv. udgør 567,3 mio. kr., hvilket er en stigning på 559,2 mio. kr. i forhold til samme periode sidste år, hvor udgiften udgjorde 8,1 mio. kr.
Stigningen i udgiften kan henføres til rentegodtgørelse overskydende selskabsskat, hvoraf 549,5 mio. kr. vedrører 3 virksomheder.

38.11.01.10 § 38 fælles regnskabsbeholdninger

Debitorer og penge undervejs
I forhold til tidligere perioder er debitorbeholdningen påvirket af, at indbetalingerne af A-skat og arbejdsmarkedsbidrag er periodeforskudt. Tidligere måneders indbetalinger er blevet registreret ultimo måneden, hvor de nu bliver registreret primo den efterfølgende måned. Proces- og systemejer for Skattekontoen er anmodet om at lave en ændringsanmodning, så registreringstidspunktet på debitorbeholdningen bliver retvisende. Der er dog et udestående omkring tidstro clearing af konto- til kontooverførsler, som kan have betydning for den fremtidige håndtering af indbetalingsdatoer i Skattekontoen.

Betaling og Regnskab har i periode 6 2015 manuelt korrigeret en periodeforskydning i statsregnskabet. SKS konto 6111 Debitorbeholdning er således manuelt reduceret med 22,4 mia. kr. og SKS konto 6383 Penge undervejs er forøget med 22,4 mia. kr. Nettoforskydningen for juni måned udgør 0,3 mia. kr.

Debitorer, pensionsafkastskat
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3000 FO1405 i firmakode 6113 (SKS konto 6111) ultimo juni 2015 udgør -1,1 mia. kr. mod -0,1 mia. kr. ultimo juni 2014 og mod -5,7 mia. kr. ultimo maj 2015.
Betalingsfristen for aconto indbetalinger, som udgør en væsentlig del heraf, er den 19. februar i året efter indkomstårets udløb. Angivelsesfrist er den 31. maj.
Til orientering kan det oplyses, at debitorsaldoen pr. 27. juli 2015 udgør -0,2 mia. kr. for kontoen i alt efter en udbetaling til én debitor på 1,0 mia. kr.

Det er ultimo 2. kvartal vurderet, at det ikke er relevant at foretage omkontering på grund af uvæsentlige beløb relateret til resterende acontoindbetalinger mellem SKS-konto 6111 og SKS-konto 9690.

Debitorer, pensionsbeskatning
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3000 FO1168 i firmakode 6113 (SKS konto 6111) ultimo juni 2015 udgør -0,1 mia. kr. mod -1,2 mia. kr. ultimo maj 2015.
Forskydningen vedrører i al væsentlighed indbetalinger foretaget i maj 2015 vedrørende fremrykket statsafgift 2015 – frie midler. Tilhørende angivelser er registreret i løbet af juni 2015.

Systemdebitorer, Frivillige indbetalinger
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3004 FO1144 i firmakode 6191 (SKS konto 6111) ultimo juni 2015 udgør -0,6 mia. kr. mod 0,0 mia. kr. ultimo maj 2015. Forskydningen udlignes i juli 2015.

Debitorer DMO (Forretningsområde 9098)
Den samlede debitorsaldo på SAP38 konto 3071 FO9098 i firmakode 6001 (SKS konto 6111) ultimo juni 2015 udgør 52,6 mia. kr. mod 67,0 mia. kr. ultimo maj 2015. Nedgangen på 14,4 mia. kr. kan henføres til kulbrinteskat (SAP38 konto 1000 FO 1319) med 3,4 mia. kr. angivet i maj med betalingsfrist i juni. Herudover skønnes en væsentlig del af nedgangen i debitorer at kunne henføres til kvartalsangivelser moms, som er angivet i maj og tidligere, men udlignet i juni.

Sikkerhedsstillelser
Beholdning og modtagne garantier vedrørende sikkerhedsstillelser på SKS konto 9932 og 9935 er i juni reduceret med 1,1 mia. kr. fra i alt 6,5 mia. kr. til ultimo juni 5,4 mia. kr. Ændringen kan i alt væsentligt henføres til tilbageførsel af sikkerhedsstillelse vedrørende en debitor på 1.150,0 mio. kr. Garantien burde have været tilbageført allerede i december 2013, hvor der blev modtaget og bogført en ændret sikkerhedsstillelse til erstatning for den nu tilbageførte.

Mellemregning indbetalinger E-indkomst til DMI (lønindeholdelse)
Vedrørende lønindeholdelse er det konstateret, at efter idriftsættelsen af DMO og DMI sker lønindeholdelsen automatisk i eIndkomst via EFI/DMI. Der er imidlertid endnu ikke udarbejdet en løsning, der sikrer reduktion af indtægten, og indtægten er derfor hver måned for høj. I periode 6 2015 er der foretaget en manuel reduktion af indtægten for personskatter og kortfristet gæld på 80,1 mio. kr.
Betaling og Regnskab arbejder sammen med system- og procesejer om en systemmæssig løsning.

Systemkreditorer, Overskydende skat/AM-bidrag
Den samlede kreditorsaldo på SAP38 konto 4004 FO1136 i firmakode 6191 (SKS konto 9750) ultimo juni 2015 udgør 0,6 mia. kr. (debet) mod 0,1 mia. kr. ultimo maj 2015. Forskydningen udlignes i juli 2015.

Ompostering af saldo versurkonti i KMDIND FK6200
I forbindelse med initialoptag fra KMDIND til DMI i 2013 henstod en saldo i KMDIND (FK6200) pegende på SKS-konto 9750.
Kontoen (SAP38 konto 3962 FO9598) har været modpost til rente-, gebyrindtægter mv. og burde rettelig have peget på SKS-konto 6111. I supplementsperioden er saldoen på 278 mio. kr. flyttet midlertidig via FK6110 og afventer bortkontering i løbet af 2015 i KMDIND (FK6200).

Øvrige bemærkninger

Herudover er der en usikkerhed i opgørelsen af aktiver og passiver i forbindelse med implementering af EFI/DMI "ET Fælles Inddrivelsessystem". Usikkerheden relaterer sig til SKATs egne fødesystemer DMO, KOBRA og SAP38. Der kan

ikke foretages en normal regnskabsmæssig afstemning af saldi mellem fordringshaversystemerne og EFI/DMI, hvorfor arbejdet har været koncentreret om at afstemme de sendte transaktioner mellem fordringshaversystemerne og EFI/DMI. Usikkerheden kan på den baggrund kvalificeres til maximalt til 57,6 mio. kr. som anført i kvartalsgodkendelsen for 4. kvartal 2014.

Alle kendte transaktionsdifferencer søges rettet i løbet af 2015 i samarbejde mellem systemejere og Betaling og Regnskab.

Samtidig er der konstateret fejl i overførslen af fordringer til EFI. Fordringer er i nogle tilfælde bogført i Finansmodulet, men ikke i de tabeller der anvendes til afstemning mellem modtagne fordringer og bogførte fordringer. Den delvist gennemførte analyse viser at der kan være en regnskabsmæssig påvirkning specielt på saldo vedrørende Skattekontoen og KOBRA. Det var oprindeligt aftalt med EFI-projektet at færdiggørelse af analyse og efterfølgende fejlrettelse søgtes gennemført inden 1. juni 2015. Det kan oplyses, at fremdriften er forsinket pga. prioritering af RKO indberetning, så tidsplanen har en høj risikoprofil for yderligere forsinkelser. På nuværende tidspunkt forventes færdiggørelse af analyse med videre afsluttet inden udgangen af periode 9.

Der er i Inddrivelse nedsat et projekt omkring forvaltningsstrategi, hvor dette område har en høj prioritet, og hvor de ovennævnte problemstillinger er beskrevet. Projektet er en del af den ændrede organisering i afdelingen Betaling og Inddrivelse i april 2015. Betaling og Regnskab er meget involveret i dette projektarbejde.

På baggrund af den foretagne sandsynlighedskontrol er størrelsen af indtægter og udgifter fundet rimelige. Regnskabet for periode 06/2015 er godkendt.

Med venlig hilsen

René Frahm Jørgensen	Frank Høj Jensen
Underdirektør	Kontorchef

Godkendt elektronisk via mail 28. juli 2015

UKS

UKS