

Notat

7. januar 2013

Afdelingschef Andreas Berggren
Direktør Karsten Juncher

Intern Revisions opgaver, arbejdsvilkår og nytteværdi

Dette notat – som primært omhandler Intern Revisions formelle og reelle position i Skatteministeriet - har til formål at danne udgangspunkt for en drøftelse af formålet med og den ønskede nytteværdi af Intern Revision samt de vilkår der skal være til stede for at optimere denne nytteværdi.

Formålet med og den ønskede nytteværdi af en intern revision

Hvorfor vælger en minister at have en intern revision?

En minister har i egenskab af sin andel af den udøvende magt ansvaret for at sikre en forsvarlig forvaltning af lovene – herunder sikre korrekt regnskabsførelse - inden for sit ressortområde. Ministeren bestemmer selv hvilke redskaber han/hun vil bringe i spil for at sikre sig, at han/hun lever op til dette ansvar. En af mulighederne er at etablere en uafhængig intern revision, som via sit revisionsarbejde kan/skal bibringe ledelsen information, som er væsentlig for en effektiv virksomhedsledelse og som ikke kan forventes bragt til veje på anden måde – jf. herom nedenfor. Det er altså ministerens afgørelse – som jo naturligvis træffes i samarbejde med sine øverste embedsmænd - om der skal bruges ressourcer på en intern revision. Der er således ingen pligt til at etablere interne revisioner i de statslige forvaltninger og det er i øvrigt de færreste ministerier, der har etableret en intern revision.

Hvordan sikrer en minister forsvarlig forvaltning?

Ministerens sikring af, at han/hun lever op til sit ansvar om at eksponere lovgivningen inden for sit ressortområde på økonomisk forsvarlig måde og i overensstemmelse med lovenes ord og lovgivernes (Folketingets) hensigt, kan naturligvis tilrettelægges på mange forskellige måder, men normalt følges en fælles systematik, som i den her sammenhæng vil blive anskuet fra en revisorvinkel.

En revisor vil anskue en ministers tilrettelæggelse af forvaltningen ud fra, hvilke risici opbygningen af forvaltningen byder på og hvorledes disse risici søges imødegået. Derfor taler man også i revisionssammenhæng om de tre forsvarslinjer til at imødegå risici, altså imødegå risiko for ukorrekt og uøkonomisk forvaltning – herunder mangelfuld regnskabsførelse.

En virksomheds robusthed over for at undgå væsentlige fejl og mangler vurderes ud fra følgende 3 forsvarslinjer:

Første forsvarslinje – First line of defence

Her kigger man især på opbygningen af strukturen. Er strukturen opbygget med entydig ansvarsplacering af de forskellige forvaltningsområder? Hvad er der gjort for at eliminere eller reducere virkningen af strukturens svage sider? Er der sørget for tilstrækkelige ressourcer og nødvendige kompetencer på såvel ledelses- som medarbejderniveau på alle områder? Er der sørget for et egentligt ledelsesgrundlag i form af procesbeskrivelser, forretningsgange mv.? Er der opstillet en risikopolitik? Er der sørget for løbende ledelsesinformation om den faktiske forvaltning, som giver ledelsen optimal mulighed for en effektiv styring i rette tid?

Mange andre ting kan nævnes, men første forsvarslinje skal altså sørge for, at der i strukturen og i styringsprincipperne er indbygget en forebyggelse mod væsentlige fejl og mangler. Det vigtigste ved første forsvarslinje er måske, at ledelsen har konkretiseret, hvor risiciene for ukorrekt forvaltning – trods en god struktur mv. – sandsynligt kan forekomme og taget de nødvendige og bevidste skridt for at imødegå disse risici. Dette kan bl.a. ske i form af aktiviteter på "Anden forsvarslinje".

Anden forsvarslinje – Second line of defence

På trods af en optimal og professionel tilgang til opbygningen af en hensigtsmæssig organisatorisk struktur såvel som en god ledelses- og personalemæssig struktur og styring, vil fejl kunne forekomme – også væsentlige fejl. Disse bør naturligvis søges afdækket og rettet i tide.

Derfor bør enhver organisation have en kvalitetssikringsfunktion, som i størst mulig omfang sikrer kvaliteten af forvaltningen i bred forstand. En kvalitetssikringsfunktion bør etableres fleksibelt, således at den kan tilpasse sig risikoområders varierende optræden i organisationen.

Anden forsvarslinje kan eksempelvis etableres ved forskellige former for controllerfunktioner eller andre former for intern kontrolvirksomhed. I SKAT har anden forsvarslinje hidtil været opbygget omkring afdelingslederne, som har et ansvar for gennemførelse af obligatoriske interne kontroller på deres respektive ansvarsområder. Disse kan suppleres med frivillige kontroller.

Tredje forsvarslinje – Third line of defence

Hvis man kan regne med, at aktiviteterne i første og anden forsvarslinje virker 100 pct. effektivt og dermed afdækker og retter alle væsentlige fejl og mangler i tide, kommer tredje forsvarslinje naturligvis ikke på tale. Den vil i så fald være nytteløs og uden reel værdi for ledelsens styring af virksomheden.

Men det er nok sjældent, at første og anden forsvarslinje er 100 pct. effektive og i så fald er der brug for endnu en forsvarslinje.

Ved tredje forsvarslinje forstår man etableringen af en uafhængig intern revision, der ud fra hensynet til væsentlighed og risiko og uden påvirkning fra ledelsen eller andre kan og skal afklare, hvorvidt de forskellige forvaltningsområder lever op til kravet om korrekt og økonomisk hensigtsmæssig forvaltning. Via intern revisions arbejde kan der – som tidligere nævnt – fremskaffes information til ledelsens styring af virksomheden, som ellers ikke ville være tilvejebragt.

Intern revision skal altså i størst mulig omfang afdække forhold i forvaltningen, som i givet fald kan give anledning til berettiget kritik og som de to første forsvarslinjer ikke har afdækket. Uanset sin uafhængighed er det ledelsens berettigede forventning, at Intern Revision løser sin opgave med størst mulig effekt. Populært kan det siges, at en væsentlig brist i forvaltningen, der ikke afdækkes i tide, skal give ledelsen ”mørkerøde ører” og Intern Revision ”lyserøde ører”.

Hvad går Intern Revisions opgave for Rigsrevisionen ud på?

Som tidligere anført er der ingen pligt til at etablere en intern revision i ministerier eller statslige virksomheder i øvrigt. Ministeren kan vælge at sikre en forsvarlig forvaltning ved hjælp af andre redskaber, f.eks. i form af en omfattende og bredt dækkende controllerfunktion.

Besluttet det at etablere en intern revision giver det den pågældende statslige virksomhed mulighed for respektive en forventningsmæssig forpligtelse til at indgå en såkaldt § 9-aftale – alt afhængig af, hvordan det ansues.

En § 9-aftale har baggrund i Rigsrevisorlovens § 9, ifølge hvilken bestemmelse der kan indgås en aftale mellem Rigsrevisor og den pågældende minister om, at en uafhængig enhed i ministeriet – en intern revision – udfører en del af den revisionsopgave, som Rigsrevisionen er forpligtet til at udføre i pågældende ministerium som led i den parlamentariske kontrol.

En sådan aftale er indgået mellem Rigsrevisor og skatteministeren. Aftalen er senest ændret med virkning fra 1. januar 2013 i forbindelse med opdelingen af ministeriet i et departement og 2 styrelser.

Den førnævnte forventningsmæssige forpligtelse til at indgå en § 9-aftale, hvis der etableres en intern revision, refererer til, at muligheden for at opnå synergieffekt af de statslige ressourcer, der anvendes på revisionsopgaver, forventes udnyttet, således at dobbeltarbejde undgås.

Det følger heraf, at såfremt en minister vælger at etablere en intern revision vælger han/hun reelt den ”samlede pakke”, dvs. både en intern revision og en § 9-aftale. Men som nævnt er det et frit valg. Valget til fordel for en intern revision træffes naturligvis rationelt i en forventning om, at intern revisions bidrag til en effektiv virksomhedsledelse modsvarer udgiften til en intern revision, jf. herom senere.

Hvilke forpligtelser følger af § 9-aftalen for Intern Revision?

Den gældende § 9-aftale indebærer, at Intern Revision i et samarbejde med Rigsrevisionen skal gennemføre revision på alle områder i ministeriets to styrelser

(og Landsskatteretten) – bortset fra bevillingskontrol og lønrevision – medens revisionen af departementet udelukkende gennemføres af Rigsrevisionen.

Intern Revision skal kort fortalt gennemføre en revision på de nævnte områder, som med hensyn til kvantitet og kvalitet er så omfattende, at der herved frembringes et så tilstrækkeligt revisionsbevis, at Rigsrevisionen kan støtte sin vurdering af ministeriets regnskaber på den interne revisions arbejde.

Mere præcist skal Intern Revision ved revisionsårets udgang afgive erklæring om følgende revisionstemaer:

- at regnskabet er rigtigt, dvs. uden væsentlige fejl og mangler.
- at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Herudover skal Intern Revision foretage revision af

- om årsrapportens oplysninger om mål og resultater er dokumenterede og dækkende.
- om forvaltningen på de undersøgte områder er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde.

De 2 sidstnævnte revisionstemaer omtales kun i erklæringen, hvis revisionen af temaerne giver anledning til forbehold eller supplerende oplysning. Temaerne skal derimod altid omtales i revisionsberetningen.

De 4 nævnte revisionstemaer omtales i daglig tale som revision af

- regnskabets rigtighed eller finansiell revision
- dispositionernes lovlighed eller juridisk kritisk revision
- årsrapporten
- skyldige økonomiske hensyn eller forvaltningsrevision.

Er der fuldstændig sammenfald mellem ledelsens og Rigsrevisionens interesser?

Som tidligere nævnt eksisterer der en uskrevet forventning om, at statslige institutioner, der vælger at etablere en intern revision er indstillet på at indgå en § 9-aftale. Den bagvedliggende tese er, at det revisionsarbejde, som Rigsrevisionen skal lave som led i den parlamentariske kontrol og den revision, som institutionens ledelse ønsker lavet med henblik på at få information til styringsformål, i meget stort omfang er sammenfaldende. Forventningen er, at man opnår en synergieffekt og dermed sparer offentlige midler.

Er der så fuldstændig sammenfald mellem ledelsens henholdsvis Rigsrevisionens forventninger til Intern Revisions arbejde?

Rigsrevisionen har hidtil haft den holdning, at Intern Revision 100 pct. skal have fokus på at leve op til deres interesser, for gør Intern Revision det, er ledelsens interesser også til fulde imødekommet.

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at Intern Revision til fulde skal leve op til § 9-aftalen og i øvrigt indrette sin revision på, at Rigsrevisionen får et tilstrække-

ligt revisionsbevis som grundlag for vurderingen af Skatteministeriets regnskab og øvrige forvaltning.

Erfaringen er, at Rigsrevisionen i forhold til Intern Revisions arbejde lægger overordentlig stor vægt på den finansielle revision og har i det hele taget væsentlig større fokus på regnskabets rigtighed end på, at forvaltningen i øvrigt gennemføres korrekt og økonomisk forsvarlig.

Der er absolut ikke uenighed mellem Rigsrevisionen og Intern Revision om, at Intern Revision skal levere en revision, der tilgodeser Rigsrevisionens interesser. Samarbejdet med Rigsrevisionen fungerer udmærket, og hidtil har Rigsrevisionens tilsyn ført til en tilfredsstillende vurdering af Intern Revisions arbejde, hvilket betyder, at Intern Revision har sikret, at Skatteministeren har levet op til sin del af § 9-aftalen.

Det er imidlertid undertegnede opfattelse, at Intern Revision ikke i tilstrækkelig grad vil leve op til ledelsens berettigede forventninger og behov, hvis vi blot har fokus på at gennemføre den revision som Rigsrevisionen efterspørger.

I den forbindelse må det erindres, at det er ledelsens beslutning at etablere og opretholde en intern revision – og dermed også en § 9-aftale – og at det er Skatteministeriet, som afholder samtlige udgifter til Intern Revision. Eftersom Skatteministeriet er Intern Revisions opdragsgiver må vi – uanset § 9-aftalen – have et vågent øje på ledelsens interesser og forventninger.

En ansvarlig ledelse vil naturligvis nedlægge sin interne revision, hvis den ikke bidrager tilstrækkeligt med nyttige og brugbare informationer til brug for virksomhedsledelsen og i stedet vælge andre redskaber til sikring af korrekt forvaltning. En intern revision skal derfor på én og samme tid - på den ene side - holde sig fri af påvirkninger, der er i konflikt med uafhængighedsforpligtelsen og på saglig vis gennemføre en professionel revision og - på den anden side - have et øje på, om de informationer, der følger af den gennemførte revision giver passende værdi – set med ledelsens øjne.

Hvad ønsker ledelsen som udbytte af Intern Revision?

Dette spørgsmål er endnu ikke konkret afklaret i forhold til det nye organisatoriske setup og det nye ledelsesmæssige tilhørsforhold, men på baggrund af en af Intern Revision gennemført interessentanalyse ultimo 2010, er der opstillet mål for Intern Revisions arbejde med henblik på at give mest mulig værdi til ledelsen, samtidig med at forpligtelserne i forhold til § 9-aftalen varetages i tilstrækkelig omfang, jf. SIRs målbilleder for 2015, som vedlægges.

Det er naturligvis ledelsens forventning, at Intern Revision gennemfører en revision, som er tilfredsstillende for Rigsrevisionen. Som tidligere nævnt vil det især sige, at der gennemføres en finansiell revision, som giver grundlag for, at Intern Revision kan erklære sig om regnskabets rigtighed, dvs. om det er uden væsentlige fejl og mangler.

Med hensyn til regnskabets rigtighed synes der at være fuldt sammenfald mellem Rigsrevisionens og ledelsens interesser. Et fejlbehæftet regnskab kan give anledning til dårlig omtale, som alle naturligtvis er interesseret i at undgå.

Lidt anderledes forholder det sig med den juridisk kritiske revision. Hvis ikke lovgivningen anvendes korrekt er der risiko for, at SKATs opkrævning af told, skatter og afgifter ikke sker i overensstemmelse med lovgivningen eller hensynet til skatteydernes retssikkerhed ikke varetages, hvilket kan give anledning til manglende indtægter og dårlig omtale af Skatteministeriet med deraf følgende tillidsnedsættende effekt. Ledelsen vil derfor være interesseret i, at Intern Revision afdækker sådanne forhold så tidligt som muligt, så skadevirkningen reduceres mest muligt. Derfor ønsker Intern Revision at give den juridisk kritiske revision høj prioritet.

Det er imidlertid Intern Revisions oplevelse, at den del af den juridisk kritiske revision, som ikke konkret relaterer sig til aflevering af et korrekt regnskab bør have væsentlig lavere prioritet end den finansielle revision i Rigsrevisionens optik. Dette giver undertiden anledning til vise interesseforskelle i anvendelsen af Intern Revisions ressourcer.

Rigsrevisionens interesse i Intern Revisions forvaltningsrevision er tilstedeværende, men prioriteres klart lavere end den finansielle revision. I øvrigt finder Intern Revision det vanskeligt for øjeblikket at finde relevante forvaltningsrevisionsemner, henset til den igangværende omkalfatring af Skatteministeriet og til McKinsey-rapportens analyser.

Afslutningsvis skal nævnes, at der er en klar interesseforskel mellem Rigsrevisionen og ledelsen med hensyn til det tidsmæssige aspekt i Intern Revisions arbejde. Kort fortalt er det Rigsrevisionens interesse, at Intern Revision gennemfører en professionel revision på grundlag af en væsentligheds- og risikobaseret plan og dokumenterer revisionen.

Problemet hermed – som ledelsen forventes at se på det - er imidlertid, at revisionsresultater er bagudrettet og derfor pr definition kommer sent. Et afdækket forvaltningsproblem kan have eksisteret længe inden dokumentationen i en revisionsrapport foreligger. Ledelsens interesse er antageligt, at et problem afdækkes så tidligt som muligt, således at skadevirkningen elimineres eller i det mindste reduceres.

Som det vil fremgå af det følgende har Intern Revision søgt at indrette sin struktur og arbejdsmetoder, således at de nævnte interessefelter m.fl. hos såvel ledelsen som Rigsrevisionen tilgodeses.

Hvordan løser Intern Revision sine opgaver?

En intern revisionsenheds force i forhold til en ekstern revision bør være, at den har et såvel bredt som dybt kendskab til strukturen, lovgrundlaget, arbejdsopgaverne og styringen af den organisation den skal revidere, således at det revisionsmæssige analyse- og planlægningsarbejde bliver optimalt effektivt, ligesom tidsforbruget til den konkret relevante informationsindsamling i forbindelse med den praktiske revision, kan minimeres.

Men ud over det strukturelle og faglige kendskab til virksomheden skal den interne revision naturligvis også beherske de revisionsmæssige discipliner på højt niveau.

Samlet set skal Intern Revision således på én og samme tid have overblik over SKATs samlede virksomhed, have en ganske dyb viden på de enkelte forvaltningsområder – herunder ikke mindst den regnskabsmæssige opbygning og sammenhæng – og anvende moderne og effektive revisionsmetoder.

Dette ser Intern Revision kun muligt ved etablering af en to-dimensionel struktur eller matrixstruktur, der tager højde for behovet for arbejdsdeling, såvel i forhold til det told-, skatte- og afgiftsfaglige kompetenceområde som det revisionsfaglige kompetenceområde.

Intern Revision har arbejdet med en sådan struktur det seneste halvandet års tid, begyndende med en opdeling af det told-, skatte- og afgiftsfaglige område i 15 vidensgrupper, som bl.a. indebærer, at medlemmerne af de enkelte grupper har ansvaret for løbende indhentning af relevant information på området. Informati- onerne bruges bl.a. i forbindelse med de løbende risikovurderinger og ikke mindst i vurderingen af, om der er forhold, som giver anledning til en umiddel- bar drøftelse med den ansvarlige ledelse på de respektive områder.

Intern Revision søger ad denne vej at være proaktive i sin virksomhed med hen- blik på at give forvaltningen mulighed for tidligst muligt at rette fokus på latente fejlrisikoområder, om end denne aktivitet har mere karakter af controlling end revision. Sigtet er at give forvaltningen en øget værdi af Intern Revisions res- sourcer.

Den revisionsmæssige dimension er fortsat under udvikling, men forventes fuldt ud anvendt i forbindelse med revisionen for 2013 og består allerede nu grund- læggende af en koordinerende planlægningsgruppe, som bl.a. udarbejder oplæg til den årlige strategiske analyse og revisionsplan på baggrund af indhentede op- lysninger og vurderinger fra vidensgrupperne. Med virkning fra 2013 vil gruppen også få en koordinerende funktion i forhold til at sikre en rationel revision på hver af de 3 revisionsformer – finansiel revision, juridisk kritisk revision og for- valtningsrevision.

Intern revisions samlede opgaveportefølje

For fuldstændighedens skyld skal det anføres, at foruden de allerede beskrevne opgaver har Intern Revision også følgende opgaver:

1. Joint audit-aftale med EU-kommissionen om at udføre revision på told- området, der i det hele er forordningsreguleret.
2. Revision af og erklæring om rigtigheden af opgørelserne af Danmarks bidrag til EU- der er tale om 4 opgørelser og en redegørelse.
3. Gennemførelse af revision i henhold til aftale med NaturErhvervsstyrel- sen om, at Intern Revision udfører revision af SKATs kontrol af udbeta- lingsgrundlaget for landbrugsvarer, der eksporteres mod udbetaling af re- stitution.

4. Revision af og erklæring om, at SKAT overholder den aftale SKAT har indgået med NETS A/S om legitimering og registrering af borgere til straksudstedelse af NemID.

Intern Revisions vilkår for at optimere nytteværdien for ledelsen

Der er naturligvis mange forhold, som influerer på, hvor stor nytteværdi ledelsen har af Intern Revisions arbejde. Undertegnede finder imidlertid følgende forhold absolut væsentlige:

1. Forudsætningen for at Intern Revision kan arbejde effektivt – herunder foretage en optimal målretning af sin revision – er, at Intern Revision har adgang til alle relevante informationer i de virksomheder, som skal revideres. Her tænkes ikke blot på den rettighed til oplysninger mv., som fremgår af § 9-aftalen, men at der er en forståelse for blandt ledelsen i de enheder, som er omfattet af Intern Revisions revision, at åbenhed over for Intern Revision tenderer mod størst mulig bidrag til sikker drift.
2. En anden forudsætning for optimal nyttiggørelse af Intern Revisions arbejde er, at der indenfor rammerne af uafhængighedsforpligtelsen skabes og opretholdes et godt og struktureret samarbejde mellem ledelserne i departementet, de to styrelser (og Landsskatteretten) på den ene side og Intern Revision på den anden.
3. En tredje forudsætning er, at Intern Revision til enhver tid kan rekruttere og udvikle medarbejdere med de rette kompetencer, hvilket på den ene side vil sige medarbejdere med den rette revisionsmæssige uddannelses- og erfaringsbaggrund og på den anden side medarbejdere med indsigt i SKATs organisation og opgaveportefølje.

Kjeld Rasmussen



SKATTEMINISTERIET

Intern Revision

12. juni 2012

SIRs mission

SIR er en uafhængig revisionsenhed i Skatteministeriet, der skaber værdi ved at bistå ledelsen med at styrke udviklingen af en effektiv og velfungerende forvaltning. Dette gøres ved at tilvejebringe information om væsentlige fejl og uhenigtsmæssigheder i forvaltningen.

Endvidere skal SIR opfylde de revisionsforpligtelser, der følger af indgåede revisionsaftaler med Rigsrevisionen, EU-kommissionen og NaturErhvervsstyrelsen.

SIRs vision

SIR vil være en intern revision, der fagligt kan måle sig med de bedste danske interne revisioner.

Med henblik herpå vil:

- SIR anerkendes af Skatteministeriets ledelse som en konstruktiv, kompetent og samarbejdsorienteret partner, der leverer informationer af høj værdi til brug for ledelsesarbejdet.
- SIR anerkendes af Rigsrevisionen, EU og andre aftalepartnere som en samarbejdsorienteret partner, der leverer revisionsarbejde af høj kvalitet.
- SIR opfattes som en attraktiv arbejdsplads af medarbejderne.

SIRs strategiske temaer

1. SIR skal udføre sine opgaver på et højt fagligt niveau både i forhold til Skatteministeriets ledelse og aftalepartnere.
2. SIRs medarbejdere skal have et grundlæggende og aktuelt kendskab til, hvilke vilkår og rammer Skatteministeriet drives under og hvorledes driften overordnet er lagt til rette.

3. SIR skal opbygge og vedligeholde en aktuel detailviden om driften af alle Skatteministeriets forvaltningsområder.
4. SIR skal tidligst muligt påvise eventuelle risici i regnskabsførelsen og forvaltningen i øvrigt, for derved at give Skatteministeriets ledelse grundlag for styringskorrektioner.
5. SIR skal have et godt samspil med de chefer, ledere og medarbejdere, som SIR har kontakt med, således at der skabes såvel respekt som forståelse for SIRs rolle og udførte opgaver.
6. SIR har fokus på at være en attraktiv arbejdsplads.

Perspektiver for SIRs arbejde de kommende år

Ved planlægningen af udviklingen og driften af SIR de kommende år, må det forventes, at der skal tages hensyn til følgende:

- Den specialisering af opgavevaretagelsen og samling af opgaver i landsdækkende enheder i SKAT, som især tog fart ved strukturændringen pr. 1. januar 2009, må forventes at fortsætte de kommende år, hvilket antageligt vil give SIR arbejdsmæssige fordele.
- Den øgede fokus på de offentlige indtægter vil stille stadig større krav til SIRs gennemførelse af finansiel revision.
- Flere af de hidtidige manuelle arbejdsprocesser i SKAT vil i kraft af systemmoderniseringen medføre, at revisionsarbejde i stadig større omfang må tilrettelægges med IT-revision som en integreret del af revisionsprocessen med deraf følgende krav til medarbejdernes kompetencer.
- Der må forventes at være stigende fokus på, at SIR bidrager med merværdi til organisationen de kommende år.
- For i fremtiden at kunne tiltrække de bedste kompetencer i en organisation med et faldende antal ressourcer, er det nødvendigt, at SIR har et stærkt fokus på, at jobbene i SIR findes attraktive.

SIRs målbillede 2015

Medarbejderne – væsentligste forudsætning for at løse vores opgaver

Målsætning 1 – Kompetencer og læring - Vi har til enhver tid medarbejdere med de rette kompetencer til at løse SIRs opgaver

I 2015 har SIR de kompetencer, som er nødvendige for til stadighed, at kunne udføre et professionelt arbejde svarende til SIRs og interessenternes forventninger til opgaveløsningen.

Målsætning 1 understøtter strategisk tema nr. 1 - 5.

Målsætning 2 – Attraktiv arbejdsplads - Vi har en attraktiv arbejdsplads

I 2015 er medarbejderne stolte af at arbejde i SIR. SIR skal være en sund arbejdsplads, der er dynamisk samt kendetegnes ved anerkendelse, udviklingsmuligheder og medinddragelse. Medarbejderne skal føle sig værdsat af ledelsen. Yderligere skal SIR kendetegnes ved en respektfuld kommunikation både internt og med interessenterne.

Målsætning 2 understøtter strategisk tema nr. 6.

Revisionsprocesserne – vi udfører revisionsopgaven professionelt

Målsætning 3 – Vi udfører en effektiv revision

I 2015 foretager SIR en strategisk analyse og overordnet planlægning med det formål, at designe en effektiv revision, der med færrest mulige revisionshandlinger gør det muligt for SIR at opnå et revisionsbevis, der giver grundlag for at konkludere i forhold til revisionsopgaven.

I 2015 har SIR etableret rammer for gennemførelse af revisionsopgaver, som har til formål at sikre, at der opnås et tilstrækkeligt revisionsbevis med færrest mulige ressourcer, der underbygger revisionens konklusioner og vurderinger. Rammerne sikrer, at revisionsopgaver udføres i ensartet høj kvalitet og at de udførte revisioner dokumenteres systematisk.

I 2015 formidler SIR revisionernes resultater ud fra et uafhængigt, upartisk synspunkt, hvor revisions- og kontrolmålene bedømmes ud fra objektive kriterier og hvor det klart fremgår, hvad der er revisionssynspunkter og kritiske bemærkninger. SIR vil kommunikere målrettet, forståeligt og tilgængeligt på rette tidspunkt og resultater og konklusioner vil være begrundet og dokumenteret.

I 2015 anvender SIR det integrerede revisionsværktøj TeamMate for at effektivisere revisionsprocessen og derved skabe mere tid til at yde værdiskabende nytte-værdi til organisationen.

Målsætning 3 understøtter strategisk tema nr. 1.

Andre værdiskabende processer – vi støtter ledelsen

Målsætning 4 – vi giver ledelsen værdifuld og rettidig information

I 2015 har vi rutiner, som via opbygning af en aktuel viden om og indsigt i driften af alle Skatteministeriets forvaltningsområder, giver os mulighed for på et tidligt tidspunkt at give ledelsen information om såvel åbenbare som latente risici til brug for en optimal styring af virksomheden.

Målsætning 4 understøtter de strategiske temaer nr. 2, 3 og 4.

Målsætning 5 – Vi giver råd til ledelsen

Med baggrund i den viden og indsigt der genereres i SIR via revisionsarbejdet og på anden måde, har vi i 2015 udviklet principper for, i hvilket omfang vi kan og

bør efterkomme ledelsens ønske om råd med henblik på at formindske risici - uden at kompromittere uafhængighedsforpligtelsen.

Målsætning 5 understøtter de strategiske temaer nr. 2, 3 4 og 5.

Organisation – understøtter vores arbejde

Målsætning 6 – SIRs struktur understøtter SIRs mission, visioner og strategiske målsætninger

SIR vil med baggrund i udviklingen af Skatteministeriets organisation til stadighed stræbe mod en organisering af SIR – herunder med hensyn til antal afdelinger og geografisk placering af disse – som bedst muligt understøtter SIRs øvrige målsætninger. I 2015 opfylder SIRs organisering dette hensyn optimalt.

I 2015 er SIR organiseret således, at det er muligt at opbygge og vedligeholde en aktuell detailviden om driften af alle Skatteministeriets forvaltningsområder.

Målsætning 6 understøtter alle de strategiske temaer.

Forholdet til interessenterne – vi er organisationens ubetingede medspiller

Målsætning 7 – Vores interessenter er tilfredse med vores ydelser

I 2015 er interessenterne tilfredse med de leverede revisionsprodukter og ydelser og vi følger løbende op på den kvalitet og nytteværdi, som der præsteres.

Målsætning 7 understøtter de strategiske temaer nr. 1, 2, 3, 4, 5 og 6.

Målsætning 8 – Vi har et godt samspil med vores interessenter

I 2015 indgår SIR i dialog med vores opdragsgivere samt de chefer og medarbejdere som SIR har kontakt med under revisionsarbejdet, således at der er respekt og forståelse for SIRs revisionsarbejde. SIRs mål er, at interessenterne skal opleve et tillidsvækkende samarbejde og professionalisme i løsning af opgaverne.

Målsætning 8 understøtter strategisk tema nr. 5.

Kjeld Rasmussen

Fra: Kjeld Rasmussen
Sendt: 21. februar 2013 16:07
Til: Jens Madsen
Cc: Pernille Ø Nygaard
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT
Vedhæftede filer: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT.docx

Kære Jens

Hermed opfølgingsproceduren med mine forslag til rettelser.

Som jeg har antydnet i den foregående mailkorrespondance havde jeg gerne set, at vi fik lavet en samlet procedurebeskrive, der både dækker de procesdele, som ligger i SKAT og de, der ligger i departementet.

Men efter aftale med Økonomi og Styring udsætter vi det "projekt" lidt og dermed forholder jeg mig blot til dit SKAT-oplæg.

Ud over de forslag til rettelser, som jeg har sat ind i vedlagte eksemplar af opfølgingsproceduren vil jeg også nævne følgende:

1. Der udestår at aftale frekvens for aflevering af opfølgingsprotokollen - efter min opfattelse bør denne frekvens ikke være længere end 3 måneder.
2. Kun kritiske rapporter (kritikhøjde: "ikke helt tilfredsstillende" og "ikke tilfredsstillende") drøftes i SKATs direktion – Vi arbejder for øjeblikket på at give mere klare budskaber i vores rapporter, herunder ikke mindst i de tilfælde, hvor der er forhold i en "tilfredsstillende" rapport, som der absolut bør tages hånd om. I kunne jo overveje – efter Budget og Regnskabs vurdering i det enkelte tilfælde – også at drøfte sådanne rapporter i direktionen.

Du kan bare ringe, hvis der er noget du vil have uddybet eller noget som du er uenig i.

Med venlig hilsen

Kjeld

Fra: Jens Madsen
Sendt: 21. februar 2013 08:45
Til: Kjeld Rasmussen
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Kjeld

Tak for det.

Mvh.
Jens

Fra: Kjeld Rasmussen
Sendt: 21. februar 2013 08:38
Til: Jens Madsen
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Jens

Forhåbentlig i dag og senest i morgen.

M.v.h

Kjeld

Fra: Jens Madsen
Sendt: 21. februar 2013 08:35
Til: Kjeld Rasmussen
Cc: Pernille Ø Nygaard; Anders Bøgeskov Meto
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Kjeld

Hvornår forventer du, at jeg kan høre fra dig om denne?

Mvh.
Jens

Fra: Kjeld Rasmussen
Sendt: 15. februar 2013 09:35
Til: Jens Madsen
Cc: Pernille Ø Nygaard; Anders Bøgeskov Meto
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Jens

Jeg tror bestemt ikke der er noget at udsætte på dit oplæg i forhold til den forelæggelse, der blev godkendt af implementeringsstyregruppen før jul.

Når jeg skrev som jeg gjorde i min nedenstående mail skyldes det, at jeg i forrige uge havde en kort snak med Pernille Nygaard og Janus Munck Adamsen om, at vi manglede at få lavet en procesbeskrivelse på opfølgningen af revisionsrapporterne.

Jeg er ikke i tvivl om, at dit oplæg i stort omfang imødekommer det samlede behov for en sådan procesbeskrivelse, men henset til nævnte snak med Pernille og Janus og til, at procesbeskrivelsen også omtaler funktioner i departementet, forekommer det mig naturligt at koordinere mit høringssvar med dem.

Jeg har i øvrigt ikke nogen forestilling om, at denne koordinering fører til "en større bureaukratisk øvelse", men alene til et fuldendt produkt alle aktører kan bakke op om.

M.v.h

Kjeld

Fra: Jens Madsen
Sendt: 14. februar 2013 15:01
Til: Kjeld Rasmussen

Cc: Pernille Ø Nygaard; Anders Bøgeskov Meto
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Kjeld

Så vidt jeg kan vurdere er oplægget på alle punkter i overensstemmelse med den forelæggelse, som implementeringsstyregruppen godkendte før jul.

Derudover er det en beskrivelse af, hvordan rapporterne behandles internt i SKAT. Økonomi og Styring er mundtligt orienteret om, at det er sådan vi gør internt i SKAT.

Jeg vil være meget ked af at få gjort en relativt banal opdatering af et opfølgingsnotat til en større bureaukratisk øvelse.

Mvh.
Jens

Fra: Kjeld Rasmussen
Sendt: 14. februar 2013 14:53
Til: Jens Madsen
Cc: Pernille Ø Nygaard
Emne: SV: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Kære Jens

Tak for dit oplæg til opfølgingsprocedure for revisionsrapporter.

Jeg vil svare dig så hurtigt som muligt, men jeg synes jeg forinden er nødt til at sikre mig, at Økonomi og Styring her kan sanktionere den samlede proces for revisionsrapporterne og ikke mindst deres opfølgning.

Derfor har vi i går afleveret en kopi af dit oplæg til Økonomi og Styring med henblik på en drøftelse af opfølgingsproceduren.

Med venlig hilsen

Kjeld

Fra: Jens Madsen
Sendt: 13. februar 2013 13:05
Til: Kjeld Rasmussen
Cc: Anders Bøgeskov Meto
Emne: Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT

Hej Kjeld

Vi opdateret opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter vedrørende SKAT.

Inden jeg sender dem til direktionen i SKAT, vil jeg høre om du har bemærkninger til dem.

Mvh.
Jens



SKAT

Koncernfunktioner
Økonomi
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: jens.z.madsen@skat.dk
Telefon: +45 40 78 28 36

UKS

**SKAT**

Notat

Økonomi
J.nr.

13. februar 2013

Opfølgingsprocedure for Intern Revisions rapporter i SKAT.

Sammenfatning

Rigsrevisionen reviderer Skatteministeriets departement. På vegne af Rigsrevisionen reviderer Intern Revision SKAT, Spillemyndigheden og Landskatteretten jævnfør § 9-aftale med virkning pr. 1. januar 2013.

Rigsrevisionen godkender Intern Revisions revisionsplan samt ændringer til denne. Intern Revision rapporterer om den udførte revision til både departementschefen og Rigsrevisionen.

Intern Revision er en selvstændig enhed under departementschefen.

Intern Revision har således ansvaret overfor departementschefen jævnfør ovenstående. Departementschefen sikrer i samarbejde med revisionschefen, at Intern Revision har kapacitet og kompetencer til at udføre sine opgaver tilfredsstillende.

Departementet sender rapporter, der vedrører SKAT til Budget og Regnskab i SKAT. Kritiske rapporter (kritikhøjde: "ikke helt tilfredsstillende" og "ikke tilfredsstillende") drøftes i SKATs direktion, hvor den relevante direktør til opfølgningen findes. Hvis rapporten ikke er kritisk sender Budget og Regnskab den direkte til den relevante direktør til opfølgning.

Direktørerne har tre uger til at melde tilbage til Budget og Regnskab om, hvilken opfølgning revisionsrapporten giver anledning til.

Status fra direktørerne på opfølgningen, herunder Budget og Regnskabs vurdering af om opfølgningen er dækkende, opsamles i en opfølgningsprotokol, som forelægges SKATs direktion inden den sendes til departementet til evt. videre foranstaltning. Der udestår at aftale en frekvens for aflevering af opfølgningsprotokollen med departementet. Hidtil er den blevet udarbejdet kvartalsvist.

Høringsproceduren i forbindelse med udarbejdelsen af revisionsrapporter er ikke omfattet af denne beskrivelse, idet høring henhører under Intern Revisions ressort. Høringsproceduren ligger forud for opfølgningsproceduren.

Revisionschefen holder kvartalsvist møde med direktionen i SKAT.

Revisionschefen deltager ca. kvartalsvist i et punkt på direktionens møde. Her drøftes regnskabs- og forvaltningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder samt SKATs initiativer til opfølgning på kritikken. Indholdet på møderne varierer delvis over året efter følgende model:

- 1. kvartal:** Revisionschefen orienterer om revisionsstrategien og -planen for året. Direktionen og Intern Revision præsenterer hver især sit risikobillede for SKAT for det kommende år. Risikobillederne drøftes og afstemmes. **Fast punkt:** Opfølgning på væsentlig kritik i de løbende revisionsrapporter.
- 2. kvartal:** Revisionschefen orienterer om sit foreløbige udkast til årsberetning. Efter behov drøftes revisionschefens møder med Rigsrevisionen. **Faste punkter:** 1) Opfølgning på væsentlig kritik i de løbende revisionsrapporter. 2) Ændringer i risikobilledet.
- 3. kvartal:** Drøftelse af særlige opfølgningsspørgsmål i forhold til Intern Revisions årsberetning og erklæring om regnskaberne. **Faste punkter:** 1) Opfølgning på væsentlig kritik i de løbende revisionsrapporter. 2) Ændringer i risikobilledet.
- 4. kvartal:** **Faste punkter:** 1) Opfølgning på væsentlig kritik i de løbende revisionsrapporter. 2) Ændringer i risikobilledet.

Fakta-boks.

Intern Revision forventer at udarbejde mellem 50-60 revisionsrapporter og notater årligt. Langt de fleste omhandler SKAT.

Intern Revision arbejder med en 4 trinsskala for kritikshøjde, der følger de revisionsstandarder som Rigsrevisionen benytter.

Meget tilfredsstillende gives, hvis alle væsentlige standarder er opfyldt, og der alene er basis for forbedringer af ordensmæssig karakter.

Tilfredsstillende gives, hvis hovedparten af de væsentligste standarder er opfyldt, men der er enkelte områder, hvor der er basis for forbedringer.

Ikke helt tilfredsstillende, gives, hvis flere af de væsentligste standarder ikke er opfyldt. Der bør foretages forbedringer.

Ikke tilfredsstillende gives, hvis hovedparten af de væsentligste standarder ikke er opfyldt. Der skal snarest foretages forbedringer.

Opfølgning på kritiske revisionsrapporter.

Budget og Regnskab koordinerer indsatsen med de endelige revisionsrapporter og opsamlers status fra direktørerne om deres opfølgning på revisionsrapporterne, vurderer om opfølgningen er dækkende samt anfører oplysningerne i opfølgningsprotokollen. Opfølgningsprotokollen forelægges SKATs direktion med

faste intervaller med henblik på at kunne sendes til departementet til evt. viderebehandling.

Hvis Intern Revision under revisionsprocessen vurderer, at der kan være væsentlige problemer på et område, orienterer revisionen direktøren for SKAT herom i notatform (early warning), således at direktøren for SKAT får mulighed for at reagere/tage stilling på det tidligst mulige tidspunkt. Departementet og Rigsrevisionen får kopi af notatet med direktøren for SKATs reaktion.

Opfølgningsprotokollen.

Budget og Regnskab noterer opfølgningen på kritiske revisionsrapporter samt øvrige revisionsrapporter i opfølgningsprotokollen med bl.a. oplysning om:

1. Dato for rapporten er indgået til departementschefen.
2. Dato for rapporten er indgået til SKAT.
3. Revisionsnummer i forhold til revisionsplanen.
4. Emne for den udførte revision.
5. Enhed/område/sted afhængig af revisionsrapportens undersøgelsesfelt, der er omfattet af den enkelte revision.
6. Kritikhøjde (ikke tilfredsstillende, ikke helt tilfredsstillende, tilfredsstillende og meget tilfredsstillende).
7. Revisionens anbefalinger.
8. Tilkendegivelse af, hvorvidt og i givet fald hvornår direktøren vil følge revisionens anbefalinger og baggrunden for de tilfælde, hvor anbefalingerne ikke følges.
9. Væsentlighed, så vidt muligt økonomisk omfang og evt. principielt.
10. Ansvarlig direktør.

Protokollen afleveres med faste intervaller efter behandling i SKATs direktion til departementet. Revisionschefen videresender opfølgningsprotokollen til Rigsrevisionen.

Intern Revision afgiver årligt revisionsberetning og en erklæring om regnskabet.

Efter afslutningen af revisionen af hvert regnskabsår afgiver den interne revision en erklæring og beretning om det udførte revision, jf. § 9-aftalens punkt 22. Årsberetningen afgives til Rigsrevisionen senest 1. juni. Revisionschefen sender forud herfor et udkast til årsberetning til departementschefen.

Departementschefen har det formelle ansvar for den del af revisionen, der ikke ligger i Rigsrevisionen.

Departementschefen har med § 9-aftalen det formelle ansvar for den interne revision og den del af instruksbeføjelsen, der ikke ligger hos Rigsrevisionen. Det revisionsfaglige niveau vurderes af Rigsrevisionen i den årlige beretning om statens regnskaber. Departementschefen har ansvar for revisionens kapacitet og for, at revisionen har tilstrækkelige kompetencer til at honorere Rigsrevisionens krav til det faglige niveau, jf. § 9-aftalen. Departementschefen har dermed både det personale- og budgetmæssige ansvar for Intern Revision.

Departementschefen kan ønske særlige undersøgelser og kan tillade rådgivning.

Formålet med § 9-aftalen er at sikre, at Intern Revision kan planlægge og udføre den interne revision i overensstemmelse med "God offentlig revisionskik" og øvrige retningslinjer fra Rigsrevisionen. Aftalen åbner mulighed for, at departementschefen kan anmode den interne revision om at udføre særlige undersøgelser. Intern Revision kan også udføre rådgivningsopgaver for institutionerne, hvis departementschefen har godkendt anmodningen. Rigsrevisionen skal underrettes i disse tilfælde, og opgaverne ikke må have et omfang så det hindrer Intern Revision i at opfylde § 9-aftalen. Den praktiske orientering sker via Departementet

Intern Revision har adgang til alt materiale.

Det er fastlagt at Intern Revision har adgang til alle oplysninger, som efter dens skøn er nødvendige for løsning af opgaverne, jf. pkt. 8 i § 9-aftalen. Intern Revision skal tidligst muligt inddrages i planlægning og ændring af regnskabssystemerne og tilrettelæggelse af forretningsgange, jf. § 9-aftalens pkt. 9.

Bilag 1.**Regnskabsbekendtgørelsen og departementets tilsyn**

Finansministeriets krav til departementets tilsyn fremgår af Økonomistyrelsens ØAV (www.oav.dk). Tilsynet med den økonomiske forvaltning er også fastlagt i regnskabsbekendtgørelsen. Uddrag er indsat nedenfor.

Departementerne skal kontrollere og lave opfølgning på institutionernes målopfyldelse og resultatkrav samt føre tilsyn med den økonomiske forvaltning i institutionerne. Tilsynet omfatter dels den overordnede kontrol med at givne bevillinger ikke overskrides og at love og retningslinjer overholdes, dels at der disponeres fornuftigt og effektivt. Dette tilsyn angår den finansielle kontrol og aktivitetsstyringen i institutionerne.

Tilsynet med den økonomiske forvaltning er normeret i regnskabsbekendtgørelsen, hvori bl.a. fastlægges følgende departementale opgaver:

- *Tilrettelæggelse af regnskabsvæsenet inden for ministerområdet og kontrol med overholdelsen af reglerne for regnskabsvæsenet (regnskabsbekendtgørelsen § 7)*
- *Sikring af at oplysninger til brug for økonomisk styring, planlægning og kontrol tilvejebringes (§ 7)*
- *Kontrol med at forbruget på givne bevillinger er opført korrekt, og at de forretningsgange, der er fastlagt i institutionernes regnskabsinstrukser, er overholdt (§ 34-37)*
- *Godkendelse af regnskaber, herunder vurdering af, hvorvidt forbruget forekommer rimeligt under hensyn til aktiviteterne i den forløbne periode (§ 34-37)*



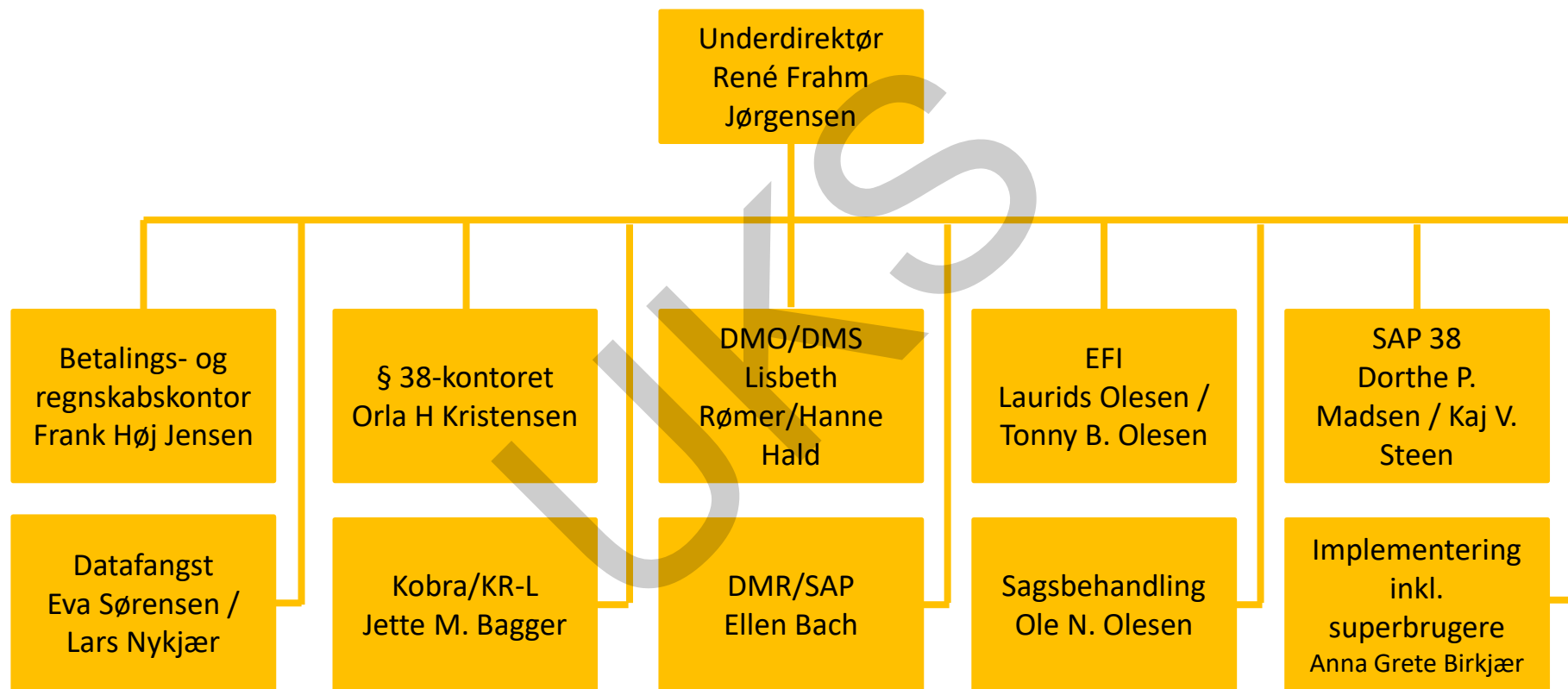
UKS



SKAT

Betaling & Regnskab

Version 14. marts 2013





Opgaver – Betaling & Regnskab

Betalings- og Regnskabskontoret (Frank Høj Jensen)

Opgaver:

- Ekstern kontakt til Rigsrevision, SKATs Interne Revision, Moderniseringsstyrelsen mv.
- Tværgående og koordinerende kvalitetssikring
- Styring og opfølgning på revisioner indenfor Betaling og Regnskab
- Igangsætning og fastlæggelse af nye processer i forbindelse med systemimplementering. Arbejdet skal ske sammen med kontorerne Inddrivelse og betalingsprocesser samt Analyse, planlægning og styring
- Fagportal Betaling & Regnskab. Dvs. redaktionelt ansvar regnskabsregler, processer og standarder mv.
- Sparringspartner for funktionslederne samt underdirektøren på faglige områder

Kompetencerne findes i dag primært i Ringkøbing, Horsens og Høje Tåstrup.



Opgaver – Betaling & Regnskab

§ 38 – kontoret (Orla H. Kristensen)

Opgaver:

- Sandsynlighedskontrol af det samlede regnskab i SAP38 herunder kontrol af de lokale regnskabsgodkendelser – analyser og undersøgelser hos system og procesejere
- Regnskabsgodkendelse til departementet, rigsrevisionen og SIR – opfølgning og en samling af bemærkninger på baggrund af den udførte sandsynlighedskontrol
- EU-afregning - løbende afregning af EU told samt afregning af Danmarks moms og BNI bidrag – endvidere afregning af diverse afgifter og skatter til andre ministerier, herunder det grønlandske hjemmestyre
- Support, drift og vedligeholdelse på SAP 38/DMI/DMO/SAP PS
- Bankforretningen
- Kontorelationer til SKS og Finansloven
- Systemejer hovedrutine 510 (Vedligeholde, ny lovgivning, test mm og Afstemninger af TURS, KOBRA, KR-L og SLUT)
- Oprydning i forbindelse med implementering af nye systemer
- Rigsrevisionen, SKATs Intern Revision og Moderniseringsstyrelsen (praktisk deltagelse i arbejdet med ovennævnte samarbejdspartnere)
- Kvalitetssikring
- RIS-opgaver indtil ophør
- Sparringspartner for funktionslederne samt underdirektøren på faglige områder

Kompetencerne findes i dag primært i Horsens og Høje Tåstrup.



Opgaver – Betaling & Regnskab

Datafangst (Eva Sørensen og Lars Nykjær)

Opgaver:

- Alt vedrørende angivelser dvs. inkl. opfølgning og rykning for manglende angivelser vedr. flg.:
 - Moms
 - Lønsum
 - A-skat (Eindkomst)
 - Punktafgifter
 - Told
- EU-salg uden moms
- Teknisk support vedrørende filindberetning til EU-salg uden moms (DK-VIES)
- Agter/kendelser vedrørende EU-salg uden moms
- Indberetning af indkomstblanketter
- Teknisk support vedrørende filindberetning til indkomst
- Indberetning af LG-blanketter
- Oplysningskort/forskudsslipper
- Spilleangivelser



Opgaver – Betaling & Regnskab

Datafangst fortsat

- Letløn
- Returpost
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Serviceattester, restanceattester, udbytteattester (én arbejdsgang)
- Post
- R-bundter m/fejl
- Lønservicebureau – aftaler
- Bevilling til udbetaling af A-skat uden lønindeholdelse
- Udbetalingsforslag frigivelse
- RUF/RAV – angivelser der skal indtastes i RIS

Kompetencerne findes i dag primært i Ringkøbing samt i Horsens f.s.v.a . selskabsskat, punktafgifter og told.



Opgaver – Betaling & Regnskab

DMO/DMS (Lisbeth Rømer & Hanne V. Hald)

Opgaver:

- Manuelle fordringer/reguleringer
- Uplacerbare indbetalinger
- Sikkerhedsstillelse – andre end DMR/SAP
- Rentegodtgørelse, herunder indberetning af skattepligtig rentegodtgørelse samt afstemning
- Afstemninger – ind- og udbetalinger
- Afstemninger – DMO/SAP38 og Letløn/SAP38
- Udbytteskat/royalty
- Acontoskat/selskabsskat
- Oprydning i forbindelse med implementering af nye systemer
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Afstemninger – DR/DMO og SAPPS/DMO
- Y60
- Moderniseringsstyrelsen – afklaring
- Selskabsskat "gammel"
- Arbejdsudleje/kulbrinte

Kompetencer: alle



Opgaver – Betaling & Regnskab

EFI (Laurids Olesen & Tonny B. Olesen)

Opgaver:

- Manuelle fordringer/reguleringer
- Uplacerbare indbetalinger
- Rentegodtgørelse, herunder indberetning af skattepligtig rentegodtgørelse samt afstemning
- Sagspools vedr. EFI
- Manuel modregning
- LG-sager
- Afstemninger – ind- og udbetalinger
- Afstemninger – DMI/SAP38
- Månedsafslutning
- Oprydning i forbindelse med implementering af nye systemer
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Transporter (opgaven overgår på sigt til Kundeservice Person, men løses indtil videre i Betaling og Regnskab)

Kompetencerne findes primært i Ringkøbing i de tre nuværende pengestrømsafdelinger.



Opgaver – Betaling & Regnskab

SAP38 (Dorthe P. Madsen & Kaj V. Steen)

- Manuelle fordringer/reguleringer/udbetalinger
- Uplacerbare indbetalinger
- Manuel rente- og rykkerkørsel
- Diverse krav, f.eks. told, gaveafgift, bøder, vandindvindingsafgift retsafgift, omkostninger i fbm. beslaglæggelser, tyske krigsgrave m.fl.
- PAL/PAF
- SAP-kasserne
- Udbytteskat/royalty/Renteskat - bogføring
- Henstand med aktieavance og goodwill og tilhørende sikkerhedsstillelser
- Rentegodtgørelse, herunder indberetning af skattepligtig rentegodtgørelse samt afstemning
- Afstemninger – ind- og udbetalinger
- Månedsafslutning
- Oprydning i forbindelse med implementering af nye systemer
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Henstand formueskat
- Udbetalingsforslag frigivelse
- Banderoler/stempelafgift
- Dødsboskat
- "Morgenliste" – beløb fra andre firmakoder (findes hos alle)

Kompetencerne findes i Horsens, Høje Tåstrup, Ringkøbing og Maribo (3 årsværk placeret i Maribo)



Opgaver – Betaling & Regnskab

DMR/SAP (Ellen Bach)

Opgaver:

- Manuelle fordringer
- Uplacerbare indbetalinger
- Ejer- og vægtafgift
- Nummerplader
- Registreringsafgift
- Afstemninger – indb- og udbetalinger
- Afstemninger – DMR/SAP38
- Månedsafslutning
- Evt. Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Debitorpleje
- Bilbog (sikkerhedsstillelser)

Kompetencer: alle



Opgaver – Betaling & Regnskab

Kobra/KR-L (Jette M. Bagger)

Opgaver:

- Uplacerbare indbetalinger
- Overskydende skat til manuel behandling (liste 3941 og liste 9698 del 3)
- Omkonteringer
- TURS
- Værgemål
- Kommuneafregning
- Afstemninger – ind- og udbetalinger
- Afstemninger – Kobra/KR-L/SAP38
- Oprydning i forbindelse med implementering af nye systemer
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring
- Afstemninger – TURS/SAP og SLUT/SAP

Kompetencerne findes primært i Ringkøbing i Pengestrøm-Person.



Opgaver – Betaling & Regnskab

Sagsbehandling (Ole N. Olesen)

Opgaver:

- Rente-/gebyrsager
- Indsigelser (snitflader undersøges i øjeblikket ift. opgaveplacering – Kundeservice eller Inddrivelse)
- Klager over modregning inkl. BFY
- Aktindsigt
- Egen access
- Fagligt ansvar og opfølgning for opgaven vedr. fordringshaveraftaler
- Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails vedr. enhedens opgaver
- Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Ansvar for styring og koordinering af opgaven vedr. agenttelefonen for hele Betaling og Regnskab
- Kvalitetssikring
- Ministersager
- Klager over sagsbehandler

Kompetencerne findes primært i Ringkøbing, Herning og i Horsens i Regnskab 4.



Opgaver – Betaling & Regnskab

Implementering (Anna Grete Birkjær)

Opgaver:

- Støtte i forbindelse med systemimplementering
- Videreførelse af procesoptimering i Betaling & Regnskab
- Driftsopfølgning
- Koordinering af ledermøder
- Midlertidig organisatorisk samling af superbrugere på EFI og Skattekontoen, men de skal befinde sig fysisk ude i de øvrige enheder
 - Superbrugere / floor-walkere
 - Skurvogn
 - Efterfølgende test / test af justeringer
 - Journalpostkasser, remedysluser og øvrige mails
 - Agenttelefonen (inkl. fordringshaveraftaler)
- Kvalitetssikring

Kompetencer: alle – dog primært de der tester i dag



Opgaver – Betaling & Regnskab

Bemærkninger

- Post: håndteres pr. hus – men det kan overvejes at forankre ansvaret i en enhed hvert sted
- Agenttelefonen, inkl. fordringshaveraftaler: Opgaven ansvarsplaceres et sted og løses ressourcemæssigt som en fælles opgave på tværs af Betaling og Regnskab. Slusestrukturen skal formodentlig gennemgås og justeres.
- Mails, journalpostkasser og remedysluser knyttes op på de enheder, de naturligt knytter sig til. Sluserne skal formodentlig gennemgås og justeres.

Jesper Rønnow Simonsen

Notat

Betaling og Regnskab
DMO/DMS

Lisbeth Rømer

20. november 2013

Udbytteskat - problemstilling omkring afstemning

Baggrund

I sin tid var udbytteadministrationen en del af det centrale bogholderi, men som aktiemarkedet udviklede sig, blev det udskilt og flyttet ~~til Nærum i marts 1999, hvor det blev en del af~~ en lovafdeling.

~~Interessen for aktier og stiftelsen af flere børsnoterede og unoterede selskaber førte til kraftig udvidelse af medarbejderstaben i udbytteadministrationen.~~

Fra 1. januar 2004 blev udbytteskatteadministrationen effektiviseret også for udbyttmodtagende selskaber og der blev etableret TastSelv, dog at majoriteten af selskaber brugte blanket 06.016 (angivelse) og 06.023 og 06.024 (indberetning af udbyttmodtagere).

Udbytteskatteadministrationen hviler på 2 ben:

1. Det udloddende selskab som kan være et A/S, børsnoteret eller ikke børsnoteret, ~~et~~ ApS, ~~en~~ investeringsforening, ~~et~~ investeringsforeningsselskab eller ~~et~~ investeringsselskab.
2. Udbyttmodtagere som oftest er personer, men også kan være selskaber eller andre entiteter.

På selskabets generalforsamling vedtages ~~det, at~~ hvorvidt der skal udloddes udbytte.

Måned efter skal selskabet angive og betale det udloddede udbytte og skatten heraf.

Der kan angives digitalt og fra 1. juli 2013 er dette obligatorisk, dog sådan at de tidligere blanketter forsat kan anvendes til udgangen af 2014. Blanketter tages i system 3 S og TastSelv overføres også til 3 S.

Krav i henhold til udbytteangivelser gik i SAP 38 til 1. juli 2013, nu i DMO (Skattekontoen).

Før 1.7.2013 brugte kun ca. 30 % af selskaberne TastSelv. Ca 75.000 selskaber udlodder årligt. Den indbetalte udbytteskat ~~er~~ udgør årligt op til 15 milliarder kroner. På gode år løber der 300 milliarder igennem Danmark som udbytte. I en række situationer skal der ikke indeholdes udbytteskat.

Formateret: Normal

Før 2012 skulle selskabet oplyse om udbyttmodtager og det udbytte, som der er modtaget, den 20. januar året efter. Disse oplysninger gik i RKO, i dag en del af e-Kapital. Udbyttmodtager godskrives den indeholdte udbytteskat.

Fra 1. januar 2012 blev fristen for indberetning af udbyttmodtagere identisk med fristen for angivelse og betaling for ikke VP administrerede selskaber. Fra 1.1.2013 skulle også VP administrerede selskaber indberette udbyttmodtagere med samme frist som angivelse og betaling (indberetningen foretages af VP Securities). VP administrerer alle børsnoterede selskaber men også andre selskaber kan købe VP's administration.

Manglende afstemning udbytteskat

Der har aldrig været afstemning mellem betaling og godskrivningen af den indeholdte udbytteskat, som er registreret i 2 forskellige systemer, selvom der har været arbejdet på at få det indført.

Der er siden begyndelsen af 2012 arbejdet på at få et TastSelv system, som har indbygget afstemning mellem angivelse og indberetning af udbyttmodtagere. Desværre blev det dyrere end forudsat og derfor er der ikke påbegyndt en IT udvikling af det nye koncept.

Den nuværende tvungne TastSelv har "børnesygdomme", som ikke er kureret, og har ingen indbygget afstemning, da den bygger på de 2 systemer og de forskellige frister.

Der har været et indsatsprojekt vedr. 2008, som konstaterede at 20.000 selskaber af 68.000 udsøgte havde fejl og mangler i forholdet angivelse og betaling og indberetning af udbyttmodtagere (godskrivning af udbytteskat).

Refusion af udbytteskat

Der sker fejl med hensyn til indeholdelse af udbytteskat, som kan ske med forskellige procenter, og i sådanne tilfælde tilbagebetales det for meget indeholdte, ligesom øget skat medfører merbetaling.

Udenlandske aktionærer, som er skattepligtige i et land, som Danmark har DBO med, har ret til nedsat udbytteskat og kan tilbagesøge det for meget betalte.

Der er også mulighed for nettoafregning (den udbytteskatteprocent, som skal betales, er den der bliver indeholdt).

I forbindelse med refusioner efter DBO er det ikke muligt i vores systemer at se, om den udenlandske aktionær har modtaget udbytte. Så der udbetales efter den udfyldte blanket (06. 003)samt den krævede udbyttnota.

Kommenterede [RFJ1]:

Hvad skal der til for at dette kan lade sig gøre?

Forbedringer

Det vil helt sikkert give mere provenu, at den påtænkte nye TastSelv etableres, som har indbygget afstemning mellem angivelse og godskrivning af udbyttmodtagers indeholdte udbytteskat.

Lov 1352 af 21.12.2012 har udvidet indberetningskravene vedrørende udbytte-modtagerne til at omfatte den indeholdte udbytteskat og angivelsesbegrebet, som vi kender det i dag, er forladt. Summen af indberetninger om indeholdt skat på hver udbytte-modtager er lig med =angivelse af den samlede beregnede udbytte-skat. Der arbejdes på nuværende tidspunkt på, hvorledes disse ændringer bedst kan implementeres i SKATs nuværende Tastselv-løsning.

Afstemninger mellem de forskellige systemer bør etableres og adgang til uden-landske udbytte-modtagere, samt alle modtagere af udlodninger fra investerings-institutter gøres tilgængelige.

Status

Lisbeth Rømer
15.10.2013

Med venlig hilsen

Kommenterede [RFJ2]:

Hvad er tidshorisonten for denne udvikling? Det er jo det som vi skal forsøge at "trykke på" ved via dette skriv til Jesper Rønnow.

Formateret: Skrifttype: Fed

UKS

Forelæggelse for Jesper Rønnow Simonsen

Udbytteskat - problemstilling omkring afstemning

Journal nr.	Frist dep. chef skriv dato	Frist ekstern 20-11-2013
Sagens karakter	Presse	Lagt i kopi til
<input checked="" type="checkbox"/> Orientering	<input type="checkbox"/> Ja, kritisk sag	<input checked="" type="checkbox"/> Underdirektør
<input type="checkbox"/> Drøftelse	<input type="checkbox"/> Ja, offensiv sag	<input type="checkbox"/> Kontorchef
<input type="checkbox"/> Godkendelse	<input type="checkbox"/> Nej	
<input type="checkbox"/> Andet	<input type="checkbox"/> Clearet med presse	

Bemærkninger

Som opfølgning på dialogmøde i Betaling og Regnskab d. 24. oktober 2013.

Indstilling

Orientering i relation til håndtering af udbytteskatten – og afstemning i forhold til udbyttmodtagere.

Sagsbehandler: Lisbeth Rømer

Godkendt: René Frahm Jørgensen

Fra: [Jeanette Nielsen](#)
Til: [Karina Tangaa Jul Andersen](#)
Emne: SV: Udbytte og royaltyskat 2012
Dato: 13. december 2013 10:01:00
Vedhæftede filer: [image001.png](#)
[arbejdsgruppe første møde.docx](#)
[image002.png](#)

Hej Karina,

Dejligt at du er tilbage ☺.

Jeg vedlægger min oprindelige indkaldelse til første møde. Der er efterfølgende afholdt 2 møder, som jeg ikke har taget referat af.

Jeg er lidt presset i næste uge, men foreslår at vi eventuelt lige mødes i starten af det nye år. Så kan jeg give dig en status på arbejdet med revisionsrapporten.

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

Fra: Karina Tangaa Jul Andersen
Sendt: 10. december 2013 13:55
Til: Jeanette Nielsen
Emne: Udbytte og royaltyskat 2012
Hej Jeanette,

Jeg kan forstå at du tidligere i dag har haft møde med Jette Zester som har informeret dig om, at det bliver mig som fremover vil deltage i jeres møder vedrørende ovenstående.

Jeg vil i den forbindelse lige høre, om ikke du vil sende mig referaterne fra disse møder, og evt. fremtidige mødedatoer.

Jeg vil som udgangspunkt være at finde på Østbanegade tirsdage og torsdage ☺

Glæder mig til det fremtidige arbejde!

Med venlig hilsen

Karina Tangaa Jul Andersen



Borger og Virksomhed

Afregning Person

Bryghusvej 30, 5700 Svendborg

E-mail: Karina.Tangaa@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 14 26

Fra: Henrik Kofoed Espersen
Sendt: 18. december 2013 14:05
Til: Jeanette Nielsen
Emne: Kontaktpersoner udbytteskat.docx
Vedhæftede filer: Kontaktpersoner udbytteskat.docx

Hej Jeanette.

Her er en lille opsummering af dagens møde, samt min liste over kontaktpersoner vedrørende udbytteskat og bogholderi (SAPPS).

Det var jo rigtig meget, du fik gennemgået på mødet.

Hilsen Henrik.

UKS

18.12.2013, HES.

Udbytteskat indberetning af (Angivelser og indberetning af udbyttmodtagere).

Indhold

1. **Kontaktpersoner**
2. **Møder**
3. **Love og regler**
4. **Opgaver**
5. **Systemer**
6. **BI (udsøgninger)**
7. **Målinger**

1. **Kontaktpersoner:**

Susanne Thorhauge

Jeanette Nielsen

Henrik Espersen

Jette Knudsen

Sven Nielsen

Kaes Hashem

Birgitte Grevy

Dorthe Pannerup Madsen

Jette Zester

Bente Klein Fridberg

Iame Pedersen

Linnea

2. **Møder**

8.12.2013, kl. 08.30 til 10.00 hos Susanne Thorhauge.

a. Orientering om lovændringer virkning fra 1. januar 2014.

- b. Status på IT-mæssige situation vedr. lovændringer.
- c. Drøftelse af håndtering henvendelser og idet indberetningsløsning, ikke er klar pr. 1. januar 2014 – herunder ressourcebehov.
- d. Status på fejl vedrørende annullering af indberetninger i 3S.

3. Love og regler

Kildeskattelovens § 65 til 67. Udbytteangivelse.

Skattekontrollovens § 9 B, indberetning af udbyttemodtagere.

Ligningslovens § 16 A og § 16 B.

Selskabsskattelovens § 3. stk. 1 nr. 19.

4. Opgaver

- a. Udbytteprocent, hvor modtager er et selskaber, ændres fra 25 % til 22 %, pr. 1.1.2014. Vedtagelser 1.1.2014 og senere = 22 %.
- b. Indeholdt udbytteskat skal angives af udlodder, for hver modtager. Gælder vedtagelser pr. 1.1.2014 og senere.
- c. **Unoterede selskaber** skal for vedtagelser pr. 1.1.2014 og fremover, **kun indberette udbyttemodtagere.**

Udbytteangivelsen, skal pr. 1.1.2014 og fremover, kun indberettes af noterede selskaber, der indberetter udbyttemodtagerne via E-kapitalordningen (f.eks. "VP indberetninger" og depotfører (Banker)) samt vedrørende udbytte, hvor udbyttemodtager ikke skal indberettes, f.eks. ved kapitalnedsættelse eller tilbagesalg til udstedende selskab LL § 16 A og § 16 B.

- d. Udbytte udloddet til ejer med særlige ejerforhold (administrator modtager udbyttet). Her skal administrators kontonummer oplyses, så det er muligt at følge, hvor udbytte er betalt til. Nyt for 2014.
- e. **Ny løsning i TSE, som kan håndtere ovenstående, forventes først klar 1.2.2014. (10 dage til indberetning for små selskaber, når udbytte er vedtaget i januar 2014).**
- f. Gammel løsning skal virke i TSE, det udlodninger fra december 2013, skal indberettes i gammel løsning. Fristen er 17. januar 2014 for små selskaber og 30. januar 2014 for store selskaber.
- g. **3S udbytteskat, kan først modtage de nye oplysninger for 2014, på et senere tidspunkt. Skal blanketter samles til bunke?**
Obs! Ikke smart med bunke, idet udbyttekravet mangler på skattekontoen, så udbetales pengene.

- h. En ny blanket til indberetning af udbyttemodtagere efter ovenstående regler, er under udarbejdelse. De 3 blanketter forventes klar i slutningen af 2013 eller begyndelsen af januar 2014. Det er blanketterne 06.016, 06.023 og 06.024, som tilpasses til de nye regler.
- i. Problem med manglende skæve procenter til brug for nettoindeholdelse mangler pt. fortsat.
- j. Der skal sendes vejledning til selskaber og revisorer om de nye regler for 2014. Vi sender til de selskaber der har mailadresser hos Skat samt til revisorer via deres brancheforening FSR.
- k. Hovedaktionærlån. Ny problematik skal afklares af Jura. Skal lånet anses for et bruttoudbytte eller et nettoudbytte, når der skal indberettes udbyttemodtagere og tidligere også udbytteangivelse (til og med vedtagelse 31.12.2013).
- l. Når der for vedtagelser i kalenderåret 2014 ikke skal indsendes udbytteangivelser for en række selskaber (se pkt. c, ovenfor), hvordan udsøges udbytterykkere, så fremover, i forholdt til felt 037 på selskabsselvangivelsen. Således at der ikke rykkes for selskaber, der ikke skal indsende en udbytteangivelse. Dette er pt. ikke afklaret.
- m. Der er stadigvæk et problem i forhold til 3S og annullering af udbytteangivelser. Dels kan den annullerede angivelse ikke ses i 3S, med årsag til annullering. Dels viser 3S ikke, alle tidligere indberettede udbytteangivelser, når nr. 3 annulleres, så forsvinder nr. 2 og nr. 1 også i 3S. Dette er ikke ok, i forhold til intern revision og i forhold til retssikkerheden. Problemet har været forelagt CSC, som godt kan se problemet. Men de mener det altid har været sådan. Udbytteadministrationen mener det stik modsatte. Problemet skal løses snart. Det skal afklares om det kan klares via lame og driftsbudgettet eller om der skal søges om penge hertil i SKAT.
- n. Der er stadigvæk problemer med de oplysninger (fil) der leveres fra 3S til SAPPS og derfra videre til skattekontoen. Problemet er opstået i forbindelse med oprettelse af SAPPS og Skattekontoen. Tidligere leverede 3S kun oplysninger til SAP38, som tidligere styrede både krav og betalinger. Nu styres krav af SAPPS og betalinger styres af Skattekontoen.

Problemet opstår, når der annulleres en indberetning på 100.000 kr., dette beløb overføres fra 3S til SAPPS med – 100.000. Herefter indberettes der en ny indberetning på 150.000 kr. i 3S. Dette beløb, burde sendes videre til SAPPS, således af der netto, burde opkræves 50.000 kr. på skattekontoen.

Men der sendes et nettobeløb til SAPPS på $(150.000 - 100.000) = 50.000$, sammen med de -100.000, sender SAPPS til Skattekontoen = -50.000 = til udbetaling.

Det betyder at selskabet i stedet for at betale 50.000 kr. yderligere, så får selskabet i stedet udbetalt 50.000 kr..

Selskabet har således angivet udbytteskat med 150.000, men er kun blevet opkrævet 50.000 kr., på grund af ovenstående fejl.

Det problem skal løses og bør betales af Skattekontoen og SAPPS. Problemet er afledt af indførelsen af SAPPS og Skattekontoen.

- o. Der er fortsat problemer med annullerede udbyttemodtagere i 3S, som låses, så disse reelt ikke kan slettes i 3S.

Der sker det, at udbyttemodtagerne annulleres i 3S, men derefter indberetter 3S automatisk de annullerede udbyttemodtagere igen, herved bliver udbyttemodtagerne uretmæssigt beskattet af udbytte, selv om udbytteafdelingen har forsøgt at annullere indberetningen. Den automatisk 3S indberetning er låst i 3S og kan ikke slettes.

Samtidig med annulleringer, er der ofte indberettet en ny udbyttemodtager enten med korrigeret vedtagelsesdato for den samme modtager eller en helt ny udbyttemodtager, hvis der var indberettet på en forkert person.

Der bør findes en løsning, så de låste udbyttemodtagere kan annulleres i 3S. Eventuelt en maskinel udsøgning, hvis det er muligt at finde de berørte udbyttemodtagere.

Jette Knudsen har oplyst, at dette problem ikke opstår, hvis udbyttemodtager annulleres først og angivelsen annulleres til sidst.

Fremover (fra kalenderåret 2014) skal der kun indberettes udbyttemodtagere og ikke samtidig en udbytteangivelse, det medfører måske at udbyttemodtagerne ikke længere vil blive låst? Men det er ikke konkret viden pt., men et håb

5. Systemer

TastSelv Erhverv

3S

SAPPS

Skattekontoen.

RKO (E-kapitalordningen)



Notat

J.nr. 14-2673881

Den 6. nov. 2014

JURA, Proces og Adm.

TRACE – dansk implementering

Der skal tages stilling til, hvorvidt Danmark hurtigst muligt skal implementere det såkaldte TRACE system. (Tax Relief and Compliance Enhancement).

Systemet er et informationsudvekslingssystem, der grænseoverskridende skal forenkle og automatisere tilbagebetaling af indeholdt kildeskat af udbytter. Dette skal kunne ske ved, at der mellem banker i de berørte lande registreres oplysninger om evt. lavere indeholdelsespct., så det indholdelsespligtige selskab ved udlodning kun skal indeholde den effektive pct. I dag sker det ved, at der indeholdes den fulde nationale pct., hvorefter den udenlandske aktionær selv må søge om tilbagebetaling.

Ved stillingtagen til dansk implementering er der en række hensyn og interesser. Der kan bl.a. nævnes:

1. Administrativ forbedring af SKATs udbytteadministration

SKATs administration af tilbagebetaling af udbytteskat er manuel. En rapport fra Intern Revision har anbefalet, at denne administration bliver systemunderstøttet for at skabe forenkling og fjerne risikoen for fejludbetalinger.

2. Sammenhæng til FATCA og CRS

Denne systemunderstøttelse har sammenhæng til de systemer, der skal understøtte FATCA og CRS. Der skal derfor fra SKATs side arbejdes for at undgå dobbeltudvikling og for at sikre, at gældende systemer samt nyudviklede systemer kan genbruges også vedr. international udveksling af oplysninger.

Dette har også betydning i forhold til det fortsatte arbejde i OECD og EU.

3. Dansk finansielle sektor

TRACE vil i sagens natur involvere danske banker mfl. Disse er imidlertid ikke nødvendigvis interesserede, da det vil være en byrde for dem til fordel for udenlandske aktionærer og deres udenlandske bankforbindelser. Dette vil dog antageligt afhænge af det enkelte instituts forhold; store banker med udenlandske kunder og interesser vil kunne være interesserede. I begge tilfælde vil den danske banksektor dog kunne forventes at ønske omkostninger ved det administrative besvær dækket.

4. Generel interesse for forenkling af grænseoverskridende kapitalbevægelser, ØIM, EVM og FM

TRACEs forenkling af forholdene for udenlandske aktionærer har interesse i forhold til kapitalbevægelser og udenlandske investeringer her i landet og vil skabe større interesse for udlændinge til at købe danske aktier mv. Dette overordnede sigte er interesseskæring for Økonomi- og indenrigsministeriet, Erhvervs- og vækstministeriet og Finansministeriet.

5. Dansk beslutningsproces

TRACE vil indebære (begrænset) lovændring men vil indebære administrative omkostninger og principielle overvejelser, der vil kræve inddragelse af Økonomiudvalget. Også af den grund er de under 4. nævnte ministerier interessenter.

UKS

TRACE: Discussion paper on next steps

A. Executive summary

With the approval of the Automatic Exchange Standard in July 2014 and the commitment of more than 65 jurisdictions to swiftly adopt the standard, an important milestone has been reached in enhancing residence country compliance. This is also an appropriate moment to re-launch TRACE, the common model for claiming withholding tax relief.

Why TRACE?

1. For **source countries** TRACE: a) removes barriers to inward investment by ensuring that residents of treaty partners are effectively able to receive the reduced withholding rates agreed between the two governments; b) outsources to authorised intermediaries much of the administrative burden of ensuring that treaty claims are provided only to eligible investors; and c) does that in a way that improves compliance and is fully EU compatible.
2. **Residence countries** would no longer incur the administrative costs of responding to individual requests from their resident investors for certificates of residence. Countries with foreign tax credit systems would no longer suffer the lost tax revenue from granting foreign tax credits for excessive withholding tax from which the investors could not effectively obtain appropriate treaty relief.
3. **Intermediaries** benefit from reduced burdens resulting from streamlined and standardised procedures.
4. **Investors** are effectively able to receive the treaty benefits to which they are entitled without incurring the costs or burden of applying multiple inefficient relief procedures.

Why now? What is new?

1. **Addresses consistent request from business** and helps in getting more business buy-in for CRS.
2. **Policy coherence:** one standard for residence country reporting (CRS) combined with one standard for source country reporting (TRACE) both based on the same infrastructure and technical solutions for overall efficiency at lowest possible cost to all involved.
3. Adopting TRACE **assists in the implementation of the CRS** and makes it stronger.
4. With the introduction of the CRS, **TRACE can be done more easily and at lower cost.**
5. Combining CRS with TRACE provides a **withholding tax incentive to implementing the CRS** provided TRACE eligibility is restricted to financial institutions based in countries committed to the CRS.
6. Adopting TRACE has good chance to **address the issue of pass-through withholding** which will become active in 2017 - see 6.2 IGA.

What next?

1. Session with business during WP10 October meeting (20-22 October): discuss changes to TRACE to fully align with CRS.
2. WP10 ESG (10-12 December): discuss changes to schema and any other technical issues.
3. Fully CRS aligned TRACE package ready first half of 2015.

TRACE: Discussion paper on next steps

B. Why TRACE?

The TRACE AI system is a standardised system for claiming withholding tax relief at source on portfolio investments (see Annex 1 for a summary description of the AI system)¹. It provides significant benefits to governments, investors and intermediaries.

1. Benefits to governments

The AI system substantially reduces, for both source and residence country governments, the costs and burden of implementing an effective and appropriate treaty relief system for portfolio income.

a. Benefits to source country governments

As explained in more detail below, the AI system provides potential benefits to source countries because it:

- Removes barriers to inward investment by ensuring that residents of treaty partners are effectively able to receive the reduced withholding rates agreed between the two governments;
- Outsources to authorised intermediaries much of the administrative burden of ensuring that treaty claims are provided only to eligible investors; and
- Does that in a way that improves existing levels of accuracy in applying treaty relief and is fully consistent with EU developments.

One of the fundamental objectives of the TRACE project was to address the concern that existing procedures for claiming treaty relief are often so expensive and cumbersome that investors are often prevented, either temporarily or on a permanent basis, from obtaining the reduced withholding rates for which the treaty between the source and residence countries provides. This translates into a barrier to cross-border investment, potentially depriving the source country of portfolio investment the treaty was designed to facilitate. By streamlining the procedures for claiming treaty relief and reducing administrative costs for all parties involved, the proposed authorised intermediary system addresses this fundamental concern.

While under the AI system the source country would be relying on authorised intermediaries (rather than residence country tax authorities or their own officials) to make primary determinations as to the likely eligibility of investors for treaty relief at source, various factors support the conclusion that this can provide better source country compliance than current systems at much less administrative cost to the source country. These factors include the facts that:

- The authorised intermediary has more extensive, direct and up-to-date information about its customers than any tax authorities;
- The intermediary has a business incentive to screen customers properly in order to preserve its authorised intermediary status;

¹ The AI system is designed for traditional withholding tax regimes. Atypical withholding tax regimes that provide for the deduction a tax on a “pro rata temporis” basis (such as the regime applicable with respect to Italian debt securities) would probably need to be left out of scope when implementing TRACE.

TRACE: Discussion paper on next steps

- The independent review mechanism will act as one back-stop to ensure responsible behaviour by the authorised intermediary (and the CRS adds another layer of compliance review by AI's tax authorities);
- The extensive information reporting obligations and automatic exchange of information possibility will act as a further backstop; and
- The imposition of liability on the authorised intermediary for under-withholding will act as yet a further backstop.

By freeing up resources of the source country tax authority, the proposed system could also allow for the redeployment of those resources to more productive, high risk cases.

On 19 October 2009 the EU Commission issued a Recommendation of 19 October 2009 on withholding tax relief procedures. The Recommendation encourages EU Member States to simplify their cross-border withholding tax relief procedures for income from securities by allowing relief at source (rather than only by refund) under a system that would allow investors to self-certify their entitlement to relief and would allow foreign intermediaries to pass pooled withholding rate information about their investors to upstream intermediaries and withholding agents in the custody chain. Work on the Recommendation was closely coordinated with the work on the IP, and the AI system provided by the IP is consistent with the principles of the Recommendation (further to input from the EU Commission, the IP also includes the option for source countries to allow AIs to fulfil their reporting obligations to the source country by reporting the information to their own tax authorities, which would pass the information automatically to the source country). Since TRACE is designed as a global standard and at the same time fully consistent with the EU Recommendation, adopting TRACE is the most effective way to implement the Recommendation, as it avoids any unnecessary costs associated with the development of a parallel EU withholding tax relief system.

b. *Benefits to residence countries*

The proposed system also provides benefits to residence countries:

- Residence countries would no longer incur the administrative costs of responding to individual requests from their resident investors for certificates of residence;

A substantial number of source countries require foreign investors to obtain certificates of residence from their home country tax authorities before treaty relief will be granted. The time and expense of obtaining these certificates is burdensome, not only for the investors but also for the residence country tax authorities. Some governments report being asked to generate such certificates in the tens of millions each year. By doing away with this requirement, the AI system eliminates this burden.

- Residence countries with foreign tax credit systems would no longer suffer the lost tax revenue from granting foreign tax credits for excessive withholding tax from which the investors could not effectively obtain appropriate treaty relief;

When investors suffer higher than appropriate source country withholding taxes due to an inability to obtain treaty relief, a frequent consequence is that the residence country bears the financial burden of this excessive tax through the application of foreign tax credits. This causes the residence country to sacrifice revenue to the source country in contravention of the deal struck in their treaty. By streamlining the procedures for obtaining treaty relief at source, the AI system reduces this revenue loss for residence countries.

TRACE: Discussion paper on next steps

2. Benefits to investors

Investors do no longer have to incur the costs or burden of obtaining certificates of residence nor the administrative costs and temporary or frequently permanent deferral of treaty relief under complicated systems that operate only through individual refund claims or cumbersome passing of voluminous documentation through multiple layers of intermediaries.

3. Benefits to intermediaries

Authorised intermediaries can benefit from standardised procedures and are able to make pooled claims on behalf of their customers, rather than having to collate and transmit voluminous documentation on individual investors to upstream intermediaries and withholding agents. The upstream intermediaries and withholding agents would have significantly reduced administrative burdens in reviewing the incoming claims.

C. Why now? What is new?

The adoption of the Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information has significantly strengthened the business case for TRACE for a number of reasons.

1. Addresses consistent request from business and helps in getting more business buy-in for CRS.

The implementation of FATCA and the CRS presents a significant cost for the financial sector without any immediate benefit. The simplification benefits from TRACE would represent an offset for those costs and would thus help getting more business buy-in for the CRS. In recent submissions, numerous business associations (including BIAC, ICI Global, the European Banking Federation, the British Bankers Association and the Association of Global Custodians) have repeatedly stressed the need for streamlined withholding tax relief procedures and called for the simultaneous implementation of TRACE and the CRS.

2. Policy coherence

With the CRS the OECD has developed a common standard for residence country reporting. With the AI system, the TRACE project has developed a common model for relief at source. Both systems rely on the same stakeholders (with an important role for the financial institutions), involve the similar processes (due diligence procedures based on self-certifications, reporting by financial institutions to governments & exchange of information between governments) and are based on the same infrastructure and technical solutions (transmission systems, XML reporting format). Combining both systems increases overall efficiency and reduces costs to all involved.

3. Adopting TRACE assists in the implementation of the CRS and makes it stronger.

TRACE will improve the quality of information collected by FIs for purposes of the CRS, as it provides an incentive to investors to provide complete and accurate information to their financial institutions. For instance, under the TRACE AI system investors must provide a self-certification and TIN to obtain treaty benefits, even for preexisting accounts (under the CRS financial institutions will generally only collect a self-certification for new accounts and are only obliged to use reasonable efforts to collect a TIN for preexisting accounts).

TRACE: Discussion paper on next steps

4. With the introduction of the CRS, TRACE can be done more easily and at lower cost.

Given the similarity of the processes involved in implementing TRACE, the CRS (and FATCA), the additional costs of implementing TRACE should be limited for governments and financial institutions. These costs could be further minimized if TRACE is further aligned to the CRS and if the systems changes needed to accommodate the CRS and TRACE can be made simultaneously.

5. Combining CRS with TRACE can provide a withholding tax incentive to implementing the CRS.

Unlike FATCA the CRS has no built in incentives for jurisdictions to participate in the CRS. As a practical matter, the incentive currently used by the FATCA regime is denial of relief at source, and this has proven effective at generating significant pressure on financial institutions to participate. If a handful of major markets implemented a similar incentive, there would be tremendous pressure on the financial centres to participate in the system on a broad basis. This could be achieved by adopting TRACE, provided TRACE eligibility is restricted to financial institutions based in countries that are committed to the CRS.

6. Adopting TRACE could address the issue of “pass-through withholding”.

FATCA provides for withholding on “passthru payments” to prevent participating FIs from being used as “blockers” for non-participating FFIs. Given the legal and technical challenges of pass-thru withholding that were raised in the IGA discussions between the G5 and the US, the US agreed that FIs would currently not be required to apply withholding on passthru payments. However the IGAs (see section 6.2) include a commitment to develop a practical and effective alternative approach to achieve the policy objectives of passthru payment withholding. Again, TRACE could form the basis to address this issue.

D. Next steps for the OECD

When the CFA approved the TRACE Implementation Package in January 2013, it also decided that further work should be undertaken to ensure that the reporting requirements under TRACE are aligned to those of the Common Reporting Standard and to assist countries with the implementation of TRACE.

The required changes to the TRACE Implementation Package will be identified and discussed at the WP10 meeting of 20-22 October 2014. Although we have not yet conducted a detailed analysis, we do not think that alignment of TRACE and the CRS will require any fundamental changes (see annex 2 for possible areas in which changes may be useful).

Changes to the schema and its related instructions will be discussed at the ESG meeting to be held in December 2014.

This should allow us to have a revised TRACE Implementation Package that is fully aligned to the CRS ready for the first half of 2015.

TRACE: Discussion paper on next steps

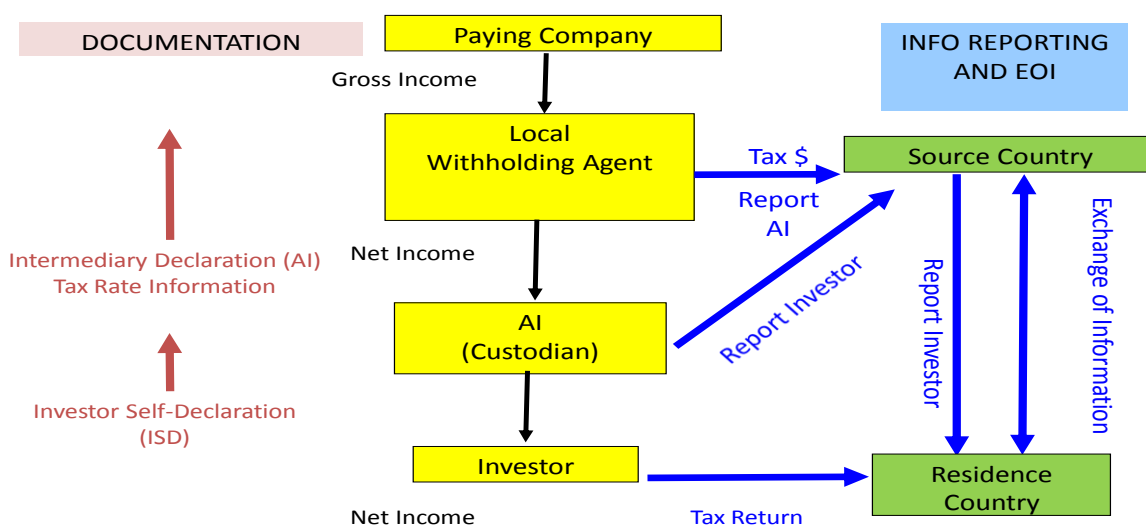
Annex 1: How the TRACE AI system works

Under the AI system, eligible financial institutions can adopt Authorised Intermediary status and benefit from streamlined procedures to claim reduced rates of withholding tax on behalf of their customers. To become an AI, the financial institution must enter into a standardised AI agreement with the relevant source country. The primary means by which reduced withholding would be claimed under the AI system is relief at source (i.e. the application of the reduced withholding immediately at the moment the income is paid to the investor). AIs are allowed to claim exemptions or reduced rates by providing pooled withholding rate information to the upstream intermediaries from whom they are receiving the relevant interest or dividend payments. To determine the correct withholding rates to be applied to its account holders, the AI must obtain a standardized self-certification from the account holder. The AI must confirm the reasonableness of such self-certification based on the information obtained in connection with the opening of the account, including any documentation collected pursuant to AML/KYC procedures.

An AI that wishes to claim benefits on a pooled basis must provide the source-country tax authorities with specific information on the beneficial owners of the income. This information must be reported on an annual basis (not at the time of payment). The information includes details of the income received, name and address of the beneficial owner and, where the investor's residence country issues taxpayer identification numbers, that TIN, or such other identifying information as the residence country uses to identify individual taxpayers. Once that information is received by the source-country government, the source country would provide it to the government of the investor's residence country through automatic exchange of information programmes and the latter country would inform the source country if the investor is not, as claimed, a resident of that country.

The last AI in the custody chain is liable for any under-withholding. In this regards, the Implementation Package provides for a strict liability standard, but allows source countries to opt for a "reasonable measures" or "good faith"- standard. Compliance by AIs with their obligations under their agreement with the source country is verified by an independent reviewer, in accordance with agreed procedures. Source countries do retain, however, the right under the IP to directly review an AI's compliance with its obligations.

Documentation, income and reporting flows under AI regime



TRACE: Discussion paper on next steps

Annex 2: Examples of areas in which changes to the TRACE IP may be useful

- **the information to be reported by financial institutions:** as mentioned above, the information to be reported under TRACE is similar, but not identical, to the information to be reported under the CRS. In some cases these differences are justified by the policy objectives pursued by the reporting regime. For instance, the CRS requires information to be reported about income received by taxpayers that are resident in a reportable jurisdiction, irrespective of the source of the income, and will not require information about the tax withheld. Reporting that is part of a withholding tax relief system will require information about all account holders irrespective of their residence but only with respect to income arising in the source country. In other cases, there may be no policy reason to require different information to be reported. For instance, there should be no reason why TRACE and the CRS would require different information to identify the same account holder.
- **reporting schema and related guidance:** now that both the FATCA and CRS schema have been finalised, further technical changes to the TRACE XML schema may be warranted both on the schema and the related guidance to ensure consistency in the data fields and the templates for the guidance (some of these changes have already been identified).
- **automatic exchange of information between source and residence country.** While the AI system was designed primarily to improve and standardize withholding tax relief procedures, it also aimed to do so in a way that enhances tax compliance in residence countries. This is essentially achieved through the automatic exchange of investor specific information received by the source country to the investor's residence country. As the CRS now provides a more comprehensive solution to address residence country compliance issues, it may be appropriate to leave it up to the source countries which information is exchanged to the residence country under the AI system (e.g. a source country may prefer to send a group request to the residence country that is limited to doubtful or high risk investors to obtain confirmation about their tax residency)
- **mechanisms for ensuring financial institutions' compliance with their obligations.** While the functions to be performed by financial institutions under the CRS and TRACE are very similar, the mechanisms to verify whether the financial institutions are complying with these obligations are very different. Under the AI system, the source country monitors the AIs' compliance with their obligations through a number of mechanisms: a) the exchange of information with the residence countries; b) regular reviews by an independent reviewer; and b) the possibility to review directly the AI's compliance either by way of spot-checks or a more expansive examination of the AI's operations and procedures. Under the CRS the FIs' compliance with their reporting and due diligence requirements is monitored by the country in which the financial institution is established. A consolidated compliance verification process for the benefit of source countries (the AI system) and residence countries (CRS) could avoid duplicative audits and reduce compliance costs for financial institutions and governments.

Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [Jan Harry Magnusson](#); [Christina Hammarberg](#); [Ole Brandt](#); [Lisbeth Pontoppidan](#); [Gitte O'Hara Nation Roe](#); [Aino L Villumsen](#); [Birgitte Normann Grevy](#); [Dorthe Pannerup Madsen](#); [Ellen Bach](#); [Esra Kurudag](#); [Grethe Rasmussen](#); [Helle B Wismer](#); [Helle Vinther](#); [Ina B Meyer](#); [Jette Knudsen](#); [Jytte M Hansen](#); [Kaes Hashem](#); [Karin Sørensen](#); [Karina Høy-Nielsen](#); [Karina Jensen](#); [Kirsten Hultquist Andersen](#); [Kirsten M Andersen](#); [Lisbet Zangenberg Andersen](#); [Lisbeth Heiberg Larsen](#); [Lise-Lotte Jarlkov](#); [Marianne Sørensen](#); [Pernille Christina Jensen](#); [Pernille Madsen](#); [Pia Berit Graversen](#); [Sonja Akseltoft Petersen](#); [Susanne K Jensen](#); [Sven Nielsen](#); [Vibeke Gildesberg](#); [Eva Sørensen](#); [Frank Høj Jensen](#); [Hanne Villemoes Hald](#); [Iben von Hallas](#); [Kaj V Steen](#); [Lars Nykjær](#); [Laurids Olesen](#); [Ole Nørgaard Olesen](#); [Preben Gammeljord Nielsen](#); [René Frahm Jørgensen](#)
Emne: Varsling om ændring af arbejdssted
Dato: 28. maj 2015 13:28:01

Kære alle

I dag – torsdag den 28. maj 2015 har medarbejdere med organisatorisk tilhørsforhold til § 38 Regnskabskontoret, DMR/SAP og DMO/DMS – Høje Taastrup fået udleveret varslingsbrev om, at arbejdsstedet fra den 1. december 2015 er ændret til Løvenørnsgade 25, Horsens.

Med venlig hilsen

Ellen Bach og Dorthe Pannerup

UKS

Fra: [Anne Munksgaard](#)
Til: [Jim Sørensen](#)
Cc: [Jan Lund](#)
Emne: SV: VS: FORTROLIGT - Udbytteskat
Dato: 10. august 2015 13:27:06
Vedhæftede filer: [image002.jpg](#)

Jeg har lige snakket med sagsbehandleren, og der er formentlig tale om langt større beløb end 500 mio. kr., så ja, det bør vi nok.

Jeg får et kort notat, som beskriver fakta, om få dage. Der holdes møde med SØIK i morgen.

Med venlig hilsen

Anne Munksgaard



Særlige Kontrol
Underdirektør
Lyseng Allé 1, 8270 Højbjerg

E-mail: Anne.Munksgaard@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 05 47

Fra: Jim Sørensen
Sendt: 10. august 2015 13:10
Til: Anne Munksgaard
Cc: Jan Lund
Emne: SV: VS: FORTROLIGT - Udbytteskat

Bør vi lave en orientering til departementet eller skal det afvente at vi ved mere?

Vh Jim

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 7. august 2015 15:15
Til: Jim Sørensen
Emne: Fwd: VS: FORTROLIGT - Udbytteskat

Hej Jim, blot en opfølgning på den sag, som jeg tidligere har orienteret dig om. Der er tilsyneladende hold i anmeldelsen vedr. de 500 mio kr, vi følger op i samarbejde med BC og Store Selskaber, hilsen Anne.

Sendt fra min iPad

Start på videresendt besked:

Fra: "Christian Baden Ekstrand" <Christian.Ekstrand@Skat.dk>

Til: "Anne Munksgaard" <Anne.Munksgaard@Skat.dk>, "Lill Helene Drost" <Lill.Drost@Skat.dk>

Emne: VS: FORTROLIGT - Udbytteskat

TO

Fra: Dorthe Pannerup Madsen

Sendt: 7. august 2015 12:18

Til: Christian Baden Ekstrand; Sven Nielsen; Sarah Bidstrup; Maj-Britt Nielsen; Flemming Simonsen; Jeanette Nielsen

Emne: FORTROLIGT - Udbytteskat

Kære alle

Til orientering - notat fra vores møde den 6. august 2015 – anmeldelse på udbytteskat.

Med venlig hilsen og god weekend

Dorthe Pannerup

UKS



Notat

Inddrivelse

Betaling og Regnskab SAP38
Høje Taastrup

10. august 2015

Udbytteskat – anonym anmeldelse

I fortsættelse af anonym anmeldelse om refusion af udbytteskat er det nu konstateret, at der er udbetalt refusion af udbytteskat til 100 af de 180 selskaber på listen.

Betaling og Regnskab foretager nu visitering af den indgående post vedrørende ansøgninger om refusion af udbytteskat fra følgende 3 leverandører:

1. Acupay
2. Goal
3. Syntax

som ”stoppes”, når udbetalingerne vedrører Malaysia og USA.

Posten fra de nævnte 3 modtages udelukkende som papir post og er afsendt fra England.

Der er allerede frasorteret 4 sager modtaget fra Acupay.

Der skal træffes beslutning om, hvor sagsbehandling af sagerne, hvor der iværk-sættes udbetalingsstop skal ansvarsplaceres.

Betaling og Regnskab, SAP38, Høje Taastrup har ikke kompetencer hertil.

Dorthe Pannerup taler med René Frahm Jørgensen.

Dorthe Pannerup

Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [Sven Nielsen](#); [Birgitte Normann Grevy](#); [Sarah Bidstrup](#)
Emne: VS: udbytteskat assistance
Dato: 14. august 2015 06:02:13

Godmorgen alle

Som I kan se, er det besluttet, at stoppe alle refusionsudbetalinger på udbytteskat.

Jeg har brug for meget hurtigt - her til morgen - fredag , at få et tal for hvor mange refusionssager har vi liggende til behandlingen, som er modtaget som papir-ansøgninger og via regnearksordningen.

Med venlig hilsen

Dorthe P

-----Oprindelig meddelelse-----

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 13. august 2015 18:11
Til: Johnny Schaadt Hansen
Cc: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: udbytteskat assistance

Hej Johnny

Vi har i dag besluttet at stoppe alle refusionsudbetalinger på udbytteskatten.

Hjælpen som jeg/vi har behov for er den bagvedliggende sagsbehandling af de sager, der nu laves udbetalingsstop på med den vedhæftede begrundelse/lovhjemmel. Dvs assistance til standardbrev og efterfølgende evt. klagebehandling/materiel behandling.

Omfanget bliver afklaret i morgen.

Ringer senere.



Mødereferat

21. august 2015

Deltagere er:

Dorthe Pannerup Madsen
Sven Nielsen
Christian Hansen
Jeanette Nielsen

Referat af møde den 21. august 2015.

Formålet med mødet var at foretage en indledende drøftelse af de fremtidige forretningsgange ved refusion af udbytteskat.

Ansøgning ved blanket:

Der vil som udgangspunkt være vedlagt dokumentation i form af udbytteddelelse og attestation for skattepligt i udlandet. Vi drøftede:

- Kravene til den vedlagte dokumentation, herunder om der kunne fastlægges mere præcise krav til en udbytteddelelse. Hvilke særlige forhold/mangler på en sådan bør udløse tiltag til yderligere undersøgelse.
- Hvorvidt der allerede på ansøgningstidspunktet kunne stilles krav om dokumentation for samtlige transaktioner, således at sporet til den endelige udbytteddelelse kan dokumenteres og følges. Det skal i givet fald undersøges, om der er lovhjemmel; hertil kommer hensynet til, at der ikke må være administrative hindringer i vejen for at udenlandske investorer kan investere i danske aktier og få refunderet udbytteskatten.
- At der – uanset at der er indsendt dokumentation – kan være behov for yderligere stikprøvekontrol.

I den forbindelse diskuterede vi hvilke kriterier, som kunne være relevante i forhold til at udtage sager til yderligere kontrol. Vi talte om følgende:

- Dobbeltbeskatningsaftaler med særlige lande
- Beløbets størrelse
- Særlige forhold vedrørende dokumentationen

Vi talte endvidere om mulighederne for at fastlægge kriterierne for antallet af yderligere undersøgelser/kontroller, og hvorledes der blev skabt et grundlag at førtage udvælgelse fra.

Vi drøftede den model, at ansøgningerne blev visiteret i Betaling og Regnskab efter aftalte kriterier, for derefter at blive videresendt til yderligere behandling/undersøgelse. Det blev foreslået, at vi muligvis kunne anvende (eller blive inspireret af) SKATs interne vejledning om risikostyring og kontrol. Det var samtidig et redskab til brug for dokumentation for de udførte kontroller.

Udvælgelsen af sager til yderligere kontrol bør løbende tilpasses og revurderes i forhold til de erfaringer, der opnås.

Endelig drøftede vi hvorledes sagerne kunne journaliseres. Captia var formentlig eneste løsning; vi drøftede dog mulighederne for at kunne journalisere på det udloddende selskab i SKATLigning.

Der var enighed om, at den ideelle løsning er, at der fra sag til sag kan ske en direkte sammenholdelse af indberettede oplysninger om udbyttmodtager med den konkrete anmodning om refusion. De indberettede data fra VP vil ikke i alle tilfælde gøre denne sammenholdelse mulig.

Er der tale om udbytteudlodninger fra unoterede selskaber, hvor udbyttmodtager er bosiddende i udlandet og har ret til refusion, vil denne sammenholdelse være mulig. Dette formindsker risikoen for fejludbetalinger væsentligt.

Kommenterede [JN1]: Er det ikke korrekt Sven? Det sker vel allerede, som jeg forstod dig?

Videre forløb:

Der er behov for input/erfaringer med relevante kontrolhandlinger i forhold til disse sager. Det foreslås, at Indsats/Store Selskaber kontaktes.

Regnearksordningen:

Der er tale om den ordning, hvor anmodningerne fremsendes af 3 pengeinstitutter på vegne af udbyttmodtager. Der er behov for at foretage yderligere kontrol af dokumentationen. Vi drøftede at:

- Det skal afklares om aftalerne helt skal ophæves
- Eller aftalegrundlaget blot skal revurderes, herunder skal afklares om vi skal have dokumentation ind i alle sager, eller vi skal tage stikprøver og løbende efterprøve banken forretningsgange.
- Det skal sikres, at et nyt aftalegrundlag er formelt og juridisk i orden.

Den bagvedliggende dokumentation bør svare til den dokumentation, der skal være vedlagt blanket, jf. ovenfor.

Hvis der skal foretages løbende stikprøvekontrol af udbetalingsgrundlaget, skal der tilrettelægges en proces herfor.

Videre forløb:

Der bør indkaldes til møde med de 3 pengeinstitutter. Det er hensigtsmæssigt, at få en redegørelse for bankens forretningsgange, og få en dialog om mulighederne for indsendelse af yderligere dokumentation.

Der er behov for et formøde (inden mødet med pengeinstitutterne) i SKAT med deltagelse af Indsats/Store Selskaber og Jura m.fl., således at vi inden mødet med pengeinstitutterne er mere afklaret i forhold til SKATs ønsker til aftalens form og indhold.

Dorthe oplyste, at Store Selskaber havde kontaktet SEB. Jeanette hører lige Store Selskaber herom.

VP-ordningen:

Der er tale om den ordning, hvor værdipapircentralen indeholder den korrekte skat ved indberetningen, hvorfor der ikke skal ske tilbagesøgning. Mulighederne for udvidelse af denne ordning blev drøftet. Det skal afklares

- Om Værdipapircentralen ser udfordringer i at udvide ordningen
- Om der i juridisk henseende er hjemmel til at ordningen kan udvides til flere lande.
- Hvilke særlige risici der kan være forbundet med at udvide ordningen.

P.t. angår ordningen alene fysiske personer med aktier i dansk depot.

Videre forløb:

Jeanette kan i samarbejde eKapital-teamet (Selskaber og Digitalisering) rette en uformel forespørgsel til VP. Endvidere skal hjemmelsgrundlaget afklares i samarbejde med Jura.

Konkrete sager:

Der skal endvidere aftales en proces for håndtering af de konkrete sager, der er sat i bero. Det skal aftales, hvor opgaven med udarbejdelse af afgørelse vedrørende udbetalingsstop skal ligge.

Jeanette Nielsen

Fra: [Kim Tolstrup](#)
Til: [Hans From](#)
Emne: Privat
Dato: 26. august 2015 22:29:36
Vedhæftede filer: [image001.png](#)
Prioritet: Høj
Følsomhed: Fortroligt

Kære Hans

Majbritt og Poul har ved siden af deres andre opgaver i dag prøvet at genskabe forløbet gennem de sidste par år mht vores dialog med udbyttekontoret etc.

Det er ikke så kønt.

Forelæggelsen er lige nu et groft udkast skrevet rå for usødet og er ikke kvalitetssikret af Majbritt og Poul. I sin nuværende form egner den sig heller ikke til at sende til Jim, men prøv lige at læse den og bilagene igennem og så lad os lige tale sammen om det videre forløb.

Med venlig hilsen

Kim Tolstrup
Kontorchef



Store selskaber 1

Sluseholmen 8 B, 2450 København SV

E-mail: Kim.Tolstrup@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 38 96 57

UKS

Forelæggelse for Jim Sørensen

Indsats, Store Selskabers dialog med udbyttekontoret

Journal nr.

Sagens karakter

- Orientering
- Drøftelse
- Godkendelse
- Andet

Bemærkninger

Du har i forbindelse med sagen om uretmæssig tilbagesøgning af udbytter, bedt om en orientering om Indsats, Store Selskabers dialog med udbyttekontoret.

Store Selskabers dialog med Udbyttekontoret (Betaling & Regnskab, DMO/DMS, tidligere Regnskab II i Høje Tåstrup) har igennem de sidste par år haft to vinker:

Kilde til udsøgning af sager i Indsatsprojektet "Kildeskatteprojektet" hvor fokus har været på de såkaldte gennemstrømningsselskaber – dvs. udbytter kanaliseres igennem selskaber som efter SKATs opfattelse ikke er retmæssig ejer (beneficial owner). Dette har betydning for hvorvidt der skal betales udbytteskat til Danmark eller ej. I den sammenhæng er der udfundet et mindre antal konkrete sager til undersøgelse i projektet via udbyttetilbagesøgningsanmodningerne. Vinklen har imidlertid været det formål som er beskrevet i kildeskatteprojektet.

Som det fremgår af vedlagte bilag 1 – referat fra møde med Regnskab 2 den 7. november 2012 gjorde Store Selskaber allerede dengang opmærksom på, at der efter vores opfattelse skulle foretages kontrol af hvorvidt betingelserne for tilbagesøgning var opfyldt. Regnskab 2 oplyste allerede dengang, at de ikke udførte kontrol. Store Selskaber bad om at få fremsendt en række dokumenter til brug for kontrol i Kildeskatteprojektet.

Den 14/1-2013 fremsender daværende leder af enheden Lisbeth Rømer på mail en oversigt over selskaber som i 2009 til 2012 **har fået** refunderet mere end 1. mio. kr. i udbytteskat.

Den 5/2-2013 anmoder vi på mail Lisbeth Rømer om 9 stikprøver, som vi har valgt ud fra oversigten.

Vi skriver følgende: "For at vi kan danne os et erfaringsgrundlag, ville vi meget gerne se de 9 ansøgninger om refusion og det øvrige materiale som aktionærerne måtte have indsendt i den forbindelse."

Der er tale om refusioner til Kuwait og Saudi Arabien. Vi vælger disse 9 stikprøver fordi der ikke er DBO med Saudi Arabien og fordi DBO'en med Kuwait på dette tidspunkt ikke er trådt i kraft.

Den 11/2-2013 modtager vi fra Svend Nielsen et regneark hvor en række banker, bl.a. SEB søger om refusion på vegne af selskaber/statsinstitutioner i Kuwait og Saudi Arabien. Disse er ifølge det oplyste, bl.a. aktionærer i NovoZymes, TDC mfl.

Der er ingen egentlig dokumentation kun et regneark hvor bankerne søger tilbage på vegne af en lang række aktionærer her iblandt Saudia Arabien og Kuwait.

Den 17/5-2013 Stiller vi Sven Nielsen følgende supplerende spørgsmål:

"Jeg beklager, at vi har været længe om at vende tilbage, men vi har et par supplerende spørgsmål Umiddelbart kunne det tyde på, at nogle af refusionerne går til aktionærer i Saudi Arabien og Kuwait - når vi ser på de navne som bankerne oplyser. Danmark har ikke DBO med Saudi Arabien og DBO'en med Kuwait er endnu ikke trådt i kraft (hvilket fremgår af den Juridiske Vejledning afsnit C.F.9.2.11.7.2. under artikel 29)

Refusion til [redacted] ark 280, 281 og 285

Refusion til [redacted], ark 1236, 1286 og 1192

Refusion til [redacted] ark 470

Bliver bankernes oplysninger om hvem der er beneficial owner efterprøvet? Og kan I evt. oplyse noget nærmere om hvilke overvejelser der ligger, der til grund for refusionen af udbytteskatterne til de tre aktionærer?"

Den 30/9-2013 rykker vi Sven Nielsen for svar på mail – som ikke svarer.

Den 30/10-2013 overdrages sagen og mailkorrespondance med Sven Nielsen, til daværende kon-torchef i Store Selskaber Michael Carlsen og der afholdes herefter et møde med udbyttekontoret, hvor vi bl.a. aftaler at såfremt der kommer nye anmodninger ind vedr. refusion til Saudi Arabien, så skal kontoret kontakte os, så vil vi gerne behandle sagen inden der sker refusion.

Vi har til dato ikke modtaget refusionsanmodninger fra udbyttekontoret.

På et tidspunkt bliver Kundeservice Erhverv også involveret, og Indsats, Store Selskaber bad igen jf. vedlagte bilag 2, mail af 23. september og notat dateret 20. august 2014 om at fremsendt alle tilbagesøgninger større end 1 mio. DKK. Som det fremgår af notatet har Store Selskaber samtidig tilbudt sparring til brug for vurderingen af retmæssig ejerskabsbegrebet i øvrige sager. Store Sel-skaber har ikke modtaget hverken materiale eller anmodning om bistand.

I e-mail af 9. april 2015 skriver Poul Buus Lassen (Store Selskaber) følgende til Dorthe Pannerup Madsen funktionsleder for DMO/DMS (tidligere Regnskab II):

"Jeg skriver til dig, fordi jeg er medtovholder på SKATs kildeskatteprojekt, der er forankret i Store Selskaber. I fortsættelse af din korrespondance med Flemming Simonsen fra i går, hvor du oplyser, at der ikke er sket refusioner til de arabiske lande efter 2012, vil jeg høre, om du har mulighed for at sende os nedenstående materiale.

Vi har tidligere set, at bl.a. SEB søger om at få refunderet udbytteskatter på vegne af en lang række udenlandske aktionærer i Novo Nordisk, Novozymes og TDC.

Som eksempel henviser vi til det vedhæftede bilag (ark 285), hvor SEB søger om at få refunderet udbytteskat på 17,1 mio. kr. på vegne af en række udenlandske aktionærer i Novo Nordisk. En af aktionærerne er [redacted] som får refunderet 14,5 mio. kr. Ansøgningen vedrører udbytter vedtaget i 2012.

Vi vil meget gerne se SEBs refusionsanmodninger vedrørende de tre selskaber for årene efter 2012. De tre selskaber har udloddet udbytte hvert år. Senest er der foretaget udlodninger på følgende datoer:

- *Novo Nordisk har den 19/3 2015 vedtaget at udlodde udbytte for året 2014*
- *Novozymes har den 25/2 2015 vedtaget at udlodde udbytte for året 2014*

TDC har udbetalt udbytte den 10. marts 2015

Den 18/5-2015 rykkes Dorthe Pannerup for svar.

Den 26-6-2015 rykkes Dorthe Pannerup for oplysningerne via Hans From

Den 21/7- 2015 modtager Store Selskaber regnearkene vedr. 2013, 2014 og 2015 fra Dorthe Pannerup.

Som bekendt starter svigsagen umiddelbart herefter.

Indstilling

Det indstilles, at orienteringen tages til efterretning

Sagsbehandler: Kontorchef Kim Tolstrup

Godkendt: Underdirektør Hans From

Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [Helle Gudmann](#)
Cc: [René Frahm Jørgensen](#)
Emne: SV: Aktindsigt nr. 15 Inddrivelse har ansvaret
Dato: 4. september 2015 08:13:00
Vedhæftede filer: [image001.jpg](#)
[image002.jpg](#)

Kære Helle

Tak for mail – svaret er, at der ikke er foretaget registrering af antal sager, som er afvist.

Proceduren har været, at refusionssager, som er afvist, f.eks. ved mangelfuld dokumentation er blevet returneret til afsenderen med besked om, at fremsende sagen igen, når den manglende dokumentation kunne fremlægges.

Jeg har talt med Sven Nielsen og det er meget begrænset, hvad der har været af refusionssager, som er blevet afvist med anden begrundelse end manglende dokumentation.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: Helle Gudmann
Sendt: 3. september 2015 14:23
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Cc: René Frahm Jørgensen; Helle Gudmann
Emne: VS: Aktindsigt nr. 15 Inddrivelse har ansvaret
Prioritet: Høj

Kære Dorthe

Hermed anmodning om aktindsigt nr. 15.
Se den konkrete anmodningen nedenfor.

Som omtalt bedes du beskrive processen for eventuelle afvisninger og hvilke materialer der forefindes i forbindelse hermed. Har vi manuelle materialer, bedes du estimere tidsforbruget ved at give aktindsigt i disse evt. efter fotokopi og ekstrahering.

Vh. Helle

Fra: Martin Dyhl-Kristoffersen
Sendt: 2. september 2015 12:31
Til: JP-Inddrivelse-Aktindsigt
Cc: JP-Aktindsigt Indsats; JP-Hovedpostkasse Kundeservice
Emne: VS: Aktindsigt

Til Inddrivelse

Inddrivelse er ansvarlig for denne – ellers melder I tilbage hurtigst muligt.

Kundeservice og Indsats er på cc – I melder tilbage, hvis I har materiale, der er omfattet af anmodningen.

Sagen behandles på samme måde som de øvrige anmodninger vedrørende denne sag.

Med venlig hilsen

Martin Dyhl-Kristoffersen



Jura

Proces og Administration
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Martin.Dyhl-Kristoffersen@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 12 60

Fra: Thomas Lungholt
Sendt: 1. september 2015 11:14
Til: JP-Jura Aktindsigt
Emne: VS: Aktindsigt

Kære Jer

Endnu en aktindsigt 😊

Vh. Thomas

Med venlig hilsen

Thomas Lungholt



HR og Stab

Presse og Kommunikation
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Thomas.Lungholt@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 37 54

Fra: Kasper Brøndgaard Andersen [<mailto:Kasper.B.Andersen@finans.dk>]

Sendt: 1. september 2015 11:13

Til: Presse

Emne: Aktindsigt

Kære Skat,

Jeg vil gerne søge om aktindsigt i antallet af anmodninger om refusion af udbytteskat, som er blevet **afvist** i perioden 1. januar 2010 til dags dato (1. september 2015).

bh

Kasper Brøndgaard Andersen

Journalist

m: (+45) 6048 4163

tlf: (+45) 3330 8018

<mailto:kasper.b.andersen@finans.dk>

twitter: [@brondgaard](https://twitter.com/brondgaard)

FINANS

Rådhuspladsen 37, DK-1785 København K

t: (+45) 3330 3131 / finans.dk

Følg os på [Twitter](#), [Facebook](#) eller [LinkedIn](#)

UKS



2018-16

Mangelfuld journalisering af ansøgninger om udbytterefusion og utilstrækkelig vejledning på hjemmeside

19. maj 2018

En borger havde ikke fået svar på henvendelser om udbytterefusion, som han fem år tidligere havde sendt til SKAT. Med afsæt i sagen indledte ombudsmanden på eget initiativ en generel undersøgelse af SKATs håndtering af ældre sager på området.

Forvaltningsret
115.1 – 115.9

Det fremgik af SKATs oplysninger til ombudsmanden, at der i en årrække før 2016 havde manglet overblik over sagernes status, og at der kun i begrænset omfang var blevet journaliseret korrekt. SKAT mente, at det var stærkt beklageligt. Det var ombudsmanden enig i.

Ombudsmanden mente desuden, at SKAT burde have foretaget de undersøgelser med henblik på at finde ikke-journaliserede ansøgninger, som SKAT havde mulighed for, da det blev afdækket, at der var henvendelser på området, som ikke var blevet journaliseret.

SKAT vejledte generelt om behandlingen af udbyttelsesager på sin hjemmeside, men ikke om, at ansøgninger om udbytterefusion kunne være gået tabt. Ombudsmanden mente derfor ikke, at SKATs vejledning på hjemmesiden kunne anses for fyldestgørende. Da SKAT ikke kunne udelukke, at der fortsat var henvendelser, som var gået tabt, henstillede ombudsmanden, at SKAT overvejede at opdatere sin hjemmeside, med henblik på at der blev vejledt om dette forhold.

Udbetaling af udbytterefusioner blev i august 2015 sat i bero på grund af mistanke om omfattende svindel på dette område. Ombudsmandens undersøgelse omfattede ikke forhold med tilknytning til den formodede svindel med udbytterefusioner eller SKATs tiltag som følge heraf.

(Sag nr. 17/00670)

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

Herunder gengives ombudsmandens udtalelse efterfulgt af en sagsfremstilling:

Ombudsmandens udtalelse

1. Genstanden for min undersøgelse

1.1. Med udgangspunkt i en konkret sag, hvor den pågældende borger i 2016 ikke havde fået svar på sine henvendelser fra 2011 om udbytterefusion, iværksatte jeg den 10. marts 2017 en generel undersøgelse af SKATs håndtering af ældre sager på udbytteområdet.

Undersøgelsen blev iværksat med henvisning til ombudsmandslovens § 17, hvorefter ombudsmanden af egen drift kan indlede en undersøgelse.

Min undersøgelse omhandler spørgsmål om (manglende) journalisering og overblik over udbyttesager i den enhed i SKAT, der tidligere behandlede udbytterefusionsanmodninger, samt spørgsmål om SKATs tiltag efter, at den manglende journalisering mv. var konstateret.

1.2. Min undersøgelse omfatter kun forhold vedrørende manglende journalisering og overblik i perioden før 6. august 2015 og SKATs efterfølgende tiltag i anledning af disse forhold. Efter denne dato blev udbetaling af udbytterefusioner sat i bero på grund af mistanke om omfattende svindel på området, og efter 1. januar 2016 blev behandlingen af udbyttesager flyttet til en anden enhed.

Undersøgelsen omfatter ikke forhold med tilknytning til den formodede svindel med udbytterefusioner eller SKATs tiltag som følge heraf.

2. Regler om journalisering

Offentlighedslovens § 15 indeholder følgende bestemmelse om journalisering:

”§ 15. Dokumenter, der er modtaget eller afsendt af en forvaltningsmyndighed som led i administrativ sagsbehandling i forbindelse med dens virksomhed, skal journaliseres, i det omfang dokumentet har betydning for en sag eller sagsbehandlingen i øvrigt. Det samme gælder interne dokumenter, der foreligger i endelig form.

Stk. 2. Et dokument omfattet af stk. 1, som forvaltningsmyndigheden har modtaget eller afsendt, skal journaliseres snarest muligt efter dokumentets modtagelse eller afsendelse.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

Stk. 3. Journalsystemet skal være indrettet således, at det indeholder følgende oplysninger om de dokumenter, der journaliseres:

1) Dato for dokumentets modtagelse eller afsendelse.

2) Kort tematisk angivelse af dokumentets indhold.

Stk. 4. Pligten til at journalisere efter stk. 1-3 gælder for statslige forvaltningsmyndigheder omfattet af § 2 og kommunale og regionale enheder, der kan henregnes til den kommunale og regionale centralforvaltning.

...”

Bestemmelsen blev indført med den gældende offentlighedslov, som trådte i kraft den 1. januar 2014. Journaliseringspligten fulgte tidligere af god forvaltningsskik. Se hertil bl.a. pkt. 4.7.1.1 i de almindelige bemærkninger til forslag til offentlighedsloven (lovforslag nr. L 144 af 7. februar 2013).

Pligten til at journalisere varetager en række hensyn. Se nærmere betænkning nr. 1510/2009 om offentlighedsloven, s. 865 f.

Journalisering er bl.a. en hjælp til at identificere og fremfinde myndighedens dokumenter hurtigt og effektivt og herunder identificere, hvilke dokumenter der knytter sig til en sag. Myndigheden kan også bruge journaliseringen – sammen med et effektivt sagsstyringssystem – til at kontrollere, at sagsbehandlingen ikke trækker unødvendigt ud, og til at undgå, at en sag bliver glemt og dermed ikke afgjort.

I forbindelse med min egen drift-undersøgelse af 30 sager på skatteområdet, som jeg afsluttede den 21. marts 2018, havde jeg bl.a. fokus på manglende overblik over sagsakter i SKAT i lyset af pligten til at journalisere og formålet med journalisering. Jeg henviser til pkt. 6 i min redegørelse om disse sager (offentliggjort sammen med en nyhed af 22. marts 2018 på ombudsmanden.dk).

Se også Folketingets Ombudsmands overblik #7 om journalisering i Myndighedsguiden (ombudsmanden.dk/Myndighedsguiden).

Jeg henviser desuden til vejledning til forvaltningsloven, pkt. 205 (på retsinformation.dk: vejledning nr. 11740 af 4. december 1986) og Folketingets Ombudsmands overblik #11 om sagsbehandlingstid (ombudsmanden.dk/Myndighedsguiden).

3. Omfanget af den manglende journalisering

3.1. SKAT har i sine udtalelser af 10. april og 14. juni 2017 belyst sagen og de spørgsmål, som den rejser.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

3.2. SKAT har oplyst, at problemet med manglende journalisering og overblik over sagernes status kan isoleres til sager modtaget før den 1. januar 2016. På dette tidspunkt blev behandlingen af udbyttesager flyttet til en ny enhed i SKAT.

Det er SKATs vurdering, at der kan have været problemer med manglende overblik og utilstrækkelig journalisering i en årrække inden 2016. Det har ikke været muligt for SKAT at præcisere perioden yderligere.

3.3. SKATs oplysninger viser, at sager om udbytterefusion tidligere indkom ad forskellige kanaler. Den manglende journalisering og håndtering af sagerne er derfor kommet til udtryk på forskellige måder og med forskellige konsekvenser.

3.3.1. Nogle ansøgninger og henvendelser om udbytterefusion blev sendt via e-mail direkte til de medarbejdere, der var ansat i den enhed, som tidligere varetog behandlingen af udbyttesager.

SKAT oplyste i udtalelsen af 10. april 2017, at det var SKATs opfattelse, at det formentlig ikke ville være muligt at efterspore eventuelle henvendelser, der var tilgået medarbejdere, som ikke længer var ansat i SKAT.

Som svar på mit spørgsmål af 17. maj 2017 om, hvilke bestræbelser SKAT havde iværksat med henblik på at efterspore sådanne henvendelser, oplyste SKAT i udtalelsen af 14. juni 2017, at det ikke kunne afvises, at der var ubehandlede henvendelser i en enkelt af de tidligere ansatte medarbejders mailbokse. SKAT havde derfor besluttet at gennemgå denne mailboks.

3.3.2. Fysiske breve med anmodninger om refusion blev tidligere leveret direkte til medarbejderne i den daværende udbytteenhed. Brevene blev ikke registreret, før de blev afleveret til de ansatte.

Ifølge SKAT kan det ikke med sikkerhed afgøres, om der er breve af denne karakter, som er bortkommet.

3.3.3. SKAT modtog i en særlig journalpostkasse frem til foråret 2016 digitale anmodninger om udbytterefusion direkte fra f.eks. udenlandske aktionærer. Journalpostkassen blev overvåget af de medarbejdere, der tidligere var beskæftiget med udbytterefusionsopgaven.

SKAT har i udtalelsen af 14. juni 2017 oplyst, at denne journalpostkasse blev tømt, og at alle henvendelser heri blev registreret og journaliseret, da postkassen blev lukket i foråret 2016.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

3.3.4. Digitale henvendelser fra borgernes skattemapper eller fra kontakformularerne på skat.dk blev visiteret via et internt system i SKAT (Remedy) til de relevante enheder (enhedens "Remedy-sluse").

SKAT konstaterede i perioden efter 6. august 2015, at der var en del henvendelser, som var visiteret til udbytterefusionsslusen, og som ikke var blevet behandlet i takt med visiteringen.

3.4. Der var ifølge SKATs oplysninger i udtalelsen af 10. april 2017 et betydeligt antal ubesvarede henvendelser i SKATs interne system (Remedy), som jeg forstår hverken var registrerede eller journaliserede ved overgangen til behandling i de nye afdelinger i starten af 2016, hvor opgaven blev flyttet. SKAT har i udtalelsen af 14. juni 2017 præciseret, at der blev fundet gamle henvendelser fra i alt 238 aktionærer – svarende til 500-1000 refusionsanmodninger – ved gennemgangen i starten af 2016 af de ophobede sager.

SKAT har som nævnt også oplyst, at det ikke med sikkerhed kan afgøres, om der er fysiske breve, som er bortkommet.

Ifølge SKATs udtalelse af 14. juni 2017 er det vanskeligt at give et præcist skøn over, hvor mange refusionsanmodninger der ikke blev journaliseret eller registreret, da de blev modtaget.

Endvidere er det – ifølge SKATs udtalelse af 10. april 2017 – SKATs erfaring, at der er sager, som er gået tabt. SKAT har således oplevet, at nogle ansøgere har kontaktet SKAT, fordi de ikke har hørt fra SKAT efter et stykke tid. SKAT har bemærket, at der indtil videre har været tale om et relativt beskedent antal henvendelser.

I udtalelsen af 14. juni 2017 har SKAT bemærket, at SKAT kun er bekendt med det ene tilfælde, som gav anledning til min undersøgelse, hvor det på baggrund af en klage er konstateret, at en refusionsanmodning ikke er blevet registreret. Det er på den baggrund SKATs vurdering, at der er tale om "et meget beskedent antal sager".

3.5. Det er ikke muligt på baggrund af de oplysninger, som jeg har modtaget fra SKAT, at konstatere præcist, hvilket nærmere omfang problemet med manglende overblik, journalisering mv. har haft.

Det er dog SKATs vurdering, at der kan have været problemer med manglende overblik og utilstrækkelig journalisering i en årrække inden 2016, ligesom det fremgår, at der ved flytning af opgaven pr. 1. januar 2016 forelå et betydeligt antal ubesvarede henvendelser – 500-1000 refusionsanmodninger – i SKATs interne system (Remedy), se pkt. 3.4 ovenfor.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

4. Min vurdering af den manglende journalisering

Som det fremgår af pkt. 2 ovenfor, varetager kravet om journalisering en række hensyn, herunder til myndighedernes mulighed for hurtigt og effektivt at identificere og fremfinde relevante sagsakter og til at hindre, at en sag bliver glemt og dermed ikke afgjort.

Det kan på baggrund af gennemgangen under pkt. 3 ovenfor konstateres, at den mangelfulde journalisering af ansøgninger om udbytterefusion har haft et ikke ubetydeligt omfang.

SKAT har i sin udtalelse af 10. april 2017 vurderet, at det er stærkt beklageligt, at der i den tidligere udbytteenhed har manglet overblik over sagernes status, og at der kun i begrænset omfang er sket korrekt journalisering.

Det er jeg enig i.

5. SKATs tiltag

5.1. SKATs tiltag i forhold til manglende journalisering af ansøgninger

5.1.1. SKAT har oplyst, at behandlingen af udbyttesager pr. 1. januar 2016 blev flyttet fra den enhed, der tidligere varetog opgaven, til en ny enhed med væsentligt flere medarbejdere.

Sager om udbytterefusion, hvor der ikke var truffet afgørelse den 6. august 2015, og anmodninger om udbytterefusion, som indkom i perioden 6. august 2015 – 31. december 2015 (efter udbetalingsstoppet), blev den 1. januar 2016 samlet i én sagsstyringsdatabase.

SKAT har desuden oplyst, at ansøgninger om udbytterefusion fra 1. april 2017 kun kan indgives digitalt via SKATs hjemmeside. Refusionsansøgninger kan således ikke længere indgives via forskellige postkasser mv., sådan som det tidligere var tilfældet.

SKAT vurderer, at der ikke i dag er problemer med manglende overblik, journalisering mv. i sager om udbytterefusion.

5.1.2. SKAT har oplyst, at de henvendelser, der gennem en periode havde ophobet sig i SKATs interne system (Remedy), blev gennemgået i starten af 2016. Henvendelserne blev ved gennemgangen journaliseret i SKATs sagsbehandlingssystem, og der blev sendt kvitteringsbreve.

Nogle af sagerne er ifølge SKAT blevet færdigbehandlet og afsluttet, mens andre er verserende.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

5.1.3. Journalpostkassen, som tidligere modtog digitale anmodninger om udbytterefusion, blev lukket i foråret 2016. SKAT foretog i den forbindelse en gennemgang af postkassen, og alle ubehandlede henvendelser blev registreret og journaliseret på samme måde som de ophobede ubehandlede henvendelser i SKATs interne visiteringsystem (Remedy).

Ifølge SKAT er der således ikke ubehandlede henvendelser i den lukkede journalpostkasse.

5.1.4. SKATs tiltag giver mig ikke grundlag for at foretage mig mere i forhold til de nu journaliserede henvendelser.

Jeg har i den forbindelse noteret mig, at det er SKATs vurdering, at der i dag ikke er problemer med manglende overblik, journalisering mv. i sager om udbytterefusion.

5.2. SKATs tiltag i forhold til at finde eventuelt bortkomne anmodninger om udbytterefusion

5.2.1. Ifølge SKATs oplysninger i udtalelsen af 14. juni 2017 kunne eventuelle tilbageværende problemer med manglende journalisering mv. – dvs. bortkomne henvendelser – kun knytte sig til:

- fysiske breve, som blev modtaget i den tidligere udbytteenhed før den 6. august 2015, eller
- eventuelle mails, som er sendt til en af de medarbejdere, der tidligere beskæftigede sig med udbytterefusionsopgaven, og som ikke længere er ansat.

5.2.2. Med hensyn til *fysiske breve* har SKAT oplyst, at alle relevante kontorer og arkiver er gennemgået. SKAT har desuden gennemført samtaler med medarbejdere i den tidligere udbytteenhed med henblik på at undersøge, om der skulle være yderligere fysiske sager, som ikke er blevet håndteret.

SKAT har ikke fundet holdepunkter for, at der skulle findes yderligere fysiske henvendelser.

Som følge af SKATs tiltag i forhold til at genfinde bortkomne fysiske breve giver dette forhold mig ikke grundlag for at foretage mig mere. Jeg henviser dog til det, som jeg har anført i pkt. 5.3 nedenfor om vejledning.

5.2.3. I forhold til eventuelle *e-mails*, der er sendt til medarbejdere i den tidligere udbytteenhed, som ikke længere er ansat, oplyste SKAT i udtalelsen af 10. april 2017, at det ikke var muligt at efterspore disse henvendelser.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

I mit brev af 17. maj 2017 bad jeg bl.a. SKAT om at oplyse, hvad SKAT havde gjort for at efterspore henvendelser, som var sendt direkte til fratrådte medarbejdere via e-mail.

SKAT oplyste i udtalelsen af 14. juni 2017, at det ikke kunne afvises, at der var ubehandlede henvendelser i en enkelt af disse mailbokse, og at SKAT derfor havde iværksat en gennemgang af den lukkede mailboks. Forholdet kan på den baggrund ikke give mig grund til at foretage mig mere.

Det er dog min opfattelse, at SKAT på eget initiativ og på et tidligere tidspunkt burde have iværksat de undersøgelser, som SKAT havde mulighed for at gennemføre – herunder også den omtalte sidste del af undersøgelsen. Dette burde være sket i forbindelse med, at det blev afdækket, at der var henvendelser på området, som ikke var blevet journaliseret.

5.3. Information og vejledning om bortkomne anmodninger om udbytterefusion

SKAT har ikke på sin hjemmeside informeret om eventuelt bortkomne henvendelser om refusion af udbytteskat.

SKAT har i sin udtalelse af 14. juni 2017 begrundet dette med, at SKAT ikke har vurderet, at der antalsmæssigt er tale om et væsentligt problem.

Spørgsmålet er, om SKAT burde have informeret om, at der i en årrække før 2016 har manglet overblik over sager om udbytterefusion og deres status, og at nogle henvendelser på dette område derfor kan være gået tabt.

5.3.1. Vejledningspligt

En myndighed skal i nødvendigt omfang yde vejledning og bistand til personer, der henvender sig om spørgsmål inden for myndighedens sagsområde. Det følger af forvaltningslovens § 7, stk. 1. Bestemmelsen gælder i sager, hvori der er eller vil blive truffet afgørelse, jf. lovens § 2, stk. 1.

Vejledningspligten efter forvaltningsloven suppleres af almindelige retsgrund sætninger og god forvaltningsskik.

Se i øvrigt Folketingets Ombudsmands overblik #5 om vejledning i Myndighedsguiden (offentliggjort på ombudsmanden.dk/Myndighedsguiden).

5.3.2. Ombudsmandspraksis

Folketingets Ombudsmand har ved flere lejligheder udtalt sig om spørgsmålet om offentlige myndigheders vejledning af borgerne om deres retsstilling, f.eks. på hjemmesider. Jeg henviser i den forbindelse til Folketingets Ombudsmands beretning for 2008, sagen FOB 08.238, og min sag FOB 2015-63, som begge er offentliggjort på ombudsmandens hjemmeside.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

I den første sag – som vedrørte udlændingemyndighedernes vejledning via hjemmesiden nyidanmark.dk om reglerne for familiesammenføring i Danmark efter EU-retten – anførte ombudsmanden bl.a. følgende:

”En myndighed som vælger at informere offentligheden om myndighedens praksis via hjemmeside, er – bl.a. som følge af princippet om god forvaltningsskik – forpligtet til at sikre at den offentliggjorte information er lettilgængelig, korrekt og tilstrækkeligt detaljeret til at den enkelte borger kan få kendskab til de muligheder som er relevante for vedkommende.”

Det er således afgørende, at vejledningen er retvisende. Det betyder, at vejledningen ikke må indeholde forkerte eller forældede oplysninger, ligesom vejledningen heller ikke må mangle væsentlige oplysninger.

Vejledningen skal ikke indeholde en udtømmende beskrivelse af de gældende regler og praksis, men den skal være retvisende og tilstrækkelig til, at borgerne f.eks. kan danne sig et indtryk af, om de muligvis kan være omfattet af en given praksis og dermed kan vælge at gå videre med en sag.

Jeg henviser endvidere til Niels Fenger, Forvaltningsloven med kommentarer (2013), s. 278 ff., og Forvaltningsret (2018), s. 392 f.

Det kan næppe anses for nærmere afklaret, i hvilket omfang de omhandlede regler og principper har karakter af gældende ret, og i hvilket omfang de har karakter af god forvaltningsskik. Jeg henviser til den nævnte sag 2015-63 (pkt. 3.4 i udtalelsen).

5.3.3. *Min vurdering*

5.3.3.1. Ansøgning om refusion af udbytteskat indgives elektronisk via hjemmesiden skat.dk. På hjemmesiden ligger en elektronisk vejledning om ansøgning om refusion af udbytteskat. Dette fremgår af pkt. 4.d i SKATs udtalelse af 14. juni 2017 og bilag 2 og 3 til udtalelsen.

SKAT forudsætter altså, at ansøgere søger om udbytterefusion via en blanket på hjemmesiden, og at ansøgere søger vejledning på hjemmesiden om ansøgning om udbytterefusion.

Hjemmesiden var – og er – på den måde en integreret del af SKATs vejledning til borgerne, herunder vejledning efter forvaltningslovens § 7, stk. 1, i forbindelse med behandlingen af de konkrete ansøgninger.

Dette forpligter SKAT til at sikre, at informationen på hjemmesiden er korrekt og tilstrækkeligt detaljeret til, at den enkelte borger kan få et fyldestgørende kendskab til de oplysninger, som er relevante for den pågældende. Jeg henviser til Folketingets Ombudsmands beretning for 2008, s. 238 ff.

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

5.3.3.2. SKAT har i vejledning om ansøgning om refusion af udbytteskat (vedlagt som bilag 3 til udtalelsen) anført følgende under overskriften ”Status på sagsbehandlingstider”:

”SKAT er i gang med at behandle de mange ansøgninger om refusion af udbytteskat. Desværre er det lige nu ikke muligt at overholde en sagsbehandlingstid på under 6 måneder. Det skyldes fx at:

- Vi har modtaget mange ansøgninger (ca. 10.000 i 2016)
- Mange ansøgninger indeholder ikke den nødvendige dokumentation
- Det tager længere tid end forventet at gennemgå og kontrollere ansøgningerne

Husk derfor at vedhæfte den nødvendige dokumentation, når du ansøger om refusion af udbytteskat (læs mere under *Krav til dokumentation* og *Eksempler på dokumentation*). På den måde kan vi hurtigere behandle din ansøgning.

Vi behandler ansøgningerne, så hurtigt vi kan og forventer at nedbringe sagsbehandlingstiden i løbet af 2017.”

SKAT giver således – og har løbende givet – information om forholdene på udbytteområdet, herunder om sagsbehandlingstiden og om årsagerne til, at sagsbehandlingen trækker ud.

Der er derimod ikke oplysninger om, at der har været problemer med manglende journalisering og overblik, og at dette kan have ført til bortkomne refusionsansøgninger.

5.3.3.3. SKAT har i sin udtalelse af 10. april 2017 anført, at der er sager, der kan være gået tabt i processen, og at det er SKATs erfaring, at der er sager, som er gået tabt. Jeg har forstået, at det er SKATs vurdering, at der er tale om få sager, men at SKAT på den anden side ikke med sikkerhed kan afgøre, at der ikke er fysiske breve, der er bortkommet (pkt. 1 i SKATs udtalelse af 14. juni 2017).

Den vejledning, som SKAT giver på sin hjemmeside om sagsbehandlingstiderne, oplyser som nævnt ikke noget om problemet med manglende journalisering mv., herunder at der kan være ansøgninger, der er bortkommet. Ansøgere, der ikke har hørt fra SKAT, fordi deres henvendelse er bortkommet, kan således ved informationsøgning på hjemmesiden få den opfattelse, at årsagen er den forlængede sagsbehandlingstid.

Jeg finder derfor ikke, at informationen på SKATs hjemmeside kan anses for tilstrækkeligt fyldestgørende og retvisende i den situation, hvor ansøgningen

OMBUDSMANDENS UDTALELSE

måtte være bortkommet. Informationen giver for mig at se ikke ansøgere, der måtte stå i denne situation, anledning til at rette fornyet henvendelse til SKAT.

Jeg henstiller på den baggrund, at SKAT overvejer på sin hjemmeside at udbygge vejledningen om "[a]nsøgning om refusion af udbytteskat" med oplysning om, at SKAT har konstateret, at der i en periode før 2016 har manglet overblik over sagerne, at enkelte henvendelser derfor kan være bortkommet, og at ansøgere, der har indgivet ansøgning før den 1. januar 2016 og ikke har hørt fra SKAT, bør rette fornyet henvendelse til SKAT.

Jeg har ved min beslutning om henstilling inddraget SKATs vurdering af, at der formentlig er tale om få ansøgninger, og at problemet efter det oplyste kan isoleres til ansøgninger, der er indgivet før den 1. januar 2016. Jeg finder imidlertid ikke, at denne vurdering kan føre til et andet resultat, og henviser i den forbindelse bl.a. til, at ansøgeren i den sag, der gav anledning til min undersøgelse, i 2016 rykkede for svar på en ansøgning indgivet i 2011.

Jeg beder venligst om, at SKAT **inden for 4 uger** orienterer mig om de tiltag, som SKAT måtte iværksætte i lyset af min udtalelse.

SKAT oplyste i brev af 18. juni 2018, at SKAT ville sende et servicebrev til alle, der havde indsendt en anmodning om udbytterefusion, som endnu ikke var færdigbehandlet. Brevet ville indeholde oplysning om, at SKAT havde modtaget anmodningen, og hvad den forventede sagsbehandlingstid var.

SKAT ville herefter opdatere sin hjemmeside med oplysninger om risikoen for manglende registrering af anmodninger om udbytterefusion. Af den opdaterede tekst på hjemmesiden ville det fremgå, at man kun behøvede rette henvendelse til SKAT, hvis man ikke havde modtaget et servicebrev.

BILAG – SAGSFREMSTILLING**Sagsfremstilling**

Med udgangspunkt i en konkret sag bad jeg den 10. marts 2017 om SKATs bemærkninger til nogle spørgsmål af mere generel karakter. I den pågældende sag havde SKAT ifølge det oplyste ikke besvaret en borgers henvendelser fra 2010-2011 vedrørende ansøgning om refusion af udbytteskat.

I den konkrete sag skrev borgeren i sin klage til mig, at han i årene 2010-2011 havde skrevet en række breve til SKAT for at få refunderet udbytteskat for årene op til 2010, men at der aldrig var kommet svar. Jeg oversendte sagen til SKAT, som den 12. december 2016 skrev til borgeren, at SKAT havde modtaget borgerens tidligere henvendelser, men at det imidlertid ikke havde været muligt fuldt ud at udrede sagsforløbet for borgerens ansøgninger.

SKAT skrev efterfølgende i et brev af 16. januar 2017 til borgeren, at refusion af udbytteskat for 2008 var blevet udbetalt i december 2009.

SKAT bekræftede desuden, at SKAT den 28. april 2011 havde modtaget borgerens ansøgning vedrørende 2009. SKAT havde nu konstateret, at ansøgningen ikke var fyldestgørende. SKAT bad derfor i brevet af 16. januar 2017 borgeren om at supplere oplysningerne til brug for behandlingen af ansøgningen fra 2011.

I mit brev af 10. marts 2017 skrev jeg følgende til SKAT:

”...

2. (...)

Oplysningerne i den konkrete sag har således givet mig anledning til at overveje, om der er – eller har været – et mere generelt problem med manglende besvarelse og eventuelt manglende journalisering af henvendelser i sager om refusion af udbytteskat.

Jeg beder om SKATs bemærkninger hertil, idet jeg – hvis der har været et problem af denne karakter – beder SKAT om så vidt muligt at redegøre for, hvilken periode og udstrækning af problemet der er tale om, herunder hvor mange sager der er berørt.

I givet fald beder jeg også SKAT om at oplyse, om SKAT har iværksat tiltag for at få udredt og samlet op på sagsbehandlingen i sagerne om udbytteskat i den pågældende periode, herunder om SKAT på eget initiativ gennemgår og udreder de berørte sager. I så fald beder jeg om, at SKAT oplyser, hvor lang tid SKAT forventer at skulle bruge på udredningen af sagerne.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

3. Afslutningsvist skal jeg præcisere, at min undersøgelse *ikke* vil omfatte forhold med tilknytning til den formodede svindel med udbytterefusioner eller SKATs tiltag som følge heraf.

Jeg er i den forbindelse opmærksom på, at Statsrevisorerne og Rigsrevisionen har undersøgt SKATs forvaltning af og Skatteministeriets tilsyn med refusion af udbytteskat, jf. Rigsrevisionens beretning af 17. februar 2016 til Statsrevisorerne, Statsrevisorernes behandling og bemærkninger af 24. februar 2016 til beretningen samt Statsrevisorernes afgivelse af beretning nr. 11/2015 til Folketinget. Jeg henviser desuden til Skatteministeriets redegørelse af 4. maj 2016 om Statsrevisorernes beretning og Rigsrevisionens notat af 3. juni 2016 om beretningen.

...”

SKAT oplyste i sin udtalelse af 10. april 2017 følgende:

”Ombudsmanden har ved brev af 10. marts 2017 på grundlag af en konkret sag bedt SKAT oplyse, om der er – eller har været – et mere generelt problem med manglende besvarelse og eventuelt manglende journalisering af henvendelser i sager om refusion af udbytteskat.

I tilfælde af, at der har været et problem af denne karakter, beder Ombudsmanden SKAT om, så vidt det er muligt, at redegøre for, hvilken periode og udstrækning af problemet der er tale om, herunder hvor mange sager der er berørt.

SKAT kan i den forbindelse oplyse følgende:

Som bekendt opdagede SKAT i sommeren 2015, at der foregik svindel med tilbagesøgning af indeholdt udbytteskat. Dette førte til, at SKAT pr. 6. august 2015 standsede alle udbetalinger af udbytterefusion i en periode. Samtidig med at man standsede udbetalingerne, begyndte der et arbejde med at afdække og strukturere hele området på ny.

Som led i Skatteministeriets plan *SKAT ud af krisen* blev det blandt andet besluttet, at der skulle etableres en udbytteenhed med 30 medarbejdere i Aarhus og en task force bestående af ca. 20 medarbejdere, der skulle se på kontrollen af sagerne. Opgaven blev pr. 1. januar 2016 flyttet fra den enhed, der tidligere varetog opgaven.

Tidligere var anmodninger om refusion af for meget indeholdt kildeskat på udbytter tilgået SKAT af flere forskellige kanaler. De kom:

BILAG – SAGSFREMSTILLING

- Via Remedy, som er det system, hvori sager modtaget via SKATs hjemmeside lander via en mailjournalpostkasse.
- Via mails sendt direkte til enhedens medarbejdere.
- Via almindelig post.
- Via den såkaldte 'bankordning', hvor udenlandske aktionærer via deres udenlandske banks danske bankforbindelse indsendte summeret data i et regneark.

SKAT har konstateret, at der manglede overblik over sagerne og deres status, og at der kun i begrænset omfang er sket korrekt journalisering af sagerne i SKATs journaliseringssystemer (Captia og KMD Skat Ligning). Det er stærkt beklageligt.

I forbindelse med at opgaven er flyttet til andre afdelinger, er dette ændret.

Overordnet set kan problemerne med overblik over sagerne og deres status samt manglende journalisering isoleres til sager modtaget før 1. januar 2016.

SKAT har i forbindelse med flytningen af opgaven til nye afdelinger gjort en betydelig indsats for at sikre, at ingen sager blev tabt i overgangen til en ny administration.

Alle anmodninger modtaget i perioden fra udbetalingsstoppet 6. august 2015 og indtil 31. december 2015 samt tidligere anmodninger, hvor der endnu ikke var sket udbetaling 6. august 2015, blev således samlet i en sagsstyringsdatabase. Der er i denne database registreret ca. 27.200 anmodninger.

Der kan dog være sager, som har været sendt direkte (elektronisk eller pr. post) til den gamle afdelings medarbejdere, som ikke længere er ansat i SKAT. Disse sager kan være gået tabt i processen. Det er SKATs opfattelse, at SKAT formentlig ikke vil kunne efterspore eventuelle henvendelser, der er tilgået medarbejdere, som ikke længere er ansat i SKAT. SKATs erfaring er indtil videre, at der er sager, som er gået tabt. Når SKAT har denne erfaring, er det fordi, at SKAT har oplevet, at nogle tilbagesøgere, formentlig fordi der er tale om anmodninger om refusion af indeholdt kildeskat, selv har kontaktet SKAT, når de ikke har hørt noget efter et stykke tid. I den situation bliver henvendelsen naturligvis behandlet hurtigst muligt. Det bemærkes, at der indtil videre har været tale om et relativt beskedent antal henvendelser.

I forbindelse med etableringen af den nye udbytteenhed i Aarhus blev der igangsat udvikling af et nyt midlertidigt sagsstyrings- og sagsbehand-

BILAG – SAGSFREMSTILLING

lingssystem (DURO – Digitalt Udbytte Refusion Overgangsløsning). Systemet skal anvendes indtil en ny udbytte-model fra den af skatteministeren nedsatte tværministerielle arbejdsgruppe er besluttet og implementeret. Alle sager modtaget efter 1. januar 2016 er journaliseret i dette system. I 2016 er der modtaget 28.550 anmodninger fordelt på ca. 10.000 aktionærer.

I forbindelse med at opgaven hos den tidligere enhed i Høje Taastrup blev overført til den nye enhed i Aarhus, blev det konstateret, at der lå et betydeligt antal ubesvarede henvendelser i Remedy. Disse sager var opkoblet gennem en periode, og er først gennemgået i starten af 2016. Ved gennemgangen er de blevet journaliseret i SKATs sagsbehandlingssystem (Captia), og har fået kvitteringsbreve. Nogle er sagsbehandlet og afsluttet, mens andre fortsat er igangværende. Den mailjournalpostkasse, som var indgang til Remedy, blev lukket ned i forbindelse med overgangen til den nye enhed. SKAT har, så vidt det har været muligt under de givne omstændigheder, søgt at få identificeret de sager og henvendelser, der henlå ubesvaret, med henblik på at få disse journaliseret i sagsbehandlingssystemet og det dermed sikres de bliver undergivet sagsbehandling på lige fod med andre anmodninger på området.

I perioden fra 1. januar 2017 til 27. marts 2017 har SKAT modtaget 3.056 aktionæransøgninger, der er oprettet i DURO – svarende til 9.285 udbytte-notaer. Herudover er der modtaget mellem 1.000 og 1.500 sager på papir, der endnu ikke er tastet i DURO. Disse behandles efter samme model som 2016-sagerne.

Fra 1. april 2017 kan udbytterefusion alene ske digitalt via SKATs hjemmeside. Når der ansøges og vedhæftes dokumentation via SKATs hjemmeside overføres sagen automatisk til det nye sagsstyringssystem.

Samlet set kan SKAT ikke udelukke, at der er sager, som SKAT ikke kan genfinde. Det er yderst beklageligt. Det er imidlertid SKATs klare formodning, at de borgere, der har sendt en anmodning om refusion af udbytteskat til SKAT og ikke har fået svar, vil henvende sig, da der er tale om anmodninger om refusion af indeholdt kildeskat. SKAT vil naturligvis behandle disse henvendelser hurtigst muligt.”

Jeg bad den 17. maj 2017 om en supplerende udtalelse fra SKAT. Jeg skrev i den forbindelse bl.a. følgende:

”Indledningsvist understreger jeg, som anført i mit brev af 10. marts 2017, at min undersøgelse ikke omfatter forhold med tilknytning til den formodede svindel med udbytterefusioner eller SKATs tiltag som følge heraf. Som nævnt i mit brev af 10. marts 2017 er jeg opmærksom på, at

BILAG – SAGSFREMSTILLING

Statsrevisorerne og Rigsrevisionen har undersøgt SKATs forvaltning af og Skatteministeriets tilsyn med refusion af udbytteskat.

Min undersøgelse angår således alene spørgsmål om SKATs håndtering af de sager, som SKAT har manglet overblik over, fordi sagerne, som jeg forstår det, ikke er blevet korrekt journaliseret, evt. fordi henvendelserne i sagerne er sendt direkte til de medarbejdere, der behandlede sager om udbytterefusion.

1. SKAT oplyser i brevet af 10. april 2017, at der som led i Skatteministeriets plan 'SKAT ud af krisen' blev etableret en udbytteenhed med 30 medarbejdere i Aarhus og en task force bestående af ca. 20 medarbejdere, der skulle se på kontrollen af sagerne, samt at opgaven pr. 1. januar 2016 blev flyttet fra den enhed, der tidligere varetog opgaven.

Ifølge brevet af 10. april 2017 har SKAT konstateret, at der manglede overblik over sagerne om udbytterefusion og deres status, og at der kun i begrænset omfang var sket korrekt journalisering af sagerne. SKAT oplyser, at dette er ændret i forbindelse med, at opgaven er flyttet til andre afdelinger.

Det fremgår af SKATs brev af 10. april 2017, at sager om udbytterefusion, hvori der ikke var truffet afgørelse den 6. august 2015, og anmodninger om udbytterefusion, som indkom i perioden 6. august 2015 – 31. december 2015 (efter udbetalingsstoppet), blev samlet i én sagsstyringsdatabase. I denne database er der registreret i alt 27.200 anmodninger om udbytterefusion.

SKAT oplyser endvidere, at problemet med manglende overblik over sagerne og deres status samt manglende journalisering overordnet set kan isoleres til sager modtaget før 1. januar 2016.

Som jeg forstår SKAT, er der en række sager, der er gået tabt, fordi de er sendt (elektronisk eller pr. post) direkte til medarbejdere i den tidligere enhed, som ikke længere er ansat i SKAT. SKAT er blevet bekendt hermed i forbindelse med, at ansøgere, der ikke havde modtaget svar på ansøgninger, har kontaktet SKAT.

I de sager, hvor ansøgerne efterfølgende har henvendt sig, er det oplyst, at sagerne er blevet behandlet hurtigst muligt. Jeg forstår imidlertid SKAT sådan, at SKAT antager, at der er yderligere henvendelser, der er tilgået de tidligere medarbejdere, og som er gået tabt, og at SKAT ikke mener at kunne efterspore disse (fortsat) tabte henvendelser.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

Ifølge SKAT blev det – i forbindelse med, at opgaven blev flyttet til den nye enhed i Aarhus – desuden konstateret, at der lå et betydeligt antal ubesvarede henvendelser i Remedy, som var det system, hvori sager modtaget via SKATs hjemmeside landede via en mailjournalpostkasse. SKAT oplyser, at disse henvendelser var ophobet gennem en periode og blev gennemgået i starten af 2016. Henvendelserne blev ved gennemgangen journaliseret i SKATs sagsbehandlingssystem (Captia), og der blev sendt kvitteringsbreve. Nogle af sagerne er ifølge SKAT blevet behandlet og afsluttet, mens andre er verserende.

SKAT oplyser endvidere, at den mailjournalpostkasse, som var indgangen til Remedy, blev lukket ned i forbindelse med overgangen til den nye enhed. Det anføres videre, at 'SKAT har, så vidt det har været muligt under de givne omstændigheder, søgt at få identificeret de sager og henvendelser, der henlå ubesvaret, med henblik på at få disse journaliseret i sagsbehandlingssystemet', således at det sikres, at disse sager bliver undergivet sagsbehandling på lige fod med andre anmodninger på området.

2. Som jeg har forstået SKATs udtalelse, angår problemerne med manglende overblik, journalisering mv. alene de ophobede sager i Remedy og de sager, der er sendt direkte til fratrådte medarbejdere. Jeg beder SKAT om at oplyse, om dette er korrekt forstået.

SKAT har ikke givet nærmere oplysninger om omfanget af de sager, der ikke er blevet besvaret eller journaliseret korrekt. SKAT har heller ikke oplyst, i hvilken periode de omhandlede henvendelser er modtaget.

Jeg går derfor ud fra, at SKAT ikke har foretaget en registrering af antallet af henvendelser, der ikke er journaliseret og besvaret. På baggrund af SKATs oplysninger går jeg endvidere ud fra, at det kun er henvendelser, der blev modtaget frem til den 1. januar 2016, der ikke blev journaliseret korrekt.

I lyset heraf beder jeg SKAT om nærmere oplysninger om:

- hvor lang tid – før den 1. januar 2016 – der var problemer med manglende overblik, journalisering mv.
- hvor mange sager (ca.) der er berørt af problemet med manglende overblik, journalisering mv.
- hvor mange sager fra perioden før 6. august 2015, der blev flyttet til den nye samlede sagsstyringsdatabase

BILAG – SAGSFREMSTILLING

- hvordan de ubesvarede henvendelser og uafsluttede sager fra perioden før 6. august 2015 behandles, herunder hvordan de prioriteres i forhold til anmodninger og henvendelser om udbytterefusion, som er indsendt efter henholdsvis 6. august 2015 og 1. januar 2016
- hvor lang tid SKAT forventer at skulle bruge på at udrede og behandle de ubesvarede henvendelser og uafsluttede sager, som er indkommet før 6. august 2015

3. I anledning af SKATs oplysninger om lukningen af den mailjournalpostkasse, som var indgang til Remedy, beder jeg SKAT om at oplyse:

- om og hvordan SKAT har sikret, at samtlige henvendelser i mailjournalpostkassen og Remedy – herunder det oplyste betydelige antal ubesvarede henvendelser – er blevet overført til SKATs sagsbehandlingssystem inden lukningen, således at hverken mailjournalpostkassen eller Remedy (fortsat) indeholder ubesvarede henvendelser eller uafsluttede sager
- om SKAT fortsat har adgang til (eventuelle) dokumenter mv. i mailjournalpostkassen og Remedy
- om – og i så fald hvordan – SKAT har sikret, at der ikke fortsat tilgår henvendelser til mailjournalpostkassen og eventuelt Remedy
- om mailjournalpostkassen/Remedy har optrådt som modtagerpostkasse direkte i forhold til borgerne, og – hvis det er tilfældet – hvordan SKAT har sikret, at det står klart for borgere, der måtte forsøge at skrive hertil, at postkassen og Remedy er lukket

4. Med hensyn til de henvendelser, som er gået tabt, fordi de blev sendt direkte til medarbejderne (elektronisk eller pr. post), beder jeg SKAT om at oplyse:

- om SKAT har en antagelse om, hvor mange sager, der er gået tabt, og hvilke overvejelser SKAT har gjort sig herom, herunder om mulighederne for at afdække dette
- hvilke bestræbelser der er gjort for at efterspore henvendelser, der er tilgået tidligere medarbejdere, herunder
 - hvordan SKAT har eftersøgt de henvendelser, der er sendt pr. post (breve), og som er gået tabt via adgang til tidligere ansattes e-mail-konti

BILAG – SAGSFREMSTILLING

- hvilken vejledning borgere, der måtte skrive direkte til fratrådte medarbejders e-mail-konti, modtager
- hvilke overvejelser, SKAT har gjort sig i forhold til at informere de ansøgere, hvis henvendelser er gået tabt, f.eks.
 - i form af generel information på SKATs hjemmeside
 - i forbindelse med behandlingen af henvendelser om refusion af udbytteskat for senere år

5. SKAT har, som anført ovenfor, oplyst, at de ophobede henvendelser i Remedy blev gennemgået i starten af 2016, hvorved henvendelserne blev journaliseret, og der blev sendt kvitteringsbreve til ansøgerne.

I den konkrete sag, som jeg omtalte i mit brev af 10. marts 2017, havde SKAT ifølge det oplyste modtaget borgerens henvendelse i 2011. Som sagen er oplyst for mig, modtog ansøgeren ingen reaktion på henvendelsen fra 2011 før den 16. december 2016 – efter min oversendelse af sagen på baggrund af borgerens henvendelse hertil (SKATs j.nr. 2016-1665631 og 2017-383).

Jeg beder derfor SKAT om at oplyse, om ansøgeren i den konkrete sag hørte fra SKAT på et tidligere tidspunkt i anledning af sin henvendelse i 2011.

Hvis ansøgeren ikke hørte fra SKAT før den 16. december 2016, beder jeg SKAT om at oplyse, hvorfor ansøgeren i den konkrete sag ikke i forbindelse med gennemgangen i starten af 2016 modtog et kvitteringsbrev for sin henvendelse i 2011. Jeg beder endvidere SKAT om nærmere at uddybe og præcisere SKATs oplysning om, at de ophobede henvendelser blev gennemgået, journaliseret og bekræftet i starten af 2016.”

SKAT skrev den 14. juni 2017 bl.a. følgende i sin supplerende udtalelse til mig:

”SKAT har modtaget Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, hvor Ombudsmanden på baggrund af SKATs tidligere svar af 10. april 2017 stiller en række opfølgende spørgsmål vedrørende SKATs administration af anmodninger om refusion af udbytteskat i perioden før 1. januar 2016.

I det følgende har SKAT for hvert af Ombudsmandens spørgsmål først gengivet spørgsmålet i kursiv og derefter anført SKATs svar og eventuelle bemærkninger.

BILAG – SAGSFREMSTILLING1. Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, side 2, sjette afsnit:

Som jeg har forstået SKATs udtalelse, angår problemerne med manglende overblik, journalisering mv. alene de ophobede sager i Remedy og de sager, der er sendt direkte til fratrådte medarbejdere. Jeg beder SKAT om at oplyse, om dette er korrekt forstået.

SKATs bemærkninger:

Det er SKATs vurdering, at der ikke i dag er problemer med manglende overblik, journalisering mv. i forhold til sager om udbytterefusion i Remedy. Eventuelle problemer med manglende registrering og journalisering af sager vurderes således kun at knytte sig til mails, der er sendt til de medarbejdere, der tidligere var beskæftiget med udbytterefusionsopgaven (og som ikke længere er ansat) samt til eventuelle bortkomne fysiske breve (refusionsanmodninger) modtaget før 6. august 2015.

I den forbindelse kan det supplerende oplyses, at Remedy systemet er et internt SKAT system, som bruges til at visitere digitale henvendelser fra borgernes skattemapper eller fra kontaktformularen på skat.dk. til de relevante enheders 'Remedy-sluser'. Remedy-slusen vedrørende udbytterefusions-sager overvåges løbende, og der er ikke i dag gamle henvendelser vedrørende refusion af udbytteskat i Remedy, der ikke er håndteret eller journaliseret.

I forhold til mailpostkasserne for de medarbejdere, der tidligere var beskæftiget med udbytterefusionsopgaven (og som ikke længere er ansat) kan det – som nævnt i SKATs brev af 10. april 2017 – ikke afvises, at der findes ubehandlede henvendelser i en enkelt af disse. SKAT har derfor iværksat en gennemgang af den pågældende postkasse. Denne gennemgang er endnu ikke afsluttet. Det bemærkes i den forbindelse, at den pågældende postkasse er omfattet af politiets efterforskning af den formodede svindelsag, og at den i dag er lukket.

I forhold til øvrige mailpostkasser bemærkes det, at der frem til foråret 2016 var en særlig journalpostkasse, hvori der blev modtaget refusionsanmodninger direkte fra fx udenlandske aktionærer. Journalpostkassen blev overvåget af de medarbejdere, der tidligere var beskæftiget med udbytterefusionsopgaven. I forbindelse med lukningen af journalpostkassen i foråret 2016 blev postkassen tømt og alle henvendelser registreret/journaliseret.

Hvad angår fysiske breve med anmodninger om refusion, bemærkes det, at sagsgangen indtil 6. august 2015 var, at fysiske breve blev leveret direkte til de medarbejdere i Høje Taastrup, der var beskæftiget med udbytterefusionsopgaven. Der skete ikke inden leveringen nogen registrering af brevene. På den baggrund er det ikke med sikkerhed muligt at af-

BILAG – SAGSFREMSTILLING

gøre, om der i perioden inden 6. august 2015 er fysiske breve indeholdende refusionsanmodninger, der er bortkommet, jf. dog pkt. 4.b.

2. Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, side 3, andet afsnit:

... beder jeg SKAT om nærmere oplysninger om:

a. Hvor lang tid – før den 1. januar 2016 – der var problemer med manglende overblik, journalisering mv.

SKATs bemærkninger:

På baggrund af konklusionerne i rapporten fra Skatteministeriets Interne Revision af 24. september 2015 er det SKATs vurdering, at der kan have været problemer med manglende overblik og utilstrækkelig journalisering i en årrække inden 2016. Det er ikke muligt at afgøre med sikkerhed, hvor lang denne årrække har været.

b. Hvor mange sager (ca.) der er berørt af problemet med manglende overblik, journalisering mv.

SKATs bemærkninger:

Det er vanskeligt at give et præcist skøn over antallet af sager, der ikke er journaliseret eller registreret. Det bemærkes dog, at SKAT kun er bekendt med det ene tilfælde, (der er grundlag for Ombudsmandens henvendelse), hvor det på baggrund af en klage er konstateret, at en refusionsanmodning ikke er blevet registreret hos SKAT. På den baggrund er det SKATs vurdering, at der er tale om et meget beskedent antal sager.

c. Hvor mange sager fra perioden før 6. august 2015, der blev flyttet til den nye samlede sagsstyringsdatabase

SKATs bemærkninger:

Der blev overført 18.178 anmodninger til sagsstyringsdatabasen.

d. Hvordan de ubesvarede henvendelser og uafsluttede sager fra perioden før 6. august 2015 behandles, herunder hvordan de prioriteres i forhold til anmodninger og henvendelser om udbytterefusion, som er indsendt efter henholdsvis 6. august 2015 og 1. januar 2016

SKATs bemærkninger:

Helt overordnet skal SKAT ved sin sagsbehandling både varetage hensynet til at behandle den enkelte borgers refusionsanmodninger så hurtigt som muligt og samtidig varetage hensynet til at undgå svindel og uberettigede udbetalinger af udbytterefusion.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

Da svindelsagen blev opdaget i august 2015, stod det klart, at det var nødvendigt for SKAT at ændre sin hidtidige administration og forstærke kontrolindsatsen på området markant. Som udgangspunkt blev al udbetaling af udbytterefusion således suspenderet pr. 6. august 2015.

Da udbetalingerne blev genoptaget i marts 2016, skete det under den forudsætning, at der kun måtte ske udbetaling efter gennemførelse af en tilbunds gående kontrol af hver enkelt anmodning.

Denne kontrol har vist sig at være særdeles kompleks og ressourcekrævende. Siden august 2016 har SKAT færdigbehandlet ca. 9.000 anmodninger. En stor del af sagsbehandlingsressourcerne har været koncentreret om gennemførelse af en såkaldt complianceundersøgelse. Complianceundersøgelsen indeholder en stikprøvebaseret kontrol af ca. 1.250 refusionsanmodninger. Målet med denne tilgang og med undersøgelsen er at skabe grundlag for at afgøre, om der er sagstyper, hvor det er forsvarligt at arbejde med stikprøver frem for kontrol af samtlige sager, hvorved sagsbehandlingstiden vil kunne reduceres væsentligt. Resultatet af complianceundersøgelsen forventes at foreligge omkring 1. september 2017. På det tidspunkt vil der ligeledes – på grundlag af analyseresultatet – blive taget stilling til, om resultatet betyder, at det er forsvarligt at frigive sager, som p.t. afventer uden yderligere kontrol.

Ud over sagsbehandling af de refusionsanmodninger, der indgår i complianceundersøgelsen, har SKAT sagsbehandlet yderligere anmodninger, der er udsøgt ud fra en risiko (fejl og svig) og væsentlighedsvurdering – her har blandt andet beløbsstørrelser indgået som element i udvælgelsen. Der har ikke været anvendt et konsekvent først ind – først ud udvælgelseskriterium, men langt størstedelen af de afsluttede sager og alle sager i den igangværende undersøgelse er sager modtaget før 1. januar 2016.

Det bemærkes, at SKAT siden august 2015 flere gange har tilført yderligere ressourcer til området. I 2017 er det således planlagt at anvende ca. 100 årsværk til udbytteskatte-området – heraf ca. 80-90 årsværk til sagsbehandling vedrørende refusionsanmodninger. Den planlagte anvendelse af årsværk i 2017 skal ses i forhold til, at der for august 2015 blev anvendt skønsmæssigt 5 årsværk på opgaven.

e. Hvor lang tid SKAT forventer at skulle bruge på at udrede og behandle de ubesvarede henvendelser og uafsluttede sager, som er indkommet før 6. august 2015

BILAG – SAGSFREMSTILLINGSKATs bemærkninger:

Som nævnt har det vist sig, at gennemførelse af en tilbundsgående kontrol af alle refusionsanmodninger er en særdeles ressourcekrævende opgave. Det er således SKATs vurdering, at en afvikling af bunken af ubehandlede anmodninger med de ressourcer SKAT har til rådighed kun kan ske med udgangspunkt i en stikprøvebaseret kontrolindsats. Formålet med complianceundersøgelsen er at skabe overblik over regelefterlevelsen på området. Resultatet af undersøgelsen kan bruges i forhold til at få et validt beslutningsgrundlag for evt. at udbetale store mængder anmodninger uden yderligere kontrol, hvis analysen viser en høj regelefterlevelse. Resultatet kan også bruges i forhold til implementering af en fremadrettet stikprøvebaseret tilgang på området. Begge dele vil reducere sagsbehandlingstiden på området.

Hvor tæt stikprøvekontrollen skal være ved en eventuel overgang til en stikprøvebaseret kontrolindsats afhænger således af resultatet af den ovennævnte complianceundersøgelse. Det vil således først efter 1. september 2017 være muligt at give et kvalificeret estimat på, hvor lang tid det vil tage at sagsbehandle alle ophobede sager.

Når resultatet af complianceundersøgelsen foreligger vil SKAT orientere Ombudsmanden om resultatet, herunder om konsekvenserne i forhold til den forventede sagsbehandlingstid for de ophobede sager.

3. Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, side 3, tredje afsnit:

I anledning af SKATs oplysninger om lukningen af den mailjournalpostkasse, som var indgang til Remedy, beder jeg SKAT om at oplyse:

a. Om og hvordan SKAT har sikret, at samtlige henvendelser i mailjournalpostkassen og Remedy – herunder det oplyste betydelige antal ubesvarede henvendelser – er blevet overført til SKATs sagsbehandlingssystem inden lukningen, således at hverken mailjournalpostkassen eller Remedy (fortsat) indeholder ubesvarede henvendelser eller uafsluttede sager

SKATs bemærkninger:

Som anført ovenfor under punkt 1 er Remedy et internt SKAT system, der anvendes til at visitere og fordele henvendelser i SKAT. Henvendelser fra eksterne kan således alene komme i Remedy som led i en intern visiteringsproces i SKAT. Remedy anvendes fortsat – også til fordeling af henvendelser vedrørende udbytterefusion. I dag er Remedy-slusen vedrørende udbytterefusion kontinuerligt bemandet af medarbejdere fra Store Selskaber i SKAT, og alle henvendelser registreres og behandles løbende.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

I forhold til Remedy blev det i perioden efter 6. august 2015 konstateret, at en del henvendelser visiteret til udbytterefusionsslusen ikke var blevet behandlet i takt med visiteringen. Disse henvendelser er efterfølgende blevet journaliseret i SKATs journalsystemer, ligesom der er sendt kvitteringsskrivelse i sagerne. Selve sagsbehandlingen af sagerne sker som beskrevet ovenfor under punkt 2d.

Hvad angår den lukkede journalpostkasse blev der som anført under punkt 1 foretaget en gennemgang af postkassen, inden den blev lukket i foråret 2016. I den forbindelse blev alle ubehandlede henvendelser registreret og journaliseret på samme måde som de ubehandlede henvendelser i Remedy.

I forhold til lukkede medarbejderpostkasser er der som anført under punkt 1 iværksat en gennemgang, der endnu ikke er afsluttet. I det omfang nogen sender mails til de lukkede postkasser, vil der automatisk blive sendt en mail til den pågældende, om at mailen ikke kan leveres. Det er ikke umiddelbart teknisk muligt at opsætte et autosvar til en lukket postkasse – fejlmeddelelsen kommer således ikke fra postkassen, men fra den server der prøver at levere en mail til en ikke eksisterende e-mail adresse.

I den forbindelse bemærkes det, at der findes en vejledning vedrørende proceduren for anmodning om udbytterefusion på SKATs hjemmeside. Vejledningen er nærmere beskrevet nedenfor under punkt 4d.

b. Om SKAT fortsat har adgang til (eventuelle) dokumenter mv. i mailjournalpostkassen og Remedy.

SKATs bemærkninger:

Mailjournalpostkassen er som nævnt lukket og alle henvendelser, der ikke var håndteret, er i den forbindelse overført til og journaliseret i SKATs journalsystemer.

Der findes således ikke gamle henvendelser i den lukkede mailjournalpostkasse, der ikke er håndteret, og der kan heller ikke sendes nye henvendelser til den.

Hvad angår Remedy er der som nævnt tale om et internt visiteringsværktøj, der i dag løbende bliver overvåget, så alle nye henvendelser bliver ekspederet og registreret/journaliseret løbende. Der findes ikke i dag gamle henvendelser vedrørende udbytterefusion i Remedy, som ikke er håndteret.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

c. Om – og i så fald hvordan – SKAT har sikret, at der ikke fortsat tilgår henvendelser til mailjournalpostkassen og eventuelt Remedy

SKATs bemærkninger:

Der henvises til de foregående svar.

d. Om mailjournalpostkassen/Remedy har optrådt som modtagepostkasse direkte i forhold til borgerne, og – hvis det er tilfældet – hvordan SKAT har sikret, at det står klart for borgere, der måtte forsøge at skrive hertil, at postkassen og Remedy er lukket

SKATs bemærkninger:

Der henvises til de foregående svar.

4. Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, side 3, fjerde afsnit:

Med hensyn til de henvendelser, som er gået tabt, fordi de blev sendt direkte til medarbejderne (elektronisk eller pr. post), beder jeg SKAT om at oplyse:

a. Om SKAT har en antagelse om, hvor mange sager, der er gået tabt, og hvilke overvejelser SKAT har gjort sig herom, herunder om mulighederne for at afdække dette

SKATs bemærkninger:

Der henvises til svaret ovenfor under punkt 2b.

b. Hvilke bestræbelser der er gjort for at efterspore henvendelser, der er tilgået tidligere medarbejdere, herunder

i. hvordan SKAT har eftersøgt de henvendelser, der er sendt pr. post (breve), og som er gået tabt

ii. via adgang til tidligere ansattes e-mail-konti

SKATs bemærkninger:

I perioden efter 6. august 2015 blev der på SKATs adresse i Høje Taastrup lokaliseret et antal fysiske henvendelser, som endnu ikke var registreret/journaliseret. SKAT har derfor gennemgået alle relevante kontorer og arkiver, og gennemført samtaler med medarbejdere i den tidligere enhed med henblik på at undersøge, om der skulle være yderligere fysiske sager.

Der er ikke fremkommet oplysninger eller konkrete holdepunkter for, at der ud over disse fundne henvendelser skulle findes yderligere fysiske henvendelser.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

Der er derfor efter SKATs vurdering heller ikke nogen holdepunkter eller konkret udgangspunkt for at iværksætte yderligere eftersøgningstiltag i forhold til eventuelt bortkomne fysiske henvendelser.

Hvad angår spørgsmålet om gennemgang af tidligere ansattes e-mail-konti henvises til de foregående svar.

c. Hvilken vejledning borgere, der måtte skrive direkte til fratrådte medarbejders e-mail-konti, modtager

SKATs bemærkninger:

Der henvises til svaret under punkt 3a.

d. Hvilke overvejelser, SKAT har gjort sig i forhold til at informere de ansøgere, hvis henvendelser er gået tabt, f.eks.

i. i form af generel information på SKATs hjemmeside

ii. i forbindelse med behandlingen af henvendelser om refusion af udbytteskat for senere år

SKATs bemærkninger:

I det vedlagte bilag 1 er der et historisk overblik over SKATs vejledning på skat.dk om baggrunden for svindelsagen og udbetalingsstoppet.

Den gældende vejledning på skat.dk om indberetning og betaling af udbytte og udbytteskat er vedlagt som bilag 2. Den gældende vejledning på skat.dk om ansøgning om refusion af udbytteskat er vedlagt som bilag 3.

SKAT har ikke på skat.dk givet generel information om eventuelt bortkomne henvendelser om refusion af udbytteskat, da SKAT ikke har vurderet, at der antalsmæssigt er tale om et væsentligt problem.

5. Ombudsmandens brev af 17. maj 2017, side 4, fjerde afsnit:

Jeg beder derfor SKAT om at oplyse, om ansøgeren i den konkrete sag hørte fra SKAT på et tidligere tidspunkt i anledning af sin henvendelse i 2011.

Hvis ansøgeren ikke hørte fra SKAT før den 16. december 2016, beder jeg SKAT om at oplyse, hvorfor ansøgeren i den konkrete sag ikke i forbindelse med gennemgangen i starten af 2016 modtog et kvitteringsbrev for sin henvendelse i 2011. Jeg beder endvidere SKAT om nærmere at uddybe og præcisere SKATs oplysning om, at de ophobede henvendelser blev gennemgået, journaliseret og bekræftet i starten af 2016.

BILAG – SAGSFREMSTILLINGSKATs bemærkninger:

I den konkrete sag indsendte ansøgeren en anmodning om refusion i 2011 til Skattecenter København. Brevet blev beklageligvis fejloprettet/journaliseret i systemet KMD Skatligning, som en genoptagelsessag i forhold til skatteansættelsen i stedet for en anmodning om refusion. Sagen skulle have været oprettet som en refusionsanmodnings sag i journalsystemet Captia.

I forbindelse med sagsoprettelsen i Skatligning blev der sendt et kvitteringsbrev fra Kundeservice København, og senere et brev med vejledning, om indsendelse af en blanket med erklæring fra de engelske myndigheder om, at borgeren er skattepligtig til England.

Herefter blev sagen lukket i Skatligning af Skattecenter København, og rykkerne vedrørende tidligere anmodninger om refusion blev sendt til den enhed i Høje Taastrup, der behandlede udbytterefusionsanmodninger.

På grund af den fejlagtige sagsoprettelse af ansøgerens henvendelse fra 2011 blev sagen aldrig registreret eller visiteret via Remedy, og er dermed ikke kommet 'rigtigt' ind i systemet. Dette er grunden til, at henvendelsen ikke blev fundet i forbindelse med gennemgangen af de ophobede sager i Remedy i foråret 2016 – og også grunden til, at der ikke blev sendt en kvitteringsskrivelse. Situationen vil ikke opstå i dag, hvor sager om udbytterefusion kun kan søges af én vej og automatisk overføres til det korrekte journal- og sagsbehandlingssystem (DURO) ved aflevering af blanketten på SKAT.dk.

I forhold til den konkrete sag er årsagen til, at SKAT har kunnet finde de tidligere henvendelser, at der kom en fornyet henvendelse fra ansøgeren indeholdende oplysninger, der muliggjorde en søgning efter henvendelser fra den pågældende i SKATs systemer.

Afslutningsvis bemærkes det, at sagsregistreringen i det midlertidige sagsstyringssystem DURO viser, at der i forbindelse med gennemgangen af de ophobede sager i Remedy i starten af 2016 blev fundet 238 'gamle' sager på aktionærniveau – skønsmæssigt svarende til 500-1.000 refusionsanmodninger.

SKAT står naturligvis til rådighed hvis ovenstående giver anledning til spørgsmål eller bemærkninger."

SKATs udtalelse var vedlagt bilag 1-3.

Bilag 1 indeholdt en sammenskrivning med et overblik over SKATs vejledning på sin hjemmeside om baggrunden for svindelsagen og udbetalingsstoppet.

BILAG – SAGSFREMSTILLING

Bilag 2 indeholdt den gældende vejledning på hjemmesiden om indberetning og betaling af udbytte og udbytteskat.

Den gældende vejledning om ansøgning om refusion af udbytteskat var vedlagt som bilag 3.

UKS

Jette Knudsen

Ansatt siden 1980 – 31/12-2016 (sygemeldt 2015-2016): lønmodtagerligning, erhvervs­ligning, dødsbøbeskatning, udlandsbeskatning og administration af udbytteskat.

Ca:

1980 ansat som elev

1980-2005 Skatteforvaltning Høje Taastrup Kommune: lønmodtagerligning, erhvervs­ligning, dødsbøbeskatning.

Fusion 1 Nov 2005 - Fik lov at sidde i Høje-Taastrup kommune til sommer 2006

2005 – 2007 Ballerup - Kun erhvervs­ligning

2007 – 2009 Ballerup - Udlandsbeskatning

2009 – 2016 Ballerup/Høje-Taastrup - Udbytteskat

(Sygemeldt 2015- 2016)

Arbejdsopgaver udbytteskatteafdelingen

Indberetning af udbytteangivelse (børsnoteret og ej børsnoteret) samt **oplysning om udbytte­modtagere** (ej børsnoteret) 3S systemet afstemte ikke modtagere med angivelsen.

Rettelser vedrørende ovenstående.

Test af system 3S hos Jeanette i Kbh. Østbanegade.

Udbyttekontrol – opfølgning af rykkerbreve vedrørende udbytteangivelse – telefonisk kontakt.

(Ca 2014 stikprøvevis kontrol af indberetninger. Sammenligning af system 3S indberetning med angivelsen på papir. Chef Hanne Hald. Hvert kvartal vist nok)

Refusion af udbytteskat til skattefrie fonde og foreninger i DK.

Modtog anmodning i form af almindelig brev/mail om udbetaling af indeholdt udbytteskat – dette medfulgt af kopi af udbytteskattefrikort samt kopi af udbyttenta.

Jeg checkede i systemet om fonden var skattefri.

Udbytteskattefrikortet blev afstemt med modtager samt gyldighedsperioden.

Udbyttentaen blev afstemt med modtager.

Jeg skulle også checke, at der **rent faktisk var en udbytteangivelse** (i 3 S) og hvis ikke ringede jeg til det udloddende selskab og bad om en udbytteangivelse.

Under udbyttentaen i system 3S skulle jeg indtaste oplysning om navn, adresse, bankkontonr., beløb og udloddende selskabs cvr nr. samt bundtnr. (systemjournal og revisionsspor)

Nogle gange ville fondene have penge indsat på samme konto som nettoudbyttet var udbetalt til jævnfør udbyttentaen, men ikke altid. Og det var **ikke et krav/betingelse**.

Efter indberetning til systemet kom der en **udbetalingsliste**, hvor jeg **checkede beløb** inden jeg underskrev den (og Sven) inden udbetalingen foregik ved Birgitte Grevy (bogholderi afd./inddrivelse)

Fik opgaven enten i 2012/2013. Til at starte med skulle der **to underskrifter** på listerne. Sven Nielsen skulle skrive under på mine udbetalinger og jeg skulle skrive under på Svens. Da vi ikke gennemgik sagerne, men bare skrev under, som var proceduren, gik jeg efter **kort tid til min chef Lisbeth Rømer**, for at høre om vi kunne droppe to underskrifter. Hun henviste mig til **Dorte Pannerup (leder af bogholderiet)**, som fortalte at de havde droppet to underskrifter for mange år siden. Lisbeth besluttede herefter at droppe to underskrifter.

Tilladelser til nettoafregning for hovedaktionærer (ej børsnoteret) i et dansk selskab bosiddende i udlandet. (gældende i 5 år)

Modtog anmodning i form af almindelig brev/mail dette medfulgt af kopi af aktiebog (hvoraf det fremgår hvem der er hovedaktionærer) samt stemplet bopælsattest fra udlandet.

Jeg checkede at der var overensstemmelse mellem hovedaktionær jævnfør anmodning og aktiebog.

Jeg kontrollerede at hovedaktionær ikke var fuld skattepligtig til DK.(system CSRL)

Bopælsattest checkede jeg for stempler fra de udenlandske skattemyndigheder.

(VP ordningen: nettoafregning til udenlandske aktionærer, (børsnoteret) i danske selskaber. Aftale med 12 lande.

Andre bemærkninger

Udlån af aktier blev diskuteret på afdelingsmøder. Der var stor mulighed for at snyde.

Rigsrevisionen har gjort opmærksom på manglende mulighed for kontrol ved refusioner og dette er sagt adskillige gange til ledelsen.

Dorte Pannerup har fortalt i 2015), at Svens begrundelse for stigning i udbetaling i forhold til året før, at nu var finanskrisen slut.

På et tidspunkt (måske 2013/2014) blev der ringet fra receptionen, at der stod to mænd fra Dubai og ville tale med Sven. Ved ikke om der var tale om et aftalt møde. Normalt holdt Sven ikke møder med selskaber der skulle have refusion.

Umiddelbart ville det have været en god ide, at udbetale refusionen til samme kontonr. **som nettoudbyttet var overført til ifølge udbyttnotaen eller have modtaget en kopi af bankkontoudtog, hvoraf nettoudbyttet fremgik som dokumentation for rette aktiehaver.**

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 19. marts 2014 09:28
Til: DL-SKAT Inddrivelse Betaling og Regnskab
Cc: Liselotte Reistrup
Emne: Midlertidig omorganisering af DMO/DMS

Kære alle

Jeg har besluttet mig for – og aftalt med Kaj Steen, Dorthe Pannerup og Hanne Hald - at Kaj og Dorthe fra d.d. og indtil videre vil varetage rollen som funktionsleder for medarbejdere i DMO/DMS i hhv. Horsens og Høje Taastrup. Det vil sige både ift. det faglige og personalemæssige.

Det sker i erkendelse af, at jeg fortsat har et ekstraordinært behov for, at Hanne er en aktiv spiller ift. den store oprydningsopgave på Skattekontoen – og at virtuel ledelse ikke er forenelig med dette på nuværende tidspunkt.

Jeg har forventning om, at vi har en god løsning på hhv. opgaver og organisering inden sommerferien for hele afdelingen.

De berørte medarbejdere er orienteret her til morgen.

Med venlig hilsen

René Frahm Jørgensen


SKAT
Betaling og Regnskab
Underdirektør
Damstrædet 2, 6950 Ringkøbing

E-mail: rj@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 92 97

Amagerbanken
Att.: Bent Rasmussen
Amagerbrogade 25
2300 København S

Skattecenter Ballerup

Lautrupvang 1A
2750 Ballerup

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

Ean nr. 5798000033870

6. marts 2008

Fax 7222 1919

Forenkling af procedurer for tilbagesøgning af udbytteskat.

Under henvisning til behagelig telefonsamtale 5/3-08. fremsendes herved nedenstående forslag:

Amagerbanken har på vegne af udenlandske banker depoter, hvori der ligger danske aktier.

For at smidiggøre udenlandske retmæssige ejeres tilbagesøgning af dansk udbytteskat kan følgende procedurer anvendes:

1. Den udenlandske bank, der har fået udbetalt udbyttebeløbene med fradrag af udbytteskat sender til den danske depotbank – Amagerbanken - et regneark, som samler udlodninger selskab for selskab og for aktieejere med samme refusions %.
2. Amagerbanken kontrollerer regnearkene, som den modtager fra hver udenlandsk kunde, og sikrer at det afspejler aktiebeholdninger i separatdepoterne. Kontrollen består i at kontrollere beløbenes rigtighed, dvs at udbyttet er afregnet til den pågældende bank, og at udbyttebeskatningen er tilbageholdt. Den udenlandske bank bekræfter overfor Amagerbanken rigtigheden af oplysningerne på de fremsendte regneark. Den udenlandske bank vil opbevare den nødvendige dokumentation i 5 år efter udbyttebetalingsåret.
3. SKAT tilbagebetaler det tilbagesøgte beløb efter de fremsendte regneark og indsætter beløbene på bankens mellemregningskonto, normalt inden for 2 uger efter modtagelsen af regnearkene.
4. Amagerbanken forpligter sig til over for SKAT at videresende det modtagne beløb til det udenlandske pengeinstitut, der vil foretage afregning overfor den retmæssige udbyttemodtager.
5. Amagerbanken forpligter sig endvidere til på SKATs begæring, at indhente dokumentation fra aktieejers/det udenlandske pengeinstitut, enten i form af udbyttetenota og/eller i form af købsnota til dokumentation af endelig udbyttemodtager er omfattet af den pågældende dobbeltbeskat-

ningsoverenskomst. Dokumentation skal være hos SKAT senest 14 dage efter kravets fremsættelse.

6. Amagerbanken indestår for at hverken depotbanken eller det udenlandske pengeinstitut er bekendt med at der er tale om aktieudlån.
7. Amagerbanken hæfter for uretmæssige tilbagebetalinger.

Såfremt Amagerbanken er enig i de foreslåede procedurer, bedes kopi af aftalen tilbagesendt hertil med bankens underskrift.

Med venlig hilsen

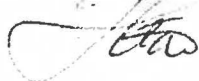
Laurits Cramer

chefkonsulent
laurits.cramer@skat.dk
Direkte telefon 7237 4562

FORANSTÅENDE AFTALE TILTRÆDES

København, den 26. marts 2008.

Amagerbanken
Amagerbrogade 25
DK 2300 Copenhagen S.



Gert Herleb



Bent Rasmussen



Procesejerskab

Ejer	Koncernfunktioner; Styring
Beskrivelse af aktiviteten	Aktiviteten omfatter ressourceforbrug til varetagelse af procesejerskab med ansvaret for at sikre rammebetingelserne (it og lov) af processerne i SKAT, herunder som faglig kravstiller: <ul style="list-style-type: none">• Principielle spørgsmål om love, regelsæt, klager o.lign. i forhold til den enkelte forretningsproces• Indgåelse af SLA (Service Level Agreements) med IT-leverandør• Sikre driften for hele processen, herunder korrekte informationer (interne såvel som eksterne kunder), nødvendig uddannelse, beredskabsplan for kontinuerlig drift, rapportering, anmeldelse til Datatilsyn, varetage relationen til Statens arkiver• Samarbejde på tværs i SKAT vedrørende processen• Løbende vedligeholdelse af it og lov understøttelsen af processen, herunder evaluering/revurdering af processen• Konsekvensvurdere processen i forhold til forskellige tiltag/initiativer (fx lovændringer, ændringsønsker)
Afgrænsning	<ul style="list-style-type: none">• Opgaver i forbindelse med platformsejerskab registreres under ydelsen IT drift• Opgaver i forbindelse med systemejerskab registreres under ydelsen Applikationsforvaltning• Decideret lovforberedende arbejde registreres på ydelsen Lovforberedende arbejde
Resultatmåling	-
Dato for udsendelse	1. oktober 2009
Forfatter	Jørgen Jensen
Dokumenttype	Ydelseskort

Fra: Lars Nørding
Sendt: 19. januar 2011 15:42
Til: Jens Sørensen
Cc: Frank Høj Jensen; Lisbeth Rømer; Laurits Cramer
Emne: VS:
Vedhæftede filer: basis papir angivelse . forslag[1].doc

Opfølgingsflag: Opfølgning
Flagstatus: Afmærket

Kære Jens.

Hermed det aftalte bilag til mødet omkring udbytteskat d. 24. ds. I Høje Tåstrup.

M.v.h.

Lars

UKS

Udbytteskat – Forslag til forbedringer - Angivelse

MÅL: Enkel og korrekt registrering i SKATs systemer

Forslaget har 1 hovedmål og 2 delmål:

Hovedmål:

A. Indberetningen erstatter angivelsen, således at ingen kan godskrives mere udbytteskat end der er angivet

Delmål:

1. Tvungen TastSelv
2. Skats anvendelse af indberetningerne

A. Indberetning erstatter udbytteangivelsen

I dag skal et selskab måneden efter at det på generalforsamlingen har vedtaget at udlodde udbytte angive udlodningen og betale eventuel udbytteskat (Kildeskattelovens § 66, stk 2).

Desuden skal selskabet den 20. januar året efter indberette modtagerne af udbyttet. Den indberettede udbytteskat godskrives danske udbyttmodtagere. For nogle selskaber sker denne indberetning af Værdipapircentralen. (Skattekontrollovens §9B, stk 1 og 2 og § 10A).

Uhensigtsmæssigheder:

Der sker både angivelse og indberetning vedrørende samme skatteobjekt (= udbytte) uden at der er mulighed for afstemning mellem angivelse og indberetning, med risiko for at der godskrives mere udbytteskat end der er angivet.

Eneste afstemning er udbyttekontrollen, hvor det af det udloddende selskab selvangivne udbyttebeløb (felt 37) sammenkøres med udbyttebeløbet på de modtagne udbytteangivelser. Der rykkes for manglende angivelser.

Konsekvenser af forslaget:

Forslaget betyder at indberetningen af udbyttmodtagere rykkes frem, og koordineres med selskabernes angivelse af årets udbytte og udbytteskat. Dette kræver lovændring for så vidt angår bestemmelserne om og fristerne for angivelse og indberetning af udbytte, udbytteskat og udbyttmodtagere.

Der er også en problemstilling omkring udenlandsk administration af investeringsforeninger, hvor der sker indberetning af administrator og ikke af aktieejere. Dette er et forhold som også skal overvejes, og som SKAT netop i dec. Måned 2010 har gjort Finansrådet opmærksom på.

Fordele:

For selskaberne reduceres den samlede administrative byrde, idet indberetningen af udbytte, udbytteskat og udbyttmodtager samles i en forretningsgang og en indberetning. Da viden om udbyttmodtagerne er nødvendig for at angive, er det ingen ekstra byrde for selskabet, at indberette udlodningen med samme frist som angivelsen af udbytte og udbytteskat.

Samtidig er det en administrativ lettelse i SKAT og risikoen for godskrivning af udbytteskat som ikke angives elimineres med deraf følgende større sikkerhed for korrekt skatteprovenu.

Ændringen kræve tilretning af systemerne (TastSelv, 3 S, e-kapital og BO)

1. Tvungen TastSelv

I dag kan selskaberne vælge om de vil indsende angivelse og indberetning via TastSelv eller bruge blanketter(ca 150.000 pr år), som tages i Regnskab 2.

Uhensigtsmæssigheder:

Den manuelle forretningsgang er dyr både for selskaberne og for skat SKAT.

Fordele:

En elektronisk ordning er i overensstemmelse med SKATs strategi

Hindring og konsekvenser:

Kræver lovhjælp, og tilretning af TastSelv.

2. Skats anvendelse af den nye indberetning af udbyttmodtagere/ udbytteangivelse

For danske personer overføres de indberettede oplysninger om udbytte og udbytteskat til Rentekontrolordningen (e-kapital) og til R 75 i skattemappen. Udbytteskatten vil fremgå på selvangivelsen som indeholdt udbytteskat.

For danske selskaber overføres oplysningerne til R75 S i skattemappen. Og udbytteskatten påføres selvangivelsen som indeholdt udbytteskat.

F.s.v. udveksling af oplysninger om udenlandske personer og selskaber til udenlandske skattemyndigheder, sker dette gennem SKAT Udland gennem en afdeling i Århus.

Lisbeth Rømer
17.1.201



Dagsorden

SKAT Midtjylland
Direktionssekretariatet

Regionsdirektionen SKAT Midtjylland – 2011

Dato: 25. januar 2011**Tid:** Kl. 09.00-11.00**Sted:** Merkurvej, mødelokalet

Direktionen: Jens Sørensen Søren Linér Christensen Per Hørsted Rysgaard Lars Nørding John Ladefoged John Nielsen Morten Bøhm Ole Nørgaard Mikkelsen Frank Høj Hans Kurt Larsen Kaj Kirkegaard René Frahm Jørgensen		Afbud: Morten Bøhm John Nielsen Hans Kurt Larsen	
Forbered: Læs og medbring bilag: 1.		Bemærkninger:	
Dagsorden	Mål/delmål	Bilag	Ansvarlig
1. Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgingsliste fra sidste møde og dagsorden	B Sikring af fælles forståelse for mødets indhold. Sikring af enighed/accept af beslutningsprotokolens og opfølgingslistens indhold samt udformning. Opfølgning på tidligere beslutninger (beslutningsprotokol og opfølgingsliste)	Ja	Jens Sørensen
2. Orientering fra møde Produktionsforum den 17. januar	O Orientering fra mødet, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen	Udsendt tidligere	Jens Sørensen
3. Risikolog	D Ajourføring af risikolog. B Frist for indsendelse er d. 25. januar 2011	Ja	Jens Sørensen/René Frahm Jørgensen
4. Fokusområder medarbejderundersøgelse (lukket)	D Medarbejderundersøgelsens resultater er blevet drøftet på RSU-møde, uden det har givet anledning til yderligere input eller bemærkninger. På den baggrund lægges op til mere konkret drøftel-	Ja	Jens Sørensen/Marianne Busk

		se af de fokusområder, der blev talt om på direktionmødet den 7. december 2010.		
5. Afdelingsleder i Inddrivelse 4	D B	Processen for besættelse af afdelingslederstillingen drøftes.	Nej	Søren L. Christensen
6. Dagsorden til RSU møde	D	Punkterne på dagsorden til eftermiddagens RSU møde uddybes og drøftes.	Ja	Jens Sørensen/Kaj Kirkegaard
7. Lederudvikling (lukket)	D	Drøftelse af koncept mv.	Ja	Jens Sørensen/Jeanette Østergaard
8. Struktur på det fremtidige TR samarbejde.	D	Strukturen på det fremtidige TR samarbejde i Skat Midtjylland, som den blev aftalt på RSU-seminaret drøftes.	Nej	Jens Sørensen/Kaj Kirkegaard
9. Personalemøder i februar.	D B	Der er direktørmøde den 4. februar 2011 – skal der afvikles personalemøder i forlængelse heraf.	Nej	Kaj Kirkegaard
10. Orientering	O	a. Fra fagsøjlerne b. Fra Sekretariatet Orientering om processen vedrørende behandling af klager over sagsbehandling.	Nej	René Frahm Jørgensen
11. VIP-sager	O		Nej	
12. Eventuelt	O	Emner som ikke er kommet med på dagsordenen.	Nej	
13. Opfølgingsliste	D		Ja	
14. Nyhedsbrev	D	Der udvælges forhold fra direktionmødet der er relevante for omtale i nyhedsbrev	Nej	

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
25-01-2011	1	Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgingsliste fra sidste møde og dagsorden	Jens			
	2	Orientering fra møde i Produktionsforum	Jens	Ingen yderligere punkter		Nej
	3	Risikolog	Jens/René	Der vil blive iværksat en proces, hvor det vil blive besluttet, hvad de forskellige værktøjer (EIRev, IRS og risikologgen) skal anvendes til. Det forventes at ske i 1. kvartal 2011 med Produktionsforum som opdragsgiver.	Der ses ikke at være forhold, der har karakter af at skulle sættes i risikologgen fra MJs side. Dog vil forældelsesdelen blive drøftet nærmere på Produktionsforum, samt en drøftelse af complianceresultaternes udvikling fra 2006 til 2008.	Nej
	4	Fokusområder medarbejderundersøgelse (lukket)	Jens/Marianne B. (René)	SKAT Midtjylland sætter fokus på følgende områder: <ul style="list-style-type: none"> • Mål og retning • Relationer i forhold regional direktion og nærmeste direktør • Relation i forhold til nærmeste leder, herunder feedback og anerkendelse • Stress, mobning, vold og trusler 	Aftalt følgende fremdrift: Mål og retning Dette punkt iagttages i forhold til både udrulningen af virksomhedsplanen, samt i forbindelse med den kvartalsvise produktionsopfølgning. Der tages udgangspunkt i de 7 fokusområder fra virksomhedsplanen, så den røde tråd kan følges. Relationer i forhold regional direktion og nærmeste direktør Dette er allerede i gang i forbindelse med udrulningen af virksomhedsplanen – og søjledirektionerne vil på møder med både ledere og medarbejdere lave denne forventningsafstemning. Relation i forhold til nærmeste leder, herunder feedback og anerkendelse Medtages på afdelingslederdagen, herunder "evnen" til at røre ved berøringsangsten. Metode til gennemgangen på dette område er udarbejdet af tilgang til dette, så man tager udgangspunkt i "den optimale afde-	Nej

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
					ling". Dette vil blive præsenteret på afdelingslederdagen. Stress, mobning, vold og trusler Et område der SKAL tages hånd om. Medtages på afdelingslederdagen – og sekretariatet udarbejder en inspirationsliste til hvilken rolle leder, medarbejder og kollega har i denne forbindelse. Denne placeres i ABC ´en.	
	5	Afdelingsleder i Inddrivelse 4	Søren	Følgende trin blev drøftet: 1. Opgørelse af nuværende behov for afdelingsledere i Midtjylland (udtræk af ledelsesspænd vedlagt) 2. Vurdering af hvorvidt der skal ske rokering 3. Opslag, hvor ansøgerfeltet vil være eksisterende afdelingsledere 4. Opslag, hvor ansøgerfeltet vil være alle i SKAT	Besluttet at Søren tager initiativ til at processen igangsættes og at sekretariatet er behjælpelige.	Nej
	6	Dagsorden til RSU møde	Jens/Kaj	Dagsorden gennemgået. Der er afbud fra Gitte O. Mikkelsen og Kaj Steen (suppleant).	Ingen	Nej
	7	Lederudviklingskoncept – LUS (lukket)	Jens/Jeanette (René)	Udarbejdet oplæg til LUS.	Materialet suppleres med faktuelle oversigter over: <ul style="list-style-type: none"> • Opgavefordeling, anvendelse af tid • Sygefravær Endvidere suppleres det med spørgsmål omkring fremtid – set i forhold til geografi, funktion og søjle. Herunder en prioritering af hvad der er vigtigst.	Ja
	8	Struktur på det fremtidige TR samarbejde.	Jens/Kaj		Jens mødes med VIP-TR (Liselotte Reistrup, Svend Erik Mikkelsen og Ann Fogtmann) hver måned, hvor tværgående forhold drøftes.	

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
					Søjledirektørerne mødes ligeledes hver måned med søjle-TR. Der er tale om forhold, der vedrører søjlen – ikke tværgående forhold.	
	9	Personalemøder i februar	Kaj		Udgangspunktet er, at personalemøderne udsættes medmindre der kommer andet.	
	10	Orientering	Søjledirektionen	<p>Regnskab: Personalemøde i Høje Taastrup sammen med Jens. Positiv oplevelse. Revisionsrapport vedr. udbytteskat, herunder hvilke initiativer, der skal iværksættes for at imødekomme anbefalingerne. Endvidere er der anmeldt en revision vedr. SAP-delen (38, letløn, intern).</p> <p>Betalingscentret: Fordringshaverdelen – indsigelser mod krav håndteres godt i samarbejde med kundeservice. Arbejdet omkring brevleksikonet er stadig i gang – og det giver stadig et positivt resultat.</p> <p>Indsats: Told har haft containerskanneren i udbud – det forventes at der skrives kontrakt i april med henblik på opstart i oktober. Det betyder at der skal opslås 7-8 stillinger i Told på Sjælland.</p> <p>Kurven er knækket på inddrivelsesområdet. Primo 2010= 2,060 mia til 2,056 mia ultimo 2010.</p> <p>Testcenter på EFI-området i Århus. Afventer lokaliseringsproblematikken.</p>		

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p>Der er kommet godt gang i projekter med ekstra politisk fokus.</p> <p>På punktafgiftsområdet er der god dækning fra pressen – specielt omkring biler.</p> <p>Kundeservice: Har deltaget i en workshop vedr. DMR – starter til forhandlerne d. 3.-4. november 2011. Alle afdelingsledere i ekspeditionsafdelingerne inviteres til en fælles temadag d. 10. februar 2011.</p> <p>Fordringshaveropgaven har været en stor udfordring, idet telefondelen har været en større opgave end forventet. Der er taget initiativ til</p> <p>Strategiske partnerskaber. Der efterspørges budget til de pågældende projekter – specielt på markedsføringsdelen (uddannelseskaravanen, kr. 190.000). Afklares af Richard Hanlov, hvorefter</p> <p>Sekretariatet: Evaluering af sekretariatets ydelser for søjlerne. Pt. færdig – vi vurderer hurtigt på de indkomne ønsker og melder tilbage.</p> <p>Orientering om processen vedr. behandling af 1. instans klager vedr. sagsbehandlingen.</p>		
	11	VIP-sager				
	12	Eventuelt		Intet		

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
	13	Opfølgningsliste	Søjledirektion/René	Foretages ajourføring		
	14	Nyhedsbrev	Kaj/René		Fremtidig TR-struktur Ny struktur for klagebehandling – 1. instans RSU	

28-01-2011
/René Frahm J.

UKS

DagsordenSKAT Midtjylland
Direktionssekretariatet**Regionsdirektionen SKAT Midtjylland – 2011**

Dato: 1. marts 2011			
Tid: Kl. 09.00-14.00			
Sted: Merkurvej, mødelokalet			
Direktionen: Jens Sørensen Søren Linér Christensen Per Hørsted Rysgaard Lars Nørding John Ladefoged John Nielsen Morten Bøhm Ole Nørgaard Mikkelsen Frank Høj Hans Kurt Larsen Kaj Kirkegaard René Frahm Jørgensen		Afbud:	
Forbered: Læs og medbring bilag:		Bemærkninger:	
Dagsorden	Mål/delmål	Bilag	Ansvarlig
1. Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgingsliste fra sidste møde og dagsorden	B Sikring af fælles forståelse for mødets indhold. Sikring af enighed/accept af beslutningsprotokolens og opfølgingslistens indhold samt udformning. Opfølgning på tidligere beslutninger (beslutningsprotokol og opfølgingsliste)	Ja	Jens Sørensen
2. Orientering fra møde i Produktionsforum	O Orientering fra mødet, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen	Udsendt tidligere	Jens Sørensen
3. Orientering fra møde i Udvidet direktion	O Orientering fra mødet, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen	Udsendt tidligere	Jens Sørensen
4. Orientering fra RSU	O Orientering fra mødet, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ		Jens Sørensen
5. Evaluering af afdelingsleder-dag	D Der er udarbejdet et notat, samt en opfølgning. Det fremtidige forløb skal drøftes, herunder hvordan fokus fastholdes.	Ja	Jens Sørensen/Marianne Busk

6. Medarbejdernes systemanvendelse og autorisationer	D		Ja	Frank Høj
7. Regional ledelsesinformation	O		Ja	Hans Søren Rasmussen
8. Opfølgning ressourcer	O		Ja	Hans Søren Rasmussen
9. Orientering	O	a. Fra fagsøjlerne b. Fra Sekretariatet	Nej	
10. VIP-sager	O		Nej	
11. Eventuelt	O	Emner som ikke er kommet med på dagsordenen.	Nej	
12. Opfølgningsliste	D		Ja	
13. Nyhedsbrev	D	Der udvælges forhold fra direktionsmødet der er relevante for omtale i nyhedsbrev	Nej	

UKS

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
01-03-2011	1	Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden	Jens Sørensen	Ingen bemærkninger.		
	2	Orientering fra møde i Produktionsforum	Jens Sørensen	<p>Følgende blev fremhævet.</p> <p><u>Oplæg til ledelsesrapport 2011</u> Der vil blive fulgt op i forhold til Virksomhedsplanen.</p> <p><u>Afrapportering af læringshjul (straksafklaring, ressourceoptimering mv.)</u> Det er besluttet, at peaks (og ikke peaks) ikke løses ved nye opgaver i KC, men at dette løses internt i de enkelte regioner.</p> <p><u>Fejl- og adviskoder på personskatteområdet</u> Arbejdet omkring dette iværksættes jf. beslutningen fra Kundeserviceudvalget.</p> <p><u>Evaluering af ledelsesudvalg</u> Der gennemføres en skriftlig evaluering omkring dette.</p> <p><u>Opfølgning på kritiske revisionsrapporter</u> Der er møde i revisionsudvalget d. 30. marts 2011. For så vidt angår provenuet fra kildebeskatningen af udlændinge – udbytteskat, så er der orienteret omkring dette fra Jens. Lars og Frank laver et notat til Peter Loft vedr. dette.</p> <p>I forhold til FF´ere på punktafgiftsområdet, så er der møde i punkt-afgiftsforaet, hvor der forventes at komme en afklaring af ansvaret.</p> <p><u>Genoptagelse af sager vedr. skattetillæg</u> Det er konstateret, at der er manglende sikker viden om og hvornår vi i SKAT har modtaget en given selvangivelse for indkomståret 2009. Der foretages en fornyet gennemgang af de klager der er – og der tages ligeledes hensyn til dette i en fremtidig behandling.</p> <p><u>Fordringshaveropgaven</u> Jens gav en status, hvor han har nævnt at der har været opstartsvanskeligheder.</p>		

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p>Der er store udfordringer på telefonområdet – og at dette forventes rettet i IVR-strukturen ultimo marts 2011. Der er forståelse for, at der er forskel på hvornår/hvor ofte vi kan ændre i opsætningen.</p> <p>Endvidere har det vist sig, at rammerne vedr. behandling af fordringshaveropgaven ikke er hensigtsmæssig.</p> <p>Det er budskabet fra Produktionsforum, at såfremt der ikke er systemmæssige udfordringer, så kan der indgås betalingsaftaler over 12 mdr. og under kr. 400, hvorved at rammen udvides.</p> <p>Fremadrettet ses der på strukturen omkring proces- og styregruppe.</p>		
	3	Orientering fra møde i Udvidet direktion	Jens Sørensen	<p>Jens orienterede kort fra mødet, hvor følgende blev fremhævet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokalisering i Storkøbenhavn (vedrører ikke Midtjylland) • Forbrugsstatus for finansåret 2010 – det ser fornuftigt ud. • Status på evaluering af interne ydelser. Der er fokus på disse ydelser, herunder hvad der leveres for ydelserne. På det kommende møde i udvidet direktion vil projektet præsentere hvad potentialet i disse ydelser er. • 1. drøftelse omkring den nye nyhedsplatform. Der lægges op til et mere rent snit på intranettet, hvor det faglige placeres for sig og at der stadig vil være et regionalt snit. Man skal være opmærksom på, både opbygningen herunder tilgangen til den kritiske journalistik. Vil blive medtaget på et kommende møde i udvidet direktion. • Direktørturné – der var en evaluering af dette. Fornuftig evaluering – og turnéen vil blive gentaget med nogle få ændringer (antal direktører og varighed). 		
	4	Orientering fra RSU	Jens Sørensen	<p>Jens orienterede kort. Der var 2 temaer der blev drøftet indgående, nemlig performance og kompetenceplanens indhold.</p> <p>Den strategiske vinkel på kompetenceplanen vil blive præsenteret i regionsdirektionen om 14 dage og vil blive medtaget i RSU-K efterfølgende.</p> <p>Der henvises i øvrigt til referatet.</p>		

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
UDSKYDES	5	Evalueringsafdelingsleder-dag - LUKKET		De konkrete ting til ABC'en vil dog blive gjort tilgængelige.		
	6	Medarbejdernes systemanvendelse og autorisationer	Frank Høj Jensen	<p>Udvidet direktion har besluttet, at der skal indlægges en yderligere kontrol i det interne kvalitetssikringssystem.</p> <p>Kontrollen skal omfatte medarbejdernes anvendelse af systemerne, hvorved der skal gennemføres kontrol af at medarbejderne udelukkende har indhentet systemoplysninger til brug for udførelse af deres arbejde.</p> <p>Kontrollen ligger regionalt, som en del af den interne kvalitetssikring hos afdelingslederne.</p> <p>Der nedsættes en hurtigarbejdende arbejdsgruppe vedr. autorisationer.</p> <p>På delen omkring systemanvendelse, så vil der forinden der tages skridt til en egentlig udvikling af kontrolpunkt og vejledning til kontrollens gennemførelse overfor medarbejderne, blive iværksat en analyse af de forretningsområder indenfor SKATs forretningsmodel, som har den største risiko for misbrug af systemopslag.</p> <p>BICC tænkes i denne sammenhæng ind til udvikling af et egnet værktøj som grundlag for kontrollen, herunder dannelse af rapporter med så aktuelle kontroldata som muligt, bl.a. set i forhold til "tid", således dataene ikke relaterer sig til handlinger der er pågået for eksempelvis et halvt år siden, men derimod data af "nyere" dato.</p>		Søjledirektørerne melder en afdelingsleder ind til arbejdsgruppen omkring autorisationer.
	7	Regional ledelsesinformation	Kaj Kirkegaard	<p>Kaj orienterede kort omkring opbygningen, herunder at de fremtidige af-rapporteringer vil blive sat op imod de 7 fokusområder.</p> <p><u>BC:</u> Det går fint, men nærmer sig et kritisk tidspunkt mht. modregningen i marts måned. Dette vil afføde en prioritering, hvor bl.a. rente-/gebyrsagerne vil blive nedprioriteret.</p> <p><u>Kundeservice:</u></p>	PPU-MJ reviderer konceptet og er ligeledes ansvarlige for proces og indhold.	

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p>Afrapporteringen er for omfattende, hvilket vil blive tilrettet i en fremtidig udgave. Udfordringerne for nuværende er årsopgørelsens frigivelse, fordringshaveropgaven og specielt på nummerpladeopgaven.</p> <p><u>Indsats:</u> Generelt er afrapporteringen for omfattende. På sigt i 2011 vil varen ikke kunne leveres, da de landsdækkende/finanslovsbestemte projekter tager en meget stor del af ressourcerne. Der ses ingen buffer på de regionale projekter, hvorfor der ses en MEGET stor udfordring med compliance.</p> <p>Det aftalt at punktet skal medtages på Produktionsforum d. 14. marts 2011.</p> <p><u>Regnskab:</u> Det der skal highlightes er afslutningen af regnskabet for 2010 og det forventes at regnskabet bliver sluttet med de samme tilfredsstillende kommentarer som sidste år.</p> <p>LEAN i regnskabsledelsen er også i fokus – ligesom EKKO-projektet også har ekstra fokus i relation til test mv.</p>		Punkt til produktionsforum.
	8	Opfølgning ressourcer		<p>Baggrunden for beregningen er udtræk fra TiRe/Lisy d. 7. februar 2011.</p> <p>Vi skal være opmærksomme på registreringen – specielt omkring fordringshaveropgaven. Søren Rasmussen undersøger dette.</p>		
	9	Orientering	Søjledirektionen	<p>Regnskab: De 3 workshops omkring EKKO var:</p> <ul style="list-style-type: none"> • workshop 1 - med visioner og muligheder • workshop 2 - opgaver samlet i overskrifter • samt workshop 3 - principper for fremtidig organisering <p>Betalingscentret: Får besøg af Rigsrevisionen omkring en revision af fusionens virkninger.</p>		

BESLUTNINGSPROTOKOL
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p>Indsats: Intet ud over det der er nævnt i afrapporteringen.</p> <p>Kundeservice: Der afholdes temadag for kundeekspeditionerne i starten af marts. Der skal drøftes serviceniveau. Der kommer en ekstern foredragsholder og taler omkring dette emne.</p> <p>Sekretariatet: Jens Bach er startet i sekretariatet.</p>		
	10	VIP-sager		Ingen.		
	11	Eventuelt		Ingen.		
	12	Opfølgningsliste		Ajournført.		
		Nyhedsbrev	Kaj/René			

04-03-2011
/René Frahm J.

Fra: [Lisbeth Rømer](#)
Til: [Jette Zester](#); [Iame Pedersen](#)
Cc: [Karina Tangaa Jul Andersen](#)
Emne: SV: SUBindberetning
Dato: 30. marts 2011 12:52:23
Vedhæftede filer: [FINANSRÅD_dec_2010_frikort.pdf](#)
[image001.gif](#)
[image002.gif](#)
[image004.gif](#)

Kære Jette,

Jeg synes, at det er en sand lykke, at vi har stoppet JP Morgan og andres indberetninger uden udbytteskat, som vi ikke anede hvem vedrørte.

På grund af vores brev til Finansrådet har Nordea, som jeg skrev i mailen, henvendt sig til os.

Bankverdenen presser på for at kunne opfylde nettoafregning overfor deres kunder.

Og nu har vi et forslag til løsning, som vi arbejder videre på sammen med VP.

Da TastSelv og de indtastede indberetninger i 3 S går i RKO, kan jeg ikke se der er et stort problem med subindberetningerne og en fremtidig overførsel til RKO.

Kan e-kapital se nærmere på det?

Jeg glæder mig sådan til at komme "hjem" til Bhutan igen.

Stort knus

Lisbeth

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab

Regnskab 2

Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: Jette Zester

Sendt: 30. marts 2011 12:18

Til: Lisbeth Rømer; Iame Pedersen

Cc: Karina Tangaa Jul Andersen

Emne: SV: SUBindberetning

Hej Lisbeth og Iame

Det lyder jo fint med disse subindberetning fra VP om investorerne der ligger bag de obligatoriske indberetninger til RKO (e-kapital) der lyder på administratoren.

Jeg går ud fra, at disse indberetninger alene indgår i 3S på en eller anden måde, men måske kunne vi finde en fælles løsning der kunne gå på, at disse indberetninger subindberetning blev passet ind i den obligatoriske indberetning og dermed indgik/videresendt til RKO (e-kapital), således at SKAT kunne behandle oplysningerne på samme måde som alle øvrige specifikke udbytteoplysninger.

Har du Lisbeth, drøftet det med Finansrådet og Nordea?

Kunne du sende en kopi af det brev du har sendt til Finansrådet.

Jeg håber at vi overfor den finansielle sektor kan stå som et samlet SKAT på de løsninger der findes vedr. udbyttedtagere og indberetninger om samme.

God tur, hvis vi ikke når at tale sammen inden.

Hilsen

Jette Zester

Fra: Lisbeth Rømer

Sendt: 30. marts 2011 11:33

Til: Iame Pedersen

Cc: Karina Tangaa Jul Andersen; Jette Zester

Emne: SUBindberetning

Kære Iame,

Tak for det tilsendte.

Jeg vil lige orientere dig om udviklingen i indberetningssagen.

I VP står et depot som ejet af et pengeinstitut i udlandet (f. eks JP Morgan og N.Y.Bank Mellon).

Dette udenlandske pengeinstitut indberettes til SKAT (RKO/ekapital), men det har vi jo ikke glæde af, da det er en dansk entitet, som ejer aktierne – beneficial owner. Og i denne situation nogen, som har frikort, så der ikke skal betales skat.

Og dem får vi ikke noget at vide om. Derfor sendte vi 22. december 2010 et brev til Finansrådet, som videresendte det til pengeinstitutterne, om at sådanne frikort ikke kunne bruges – nemlig når den deponthaver, som indberettes, er en anden end den frikortet er udstedt til.

Nordea har henvendt sig, de vil kunne give os de oplysninger, der skal til for at vi kan "kende" beneficial owner – den egentlige aktieejer.

Det er tanken, at denne subindberetning skal foretages af VP, som kan bruge 1644 (FDU-VP) sporet til løbende at sende oplysningerne til 3 S. Sporet skal rettes til og måske kaldes noget andet. I feltet for efternavn vil jeg gerne have CVR og navn, det er en af de oplysninger, vi kan se direkte i 3 S.

Når det er VP, der skal stå for indberetningen, er det for at andre pengeinstitutter skal kunne gøre som Nordea.

Nordea/VP vil holde møde med mig om subindberetningen. Når jeg kender tidspunktet, vil jeg give lyd fra mig, da jeg håber, at I måske kan deltage.

Jeg er i Bhutan fra 7. – 26. april.

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab

Regnskab 2

Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: Iame Pedersen

Sendt: 30. marts 2011 08:35

Til: Lisbeth Rømer

Cc: Laurits Cramer; Sven Nielsen; Bente Klein Fridberg

Emne:

Prioritet: Høj

Hej Lisbeth

Hermed den endeligt reviderede plan for udbyttykkere i 2011.

Hav en fortsat god dag.

Med venlig hilsen

Iame Pedersen



Koncern IT

Vejledning og Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Iame.Pedersen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 90 40

UKS

Dagsorden

SKAT Midtjylland
Direktionssekretariatet

Regionsdirektionen SKAT Midtjylland – 2011

Dato: 28. juni 2011**Tid:** Kl. 10.30-15.00**Sted:** Lyseng Allé, mødelokale 4

Direktionen: Jens Sørensen Søren Linér Christensen Per Hørsted Rysgaard Lars Nørding John Ladefoged John Nielsen Morten Bøhm Ole Nørgaard Mikkelsen Frank Høj Hans Kurt Larsen Kaj Kirkegaard René Frahm Jørgensen		Afbud: Per H. Rysgaard	
Forbered: Læs og medbring bilag: 1.		Bemærkninger:	
Dagsorden	Mål/delmål	Bilag	Ansvarlig
1. Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgingsliste fra sidste møde og dagsorden	B Sikring af fælles forståelse for mødets indhold. Sikring af enighed/accept af beslutningsprotokolens og opfølgingslistens indhold samt udformning. Opfølgning på tidligere beslutninger (beslutningsprotokol og opfølgingsliste)	Ja	Jens Sørensen
2. Orientering fra møde i Produktionsforum	O Orientering fra mødet, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen	Udsendt tidligere	Jens Sørensen
3. Opdatering af regional produktionsplan 2011	D Den regionale produktionsplan er opdateret pr. 23. juni 2011, og har været i høring i PPU-MJ.	Nej	Kaj Kirkegaard
4. Ledelsesrapport	O / D Regional ledelsesinformation for maj 2011	Ja	Kaj Kirkegaard

5. Ressourceafrapportering	O / D		Ja	Kaj Kirkegaard
6. Status elevansættelse	O	Processen er afsluttet.	Nej – bilag udleveres.	René Frahm Jørgensen
7. Afklaring af kompetenceudviklingsbehov KS Midtjylland	O	Mundtlig orientering	Ja	Ole Nørgaard Mikelsen
8. Dagsordenen RSU	O	Der er RSU-møde d. 30. juni 2011	Ja – eftersendes	Jens Sørensen
9. Status på målformulering	O	Mundtlig orientering	Nej	Kaj Kirkegaard
10. ”Inden ferien”	O	Diverse opsamling	Nej	Jens Sørensen
11. Afskedsrunden LUKKET	D	Håndtering af forhandlingerne	Nej	Jens Sørensen
12. Overtagelse af nye opgaver LUKKET	D		Ja - eftersendes mandag	Lars Nørding
13. Orientering	O	a. Fra fagsøjlerne b. Fra Sekretariatet	Nej	
14. VIP-sager	O		Nej	
15. Eventuelt	O	Emner som ikke er kommet med på dagsordenen.	Nej	
16. Opfølgingsliste	D		Ja	
17. Nyhedsbrev	D	Der udvælges forhold fra direktionsmødet der er relevante for omtale i nyhedsbrev	Nej	

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
28-06-2011	1	Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden	Jens Sørensen	<p>René bemærkede, at opfølgningen vedr. implementering af de almindelige sagsbehandlingsprincipper er iværksat via Birgit Hviid, Randers. Det skal sikres at det udbydes generelt til hele SKAT Midtjylland – og ikke kun indsats.</p> <p>Sagsbehandlingsprincipper er vigtige for hele SKAT.</p>	René kontakter Birgit Hviid.	
	2	Orientering fra møde i Produktionsforum	Jens Sørensen	<p>Jens orienterede kort fra de vigtigste punkter:</p> <p><u>CSC-strejken</u> Arbejdet er blevet genoptaget – og det forventes at de væsentligste udfordringer er løst indenfor den kommende uge.</p> <p><u>Projekt Brevleksikon</u> Oplægget blev godkendt – der blev taget udgangspunkt i de 5 principper, der gælder for masseudsendelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breve skal altid indeholde en URL til relevant FAQ på skat.dk • Såfremt der ikke findes relevant FAQ, skal breve altid indeholde tlf. nr. med taste vejledning (f.eks. 72 22 18 18 tast 2 derefter 4) • Alle telefonsluser har en resource ansvarlig skattedirektør • Alle breve er senest en uge før udsendelse tilgængelig på SharePoint • Ansvaret for alle masseudsendelser ligger som udgangspunkt i Borger & Virksomhed 		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p><u>Ledelsesrapport – januar t.o.m. maj</u> Under dette punkt er det bl.a. aftalt at kundeserviceskattedirektørerne tager kontakt til John Ladefoged. Det skal undersøges om de påtænkte fordringshavertiltag kan løses på en optimal måde.</p> <p><u>Ressourceforbruget jan-maj 2011</u> Tallene vil blive konsolideret i den kommende tid.</p> <p>Vi vil blive kontaktet i forhold til denne konsolidering (sekretariatet).</p> <p><u>Justering af Indsatsprojekter</u> Indstilling blev godkendt. Det vil sige at så længe der anvendes det korrekte antal indsatsressourcer, så skal Produktionsforum ikke inddrages.</p> <p><u>Projekt udgående fogedforretning</u> Det er aftalt med skattedirektørerne at alle sager og ressourcer er i spil – det er dog ikke afgørende for Produktionsforum at den indbyrdes ressourcefordeling skal ske ligeligt, men derimod mest hensigtsmæssig.</p> <p><u>Evaluerings af udvalg</u> Det er besluttet at kommissorierne gennemskrives og samtidig har mere fokus på, hvor beslutningskompetencen kan placeres. Specielt vil der være fokus på kundeserviceudvalget – bl.a. i forhold til deltagerkredsen.</p>		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p><u>Status vedr. projektet for intern kvalitetssikring</u> Orientering omkring status, herunder planlagte tiltag bl.a. nulpunktsmålinger, nødvendig involvering mv.</p> <p>Der blev lavet mindre konsekvensrettelser i formålsbeskrivelsen som følge af udviklingen i projektet. Der var ros til projektet – der ses stort potentiale.</p> <p><u>Håndtering af udbytteskat</u> Der er fremsat gode forslag, som kan få tingene til at fungere. Jens tager direkte kontakt til Richard Hanlov, der vil stå for implementeringen, herunder evt. lovændringer. Dette skal følges tæt.</p> <p><u>Status på styrket toldkontrol</u> Indtil videre så forventes den midlertidige styrkelse af toldkontrollen at blive vedtaget i slutningen af denne uge.</p>		
	3	Opdatering af regional produktionsplan 2011	Kaj Kirkegaard	<p>Kaj orienterede kort omkring opdateringen, herunder opfølgningen.</p> <p>Følgende er ændret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionering omskrevet til nettoprincip • Afsluttede projekter (*-markeret) • Effektiviseringstiltag – der er lavet en konkretisering af hvilke tiltag der iværksættes. 		
	4	Ledelsesrapport	Kaj Kirkegaard	En ændret opsætning, hvor der er lavet en samlet beskrivelse denne gang i indledningen.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				<p>Søjlerne orienterede kort ud fra den udarbejdede ledelsesrapport.</p> <p>Derudover orienterede Morten Bøhm kort om de udfordringer der var på inddrivelsesområdet, herunder problemstillingerne for så vidt angår opgørelsesmetoderne/statistikkerne.</p> <p>John L. oplyste at de i BC går en grøn periode i møde efter et stort peak på bl.a. modregning etc.</p> <p>Jens udtrykte stor tilfredshed med materialet – og gjorde opmærksom på, at udsnit heraf bør være i nyhedsbrevet.</p> <p>Konceptet vurderes løbende i PPU-MJ.</p>		
	5	Ressourceafrapportering	Kaj Kirkegaard	<p>Kaj orienterede kort omkring afrapporteringen, herunder de ekstra bilag der er udarbejdet i forhold til ydelserne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledelse og overhead – afdeling/kontor • Ledelse og overhead – region • Ledelse og overhead – SKAT • Bevilget frihed <p>Det ser fornuftigt ud.</p>		
	6	Status elevansættelse	René Frahm Jørgensen	<p>Der blev udleveret en oversigt over de elever, der ansættes i Midtjylland – VIP TR er orienteret d. 28. juni 2011 og afdelingslederne vil blive orienteret af direktørerne.</p>	<p>Processen omkring ansættelse, samt forslag til uddannelsesplaner etc. vil blive koordineret/udført fra sekretariatets side, hvor Tove Jensen er den uddannelsesansvarlige.</p>	

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
					Der vil blive taget kontakt til afdelingslederne fra Toves side – og de praktiske ting (pc mv. vil blive koordineret herfra/centralt fra).	
	7	Afklaring af kompetenceudviklingsbehov KS Midtjylland	Ole Mikkelsen	<p>Godt materiale, der giver et godt overblik over det nuværende kompetenceniveau, herunder hvilke tiltag der skal iværksættes. Der arbejdes dog videre med tankerne omkring de personlige kompetencer, herunder hvordan det sikres at disse er bundet op på SKAT fremfor deciderede funktioner.</p> <p>Det er besluttet at materialet tages med/fremlægges på et kommende møde i RSU-k.</p>		Ja efter et kommende møde i RSU-k.
	8	Dagsorden RSU	Jens Sørensen	<p>Dagsordenen blev gennemgået.</p> <p>Der er besøg fra Koncernservice denne dag – dagsordenen er offentliggjort på intranettet.</p>		
	9	Status på målformulering	Kaj Kirkegaard	<p>Kaj gav en kort status.</p> <p>Der er foretaget en samling/gruppering af input på de områder vi i MJ har fået tildelt – nemlig restancer og EKKO.</p> <p>Uafklarede områder er bl.a. hvordan der kan/skal ske udveksling af erfaringer og input fra andre regioner.</p> <p>Når der er nyt vil det blive rundsendt til hele direktionen.</p>		
	10	”Inden ferien”	Alle	Der blev drøftet nogle konkrete hængepartier.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
LUKKET	11	Afskedsrunden	Jens Sørensen	Der indkaldes i øjeblikket til forhandlinger. Forhandlingerne vil typisk ske i København grundet omfanget – og at vi i SKAT ikke har det antal jurister, så de kan dække hele geografien.		
LUKKET	12	Overtagelse af nye opgaver	Lars Nørding	Lars gav en kort status.	Vi afventer dialog med Syddanmark og Midt- og Sydsjælland forinden der foretages noget. Jens er ansvarlig for denne dialog.	
	13	Orientering	Søjledirektionen	De 4 søjler har afrapporteret under punktet ledelsesrapport. Sekretariatet: Der arbejdes specielt hårdt på at få det nye nyhedsmedie Indblik klar til efter sommerferien. Direktionen vil som tidligere nævnt få en noget anden rolle end nu – og vil samtidig har vi forpligtet os til nogle indlæg på den landsdækkende side.		
	14	VIP-sager		Ingen		
	15	Eventuelt		Morten orienterede omkring EFI, herunder sagspools. Selve sporlægningen med programmet er ikke klar endnu, hvorfor punktet medtages når der er nyt.		
	16	Opfølgningsliste	René	Ajourført.		
	17	Nyhedsbrev	Alle	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesrapport • Elever • RSU-møde • Feriehilsen Jens Udsendes først fredag.		

29-06-2011
/René Frahm J.



SKAT

Procesejer i Afregning Erhverv

Workshop DUD

30. Januar 2012



SKAT

Organisering

Ydelser

Angivelser og Fejllister

Årsopgørelse = Selskaber, fonde m.v.

A conto skat + udbytteskat

Registrerings- og afmeldelsesbeviser

Krav til ydelserne:

Høj regelefterlevelse, effektive processer og høj digitaliseringsgrad

Snitflader:

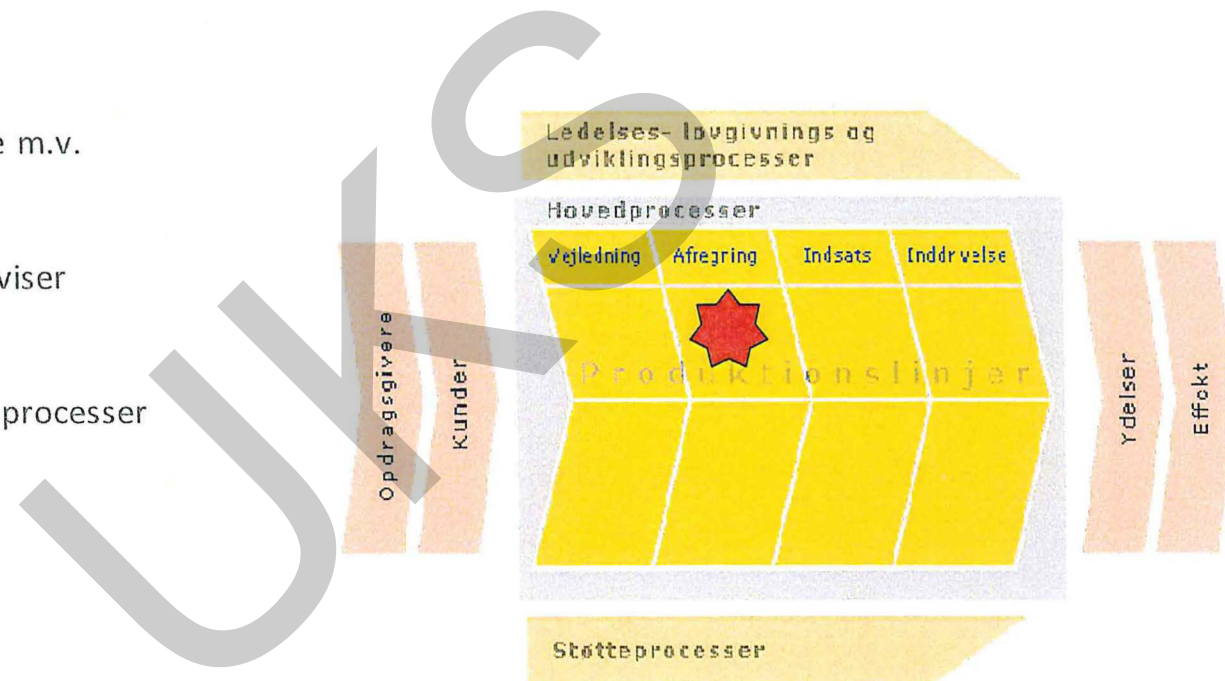
Regnskab

Jura & Samfundsøkonomi

Kommunikation

Indsats og Økokrim

Landsdækkende enhed Told





SKAT

Hvad laver en processejer?

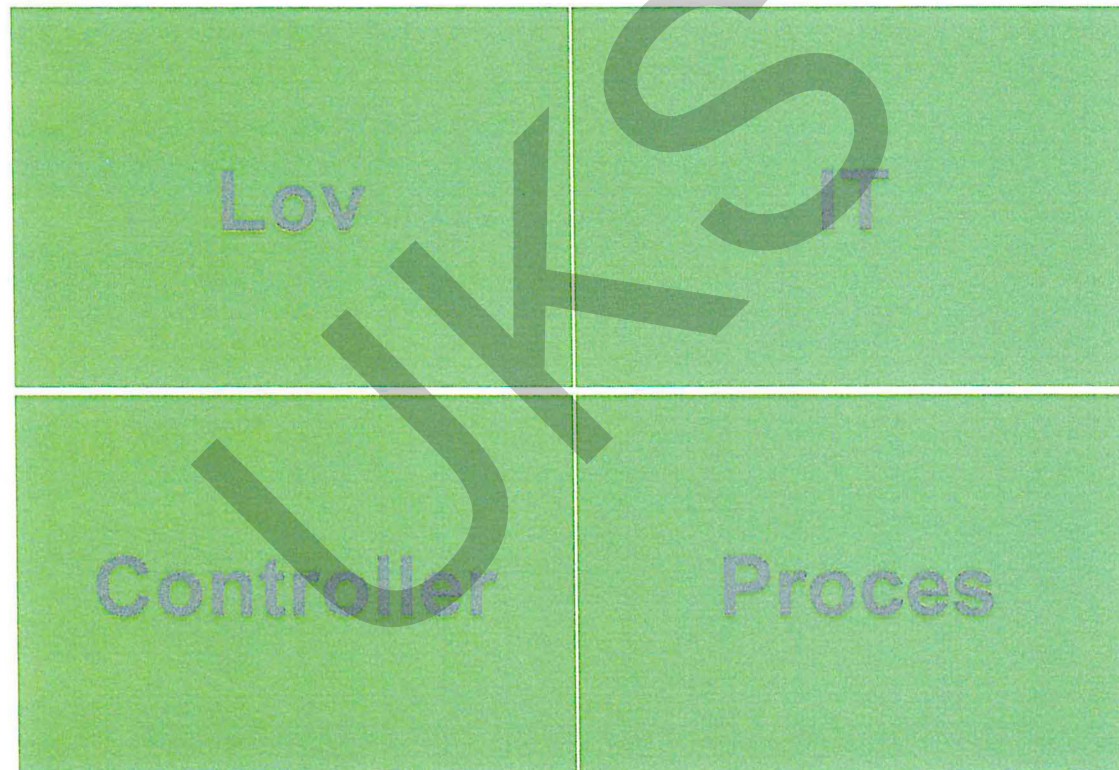
Sørger for, at vi har nogle hensigtsmæssige processer:

- Lovgivning - udvikling
- Processer – strategisk og operationelt (Delt på told)
- Systemer/projekter – både lovimplementering og forretningshensyn
- Styring/controlling – overblik over drift
- Kommunikation – nyhedsbreve + initierer hvad der skal opdateres i vejledninger og på skat.dk
- Koordinering + interessenthåndtering – virksomheder og øvrige offentlige myndigheder
- Ministerbesvarelser + klager



SKAT

Procesejeropgaverne





SKAT

Lov

Lovudvikling – initiativret hvis processer billigst kan forbedres gennem lov

Lovhøring

Lovimplementering

Procesejere fra Borger og Virksomhed får nye lovforslag og forslag til ændringer i bekendtgørelser i høring fra Jura og Samfundsøkonomi eller toldenheden. Procesejere har ansvaret for at det systemmæssig bliver bestilt hos systemejer og generelt bliver implementeret som ny eller ændret proces. Skal sikre information eksternt og internt om ny lov (beskrive ny proces).



SKAT

IT

Projektdeltagelse (direkte og indirekte som forretningsansvarlig)
 Lovimplementering – hvornår nye satser mv. skal indføres i systemerne
 Systemfejl (prioritering og opfølgning)
 Digitalisering og IT-understøttelse af manuelle processer
 Ændringsønsker (prioritering og opfølgning) og udvikling
 Test

Systemer:

EU-salg uden moms / DK-VIES (tidl. Liste)	SAP 38	eEksportsystemet
VIES on the web	TAFE	NCTS
VOES = Vat on e-services	EMCS / SEED	Taric
Momsrefusionssystemet	Træsko	Manifest
D/R-systemet - momsangivelse	KINFO	ICS
Erhvervssystemet	TastSelv Erhverv	



SKAT

Proces

Kortlægning af ydelser - Opfølgning

Optimering - forenkling

Overordnet ansvar for at kvaliteten af ydelserne er høje

Ressourcer

Sikre at processen føder ind til det lovgivende arbejde

Nødprocedurer

Strategi



SKAT

Controller

Ledelsesinformation – Nøgletal

Indgående forespørgsler

Opfølgning på analyser

Estimeringer til lovprocessen

Prisfastsættelse af ydelser – ressourceforbrug

Compliance



SKAT

Afregning Erhverv - Teams

- Digitalisering / TastSelv Erhverv inkl. markedsføring (Nana, Ole, Allan, John)
- Selskaber: jp-afregning.erhverv.selsskaber (Vibeke, Pia, Palle og Jeanette)
- Punktafgifter: jp-afregning.erhverv.punktafgifter (Mandy, Lotte, Bjarne, Inger)
- Told: jp-afregning.erhverv.told (Helene, Jeanette, Kristian, Jacob)
- Erhvervsregistrering: jp-afregning.erhverv.erhvervsregistrering (Claus og Claus)
- Moms / Lønsum: jp-afregning.erhverv.moms-lønsum (Susanne, Lene, Andina, Karin, Lars Emil)



Procesejerskab

Ejer

Koncernfunktioner; Styring

Beskrivelse af aktiviteten

Aktiviteten omfatter ressourceforbrug til varetagelse af procesejerskab med ansvaret for at udvikle Skatteministeriets processer, samt sikre sammenhængen mellem regelgrundlag, strategi, systemer og fysiske arbejdsprocesser i Skatteministeriet, herunder som faglig kravstiller:

- Udvikle forretningsprocesserne generelt mhp. at skabe en effektiv, digital og kundeorienteret skatteforvaltning
- Løbende vedligeholdelse af processen, herunder evaluering/revurdering af processen
- Fastlæggelse og vedligeholdelse af registreringsrammen for processen (beskrivelsen i ydelseskort/aktivitetskort, beskrivelse og fastlæggelse af mål/målinger i mål- og indikatorhierarkiet)
- Samarbejde med systemejer, lovgivningsansvarlige, samt regionale enheder om driften og ændringer i forretningsprocesserne
- Sikre udarbejdelse af relevante projektoplæg og beskrivelse, yde sparring og evt. deltage i projekter som forretningskonsulent, forholde sig til projektets milepæle, succeskriterier og økonomi
- Løbende koordinering af igangværende procesudvikling, herunder deltagelse i arbejdsgrupper i denne forbindelse
- Prioritering af tværgående procesudviklingstiltag eksempelvis best practice, servicemål, vidensopsamling og standarder
- Ansvarlig for fastlæggelse af de overordnede retningslinjer for ydelsen/aktiviteten
- Sikre indgåelse af SLA (Service Level Agreements) med systemejer
- Sikre udarbejdelse af korrekt faglig informationer (interne kunder), beredskabsplan for kontinuerlig drift, anmeldelse til Datatilsyn, varetage relationen til Statens arkiver
- Samarbejde på tværs i Skatteministeriet vedrørende processen
- Sikre ensartethed og sammenhæng mellem processerne
- Prioritering af tværgående procesudviklingstiltag vedr. best practice, servicemål, vidensopsamling og standarder
- Konsekvensvurdere processen i forhold til systemændringer og udviklingsprojekter
- Udarbejdelse af kravspecifikationer til systemejer
- Deltagelse i den forretningsmæssige del af testen i forbindelse med systemændringer

Afgrænsning

- Opgaver i forbindelse med It-drift og vedligehold registreres under ydelsen IT drift og vedligehold.
- Decideret lovforberedende arbejde, fx initiativ til ny lovgivning, behandling af lovforslag og høringer samt skøn på administrative/systemmæssige ændringer registreres på en

aktivitet under ydelsen Lovgivning.

- Principielle spørgsmål om love, regelsæt, klager o.lign. i forhold til den enkelte forretningsproces skal registreres under Lovimplementering, Vejledninger, Juridiske vejledninger eller Styresignaler.
- Budgetopfølgning registreres på en aktivitet under den ydelse, som budgettet er tildelt.
- Bidrag til budgettering/dimensionering registreres på aktiviteten Årlig planlægning.
- Bidrag til opfølgning registreres på aktiviteten Opfølgning på produktion og budgetter.
- Support vedrørende en konkret ydelse konteres på selv samme ydelse, eksempelvis konteres support vedrørende årsopgørelser på en aktivitet under ydelsen Vejledning på kundens initiativ, idet den er initieret af en ekstern kunde, som har brug for vejledning.
- Overvågning af opgavepools på konkrete ydelser registreres på en aktivitet under selv samme ydelse.
- Opgaver vedrørende IVR-systemet og rådgivning i forbindelse med telefonsystemet registreres under aktiviteten Telefonisk besvarelse.
- Oprettelse af stamdata til it-systemer registreres under aktiviteten Årlig planlægning.
- Udsøgning af data registreres under den aktivitet, som de udsøgte oplysninger skal anvendes i forbindelse med, eksempelvis skal tidsforbrug til en udsøgning af data, som skal anvendes til opfølgningen på produktionen, registreres under aktiviteten Opfølgning på produktion og budgetter.
- Bidrag til ministersvar registreres på en aktivitet under ydelsen Ministerbetjening.

Resultatmåling	-
Dato for udsendelse	1. marts 2012
Forfatter	Jørgen Jensen
Dokumenttype	Ydelseskort

Fra: Per Hvas
Sendt: 9. maj 2012 10:48
Til: Hans Wørmer
Emne: VS: Værn mod tab på allerede indeholdte kildeskatter
Vedhæftede filer: wht rec.pdf

Hej Hans – her er mailen fra Ivar☺

Vh
Per

Fra: Ivar Nordland
Sendt: 8. maj 2012 16:26
Til: Mogens Jonas Rasander; Kaj-Henrik Ludolph; Per Hvas; Kaj-Henrik Ludolph
Cc: Lise Bo Nielsen
Emne: SV: Værn mod tab på allerede indeholdte kildeskatter

Visse vasse: 6 mdr til at ligne en beneficial owner sag er overhovedet ikke lang tid, der tager jo flere år i det almindelige system. I øvrigt har Kommissionen i deres kildeskatterekommendation anbefalet at der så vidt muligt senest efter 6 mdr. sker tilbagebetaling under forudsætning af, at de relevante oplysninger er til stede (se pkt 4). Og det er jo det vi typisk slås om – særligt når det modtagende selskab ikke vil oplyse hvor pengene havner henne.

Mvh Ivar

Fra: Mogens Jonas Rasander
Sendt: 8. maj 2012 16:02
Til: Ivar Nordland
Cc: Lise Bo Nielsen
Emne: VS: Værn mod tab på allerede indeholdte kildeskatter
Prioritet: Høj

TO

Med venlig hilsen

Mogens Jonas Rasander



Selskab og aktionær
Direkte telefon: (+45) 72 38 20 90
E-mail: Mogens.Rasander@Skat.dk

Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K
Telefon: (+45) 33 92 33 92
Fax: (+45) 33 14 91 05

Fra: Hans Wørmer
Sendt: 8. maj 2012 16:01
Til: Mogens Jonas Rasander; Per Hvas
Cc: Kaj-Henrik Ludolph
Emne: SV: Værn mod tab på allerede indeholdte kildeskatter
Prioritet: Høj

Hej Mogens

Jeg videregiver lige din mail med udkast til lovændring + notits til Per Hvas.

Opkrævningsloven (forrentning, afbrydelse af udbetalingsfristen, sikkerhedsstillelse m.m.) hører til hos Henrik.


Umiddelbart forekommer en 6 mdr. frist for SKAT til behandling af en anmodning uden forretning for meget lang, set ud fra, at udgangspunktet er at den skattepligtige har krav på den indeholdte skat.

Vi indgår selvfølgelig gerne i en dialog med Jer og Henriks kontor.

Med venlig hilsen

Telefon: (+45) 72 37 25 57

Hans Wørmer

 cid:image003.png@01CB6087.19B1B840

Fra: Mogens Jonas Rasander

Sendt: 8. maj 2012 15:32

Til: Hans Wørmer; Kaj-Henrik Ludolph

Cc: Lise Bo Nielsen; Ivar Nordland

Emne: Værn mod tab på allerede indeholdte kildeskatter

Jura og Samfundsøkonomi

Proces

Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K

Kære begge

E-mail: Hans.Wormer@Skat.dk

Vedlagt følger foreløbigt udkast til ny paragraf i kildeskatteloven, der skal sikre SKAT mod tab på kildeskatter i kapitalfondskomplekserne.

Jeg vil meget gerne have tilbagemeldinger om problemer/uhensigtsmæssigheder i relation til forrentningen, betingelserne for afbrydelse af udbetalingsfristen og sikkerhedsstillelsen mv.

Til orientering vedlægger jeg også et udkast til notits til ordførerne, som kort beskriver baggrunden.

På forhånd tak for hjælpen.

Med venlig hilsen

Mogens Jonas Rasander



Selskab og aktionær

Direkte telefon: (+45) 72 38 20 90

E-mail: Mogens.Rasander@Skat.dk

Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K

Telefon: (+45) 33 92 33 92

Fax: (+45) 33 14 91 05

Ydelseskort

Identifikationsoplysninger:

1 - Navn:	Processtyring
2 - Hovedproces:	1. Ledelse, lovgivning, udvikling
3 - Produktionslinje:	
4 - Ydelseskategori:	Forretningsstyring
5 - Dato:	11.12.13

Ydelsen:

6 - Formål:	Sætte den processuelle ramme og sikre sammenhænge på tværs
7 - Kunderne	Direktionen og øvrige ledere i SKAT.
8 - Hvor produceres ydelsen?	Kundeservice, Indsats, Inddrivelse, HR, Økonomi, IT
9- Procesejer	Økonomi og Virksomhedsstyring, Effektivisering og Forretningsudvikling
10 - Hvilken effekt har ydelsen?	Koordineret, ensartet styring af forretningen med afsæt i strategi og rammer og afstemt med kundens forventninger
11 - Beskrivelse af ydelsen	Ydelsen vedrører opgaver i relation til procesoptimering og helhedstækning både i forretningsområdet og på tværs af SKAT's enheder.
12 – IT-systemer:	Clarity, Indsatsplanlægningssystemet IP, IdéBanken, SAP intern, SAP IK, Xcelsius, samt Ledelsesinformationssystemet.
13 – Særlige omkostninger	Konsulentudgifter og prisfastsatte forespørgsler eller ekstraordinære kørsler hos leverandører.
14 – Aktivitetsmålinger	Analyse Procesejerskab Procesoptimering
15 – Resultatmålinger	-
16 – Afgrænsning til andre ydelser	<i>Turnusanalyser</i> <i>Produktionsstyring</i> <i>Forretningsopfølgning</i> <i>Forretningsplaner</i> <i>Strategi og politikker</i> <i>Eksterne ydelser</i>
17 - Nøgleord	

Navn	Standardaktivitet	Beskrivelse	Afgrænsning	Resultatmålinger	Penge/tid
Analyse		Aktiviteten omfatter ressourceforbruget til analyser i relation til Processtyring, når analysen er formaliseret som bestilling.	<p>Analyseopgaver initieret af Turnusanalyser registreres på ydelsen Turnusanalyser</p> <p>'Små-analyser' til brug for den daglige opgaveløsning, registreres på opgaven.</p>		
Procesejerskab		<p>Aktiviteten omfatter ressourceforbrug til varetagelse af procesejerskab med ansvaret for at udvikle Skatteministeriets processer, samt sikre sammenhængen mellem regelgrundlag, strategi, systemer og fysiske arbejdsprocesser i Skatteministeriet, herunder som faglig kravstiller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikle forretningsprocesserne generelt mhp. at skabe en effektiv, digital og kundeorienteret skatteforvaltning • Løbende vedligeholdelse af processen, herunder evaluering/revurdering af processen • Fastlæggelse og vedligeholdelse af registreringsrammen for 	<ul style="list-style-type: none"> • Opgaver i forbindelse med It-drift og vedligehold registreres under ydelsen IT drift og vedligehold. • Decideret lovforberedende arbejde, fx initiativ til ny lovgivning, behandling af lovforslag og høringer samt skøn på administrative/systemmæssige ændringer registreres på en aktivitet under ydelsen Lovforberedende arbejde. • Principielle spørgsmål om love, regelsæt, klager o.lign. i forhold til den enkelte forretningsproces skal registreres under Lovimplementering, Vejledninger, Juridiske vejledninger eller Styresignaler. • Budgetopfølgning registreres på ydelsen 		

		<p>standarder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig for fastlæggelse af de overordnede retningslinjer for ydelsen/aktiviteten • Sikre indgåelse af SLA (Service Level Agreements) med systemejer • Sikre udarbejdelse af korrekt faglig informationer (interne kunder), beredskabsplan for kontinuerlig drift, anmeldelse til Datatilsyn, varetage relationen til Statens arkiver • Samarbejde på tværs i Skatteministeriet vedrørende processen • Sikre ensartethed og sammenhæng mellem processerne • Prioritering af tværgående procesudviklingstiltag vedr. best practice, servicemål, vidensopsamling og standarder • Konsekvensvurdere processen i forhold til systemændringer og 	<p>oplysninger skal anvendes i forbindelse med, eksempelvis skal tidsforbrug til en udsøgning af data, som skal anvendes til opfølgningen på produktionen, registreres under ydelsen</p> <p>Forretningsopfølgning</p> <p>Bidrag til ministersvar registreres på en aktivitet under ydelsen Ministerbetjening.</p>		
--	--	---	---	--	--

		<p>processen (beskrivelsen i ydelseskort/aktivitetskort, beskrivelse og fastlæggelse af mål/målinger i mål- og indikatorhierarkiet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde med systemejer, lovgivningsansvarlige, samt regionale enheder om driften og ændringer i forretningsprocesserne • Sikre udarbejdelse af relevante projektoplæg og beskrivelse, yde sparring og evt. deltage i projekter som forretningskonsulent, forholde sig til projektets milepæle, succeskriterier og økonomi • Oprettelse af stamdata til it-systemer • Løbende koordinering af igangværende procesudvikling, herunder deltagelse i arbejdsgrupper i denne forbindelse • Prioritering af tværgående procesudviklingstiltag eksempelvis best practice, servicemål, vidensopsamling og 	<p>Forretningsopfølgning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrag til budgettering/dimensionering registreres på ydelsen Forretningsplaner. • Bidrag til opfølgning registreres på ydelsen Forretningsopfølgning • Support vedrørende en konkret ydelse konteres på selv samme ydelse, eksempelvis konteres support vedrørende årsopgørelser på en aktivitet under ydelsen Vejledning på kundens initiativ, idet den er initieret af en ekstern kunde, som har brug for vejledning. • Overvågning af opgavepools på konkrete ydelser registreres på en aktivitet under selv samme ydelse. • Opgaver vedrørende IVR-systemet og rådgivning i forbindelse med telefonsystemet registreres under aktiviteten Telefonisk besvarelse. • Udsøgning af data registreres under den aktivitet, som de udsøgte 		
--	--	--	---	--	--

		udviklingsprojekter <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af kravspecifikationer til systemejer <p>Deltagelse i den forretningsmæssige del af testen i forbindelse med systemændringer</p>			
Procesoptimering		<p>Målingen omfatter ressourceforbrug til konsulentopgaver som at understøtte og facilitere forandrings- og samarbejdsprocesser i SKAT, optimere arbejds- og samarbejdsprocesser, mindske stress, yde karriererådgivning, optimere brugen af virtuel kommunikation samt yde coaching én til én eller i grupper.</p> <p>Arbejdet med videndeling</p> <p>Arbejdet med Målsættende ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ArbejdsPladsVurdering registreres på ydelsen arbejdsmiljø og på ydelsen "Sikkerhed i SKAT" under aktiviteten "Arbejdspladsvurdering". • Ressourceforbrug til den faglige behandling af fremsatte IdéBank-forslag skal registreres på den konkrete opgave. • Konceptaktiviteter, som er formeret som et udviklingsprojekt, registreres på det enkelte projekts målnummer. <p>Ressourceforbrug til løbende procesoptimering indenfor ITIL-konceptet registreres på den aktivitet, optimeringen vedrører.</p> <p>Konsulentopgaver i forbindelse med strategiarbejde registreres på ydelsen 'Strategi'</p>		

Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [René Frahm Jørgensen](#)
Emne: SV: 150822 Formodet svindel for milliarder anmeldt til SØIK.docx
Dato: 22. august 2015 21:44:03

Hej René

Ja – der er ikke udbetalt siden 6. august 2015.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 22. august 2015 20:18
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: Fwd: 150822 Formodet svindel for milliarder anmeldt til SØIK.docx

TO - og det er korrekt at vi har stoppet det hele, ikk?

Mvh René

Start på videresendt besked:

Fra: Rikke Madsen <Rikke.Madsen@Skat.dk>
Dato: 22. aug. 2015 kl. 20.14.23 CEST
Til: Jens Sørensen <Jens.Sorensen@Skat.dk>, Jonatan Schloss <Jonatan.Schloss@skat.dk>, Jim Sørensen <Jim.Sorensen@Skat.dk>
Cc: Winnie Jensen <Winnie.Jensen@Skat.dk>, Anne Sophie Springborg Stricker <Anne.Sophie.Stricker@Skat.dk>, Susanne Thorhauge <Susanne.Thorhauge@Skat.dk>, Richard Madsbjerg Hanlov <Richard.Hanlov@Skat.dk>, Johnny Schaadt Hansen <Johnny.S.Hansen@Skat.dk>, René Frahm Jørgensen <rj@Skat.dk>
Emne: 150822 Formodet svindel for milliarder anmeldt til SØIK.docx

Kære alle

Et første udkast til pressemeddelelse til den store kreds. Har lige haft en indledende version forbi Anne og Susanne.

Jesper vil gerne se en pressemeddelelse inden frokost i morgen. Så I må gerne sende mig kommentarer og bemærkninger senest kl. 10 i morgen formiddag. Så kan vi evt. nå en runde mere inden den når Jesper.

Ud over input generelt, så er jeg særligt interesseret i, om det er korrekt, at vi indtil videre har stoppet al udbetaling af udbytteskat.

God aften til jer.

/Rikke

Fra: [Birgitte Normann Grevy](#)
Til: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Emne: SV: Refusion af udbytteskat
Dato: 24. august 2015 05:51:13
Vedhæftede filer: [image001.jpg](#)

Godmorgen Dorthe

Sidste udbetalingsdato er den 6. august 2015. Der har været et par stykker efterfølgende, men det har været til fonde/foreninger.

Med venlig hilsen

Birgitte Normann Grevy



Betaling og Regnskab
SAP 38
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Birgitte.Grevy@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 09 85

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 23. august 2015 11:49
Til: Birgitte Normann Grevy
Emne: Refusion af udbytteskat

Kære Birgitte

Hvilken dato er den sidste, hvor der er udbetalt udbytteskat?

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Betaling og Regnskab
SAP 38
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Dorthe.Pannerup@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 97 80



Skatteministeriet

20. december 2018
J.nr. 2018 - 7824

Til Folketinget – Skatteudvalget

Hermed sendes svar på spørgsmål nr. 117 af 16. november 2018 (alm. del). Spørgsmålet er stillet efter ønske fra Jesper Petersen (S).

Karsten Lauritzen

/ Julie Lungholt

UKS



Spørgsmål

Vil ministeren oplyse, hvor stort et beløb der blev refunderet, fra den dato SKAT modtog oplysninger fra Storbritannien om mulig svindel med refusion af udbytteskat, til det blev besluttet at standse al refusion af udbytteskat?

Svar

Jeg kan henholde mig til følgende, som jeg har modtaget fra Skattestyrelsen:

”Det daværende SKAT modtog den 27. juli og den 6. august 2015 oplysninger fra Storbritannien om mulig svindel med refusion af udbytteskat. SKAT besluttede den 6. august 2015, bl.a. på baggrund af disse oplysninger, at indstille al refusion af udbytteskat.

I perioden fra den 27. juli til og med den 6. august 2015 udbetalte SKAT via den såkaldte blanketordning refusion af udbytteskat for i alt ca. 127 mio. kr. Heraf er udbetalinger for ca. 105 mio. kr. relateret til den omfattende svindel med udbytterefusion.

For så vidt angår den såkaldte bankordning kan Skattestyrelsen oplyse, at i perioden fra den 27. juli 2015 til og med den 6. august 2015 er der refunderet udbytteskat for ca. 452,6 mio. kr. Der er aktuelt ikke indikationer på, at disse udbetalinger har relation til svindlen med udbytterefusion. Skattestyrelsen har rettet henvendelse til Finanstilsynet med henblik på yderligere afdækning af bankernes administration af bankordningen.

Det bemærkes, at der sammenlagt i 2015 blev udbetalt ca. 8,2 mia. kr. via blanketordningen og ca. 1,1 mia. kr. via bankordningen.

Skattestyrelsen skal i øvrigt oplyse, at styrelsen er blevet opmærksom på, at der uagtet betalingsstoppet, der var gældende i perioden fra den 6. august 2015 til den 17. marts 2016, er sket udbetaling af udbytterefusion i 35 tilfælde i perioden fra d. 6. august 2015 til d. 17. marts 2016. Disse udbetalinger vedrører et samlet beløb på ca. 7,7 mio. kr.

Det daværende SKAT foretog i efteråret 2016 en grundig gennemgang af disse udbetalinger og vurderede i den forbindelse, at 33 udbetalinger vedrørende ca. 7,7 mio. kr. er sket på et fuldt dokumenteret grundlag. 20 af disse udbetalinger på i alt ca. 7 mio. kr. vedrørte således situationer, hvor skatteforvaltningen fejlagtigt indeholdt udbytteskat i forhold til foreningers udbyttefrikort, mens 13 af udbetalingerne på ca. 650.000 kr. blev udbetalt på ny, idet de tidligere udbetalinger var refunderet til SKAT, hvilket blandt andet kan ske i tilfælde, hvor der fx er anført et forkert kontonummer på refusionen etc.

I relation til en udbetaling på 43.334,28 kr. var SKAT i tvivl om berettigelse af refusionen, men fandt ikke indikationer på svig, ligesom det i relation til en udbetaling på 8.770,70 kr. blev konstateret, at kravet var forældet. Det blev på daværende tidspunkt undersøgt, om der var mulighed for at tilbagekalde de to afgørelser, der lå til grund for udbetalingerne. Det blev imidlertid afvist, da SKAT vurderede, at der ikke forelå sådanne særlige omstæn-

digheder, der kunne begrunde tilbagekaldelsen af en begunstigende afgørelse. Der er således i ingen af de 35 udbetalinger i perioden for udbetalingsstoppet nogen indikationer på svig.”

UKS

Fra: [Lars Nørding](#)
Til: [Jens Sørensen](#)
Emne: VS: Notat omkring udbytteskat
Dato: 23. marts 2011 09:28:00
Vedhæftede filer: [Statusnotat på grundlag af revisionens undersøgelse af provenuet fra kildebeskatning af udlændinge.doc](#)

Hej Jens
Beklager – hermed bilaget.
M.v.h.
Lars

Fra: Jens Sørensen
Sendt: 23. marts 2011 08:35
Til: Lars Nørding
Cc: Frank Høj Jensen
Emne: SV: Notat omkring udbytteskat
Kære Lars

Notatet mangler!!

Med venlig hilsen
Jens Sørensen



Midtjylland
Direktør mfl
Merkurvej 601, 7400 Herning
E-mail: Jens.Sorensen@Skat.dk
Telefon: (+45) 30 57 38 31

Fra: Lars Nørding
Sendt: 16. marts 2011 16:30
Til: Jens Sørensen
Cc: Frank Høj Jensen
Emne: Notat omkring udbytteskat
Kære Jens

Hermed som aftalt et kort statusnotat omkring "udbytteskat" til din orientering af Peter Loft. Hvis du ønsker ændringer, må du endelig sige til.

Med venlig hilsen
Lars



Regnskab
Skattedirektør
Merkurvej 601, 7400 Herning
E-mail: Lars.Nording@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 00 40

Statusnotat på grundlag af revisionens undersøgelse af provenuet fra kildebeskatning af udlændinge – udbytteskat.

I efteråret 2009 anmodede departementschefen Intern Revision om at foretage en undersøgelse af udbytteadministrationen. Baggrunden var en undersøgelse af provenuet af udbytteskat til udenlandske aktionærer, som det ikke er muligt at afstemme år for år mod den indeholdte udbytteskat.

Den 10. maj afgav intern revision en rapport, som i punkt 8 opsummerer en række konklusioner på to kærneområder:

1. den manglende afstemning af den udbytteskat som aktionærer godskrives over mod angivelse og betaling.
2. Refusioner til udenlandske aktionærer og den tekniske behandling heraf.

Produktionsforum beslutter d. 20. juni 2010, at der nedsættes en arbejdsgruppe under Borger og Virksomheder med repræsentanter fra Jura og Samfundsøkonomi og Regnskab der skal analysere opgaven og komme med forslag til nye processer for udbytteadministrationen.

Medio september 2010 udarbejdes der et kommissorium for styregruppe/arbejdsgruppe og bemandingen søges afklaret hen over efteråret.

Hvad er der sket under vejs:

Frikortmarkering af depoter.

Danske pengeinstitutters outsourcing af depotadministration har medført, at den registrerede depotindehaver nødvendigvis ikke er identisk med den, der ejer aktierne. Da det er depotindehaver, som indberettes til SKAT, vil SKAT ikke få oplyst den korrekte aktieejers aktiebesiddelse eller udbytte i disse situationer. Gældende regler for frikortmarkering indskærpes derfor over Finansrådet d. 22. dec. 2010.

OECD's Trace IT projekt

Danmark har ultimo 2010 besluttet at deltage i et IT-projekt under OECD, som går ud på at etablere et system, hvor bankerne administrerer indeholdelsen af udbytter til udlandet. Indeholdelse af udbytteskat vil således følge dobbeltbeskatningsoverenskomsterne. Projektet skal løse behandlingen af udenlandske aktionærer beskatningsforhold. Afdelingslederen i Regnskab 2, har netop i begyndelsen af mart 2011 deltaget i et møde i OECD i Paris omkring projektet.

Forkortet problemformulering.

Som følge af ovennævnte initiativer, har Regnskab 2 i feb. 2011 udarbejdet en forkortet problemformulering for arbejdsgruppen, hvor der særligt er fokus på den manglende afstemning mellem udbytteangivelsen og indberetning af udbyttedtageren. Arbejdet forventes igangsat snarest muligt.

17. marts 2011 Lars Nørding

Fra: [Lasse B Hartmann](#)
Til: [Lisbeth Rømer](#)
Emne: SV: Udbytteskat
Dato: 23. januar 2013 14:38:40
Vedhæftede filer: [image001.png](#)

Kære Lisbeth

Du fortjener en orientering, som jeg skulle have givet dig for noget tid siden. Jeg beklager min langsommelighed.

Vi afholder et statusmøde på fredag, og jeg kan se, Bente har inviteret dig med, så jeg vil fatte mig ganske kort på nuværende tidspunkt af hensyn til at undgå gentagelser.

Med hensyn til tvungen tast selv har Jeanette forhørt sig hos Jura og Samfund om at fremrykke tidspunktet for ikke mindst at afhjælpe det sagsbehandlingspres, der jo ikke bliver mindre af indførelsen af skattekontoen. Desværre var der ikke den store vilje til at støtte en fremrykkelse af tidspunktet. Jura og Samfund ville gerne holde fast i den oprindeligt tiltænkte løsning, hvorefter SKAT først skal forbedre den eksisterende tastselv funktion, før en eventuel pligt til tastselv indføres.

Og dermed er vi ved allerede ved sagens kerne: Udviklingen af forbedret tastselv for udbytteangivelser. Jeanette og Linnea vil på fredag give os et overblik over, hvor vi står – ikke mindst hvor langt vi er med beskrivelsen af forretningens krav og forventningerne til den umiddelbare fremtid. Vi er desværre stadig udfordret på ressourcer, men nu har projektet fået en projektleder, Jacob Rasch, som også vil være til stede på fredag.

Til vores held ser det lige nu ud som om, skattekontoen muligvis ikke bliver klar til den planlagte dato 21/5, hvilket giver os lidt mere tid. Der skal træffes beslutning om driftsdato på kommende direktørmøde, men udviklingsdirektør Kristian Vengsgaard antydede mere end kraftigt på et møde i går, at projektet anbefaler en mindre udskydelse af idriftsættelsen. Direktørmødet er 4. februar, og derefter meldes der hurtigt ud om datoen.

Uanset datoen for skattekontoen så ændrer det dog ikke ved, at der indtil den obligatoriske tastselv angivelse er trådt i kraft er et forøget sagspres hos jer, efter skattekontoen sætter i drift. Lad os drøfte problemstillingen på fredag, når vi har et bedre overblik over tidshorizonten for tastselv forbedringerne.

Mvh
Lasse

Fra: Lisbeth Rømer
Sendt: 23. januar 2013 10:27
Til: Lasse B Hartmann
Emne: Udbytteskat

Kære Lasse,

Vi skal have revision den 6. februar 2013, og jeg ville så gerne kunne fortælle, hvordan udsigterne er for tvungen TastSelv på udbytteskatten. De kommer som opfølgning på deres rapport til Peter loft af 10.5.2010. Før systemerne er ændret, har vi jo kun besvær med de nye

regler. Og da vores højsæson er forestående og indførelsen af Skattekontoen nærmer sig, ville en tidshorisont være meget velkommen. Håber du kan hjælpe.

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab

Regnskab 2

Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 48 54

UKS

Udviklingsforum

Forelæggelse til
godkendelse

Udbytte

IdeUFO-møde: 13. marts
2013Styregruppeformand:
Susanne Thorhauge
Projektleder: Jacob
Rasch**Beslutningsoplæg vedr. udbytteskat i TastSelv
Erhverv****Ledelsesresumé**

I forbindelse med udarbejdelsen af L149 (ændringer i Skatteforvaltningsloven), som muliggør obligatorisk digitalisering af indberetninger af udbyttemodtagere og angivelser af udbytteskat, blev det fastslået at denne obligatoriske digitalisering fordrede en forbedring af den nuværende løsning i TastSelv Erhverv. Denne ændring er der udmeldt budget til, men for at kunne gennemføre den, er det nødvendigt at afsætte ressourcer udenfor hhv. proces- og systemejerkredsen. Derfor er projekt Udbytte oprettet.

Nøgledata

Projektets opstarts- og slutdato, samt implementeringsdato	Opstartsdato: 13. marts 2013 Implementeringsdato: 1. april 2014 Slutdato: 16. maj 2014
--	--

Projektbudget aktuel fase -Ide

DENNE FASE	REALISERET	RESTBUDGET	TOTAL	Seneste UFO budget	Afvigelse
Interne timer, kr. Faktura	3185520	0	318552		0
I ALT	0	0	0	0	0

Næste fase- (for) Analyse

NÆSTE FASE	REALISERET	RESTBUDGET	TOTAL	Seneste UFO budget	Afvigelse
Interne timer, kr. Faktura		425000	425000		0
I ALT	0	0	0	0	0

x

Projektbudget i alt

HELE PROJEKTET	REALISERET	RESTBUDGET	TOTAL	Seneste UFO budget	Afvigelse
Interne timer, kr. Faktura		1725000 8500000	1725000 8500000		0 0
I ALT	0	0	0	0	0

x

Nøgletal - effekt-budget					
KRONER OG ØRER EFFEKT	ÅR 1	ÅR 2	ÅRLIGT FRA ÅR 3 - NU	Årligt fra år 3 - før	Afvigelse
Forretningen	0	(1750000)	(3000000)		0
It driften	0	0	0	0	0
LØNSUM, kr.	0	0	0	0	0
Forretningen	0	0	0	0	0
It driften		+700000	+1700000		0
DRIFTSMIDLER	0	0	0	0	0
<Her angives bemærkninger om indkøringstakt, hvis udover år 3>					
Effektbudgettet - årsværk					
ÅRSVÆRKSEFFEKT	ÅR 1	ÅR 2	ÅRLIGT FRA ÅR 3 - NU	Årligt fra år 3 - før	Afvigelse
Forretningen		(2,9)	(5)		0
It driften					0
ÅRSVÆRK	0	0	0	0	0
<Her angives bemærkninger om indkøringstakt, hvis udover år 3>					
Forretningens suc- ceskriterier	Digitalisering af et område med lav digitaliseringsgrad (30 %), understøttelse af tvungen digitalisering, effekt på 5 ÅV, merprovenu på 20 mio./år				
Risikovurdering	Middel. De fleste risici søges mitigeret ved at koordinere med relevante parter				
Afhængigheder	L149, Skattekontoen, SAP-PS, E-kapital				
Ressourcevurdering (portefølje)	Gennemførelseskapacitet indsættes af it-projektstyring Udtalelse fra ressourcemanager omkring ressourceallokering på baggrund af fremsendt ressourcebestilling				

Anledning

For at sikre ressourcer til at gennemføre ændringer i TastSelv Erhverv (TSE), er det nødvendigt at anmode UFO om budget til de interne ressourcer. Ændringerne i TastSelv understøtter obligatorisk digitalisering af udbytteskatteangivelser og –modtagere. Digitaliseringen af angivelserne er højaktuelle, da implementeringen af Skattekontoen kommer til at nødvendiggøre yderligere manuelle behandlingsskridt, når ca. 50.000 selskaber angiver på papir.

Af formmæssige årsager er der udarbejdet et Projektinitieringsdokument, som beskriver den nødvendige ændring, selvom dette strengt taget ikke er et projekt, men en almindelig lovtilpasningsopgave. Projektdokumentationen er valgt for at overskueliggøre opgavens omfang, både i forhold til afhængigheder og risici, samt økonomi.

Styregruppens behandling

Styregruppen oprettes først i forbindelse med dette faseskift. Ledelsen i Afregning Erhverv og It Vejledning og Afregning Erhverv har hidtil fulgt projektet i idéfasen og sikret fremdrift. Men nu er det nødvendigt med ressourcer, som ikke tilhører de to kontorer eller den berørte forretningsafdeling, hvorfor projektet forelægges for UFO.

Indstilling

Det indstilles, at UFO bevilger de ansøgte årsværk (2,9), sådan at der kan udmeldes PSP element til ressourcer og reserveres ressourcer via ressourcemanageren.

Procedure

Efter vedtagelse i UFO sikres de nødvendige ressourcer til resten af opgaven, sådan at projektet kan afslutte analysefasen, for derefter at tage kontakt til vedligeholdslieferandøren med henblik på estimering og udvikling af de nødvendige ændringer i TSE.

Økonomi

Omkostningerne til udarbejdelse af ændringen i TSE er meldt ud som en administrativ omkostning til L149, og det nuværende estimat er udarbejdet i samarbejde med systemejer og på baggrund af input fra leverandøren. Det er vores opfattelse at de tekniske ændringer i TSE ikke er af væsentligt omfang i forhold til løsningen som helhed, og dette vil blive endeligt afklaret inden næste fase.

Udtalelse fra it-projektstyring vedr. rammepåvirkning og finansiering

Forretningens succeskriterier

Aktivitet 3020: Afregning, Erhverv – Angivelser, udbyttebeskatning

Projektets mål	Beskrivelse	Succeskriterium
Forbedre understøttelsen af obligatorisk digital angivelse	Den forbedrede TastSelv løsning skal gøre det lettere for selskaberne at opbygge og aflevere angivelser vedr. udbytteskat og modtagere	De redesignede skærbilleder består funktionel kravtest
Understøtte at obligatorisk digital angivelse medfører et reduceret ressourceforbrug	Den forbedrede TastSelv løsning vil medføre færre fejl i angivelserne og fjerne behov for særlige procedurer pga. skattekontoen. Dermed understøttes det besparelspotentiale på 5 ÅV, som kan opnås ved obligatorisk digitalisering	1 år efter idriftsættelse af de redesignede skærbilleder er der konstateret et mindreforbrug svarende til 5 ÅV i "Regnskab 2, Midtjylland"
Understøttelse sammenhæng mellem indberetning af udbytteskat og -modtagere	Fristen for at angive udbytte og indberette udbytte modtagere har indtil 1.1.2012 været forskellig og der har ikke været en systemmæssig afstemning mellem angivelse (udbytteskat og betaling) og indberetning af udbytte modtagere (godskrivning af udbytteskat). Denne afstemning understøttes ikke i TastSelv i dag. Det forventes at implementeringen vil give et årligt merprovenu på over 20 mio.	1 år efter idriftsættelse af de redesignede skærbilleder er der konstateret et merprovenu på 20 mio. kroner i forhold til 2012

Risici

Risiko id	Indhold	Risikoværdi (S*K)=X	Reducerende tiltag	Evt. pris fra BC
1	Frozen Zone forhindrer udvikling til tiden	9	Koordinering med koordinatore	
2	Projektet skal i Statens It-råd, hvilket forsinket udvikling	6	Afklaring med It-projektstyring, og med systemejer omkring omfanget af ændringerne i forhold til TSE som helhed.	
3	Leverandøren kan ikke tilbyde en opfyldelse af tidsplanen	4	Evt. opdeling af krav i forhold til implementeringskvalitet	

Projektorganisation

Projektet organiseres i tilknytning til procesejer, som også er projektejer og styregruppeformand. Derfor er projektlederen også organiseret hos procesejer, ligesom øvrige procesejere på projektet.

Styregruppen

Rolle	Navn	Titel
Styregruppeformand/ projektejer	Susanne Thorhauge	Kontorchef
Seniorbrugere (Gevinstejere)	Lisbeth Rømer	Funktionsleder
Systemejer	Jan Telling	Kontorchef
Seniorleverandør	ikke aftalt endnu	

Projektorganisation

Rolle	Navn
Projektleder	Jacob Rasch
Forretningsprocessejer	Jeanette Nielsen
Forretningsprocessejer	Henrik Espersen
Forretningsspecialist	Bente Fridberg
Systemejer	Linnea Nissen
It Modelleringskonsulent	Lasse Levarett Buck
Testmanager	Ikke afklaret (skal først anvendes i udviklingsfasen)
Arkitekt	Frank Carvalho, omfanget af tidsforbrug forventes at være ret begrænset, da der arbejdes indenfor kendte løsninger.

Ressourcer

Projektet forventes primært håndteret af ressourcer fra hhv. proces- og systemejerkontorerne. Derudover anvendes en forretningspecialist og der skal i analysefasen anvendes en modellør og en testmanager i gennemførelsesfasen.

Projektroller	ÅV i alt
Projektleder	0,6
Forretningsprocesejer	0,6
Forretningsprocesejer	0,4
Forretningspecialist	0,4
Systemejer	0,6
It Modelleringskonsulent	0,15
Testmanager	0,15
Årsværk i alt	2,9

Afhængigheder

Afhængighed	Kort beskrivelse af afhængighed	Projektejer/ system-ejer	Håndtering af afhængighed
Skattekontoen	For at kunne udvikle i TSE, er vi afhængige af at kunne passes ind i Frozen Zone pga. Skattekontoen	Susanne Thorhaug / Bente Kristensen	Koordinering med Frozen Zone koordinatorene
SAP PS	Projektet vil i næste fase afklare afhængighederne til SAP PS	Susanne Thorhaug / Bente Kristensen	Koordinering med SAP-PS ansvarlige
E-Kapital	Modtager data fra TSE/3S og der arbejdes på ny løsning på bl.a. udbytte	Klaus Østergaard / Søren K. Jensen	Koordinering med procesejer på E-kapital

Leverancer

Leverance	Beskrivelse	Leverancens milepæle
1	Aftale omkring ændring af skærbilleder i TSE	19. juli 2013 "Aftale indgået"
2	Redesignede skærbilleder i TSE	1. april 2014 (forventet) "Skærbilleder lagt i produktion"

Løsning

Projektet foretager en forbedring af den nuværende indberetningsmulighed vedr. udbytteskat og -modtagere i TSE. Der etableres bl.a. en kladdefunktion, så selskaberne kan opbygge deres angivelse og de to nuværende angivelsesflows lægges sammen. Derudover søger projektet også at forbedre mulighederne for SKAT-medarbejdere (gennem administrationsportalen).

Nulløsningen

Den nuværende TastSelv løsning kan anvendes til at angive, men opbygningen i TSE er ikke optimal, primært fordi der angives i to flows (hhv. udbyttmodtagere og –angivelse), hvilket medfører at selskaber glemmer at gennemføre begge flows, hvilket giver et afstemningsproblem. Derudover gør fraværet af en kladdefunktionalitet, at det kan være

vanskeligt at få angivet digitalt, især hvis angivelsen er lang. Derfor vil en kommende obligatorisk digitalisering kunne medføre at der stadig skal anvendes ressourcer til at afhjælpe de u hensigtsmæssigheder, som der er i den nuværende løsning.

Samtidig gør idriftsættelsen af skattekontoen det nødvendigt at indføre særlige procedurer på udbyttebeskatning, for at sikre, at indbetalt udbytteskat ikke tilbagebetales til indbetaler, da det ikke er muligt at indtaste manuelle angivelser (eller supplere digitale) i tide. Dette koster også unødvendig administration, som undgås ved at gennemføre ændringerne i TSE.

Kommunikation

Ingen særlige tiltag

Bilag

Business Case overblik (standard fane fra SkmØk rapport)

Med venlig hilsen
Susanne Thorhauge
Afrekning Erhverv

UKS

Fra: [Bente Klein Fridberg](#)
Til: [René Frahm Jørgensen](#)
Emne: Omplacering...
Dato: 19. april 2013 13:36:50
Vedhæftede filer: [Flytning af Regnskab 2 til Kundeservice.docx](#)
[image001.png](#)

Hej René

På opfordring får du et skriv med vores ønske om en bedre faglig placering af udbytte- og royaltysager end i den nuværende regnskabsafdeling.

Jeg håber at du vil se nøgternt på opgaven, da vi har større ambitioner, end blot at registrere en angivelse mv.

God og behagelig weekend

Med venlig hilsen

Bente Fridberg



Betaling og Regnskab
DMO/DMS
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Bente.Fridberg@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 83 47

Flytning af administrative opgaver under udbytte- og royaltyskat, der ikke er omfattet af bogføring fra "Regnskab og Betaling" til "Kundeservice".

Ønsket begrundes med, at arbejdsområdet fagretligt i meget højere grad hænger sammen med opgaver inden for selskabsbeskatning og beskatningsforhold for udbytte- og royaltymodtagere i ind- og udland end for bogføring af kravet og skatten.

De to opgaver har også hele tiden være skarpt adskilt i kontoret. Vi er glade for arbejdet og vil gerne fortsætte på området, men problemet ved at høre til bogholderiet/regnskab har betydet, at vi mister faglig viden og sparring på det selskabsretlige område. Vi sidder mentalt på en øde ø!

En sammenlægning med et fagretligt kontor på selskabsområdet betyder, en smidigere, bedre administration og indbyrdes understøttelse mellem selskabsselvangivelsen og udbytteangivelsen og sagsbehandling på vores område. Vi deler på forhånd de samme systemer i 3S, TastSelv Erhverv, Erhvervssystemet, herunder disse systemers proces- og systemejere. Ved at være en del af Kundeservice vil vi i langt højere grad blive husket og inddraget i tværfaglige netværk, kurser, og lov- og praksisændringer på udbytte- og royaltyskat som værende en del af selskabsområdet og dermed få styrket de selskabsretlige kompetencer.

Vi savner også den fornødne viden til alene at tage stilling til specifikke selskabsretlige spørgsmål om en udenlandsk enhed kan være undtaget for dansk skattepligt og ordentlig viden om hvordan vi fx skal håndtere transparente enheder.

Selvom den forestående ændring af TastSelv løsning vil løse en del umiddelbare fejlsituationer, mangler stadig en overordnet løsning for kontrol af: 1) Afstemning af betalt udbytteskat over for de modtagere der indberettes direkte til e-Kapital. 2) Selskaber, der ikke er selskabsskattepligtige, men stadig udbytteskattepligtige. 3) Kontrol overfor selskaber, der ikke har angivet hele det udloddede udbytte. 4) Håndtering af de kontoførende bankers indberetninger om størrelsen af udbytteskat mv.

Det er forhold som mere eller mindre kræver samarbejde med både selskabsfolk og eKapitalfolk.

Med venlig hilsen

Bente Fridberg

Fra: Lisbeth Rømer
Sendt: 13. august 2013 09:25
Til: René Frahm Jørgensen
Emne: Udbytteskat og attestationer

Kære René,

Godt at se, at du er på benene igen.

Jeg ved godt, jeg presser på, men det er os alle så magtpåliggende at vide noget om fremtiden – som måske er 1. september!

Attestationernes placering har vi ikke taget hul på mig bekendt. Holder det først udmeldte stadig - at opgaven skal til Ringkøbing - og fra 1. september 2013 - må vi snart melde ud til de selskaber, som er vores kunder.

Vedr. Udbytteskatten bliver vi jo uhyggeligt sårbare, når Bente forlader os 1. september 2013. Og da Bekendtgørelsen om tvungen TastSelv åbner en ladeport for papirangivelser indtil udgangen af 2014, frygter vi de mængder af blanketter, vi kan risikere at modtage.

Så placeringen af udbytteskatten er også meget vigtig, og heller ikke der er der megen tid. Vi håber sådan, at vi kan blive modtaget i Kundeservice.

Bare et lille hjertesuk herfra.

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab
Regnskab 2
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: [Jacob Egelykke Rasch](#)
Til: [Kim Saastamoinen-Jakobsen](#)
Cc: [Karin Bergen](#); [Susanne Thorhauge](#); [Jeanette Nielsen](#); [Jan Muff Hansen](#)
Emne: opdateret forelæggelse vedr. udbytteskat.
Dato: 14. januar 2014 12:51:00
Vedhæftede filer: [Dir-forelæggelse om udvidet indberetning - udbytte.docx](#)
[Problemstilling udbytteskat.docx](#)
[image001.png](#)

Kære Kim

Som varslet er her den opdaterede forelæggelse, korrigeret i forhold til den endelige tilbagemelding fra CSC vedr. udviklingsomkostninger.

Med venlig hilsen

Jacob Egelykke Rasch



Afregning

Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jacob.Rasch@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 88 85

UKS

Forelæggelse for direktionen

Implementering af udvidet indberetning vedrørende udbytteudlodning

Journal nr.	Direktionsmedlem	Sagsbehandler	Godkender
13-6501843	Karin Bergen	Jeanette Nielsen	Susanne Thorhauge

14. januar 2014

Indstilling:

- der bevilges yderligere udviklingsbudget, svarende til 1.500.000 kroner finansieret fra udviklingsbudgettet på Projekt Udbytteskat, som forventes lukket pga. manglende forventninger til, at CSC kan udvikle løsningen inden driftsudbuddet på TastSelv Erhverv
- der bevilges 200.000 kr. til vejledningstiltag overfor relevante brancheforeninger om den udvidede indberetningspligt og implementeringen heraf.

Problemstilling: Der er med lov nr. 1354 af 21. december 2012 om ændring af skattekontrolloven, kildeskatteloven og forskellige andre love indført ændringer af indberetningspligten vedrørende udbyttmodtagere og udbytteskat. Ændringerne er gældende for vedtagelser af udbytteudlodning efter 1. januar 2014 og gælder for både noterede og unoterede aktier.

For så vidt angår udbytte af noterede aktier (aktier optaget til handel på et reguleret marked eller aktier registreret i en værdipapircentral) sker indberetningerne af udbyttmodtagere via filoverførsel. Lovændringerne kan i denne indberetningskanal idriftsættes til 1. januar 2014. Det er derimod ikke muligt i forhold til udbytte af unoterede aktier at få implementeret lovændringerne i SKATs digitale indberetningsløsning på TastSelv Erhverv med virkning fra 1. januar 2014.

Løsning: Der udvikles en midlertidig indberetningsløsning i TastSelv Erhverv, der opfylder lovkravene, således at det vil være muligt at modtage indberetningerne fra den 1. februar 2014. Et mindre antal selskaber (forventet ca. 6.000) vedtager udbytteudlodning i januar 2014. Disse har indberetningsfrist 10. februar 2014 og får således kun 1 uge til at foretage indberetningen i.

Projekt Udbytteskat vil aflevere kravspecifikation og restbudget til driftsudbudsprojektet, idet arbejdet med at udvikle en permanent og mere brugervenlig løsning for indberetning og administration af udbytteskat forventes videreført i regi af driftsudbudsprojektet i forbindelse med overgang til ny driftsleverandør.

Kommunikation og Presse: Ingen pressetiltag.

Økonomi: Samlede udviklingsomkostninger på ca. 1.800.000 kr. til den midlertidige løsning. I forbindelse med fremsættelsen af lovforslaget blev der (sammen med Afregning Person) konso- lideret 300.000 til udvikling i TastSelv Erhverv.

Materiale: Baggrundsnotat vedlagt.



Notat

Kundeservice
Afregning
Afregning Erhverv

14. januar 2014

Implementering af udvidet indberetning vedrørende udbytteudlodning

Problemstilling:

Der er med lov nr. 1354 af 21. december 2012 om ændring af skattekontrolloven, kildeskatteloven og forskellige andre love (Udvidelse af årsopgørelsesordningen, indberetning af udbytter m.v.) indført ændringer af indberetningspligten vedrørende udbyttemodtagere og udbytteskat. Ændringerne er gældende for vedtagelser af udbytteudlodning efter 1. januar 2014 og gælder for både noterede og unoterede aktier.

Fsva. udbytte af noterede aktier (aktier optaget til handel på et reguleret marked eller aktier registreret i en værdipapircentral) sker indberetningerne af udbyttemodtagere via filoverførsel. Lovændringerne kan i denne indberetningskanal idriftsættes til 1. januar 2014.

Det er derimod ikke muligt i forhold til udbytte af unoterede aktier at få implementeret lovændringerne i SKATs digitale indberetningsløsning på TastSelv Erhverv med virkning fra 1. januar 2014. Det er dog SKATs forventning, at det vil være muligt at modtage indberetningerne fra den 1. februar 2014.

Baggrundsinformation:

Selskaber er forpligtet til at indeholde udbytteskat på vegne af udbyttemodtager i forbindelse med enhver udlodning. Selskabet oplyser samtidig, hvem der er modtager af udbyttet, og oplysningerne indgår på modtagers selvangivelse. Er der tale om en person, overføres oplysningerne automatisk. Hvis modtageren er en juridisk person, medregner denne selv det modtagne udbytte på selvangivelsen og bliver godskrevet udbytteskatten på årsopgørelsen.

Det følger af lovændringen, at der skal indberettes yderligere oplysninger for hver udbyttemodtager, herunder den "indeholdte udbytteskat", et kontonummer (i særlige tilfælde) og årsager til reduceret sats (hvis der er valgt procentsats, der afviger fra normalsats).

For de unoterede aktiers vedkommende fjerner de nye indberetninger det udbytteudloddende selskabs pligt til at indgive en udbytteangivelse, der hidtil har dannet grundlag for opkrævning af udbytteskatten. Det samlede udloddede beløb og den samlede indeholdte udbytteskat kan efter udvidelsen af oplysningerne i ud-

bytteindberetningerne om udbyttmodtagerne opgøres og opkræves på grundlag af indberetningerne.

Status på ændringer af indberetningsløsning:

SKAT har afholdt møde med CSC og fået en foreløbig tilkendegivelse af, at den midlertidige indberetningsløsning i TastSelv Erhverv kan idriftsættes den 1. februar 2014.

Konsekvenser:

Der kan være selskaber, der vedtager at udlodde udbytte i januar 2014. Selskaber med udbytteudlodninger, der har vedtagelsesdato i januar 2014, har som udgangspunkt indberetnings- og betalingsfrist den 10. februar 2014. Afregning Erhverv forventer således, at det vil være muligt at indberette de nye oplysninger/på den nye måde inden for fristen, såfremt selskaberne venter til efter den 1. februar 2014.

Det kan ikke på forhånd fastlægges, hvilke (og hvor mange) selskaber, der vedtager udbytteudlodning i løbet af januar måned. På baggrund af erfaringer fra tidligere år skønnes det, at der kan være tale om ca. 6.000 selskaber, der skal indberette oplysninger inden fristen den 10. februar 2014. Langt de fleste selskaber afslutter regnskab 31. december 2013 og vedtager udlodninger af udbytte i april/maj måned. De fleste indberetninger foretages således i månederne april til juni.

Vejledningstiltag:

Afregning Erhverv forventer medio januar 2014 at kunne iværksætte vejledningstiltag overfor relevante brancheforeninger om de nye regler for indberetning, herunder information om indberetningsløsningen på TastSelv Erhverv.

Udsendelse af informationsbreve/e-mail til samtlige selskaber indgår ikke i de planlagte vejledningstiltag.

Økonomi:

På baggrund af de foreløbige tilkendegivelser fra CSC omkring omkostninger til udvikling af løsningen forventer vi udviklingsomkostninger på ca. 1.800.000.

I forbindelse med fremsættelsen af lovforslaget blev der (sammen med Afregning Person) konsolideret 300.000 til udvikling i TastSelv Erhverv.

Dermed mangler der udviklingsbudget, svarende til 1.500.000 kroner, som dog kan finansieres fra udviklingsbudgettet på Projekt Udbytteskat, som forventes lukket grundet manglende forventninger til, at CSC kan udvikle løsningen inden driftsudbuddet på TastSelv Erhverv¹. Dette er muligt, idet den her skitserede løsning også fungerer som midlertidig løsning for projektet. Afregning Erhverv vurderer, at det fortsat er nødvendigt at udvikle en mere brugervenlig løsning for indberetning af udbytteskat.

¹ Projekt Udbytteskat forventer at aflevere kravspecifikation og restbudget til driftsudbudsprojektet med henblik på udvikling i forbindelse med overgang til ny driftsleverandør.

Dertil kommer 200.000 til omkostninger til vejledning. Denne post er ikke finansieret.

Jeanette Nielsen

UKS

Notat

Kundeservice
Afregning

Afregning Erhverv

23. januar 2014

Økonomi

Indstilling vedr. overdragelse fra projekt til drift

I forbindelse med analysen og udarbejdelse af kravspecifikation på optimeret udbytteløsning i NTSE, har det vist sig, at det ikke kan forventes at vi er i stand til at få udviklet en holdbar løsning hos den nuværende leverandør af NTSE (CSC) inden NTSE skal transiteres over til en ny leverandør (eller på en ny kontrakt).

Dertil har projektet hidtil måtte udskyde færdiggørelsen af kravspecifikationen, idet flere centrale ressourcer ikke har kunnet deltage i projektet i nødvendigt omfang grundet andre presserende opgaver.

Det er derfor nødvendigt at lukke projekt udbytte, og overdrage restbudget og kravspecifikation til projektejer for udbud af NTSE, som så kan anvende krav og budget til at gennemføre en optimering af udbytteløsningen i NTSE, i forbindelse med at der transiteres til en ny kontrakt (og ny leverandør).

P.T. er kravspecifikationsarbejdet på ca. 85 % og der vil derfor skulle arbejdes videre med det, når NTSE-udbudsmateriale skal samles.

Projektets overdragelse

Dato for it-løsningens idriftsættelse: Løsningen sættes ikke i drift. Ny dato følger NTSE-udbud

Dato for officiel overdragelse fra projekt til drift: Projektet overdrages til projektejer for NTSE-udbud, Søren Kjær, pr. 1. februar 2014.

Dato for projektets nedlukning: 1. februar 2014

Kravspecifikation overdrages til:

Rolle	Navn	Dato
Kontorchef for Procesejer	Susanne Thorhauge	1. december 2013
Kontorchef for Systemejer	Søren Kjær	1. december 2013
Kontorchef for Platformejer	IKKE RELEVANT ENDNU	

Der udestår en sidste kvalitetssikring af kravene til den nye løsning, særligt valideringsregler og konsekvensrettelser i forretningskravene. Dertil skal der også ses på arkitekturen i løsningen, såfremt der tænkes ændret i NTSE-arkitektur i forbindelse med transition af NTSE.

Projektets økonomi

HELE PROJEKTET	REALISERET	RESTBUDGET	TOTAL	Seneste UFO budget	Afvigelse
Interne timer, kr.	198.289	1.501.711	1.700.000	1.700.000	0
Faktura	1.818.552	6.681.448	8.500.000	8.500.000	0
I ALT	2.016.841	8.183.159	10.200.000	10.200.000	0

Restbudgettet overføres til det kommende udbudsprojekt på NTSE, men øremærket til optimeringen af udbytteløsningen. I dette restbudget er de udviklingsmidler, 1,5 mio. som blev overført til udvikling af en midlertidig løsning, jf. forelæggelse for Økonomi af 14. januar 2014 om Udvidet Indberetning.

Specifikation af restbudget

OPGAVE	OPGAVE EJER	TIDSRAMME	BUDGET
Betaling for udvikling af optimeret udbytteløsning i forhold til eksisterende NTSE funktionalitet	Projektejer, NTSE-udbud		6.681.448
Timer til arbejdet med ovenstående	Projektejer, NTSE-udbud		1.501.711
I ALT (skal stemme med restbudget i tabellen ovenfor)			8.183.159

Projektets afledte effekter på driften

I og med, at der ikke idriftsættes en løsning, har dette projekt ingen effekt på driften. I forbindelse med udarbejdelsen af business case for projekt udbytte, har der været regnet med nedenstående effekter

NØGLETAL - EFFEKTBUDETET

KRONER OG ØRER EFFEKT	ÅR 1	ÅR 2	ÅRLIGT FRA ÅR 3 - NU	Årligt fra år 3 - før	Afvigelse
Forretningen	0	(1300000)	(3000000)	0	0
It driften	0	0	0	0	0
LØNSUM, kr.	0	(1300000)	(3000000)	0	0
Forretningen	0	0	0	0	0
It driften		+700000	+1400000		0
DRIFTSMIDLER	0	0	0	0	0

Dette var den forventede effekt, da projektet blev etableret. Efter effekten blev opgjort, har der dels været foretaget en organisationsændring og en fyringsrunde, samt interne rokeringer i den relevante forretningsenhed. I forbindelse med et udbud af NTSE, bør effekten derfor analyseres igen.

Særlige forhold vedr. overdragelsen:

Projektet overdrager en stort set komplet kravspecifikation og et budget, som tænkes anvendt i forbindelse med et udbud af NTSE. Der er derfor en række af de normale formalia ved projekt nedlukning, som ikke kan overholdes her. Den nærmere proces for overdragelsen af kravspecifikation og budget er aftalt styregruppen.

Indstilling:

Det indstilles, at projekt Udbytte lukkes ned.

Det indstilles, at ansvaret for budget til udestående udvikling, kr. 6.681.448, overføres til It, Person- og Erhvervsafregningssystemer, Søren Kjær, til brug i forbindelse med udbud af NTSE, til at få udviklet den specificerede udbytteløsning.

Med venlig hilsen

Susanne Thorhauge

Fra: [Jan Muff Hansen](#)
Til: [Søren Dalsgaard Hansen](#)
Cc: [Richard Madsbjerg Hanlov](#); [Susanne Thorhauge](#)
Emne: Samlet pakke vedr. TSE-udbud
Dato: 6. februar 2014 15:16:46
Vedhæftede filer: [KJ-forelæggelse - TS-udbud.docx](#)
[Indstilling - udbytte.doc](#)
[SkmØk NTSE udbud.xlsm](#)
[Kundetilfredshedsundersøgelse_baggrundsnotat.docx](#)
[Visning af login informationer_baggrundsnotat.docx](#)

Hej Søren

Hermed forelæggelse med bilag vedr. TSE-udbud efter aftale med Susanne Thorhauge.

Med venlig hilsen

Jan Muff Hansen

Kundeservice
Afregning
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jan.Muff@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 84 85

UKS

Forelæggelse for Karsten Juncher

Budgetanmodning til videreudvikling af TastSelv fra 2015

Journal nr.

14-0258560

Sagens karakter

- Orientering
- Drøftelse
- Godkendelse
- Andet

Bemærkninger

Afregning, IT og Udbudsfabrikken er i færd med at udarbejde udbudsmateriale vedr. TastSelv, der skal i udbud i 2014. SKAT skal i den forbindelse allerede nu forholde sig til nødvendige systemændringer af TastSelv for 2015 og årene frem. Der skal tages stilling til, om ændringerne skal indgå i udbuddet som option eller videreudvikling, hvilket afhænger af, om der er finansiering til ændringsønskerne. Videreudvikling forudsætter, at finansieringen er på plads (fordi SKAT er forpligtet til at gennemføre disse, hvis de indgår i udbudsmaterialet som videreudvikling), og vil være at foretrække, idet udviklingsprisen erfaringsmæssigt vil være lavere end, hvis opgaven indgår som option i udbuddet (dvs. uden at finansieringen er på plads).

For TastSelv Erhverv er der tre konkrete udviklingsønsker, vi gerne vil have indskrevet som videreudvikling i udbudsmaterialet:

- udvikling af kundetilfredshedsundersøgelse på TastSelv Erhverv i lighed med den, der udføres på TastSelv Borger og skat.dk – estimeret pris: ca. 300.000 kr. Baggrundsnotat vedlægges
- oprydning i visning af log ind informationer på TastSelv Erhverv – estimeret pris: ca. 500.000 kr. Baggrundsnotat vedlægges.
- Overdragelse af Projekt udbytte til udbudsprojektet. Projekt udbytte er oprindeligt konsolideret på L149, og indgår i effektiviseringsoverblikket. Der indstilles overført et restbudget til udvikling på 6.5 mio. kroner. Nedlukningsdokument er vedlagt.

Business casen for de foreslåede videreudviklingsopgaver fremgår herunder.

NTSE udbud - Business Case (mio. kr.)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
TIMER	1,7	-	-	-	-	-	1,7
FAKTURA	7,3	-	-	-	-	-	7,3
PROJEKTBUDETET I ALT	9,0	-	-	-	-	-	9,0
ÅRSVÆRK	-	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-15,0
DRIFTSMIDLER	-	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	8,1
EFFEKTBUDETET I ALT	-	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-6,9
NETTOEFFEKT - LØBENDE	9,0	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	2,2
NETTOEFFEKT - AKKUMULERET	9,0	7,7	6,3	4,9	3,5	2,2	

NUTIDSVÆRDI 2014 - INVESTERING	8,6
NUTIDSVÆRDI 2014 - EFFEKTER	-5,7
SAMLET AFKAST	-34,1%
ÅRLIG GNS RENTE	-8,0%

Indstilling

Der afsættes budget, i alt 7.4 mio. kr., til at finansiere de tre udviklingsønsker i 2015, således, at de kan skrives ind i udbudsmaterialet som videreudvikling.

Materiale: Notater vedr. hver videreudviklingsopgave (3), samt SkmØk.

Sagsbehandler: Nana Below, Jan Muff Hansen og Jacob Rasch. Den 29. januar 2014

Godkendt: Susanne Thorhauge

Fra: [Susanne Thorhauge](#)
Til: [Søren Dalsgaard Hansen](#); [Jan Muff Hansen](#)
Cc: [Richard Madsbjerg Hanlov](#); [Malene Dethmer](#)
Emne: SV: Samlet pakke vedr. TSE-udbud
Dato: 10. februar 2014 15:47:44

Kære Søren,

IT har været inddraget i vores proces. Jeg har holdt flere møder med IT (Søren Kjær) omkring prioriteringen af forretningsmæssige krav/ønsker i forhold til TSE. Desuden sidder Karsten Reichstein i styregruppen for TSE udbuddet, hvor videreudviklingsønskerne også har været fremlagt. Jeg mener vi har forsøgt at tilpasse vores indstilling til den nye forandringsstyringsmodel så godt som muligt. Jeg mener også vi havde en aftale om at denne forelæggelse IKKE kunne afvente den kvartalsmæssige prioritering.

Mvh
Susanne Thorhauge

-----Oprindelig meddelelse-----

Fra: Søren Dalsgaard Hansen
Sendt: 10. februar 2014 15:20
Til: Jan Muff Hansen; Susanne Thorhauge
Cc: Richard Madsbjerg Hanlov; Malene Dethmer
Emne: SV: Samlet pakke vedr. TSE-udbud

Hej Jan og Susanne

Jeg har snakket med Jan Topp omkring jeres indstilling - og jeg kan umiddelbart forstå på ham, at IT ikke har været inddraget i jeres overvejelser? Det er vigtigt, at de bliver inddraget, så med mindre I har været den vej forbi, skal I selvfølgelig sørge for, at I kommer det.

Helt generelt skal videreudviklingsopgaver håndteres i regi af forandringsstyringsmodellen, uagtet hvorvidt de gennemføres som it-udviklingsprojekter eller i regi af udbudsprojekter hos it driften. Det betyder, at budgettet til projekt Aktieudbytte ikke kan overgå direkte til IT driften - men derimod vil skulle indgå sammen med de øvrige udviklingsopgaver i et samlet forandringsinitiativ eller alternativt skal de indgå som særskilte enkelt initiativer.

Der kommer snart noget mere materiale og information om, hvordan den fremtidige governancemodel på forandringsstyringsinitiativer er tænkt. Men kort fortalt er udgangspunktet, at det er direktionen, der fremover kvartalsvis prioriterer og beslutter alle forandringsinitiativer. Mit kontor fungerer som "sekretariat", således at vi kvalitetssikrer og videreformidler indstillingerne.

I forhold til denne indstilling, så vil den gængse vej være, at direktionen træffer beslutning på det kommende kvartalsmøde d. 21. marts 2014. Spørgsmålet er, om det kan vente med beslutningen på indstillingen til dette møde?

Malene fra mit kontor vil snarest hive fat i jer i forhold til indholdet i forelæggelsen. Men I må meget gerne lige vende tilbage med, hvorvidt d. 21. marts 2014 er for sent eller ej.

mvh Søren

-----Oprindelig meddelelse-----

Fra: Jan Muff Hansen
Sendt: 6. februar 2014 15:17
Til: Søren Dalsgaard Hansen
Cc: Richard Madsbjerg Hanlov; Susanne Thorhauge
Emne: Samlet pakke vedr. TSE-udbud

Hej Søren

Hermed forelæggelse med bilag vedr. TSE-udbud efter aftale med Susanne Thorhauge.

Med venlig hilsen

Jan Muff Hansen

Kundeservice
Afrekning
Afrekning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jan.Muff@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 84 85

UKS

Fra: [Jonatan Schloss](#)
Til: [Susanne Thorhauge](#)
Cc: [Richard Madsbjerg Hanlov](#)
Emne: SV: Udbytteskatprijekt som en del af NTSE dirftsudbud
Dato: 9. april 2014 16:36:54
Vedhæftede filer: [image002.png](#)
[image003.png](#)

Ok til møde at du booker et møde via M (jeg forstår ikke substansen, så du må hellere bruge 5 min på mig først)

Med venlig hilsen

Jonatan Schloss



Kundeservice

Direktør
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jonatan.Schloss@skat.dk
Telefon: (+45) 30743240

Fra: Susanne Thorhauge
Sendt: 8. april 2014 10:27
Til: Jonatan Schloss; Richard Madsbjerg Hanlov
Emne: VS: Udbytteskatprijekt som en del af NTSE dirftsudbud

Kære Jonatan og Richard,

Når jeg sådan truer med at eskalere en sag må jeg også heller gøre det.

Jeg synes det er stærkt problematisk at Jan Topp af princip IKKE ønsker en sammenblanding af driftsudbud og udviklingsudbud og bruger argumentet om at det er for at undgå at forsinke de i forvejen pressede driftsudbud. De forsinkelser, der er opstået på driftsudbuddet har intet med muligheden for at medtaget en udviklingsopgave.

Min forretningsmæssige bekymring går på at vi med denne beslutning grundlæggende har etableret en "fryseperiode" for udvikling på TastSelv erhverv til august 2015. Mht. udbytteløsningen har vi pt. implementerer en minimumsløsning pr. 1/1 2014, der giver rigtig mange uhensigtsmæssigheder for både virksomheder og SKAT og som vi meget gerne vil forbedre. Den nye løsning er beskrevet/kravsspecificeret og der er afsat penge på loven til udviklingen. Ønsket fra vores side er at få løsningen konkurrenceudsat sammen med driftsudbuddet, så løsningen kan udvikles parallelt med transitionsperioden og idriftsættes umiddelbart i forlængelse heraf.

Af styregruppemødet i går fremgik det at både systemejer og platformsejer ikke er enig i Jan Topps beslutning. Jeg håber I vil deltage i et møde med Jan så vi kan forsøge at påvirke

beslutningen.

Mvh
Susanne

Fra: Susanne Thorhauge
Sendt: 7. april 2014 11:59
Til: Søren Kjær Jensen; Jacob Egelykke Rasch; Bente Kristensen
Cc: Lars Bertelsen
Emne: SV: Udbytteskatprojekt som en del af NTSE driftsudbud

Kære Søren,

Det er vi som forretning stærkt utilfredse med og jeg vil straks eskalere denne beslutning til Jonatan Schloss.

Mvh
Susanne Thorhauge

Fra: Søren Kjær Jensen
Sendt: 7. april 2014 10:26
Til: Susanne Thorhauge; Jacob Egelykke Rasch; Bente Kristensen
Cc: Lars Bertelsen
Emne: Udbytteskatprojekt som en del af NTSE driftsudbud

Kære Susanne m.fl.

Som aftalt på vore møde i fredags, har vi forelagt ønsket om at udbytteskatteprojektet indgår i NTSE/DCS udbuddet som en funktionel ændring for Jan Topp Rasmussen.

Jan Topp ønsker principielt IKKE en sammenblanding af driftsudbud og udviklingsudbud, hvilket han både på kvartalsmødet og i direktionen har fastholdt som argument for at undgå at forsinke de i forvejen pressede driftsudbud.

IT ledelsen ønsker derfor ikke at medtage udbytteskatteprojektet i NTSE/DCS udbuddet.

Med venlig hilsen

Søren Kjær Jensen
kontorchef



IT
Erhvervs- og Personafregningssystemer
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Soren.Kjaer.Jensen@Skat.dk

Telefon: (+45) 30 78 52 03

UKS

Fra: [Susanne Thorhauge](#)
Til: [Richard Madsbjerg Hanlov](#)
Cc: [Jan Muff Hansen](#)
Emne: Udviklingstiltag i TSE til godkendelse
Dato: 11. maj 2014 21:17:57
Vedhæftede filer: [Forelæggelse for JSc om konsekvenser af udbuddet af TSE.docx](#)
[Baggrund DRI moms løsum.docx](#)
[Baggrund Udbytte og Mindre udv TSE \(DRI punkt og rykker VIES\).docx](#)

Kære Richard,

Hermed forelæggelse og indstillinger vedr. udviklingstiltag i TSE til godkendelse.

Mvh
Susanne

UKS

Forelæggelse for Jonatan Schloss

Konsekvenser for planlagte udviklingsprojekter og mindre udviklingsopgaver af udbuddet af TastSelv Erhverv

Journal nr.

14-2611389

Sagens karakter

- Orientering
- Drøftelse
- Godkendelse
- Andet

Bemærkninger

Økonomi har bedt Afregning Erhverv om at vurdere, hvilke af de planlagte udviklingstiltag vedrørende TSE, der bør færdiggøres inden udgangen af 2014 og dermed inden transition af TSE til en evt. ny leverandør efter udbuddet, og hvilke der kan/bør afvente transitionen.

Vurderingen og indstillingen går på, at digitalisering af efterangivelse af moms og lønsom (DRI – Digital Ret Indberetning) bør færdiggøres inden transitionen, og at indberetning af udbytteskat samt DRI-punktafgifter og rykkerprocedure vedr. VIES-data (salg til EU-lande) bør udskydes til efter transitionen, dvs. reelt 2. halvår 2015.

Indstilling

De to vedlagte indstillinger til Økonomi godkendes. Det bemærkes, at de er sendt underhånden til Økonomi a.h.t. deres meget pressede tidsplan for forelæggelse for Karsten Juncher – med forbehold for Richards og din godkendelse.

Sagsbehandler: Jacob Egelykke Rasch, Robert M. Rømer, Jan Muff Hansen. Den 9. maj 2014

Godkendt: Susanne Thorhauge

Baggrundsnotat til indstilling

9. maj 2014
J.nr. 14-2611389

Udbytteskat

Sagsbehandler: Jacob Rasch

Godkendt:

Projektleder: Jacob Rasch

Forretningsområde: Kundeservice, Afregning

Styregruppeformand/Ansvarlig: Susanne Thorhauge

- Igangsættelse
- Faseskift til Xxxxx
- Ændring
- Nedlukning

Indstilling

Indstilling	Det indstilles, at projekt udbytte sættes på pause, indtil efter endt transition til ny leverandør på TSE.
Situation med	Projekterne og dermed understøttelse af de relevante dele af L149 udskydes til efter det er muligt at implementere løsningerne.
Situation uden	Projekterne kan ikke gennemføres P.T. af hensyn til Masterplan for udbud og især udbud af TSE. Det må derfor anses for umuligt, ikke at udskyde projekterne

Baggrund og Historik

Projektresumé	Udbytte: Forbedring af indberetning af udbytteskat og –modtagere i TSE, for at understøtte obligatorisk digital indberetning.
Baggrund	Projektet er nedsat på baggrund af Lov om Obligatorisk Digitalisering (L149), og er med til at understøtte (mindre) effektiviseringsgevinster i SKAT.
Formål	Formålet med denne indstilling er, at opnå Direktionens accept af at opgaverne i projekterne

udskydes til det er muligt at gennemføre dem

Processhistorik **Udbytte:** Projektet blev etableret i foråret 2013 og har været ramt af interne ressourcemangler, som primært skyldes prioritering af andre opgaver, og en uventet kompleksitet i kravspecifikationen overfor CSC. I efteråret 2013 gjorde systemejer opmærksom på, at det ikke ville være realistisk at få gennemført projektet med CSC, inden udbud af TSE, hvorfor arbejdet på projektet har ligget stille siden oktober 2013, og der har været gennemført en afklaring med IT af, om udviklingen kunne gennemføres i forbindelse med driftsudbudet af TSE, i form som forretningsmæssige forbedringer. Dette har ikke vist sig muligt.

Omfanget af opgaven medfører behov for at den sættes i særskilt udbud, og projektet skal derfor håndteres som sådan, når det igen skønnes muligt at gennemføre det. Behovet for særskilt udbud må forventes at medføre en stigning i både de interne omkostninger, og i den endelige udviklingssum, i forhold til det oprindelige budget. Dette kan først estimeres, når projektet genoptages.

Eksterne bindinger Projekterne er led i implementeringen af L149, ligesom de har estimerede effektiviseringsgevinster i SKAT.

Alternativ løsning(er) **Udbytte:** Det har tidligere været overvejet at gøre den nuværende løsning obligatorisk. Men den er ikke tilstrækkeligt brugervenlig, og der er ofte fejlindberetninger, hvorfor det har været Departementets holdning, at den ikke kan gøres obligatorisk

Procestid og -krav

Forudsætninger og risici

Forudsætninger Forudsætningerne for gennemførelse af projekterne skal re-estimeres, når projekterne kan genoptages – forventeligt i 2. halvår 2015.

Usikkerhed og risici Genoptagelse af projekterne afhænger af en succesfuld gennemførelse af udbudsprojekt på TSE, samt at der er projektressourcer til rådighed, når projekterne skal genoptages.

Økonomi

Projektøkonomi, **Udbytte** (Denne indstilling) i t.Kr.

	Analyse	Spec.	Udbud	Genmf.	Projekt
Driftsmidler					
Lønmidler					
I alt					

Projektøkonomi (Senest godkendt) i t.Kr.

Fase	Δ	Projekt	Δ

Afvielser **Udbytte:** Budgettet er ikke re-estimeret i forhold til forventningen om at separat udbudsproces vil have fordyrende konsekvenser.
Der er P.T. forbrugt ca. 2 mio. kroner af budgettet (0,2 på interne timer og 1,8 på faktura, heraf 1,5 mio. til udvikling af midlertidig løsning, som forelagt Økonomi i januar 2014).

Budget-
påvirkning

Effekter

Denne indstilling (tkr.)

Driftsmidler	2014	2015	2016	2017
Udbytte	1700	1700	1700	1700
I alt	1.700	1.700	1.700	1.700

Ændring ift. senest godkendte (tkr.)

Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
-1700	-1700		
-1.700	-1.700		

Afvielser Afvigelserne skyldes forskydning af effekterne pga. udskydelse af projekterne.

Budget-
påvirkning Hvordan påvirkes SKATs budget

Ikke-quantificerbare effekter	
Beskrivelse	Effekt
Udbytte: Bedre indberetningsløsning	Færre fejl i indberetninger, øget brugertilfredshed

Organisering

Organisering Opgaverne er organiseret i Kundeservice, Afregning. Fremtidig organisering af projekterne afklares.

Ledelse Kundeservice, Afregning, Afregning Erhverv

Kommentarer fra Økonomi

Indstilling

Sagsbehandler:

Godkendt:

Formalia

Godkendt d. X/X - 2014

d. X/X - 2014

d. X/X - 2014

Karsten Juncher

Kim Saastamoinen-Jakobsen

Søren Dalsgaard Hansen

UKS

IT udviklingsprojekter

Status - kvartalsmøde med Departement, maj 14

Projekt	Projektleder	SAMLET STATUS		FREMDRIFT			ØKONOMI			RISIKOBILLEDE				side
		kv. møde	kv. møde	Idrift	Nedluk	Status	Budget	Forecast	Status	Udvikling - top 3			Status	
		Marts	Maj							→	→	→		
EFI	J.Teudt, S.N.Lawaetz	● → ●	●	sep-13		●	669,6	743,0	●	→	→	↑	●	side 02
Skattekontoen	Charlotte Kirk	● → ●	●	sep-13		●	159,2	178,3	●	↑	↑	↑	●	side 03
DMR II	Helen B. Rubin	● → ●	●	aug-13	apr-15	●	16,9	16,9	●	→	↓	→	●	
Mini One Stop Shop	Ryan Gydesen	● → ●	●	feb-15	jul-15	●	74,4	79,7	●	↓	↓	↓	●	side 04
RIS RAS	Peter Flemming Borg	● → ●	●	dec-13	maj-14	●	10,7	10,1	●	→	→	→	●	
DIAS	Thea Sand	● → ●	●	aug-14	mar-15	●	81,0	81,0	●	→	→	→	●	side 05
VP 2013 2014	Kim Friland	● → ●	●	mar-14	jun-15	●	40,9	40,9	●	↑	↑	↑	●	side 06
Forskud 2014	Johnny Fussing	● → ●	●	nov-13	jun-14	●	22,0	22,0	●	→			●	
Årsopgørelse 2013	Ny proj. leder 1/5	● → ●	●	mar-14	nov-14	●	52,8	51,0	●	→	↓	↓	●	
HTML-visning ÅROP	Ny proj. leder 1/5	● → ●	●	mar-14	aug-14	●	9,1	9,2	●	→	→	→	●	
Design Ret Forskud	Ny proj. leder 1/5	● → ●	●	jan-15	jun-15	●	7,4	7,4	●	→	→	↓	●	
Kontrol Monopolspil	Kim Friland	● → ●	●	sep-13	mar-14	●	11,4	11,4	●	→	→	→	●	
Udbytte	Jacob E. Rasch	● → ●	●	okt-14	dec-15	●	8,5	8,5	●	→	→	→	●	side 07
TAP 3.2	Lasse B. Hartmann	● → ●	●	sep-14	sep-14	●	2,4	1,3	●	→			●	side 08
USO	Lone Nielsen	● → ●	●	maj-15	jan-16	●	2,1	2,1	●	→	→	→	●	
Ejd. Vur. Prod.	Henrik Kähler	● → ●	●	aug-15	apr-16	●	106,5	106,5	●	→	→	→	●	
Ejd. Vur D&B	Henrik Kähler	● → ●	●	feb-14	jul-14	●	10,6	10,6	●				●	
Modern. af SKATs DW	Johan Chr. Skottun	● → ●	●	feb-13	jun-14	●	6,4	6,4	●	→			●	
Digi. af breve	Steen W. Pedersen	● → ●	●	nov-13	jun-15	●	9,5	9,5	●	→	→	→	●	

EFI

PROJEKTLEDER J.Teudt, S.N.Lawaetz
 STYREGRUPPEFORMAND Kristian Vengsgaard

Projektet EFI (Et Fælles Indrivelsessystem) blev etableret efter at inddrivelsesopgaven i det offentlige blev samlet under SKAT i 2005. Formålet med EFI er at samle alle offentlige fordringer og restancer i ét IT-system og erstatte de nuværende systemer.

Status



OPSTART 1. jun 2006
 IDRIFTSÆTTELSE 1. sep 2013
 NEDLUKNING

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Trinvis implementering af EFI 1.0 forsinkes pga. fejl i EFI/DMI. Projektet er i dialog med leverandør om hurtigere levering af fejlrettelser og leveringsdato for EFI 1.2. En justeret plan samt økonomi er fremlagt i oplæg til nyt aktstykke.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Forlængelse af medarbejdere i projektet indgår i oplæg til nyt aktstykke.

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 13%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Opstart af automatiseret inddrivelse er udfordret af data- og funktionsfejl. Der arbejdes med segmentering for at undgå fejl i aut sagsbeh. Økonomien er re-estimeret og fremlagt i oplæg til nyt aktstykke.

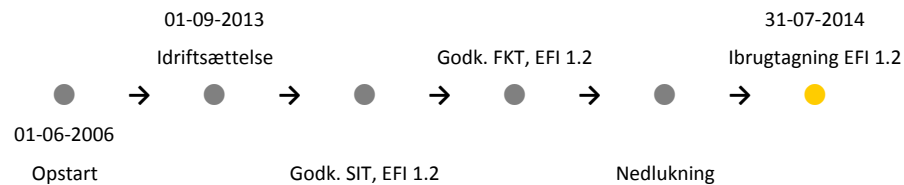
ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Den nuværende økonomiske ramme er tæt på udtømt. Økonomien er re-estimeret og fremlagt i oplæg til nyt aktstykke.

TOP 3 RISICI	KONSEKVEN	SANDSYNLIGHED	mio. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
→ Automatisering	Høj	Høj	FAKTURA	464,4	510,0	45,6	9,8%
→ Inddrivelsesdyk	Høj	Høj	INTERN TID	205,1	233,0	27,9	13,6%
↑ Økonomi	Høj	Høj	TOTAL	669,6	743,0	73,4	11,0%

MILEPÆLE



Skattekontoen

PROJEKTLEDER Charlotte Kirk
 STYREGRUPPEFORMAND Kristian Vengsgaard

Skattekontoen etablerer et samlet overblik over virksomhedernes mellemværende med SKAT samt digitaliserer, forenkler og moderniserer virksomhedsbetalingsområdet. Skattekontoen implementeres sammen med EFI.

Status



OPSTART 18. mar 2010
 IDRIFTSÆTTELSE 1. sep 2013
 NEDLUKNING

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Der er fortsat kritisk funktionalitet, der ikke kan/er taget i anvendelse. Der er ikke godkendt en ny plan. CSC fastholder at milepælene i kontrakten er nået. SKAT er ikke enig heri, der er juridisk eskalation. En justeret plan samt økonomi er fremlagt i oplæg til nyt aktstykke.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Projektet er afhængig af få nøglepersoner der er flaskehalse for fremdriften. Restferieafviklingen, ændringen vedr. fleks. rammer hårdt og der er stor sårbarhed overfor sygdom. Rekruttering af fremtidig procesejere igangsat medio april.

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 0%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

1: Forsinkelse indtruffet. Håndtering i proces. 2: Langsom fremdrift både i afklaring og afhjælpning grundet andre prioriteter. 3: Tilgængelige ressourcer prioriteres ift. forretningsmæssig kritikalitet.

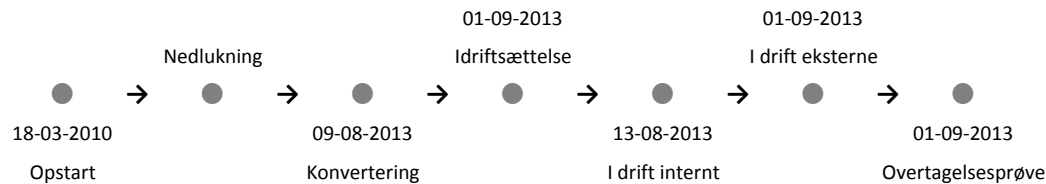
ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Forsinkelsen påvirker projektets økonomi, der er behov for tilførsel af yderligere midler til interne ressourcer, konsulenter samt til betaling af leverandøren. Den juridiske eskalation er en yderligere risiko for økonomien.

TOP 3 RISICI	KONSEKVENS	SANDSYNLIGHED	ØKONOMI	FAKTURA	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
↑ Proj. Forsinkelse	Høj	Høj	FAKTURA	121,1	134,5	13,4	11,1%	
↑ Juridiske afklaring	Høj	Høj	INTERN TID	38,1	43,8	5,7	15,0%	
↑ Ustabil drift	Høj	Høj	TOTAL	159,2	178,3	19,1	12,0%	

MILEPÆLE



Mini One Stop Shop

PROJEKTLEDER Ryan Gydesen
 STYREGRUPPEFORMAND Kristian Vengsgaard

Ny EU-lovgivning-forord. 904/2010, 7. oktober 2010, om adm. samarbejde vedrørende angivelse og betaling af moms på elektroniske ydelser i EU. MISS stiller indberetnings- og betalingsfaciliteter til rådighed for virksomhederne.

Status



OPSTART 1. mar 2011
 IDRIFTSÆTTELSE 15. feb 2015
 NEDLUKNING 1. jul 2015

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Projektet er replanlagt. Registrering klar 1. okt. 2014. Angivelse klar 1. jan. 2015 og betaling er klar 15. feb. 2015. NB Virksomhederne skal først kunne betale og angive efter 1. kvartal 2015.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Direktionen har ved kvartalsrul d. 21/3-14 besluttet at projektet tildeles to fuldtidsressourcer (0,8) pr. 1. april 2014. Regnskabsressource fra Inddrivelse (Direktør Jens Sørensen) og fag-kravspecialist fra IT (Direktør Jan Topp Rasmussen).

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 5%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

1) Regnskabs/PSK resurse tilført 2) Bestilling hos CSC er i proces mhhp. at sikre integration til ES. 3) integrationer truer generelt FabriksPrøve. Note: Risikobilledet i marts var rødt, denne status er pr. 14. april 2014.

ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Orienterende aktstykke af 11. februar 2014 er taget til efterretning i FiU d. 20. februar 2014. (Økonomi indgår også i status til Statens IT-P).

TOP 3 RISICI

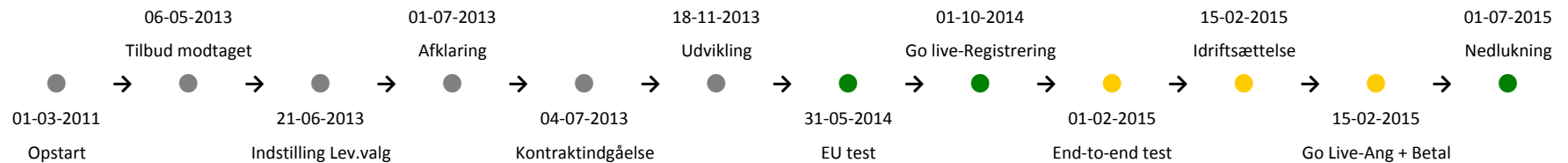
- ↓ Mgl. Ressourcer
- ↓ Integration til ES
- ↓ Integration til SAP

KONSEKVENNS SANDSYNLIGHED

KONSEKVENNS	SANDSYNLIGHED
Lav	Lav
Middel	Middel
Lav	Lav

	mio. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
FAKTURA		51,0	52,3	1,3	2,5%
INTERN TID		23,4	27,5	4,1	17,6%
TOTAL		74,4	79,7	5,4	7,2%

MILEPÆLE



DIAS

PROJEKTLEDER Thea Sand
STYREGRUPPEFORMAND Kristian Vengsgaard

Projektets primære formål er at forøge den digitale kommunikation på selskabsskatteområdet, at implementere digital understøttelse af reglerne for underskudsforeføring samt at bidrage til effektivisering og digitalisering af sagsbehandlingen på området.

Status



OPSTART 1. aug 2010
IDRIFTSÆTTELSE 28. aug 2014
NEDLUKNING 1. mar 2015

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Projektet er forsinket, og der er nye foreløbige datoer for idriftsættelse og nedlukning. Forlængelse på 2 mdr. blev principgodkendt på Direktionens kvartalsmøde 21/3 2014. Projektet arbejder på en ny projektplan, som er mere robust (evt. udover 2 mdr.)

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Projektet har mandet op, således at der er startet nye deltagere pr.1/4 2014, jf. Direktionens beslutning 21/3 2014. (I april er ikke alle ressourcer aktiveret endnu, og der er opstået ny ressourcemangel pga. jobskifte mv.)

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 15%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

#1: Afklaringer giver scopeændringer - ressourcetilførsel og scopetilpasning på vej #2: Integr.TaskForce er etableret; ny plan er baseret på kritikalitet. #3 Afklaringer tager længere tid end forudsat og ny tidsplan er under udarbejdelse.

ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Planb. steget 2 mio. til IT udvikl., jf. Dir beslutning 21/3-14. Efter Dir beslutning forventes yderligere udgifter - ej medtaget - til integrationer og Systematic ifm. ÆA004 og scopeændr. 10% FIU grænse snart nået, aktstykkeproces igangsat.

TOP 3 RISICI	KONSEKVEN	SANDSYNLIGHED	mio. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
→ Løbende scopeændr.	Høj	Høj	FAKTURA	53,8	53,8	0,0	0,0%
→ Systemintegrationer	Høj	Middel	INTERN TID	27,2	27,2	0,0	0,0%
→ Afklaringer	Høj	Middel	TOTAL	81,0	81,0	0,0	0,0%

MILEPÆLE



VP 2013 2014

PROJEKTLEDER Kim Friland
 STYREGRUPPEFORMAND Richard M. Hanlov

Videreudvikling af værdipapirsystemet.

Status



OPSTART 1. maj 2013
 IDRIFTSÆTTELSE 1. mar 2014
 NEDLUKNING 1. jun 2015

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Kammeradvokatens vurdering af graden af borgerens selvangivelsespligt medfører, at der skal ske en genoprettelse af årsopgørelser i perioden 2010-2012. Dette medfører at projektet bliver forsinket. Scope ændringer og ny tidsplan forelægges kvartalsrul d. 19. maj. 2014.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Som forventet.

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 0%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Presset tidsplan med risiko for kvalitetsforringelse, hvorfor skarp prioritering af leverancerne tages.

ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Under afklaring - forventeligt forøges udviklingsomkostningerne med mellem 20-30 mio. kr.

TOP 3 RISICI

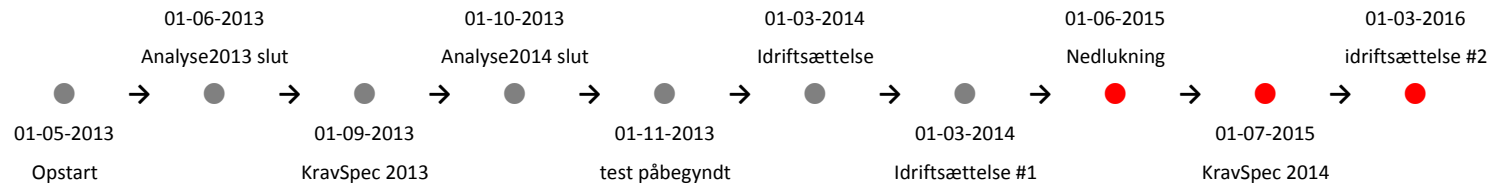
- ↑ Ringere kvalitet
- ↑ Store systemændr.
- ↑ Ikke tid til gentest

KONSEKVENNS SANDSYNLIGHED

Høj	Høj
Høj	Middel
Høj	Høj

	mio. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
FAKTURA		30,3	30,3	0,0	0,0%
INTERN TID		10,6	10,6	0,0	0,0%
TOTAL		40,9	40,9	0,0	0,0%

MILEPÆLE



Udbytte

PROJEKTLEDER Jacob E. Rasch
 STYREGRUPPEFORMAND Susanne Thorhauge

*Kvalitetsløft i udbyttebeskatning – angivelser i TastSelv Erhverv.
 Ændringer i TSE for at understøtte fuld digitalisering på baggrund af L149.*

Status



OPSTART 13. mar 2013
 IDRIFTSÆTTELSE 1. okt 2014
 NEDLUKNING 31. dec 2015

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Der udestår løsning for, hvordan projektet afsluttes og håndteres ift. Masterplan for Udbud. Der udestår en udviklingsopgave, som skal aftales med IT. Projektet er i mellemtiden på pause.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Som forventet.

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 0%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Så længe, der ikke er afklaring omkring fremdrift, og bemanning af projektet, står projektet stille, og gevinster samt implementering af L149 på dette område udebliver.

ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Ingen ændringer siden januar.

TOP 3 RISICI	KONSEKVENNS	SANDSYNLIGHED	ØKONOMI	miø. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
→ Projektressourcer	Høj	Høj	FAKTURA	8,5	8,5	8,5	0,0	0,0%
→ Leverandøren	Høj	Høj	INTERN TID	0,0	0,0	0,0	0,0	
→ Frozen Zone	Lav	Lav	TOTAL	8,5	8,5	8,5	0,0	0,0%

MILEPÆLE



TAP 3.2

PROJEKTLEDER Lasse Hartmann
 STYREGRUPPEFORMAND Susanne Thorhauge

Projektet har til formål at integrere systemerne TAFE, Captia og SKATs datawarehouse.

Status



OPSTART 8. maj 2012
 IDRIFTSÆTTELSE 8. sep 2014
 NEDLUKNING 29. sep 2014

FREMDRIFT

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

PID specificering sendes til beslutning ved næste kvartalsmøde d. 19. maj 2014.

INTERNE RESSOURCER

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Ingen bemærkninger.

KONSULENTANVENDELSE - ANDEL AF ANVENDTE TIMER I ALT 0%

RISIKOBILLEDE

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Projektet mangler fortsat afgørende tekniske ressourcer.

ØKONOMI

STATUSUDVIKLING: ● → ● → ●

Uændret i forhold til seneste rapportering. Budgetjustering efter PID beslutning 19. maj 2014.

TOP 3 RISICI

→ Ressourcemangel

KONSEKVENNSANDSYNLIGHED
 Høj Middel

	mio. kr.	BUDGET	FORECAST	AFVIGELSE kr.	AFVIGELSE %
FAKTURA		0,8	0,7	-0,0	-0,7%
INTERN TID		1,6	0,5	-1,1	-67,9%
TOTAL		2,4	1,3	-1,1	-46,6%

MILEPÆLE



SKATs behandling af anmeldelser om overtrædelser af skatte- og afgiftslovgivningen, herunder anonyme anmeldelser - styresignal



Dato for udgivelse	22 Jan 2015 13:00
SKM-nummer	SKM2015.54.SKAT
Myndighed	SKAT, Jura
Sagsnummer	15-0047227
Dokument type	Styresignal
Politikker og retningslinier	
Emneord	Anmeldelser, indsigt, anonymitet, oplysningspligt
Resumé	SKAT præciserer retningslinjerne i forbindelse med anmeldelser, herunder anmeldelser hvor anmelder ønsker at være anonym.
Reference(r)	Persondataloven
Henvisning	Den juridiske vejledning 2014-2, afsnit A.A.6.3.
Henvisning	Den juridiske vejledning 2014-2, afsnit A.A.6.1.2.7.
Henvisning	Den juridiske vejledning 2014-2, afsnit A.A.7.4.10.
Redaktionelle noter	Denne ophæves af SKM2016.123.SKAT Denne ophæver SKM2014.573.SKAT

SKAT modtager løbende anmeldelser om overtrædelser af skatte- og afgiftslovgivningen.

Der gælder følgende retningslinjer:

SKAT kan ikke give anonymitet, når der modtages telefoniske eller skriftlige anmeldelser, hvor anmelderen oplyser sit navn, men samtidig tilkendegiver, at vedkommende ønsker at være anonym. Det samme gælder anonyme telefoniske eller skriftlige anmeldelser, hvor der foreligger forhold eller omstændigheder, der gør, at anmelder kan identificeres.

Når SKAT modtager en anmeldelse

Der findes hverken i persondataloven eller anden lovgivning regler om, at en anmeldelse skal indeholde identifikationsoplysninger om anmelder. Anmelder kan derfor vælge, om vedkommende vil oplyse sit navn og adresse eller være anonym.

Anmeldelse kan ske til SKAT ved brev, telefon, mail og digitalt via blanket på <http://www.skat.dk/>. Det gælder også anonym anmeldelse.

Når SKAT modtager en anmeldelse på telefon, og anmelderen oplyser eget navn, men ønsker at være anonym, skal SKAT gøre anmelderen opmærksom på, at SKAT har notatpligt. Det betyder, at SKAT skal notere indholdet af de mundtlige oplysninger, herunder navnet på den, der giver SKAT oplysningerne.

Når SKAT modtager en anmeldelse ved brev, digitalt via <http://www.skat.dk/> eller e-mail - med tilsvarende oplysninger om anmelders navn mv. og ønske om anonymitet - skal dokumentet scannes og/eller journaliseres som helhed. Det betyder, at både *identifikationsoplysninger* og oplysninger om ønsket *anonymitet* vil være *registreret* hos SKAT.

Alle sådanne registrerede oplysninger vil være omfattet af persondatalovens regler om indsigt og forvaltningslovens regler om partsaktindsigt for den anmeldte.

Retningslinjerne gælder fra offentliggørelsen af styresignalet.

Samtidig ophæves [SKM2014.573.SKAT](#)

UKS



A.A.6.4.2 Hovedreglerne om oplysningspligten

Version	2015-1
ISBN-nummer	978-87-7121-878-7
Resumé	-
Tryksted	Vejledningen er ikke trykt - findes kun på skat.dk
Dokument type	Juridisk vejledning

Indhold

Dette afsnit handler om hovedreglerne om oplysningspligtens indhold og omfang.

Afsnittet indeholder:

- Oplysningspligt af egen drift
- Oplysningspligtens omfang

Oplysningspligt af egen drift

Den dataansvarlige (her SKAT) skal af egen drift give den registrerede meddelelse om en række forhold ved indsamling af oplysninger om den pågældende. Se **PDL § 28**, stk. 1, og **PDL § 29**, stk. 1.

Bemærk

Der er ikke tale om regler, som kun skal opfyldes, hvis den registrerede anmoder om det.

Oplysningspligten skal opfyldes uanset om den dataansvarlige har været aktiv eller passiv i forbindelse med indsamlingen. Derfor skal oplysningspligten også opfyldes, hvis SKAT ikke har anmodet om de modtagne/indsamlede oplysninger.

Oplysningspligtens omfang

Reglerne om den dataansvarliges oplysningspligt over for den registrerede er inddelt efter om, oplysningerne er indsamlet hos

- den registrerede selv, se **PDL § 28**
- andre end den registrerede, se **PDL § 29**

Når den dataansvarlige (her SKAT) indsamler oplysninger, skal SKAT give den registrerede meddelelse om

- den dataansvarliges identitet
- formål med behandlingen
- andre nødvendige oplysninger

Den dataansvarliges identitet

Den dataansvarlige myndighed (her SKAT) er samme myndighed, som er ansvarlig for den behandling, der giver anledning til, at den registrerede skal informeres. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 1, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 1.

Formål med behandlingen

Underretningen om formålet/formålene med behandlingen skal informere den registrerede om baggrunden for, at der indsamles oplysninger om den pågældende. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 2, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 2.

Det betyder, at den dataansvarlige - som minimum - skal underrette den registrerede om, hvad de indsamlede oplysninger skal bruges til på indsamlingstidspunktet.

Andre nødvendige oplysninger

Den dataansvarlige skal endvidere i hvert enkelt tilfælde foretage en konkret vurdering af, om der er andre oplysninger, som den registrerede skal oplyses om. Den dataansvarlige skal under hensyn til de særlige omstændigheder, hvorunder oplysningerne er indsamlet, vurdere om der er andre oplysninger, der er nødvendige for, at den registrerede kan varetage sine interesser. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 3, litra a - c, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 3, litra a - c.

Opregningen i litra a - c i de to bestemmelser er ikke udtømmende, men det drejer sig fx om følgende informationer:

- Hvem oplysningerne videregives til, dvs. eventuelle kategorier af modtagere. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 3, litra a, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 3, litra b.
- Om det er obligatorisk eller frivilligt at besvare stillede spørgsmål samt mulige følger af ikke at svare. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 3, litra b.
- Hvilken type oplysninger der behandles, når oplysningerne ikke er indsamlet hos den registrerede. Se **§ PDL 29**, stk. 1, nr. 3, litra a.

Der skal gives den registrerede meddelelse om typen af oplysninger, som er indsamlet, og ikke om konkrete oplysninger. Se **PDL § 29**, stk. 1, nr. 3, litra a.

Hvis den registrerede ønsker at få oplyst, hvilke konkrete oplysninger, der er indsamlet om vedkommende, må den registrerede anmode om indsigt heri efter reglerne i PDL kapitel 9. Se næste punkt om bl.a. retten til efter anmodning at få indsigt i behandlede oplysninger.

- Om retten til efter anmodning at få indsigt i og berigtigelse af de behandlede oplysninger. Se **PDL § 28**, stk. 1, nr. 3, litra c, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 3, litra c.

Reglerne om indsigtsret er regler om egenacces. Reglerne regulerer bl.a., i hvilket omfang den registrerede efter anmodning har ret til konkrete oplysninger om sig selv. Se eventuelt PDL kapitel 9, **§§ 31 - 34**, og afsnit **A.A.6.3** Indsigt efter persondataloven.

Retten til berigtigelse mv. efter anmodning indebærer, at den registrerede over for den dataansvarlige kan kræve, at oplysninger om den pågældende berigtiges, slettes eller blokeres, hvis oplysningerne viser sig urigtige, vildledende eller på anden måde er behandlet i strid med lov eller bestemmelser udstedt i medfør af lov. Se eventuelt **PDL § 37**.

Som anført er opregningen i litra a - c i **PDL § 28**, stk. 1, nr. 3, og **PDL § 29**, stk. 1, nr. 3, ikke udtømmende. Derfor skal den dataansvarlige i visse tilfælde give den registrerede yderligere information end de oplysninger, der følger af bestemmelserne i litra a - c. Om der skal gives den registrerede yderligere information beror på en konkret vurdering af, om det er nødvendigt for, at den registrerede kan varetage sine interesser i det pågældende tilfælde.

A.A.6.4.3 Undtagelser fra oplysningspligten



Version	2015-1
ISBN-nummer	978-87-7121-878-7
Resumé	-
Tryksted	Vejledningen er ikke trykt - findes kun på skat.dk
Dokument type	Juridisk vejledning

Indhold

Dette afsnit handler om undtagelser fra hovedreglen om den dataansvarliges oplysningspligt over for den registrerede. Se [PDL § 28](#), stk. 2, [PDL § 29](#), stk. 2 og [PDL § 30](#).

Afsnittet indeholder:

- Undtagelser fra hovedreglen
- Oversigt over afgørelser, domme, kendelser, SKAT-meddelelser med videre
- Oversigt over udtalelser fra Folketingets Ombudsmand
- Oversigt over udtalelser fra Datatilsynet

Se også

Afsnit [A.A.7.4.10.2](#) Hovedreglerne om oplysningspligten.

Undtagelser fra hovedreglen

Hovedreglen om den dataansvarliges oplysningspligt gælder ikke, når én af følgende fire betingelser er opfyldt:

- A. Den registrerede kender den dataansvarliges identitet, formålet med behandlingen, mv.
- B. Registreringen eller videregivelsen er udtrykkeligt fastsat ved lov
- C. Underretning af den registrerede er umulig eller uforholdsmæssig vanskelig
- D. Der foreligger afgørende hensyn til private eller offentlige interesser

A. Den registrerede kender den dataansvarliges identitet, formålet med behandlingen, mv.

Oplysningspligten gælder ikke, hvis den registrerede allerede kender de oplysninger, som er omfattet af oplysningspligten i [PDL § 28](#), stk. 1 og [PDL § 29](#), stk. 1, dvs. oplysninger om den dataansvarliges identitet, formålet/formålene med behandlingen samt yderligere oplysninger, der er nødvendige til varetagelse af den registreredes interesser. Se [PDL § 28](#), stk. 2, og [PDL § 29](#), stk. 2, 1. led.

Tilfælde, hvor oplysningerne indsamles hos den registrerede

Hvis indsamlingen af oplysninger sker ved, at den registrerede selv retter henvendelse til den dataansvarlige (her SKAT), vil det i almindelighed kunne lægges til grund, at den registrerede allerede er bekendt med de oplysninger, der efter [PDL § 28](#), stk. 1, skal gives den pågældende.

Hvis den dataansvarlige (her SKAT) aktivt indsamler oplysninger hos den registrerede, vil det i mange tilfælde også kunne lægges til grund, at den registrerede allerede er bekendt med disse oplysninger. Det forhold, at det fremgår af brevpapiret, hvilken myndighed der er ansvarlig for sagen, vil være tilstrækkeligt til at opfylde oplysningspligten om den dataansvarliges identitet. Se [PDL § 28](#), stk. 1, nr. 1.

Bemærk

I begge de nævnte situationer gælder dog, at oplysningspligten skal opfyldes, hvis den dataansvarlige er i tvivl om, hvorvidt den registrerede allerede er bekendt med de anførte oplysninger i [PDL § 28](#), stk. 1, nr. 1 - 3.

Tilfælde, hvor oplysningerne indsamles hos andre end den registrerede

Hvis oplysningerne er indsamlet hos andre end den registrerede, fx andre myndigheder eller private, vil den dataansvarlige derimod som hovedregel ikke kunne lægge til grund, at den registrerede allerede er bekendt med de oplysninger, som den dataansvarlige skal give meddelelse om efter [PDL § 29](#), stk. 1.

Bemærk

Oplysningspligten skal opfyldes, hvis den dataansvarlige er i tvivl om, hvorvidt den registrerede allerede er bekendt med de oplysninger, der er nævnt i [PDL § 29](#), stk. 1, nr. 1 - 3.

Tilfælde, hvor oplysninger indsamles hos den registrerede og andre - flere dataansvarlige

Hvis en dataansvarlig myndighed, som har indsamlet oplysninger hos den registrerede og i den forbindelse har opfyldt sin oplysningspligt efter [PDL § 28](#), efterfølgende videregiver de indsamlede oplysninger til en anden dataansvarlig myndighed, skal den nye dataansvarlige myndighed som udgangspunkt opfylde oplysningspligten efter [PDL § 29](#).

Den nye dataansvarlige myndighed kan dog undlade at give den registrerede meddelelse efter [PDL § 29](#), stk. 1, hvis den oprindelige dataansvarlige allerede har givet de fornødne oplysninger til den registrerede. Se [PDL § 29](#), stk. 2, 1. led. Det samme gælder, hvis en af de øvrige undtagelsesbestemmelser i loven er opfyldt. Se [PDL § 29](#) og [§ 30](#).

B. Registreringen eller videregivelsen er udtrykkeligt fastsat ved lov

Oplysningspligten i [PDL § 29](#), stk. 1, gælder heller ikke, hvis registreringen eller videregivelsen er udtrykkeligt fastsat ved lov eller bestemmelse fastsat i henhold til lov. Se [PDL § 29](#), stk. 2, 2. led.

Kravet om udtrykkelighed betyder, at der skal sondres mellem de bestemmelser, der indeholder en indberetningspligt, og de bestemmelser, der indeholder en oplysningspligt. Som hovedregel vil det kun være i de tilfælde, hvor der er tale om en egentlig indberetningspligt eller pligt til at indhente oplysninger, at kravet om udtrykkelighed er opfyldt.

I disse tilfælde vil det være klart for den registrerede (gennem bekendtgørelse i Lovtidende), at der vil blive indberettet/indhentet oplysninger om den pågældende. Den registrerede vil derfor have mulighed for at anmode om indsigt i de behandlinger, der forgår hos den modtagende myndighed.

Eksempel

Bestemmelsen i skattekontrollovens § 7F, stk. 1, hvorefter kommuner årligt skal foretage indberetning til SKAT om opkrævede underholdsbidrag, anses af Datatilsynet for at opfylde kravet om udtrykkelighed.

Ikke-eksempel

Datatilsynet anser derimod ikke skattekontrollovens § 8G, stk. 1, om oplysningspligt for vekselerere, advokater m.fl. "... i det omfang told- og skatteforvaltningen anmoder derom ...", for at opfylde kravet om udtrykkelighed, da det vil være usikkert, om der rent faktisk behandles (registreres eller videregives) oplysninger om den registrerede.

C. Underretning af den registrerede er umulig eller uforholdsmæssig vanskelig

Oplysningspligten i [PDL § 29](#), stk. 1, gælder heller ikke, hvis underretning af den registrerede viser sig umulig eller er uforholdsmæssig vanskelig. Se [PDL § 29](#), stk. 3.

Konkret afvejning

Der skal foretages en konkret vurdering i den enkelte situation. Ved denne vurdering skal der ske en afvejning af på den ene side betydningen af en sådan underretning for den registrerede og på den anden side den arbejdsindsats hos myndigheden, der vil være forbundet med en sådan underretning.

Der skal ved afvejningen af de to hensyn bl.a. lægges vægt på antallet af registrerede, som skal have meddelelse, oplysningernes alder, samt hvor indgribende det er for den enkelte, at der foretages behandling af oplysninger om vedkommende. Endvidere vil det være af betydning, om behandlingen af oplysninger foretages som led i enkeltsagsbehandling, hvor underretning kan ske i forbindelse med iværksættelse af andre sagsbehandlingsskridt, eller om behandlingen foretages som led i en række identiske sager, eventuelt som led i massesagsbehandling.

Eksempel

Når oplysningerne vedrører personer, der er bosiddende i udlandet, kan behandlingen efter omstændighederne være undtaget fra oplysningspligten, hvis underretning af den registrerede viser sig umulig eller uforholdsmæssig vanskelig efter en konkret afvejning.

Det antages i øvrigt, at denne undtagelsesbestemmelse har et snævert anvendelsesområde.

Eksempel, hvor undtagelsesbestemmelsen ikke kan anvendes

Det fremgår af en udtalelse fra Datatilsynet, at betingelserne for at fravige oplysningspligten med hjemmel i [PDL § 29](#), stk. 3, ikke kan anses for opfyldt i en sag, hvor Arbejdsdirektoratet i forbindelse med tilsynet af kommunernes rådighedsvurderinger for kontant- og starthjælpsmodtagere indhenter oplysninger og opretter sager på de enkelte ydelsesmodtagere. Se Datatilsynets udtalelse af 1. december 2004, j.nr. 2004-321-0316.

Datatilsynet har i sin udtalelse lagt vægt på følgende forhold

- omfanget og karakteren af de oplysninger om borgeren, der indhentes og registreres
- direktoratets behandling kan (men ikke nødvendigvis vil) føre til ændringer i forhold til borgeren
- formålet med oplysningspligten (gennemsigtighed og overblik vedrørende personregistreringen)
- direktoratet opretter en sag for hver enkelt borger, og
- Datatilsynet har ikke grundlag for at antage, at det vil være forbundet med uforholdsmæssig stor arbejdsindsats at underrette de omhandlede personer.

Eksempel, hvor undtagelsesbestemmelsen ikke kan anvendes - særligt om anmeldelser

Undtagelsesbestemmelsen i [PDL § 29](#), stk. 3, kan derfor heller ikke anvendes som hjemmel for at fravige oplysningspligten i tilfælde, hvor der på grundlag af anmeldelser om borgere foretages registrering og enkeltsagsbehandling, og oplysningspligten derfor ikke vil være "uforholdsmæssig vanskelig" at opfylde, og hvor myndighedens behandling af oplysningerne i anmeldelserne eventuelt senere kan få "indgribende" betydning for den anmeldte. Se dog nedenfor, hvor undtagelsesbestemmelsen i PDL § 30, stk. 2 gennemgås for så vidt angår anmeldelser.

D. Der foreligger afgørende hensyn til private eller offentlige interesser

Oplysningspligten i [PDL § 28](#), stk. 1, og [PDL § 29](#), stk. 1, gælder heller ikke, hvis den registreredes interesse i at få kendskab til oplysningerne findes at burde vige for afgørende hensyn til **private** interesser, herunder hensynet til den registrerede selv. Se [PDL § 30](#), stk. 1.

Oplysningspligten i [PDL § 28](#), stk. 1, og [PDL § 29](#), stk. 1, gælder endvidere ikke, hvis den registreredes interesse i at få kendskab til oplysningerne findes at burde vige for afgørende hensyn til **offentlige** interesser, herunder navnlig hensynet til

- 1) statens sikkerhed
- 2) forsvaret
- 3) den offentlige sikkerhed
- 4) forebyggelse, efterforskning, afsløring og retsforfølgning i straffesager eller i forbindelse med brud på etiske regler for lovregulerede erhverv
- 5) væsentlige økonomiske eller finansielle interesser hos en medlemsstat eller Den Europæiske Union, herunder valuta-, budget-, og skatteanliggender, og
- 6) kontrol-, tilsyns-, eller reguleringsopgaver, herunder opgaver af midlertidig karakter, der er et led i den offentlige myndighedsudøvelse på de i nr. 3 - 5 nævnte områder.

Se [PDL § 30](#), stk. 2.

Bestemmelserne i [PDL § 30](#), stk. 1 og 2, har kun betydning, hvis underretning af den registrerede ikke kan undlades efter undtagelsesbestemmelserne i [PDL § 28](#), stk. 2, og [PDL § 29](#), stk. 2 og 3.

Konkret afvejning

Der skal foretages en konkret afvejning af de modstående interesser, der er anført. Afvejningen skal foretages for hver enkelt oplysning for sig. Se [PDL § 30](#), stk. 1 og 2.

Hvis de hensyn, der indebærer en undtagelse fra oplysningspligten, kun gør sig gældende for en del af de oplysninger, der er nævnt i [PDL § 28](#), stk. 1, og [PDL § 29](#), stk. 1, skal der gives den registrerede meddelelse om de øvrige oplysninger.

Endvidere indebærer udtrykket "afgørende hensyn", at undtagelse fra oplysningspligten kun kan gøres, hvor der er **nærliggende** fare for, at privates eller offentliges interesser vil lide skade af **væsentlig** betydning. Bevisbyrden påhviler den dataansvarlige.

Ad 6)

Undtagelsesbestemmelsen i [PDL § 30](#), stk. 2, nr. 6, om hensynet til kontrol mv. kan anvendes, hvis det efter en konkret afvejning - af på den ene side hensynet til den registreredes interesse i at få kendskab til oplysningerne og på den anden side afgørende kontrolhensyn - vurderes, at der er nærliggende og konkret fare for, at det offentliges interesser vil lide skade af væsentlig betydning, fx i tilfælde hvor behandlingen sker i forbindelse med planlægning af uanmeldt kontrol.

Fortolkningsbidrag

Ordlyden og fortolkningen af undtagelsesbestemmelsen i persondatalovens [§ 30](#), stk. 2, nr. 6, svarer til [forvaltningslovens § 15 b](#), nr. 2 om undtagelse af oplysninger i sager om partsaktindsigt, for så vidt angår den afvejning, der skal foretages af modstående interesser samt begrebet "afgørende hensyn". Ligeledes svarer fortolkningen af ekstraheringspligten efter persondatalovens [§ 30](#), stk. 2, nr. 6, som alene fremgår af bemærkningerne til loven, til fortolkningen af ekstraheringspligten efter ordlyden af [forvaltningslovens § 15c](#).

Ombudsmandens udtalelse i en sag om afslag på aktindsigt i anmeldelser efter daværende forvaltningslovs bestemmelse [§ 15](#), stk. 1, nr. 4, kan derfor også anvendes som fortolkningsbidrag til undtagelsesbestemmelsen i persondatalovens [§ 30](#), stk. 2, nr. 6, i relation til anmeldelser. Se FOB 2004, 346 om afslag på aktindsigt i skattekontrolsag.

Eksempel - anmeldelser

Ombudsmandens udtalelse i FOB 2004, 346 indebærer i relation til anmeldelser, at betingelserne for helt eller delvist at fravige oplysningspligten med hjemmel i persondatalovens [§ 30](#), stk. 2, nr. 6, er, at der for hver enkelt oplysning foreligger afgørende modhensyn af en sådan karakter, at der efter et konkret skøn er **nærliggende** og **sandsynliggjort** fare for, at kontrolhensyn vil lide skade af **væsentlig** betydning.

Det forhold at kontrolprocessen vanskeliggøres er ikke i sig selv et afgørende modhensyn, når selve kontrolformålet ikke samtidig lider skade af væsentlig betydning. Det er i denne sammenhæng uden betydning om partens interesse i at kende oplysningerne antages at være mere eller mindre tungtvejende, hvis der ikke foreligger sådanne afgørende hensyn, der taler imod meddelelse af de omfattede oplysninger.

Eksempel - anmeldelser

SKAT, Hovedcentret har anmodet Datatilsynet om en udtalelse vedrørende SKATs interne retningslinier for opfyldelse af oplysningspligten efter persondataloven ved anmeldelse af skatteunddragelse mv.

Det fremgår af udtalelsen, at Datatilsynet ikke har supplerende bemærkninger til retningslinierne for anvendelse af lovens bestemmelser i § 29, stk. 3, og § 30, stk. 2, nr. 6, om undtagelse fra oplysningspligten. Datatilsynet konkluderer endvidere, at en visiteringsperiode i sig selv ikke kan begrunde, at oplysningspligten ikke opfyldes snarest muligt. Det er herved forudsat, at registreringen foretages samtidigt eller umiddelbart efter modtagelsen af anmeldelsen.

På baggrund af Datatilsynets udtalelse gælder følgende hovedregler:

Når 3. mand anmelder en skatteyder for overtrædelse af skattelovgivningen, skal den anmeldte skatteyder straks underrettes, dvs. inden for 10 dage. Denne underretning kan dog udskydes, hvis den ansvarlige medarbejder efter et konkret skøn kommer til det resultat, at selve opklaringsmuligheden vil lide væsentlig skade, hvis underretning gives straks til den anmeldte. Dette konkrete skøn skal udøves straks ved modtagelsen af anmeldelsen.

I tilfælde, hvor underretningen udskydes, skal den ansvarlige medarbejder udarbejde et internt notat, der indeholder en begrundelse for, hvilke faktiske omstændigheder der bevirker, at opklaringsmuligheden vil lide væsentlig skade ved en underretning. Det forhold, at kontrolprocessen - altså arbejdet med at gennemføre kontrolprocessen - bliver vanskeligere, f.eks. mere tidskrævende, er ikke i sig selv nok til at udskyde en underretning. Se [SKM2007.512.SKAT](#) af 27. juli 2007, hvor også Datatilsynets udtalelse er offentliggjort.

Oversigt over afgørelser, domme, kendelser, SKAT-meddelelser med videre

Skemaet viser relevante afgørelser på området:

Afgørelse samt evt. tilhørende SKAT-meddelelse	Afgørelsen i stikord	Yderligere kommentarer
SKAT		
SKM2007.512.SKAT af 27/7 2007, der også indeholder Datatilsynets udtalelse	Hovedregler for opfyldelse (udskydelse) af oplysningspligten ved modtagelse af anmeldelser. Hovedreglerne er udarbejdet på grundlag af SKAT's indhentede udtalelse fra Datatilsynet.	

Oversigt over udtalelser fra Folketingets Ombudsmand

Skemaet viser relevante udtalelser på området:

--	--	--

Udtalelser fra Ombudsmanden	Udtalelsen i stikord	Yderligere kommentarer
Udtalelse fra Ombudsmanden		
FOB 2004. 346	Anmeldelser. Betingelser for fravigelse af oplysningspligten: Afgørende modhensyn til bl.a. kontrolformål. Nærliggende og sandsynliggjort fare for skade af væsentlig betydning. PDL § 30, stk. 2, nr. 6, om undtagelse fra oplysningspligten af kontrolhensyn.	

Oversigt over udtalelser fra Datatilsynet

Skemaet viser relevante udtalelser på området:

Udtalelser fra Datatilsynet	Udtalelsen i stikord	Yderligere kommentarer
Udtalelser fra Datatilsynet		
<u>Datatilsynets udtalelse af 1/12 2004, j.nr. 2004-321-0316</u>	Ved behandling af personoplysninger, hvor behandlingen bl.a. kan føre til ændringer i forhold til borgeren, hvor der oprettes en sag for hver enkelt borger, og hvor der ikke er grundlag for at antage, at det vil være forbundet med uforholdsmæssig stor arbejdsindsats at underrette de pågældende personer vil oplysningspligten ikke kunne fraviges efter PDL § 29, stk. 3.	

Dato for offentliggørelse

30 Jan 2015 08:08

Fra: [Per Tækker](#)
Til: [Anne Munksgaard](#)
Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter
Dato: 19. juni 2015 10:19:15

Hej Anne

Ja, det kunne jeg forstå på Lars – han har lige haft ringet.

Proceduren er, at vi som udgangspunkt sender et underretningsbrev til den anmeldte – hvis vi kan "finde" vedkommende i vore systemer.

Jeg vurderer dog i den pågældende sag, at der ikke fremsendes underretningsbrev, så vi registrerer anmeldelsen og videresender den til Særlig Kontrol.

Anmelder hører ikke fra os.

Med venlig hilsen

Per Tækker



Indsats

Visitering og Kontrol 9
Christian X's Vej 22, 6100 Haderslev
E-mail: Per.Taekker@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 94 22

Fra: Anne Munksgaard

Sendt: 19. juni 2015 10:03

Til: Per Tækker

Cc: Lill Helene Drost; Christian Baden Ekstrand; Lars Jepsen

Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Hej Per, det er jeg helt med på, og det har jeg orienteret advokaten om.

Sender I et standardbrev til ham, eller hvad er processen?

Med venlig hilsen

Anne Munksgaard



Særlige Kontrol

Underdirektør
Lyseng Allé 1, 8270 Højbjerg
E-mail: Anne.Munksgaard@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 05 47

Fra: Per Tækker

Sendt: 19. juni 2015 09:58

Til: Anne Munksgaard

Cc: Lill Helene Drost; Christian Baden Ekstrand; Lars Jepsen

Emne: SV: Svindel med udbetaling af udbytteskatter

Hej Anne

Tak for din mail.

Det fremgår sidst i mailen, at anmelder anmoder om at være anonym, "indtil der måtte være klarhed over sagen".

Til dette kan jeg oplyse, at anmelder ikke kan være anonym, idet SKAT er bekendt med

anmelders navn.

Jeg skal henvise til styresignal af 22. januar 2015 – <http://info.ccta.dk/SKAT.aspx?old=2170047&vld=0>

Såfremt du har nogle spørgsmål, er du naturligvis velkommen til at vende tilbage.

Med venlig hilsen

Per Tækker



Indsats

Visitering og Kontrol 9

Christian X's Vej 22, 6100 Haderslev

E-mail: Per.Taekker@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 38 94 22

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, herved 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

EE

UKS

Fra: rj@Skat.dk
Sendt: 26. juni 2015 20:16
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: Re: VS: Oplysninger til brug for kildeskatteprojektet

Hej Dorthe

Jeg tænker, at den aftale med SEB skal ændres med det samme. Som jeg ser det, så er det ikke holdbart, at vi beder dem om at opbevare undermaterialet for udbetalinger, som vi foretager. Så har vi vel ingen mulighed for at kontrollere om ansøgningerne omkring refusion af udbytteskat er korrekte?

Hvad tænker du?

Mvh René

Den 26/06/2015 kl. 11.35 skrev Dorthe Pannerup Madsen <Dorthe.Pannerup@Skat.dk>:

Hej René

Til orientering.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 26. juni 2015 11:35
Til: Hans From
Cc: Poul Buus Lassen; Flemming Simonsen; Maj-Britt Nielsen; Peter Tøttrup
Emne: Oplysninger til brug for kildeskatteprojektet

Kære Hans From

Jeg har modtaget nedenstående mail til besvarelse fra René Frahm Jørgensen og skal beklage, at der først svares nu.

Jeg har talt med Sven Nielsen

1) Oplysninger vedr. [REDACTED] (skal bruges i den verserende tilbagebetalingssag vedr. ADIA)

Betaling og Regnskab har ingen sager på refusion af udbytteskat vedrørende [REDACTED]

2) Ansøgninger om refusion af udbytteskatter til modtagere i Saudi Arabien i årene efter 2012

Betaling og Regnskab har udelukkende regneark liggende på disse refusionssager.

Der er tidligere lavet aftale mellem SKAT – Lisbeth Rømer og Laurids Cramer og SEB, at banken skal opbevare undermaterialet til de indsendte regneark og at undermaterialet kan rekvireres.

Betaling og Regnskab har følgende kontaktpersoner i SEB – Jens Mikkelsen og Lasse Larsen og der kan skrives til følgende mailadresse operationsAS@seb.dk.

3) SEBs refusionsanmodninger vedrørende Novo Nordisk, Novozymes og TDC

Det samme er gældende for de 3 selskaber, at Betaling og Regnskab modtager regneark og har ikke undermaterialet liggende.

Betaling og Regnskab kan godt levere de modtagne regneark.

Jeg vil så høre spørge indt til, hvorvidt Store Selskaber selv vil rekvirere undermaterialet hos Skandinaviska Enskilda Banken – SEB, hvis regnearkene leveres herfra?

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup



Betaling og Regnskab
SAP 38
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Dorthe.Pannerup@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 97 80

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 17. juni 2015 20:52
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: Fwd: VS: Oplysninger til brug for kildeskatteprojektet

Hej Dorthe

Kan jeg ikke få dig til at følge op på denne sammen med Sven? - og give mig en melding, når du har status.

Takker.

Mvh René

Start på videresendt besked:

Fra: Hans From <Hans.From@skat.dk>
Dato: 17. jun. 2015 kl. 17.42.49 CEST
Til: René Frahm Jørgensen <rj@Skat.dk>
Emne: VS: Oplysninger til brug for kildeskatteprojektet

Hej René

Jeg nævnte på et tidspunkt, at der var visse oplysninger vi manglede fra en af dine enheder. Da jeg ikke kunne huske præcis hvad det var, fik jeg kildeskattefolkene til at sende mig en mail med, hvad det præcist efterspurgte var. Se nedenfor, kan du hjælpe?

Mvh
Hans

Fra: Poul Buus Lassen
Sendt: 15. juni 2015 15:42
Til: Hans From
Cc: Flemming Simonsen; Maj-Britt Nielsen; Peter Tøttrup
Emne: Oplysninger til brug for kildeskatteprojektet

Kære Hans

I Kildeskatteprojektet har vi nogle vanskeligheder ved at fremskaffe oplysninger fra afdeling DMO/DMS og afdeling SAP38, der administrerer SKATs refusion af udbytteskatter.

Konkret mangler vi oplysninger vedrørende to forhold, hvoraf det ene efterhånden er temmelig presserende, da oplysningerne skal bruges i den verserende sag vedrørende ADIA.

Vi vil derfor høre, om du har mulighed for at hjælpe os med at fremskaffe materialet. Det drejer sig konkret om følgende:

- 1) Oplysninger vedr. [REDACTED] (skal bruges i den verserende tilbagebetalings sag vedr. ADIA)
- 2) Ansøgninger om refusion af udbytterskatter til modtagere i Saudi Arabien i årene efter 2012

AD 1) Oplysninger vedr. [REDACTED]

Flemming Simonsen skriver i e-mail af 12. maj 2015 følgende til afdelingslederne Hanne Villemoes Hald og Dorthe Pannerup Madsen:

"Jeg har tidligere korresponderet med Jer, om sager vedrørende tilbagebetaling af udbyttekildeskatt til statsinstitutioner i de arabiske lande.

I forbindelse med behandling af tilbagebetalings sagen af kildeskatter vedrørende ADIA, Abu Dhabi, er [REDACTED] også blevet "bragt i spil".

Vi ønsker derfor oplyst om der er en sag vedrørende [REDACTED] – korrespondance mv. – hvor det fremgår om [REDACTED] betragtes som omfattet af selskabsskattelovens § 3, og dermed for udbyttekildeskatterne tilbagebetalt, eller om den anses for omfattet af selskabsskattelovens § 1, og dermed IKKE får udbyttekildeskatterne tilbagebetalt."

Dorthe Pannerup Madsen har 14. maj 2015 kvitteret for modtagelsen af mailen og oplyst, at den er sendt videre til en af afdelingens medarbejdere.

Efterfølgende har Flemming Simonsen rykket for svar den:

- 26. maj,
- 1. juni og
- 12. juni 2015, foreløbigt uden resultat.

Oplysningerne skal indgå i realitetsbehandlingen af anmodning fra 2012 om tilbagebetaling af indeholdt udbytteskat vedrørende The Abu Dhabi Investment Authority (ADIA). Grundet den lange sagsbehandling forespurgt Jura, Selskaber medio 2014, om Store Selskaber kunne bistå Udbyttekontoret med sagen.

AD 2) Ansøgninger om refusion af udbytterskatter til modtagere i Saudi Arabien i årene efter 2012

Danmark ikke indgået dobbeltbeskatningsoverenskomst med Saudi Arabien, og derfor at det som udgangspunkt et problem, hvis der oprøvet refunderes udbytteskat til modtagere i Saudi Arabien.

Vi har set konkrete eksempler på, at der er refunderet udbytteskat til modtagere i Saudi Arabien, senest vedr. 2012. At vi finder dette problematisk, har vi drøftet med den tidligere afdelingsleder Lisbeth Rømer og Sven Nielsen, som er en af afdelingens medarbejdere.

Vi aftalte, at de skulle sende anmodningerne til os næste gang der blev søgt om refusion, så ville vi i Kildeskatteprojektet foretage sagsbehandlingen. Vi har flere gange spurgt efter oplysningerne for de senere år.

- I e-mail af 9. april 2015 skriver Poul Buus Lassen følgende til Dorthe Pannerup Madsen:

"Jeg skriver til dig, fordi jeg er medtovholder på SKATs kildeskatteprojekt, der er forankret i Store Selskaber. I fortsættelse af din korrespondance med Flemming Simonsen fra i går, hvor du oplyser, at der ikke er sket refusioner til de arabiske lande efter 2012, vil jeg høre, om du har mulighed for at sende os nedenstående materiale.

Vi har tidligere set, at bl.a. SEB søger om at få refunderet udbytteskatter på vegne af en lang række udenlandske aktionærer i Novo Nordisk, Novozymes og TDC.

Som eksempel henviser vi til det vedhæftede bilag (ark 285), hvor SEB søger om at få refunderet udbytteskat på 17,1 mio. kr. på vegne af en række udenlandske aktionærer i Novo Nordisk. En af aktionæerne er [redacted] som får refunderet 14,5 mio. kr. Ansøgningen vedrører udbytter vedtaget i 2012.

Vi vil meget gerne se SEBs refusionsanmodninger vedrørende de tre selskaber for årene efter 2012. De tre selskaber har udloddet udbytte hvert år. Senest er der foretaget udlodninger på følgende datoer:

- Novo Nordisk har den 19/3 2015 vedtaget at udlodde udbytte for året 2014
- Novozymes har den 25/2 2015 vedtaget at udlodde udbytte for året 2014
- TDC har udbetalt udbytte den 10. marts 2015

Jeg håber, at I har mulighed for at hjælpe. Derudover er der ikke andre hængepartier mellem Betaling og Regnskab og Store Selskaber."

Mailen og den efterfølgende rykker for svar er ikke blevet besvaret.

I og med de tre selskaber alle har udloddet udbytte i årene efter 2012, må der alt andet lige også være søgt om refusion af indeholdte udbytteskatter. Derfor vil Kildeskatteprojektet meget gerne se hvilke oplysninger SEB giver i ansøgningerne for årene efter 2012, uanset om der er sket refusion eller ikke. Det undrer os dog, hvem der har foretaget sagsbehandlingen, hvis der er givet afslag på tilbagebetaling, når det var aftalt, at sagsbehandlingen skulle foretages af Store Selskaber.

Hvis du har brug for, at vi forklarer sagerne nærmere, må du endelig sige til.

Med venlig hilsen

Poul Buus Lassen



Store Selskaber
Store Selskaber 2
Sluseholmen 8 B, 2450 København SV

E-mail: Poul.Lassen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 15 38

<image002.jpg>

UKS

Fra: [Flemming Simonsen](#)
Til: [Christian Baden Ekstrand](#)
Cc: [Maj-Britt Nielsen](#)
Emne: SV: Tilbage søgning udbytteskat
Dato: 5. august 2015 08:49:04
Vedhæftede filer: [image001.jpg](#)

Hej Christian
Tak for din mail.
Maj-Britt Nielsen og jeg kommer til Tåstrup kl. 11 i morgen.
Mvh. Flemming

Fra: Christian Baden Ekstrand
Sendt: 5. august 2015 08:32
Til: Flemming Simonsen
Emne: SV: Tilbage søgning udbytteskat
Hej Flemming

Her er et uddrag fra anmeldelsen så i kan se hvad det drejer sig om
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.
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 list of names]

Vh
Christian

Fra: Flemming Simonsen
Sendt: 4. august 2015 09:39
Til: Christian Baden Ekstrand; Poul Buus Lassen; Maj-Britt Nielsen

Emne: SV: Tilbage søgning udbytteskat

Kære Christian

Tak for din mail.

Du får besked i morgen om vi kommer til mødet, da jeg lige vil vende den med min kollega Maj-Britt Nielsen.

Men du må da meget gerne sende det materiale I har, så vi kan se lidt om hvad det drejer sig om.
Hilsen Flemming

Fra: Christian Baden Ekstrand

Sendt: 4. august 2015 09:00

Til: Poul Buus Lassen; Flemming Simonsen; Maj-Britt Nielsen

Emne: Tilbage søgning udbytteskat

Kære Alle

Vi har i særlig kontrol modtaget anmeldelse om svindel med tilbagesøgning af udbytteskatte ved udnyttelse af DBO mellem DK og Malaysia

Der er tale om flere udenlandske selskaber, som tilsyneladende foregiver at eje danske aktier og igennem 4 reclaimagenter tilbagesøger udbytteskatten

Dorthe Pannerup Madsen – Betaling og regnskab i Taastrup, har oplyst at i også kigger på dette område i store selskaber.

Vi afholder møde i Taastrup med Dorthe på torsdag den. 6/8 kl. 11:00, hvor i er velkommen til at deltage

Med venlig hilsen

Christian Baden Ekstrand



Særlige Kontrol

Særlig Kontrol 3

Kratbjerg 236, 3480 Fredensborg

E-mail: Christian.Ekstrand@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 01 95

Fra: [René Frahm Jørgensen](#)
Til: [Anne Munksgaard](#)
Emne: SV: Fortroligt: Anmeldelse - udbytteskat
Dato: 7. august 2015 15:15:05
Følsomhed: Fortroligt

Helt ok – fortsat god tur hjem 😊

Fra: Anne Munksgaard
Sendt: 7. august 2015 15:11
Til: René Frahm Jørgensen
Emne: Re: Fortroligt: Anmeldelse - udbytteskat
Følsomhed: Fortroligt

Tak for din mail, er stadig på ferie, dog på vej hjem fra USA, ja, har orienteret Jim, hilsen Anne

Sendt fra min iPad

Den 07/08/2015 kl. 03.39 skrev René Frahm Jørgensen <rj@Skat.dk>:

Hej Jens

Vi er blevet kontakte fra Særlig kontrol angående en anmeldelse. Der er afholdt møde i går med deltagere fra Særlig kontrol, Store Selskaber, Kundeservice (procesejer) og os – vedhæfter det referat, der er udarbejdet fra Dorthes side. Vi indgår i den efterfølgende afdækning af det evt. problem.

Dette er en early warning – og skal behandles fortroligt. Jeg blev i formiddags ringet op af Susanne Thorhauge (procesejer), der oplyste mig at hun havde givet Jonatan en mundtlig orientering – og at Jonatan skulle have møde med Erling A. senere i dag i anden anledning, hvor denne sag måske ville blive nævnt.

@Anne: Forsøgt at ringe til dig i dag og har indtalt en besked. Jeg tænker at du allerede har orienteret om den mulige sag til Jim & Jesper R.

Mvh René

<udbytteskat anmeldelse.docx>

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 18. august 2015 07:10
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Frank Høj Jensen
Emne: Fwd: VS: Data vedr. udbytte i ekapital (BO univers UDBY)
Vedhæftede filer: ATT00001.htm; notat om proces for udbytteudlodning i danske børsnoterede selskaber.docx; ATT00002.htm; TDC udbytteangivelse 070815.pdf; ATT00003.htm; rko alle uni udsøgning 1 tdc.xls; ATT00004.htm

Til jeres egen orientering. Ikke opløftende læsning, at vi i SKAT ikke kan stemme tingene af.

Skal ikke lige videresendes/videreformidles.

Mvh René

Start på videresendt besked:

Fra: "Susanne Thorhauge" <Susanne.Thorhauge@Skat.dk>
Til: "Anne Munksgaard" <Anne.Munksgaard@Skat.dk>
Cc: "Jonatan Schloss" <Jonatan.Schloss@skat.dk>, "René Frahm Jørgensen" <rj@Skat.dk>, "Jim Sørensen" <Jim.Sorensen@Skat.dk>
Emne: VS: Data vedr. udbytte i ekapital (BO univers UDBY)

Kære Anne,

Vi har arbejdet med regnearket fra de potentielle svindelsager og SKAT data jf. nedenstående mail – desværre har vi ikke kunnet afstemme/genfinde de ønskede oplysninger.

I morgen får vi assistance fra BI i håbet om at de kan finde en vej. Onsdag må vi tage stilling til om I vil foretage udgåede kontrol hos de "misbrugte" selskaber.

Mvh
Susanne

Fra: Anette Engmose Larsen
Sendt: 16. august 2015 23:53
Til: Jeanette Nielsen; Susanne Thorhauge
Cc: Lena Bardrum
Emne: Data vedr. udbytte i ekapital (BO univers UDBY)

Kære Jeanette og Susanne

Jeg har forsøgt mig med diverse udsøgninger fra datawarehouse (DW). Jeg har taget udgangspunkt i udbytteudlodningen fra TDC A/S vedtaget den 7/8-2014.

Forsøg på afstemning mellem 3S og eKapital

Jeg har prøvet i hvilket omfang jeg kunne "afstemme" den udbytteangivelse der er i 3S med de data vi har i eKapital. Udtræk fra 3S modtaget fra Jeanette er vedhæftet denne mail.

En sådan afstemning har desværre slet ikke været mulig. Der har vist sig væsentlige differencer mellem de to sæt af data (3S og eKapital). Jeg har vedhæftet et regneark, hvori jeg har indsat resultatet af udsøgningerne fra DW og prøvet at sammenholde med data fra 3S.

Det regneark jeg har vedhæftet er nok svært at forstå når man ikke selv har lavet det – jeg har prøvet om jeg kunne afstemme dele af udlodningen, ved at opdele i udbytte hvor der indeholdes hhv. 22, 27 og 15%, hvor der er VP-ordning osv. Ingen af dem har jeg kunne få til at stemme.

På baggrund af de oplysninger jeg fik fra Parvinder fra VP, burde vi have modtaget data vedr. hele udlodningen. Når det alligevel ikke kan afstemmes med udbytteangivelsen i 3S, kan det bl.a. skyldes følgende:

- Når der indberettes til eKapital kan der være fejl i indberetningen, således af en del af indberetningerne afvises. Jeg har søgt på *RKO fejl og overskrevne* vedr. udlodningen fra TDC A/S vedtaget den 7/8-14, og kan konstatere at der har været mange fejl. Bl.a. en del indberetninger hvor der mangler cpr.nr., cvr.nr. eller TIN.nr.
I hvilket omfang der er foretaget genindberetning kan jeg ikke se af oplysningerne i DW.
- Der vil i et eller andet omfang være gengangere i de udsøgt oplysninger. Valutariske udlændinge, hvor vi har et cpr.nr. vil både indgå i dataene i universet *RKO valutarisk udlænding* og i *RKO Person*
- Ved ejerstatuskode 4 og 5 (2 ejere på depotet, hhv. indlænding og valutarisk udlænding) indberettes 100% af beholdningen på begge ejere. Dvs. at beholdningen faktisk kommer dobbelt med i udsøgningerne.
- I universet *RKO Andre* optræder der helt sikkert gengangere i forhold til de andre universer, men om de alle er gengangere ved jeg ikke. Jeg er meget usikker på i hvilket omfang disse oplysninger er anvendelige.

Der er måske flere grunde til, at man ikke kan afstemme mellem RKO og 3S.

Hvis man skal prøve at komme en afstemning lidt nærmere, vil jeg anbefale at eKapital Indsats eller eKapitalcentret kontaktes. De kender dataene bedre og kan måske hjælpe en afstemning lidt bedre på vej. Men en fuldstændig afstemning vil næppe kunne laves.

Forsøg på at finde konkrete investorer, der har tilbagesøgt udbytteskat

Jeg har også forsøgt om jeg kunne finde data vedr. de 2 investorer, hvor jeg i torsdag modtog materiale vedr. tilbagesøgt udbytteskat.

Jeg har søgt på TIN.nr., adresse, navn ol. data vedr. i RKO valutarisk udlændinge, men har ikke kunnet identificere nogen af de to investorer.

Jeg har foretaget en udsøgning med detailoplysninger vedr. valutarisk udlændinge i forbindelse med TDC udlodningen den 7/8-14. Jeg har filtreret så data vedr. ejere med hjemlandskode i USA fremgår og sat dem ind i regnearket. På denne måde er det heller ikke lykkedes at finde de to investorer.

Hvis investorerne har der aktier i et udenlandsk depot, vil det ikke være muligt at finde dem i vores data.

Muligheder for at begrænse tilbagesøgningssager

Vi har tidligere drøftet, at en udvidelse af VP-ordningen (nettoafregning af udbytteskat når vi har en DBO), kunne være en mulighed for at begrænse antallet af tilbagesøgningssager.

Det tror jeg fortsat det er, men VP-ordningen kan vel næppe anvendes ved omnibus-depoter, hvor man ikke kender den enkelte investor??

Kort notat om udlodningsproces

Jeg har vedhæftet et kort notat om proces for udbytteudlodning, udarbejdet på baggrund af min samtale med Parvinder Singh fra VP.

Hvis I har spørgsmål til det fremsendte, er I meget velkomne til at kontakte mig på telefon 2175 1555.

Med venlig hilsen

Anette Engmose

UKS

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 18. august 2015 22:25
Til: Susanne Thorhauge
Cc: Hans From; Anne Munksgaard; Johnny Schaadt Hansen; Kim Tolstrup; Dorthe Pannerup Madsen
Emne: Regnearksløsningen mv.
Vedhæftede filer: Aftale - Nordea; Aftale - Danske Bank; Aftale - SEB

Hej Susanne

Dorthe har fundet disse aftaler med hhv. Danske Bank, Nordea og SEB. Jeg kunne samtidig forstå på Dorthe, at Store Selskaber på et tidligere tidspunkt havde rettet henvendelse vedr. SEB-aftalen, herunder at de ønskede at efterprøve den i forbindelse med en konkret sag.

Vi har, som aftalt i torsdags, stoppet alle refusionsudbetalinger. Her mener jeg, at vi bliver nødt til at ændre kurs, da vi allerede mærker et pres fra banker, selskaber mv., der rykker for udbetaling.

Til jeres orientering, så har der i dag været afholdt møde mellem B&R og Kundeservice Erhverv (Dorthe Pannerup og Christian Hansen). Mine anbefalinger på baggrund af konklusionerne fra dette møde er:

1. Vi genoptager refusionsudbetaling på de 3 store (dvs. den såkaldte regnearksløsning). Aftalerne (vedhæftet) bør revurderes i samarbejde med Jura og indgås anderledes bindende/hæftende aftaler ved manglende opfyldelse af dokumentationskravet. Dette arbejde sikres i tæt samarbejde mellem procesejere, Jura og B&R. Til orientering har vi i omegnen af 4.000 stk. refusionsanmodninger fra disse 3 banker liggende.
2. De 3 leverandører af "papir-refusionerne" via England stoppes pt. og der sendes en kvitteringsskrivelse med henvisning til KSL §69 B (se evt. ordlyd nederst i denne mail). Der skal træffes beslutning om, hvor sagsbehandling af sagerne med udbetalingsstop skal ansvarsplaceres. Vi skal være opmærksom på at disse 3 leverandører også har andre kunder end de ca. 180 som er nævnt i den konkrete sag.
3. Endelig er der den resterende mængde af papir-refusioner. Dem foreslår jeg ligeledes en genoptagelse af udbetalingerne på ud fra den krævede dokumentation. Herefter må grundlaget efterprøves (som alle øvrige udbetalinger) via en risikovurdering. Alternativt, så skal der iværksættes en kontrolindsats.

Vi fortsætter i øvrigt den tætte dialog med procesejere og Kundeservice Erhverv ift. fremtidig sagsbehandling på området – med udgangspunkt i de drøftelser, der pt. er omkring snitflader på dette specifikke område.

Vi ses på skærmen kl. 8.

Mvh René

Uddrag af Kildeskatteloven:

De modtagne ansøgninger om refusion af udbytteskat kan stoppes med henvisning til § 69B i Kildeskatteloven:

»§ 69 B. Har nogen, der er skattepligtige efter § 2 eller selskabsskattelovens § 2, modtaget udbytte, royalty eller renter, hvori der efter §§ 65-65 D er indeholdt kildeskat, som overstiger den endelige skat efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst, direktiv 2011/96/EU om en fælles beskatningsordning for moder- og datterselskaber fra forskellige medlemsstater eller direktiv 2003/49/EU om en fælles ordning for beskatning af renter eller royalties, tilbagebetales beløbet inden 6 måneder fra told- og skatteforvaltningens modtagelse af anmodning om tilbagebetaling. Sker tilbagebetaling efter dette tidspunkt, tilkommer der den skattepligtige en rente svarende til renten efter opkrævningslovens § 7, stk. 2, med tillæg af 0,4 procentpoint pr. påbegyndt måned.

Stk. 2. Kan told- og skatteforvaltningen på grund af modtagerens forhold ikke foretage kontrol af, om betingelserne for tilbagebetaling af kildeskat er opfyldt, afbrydes udbetalingsfristen efter stk. 1, indtil modtagerens forhold ikke længere hindrer kontrol.

Stk. 3. Skønner told- og skatteforvaltningen, at udbetaling på det foreliggende grundlag vil indebære en nærliggende risiko for tab, kan forvaltningen kræve sikkerhedsstillelse af modtageren. Told- og skatteforvaltningen kan kun kræve sikkerhedsstillelse, hvis kravet om indeholdelse af kildeskat er omtvistet og ikke endeligt afgjort ved en administrativ klageinstans eller domstolene.»

Der skal træffes beslutning om, hvor sagsbehandling af sagerne, hvor der iværksættes udbetalingsstop skal ansvarsplaceres.

UKS



Skatteministeriets organisation - opgaver og ansvar

Serienummer I nr. 200

Version 1.1 digital

Hvad er nyt? Skatteministeriets organisation pr. 1. april 2010.

1. Overordnet beskrivelse

Skatteministeriets koncern omfatter Skatteministeriet (tidligere skattedepartementet og SKAT) samt Landsskatteretten. Pr. 1. januar 2010 er Skatteministeriet en enhedsorganisation, der blandt andet kendetegnes ved at udgøre én samlet myndighed med fælles ledelse. Enhedsorganisationen er formaliseret i **BEK nr. 965 af 12/08/2010** om varetagelsen af told- og skatteforvaltningens opgaver.

Skatteministeriets koncern omfatter Landsskatteretten, det tidligere departement, samt SKAT.

Skatteministeriet dækker over departementet samt SKAT.

Koncerncentret er betegnelsen for det sammenlagte departement og Hovedcenter.

SKAT er betegnelsen for det regionale niveau. I al kundevendt kommunikation anvendes denne betegnelse.

Inden for Skatteministeriet er en række særlige enheder, der er fagligt uafhængige, men administrativt, økonomisk og personalemæssigt en del af Skatteministeriet. De pågældende enheder er ankenævnsekretariatene, retssikkerhedschefen, intern revision samt spillemyndigheden. Skatteministeriets struktur bygger hovedsagelig på en funktionsopdelt model, der sigter mod en stor udnyttelse af stordriftsfordele og synergieffekter i enhedsorganisationen.

Modellen består i sin grundform af et koncerncenter og seks regioner, herunder 13 landsdækkende enheder, som organisatorisk er knyttet til regionerne. Dertil kommer de nævnte særlige enheder.

Direktionen udgør den overordnede ledelse for hele organisationen og specifikt for Koncerncentret. Koncerncentret arbejder med opgaver omkring lovgivning, strategier, politikker og udvikling. Koncerncentret er løst organiseret i forretningsområderne Jura og Samfundsøkonomi, Borger og Virksomhed, Koncernfunktioner, samt i Koncern SAC og Koncern It.

Regionerne varetager opgaver af produktions- og driftsmæssig karakter. Regionerne er organiseret med de regionale basisopgaver kundeservice og indsats samt med 2-3 landsdækkende enheder.

Regionsledelsen består af en regionsdirektør, en skattedirektør for Kundeservice og en skattedirektør for Indsats, samt et antal skattedirektører som leder de landsdækkende enheder.

Samspelet mellem Koncerncentret og regionerne tillægges stor strategisk betydning og understøttes på forskellig måde. Den overordnede sammenhæng og koordinering af det strategiske/politiske niveau og det regionale niveau varetages af Udvidet Direktion, mens det løbende samspil om produktionen koordineres i Produktionsforum.

Hver af de 13 landsdækkende enheder ledes af en skattedirektør, som har ansvaret for opbygning, udvikling og drift af enhederne. Det overordnede ansvar for de landsdækkende enheder er placeret hos regionsdirektørerne.

Regionerne omfatter et antal lokaliteter (skattecentre) indenfor et geografisk område. Regionen har ansvar for løsning af opgaver af driftsmæssig karakter indenfor vejledning og afregning, indsats samt virksomhedsinddrivelse indenfor regionen (regionale basisopgaver).

Skattecentre er ikke selvstændige enheder, men alene at opfatte som lokaliteter, der huser afdelinger. Afdelingerne refererer til forskellige direktører.

2. Opgavefordeling

2.1 Koncerncenter

Koncerncenteret består af tre forretningsområder samt af Koncern It og Koncern SAC. De tre forretningsområder er Jura og Samfundsøkonomi, Borger og Virksomhed samt koncernfunktionerne.

Forretningsområderne er en løsere organisering af kontorer indenfor samme overordnede opgavefelt. Forretningsområderne har internt en række faglige samarbejdsflader og udgør samtidig i nogle henseender et administrativt område.

Forretningsområderne er ikke klassiske afdelinger, men adskiller sig blandt andet fra disse ved, at der er stærkt fokus på samarbejde på tværs i hele organisationen, og ved, at der ikke er en afdelingschef eller direktør for forretningsområdet. Kontorerne refererer til den direktør, der har en given opgave som sit ansvarsområde, jf. stillingsbeskrivelserne.

2.1.1 Koncernfunktioner

Koncernfunktionerne består af følgende kontorer/enheder:

- 2.1.1.1 Ministersekretariat**
- 2.1.1.2 Direktionssekretariat**
- 2.1.1.3 Koncernsekretariat**
- 2.1.1.4 Kommunikation**
- 2.1.1.5 Intern kommunikation og presse**
- 2.1.1.6 Økonomi**
- 2.1.1.7 Styling**
- 2.1.1.8. Strategi og organisation**
- 2.1.1.9 Innovation og videndeling**
- 2.1.1.10 HR Strategi og udvikling**
- 2.1.1.11 Samfundsøkonomisk analyse**
- 2.1.1.12 Produktionsanalyse**
- 2.1.1.13 Informationssikkerhed**

Koncernfunktionerne udmærker sig ved, at de ikke er udførende i forhold til Skatteministeriets faglige kerneopgaver, men der imod omfatter forskellige typer af opgaver, der er blandt andet er nødvendige for udviklingen af og sikringen af disse, for sammenhængen i organisationen samt for kommunikationen med centrale interessenter.

Koncernfunktionerne omfatter opgaver, der har såvel et eksternt som et internt perspektiv, som

der skal skabes sammenhæng mellem.

2.1.1.1 Ministersekretariat

Ministersekretariatet varetager en række "formidlings- og koordineringsopgaver", som ikke alene relaterer sig til de andre fælles koncernfunktioner/sekretariater, men i stort omfang til Jura og Samfundsøkonomi samt Borger og Virksomhed..

Ministersekretariatets primære opgave er at fungere som bindeled mellem ministeren og resten af organisationen og få formidlet de relevante oplysninger både den ene og den anden vej. Derudover ligger der naturligt også en række opgaver, som relaterer sig til ministeren og planlægningen af hans arbejde.

Ministersekretariatet vil bl.a. formidle den relevante information via referater af ordførermøder og andre relevante møder, mails om meldinger fra udvalgsmøder i SAU, ministerens udtalelser, rettelse til forelæggelser m.v. og ellers være åbne for spørgsmål både fra de andre koncernfunktioner/sekretariater og Jura og Samfundsøkonomi.

Ministersekretariatet er ikke et kontor, men en særlig enhed. Koncerndirektøren varetager personaleledelsesopgaven i kontoret.

Opgaveliste:

- Kalenderstyring, mødeforberedelse og møder
- Forelæggelser
- Tilbagemeldinger til huset
- Åbenhedsordningen
- Opfølgning i forhold til at overholde frister
- Tømning af postkasser
- Henvendelser
- Lovforslag
- Tidsplaner for lovforslag
- Taler, artikler og Ø- og K-udvalgsbetjening

2.1.1.2 Direktionssekretariat

Direktionssekretariatet skal sikre en professionel og effektiv betjening og servicering af direktionen i Skatteministeriets koncern. Opgaven med at lede hele Skatteministeriet tilsiger, at direktionen og de enkelte direktører får den bistand de har brug for ikke mindst i forhold til at kunne analysere komplekse problemstillinger og se på tværs i hele koncernen.

Direktionssekretariatet skal være en

væsentlig del af dette samt være stedet, hvor enderne kan mødes, når der er behov for at se mulige sammenhænge på tværs. For at kunne opfylde denne rolle skal direktionssekretariatet samarbejde med alle dele af koncernen.

Inden for de tværgående koncernfunktioner har direktionssekretariatet et særligt ansvar for at sikre sammenhængen og koordineringen. Der skal løbende samles op, og relationerne skal være så stærke, at videndelingen bliver en naturlig del af arbejdet.

Opgaveliste:

- Forberedelse af direktionsmøderne
- Sikre en synlig ledelse i hele koncernen
- Sikre et ordentligt sagsflow gennem direktionen
- Bistå i forberedelsen af komplicerede sagskomplekser
- Sikre den overordnede sammenhæng mellem sekretariaterne
- Ordentlig afvikling af direktionsmøderne/udvidet direktion

- Sikre den nødvendige opfølgning på direktionsmøderne
- Bistå i formidling af beslutninger truffet af direktion/udvidet direktion
- Sikre den nødvendige sammenhæng mellem direktionen/den udvidede direktion/produktionsforummet/det juridiske forum og IT-udviklingsforummet
- Bistå i den nødvendige prioritering
- Hvis efterspurgt så bistå de enkelte direktører i deres daglige arbejde
- Sekretariat for HSU

2.1.1.3 Koncernsekretariat

Koncernsekretariatet forestår visiteringen af indkomne sager til ministeren således, at sager vedrørende SKATs drift behandles i koncernsekretariatet, herunder koordinering af sager, som forelægges ministeren af egen drift.

Herudover er koncernsekretariatet sekretariat for koncerncentret, særligt på de personalerelaterede opgaver, men er også sekretariat for hele koncernen, herunder de særlige enheder. Sekretariatet er med til at sikre overblik og sammenhænge indenfor mange forskellige områder. Dertil kommer koordinering af, og kommunikation og ledelsesinformation ved, koncernens arbejde i internationalt regi, samt international sekretariatsfunktion for direktionen.

Koncernsekretariatet har derfor samarbejdsrelationer til hele Skatteministeriets koncern på stort set alle områder.

Samarbejdsrelationer foregår i det daglige med kontaktpersoner i alle enheder, regionalt, de landsdækkende centre og koncerncentret, således at det sikres, at henvendelser besvares og informationer videregives rettidigt.

Opgaveliste

- Modtage og visitere henvendelser fra ministersekretariatet, som ministeren vil/skal besvare, herunder udarbejde udkast til svar (eventuelt med bidrag fra andre enheder i SKAT/koncerncentret) - på alle henvendelser/spørgsmål til skatteministeren, som hører under SKATs driftsområde med henblik på at sikre kvaliteten, ensartetheden og effektiviteten i betjening af skatteministeren. Hertil kommer udarbejdelse af udkast til den kvartalsredegørelse om den aktuelle situation i SKAT, som skatteministeren sender til Folketingets Skatteudvalg.
- Visitere henvendelser i Skatteministeriets hovedpostkasse (skm@skm.dk), herunder udarbejdelse af besvarelse af borgerhenvendelser af generel politisk karakter.
- Sekretariat for koncerncentret, herunder administration vedrørende personalerelaterede opgaver (håndtering af fortrolig postkasse, jubilæer), bistå regional implementering af politikker og strategier, tilrettelæggelse af tillægsproces, opfølgning på APV, ansvarlig for HUS-budget, uddannelseskonsulent samt administration af undervisningsgodtgørelse.
- Sekretariat for samarbejdsudvalg for koncerncenter.
- Sekretariat for forum for administrativ ledelse.
- Sekretariatsfunktion ved internationale henvendelser til direktionen, mødeforberedelse mv. ved international rejseaktivitet. Kontaktpunkt for OECD-FTA, samt koordinering af dansk deltagelse i OECD-FTA arbejdsgrupper. Koordinering af det internationale arbejde i SKAT, base for netværk og kommunikation på området.
- Sagsbehandling af klager over sagsbehandling for koncerncenter mv.
- Sagsbehandling af personaleklager i forbindelse med delegation af kompetence.
- Sekretariatsbistand ved afholdelse af kvartalsmøder med retssikkerhedschefen, landsskatteretten, ankecenter, spillemyndighed og intern revision.
- Håndtering af generelle aktindsigtshenvendelser.

2.1.1.4 Kommunikation

Kommunikationskontoret har ansvaret for, at borgere og virksomheder samt professionelle brugere så som rådgivere og organisationer har adgang til relevant, aktuel og opdateret

information og vejledning om skatter og afgifter. Derudover har kontoret ansvaret for de støtteprocesser, der sikrer at informationerne offentliggøres.

Den konkrete opgave består i, at informationerne til enhver tid er opdateret ud fra et juridisk fagligt synspunkt (Skattefaglig korrekthed), et formidlingsfagligt synspunkt (Forståelighed og sprog) samt et kundeservice synspunkt (Behov/indsatsstrategi). Det kræver en proces, som involverer de forskellige dele af Kommunikationskontoret, jf. opgavelisten nedenfor, samt store dele af resten af

Skatteministeriets øvrige enheder.

Som udgangspunkt vil Kommunikationskontoret i samarbejde med de landsdækkende centre, Borger & Virksomhed samt Jura & Samfundsøkonomi udarbejde en årlig plan for, hvilke vejledninger og øvrige informationer, der skal arbejdes med. Processen omkring ajourføring og redigering involverer de ovennævnte enheder både i forhold til produktion som kvalitetssikring. Offentliggørelse af informationer og tilpasning af hjemmesider kræver udover kontorets egne ressourcer samarbejde med IT og med procesejere.

Opgaveliste

- Det redaktionelle ansvar for vejledninger, pjecer og nyhedsbreve til borgere og virksomheder.
- Løbende opdatering og vedligeholdelse af www.skat.dk og SKATs intranet herunder den engelske hjemmeside.
- Planlægning, udvikling og gennemførelse af eksternt rettede kampagner, herunder indsatskampagner.
- Udvikling og vedligeholdelse af særlige områder som f.eks. SKAT for unge.
- Gennemførelse af projekt Godt sprog i SKAT.
- Mediecenter for regeringens eDag3-kampagne (Kun i 2009/2010).
- Udvikle de rette kanaler til de interne informationsstrømme.
- Opgaver vedrørende ejerskabet af de systemer, der muliggør at informationer kan offentliggøres på www.skat.dk og SKATs intranet.
- Rådgivning om brugervenlighed, opbygning af hjemmesider, implementering af nye løsninger samt muligheder på www.skat.dk og SKATs intranet.
- Opsætning/publicering af annoncer, bannere, blanketter (net + tryk), pjecer/vejledninger (net + tryk) samt diverse ad hoc materiale i SKAT og administration af SKATs lagerhotel.
- Billedbehandling, filmredigering, grafiske produktioner.

2.1.1.5 Intern kommunikation og presse

Kontoret skal sikre en effektiv og professionel intern kommunikation og pressehåndtering.

På presseområdet skal kontoret sikre synlighed om Skatteministeriets/SKATs arbejde for at opnå en præventiv effekt, sikre åbenhed og at pressen har let og hurtigt adgang til talspersoner i SKAT. Pressefunktionen rådgiver direktion, ledelse og andre talspersoner fra hele organisationen om pressehåndtering - både generelt og om specifikke, aktuelle sager.

Kontoret har ansvaret for den interne kommunikation og skal sikre, at den fungerer effektivt og understøtter Skatteministeriets strategier og visioner. Med intern kommunikation menes ikke faglig kommunikation. Kontoret deltager i direktionsmøder og andre relevante ledelsesfora og er ansvarlig for kommunikation fra disse fora.

Kontorets opgaver er præget af at være hastende og sjældent muligt at løse uden samarbejde med fagpersoner både i Koncerncentret og fra det regionale niveau. Ofte vil kontoret påtage sig en koordinerende rolle mellem forskellige fagkontorer for at sikre den bedst mulige pressehåndtering og interne kommunikation.

Opgaveliste

Opgaverne i kontoret er fordelt mellem pressehåndtering og intern kommunikation.

Pressefunktionen har følgende opgaver:

- Følge med i nyheder på skatteministeriets område.
- Betjener og viderestiller pressen til rette talspersoner.
- Rådgiver medarbejdere og ledere i pressehåndtering - både generelt og i specifikke spørgsmål.
- Opsøge og sælge de gode historier til relevante medier og journalister.
- Skriver pressemeddelelser og debatindlæg.
- Laver presseberedskab (fx spørgsmål/svar-kataloger) til aktuelle sager, der kan forventes at blive behandlet i medierne.
- Holder oplæg om pressepolitikken og vigtigheden af at være synlige.
- Undervisning

Intern kommunikation

- Formidling af beslutninger truffet af direktion og andre ledelsesfora.
- Rådgivning af ledere, projektledere og kolleger om kommunikation.
- Udvikling af kommunikationsplaner til interne kampagner og større tiltag.
- Sikring af at kvalitet i budskaber og formidling via de rigtige kanaler.
- Intern kommunikationsplanlægning og udvikling af kommunikationsplaner.
- Redaktør på Nyt om SKAT, Netavisen, Direkte, andre nyhedsbreve fra ledelsen og TAKS.
- Undervisning.
- Kommunikationsmålinger.
- Samarbejde om udviklingen af den interne kommunikation med regionerne.
- Intern kommunikationspolitik og -strategi
- Retningslinier for brug af interne kommunikationskanaler

2.1.1.6 Økonomi

Økonomikontoret varetager en række koncernrelaterede økonomiopgaver med væsentlige samarbejdsrelationer til Styringskontoret og øvrige enheder i Koncerncenteret. Herudover har kontoret samarbejdsrelationer til øvrige enheder i Skatteministeriets Koncern på økonomiområdet.

Et væsentligt mål for Koncernøkonomi er at sikre en sammenhængende økonomistyring, hvor de samlede omkostninger ved at levere en ydelse vurderes i forhold til de effekter, der opnås ved ydelsen. Det kan kun ske gennem et tæt og intensivt samarbejde mellem Økonomikontoret, som har ansvaret for såvel den strategiske flerårige budgettering som den årlige/løbende budgettering af øvrig drift og Styringskontoret, som har ansvaret for budgettering af personaleressourcer/-lønomkostninger og for at sikre en styringsmodel, der gør det muligt at styre og følge op på sammenhængen mellem omkostninger, aktiviteter og effekter.

Økonomikontoret har ansvaret for at koordinere administrative konsekvenser af ny lovgivning og DUT-forhandlinger på Skatteministeriets område. Der er således en væsentlig samarbejdsrelation til kontorerne i Borger og Virksomhed og til kontorerne i Jura og Samfundsøkonomi, herunder ikke mindst til Koordinering og Videndeling, der har ansvaret for at sekretariatsbetjene Juridisk Forum.

Der vil være en række væsentlige samarbejdsrelationer til Borger og Virksomhed, herunder ikke mindst It-projektstyring, i relation til it-moderniserings-projekterne og digitalisering mere generelt.

Det er en central ambition, at Skatteministeriet i højere grad skal være dagsordenssættende i finanslovsprocessen for §9. Det forudsætter en styrkelse af finanslovsarbejdet og analysekapaciteten. Der vil derfor i forbindelse med bl.a. finanslovsarbejdet og gennemførelse

af budgetanalyser være væsentlige samarbejdsrelationer til analysefunktionerne. Dette håndteres ved deltagelse i styregruppen for analyse, hvor det bl.a. er ambitionen at udarbejde et årshjul på analyseområdet for at kunne prioritere ressourcindsatsen.

Opgaveliste:

- Finanslovsprocessen for §9 (FFL, ÆF, Rammeredegørelser, aktstykker, TB, bevillingsafregning mv.).
- Langtidsbudget (strategisk budgettering).
- Lønsumsstyring.
- Konkrete budgetudmeldinger.
- Økonomiopfølgning, controlling.
- Administrative konsekvenser af lovgivning, herunder DUT.
- Budgetanalyser (udefrakommende og selvinitierede)
- Kvartalsrapporter til Finansudvalget.
- Årsrapporter på ministerområdet.
- Overordnede ansvar for regnskabstilrettelæggelsen, herunder samlede regnskabsgodkendelse og ministerie- og virksomhedsinstruks.
- Koordinering i forhold til Rigsrevisionen og Intern Revision.

2.1.1.7 Styring

Styringskontoret varetager en række koncernrelaterede styringsopgaver med væsentlige samarbejdsrelationer til Økonomikontoret og øvrige enheder i Koncerncenteret. Herudover har kontoret samarbejdsrelationer til øvrige institutioner i Skatteministeriets Koncern - Landsskatteretten - på styringsområdet.

Styringskontoret har den faglige indsigt i og ansvar for at etablere og drive styringsmodeller, der sikrer grundlaget for en sammenhængende økonomistyring. Det sker med udgangspunkt i hhv. Skatteministeriets forretningsmodel og flerårige strategiplan. Der er således en væsentlig samarbejdsrelation til Strategi og Organisation dels for at sikre sammenhæng/overensstemmelse mellem forretningsmodel og den registreringsramme mv., der anvendes til at registrere vores

aktiviteter og omkostninger dels for at sikre, at strategiplanen er styringseget og udmøntes i de årlige styringsdokumenter.

Det faglige indhold, som skal udfylde de rammer for styringsdokumenterne, der er fastsat af Styringskontoret, findes i de forskellige faglige enheder i Koncerncenteret og for produktionsplanens vedkommende også i regionerne. Styringskontoret varetager koordineringsopgaven i forhold til de faglige enheder med henblik på at udfylde virksomhedsplan, udviklingsplan og støtteplan. Produktionsstyring varetager koordineringsopgaven i forhold til regioner og andre faglige enheder med henblik på at udarbejde den årlige produktionsplan for SKATs kerneopgaver.

Opgaveliste

SKATs styringsmodel, herunder

- Fastlæggelse af styringshierarki, herunder rammer for styringsdokumenterne
- Fastlæggelse af opgavehierarki
- Fastlæggelse af mål og indikatorhierarki

Drift af økonomistyringsmodellen

- Ydelseskatalog og opdatering heraf
- Fastlæggelse af og løbende opdatering af aktivitetskontoplan
- Styringsportalen

- Styring og opfølgning på sammenhængen mellem omkostninger, aktiviteter og effekter (når det nye økonomistyringsystem idriftsættes 1. januar 2011).
- Udarbejdelse af og opfølgning på mål i styringsdokumenterne (virksomhedsplan, udviklingsplan, støtteplan og for 2010 resultatkontrakt). Udarbejdelse af og opfølgning på mål i produktionsplanen sker i Produktionsstyring med udgangspunkt i de rammer, der fastlægges af Styringskontoret.
- Dimensionering af personaleressourcer i SKAT (årsværk og lønomkostninger).
- Overordnet ansvar for fastlæggelsen af de faglige krav til ledelsesinformation for SKAT. Den tekniske understøttelse af ledelsesinformationen varetages af BICC.
- Strategisk risikoleddelse, herunder udvikling, vedligeholdelse og drift af risikostyringsmodellen for hele SKAT.
- Økonomistyringsprojektet

2.1.1.8 Strategi og organisation

Strategi og Organisation er primært en stabsfunktion i forhold til direktionen med hensyn til at fastlægge den strategiske retning for organisationen, at sikre sammenhæng og koordinering i den strategiske forretningsudvikling samt at koordinere planlægning og gennemførelse af organisatoriske ændringer.

Samarbejdsrelationerne er rettet bredt rundt i organisationen både i forhold til andre enheder i Koncerncentret og i forhold til regionerne. Herudover vil der være en række eksterne samarbejdsrelationer i forbindelse med tværoffentlige tiltag primært i forhold til digitaliseringsstrategien samt ændringer af Skatteministeriets forretningsområder.

I forhold til Borger og Virksomhed, regionssekretariater og til SAC og IT er der behov for et tæt samarbejde vedrørende det forretningsmæssige indhold i strategiplaner, vedrørende koordinering af intern og ekstern rettet forretningsudvikling og vedrørende metoder til procesforbedring i organisationen. Tilsvarende er der behov for et samarbejde med Jura og Samfundsøkonomi om lovgivningsopgaven set i et strategisk, planlægningsmæssigt perspektiv som bidrag til at sikre sammenhæng mellem lovgivning og administration, herunder at sikre at forretningsudviklingen i Skatteministeriet inddrager både regeludvikling, administration og IT.

Opgaven kræver et tæt samarbejde med de øvrige koncernfunktioner og med SAC og IT.

Opgaveliste

- Sekretariatsbetjening af direktionen i forhold til tværgående, strategisk planlægning og koordinering - sikre sammenhæng mellem mission, visioner strategier og forretningsmodel
- Udarbejdelse af strategiplaner, herunder status og justeringer.
- Sikre sammenhæng mellem strategi og styring, herunder bidrage til omsætningen af de strategiske målsætninger for Skatteministeriet i de årlige virksomhedsplaner
- Udvikle og vedligeholde Skatteministeriets forretningsmodel og procesforbedringsmetoder.(Lean mv.), herunder udvikle og vedligeholde netværk og værktøjer på tværs af organisationen
- Arbejde med den generelle, strategiske forretningsudvikling i Skatteministeriet, herunder videreudvikling af en serviceprovider strategi (+/-) med afsæt i kerneforretningen
- Koordinering af tværoffentligt samarbejde i relation til digitaliseringsstrategien og ændringer af Skatteministeriets opgaveportefølje
- Bidrage til koordinering af arbejdet med administrative forenklinger vedrørende udvikling af administrationen
- Vedligeholde og evaluere organisationsstrukturen set i forhold til de strategiske mål samt koordinere planlægningen og gennemførelsen af organisatoriske omlægninger
- Bidrage til at sikre fælles virksomhedskultur ved at sikre forankring af fælles strategi og forretningsmodel i alle dele af organisationen.

2.1.1.9 Innovation og videndeling

Kontoret vil både arbejde med at skabe rammerne for innovation og videndeling og understøtte disse gennem implementering af initiativer sammen med den øvrige organisation. Kontoret vil være på forkant med udviklingen af nye måder at arbejde (sammen) på samtidig med at der sikres implementering af allerede udviklede metoder og (sam)arbejds måder.

Opgaveliste

Rammerne for innovation og videndeling:

- Innovationsstrategi og videndelingsstrategi (på baggrund af innovationpotentialeanalysen og en analyse af videndelingsbehovet)
- Udvikle og vedligeholde metoder og værktøjer (fx innovations to-do-guiden og gode digitale redskaber til videndeling)
- Udvikle og vedligeholde projektarbejdsmodellen.
- Forebyggelse og håndtering af potentielt videnstab ved personalebortskæring og kompetencevandring og samtidig styrke videnpotentialer i mobilitet.

Implementering vedrørende innovation og videndeling:

- Implementere innovationsmetoder gennem rådgivning, sparring og facilitering samt deltagelse i konkrete projekter i kerneforretningen, jf. ovenfor.
- Videndeling og kompetenceudvikling gennem at drive innovationsnetværket og gennemføre konkrete kurser og workshops (fx vedr. brugerinvolverende metoder og kreative arbejdsmetoder) samt sikre uddannelse af interne konsulenter.
- Udvikle kulturen i Skatteministeriet for at sikre bedre vilkår for innovation og videndeling (herunder incitamentsstruktur, resultatkontrakter og (innovations) kampagner).
- Visitation af MindLab projekter og drift af idébanken.
- Evaluering af brugerinvolverende innovation mv. (fx effektmålinger).
- Sikre videndeling gennem proaktiv biblioteksbetjening (særligt Jura og Samfundsøkonomi), hvor bibliotekaren har fokus på brugernes behov og spiller en aktiv rolle i fx projekter som vidensmedarbejder.
- Udbrede kendskab til og brugen af metoder og værktøjer til andre offentlige myndigheder for at sikre fælles anvendelse og dermed lette samarbejde på tværs.

2.1.1.10 HR Strategi og udvikling

HR har et særligt ansvar for at arbejde hen imod visionen om Attraktiv Arbejdsplads og nå målene i strategiplanen om kompetencer, dvs. mål 10, 11 og 12 om medarbejdere, der er rustede til fremtidens udfordringer, om fokus på god ledelse og fornyelse med høj medarbejdertilfredshed. I denne forbindelse vil der fremover blive skærpet fokus på Employer Branding. Derudover har HR et naturligt ansvar i at understøtte øvrige visioner og strategiske målsætninger bl.a. ved at sikre sammenhæng med strategier, politikker og overordnede tiltag på HR-området.

Opgaveliste:

- Personalepolitik med tilhørende temaer, herunder også opgaver vedr. adfærdskodeks samt opfølgning på implementering heraf.
- Incitamentsstruktur og lønpolitik, herunder sammenhæng til og understøttelse af øvrige politikker og strategier.
- Opgørelse af kompetencebehov, kompetenceanalyser samt kompetencestrategi og opfølgning herpå. Udviklings- og karrieremuligheder i koncernen.
- Rekrutteringsstrategi/-politik, herunder analyser, målinger og processer og opfølgning. Employer Branding.
- Ledelses- og lederudvikling, fx ledelsesgrundlag og ledelsesudviklingsstrategi og -politik, cheflønspolitik samt tilhørende aftaler.
- Forandringsprojekter, der understøtter bedre ledelse, fx tillids-/værdibaseret ledelse.
- Ligestilling og mangfoldighed. Charter for Flere Kvinder i Ledelse, herunder også analyser

og implementering.

- HR-analyser og -målinger samt effektmåling af HR-tiltag.
- Trivsel og psykisk arbejdsmiljø, herunder trivselsmålinger samt udviklingstiltag på disse områder.
- HR sekretariatsbetjener direktionen samt div. udvalg vedr. disse ansvarsområder og bidrager til sammenhængen mellem (og understøttelsen af) øvrige forretningsområder og HR samt følger op herpå.
- Endvidere bidrager HR til at sikre en fælles virksomhedskultur, bl.a. ved at sikre at denne sammenhæng er til stede.

2.1.1.11 Samfundsøkonomisk analyse

Hovedparten af opgaverne i Samfundsøkonomisk analyse handler om udviklingen og analysen af skattepolitikken indenfor skatte- og afgiftslovgivningen. Dette sker i tæt samarbejde med kontorerne i Jura og Samfundsøkonomi. Enheden deltager desuden i lovmodelarbejdet og i den samfundsøkonomiske matrice.

Samfundsøkonomisk analyse indgår gennem Styregruppen for analyse og Styregruppen for BICC i samarbejdet om den samlede analyseopgave i Skatteministeriet. Styregruppen varetager koordination og samarbejde om de tværgående analyseopgaver. En af styregruppens vigtigste opgaver er således at sikre de nødvendige ressourcer og kompetencer til analysearbejdet og at disse anvendes optimalt.

Samarbejdet med kontorerne i Jura og Samfundsøkonomi og andre dele af Skatteministeriet om udviklingen og analysen af skattepolitikken på skatte- og afgiftsområdet sker på en række forskellige måder afhængigt af de konkrete opgaver.

Samfundsøkonomisk analyse deltager også i den Samfundsøkonomiske matrice, hvor arbejdet med budgettering, provenuskøn og økonomiske konsekvenser af lovforslag koordineres, og hvor udviklingen af metode, modeller og analyse til disse formål planlægges.

Opgaveliste:

Det er enhedens målsætning, at den skal være førende med hensyn skatteteori og skattepolitik, og derigennem sammen med de andre enheder i Skatteministeriet være i stand til at sætte den skattepolitiske dagsorden via påvirkning af de øvrige dele af centraladministrationen og via skatteøkonomiske analyser.

Enhedens arbejdsopgaver er, sammen med de relevante enheder i Skatteministeriet, at:

- bistå med policyformulering og strategi på ministeriets område,
- foretage og udvikle økonomiske analyser af skattesystemets virkninger vedrørende samfundsøkonomi generelt, herunder adfærdsvirkninger, fordelingsvirkninger for husholdninger og erhverv samt provenuvirkninger,
- besvare generelle økonomiske og skatteøkonomiske spørgsmål,
- varetage koordinerende funktioner i forhold til de øvrige økonomiske ministerier, herunder at bidrage til skatteministerens og departementschefens deltagelse i Økonomiudvalg og styregruppe,
- deltage i tværministerielle udvalg og arbejdsgrupper,
- besvare tværgående spørgsmål vedrørende skatter og afgifter samt
- bidrage til markedsføring af skattepolitiske initiativer, gennem økonomiske analyser, taler, artikler, publikationer og præsentationer i Danmark og udlandet.
- Enheden deltager desuden i internationalt samarbejde i OECD WP 2 - Tax Policy and Tax Statistics, EU Kommissionen - Structures of the Taxation Systems samt i det uformelle samarbejde blandt Nordiske Skatteøkonomer.

2.1.1.12 Produktionsanalyse

Sammen med kontorerne: Samfundsøkonomisk analyse og Indsatsplanlægning (Indsatsanalyse) udgør kontoret Koncerncenterets tværgående analysefunktion. Sammensætning af styregruppen afspejler de vigtigste samarbejdspartnere i og med økonomidirektøren, produktionsdirektøren og den samfundsøkonomiske direktør er medlemmer.

For BICC skal derudover specielt fremhæves kontoret: Portefølje og Platforme som en afgørende samarbejdspartner.

Produktionsanalyse består af to enheder, en analyseenhed og BICC.

Analyseenheden har til formål at levere analyser af høj kvalitet til brug for forretningsstyring og -udviklingen i Skatteministeriet, og dermed dække forretningens behov for forretningsrelevante analyser inden for samtlige forretningsområder.

BICC har til formål at levere information til medarbejdere og ledelsen i Skat. Enheden har ansvaret for Business Intelligence som relaterer sig til forretningen, herunder al B.O. - udvikling og - uddannelse. Endelig har enheden ejerskab til universer og rapporter.

Kontorets væsentligste relationer er således at udføre bestillinger fra forretningen.

De vigtigste samarbejdsrelationer er til de kontorer, der er repræsenteret i Styregruppen for forretningsanalyse. Samarbejdsrelationerne sikres via arbejdet og repræsentationen i denne styregruppe.

I og med kontoret skal stå for produktionsanalyserne i Skatteministeriet er samspillet til forretningen af afgørende betydning. Der vil således typisk skulle indgå medarbejdere fra andre kontorer og eller Regionerne i de analyser og udarbejdelse af universer/rapporter som kontoret har ansvaret for. I den forbindelse har specielt styregruppen for BICC og samspillet med Produktionsforum betydning.

Opgaveliste:

- Måltal på finansloven
- Styring af Business Intelligence i organisationen
- Udvikling af universer og rapporter i Business Object
- Fejlrettelser
- Undervisning i Business Object
- Udvikling og implementering af nye BI/BO præsentationsværktøjer
- Analyseopgaver til brug for:
 - Strategisk planlægning
 - Produktionsplanlægning/-styring
 - Proceseffektiviseringer
 - Økonomistyring.

2.1.1.13 Informationssikkerhed

Opgaverne i Informationssikkerhed varetages i et samspil mellem Koncernens ledelse, Informationssikkerhed og de enkelte aktivejere (procesejere, systemejere, forretningsområder, Koncern-IT, SAC, ledere og medarbejdere).

Med henblik på at opnå en fælles opfattelse af placeringen af de forskellige elementer i informationssikkerhedsarbejdet, har Informationssikkerhed fastlagt opgavens omfang, indhold og grænseflader til øvrige interessenter og ansvarlige i Koncernens sikkerhedspolitik, - retningslinier og -procedurer.

Informationssikkerheds opgaver er overvejende af rådgivende og vejledende karakter. I spørgsmål af teknisk karakter vil Informationssikkerhed i nødvendigt omfang involvere aktivejere, konsulenter eller leverandører med relevante kompetencer.

Informationssikkerheds samarbejdsrelationer følger DS484 standardens retningslinier for organisering af informationssikkerhed. Informationssikkerhed samarbejder med alle enheder i Koncernen vedr. IT-sikkerhed, medarbejdersikkerhed og fysisk sikkerhed. Der samarbejdes med Intern Revision og Rigsrevision og med eksterne sikkerhedsleverandører.

Opgaveliste:

- Fastlæggelse af overordnet informationssikkerhedspolitik for Skatteministeriets institutioner (Koncernen)
- Fastsættelse af retningslinier for informationssikkerheden
- Omsætning af retningslinier for informationssikkerheden til konkrete procedurer og vejledninger
- Implementering af informationssikkerhed i organisationen
- Opfølgning på og revision af henholdsvis overordnede informationssikkerhedspolitik og -retningsliniers tilstrækkelighed samt af overholdelse af den vedtagne politik og de fastsatte retningslinier m.v.

Opgaver i henhold til DS484 standarden dækker følgende hovedområder:

- Risikovurdering og -håndtering
- Overordnede retningslinjer
- Organisering af informationssikkerhed
- Styring af informationsrelaterede aktiver
- Medarbejdersikkerhed
- Fysisk sikkerhed
- Styring af netværk og drift
- Adgangsstyring
- Anskaffelse, udvikling og vedligeholdelse af informationsbehandlingsystemer
- Styring af sikkerhedshændelser
- Beredskabsstyring
- Overensstemmelse med lovbestemte og kontraktlige krav

2.1.2 Jura og samfundsøkonomi

Jura og samfundsøkonomi består af følgende kontorer/enheder:

- 2.1.2.1 Person**
- 2.1.2.2 Pension og udland**
- 2.1.2.3 Erhverv og ejendomme**
- 2.1.2.4 Selskab og aktionær**
- 2.1.2.5 Moms og afgifter**
- 2.1.2.6 Miljø og energi**
- 2.1.2.7 Proces**
- 2.1.2.8 Skatteadministration**
- 2.1.2.9 Skatteråd**
- 2.1.2.10 Koordinering**
- 2.1.2.11 Vejledningsprojektet**

De første otte kontorer udmærker sig ved at være struktureret ud fra de primært lovopdelte faglige områder, de hver især har ansvaret for. De sidste tre har mere tværgående, specialiserede opgaver.

Ved siden af kontorerne findes der flere tværgående opgaveperspektiver, der går på tværs af kontorerne. Det gælder det samfundsøkonomiske perspektiv samt det internationale perspektiv. Kontorerne indgår i et tværgående samarbejde om disse perspektiver.

De første otte kontorer kan i mange henseender beskrives ud fra samme model med følgende træk.

Samarbejdsforhold:

	Tæt samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi	Andre dele af organisationen
Person	Pension og udland	Sagscenter Person Kundecenter Person Netværk: lønmottagerbeskatning
Pension og udland	Person	Sagscenter Person Kundecenter Person Udland Ejendomsbeskatning Sagscenter Erhverv (Bornholm)Netværk: Pensionsbeskatning, Dødsbo og gaver, Ejendomme (sammen med Erhverv og ejendomme), Udland
Erhverv og ejendomme	Selskab og aktionær	Store Selskaber Sagscenter Erhverv Sagscenter Person Motor Ejendomsbeskatning Netværk: erhvervsbeskatning, ejendomme
Selskab og aktionær	Erhverv og ejendomme	Store Selskaber Sagscenter Erhverv Kundecenter Erhverv Sagscenter Person Kundecenter Person Netværk. Selskabsbeskatning, Aktionær- og udbyttebeskatning, Omstrukturering, Fondsbeskatning
Moms og afgifter	Miljø og energi	Spil Tinglysning/stempel Told Sagscenter Erhverv Kundecenter Erhverv Netværk: moms, afgifter
Miljø og energi	Moms og afgifter	Motor Sagscenter Erhverv Kundecenter Erhverv Netværk: afgifter
Proces	Skatteadministration	Borger og virksomhed Regionale enheder
Skatteadministration	Proces	Borger og virksomhed Regionale enheder Projekter

		Netværk: inddrivelse, bobehandling, formelle regler, syn og skøn, straffesager
--	--	--

Alle de nævnte otte kontorer har tætte relationer til Koordinering, Skatterådet samt Vejledning.

Opgaveliste (fælles):

De otte kontorer har indenfor hver deres område en række opgaver, der principielt er ensartede for de enkelte kontorer.

Hovedopgaven for kontorerne er at sikre en sammenhængende lovgivning. Dette sker ved at integrere lovgivningsprocessen og den efterfølgende lovforklæringsproces til et samlet hele.

- Lovgivningsarbejdet - dvs. erfaringsopsamling, overvågning, ajourføring og udvikling af ministeriets lovgivning på kontorets lovområder
- Overvågning af administrationen og regelanvendelsen vedrørende kontorets lovområder, herunder støtte og deltagelse i indsatsprojekter m.v.
- Information om lovområdet (bl.a. instruktioner og udarbejdelse af bekendtgørelse, juridiske vejledninger og styresignaler)
- Håndtering af særlige sager (retssager, herunder præjudicielle sager, traktatkrænkelssager, principielle LSR-sager og skatterådssager vedrørende lovområdet)
- Betjening af skatteministeren, herunder via udarbejdelse af notater, analyser, oplæg til Ø-udvalg m.v. og besvarelse af folketingsspørgsmål og andre henvendelser.
- Økonomiske og statistiske opgaver i relation til person- og pensionslovgivning m.v., herunder provenu- og fordelingsmæssige konsekvensberegninger samt familietypeberegninger.
- Model- og metodeudvikling vedrørende provenu- og fordelingsberegninger, herunder løbende opdatering og udvikling af Lovmodellen på Skatteministeriets område.
- Budgettering af visse indtægter på finanslovens § 38 (skatter og afgifter).
- Deltagelse i tværministerielle udvalg og arbejdsgrupper samt samarbejde med andre ministerier i øvrigt (herunder bidrag til deres lovgivning)
- Internationale opgaver i relation til lovområdet

Koordinering, Skatterådet samt Vejledning beskrives efter de otte kontorer.

2.1.2.1 Person

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er ansvarlig for det faglige område lønmodtagere m.v. og samfundsøkonomi. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde, og kontoret deltager i den samfundsøkonomiske matrice.

Lovområder og særlige opgaver

- Personskatteloven
- Statsskattelovens §§ 4-6 (for personer)
- Arbejdsmarkedsbidragsloven
- Børnefamilieydelsesloven
- Ligningsloven (for personer)
- Kildeskatteloven (ægtefællebeskatning m.v.)
- Seniornedslagsloven
- Grøn check loven
- Økonomiske og statistiske opgaver i relation til lovgivningen på hele Skat Persons område

2.1.2.2 Pension og udland

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er ansvarlig for det faglige område pension, dødsbo, ejendomme, udland mv. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde, og kontoret deltager i den samfundsøkonomiske matrice.

Lovområder og særlige opgaver

- Pensionsbeskatningsloven
- Pensionsafkastbeskatningsloven
- Vurderingsloven
- Ejendomsværdiskatteloven
- Boafgiftsloven (arv og gave)
- Indkomstskattepligtige gaver
- Dødsboskatteloven
- Gaver og løbende ydelser (LL § 8 A, 8H og § 12)
- Sømandsbeskatningsloven
- Kildeskatteloven (skattepligt, grænsegængere, arbejdsudleje, forskerordningen (afsnit I, bortset fra §§ 4-5, afsnit IA, afsnit II, bortset fra §§ 9-10) og §§ 48B-F).
- Dobbeltbeskatningsoverenskomster, kompetent myndighed og mutual agreements
- Gensidige bistandsaftaler
- Ligningslovens lempelsesregler (§§ 33-33A).

2.1.2.3 Erhverv og ejendomme

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er ansvarlig for det faglige område ejendomme og selvstændige erhvervsdrivende. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og i den samfundsøkonomiske matrice. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi.

Lovområder og særlige opgaver:

- Afskrivningsloven
- Virksomhedsskatteloven
- Etableringskontoloven
- Varelagerloven
- Statsskattelovens §§ 4-6
- Husdyrsbeskatningsloven
- Ligningslovens særbestemmelser for erhvervsdrivende
- Kildeskattelovens regler om succession
- Afståelse af erhvervsvirksomhed, goodwill og immaterielle rettigheder
- Sondringen mellem erhverv og hobby
- Iværksættere
- Landbrug
- Anpartsprojekter
- Kommanditister
- Ejendomsavancebeskatningsloven
- Statsskatteloven om næringssalg for ejendomme
- Ligningslovens særbestemmelser om ejendomme

2.1.2.4 Selskab og aktionær

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er ansvarlig for det faglige område selskabsskat og beskatning af aktionærer m.v. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og kontoret deltager i den samfundsøkonomiske matrice. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi.

Lovområder og særlige opgaver

- Selskabsskatteloven
- Fondsbeskatningsloven
- Kulbrinteskatteloven
- Tonnagebeskatningsloven
- Beskatning af investeringsforeninger og deres medlemmer, herunder investeringsforeningsloven
- Fusionskatteloven
- Virksomhedsomdannelsesloven
- Aktieavancebeskatningsloven
- Kursgevinstloven
- Definitionen og afgrænsning af renter
- Ligningslovens særbestemmelser om selskaber og aktionærer
- TP
- Udland - DBO'er, deltagelse i internationale arbejdsgrupper m.v. i relation til selskaber og aktionærer
- Økonomiske og statistiske opgaver i relation til selskaber og aktionærer m.v.

2.1.2.5 Moms og afgifter

Kontoret er en del af Jura og Samfundsøkonomi. Opgaver falder i to hovedgrupper: Moms og punktafgifter og EU-opgaverne knyttet hertil. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og kontoret deltager i den samfundsøkonomiske matrice. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi, herunder især følgende kontorer:

Lovområder og særlige opgaver

Moms/lønsum

- Momsloven
- Lønsumsafgiftsloven

Punktafgifter

- Chokoladeafgiftsloven
- Fedtafgiftsloven
- Isafgiftsloven
- Sodavandsafgiftsloven
- Spiritusafgiftsloven
- Tobaksafgiftsloven
- Øl- og vinafgiftsloven
- Forbrugsafgiftsloven

Forsikringsrelaterede afgifter

- Lystfartøjsforsikringsloven
- Ansvarsforsikringsafgiftsloven
- Stempelafgiftsloven
- Tinglysningsafgiftsloven

EU-lovgivning

- Momssystemdirektivet
- Cirkulationsdirektivet (fjernsalg)
- Direktiver vedr. harmoniserede afgifter på øl, vin, spiritus, og tobak
- Punktafgiftsudvalget (Kommissionens direktivfortolkende udvalg vedr. harmoniserede

- afgifter)
- Arbejdsgruppe nr. 2 (Kommissionens lovforberedende udvalg vedr. harmoniserede afgifter)
- Momskomiteen (Kommissionens direktivfortolkende udvalg vedr. moms)

Forankring af andre opgaver

- Told, spil og tinglysning/stempel vil have en forankring i kontoret, selv om den egentlige opgaveløsning finder sted i andre enheder i Skatteministeriet.
- Spil (i dag: gevinstafgiftsloven, kasinoafgiftsloven, klasselotteriloven, lotteriseddelloven, spilleautomatafgiftsloven, tips- og lottoloven, totalisatorloven - forventes samlet i en fælles spilleafgiftslov).
- Told (toldloven, rejsegods, varemærkeforfalskningsloven, narkotikaprækursorer).
- Tinglysning og Stempel.

2.1.2.6 Miljø og energi

Kontoret er en del af Jura og Samfundsøkonomi. Opgaver falder i tre hovedgrupper: miljøafgifter, energiafgifter og motorområdet, som også omfatter kørselsafgifter og alternative motorteknologier, samt alle samfundsøkonomiske opgaver i relation til de indirekte skatter. Disse områder har indbyrdes sammenhæng både i policyformål, den administrative indretning af de indirekte skatter, som i store træk er udformet efter samme skabelon, og EU-retten. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og kontoret deltager i den samfundsøkonomiske matrice.

Lovområder og særlige opgaver:

Miljø

- Affalds- og råstofafgiftsloven
- Batteriafgiftsloven
- CFC-afgift og afgift af industrielle drivhusgasser
- Emballageafgiftsloven
- Fosforafgiftsloven
- Kvælstofafgiftsloven
- Opløsningsmiddelafgiftsloven
- Pesticidafgiftsloven
- PVC-afgiftsloven
- Spildevandsafgiftsloven
- Vandafgiftsloven
- Vækstfremmerafgiftsloven

Energi

- CO₂-afgiftsloven
- Elafgiftsloven
- Gasafgiftsloven
- Kulafgiftsloven
- Mineralolieafgiftsloven
- Svovlafgiftsloven
- NO_x-afgiftsloven

Transport

- Ejerafgiftsloven
- Registreringsafgiftsloven
- Vægtafgiftsloven

- Vejbenyttelsesafgiftsloven
- Grønne kørselsafgifter

EU-lovgivning

- Energibeskatningsdirektivet
- Vejafgiftssamarbejdet i COCOM (5-lande samarbejdet)

Samfundsøkonomi

- Opgørelse af momsgrundlag til brug for EU's egne indtægter
- Budgettering af miljø, energi, motor, punktafgifter, moms, lønsum, spil, egne indtægter
- Grænsehandelsanalyse
- Økonomiske og statistiske opgaver i relation til ovennævnte lovgivning vedr. moms/afgifter og miljø/energi/transport.

2.1.2.7 Proces

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er sammen med Skatteadministration ansvarlig for at sikre sammenhæng mellem administrative regler og materielle regler. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og i den samfundsøkonomiske matrice. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi.

Lovområder m.v.

Formelle regler - almen forvaltning

- Forvaltningsloven
- Offentlighedsloven
- Persondataloven.
- Skatteforvaltningsloven
- Forældelse generelt
- Principper for forrentning
- Reglerne for omkostningsgodtgørelse i skattesager

Ansvarssager/sanktioner

- Straffeprocessuelle og sanktionsmæssige spørgsmål vedrørende overtrædelse af skatte, afgifts og toldlovgivningen
- Samarbejde med Rigsadvokaten

Skattekontrol mv.

- Skattekontrollloven
- Momslovens kontrol-, regnskabs- og fakturabestemmelser
- Punktafgiftslovenes kontrol-, regnskabs og fakturabestemmelser
- Fair Play
- Retssikkerhedsloven

2.1.2.8 Skatteadministration

Kontoret er en del af området Jura og Samfundsøkonomi og er sammen med Proces ansvarlig for at sikre sammenhæng mellem administrative regler og materielle regler. Kontoret indgår i det tværgående samarbejde i Jura og Samfundsøkonomi vedrørende det internationale arbejde og i den samfundsøkonomiske matrice. Kontoret har et tæt samarbejde med de andre kontorer i Jura og Samfundsøkonomi.

Kontoret har ansvar for lovgivnings-, vejlednings-, styrings- og sparringsopgaver vedrørende regelsæt om administrative forhold vedrørende skatte og afgifter, dvs. blandt andet regler om registrering, forskud, a conto, angivelser, afregning, årsopgørelser, indsats, kontrol, inddrivelse og bobehandling.

Desuden varetage af de samme opgaver inden for temaer og programmer vedrørende forenkling, retssikkerhed, det selvangivelsesløse samfund, fair play samt digitalisering.

Lovområder m.v.

Skatteadministration mv.

- Kildeskattelovens administrative bestemmelser.
- Indkomstregisterloven
- Moms- og afgiftslovenes administrative bestemmelser.
- Opkrævningsloven.
- EU og andre internationale regelsæt vedr. administrative forhold.

Inddrivelse

- Lov om inddrivelse af gæld til det offentlige.
- Inddrivelsesbekendtgørelsen.
- Bestemmelser om inddrivelse i en række særlove henhørende under andre ministerier end Skatteministeriet.
- Lov om fremgangsmåden ved inddrivelse af skatter og afgifter m.v.
- Konkurskatteloven
- Konkurslovens bestemmelser om betalingsstandsning, konkurs, tvangsakkord og gældssanering.
- Retsplejelovens bestemmelser om arrest, udlæg, tvangsauktion, fagedforbud m.v.
- Forældelseslovens regler om lønindeholdelse som forældelsesafbrydende skridt m.v.
- EU's inddrivelsesdirektiv, OECD-bistandsaftalen, den nordiske bistandsaftale mv.

2.1.2.9 Skatteråd

Skatterådskontoret er en del af Jura og Samfundsøkonomi. Kontoret varetager alle opgaver, der relaterer til sig Skatterådet, herunder udarbejdelse af udkast til principielle bindende svar og sekretariatsbetjeningen af Skatterådet, jf. nærmere nedenfor.

En optimal behandling af Skatterådssagerne og dermed en optimal betjening af selve Skatterådet forudsætter, at der er et tæt samarbejde og en tæt koordinering mellem Skatterådskontoret og de øvrige fagkontorer i Jura og Samfundsøkonomi fra det tidspunkt, hvor Skatterådskontoret modtager sagen og frem til Skatterådet behandler sagen. Skatterådssagerne er karakteriseret ved, at de som hovedregel vedrører fortolkning af ny lovgivning og dermed er praksisfastsættende for SKAT. Med henblik på at sikre, at de indstillinger som Skatterådet udarbejder til Skatterådet, er

- i overensstemmelse med lovens intentioner,
- i overensstemmelse med foreliggende praksis,
- i overensstemmelse med holdninger, som Skatteministeriet indtager i principielle landsskatteretssager og domstolssager,
- koordineret med overvejelser om lovændringer mv. eller andet verserende arbejde i fagkontoret,

er der behov for et tæt samarbejde og koordinering mellem Skatterådskontoret og fagkontorerne om Skatterådssagerne. Tilsvarende vil der i skatterådssagerne være behov for bistand fra fagkontorerne i form af faglig sparring.

Skatterådskontoret har en række samarbejdsrelationer til andre dele af huset til og til andre

dele af Skatteministeriet. Dette drejer sig om følgende:

- Visiteringsenheden vedr. bindende svar i Struer.
- Store Selskaber. Store selskaber høres i alle former for værdiansættelse uanset hvilke aktiver det drejer sig om. Gælder uanset om der er tale om grænseoverskridende eller ikke-grænseoverskridende kontrollerede transaktioner. Store selskaber orienteres endvidere om de sager der henhører under Store Selskabers mandtal, for at kunne afgive kommentarer inden der svares.
- Transfer pricing-områder. Ligger i Store Selskaber. Vedrører LL § 2 for så vidt angår anvendelse af priser og vilkår og de heraf afledede korrektioner.
- Landsdækkende enhed Ejendomsvurdering vedr. skatterådssager.
- Landsdækkende enhed Motor vedr. anmodninger om bindende svar.
- Sagscenter Erhverv vedr. tinglysning og stempel vedr. anmodninger om bindende svar.

Kontoret deltager i det landsdækkende faglige netværk vedr. bindende svar.

Endelig har kontoret et samarbejde med pressefunktionen, idet sager behandlet af Skatterådet kan give anledning til presseomtale. Det har således været praksis, at der har været en observatør fra pressefunktionen tilstede under skatterådsmøderne.

Opgaveliste

Skatterådskontoret varetager alle opgaver, der relaterer til sig Skatterådet, herunder udarbejdelse af udkast til principielle bindende svar og sekretariatsbetjeningen af Skatterådet. Dette indebærer følgende hovedopgaver:

- Modtagelse af principielle anmodninger om bindende svar, herunder afklaring af de stillede spørgsmål, afklaring af de faktiske forhold, indhentelse af oplysninger og manglende faktiske forhold.
- Foretagelse af høring af spørger og andre relevante myndigheder og enheder.
- Udarbejdelse af udkast til principielle bindende svar på alle fagområder, herunder sikring af at indstillingen er materielt korrekt, at begrundelsen er tilstrækkelig og klar og at der er korrekt klagevejledning.
- Forberedelse, afholdelse og opfølgning på Skatterådsmøder
- Styring og opfølgning på sagsbehandlingstider på de principielle bindende svar
- Klargøring af Skatterådets afgørelser
- Personlig betjening af Skatterådets medlemmer
- Administration af medlemsudnævnelser, rådsorganisering, forretningsorden mv.
- Sekretariatsbetjening af Skatterådet i øvrigt, herunder Skatterådets årsberetning, håndbog for skatterådsmedlemmer, vedligeholdelse af database, hjemmeside, aftale, medlemsliste, mv.
- Udarbejdelse af Skatterådets årsberetning.

2.1.2.10 Koordinering

Koordinering varetager en række koordineringsopgaver, der primært relaterer sig til Jura og Samfundsøkonomis samarbejde med den øvrige organisation, men også internt i området.

Det er karakteristisk for størstedelen af opgaverne, at det faglige indhold findes i de faglige enheder. Men der er med den nye organisation et betydeligt og øget behov for, at den viden der findes i organisationen deles i koordinerede processer, så viden er til stede på rette tid og sted. Det er hovedfokus for Koordinering.

Opgaveliste

- Sekretariatsbetjening af Det Eksterne Kontaktudvalg, Juridisk Forum og af SVU Skat og SVU Moms og afgifter samt screening af materiale til en række øvrige interne udvalg og arbejdsgrupper, f.eks.. Kundeserviceudvalget og Indsatsudvalget.

- Vidensansvarlig funktion (bl.a. udvikling, koordinering og drift af værktøjer til faglig videndeling samt udvikling og koordinering af faglige netværk)
- Udvikling, tilrettelæggelse og koordinering af faglig instruktion
- Opsamling af input fra driften i samarbejde med fagdirektøren for Juridisk Styring
- Koordinering af styresignaler og meddelelser til kundecentre
- Lovprogram og lovkoordinering, herunder koordinering med Borger og Virksomhed og kontoret Økonomi vedr. administrative konsekvenser
- Koordinering i forhold til lovproduktionsplan, strategiplan, virksomhedsplan, produktionsplan, støtteplan og indsatsplan
- Koordinator på kvalitetssikring af vejledningstekster, f.eks. E- og P-pjecer
- Lovteknisk enhed og juridisk informationsformidling
- Tovholder på kulturunderstøttende processer
- Analyser af klage- og retssagsområdet
- Interne administrative opgaver (journal, post og mails, personale, budget, indslusningsfunktion og koordinering i forhold til principielle Landsskatteretssager samt domstolssager)

2.1.2.11 Vejledningsprojektet

Opgaveliste

- styring af omskrivningen af de juridiske vejledninger,
- sikring af at skrivemetoden følges,
- opfølgning på præsentation i portalen og konvertering fra Word til DAP.
- uddannelse af forfattere i skrivemetoden og
- udarbejde en driftspakke til brug for ajourføring efter hele omskrivningen, så der kan udgives én samlet netbaseret juridisk vejledning der bliver mere struktureret, gennemskuelig og letlæselig.

2.1.3 Borger og virksomhed

Borger og Virksomhed udgør et samlet forretningsområde, der består af følgende kontorer:

- 2.1.3.1 Produktionsstyring**
- 2.1.3.2 Indsatsplanlægning og -analyse**
- 2.1.3.3 Vejledning**
- 2.1.3.4 Personafregning**
- 2.1.3.5 Erhvervsafregning**
- 2.1.3.6 Indsats og inddrivelse**
- 2.1.3.7 It-Projektstyring**
- 2.1.3.8 Projektledelse**
- 2.1.3.9 Projektmetode**

Desuden omfatter Borger og Virksomhed

2.1.4 Projektorganisering og IT-understøttet forretningsprojekter

I en beskrivelse af forretningsområdet Borger og Virksomhed kan der udskilles tre typer af hovedopgaver:

Planlægnings og styringsopgaver med ansvaret for ressource- og produktionsstyring i forhold til Skatteministeriets driftsmæssige kerneområder (indsats, vejledning, afregning og inddrivelse). Produktionsstyring er den centrale indgang til Koncerncentret for de regionale og landsdækkende enheder for alle fagområder og samtidig Koncerncentrets centrale udgang i forhold til driften.

Ansvarsområdet sikrer sammenhængen mellem Koncerncentret og regionerne, og har ansvaret for at omsætte strategiske mål og sigtelinier for kerneopgaverne til planer for produktionen.

Derudover foretager ansvarsområdet tværgående analyser af de driftsmæssige kerneopgaver.

Det er fortrinsvis kontorerne Produktionsstyring samt Indsatsplanlægning og

-analyse, der varetager planlægnings- og styringsopgaverne.

Udviklingsopgaver med overordnet ansvar for kerneprocesserne vejledning, afregning, indsats og inddrivelse, herunder at udvikle rammebetingelser for de fire hovedprocesser samt at modne og gennemføre en række procesforbedringsprojekter.

I udviklingsopgaverne indgår endvidere en aktiv involvering i lovgivningsprocessen for at skabe de bedste rammer for en effektiv, digital og kundeorienteret forvaltning samt for at sikre, at der er sammenhæng mellem regelgrundlag, strategi, systemer og fysiske arbejdsprocesser.

Arbejdet med udviklingsopgaven skal sikre synergi og sammenhæng mellem de fire hovedprocesser på personområdet og vedvarende fokus på den bærende strategi. I fællesskab modnes idéer og initiativer på indsats- og inddrivelsesområdet særligt i forhold til en mere effektiv vejledning og afregning med henblik på såvel restanceforebyggelse som nedbringelse af skattegab.

Udviklingsopgaverne varetages fortrinsvis af kontorerne Vejledning, Personafregning, Erhvervsafregning samt Indsats og Inddrivelse

Fælles opgaver for disse kontorer er at

- Være overordnet ansvarlig for de forretningsmæssige processer vejledning, afregning, indsats og inddrivelse
- Modne, gennemføre og bidrage til projekter og strategiske initiativer
- Varetage de forretningsmæssige interesser i forhold til tilknyttede projekter
- Involvere sig aktivt i lovgivningsprocessen med henblik på at skabe de bedste rammer for en effektiv, digital og kundeorienteret forvaltning
- Være overordnet procesansvarlig for de interne kontroller

Projekt opgaver indenfor rammerne af projektorganisationen (IGIS) er den tredje type hovedopgaver. Opgaverne i denne forbindelse består dels i at sikre gennemførelsen af projekterne i projektporteføljen, dels at sikre styringen af den samlede projektportefølje, og dels sidst, men ikke mindst, at opretholde og udvikle et professionelt projektfagligt miljø.

Alle projektchefer og -medarbejdere er ansat i kontorer (eller i nogle tilfælde i afdelinger fra det regionale niveau), hvorfra de udlånes til konkrete projekter.

Kontorchefer med medarbejdere, der udlånes til projekter, har en kompetenceejeropgave.

Projekt opgaverne varetages fortrinsvis af kontorerne It-Projektstyring, Projektleddelse, Projektmetode samt af projekterne. Kontorerne med udviklingsopgaver har imidlertid også væsentlige opgaver i relation til projekterne, fx som projektejere eller kompetenceejere.

Samarbejdsforhold i overblik:

	Tæt samarbejde i Borger og Virksomhed	Andre dele af organisationen
Produktionsstyring	Alle i kraft af en koordinerende rolle.	Samarbejde med de andre koordinerende kontorer.

		Koordinering i forhold til produktion i regioner. Ansvarlig for flg. udvalg: Produktionsforum, Kundeserviceudvalg, Produktionsplanudvalg
Indsatsplanlægning og -analyse	Produktionsstyring	Ansvarlig for planlægning af produktion i samspil med regioner. Landsdækkende enheder: Store selskaber, Økokrim, Told samt Inddrivelse.
Vejledning	Personafregning, Erhvervsafregning, Indsats og Inddrivelse samt Indsatsplanlægning	Region Nordsjælland (motor). Alle regioner.
Personafregning	Vejledning, Erhvervsafregning, Indsats og Inddrivelse samt Indsatsplanlægning	Region Syddanmark, Region Midtjylland og Ejendomsvurderingscentret
Erhvervsafregning	Vejledning, Personafregning, Indsats og Inddrivelse samt Indsatsplanlægning	Region København (told)
Indsats og inddrivelse	Vejledning, Personafregning, Erhvervsafregning samt Indsatsplanlægning	Regioner: Især Midt og Sydsjælland (Inddrivelse), men også øvrige regioner
It-projektstyring	Projektledelse, Projektmetode, Projekter (under et)	
Projektledelse	It-projektstyring, Projektmetode, Projekter (under et)	
Projektmetode	It-projektstyring, Projektledelse, Projekter (under et)	
Projekter (under et)	It-projektstyring, Projektledelse, Projektmetode	

2.1.3.1 Produktionsstyring

Produktionsstyringskontoret varetager væsentligst koordinerings- og opfølgingsopgaver i forhold til Borger og virksomheds samarbejde med resten af organisationen, såvel som en række koordineringsopgaver internt i Borger og virksomhed. Særligt har kontoret ansvaret for at medvirke til at sikre en sammenhængende planlægning og opfølgning på den regionale produktion.

Derfor har kontoret meget store snitflader til de regionale enheder, hvilket ofte udmønter sig gennem en direkte ind- og udslyningsfunktion i samarbejde med de regionale ledelsessekretariater.

I forhold til Koncerncentret er fokus for Produktionsstyringskontoret, at den rette viden og de rette interessenter inddrages i relevante opgaver med henblik på at sikre, at Koncerncentrets ekspertise inddrages i forhold til de regionale enheder, og at erfaringerne fra produktionen videregives til de relevante enheder i Koncerncentret.

Ansvarlig for følgende fora/udvalg:

- Produktionsforum
- Kundeserviceudvalg
- Produktionsplanudvalg

Opgaveliste

- Udvikling, implementering og opfølgning vedrørende produktionsplan
- Bidrage til SKATs samlede målhierarki og målstyring / opfølgning med særligt fokus på de regionale enheder
- Sekretariat for Produktionsforum og tilhørende udvalg
- Sparringspartner og controllerfunktion for landsdækkende og regionale enheder
- Tværgående koordinering i Borger og virksomhed samt tværgående videnopsamling i hele organisationen, herunder:
 - Udarbejdelse og koordinering af bidrag til øvrige koncernfunktioner
 - Bidrage til og koordinering af ministerbetjening og direktionsbetjening, herunder med en særlig opgave i forhold til inddrivelsesopgaven
 - Lovkoordinering
 - Koordinering af bidrag til Statsrevisorerne, Rigsrevisionen og Intern Revision
 - Kontaktpersonordning
 - Koordinering ift risikoledeelse
 - Screening af materiale til fora, udvalg mv.
- Samspil med kommunernes borgerservice, herunder varetage sekretariatsopgaven i forhold til Det Centrale borgerservicekontaktudvalg
- Deltagelse i relevante nationale og internationale fora og koordinering af opgaver fra disse fora
- Overordnet koordinering og samspil med landsdækkende enheder
- Projektledelse af tværgående inddrivelsesprojekt med fokus på erhvervsprocesser
- Projektledelse på nordisk benchmarking
- Servicering af produktionsdirektør og udviklingsdirektør

2.1.3.2 Indsatsplanlægning og -analyse

Kontoret er en del af området Borger og Virksomhed og er ansvarlig for det faglige område med at udvikle, vedligeholde og udrulle SKATs risikobaserede planlægning, SKATs indsats- og inddrivelsesstrategi samt at bidrage til udviklingen af OECDs compliancemodel.

Kontoret har en række samarbejdsrelationer til andre dele af Skatteministeriet:

- Regionerne. Kontorets vigtigste samarbejdspart er regionerne idet kontoret har ansvaret for den samlede planlægning af og opfølgning på SKATs borger og virksomhedsrettede aktiviteter på vejlednings-, inddrivelses- og kontrolområdet. Denne planlægning sker gennem den årlige risikoanalyse, understøttelse og opfølgning i forhold til regionernes anvendelse af indsatsstrategien, nye indsatsmetoder og indikator- og effektmålinger samt gennem udvikling og vedligeholdelse af værktøjer, netværk mv. Opfølgningen sker hovedsageligt gennem kontakt med landsdækkende tovholdere, måleteams og indsatsnetværk samt gennem værktøjs og konceptudvikling i samarbejde med regionerne.

- De landsdækkende enheder Store selskaber, Økokrim, Told samt Inddrivelse.

Kontoret indgår i følgende tværgående samarbejder med regionerne:

- Indsatsudvalget
- Risikokomite. Risikokomiteen er ansvarlig for den årlige risikoanalyse. Arbejdet faciliteres af Indsatsplanlægning og -analyse.
- Overtovholdergruppen i compliancegruppen. Kontoret har et tæt samarbejde med regionale eksperter vedr. gennemførelsen af compliancekontrollerne.
- Tovholderne på de landsdækkende indsatsprojekter. Der afholdes løbende udviklingsdage med de landsdækkende tovholdere og der samarbejdes om udvikling af processer der understøtter projektorganisationen.
- Måleteams. Der er løbende sparring med regionale eksperter vedr. gennemførelsen og udvikling af effektmålinger.
- Indsatsnetværk. Kontoret samarbejder med regionale indsatsnetværk om hvordan indsats har fokus på adfærd, og om hvordan kommunikationen i indsatsprojekterne kan optimeres til at skabe højere regelefterlevelse.

Kontoret har en række internationale samarbejdspartnere, hvor fællesnævneren er videndeling og strategiudvikling. De primære eksterne samarbejdspartnere er:

- Nordiske compliancesamarbejde, hvor kontoret indgår i samarbejde under temaerne nordisk agenda, risiko og effekt
- Arbejdsgrupper under OECD og FISCALIS vedr. flere forhold der relaterer sig til udvikling og implementering af en compliancestrategi
- Bilateralt samarbejde med en række førende skatteadministrationer

Kontoret indgår i tætte relationer til et en række andre myndigheder bl.a. i kraft af FairPlay samarbejdet og det pågående arbejde i Håndhævelsesudvalget samt fælles projekter i samarbejde med MindLab.

Kontoret samarbejder med en række højere læreanstalter og forskningsenheder om viden vedr. skatteyderadfærden. Dette både i relation til størrelsen af skattegabet og i relation viden om hvilken adfærd, der giver regelefterlevelse.

Endelig indgår kontoret i samarbejde med branche- og interesseorganisationer i forhold til at løse eksisterende regelefterlevelsproblemer.

Opgaveliste

- Udvikling, vedligeholdelse og udrulning af SKATs indsats- og inddrivelsesstrategi
- OECDs compliancemodel, herunder internationalt samarbejde på området
- Opstilling og vedligeholdelse af risikomodel for indsatsplanlægning og årlig risikoanalyse
- Tværgående koordination og udarbejdelse af årlige indsats- og inddrivelsesplaner
- Planlægning og godkendelse af landsdækkende indsatsprojekter i samarbejde med regionerne samt opfølgning herpå
- Understøttelse af landsdækkende tovholdere og regionale projektorganisation
- Indsamling, produktion og systematisering af viden om skatteyderadfærd mhp anvendelse i udvikling og implementering af effektive arbejdsformer blandt andet gennem samarbejde med MindLab
- Complianceprojektet med måling af efterlevelseshedsgrad, fejltypen mv. samt metoder til afdækning af skatteyderadfærd og -moral samt konkrete analyser heraf
- Bidrage til procedure, der sikrer, at relevant erfaring fra complianceundersøgelsen og indsatsprojekter anvendes i lovprocessen
- Implementering af nye indsatsmetoder på vejlednings- og kontrolområdet
- Udvikling, gennemførelse og analyse af interviewundersøgelser vedr. borgere og virksomheders tillid og holdning til SKAT og skatteforhold
- Sikring af lovgrundlag for indsatsmetoder i samarbejde Jura og Samfundsøkonomi

- Effektmålingsmetoder og -målinger, herunder understøttelse af regionale målinger
- Samarbejde med højere læreanstalter og forskningsenheder på kontorets arbejdsområde
- SLS-P og IP systemerne samt segmentering
- Samarbejde med andre håndhævelsesmyndigheder, både nationalt og internationalt, herunder FairPlay styregruppen og koordination af bekæmpelse af socialt snyd
- Bidrage til udvikling og koordinering af samarbejdet med branche- og interesseorganisationer

2.1.3.3 Vejledning

Kontoret ejer processerne, såvel digitale som ikke-digitale, på vejledningsområdet og har derfor tætte samarbejdsrelationer til

Jura og Samfundsøkonomi: SKAT Borger og SKAT Erhverv

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion ift. beskatningen af både borgere og virksomheder, herunder bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til implementeringen af kanal- og *no touch*-strategierne.

Jura & Samfundsøkonomi: Indirekte Skatter

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion på motorområdet (herunder grønne afgifter) ved bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til administrerbarhed af ny lov.

Jura & Samfundsøkonomi: Administration

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion i forhold til den tværgående administration samt tværgående processer på vejledningsområdet.

Projekter: Portal, DMR og Godt sprog i SKAT

Sikre, at projekterne bidrager til realisering af de forretningsmæssige mål. Sikre god sammenhæng mellem projekterne og kontorets løbende procesudviklingsarbejde. Sikre smidig overgang til drift af projekternes leverancer.

IT: Vejledning og Afregning Person, Vejledning og Afregning Erhverv, og Indsats og Inddrivelse

Sikre bedst mulig systemunderstøttelse af vejledningsprocesserne på både person- og erhvervsafregningsområdet, samt på indsats- og inddrivelsesområdet.

IT: Arkitektur

Sikre synergi og sammenhæng mellem forretnings- og it-strategi og -arkitektur.

Koncern: Innovation og Videndeling

Sikre tidlig brugerinddragelse og anvendelse af brugerdreven innovation generelt med henblik på at sikre kvalitet og kundetilfredshed

Koncern: Kommunikation

Sikre god koordinering af kommunikationen om tværoffentlig digitalisering, samt sikre implementering og udvikling af portalen.

Region Nordsjælland

Sikre at procesudviklingen på motorområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer.

Alle 6 regioner

Sikre at vi procesudviklingen på vejledningsområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer.

Tværoffentlig digitalisering

Bidrage til sikring af en relevant og kundefokuseret tværoffentlig digitalisering, herunder indfrielsen af SKATs egne strategiske mål, samt eDag3- og e2012-mål.

Opgaveliste

- Kontoret varetager ejerskab for alle ydelser og processer indenfor ansvarsområdet. Dette indebærer dels sikring af, at systemer og infrastruktur peger i den rigtige retning på området dels, at processer er effektive og udføres ensartet i alle regioner. Kontoret har endvidere udmeldingspligt ift regioner på procesområdet og bistår gennem dialog og projektarbejde med metodisk implementering af effektive sagsgange
- Sikre at ydelserne på vejledningsområdet kortlægges, udvikles og optimeres
- Bidrage til lovgivningsprocesser vedrørende vejledningsområdet, herunder også motorområdet
- Afklaring af behov for og bestilling af ændringer i systemunderstøttelse af vejledningsprocesser
- Udvikling af kanalstrategien herunder udvikling af de enkelte kanaler
- Sikre SKAT som lokomotiv i tværoffentlige digitaliseringsprojekter
- Brugerdriven innovation som middel til at understøtte kanalstrategien
- Udvikling af betalingsprocesser og regnskab
- Særligt fagområde: Motor herunder grønne kørselsafgifter
- Procesejer på portal og motorområdet samt betaling.
- Relationer til: Betalingscentret, Regnskabscentret, Kundecentrene Erhverv/Motor og Person samt Landsdækkende Center Motor
- Tilknyttede it-projekter: EKKO, Portalen og DMR

2.1.3.4 Personafregning

Kontoret ejer processerne, såvel digitale som ikke-digitale, på personafregningsområdet og har derfor tætte samarbejdsrelationer til

Jura og Samfundsøkonomi: SKAT Person

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion ved bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til administrerbarhed af ny lov.

Projekter: Forskudsopgørelse, Årsopgørelse, Aktieavance, Kvalitet i eIndkomst, eKapitalafkast

Sikre at projekterne bidrager til realisering af de forretningsmæssige mål, herunder især implementering af skattereformen samt indsats-, kanal- og *no touch*-strategierne. Sikre god sammenhæng mellem projekterne og kontorets løbende procesudviklingsarbejde. Sikre smidig overgang til drift af projekternes leverancer.

IT: Vejledning og Afregning Person

Sikre bedst mulig systemunderstøttelse af processerne på personafregningsområdet.

Region Syddanmark, Region Midtjylland og Ejendomsvurderingscentret

Sikre at vi procesudviklingen på personafregningsområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer.

Opgaveliste

- Kontoret varetager ejerskab for alle ydelser og processer indenfor ansvarsområdet. Dette indebærer dels sikring af, at systemer og infrastruktur peger i den rigtige retning på området dels, at processer er effektive og udføres ensartet i alle regioner. Kontoret har endvidere udmeldingspligt ift regioner på procesområdet og bistår gennem dialog og projektarbejde med metodisk implementering af effektive sagsgange
- Implementere skattereformen på personområdet
- Bidrage til lovgivningsprocesser vedrørende personafregning
- Sikre at ydelserne på personafregningsområdet kortlægges, udvikles og optimeres
- Afklare behov for og bestille ændringer i systemunderstøttelse af personafregningsprocesser
- Planlægge, koordinere og udvikle indberetningsområdet, forskudsopgørelsen og årsopgørelsen
- Varetage procesejerskaberne for personafregnings- og ejendomsvurderingsprocesserne, herunder etablere stærke samarbejdsrelationer med relevante landsdækkende enheder i regionerne

2.1.3.5 Erhvervsafregning

Kontoret ejer processerne, såvel digitale som ikke-digitale, på Erhvervsafregningsområdet og har derfor tætte samarbejdsrelationer til

Jura og Samfundsøkonomi: SKAT Erhverv

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion ift. virksomhedsbeskatningen, herunder selskabsskatteområdet ved bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til administrerbarhed af ny lov.

Jura & Samfundsøkonomi: Indirekte Skatter

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion på moms- og punktafgiftsområdet (herunder energi og miljø) ved bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til administrerbarhed af ny lov.

Jura & Samfundsøkonomi: Administration

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion i forhold til den tværgående administration samt tværgående processer på virksomhedsområdet.

Projekter: EU-programmet

Sikre, at projekterne i programmet (Told, EMCS, Liste og eMoms) bidrager til realisering af de forretningsmæssige mål. Sikre god sammenhæng mellem projekterne og kontorets løbende procesudviklingsarbejde. Sikre smidig overgang til drift af projekternes leverancer.

IT: Vejledning og Afregning Erhverv

Sikre bedst mulig systemunderstøttelse af processerne på erhvervsafregningsområdet.

IT: Indsats & Inddrivelse

Sikre bedst mulig systemunderstøttelse af processerne på toldområdet.

Region København

Sikre at vi procesudviklingen på toldområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer.

Alle 6 regioner

Sikre at vi procesudviklingen på erhvervsafregningsområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer.

Opgaveliste

- Kontoret varetager ejerskab for alle ydelser og processer indenfor ansvarsområdet. Dette indebærer dels sikring af, at systemer og infrastruktur peger i den rigtige retning på området dels, at processer er effektive og udføres ensartet i alle regioner. Kontoret har endvidere udmeldingspligt ift regioner på procesområdet og bistår gennem dialog og projektarbejde med metodisk implementering af effektive sagsgange
- Sikre at ydelserne og processen på erhvervsafregningsområdet kortlægges, udvikles og optimeres
- Bidrage til lovgivningsprocesser vedrørende erhvervsafregning, herunder moms- og afgiftsområdet samt selskabsbeskatning
- Afklaring af behov for og bestilling af ændringer i systemunderstøttelse af erhvervsafregningsprocesser
- Udvikling af obligatorisk digital indberetning for erhvervslivet (e2012)
- Procesejer for erhvervsafregning, herunder toldområdet
- Relationer til Sagscenter Erhverv og Toldcentret
- Tilknyttede IT-projekter: EU-programmet

2.1.3.6 Indsats og inddrivelse

Kontoret ejer processerne, såvel digitale som ikke-digitale, på Indsats- og inddrivelsesområderne. Endvidere har kontoret det koordinerende udviklingsmæssige ansvar for

de interne sagssystemer i SKAT. Kontoret har i den forbindelse tætte samarbejdsrelationer og snitflader til

Jura og Samfundsøkonomi: Administration

Bidrage til smidig og effektiv lovproduktion indenfor særligt inddrivelsesområdet ved bl.a. at sikre tidligst mulig hensyntagen til administrerbarhed af ny lov. Medvirke til at sætte rammerne for den mest effektive inddrivelse med henblik på at ændre lovgivningen i overensstemmelse hermed.

Projekter: Ét fælles inddrivelsessystem (EFI) samt udsøgningsystemer (FRUS)

Sikre at projekterne bidrager til realisering af de forretningsmæssige mål samt udarbejde implementeringsplaner, der sikrer, at systemerne modtages succesfuldt i organisationen. Sikre god sammenhæng mellem projekterne og kontorets løbende procesudviklingsarbejde. Sikre smidig overgang til drift af projekternes leverancer. Justerer kravene til projekterne i forbindelse med ny lovgivning eller ændrede forretningsprocesser. Kvalitetssikre al output fra projektet gennem review og mødeaktivitet.

IT: Vejledning og Afregning Person, Erhverv og Indsats/Inddrivelse

Sikre bedst mulig systemunderstøttelse af processerne på person- og erhvervsafregningsområderne.

Region Særligt Midt og Sydsjælland men også øvrige regioner

Sikre at procesudviklingen på inddrivelsesområdet understøtter produktionens behov og at produktionen anvender de rigtige processer, samt sikre landsdækkende ensartethed i opgaveudførelsen. Sikre at de lokale initiativer er i overensstemmelse med de langsigtede strategier på udviklingsområdet.

Opgaveliste

- Kontoret varetager ejerskab for alle ydelser og processer indenfor ansvarsområdet. Dette indebærer dels sikring af, at systemer og infrastruktur peger i den rigtige retning på området dels, at processer er effektive og udføres ensartet i alle regioner. Kontoret har endvidere udmeldingspligt ift regioner på procesområdet og bistår gennem dialog og projektarbejde med metodisk implementering af effektive sagsge.
- Implementere og præge udviklingen af EFI, herunder sikre bæredygtig brobygning til projektet.
- Bidrage proaktivt til lovgivningsprocesser vedrørende inddrivelse samt indsats, primært gennem systemudvikling på person- og erhvervsafregningsområderne, så SKAT's ressourceforbrug i forhold til indsats- og inddrivelse bliver mindst mulig.
- Sikre at ydelserne på inddrivelses- og indsatsområderne er kortlagte og opdaterede samt i overensstemmelse med den bærende strategi.
- Afsøge og "opfinde" idéer til ændring af de eksisterende værktøjer eller til modning af nye projekter.
- Varetage procesejerskerne for indsats- og inddrivelsesområdet samt i forhold til sagsbehandlersystemerne.
- Udvikle strategier og anviser mål og retning for fremtidens sagsbehandlerarbejdsplads i SKAT.
- Sikre en koordineret og optimal udvikling af samarbejdet med det landsdækkende Inddrivelsescenter.

2.1.3.7 It-Projektstyring

IT-Projektstyrings opgaver relaterer sig primært til sekretariatsbetjeningen af Udviklingsforum og til styringen af den portefølje af projekter, der knytter sig til forummets ansvarsområde. Kontoret har således både et tæt samarbejde med de områder, som Udviklingsforummets deltagere repræsenterer, og med de udførende IT-udviklingsprojekter i primært Borger og Virksomhed.

Kontoret har tæt samarbejde med de andre kontorer i Borger og Virksomhed, herunder især

følgende kontorer:

- Projektmetode. Kontorerne arbejder i fællesskab med bl.a. metodeudvikling, så både understøtter det enkelte projekts behov, men også sikre den overordnede porteføljestyring.
- Projektledelse. Projektledelse er kompetenceejer og dermed også ressourcebank for alle projektledere og projektkonsulenter.
- De fire fagkontorer i Borger og Virksomhed. Kontorerne er alle kompetenceejere for de forretningsorienterede projektressourcer. Kontorerne er desuden projektejere, styregruppedeltagere og procesejere for de forretningsområder, der IT-udvikles.
- Produktionsstyring. Sikre sammenhæng og koordination i mellem Udviklingsforum og Produktionsforum i forhold til sagsforberedelse, dagsordener og opfølgning. Kontoret har desuden en række samarbejdsrelationer til andre dele af Koncerncentret.
- Økonomikontoret. Bevilling og udviklingsprojekternes påvirkning af langtidsbudget.
- Koncern IT. Fagkontorerne er kompetenceejere for IT-projektressourcerne i udviklingsprojekterne. Derudover er Arkitektur og Styring og Aftaler vigtige interessenter i den governancestruktur, der er implementeret på IT-udviklingsområdet.
- Direktionssekretariatet.

Sekretariatsbetjeningen af Udviklingsforum er en naturlig samarbejdsplatform med de områder og kontorer, der har opgaver, der relaterer sig til forummets virke. IT-projektkontoret vil således i sagsforberedelsen og i opfølgningen på forummets møder sikre at relevante samarbejdspartnere inddrages.

IT-Projektstyring er i løbende dialog med alle IT-udviklingsprojekter, der indgår i Udviklingsforums projektportefølje. Det tætte samarbejdet skal sikre, at projekterne har de bedst mulige forudsætninger for at opnå sine mål og samtidig sikre en ensartet opfølgning på tværs af projekterne, der giver de bedste forudsætninger for en samlet porteføljestyring.

Det er essentielt, at der sker en løbende koordination og ansvarsfordeling i mellem de kontorer i Borger og Virksomhed, Koncern IT og Koncernøkonomi, der udgør fundamentet for den styrkede IT-governancemodell. IT-Projektstyring vil i den sammenhæng både være initiativtager og styrende i forhold til at sikre, at alle relevante interessenter inddrages og bidrager til denne proces.

Opgaveliste

- Understøtte og sekretariatsbetjene Udviklingsforum - herunder økonomistyring af udlagte budgetrammer og udfærdigelse af analyser og indstillinger til forummet
- Porteføljestyling af IT-udviklingsprojekter, herunder økonomisk opfølgning, risikostyring, analyse og ministerbetjening
- Implementere ressourcestyring i alle IT-udviklingsprojekter og optimere ressourceanvendelsen i projekterne. Løbende afrapportering på kapacitetsudnyttelse ift. ressourceallokering til Udviklingsforum
- Udvikle og vedligeholde værktøjer til porteføljestyling, ressourcestyring og projektøkonomi
- Sikre overblik over sammenhængen mellem projekter og strategiplan og deltage i tværgående strategiproceser, samt sikre opfølgning på hidtidige strategiske initiativer indenfor kontorets område.

2.1.3.8 Projektledelse

Projektledelseskontoret er kompetenceejerkontor for programchefer, projektchefer, projektledere og projektspecialister (i samarbejde med kontorchefen for Projektmetode). Det indebærer, at hovedparten af kontorets personale er udlånt til IT-understøttede

forretningsprojekter i Borger og Virksomhed.

Kontoret har tæt samarbejdsrelation til IT-Projektstyringskontoret i forhold til bestilling/udlån af medarbejdere, samt omkring fastlæggelse af kompetencekrav til nogle af projektspecialisterne, som løser opgaver i forhold til IT-Projektstyringskontoret.

Desuden er der samarbejdsrelationer til Borger og Virksomhed ifm udlån af projektchef eller projektleder til et projekt, samarbejde med SAC personale og uddannelse, i forbindelse med ansættelse af personale og kompetenceudvikling af kontorets ressourcer.

Desuden er Metodekontoret tilknyttet Projektledelseskontoret.

Opgaveliste

- Kompetenceudvikle Programchefer, Projektchefer, projektspecifikke medarbejdere, herunder fastlægge uddannelsesbehov og sikre sparring
- Sikre at projekt- og programchefer udfører "god projektledelse", herunder evaluerer projektledelsesperformance
- Tilpasse eget kapacitetsbehov på kort og lang sigt jf. krav fra IT-udviklingsdirektion (ressourcemanager)
- Udarbejdelse af uddannelsesstrategi for IT-projektdeltagere
- At finde navngivne ressourcer indenfor eget område til konkrete projekter
- Disponere over ikke-allokerede ressourcer
- Sikre fagligt miljø for alle der er omfattet af ansvarsområdet

2.1.3.9 Projektmetode

Projektmetodekontoret varetager udvikling og vedligeholdelse af Skatteministeriets projektmodel, metoder og værktøjer. Projektmetodekontoret varetager også projektfaglige koordineringsopgaver og supportopgaver, der primært relaterer sig til Skatteministeriets projektorganisation, samt den øvrige organisation, der arbejder med projektopgaver.

Det er essentielt for kontorets faglige metoder, at disse bygger på et fælles rammeværk, så det er muligt at tilvejebringe en effektiv projektarbejdskultur. Målet med det er, at sammenkæde ressourcer, færdigheder, teknologier samt læringsrutiner mhp. en løbende best practice, så grundlaget for at opfylde forretningens målsætninger inden for budget og tid er til stede.

Projektmetodekontoret har således tæt samarbejde med den øvrige organisation, herunder Borger og Virksomhed i forbindelse med videndeling og løbende læring mhp udvikling af interne ydelser samt fx Innovation og Videndeling samt IT-Arkitekturkontoret, Styring og Aftaler, mhp. forbedring og udvikling af nye projektmetoder og værktøjer.

Opgaveliste

- Løbende udvikle og optimere Skatteministeriets projektmodel, baseret på markedets standarder og ikke mindst de interne kunders behov og efterspørgsel.
- Med udgangspunkt i de interne kunders behov løbende udvikle og optimere Skatteministeriets projektrelaterede workflows, -metoder og -værktøjer, så de til enhver tid understøtter:
 - Skatteministeriets forskellige projektyper
 - Karriereveje i projektledelse
 - Best practice (baseret på intern og ekstern benchmark sammenligninger)
 - Efterspørgslen, herunder proaktiv udvikling hvor muligt
- Ansvarlig for operationel beskrivelse og support af projektmodel, værktøj og metoder samt træning af brugerne heraf. Dette generelt samt i forbindelse med start, drift og lukning af projekter mhp. høj projektfaglig kvalitet i projektdokumentationen.
- Review af projektoplæg/beskrivelser mhp. at:
 - Sikre høj projektfaglig kvalitet

- Identificere ny projektfaglig viden fra organisationen og implementere denne efterfølgende
- At projektet har sikret, at "man er kommet hele vejen rundt" i metodeuniverset, og at eventuelle ukendte eller lettere behandlede områder behandles i risikostyringen
- Sikre og godkende at eventuelle afvigelser fra Skatteministeriets fastsatte projektstandarder er velbegrundede og argumenterede.
- Sikre projektfaglig vidensdeling på alle typer projekter, og sikrer at opsamlet viden/læring forankres i det daglige projektarbejde og sikre, at den projektfaglige viden er til stede hvor der er brug for den, når der er brug for den.
- I samarbejde med chefen for Projektledelse udvikle projektspecialister

2.1.4 Projektorganisering og IT-understøttet forretningsprojekter

I Skatteministeriet arbejdes med en række store it-understøttede foretningsprojekter indenfor rammerne af en samlet projektorganisering.

2.1.4.1 EKKO (én skattekonto)

2.1.4.2 EFI

2.1.4.3 Intelligent TastSelv for selvstændige erhvervsdrivende

2.1.4.4 FRUS - Indsatsud søgningsprojektet

2.1.4.5 EU programmet

2.1.4.6 E-service

2.1.4.7 DMR (Digital motor registrering)

Projektorganiseringen omfatter ud over projekterne tre enheder i Borger og Virksomhed med stabslignende funktioner i forhold til projektorganiseringen: IT-portefølgestyling, Projektledelse samt Projektmetode. Der henvises til beskrivelserne af disse enheder under beskrivelsen af Borger og Virksomhed.

Projekterne er organiseret med en styregruppe, der har projektejeren som formand og fast deltagelse fra Koncern It. I visse tilfælde anvendes programmer, der omfatter flere projekter. Dette er ikke rigtigt - de største projekter har en projektdirektør og projektejeren indgår i styregruppen.

Projekterne ledes af en projektchef eller en projektleder, som på lige fod med projektechefen eller projektlederen, bemannes med medarbejdere, der indlånes fra kontorer ud fra deres rollebaserede profil. Formålet hermed er dels at sikre en faglig forankring og kompetenceudvikling af alle der indgår i projekterne, samt sikre en fleksibel udnyttelse af ressourcer.

Projekterne adskiller sig principielt fra andre organisatoriske enheder ved at være tidsbegrænsede. Måske er det mere interessant at beskrive at projekterne adskiller sig ved at indgå i en matrixorganisation i den tid projekterne varer.

De væsentligste samarbejdsrelationer for projektchefer/projektledere er:

- Alle kompetenceejere, som projektchefen låner ressourcer i form af medarbejdere fra
- Styregrupeformand og projektejer
- IT-projektstyringskontoret, som projektchefen skal rapportere ressourcer, tid og økonomi til
- Leverandører, som skal udvikle projektet
- Metodekontoret, som hjælper med anvendelse af forskellige skabeloner og metoder

Opgaveliste

Projektchef og medarbejdere skal sikre:

- styring og fremdrift i forhold til projektbeskrivelsens rammer

- opgaveløsning med indlånede medarbejdere
- leverandørleverancer til aftalt tid
- løbende koordinering med styregruppeformand
- løbende koordinering med brugere af det endelige system
- en både teknisk og organisatorisk implementering

2.1.4.1 EKKO (én skattekonto)

Med projektet en skattekonto (EKKO) er det hensigten at indføre en samlet konto for virksomheders afregning af skatter og afgifter til det offentlige. Projektet, der er en del af Skatteministeriets systemmodernisering, rummer bidrag til reduktion af de administrative byrder for virksomhederne gennem en sammenhængende virksomhedsnær skatteadministration.

Systemet skal erstatte debitordelen i D/R-systemet og andre virksomhedsrettede opkrævningssystemer samt samle virksomhedernes mellemværender med Skat på en konto.

Udover at udvikle en moderne løsning til håndtering af opkrævning af virksomhedsrettede Skatkrav har projekt Én Skattekonto i samarbejde med Ét Fælles Inddrivelsessystem og Digital Motor Register gennemført en analyse af mulighederne for at udvikle fælles funktioner til de tre nye løsninger.

Analysen viser klare fordele ved at udvikle en fælles debitormotor. Fordelene er bedre udnyttelse af udviklingsressourcer, bedre muligheder for at holde investeringerne inden for de økonomiske rammer og bedre muligheder for at de fremtidige driftsudgifter reduceres.

Målet med Én Skattekonto er at etablere en løsning, som baseres på et samlet billede af de enkelte virksomheders økonomiske mellemværender med Skat. Det muliggør en samlet opgørelse over virksomhedens ind- og udbetalinger (Acontoskat, selskabsskat, moms, lønsum, punkt- og miljøafgifter, A-skat/bidrag, diverse andre skatter og afgifter samt gebyr og renter). Af Én Skattekonto fremgår virksomhedens debetposter baseret på virksomhedens angivelser, Skats opkrævninger, renter og gebyrer samt virksomhedens kreditposter (indbetalinger). Kontoen dækker således både planlagte og gennemførte aktiviteter. Virksomhederne får derigennem adgang til egne data og bliver en del af processen hos SKAT og får indflydelse og bedre overblik over deres mellemværende med SKAT.

2.1.4.2 EFI

Projektet har til opgave at etablere en IT-løsning til administration af inddrivelse af alle offentlige restancer. Der er således tale om udvikling og implementering af et fælles system til erstatning for en række systemer, som i dag er grundlaget for inddrivelsesarbejdet i landets Regioner.

Løsningen sigter mod en meget høj grad af automatisering af inddrivelsesprocesserne og skal designes og udvikles efter SKATs arkitekturprincipper.

Forretningsmæssige mål for EFI

Løsningen skal understøtte følgende forretningsmæssige mål:

I forhold til restanten:

- Kunder kan betjene sig selv via Internettet, herunder opnå adgang til egne data og efter definerede parametre fx indgå betalingsaftaler.

I forhold til fordringshaveren:

- Overførsel af fordringer og afregning af betalinger foretages digitalt for alle

fordringshavere.

- Fordringshavere får nem og sikker adgang til oplysninger om og overblik over egne restancer.

I forhold til inddrivelsesmyndigheden:

- Restancemassen overvåges konstant, så passende inddrivelseskridt ikke forsinkes.
- Egnede restancer inddrives maskinelt, dvs. med minimal brug af medarbejderressourcer, der således kan frigøres til den tunge sagsbehandling indenfor inddrivelsen.
- Brugere (sagsbehandlere) opnår med løsningen, et samlet billede af alle relevante oplysninger i restanceforholdet, således at en helhedsorienteret behandling af sagerne sikres.
- Ændringer i forretningsområdet kan foretages relativt uafhængigt af systemløsningen, hvilket opnås qua en høj grad af fleksibilitet i systemløsningen.
- Kontrol af og opfølgning på specifikke inddrivelsesområder understøttes via nem adgang til ledelsesinformation og statistiske oplysninger.
- Mængden af restancer - målt på både antal og værdi - nedbringes.
- Dokumentation af inddrivelsesindsatsen understøttes af systemløsningen, både internt i forhold til mål-/rammestyling og eksternt i forhold til fordringshavere og det politiske niveau.
- Opgavefordelingsfunktionalitet sikrer, at opgaverne fordeles effektivt og korrekt.

EFI kan understøtte de forretningsmæssige mål gennem øget automatisering/digitalisering af inddrivelsesrutiner og etablering af ét samlet datagrundlag, herunder:

- Automatisering af inddrivelsesforløb (visitering, forslag til afdragsordning, varsel og /eller indberetning til kreditoplysningsbureau, iværksættelse af lønindeholdelse etc.) på baggrund af Scoring.
- Valg og kontrol af inddrivelsestiltag, på baggrund af Scoring
- Samkøring (Scoring) af relevante data (restancer, indkomst, formue, ansættelsesforhold etc.), herunder beregning af betalingsevne (indtægtsgrænser, afdragsstørrelser, lønindeholdelse etc.).
- Digital kommunikation med restanter, fordringshavere og andre aktører (web-løsninger, portaler etc.).
- Udtræk af ledelsesinformation (risikovurdering, effekt af inddrivelsestiltag, identifikation af indsatsområder og scoring).

2.1.4.3 Intelligent TastSelv for selvstændige erhvervsdrivende

Formålet med projektet er at udvikle en indsatsmodel og en IT-løsning, som kan mindske antallet af fejl i de selvstændiges selvangivelser for derved at reducere skattegabet, frigøre medarbejderressourcer i SKAT og forbedre servicen og mulighederne for at drive selvstændig erhvervsvirksomhed.

Ideen er i størst muligt omfang at flytte de opklarende kontroller frem i processen til at forebygge fejl. Projektet vil afklare om fejlene til en vis grad kan afhjælpes ved at bruge allerede kendte data til at vejlede og stille spørgsmål straks ved selvangivelsen. Projektet modnes vha. brancher og revisorer samt interne ressourcer.

2.1.4.4 FRUS - Indsatsudsøgningsprojektet

FRUS (Fælles Risiko- og UdsøgningsSystem) er et værktøj, som kan anvendes i arbejdet med at udsøge borgere og virksomheder til indsats.

FRUS kan anvendes til samordnet indsats, da udsøgningsystemet indeholder oplysninger om såvel moms som skat - der er således mulighed for, at man kan danne sig et samlet overblik over virksomheder og borgere, når der skal foretages udsøgninger til indsatsarbejdet.

Der er mulighed for at designe udsøgninger efter eget ønske (brugerdefinerede udsøgninger) eller at anvende en række standarddokumenter (foruddefinerede, standardiserede udsøgninger).

FRUS indeholder en mængde stamoplysninger, virksomhedsdata, registreringer af hændelser, beregninger mv. og er at betragte som et udsøgnings- og analyseværktøj. Systemet bidrager således ikke til løsningen af, hvordan en indsats skal gennemføres fagligt.

Værktøjet kan ikke erstatte lokalkendskab og faglig viden, men er alene et hjælpeværktøj i indsatsarbejdet.

Ligeledes er det vigtigt at pointere, at datagrundlaget i FRUS er kopidata fra forskellige produktionssystemer dvs. at grundlaget i FRUS er data i Datawarehouse, der opdateres i universet med forskellige intervaller og på forskellige tidspunkter.

Afgørelser skal altid dannes på grundlag af tidstro data fra produktionssystemerne.

FRUS kan anvendes til udsøgning til indsats vedrørende personer, personlige erhvervsdrivende og selskaber på flere områder:

Identifikation af risikobetonede områder som kan anvendes til en målrettet indsats.

En række indikatorer og målepunkter (parametre) der kan angive, om en borger og/eller en virksomhed er risikobetonet og indsatsrelevant.

Et redskab til prioritering og tilrettelæggelse af indsats overfor borgere og virksomheder.

De mange data i FRUS kan også anvendes til at få samlet information om den enkelte virksomheds eller borgers engagement med SKAT ved brug af FRUS Erhverv Basis standarddokumenter - jfr. oversigten over standarddokumenter i afsnit 6.

2.1.4.5 EU programmet

EU-Programmet er et samlet sted for vareførselssystemerne, der vedrører handel inden for EU samt over EU's ydre toldgrænser. Systemerne dækker told, afgifter, moms, transit, identifikation, import og eksport.

EU-programmet består af et overliggende programsekretariatet og en række underliggende projekter. e-Toldprogrammet vil indeholde mange indbyrdes afhængige delelementer, der går på tværs af SKATs organisation, og som udgangspunkt kører over perioden 2007-2013. Overordnet set kan man sige, at EU-programsekretariatet indeholder de tværgående dele af EU-programmet, mens projekterne hver især er knyttet op på mere konkrete IT-projekter.

EU-programsekretariatet har til opgave dels at understøtte og koordinere indsatsen i projekterne og dels at udarbejde strategi og - med input fra de enkelte projekter - at udarbejde en kommunikationsplan for al uddannelse, information og vejledning, der måtte komme som følge af EU-programmet. Endvidere skal EU-programsekretariatet varetage lovgivningsopgaven omkring elektronisk told på såvel EU-plan som nationalt i Danmark.

Projekter i programmet

Følgende projekter indgår i programmet.

EORI

Fra 1. juli 2009 skal alle virksomheder i EU, der i kraft af deres aktiviteter er omfattet af reglerne i EF's toldkodeks, registreres med et EORI-nr. Det skyldes nye tiltag fra EU på toldområdet med fokus på sikkerhed og sundhed.

EORI er en engelsk forkortelse for "Economic Operators' Registration and Identification" og EORI-nr. registreres i et nyt fælles EU-register over virksomheder beskæftiget med aktiviteter i forbindelse med import og/eller eksport fra/til lande uden for EU. Formålet med EORI er, at sikre, at virksomheder kan identificeres entydigt og effektivt i hele EU.

Taric3

Taric3-projektets formål er, at indføre en ny edb-toldtarif i Danmark. Den nye edb-toldtarif skal erstatte den eksisterende edb-toldtarif.

En ny edb-toldtarif er nødvendig fordi EU-Kommissionen ændrer formatet på de filer, der dagligt sendes fra Kommissionen og modtages i den nuværende edb-toldtarif. Formatændringerne finder efter en kommissionsbeslutning anvendelse primo 2010. Derfor skal den danske toldtarif kunne modtage de nye formater, når ændringerne træder i kraft.

Emoms-refusion

Udenlandske virksomheder, der køber varer og ydelser i Danmark og betaler moms for disse, kan søge den betalte moms refunderet. Tilsvarende kan danske virksomheder, der køber varer og ydelser i udlandet søge den betalte moms refunderet i det land, hvor varerne og ydelserne er købt.

Tilbagebetalingsproceduren er besværlig. EU har derfor vedtaget en forenkling, der bl a betyder, at ansøgningen skal sendes til det land, hvor virksomheden er etableret (etableringsmedlemsstaten). Herfra videresendes ansøgningen til det land, der skal refundere momsen (tilbagebetalingsmedlemsstaten).

I dag håndterer SKAT momsrefusionsansøgningerne i et gammelt system, der ikke kan moderniseres og opfylde EU's krav om en fuldstændig elektronisk løsning.

Det nye system .Danske virksomheder eller deres repræsentanter skal kunne sende en ansøgning online i et skærmbillede, der skal integreres med SKAT's TastSelv-løsning. Ansøgningen skal valideres i forhold til tærskelværdier mv. og SKAT's Erhvervssystem. Derefter sendes ansøgningen til de tilbagebetalingsmedlemsstater, ansøgningen omfatter. Kvittering for ansøgningens modtagelse og eventuel sagsafgørelse fra tilbagebetalingsmedlemsstaten skal gøres tilgængelig for ansøgeren i SKATs TastSelv-løsning.

I forhold til ansøgninger fra virksomheder hjemmehørende i andre EU-lande modtager SKAT ansøgningen elektronisk fra myndighederne i ansøgerens hjemland. Ansøgningen registreres og danner grundlag for sagsbehandling hos SKAT.

I forhold til ansøgninger fra virksomheder hjemmehørende i lande udenfor EU modtager SKAT som hidtil ansøgningen på papir direkte fra ansøger. Materialet danner grundlag for registrering og sagsbehandling. Meddelelser, afgørelser o lign sendes direkte til ansøger.

EMCS

EMCS står for Excise Movement and Control System. Det er navnet på et IT-system, som EU-landene og EU-Kommissionen p.t. samarbejder om at udvikle. Systemet skal de europæiske skatteforvaltninger bruge ved kontrol af virksomheder, der handler med vin, øl, spiritus, tobak og energiprodukter (fx olie og gas) under afgiftssuspension over EU's indre grænser. Beslutningen om at udvikle EMCS er taget af Europaparlamentet og Rådet. Planen er, at systemet skal gå i drift i trinvis og være fuldt implementeret i 2011, hvorefter det bliver obligatorisk for både SKAT og virksomheder at bruge.

Virksomhederne i EU får også glæde af systemet. På nuværende tidspunkt skal virksomhederne udfylde et ledsagedokument i 4 eksemplarer, når de handler med førnævnte varer. Med EMCS skal de kun udfylde ledsagedokumentet elektronisk, og kvittering for modtagelsen af varer foregår også elektronisk.

Vareforsendelsen vil med EMCS få et nummer, som SKAT under en kontrol kan anvende til at

identificere varer, afsender, modtager mv. Om nummeret skal følge vareforsendelsen på en papirkopi af det elektroniske ledsagedokument, er ikke endeligt fastlagt. Men det bliver det elektroniske ledsagedokument, som vil være det retslydige dokument

NCTS

NCTS er et fælleseuropæisk system til håndtering af data vedrørende forsendelser af varer mellem de tilsluttede lande i henhold til EU's forsendelsesordning. Formålet er at effektivisere forsendelsesprocedurerne, samt at forebygge og afsløre svindel. Det er gratis at blive tilsluttet systemet

Der er mange fordele ved at benytte systemet, herunder:

- Fleksibel afgivelse af angivelser.
- Kortere ventetid ved toldstederne. Mindre risiko for svig.
- Hurtigere afslutning af forsendelsesproceduren og dermed hurtigere frigivelse af garantier.
- Virksomheden får automatisk besked om forsendelsens afslutning.
- Reduktion af omkostningerne i forhold til de tidligere gældende papirbaserede procedurer.
- Større klarhed i forsendelsesproceduren.

ECS

ECS skal sikre, at alle varer bliver risikovurderet, og eventuelt fysisk kontrolleret, inden eksport, og at de forlader EU.

ECS-fase 1 (Export Control System) er første skridt i gennemførelsen af AES (Automated Export System), som er et af projekterne i e-told projektprogrammet. Overordnet går AES ud på at udvikle og implementere systemer til understøttelse af udveksling af eksportoplysninger med andre EU-toldmyndigheder (og evt. andre myndigheder i og uden for EU). Projektet omfatter såvel en fælles EU del som en national del.

Fase 2 af ECS omfatter alle transportformer og den nationale risikovurdering vil blive suppleret med en fælles EU-analyse, som led i skærpelsen af sikkerheden af EU's interesser og miljø mm.

Angivelserne vil blive håndteret i e-Export hvor også risikovurderingen foregår.

ECS fase 2 er en videreimplementering af de systemmæssige ændringer, der er afledt af "Sikkerhedskodeksen" RFO 648/2005 samt gennemførselsbestemmelserne KFO 1875/2006 hvilket bl.a. betyder:

- Alle angivelser skal afgives elektronisk
- Ankomstmeddelelse skal afgives elektronisk før udpassage af EU
- Nye angivelsesoplysninger
- Nye tidsfrister fra varerne er frigivet til de må forlade EU
- Ny angivelses art - summarisk udgangsangivelse
- Nye aktørroller

2.1.4.6 E-service

eService Projektets opgave er at nyudvikle det eksisterende TastSelv Erhverv, så det kan "køre" på den nye IT-infrastrukturplatform, samt udvide de elektroniske muligheder for virksomhederne.

TastSelv Erhverv har siden sin lancering været en stor succes, og anses i dag som værende SKATs vigtigste online kontaktflade til landets erhvervsvirksomheder.

Det er essentielt for SKAT, at denne portal løbende forenkles og forbedres, så erhvervslivets behov for elektronisk indberetning af data til SKAT imødekommes i det omfang, det er muligt.

Med lanceringen af et nyt TastSelv Erhverv, er det derfor SKATs vision, at TastSelv Erhverv både vil hjælpe de mere end 230.000 tilmeldte erhvervsvirksomheder med at bruge de eksisterende tjenester mere effektivt og tilbyde ny og brugbar funktionalitet.

Dette skal muliggøre, at endnu flere virksomheder fremover vil vælge at bruge elektronisk indberetning som et attraktivt alternativ til de papirbaserede indberetninger til SKAT.

Visionen er således at skabe løsninger, der er brugervenlige og målrettet til erhvervsvirksomhedernes arbejdsopgaver ifm. indberetninger af oplysninger til SKAT via portalen, uanset om opgaverne skal varetages online via brugergrænseflader stillet til rådighed af SKAT eller om de skal foretages direkte fra kunders egne systemer eller portaler.

2.1.4.7 DMR (Digital motor registrering)

DMR - Digital Motor Registrering - skal digitalisere motorregistreringen, som SKAT har overtaget fra politiet primo 2008. Projektet har til formål gennem effektivisering og digitalisering af eksisterende arbejdsprocesser at sikre, at borgere og virksomheder oplever, at registreringen af biler foregår hurtigere og mere enkelt end i dag.

2.1.5 Koncern IT

Koncern-IT har til opgave at sikre it-understøttelse af Skatteministeriets koncern - herunder alle SKATs forretningsprocesser. SKAT råder over en række fagsystemer, hvor løbende udvikling og vedligeholdelse er central. Koncern-IT varetager opgaver af strategisk karakter i forbindelse med løsning af kundernes behov, porteføljestyling, kontrakt- og aftalestyring, leverancestyring, it-strategi, it-arkitektur og -sikkerhed samt systemejerskabet til SKATs systemer.

Koncern-IT har det overordnede ansvar for:

- driftssikkerhed af koncernens it-systemer og effektiv brugersupport
- at fastholde og styrke/udvikle organisationens kompetencer generelt på it-området
- gennem fokus på blandt andet leverandør- og aftalestyring samt it-arkitektur at opnå de bedste økonomiske og tekniske løsninger
- at sikre opbygning af de nødvendige kompetencer til at kunne varetage interne udviklingsopgaver og ønsker om digitalisering af forretningsprocesser
- it-budgettet

2.1.5.1 Styring og aftaler

Opgaveliste

- Indgåelse af og opfølgning på kontrakter (contract management)
 - Rådgive om og deltagelse i processer om udbud, forhandlinger og indgåelse af kontrakter om udvikling, drift og vedligehold.
 - Opfølgning på kontrakter
 - Afslutning af kontrakter
- Implementere og facilitere ITIL
 - Undervise i ITIL rammeværket
 - Service Level Agreements (SLA) mellem Koncern IT og forretning
 - Operational Level Agreements (OLA) internt i Koncern IT.
 - Klarlægning af supportkæder på eksisterende og nye IT systemer.
 - Systemejerskabet på Remedy ITSM.
 - Rollebeskrivelser og understøtte implementeringen af roller i Koncern IT.
- Deltage i projekter som IT proceskonsulenter.
- Samspil med Projektledelse og metode om SKATs projektmodel

2.1.5.2 Arkitektur

Opgaveliste

- Strategi (It og sourcing)
- It-handlingsplaner
- Opbygning og vedligeholdelse af enterprise arkitektur med fokus på optimal udnyttelse af it-budgettet.
 - System arkitektur
 - Data arkitektur
 - Infrastruktur arkitektur
- Opbygning og vedligeholdelse af
 - Løsningskatalog
 - Teknologikatalog
 - Begrebsmodel og metodeapparat
 - Systemdokumentation
 - Bruger/rollestyring
- Rådgivning, vejledning og bistand til projekter mv. om den fastlagte arkitektur, metoder etc.

2.1.5.3 Portefølje og platforme

Opgaveliste

- Porteføljestyling
 - Koordinator for bestillinger af udviklings- og vedligeholdelsesopgaver
 - Prioritering af opgaver i samarbejde med kunder, systemejere, platformejere og leverandører
 - Opfølgning på og evaluering af leverancer
- Systemejerskab for SKATs datawarehouse
- Systemejere på TFOBS og SAP
- Platformejerskab (IP, SAP, DW, eIndkomst, andre platforme og mainframes hos leverandører, Remedy etc.)
 - Opfølgning på leverancer
 - Kapacitetsstyring
 - Beredskab og tilgængelighed
 - Vedligehold og optimering
 - Incident og Problem Management med hensyn til platforme
 - Overblik over de enkelte leverandørers pris/ydelsesforhold ("performance")
- Systemintegrator på IP
- Intern udvikling

2.1.5.4 Vejledning og afregning - erhverv

Opgaveliste

- Understøtte og servicere den systemmæssige understøttelse af SKATs erhvervskunder
- Systemejerskab:
 - Indgåelse af, og opfølgning på de interne SLA med kunderne
 - Forvaltning og vedligeholdelse af fagapplikationer på området, herunder deltagelse i udarbejdelse af kravspecifikationer
 - Koordination og samarbejde med platformejere(e)
- Incident og Problem behandling på området
- Brugersupport (2./3. level + teknisk) og uddannelse
- Deltagelse i udvikling af nye fagapplikationer, evt. via projekter
- Deltagelse i test af ændrede og nye fagapplikationer
- Godkendelse og driftsforberedelse af fagapplikationer til drift

2.1.5.5 Vejledning og afregning - person

Opgaveliste

- Understøtte og servicere den systemmæssige understøttelse af SKATs betjening af borgere, forbedring og udvikling de tværgående processer og samtænkning af relationer til borgere og virksomheder
- Systemejerskab:
 - Indgåelse af, og opfølgning på de interne SLA med kunderne
 - Forvaltning og vedligeholdelse af fagapplikationer på området, herunder deltagelse i udarbejdelse af kravspecifikationer
 - Koordination og samarbejde med platformejer(e)
- Incident og Problem behandling på området
- Brugersupport (2./3. level + teknisk) og uddannelse
- Deltagelse i udvikling af nye fagapplikationer, evt. via projekter
- Deltagelse i test af ændrede og nye fagapplikationer
- Godkendelse og driftsforberedelse af fagapplikationer til drift

2.1.5.6 Indsats og inddrivelse

Opgaveliste

- Samle og udvikle systemekspertise ift. SKATs sagsbehandling generelt og på inddrivelse og indsatsiden samt understøtte krav fra EU mht. grænseoverskridende varebevægelser
- Systemejerskab:
 - Indgåelse af, og opfølgning på, de interne SLA med kunderne
 - Forvaltning og vedligeholdelse af fagapplikationer på området, herunder deltagelse i udarbejdelse af kravspecifikationer
 - Koordination og samarbejde med platformejer(e)
- Incident og Problem behandling på området
- Brugersupport (2./3. level + teknisk) og uddannelse
- Deltagelse i udvikling af nye fagapplikationer, evt. via projekter
- Deltagelse i test af ændrede og nye fagapplikationer
- Godkendelse og driftsforberedelse af fagapplikationer til drift

2.1.5.7 Infrastruktur

Opgaveliste

- Opgaver vedrørende administrativ it og infrastruktur
- Relation Management i forhold til forretningsmæssige behov for udvikling af løsninger baseret på og via SKATs infrastruktur
- Systemejerskab af alle SKATs IT infrastruktur elementer: (Midrange, Distribueret miljø, WAN, Telefoni, firewall)
- Sikre at der på SKATs IT infrastruktur afvikles drift, vedligehold, udvikling samt incident-, problem-, change- og release- management
- Sikre at alle SKAT nødvendige services kan afvikles på/via SKATs IT infrastruktur
- Drift og vedligehold af alle servere indenfor kontorets område
- Udvikling af SKATs infrastruktur
- Indkøb af IT

2.1.5.8 IT-center Haderslev, Høje Tåstrup og Aalborg

Opgaveliste

- Servicedesk med intern og ekstern support
- Autorisationer for alle fagsystemer
- Koordination i forhold til udskiftning og vedligehold af it-udstyr
- Testcenter for ændringer

2.1.6 Skatteministeriets administrative center - SAC

SAC løser alle interne opgaver af administrativ karakter indenfor HR (personale og kompetenceudvikling), økonomi/regnskab, drift og service. SACs opgaveportefølje omfatter også HR- udviklingsopgaver, således har SAC ansvar for at udvikle læringsaktiviteter, koncepter og værktøjer, og sikre god implementering i organisationen ud fra de politikker og rammer, som fastlægges/beslattes af direktionen. Endelig har SAC ansvaret for al intern drift vedrørende Skatteministeriets bygninger mv. Målet er at få en optimeret og ensartet løsning på Skatteministeriets bygningsadministration. SAC har en betydelig mængde nye økonomi- og kontraktsgøper som følge af denne koncentration af opgaver.

SAC er organiseret i fire søjler:

- HR
- Økonomi og Regnskab
- Intern Drift og Administration
- Servicestyling

2.1.6.1 HR

HR omfatter

- **HR-udvikling**
- **Center for Kompetenceudvikling**
- **Center for Løn og Personalejura**
- **Personaleadministration (flere enheder)**

2.1.6.1.1 HR-udvikling

Opgaveliste

- Interne konsulenter: Proceskonsulenter, karriere- og stressrådgivere og coaches og drift af konsulentbørsen
- Test af ledere og medarbejdere
- Drift af netværk: Ledelsesudvalg - Interne ydelser, Ledernetværk - kontorchefer, medarbejdernetværk vedr, HR
- Internationalt samarbejde
- HR-koncepter vedr. f.eks. MUS, introforløb, talent- og graduateprogram, HR-partner (kommende opgave)
- HR-portal
- Testværktøjer
- Sekretariatsbetjening af HSU-arbejdsgruppe vedr. arbejdsmiljø og mangfoldighed
- Implementering af strategier og politikker, herunder udvikling af nødvendige koncepter og værktøjer
- Udarbejdelse og gennemførelse af diverse målinger via Analyser, f.eks. APV og Trivsel, 360 graders måling på ledere ect.
- Tovholder for landsdækkende HUS og Koncerncentret
- Legitimationskort for hele organisationen

2.1.6.1.2 Center for Kompetence og Uddannelse

Opgaveliste

- Udvikling og administration af kompetenceudviklingsforløb for medarbejdere og ledere
- Videreuddannelser for Skatteministeriets medarbejdere
- Administration af fonds- og puljemidler vedr. kompetenceudvikling
- Implementering af strategier og politikker vedrørende kompetenceudvikling
- Udvikling af og understøttelse af kompetenceudviklingskoncepter og -værktøjer
- Prognosemodeller og HR analyser
- Handleplaner for kompetenceudvikling
- HSU-K: Undergruppe til HSU vedr. kompetenceudvikling
- Tovholderfunktion, SAC-entrepriser, Lederudvikling
- Administration af godtgørelse til interne undervisere

2.1.6.1.3 Center for Løn og Personalejura

Kontoret løser sammen med Personale Herning og Personale Roskilde individuelle personaleopgaver for alle i Skatteministeriet (inkl. LSR). Endvidere udfører kontoret koordinerende opgaver bl.a. i forbindelse med strukturomlægninger og personalerokeringer. Opgaverne baserer sig på viden om løn og ansættelsesforhold og sker i forhold til hele Skatteministeriet.

De væsentligste samarbejdsrelationer er i forhold til ledere i Skatteministeriet også på direktionsniveau, herunder juridisk bistand og rådgivning til ledere på alle niveauer i forbindelse med vanskelige personalesager. Herudover har kontoret samarbejde med personaleorganisationerne via HSU AM og HSU BIB samt gennem regelmæssige møder med formændene.

Kontoret har en dobbelt/delt reference, således at der vedrørende driftsopgaverne refereres til skattedirektøren i SAC og vedr. generelle/udviklingsopgaver refereres til HR direktøren.

Opgaveliste

Kontoret løser opgaver vedr. løn- og personaleadministration det vil sige opgaver vedrørende

- rekruttering, ansættelse og løn
- arbejdstid/ferie, sygdom, barsel/tjenestefri
- pension, afsked og seniorordninger
- bistand i forbindelse med diverse tvister og retssager

Desuden løser kontoret generelle opgaver for eksempel vedrørende

- aftaler med organisationerne
- leder- og medarbejderindplacering
- drejebøger for implementering af forandringer
- ad hoc direktionsbetjening

2.1.6.1.4 Personaleadministration

Personale er organiseret i Herning og i Roskilde og løser i samarbejde med Center for Løn og Personalejura individuelle personaleopgaver for alle i Skatteministeriet (inkl. LSR).

2.1.6.2 Økonomi og Regnskab

Økonomi og Regnskab omfatter

- **Center for Økonomi og Regnskab**
- **Regnskab (flere enheder)**

2.1.6.2.1 Center for Økonomi og Regnskab

Kontoret indgår i en fælles økonomi-søjle i SAC, hvor de to øvrige kontorer primært beskæftiger sig med rejseafregning og fakturahåndtering. Center for Økonomi og Regnskabs primære opgave er at sikre en korrekt regnskabsaflæggelse for hele Skatteministeriets koncern. Derudover har kontoret en række overordnede koordineringsopgaver på regnskabsområdet i forhold til Intern Revision og Rigsrevisionen samt Økonomistyrelsen samt § 38-området.

En særdeles væsentlig samarbejdsrelation er IT, særligt forankret i SAP - henholdsvis § 9 og HR. På personaleområdet er der ligeledes en relation i forhold til lønoplysninger, refusioner m.v., hvor opgaven består i løbende afstemning af regnskabets beholdningskonti i forhold til lønoplysninger og refusionsbeløb.

SAC - Regnskab varetager alle opgaver relateret til udarbejdelsen af driftsregnskabet herunder regnskabsinstruks, faktureringer, indtastninger i systemerne samt budgetopfølgning på SAC's driftsbudgetter. SAC foretager ikke budgetopfølgning på fagbudgetter for SKAT's enheder, idet opgaven varetages af de enkelte enheder.

Opgaveliste

- Udarbejdelse af regnskabsinstruks
- Registrering og bogføring af fakturaer, overholdelse af frister samt ompostering
- Betaling af kreditorer/medarbejdere (udarbejdelse af betalingsforslag med tilhørende frigivelse)
- Udstedelse af debitorfakturaer
- Anlægskontering
- Rejseafregning/medarbejderudlæg og aflevering/udtræk af oplysningspligtige ydelser fra rejseafregningssystemet, foretages i forbindelse med månedsafslutningen, og afleveringen sker til Økonomistyrelsen. I den efterfølgende måned vil beløbet fremgå af medarbejderens lønseddel
- Afstemning og opfølgning af beholdningskonti samt afstemning af bank = afstemning af likviditetskonti
- Opgørelse og flytning af likviditet i forbindelse med IT- og Bygge kreditten (FF6) og den langfristede gæld (FF4), sker en gang i kvartalet + ved årsafslutning
- Arkivering af regnskabsmaterialet
- Månedsafslutning, herunder aflevering af regnskabstal til SKS (Statens Koncern System)
- Godkendelse af regnskabet i SKS (Statens Koncern System) samt årsafslutning sker i samarbejde med § 38 og Økonomi og Koncern

2.1.6.2 Regnskab

Regnskab er organiseret i Herning og Roskilde og indgår sammen med Center for Økonomi og Regnskab i en fælles økonomi-søjle i SAC. Enhederne beskæftiger sig primært med rejseafregning og fakturahåndtering.

2.1.6.3 Intern drift og administration

Intern Drift og Administration omfatter

- **Center for Bygning og Kontrakter**
- **Center for Indkøb**
- **Center for Sikkerhed og Miljø**
- **Intern drift**

2.1.6.3.1 Center for Bygning og Kontrakter

Center for Bygninger og Kontrakter varetager en række koordineringsopgaver for driftssøjlen i SAC, der primært relaterer sig til driften og administrationen af Skatteministeriets bygnings- og kontraktmasse. Desuden er der et tæt samarbejde med regnskabssøjlen i SAC omkring workflow og budgettering og budgetopfølgning.

Opgaveliste

- Bygningsmassen skal tilpasses, så den bliver i overensstemmelse med den økonomi Skatteministeriet tildeles fra Finansministeriet og samtidig skal det sikres at antallet af arbejdsstationer tilpasses den medarbejderstab, der er forudsat i årene fremover.
- Ny viden om det moderne arbejdsliv i en organisation skal tænkes ind og det skal sikres at vi kan få engagerede medarbejdere og ledere til at forlade gammel praksis for at skabe en ny sammen. Individuelt og kollektivt skal vi alle forstå, at vi kan bo mere hensigtsmæssigt i vores kontorhoteller.
- Administration af alle aftaler i forbindelse med lejemål, det være sig huslejekontrakter, kontrakter på serviceydelser som f.eks. rengøring og planter, kontrakter på driftsydelser som f.eks. kantine.
- Betaling af regninger i forbindelse med alle aftaler.
- Administration af ikke bygningsrelaterede aftaler som f.eks. postaftale og aftale om videokonferenceudstyr og elektroniske lovsamlinger.

2.1.6.3.2 Center for Indkøb

Kontoret foretager indkøb og gennemfører udbud, med undtagelse af IT, for hele koncernen. Hovedparten af indkøbsopgaverne løses ved at der modtages indkøbsanmodninger fra de enkelte samarbejdspartnere, som realiseres af kontoret, således at statens indkøbspolitik overholdes. Gennemførelse af udbud sker i samarbejde med de kontorer/afdelinger der har et indkøbsbehov, hvor Skatteministeriet er forpligtet til at gennemføre en konkurrenceudsættelse efter gældende regler.

Opgaveliste

- Koncernindkøberfunktionen
- Kvartalsvise indberetninger til Finansministeriet
- Vedligeholdelse af indkøbsportalen GateTrade
- Udarbejdelse og ajourføring af selvhjælpstekster
- Leverandørstyring
- Kontaktstyring
- Indkøb af drifts- og investeringsvarer
- Indkøb af tjenestebiler
- Vejledning om indkøb mv
- Gennemførelse af udbud

2.1.6.3.3 Center for Sikkerhed og Miljø

Center for Sikkerhed og miljø varetager en række opgaver som involverer alle dele af Skatteministeriets organisation, og er baseret på etablering af tværgående netværk og relationer til andre dele af organisationen, ledere og medarbejdere.

Disse relationer skal udbygges og såvel på sikkerheds-, beredskabs- som miljøområdet skal udviklingen ske via stærke samarbejdsrelationer horisontalt og vertikalt, til inspiration og optimering af vores indsats.

Miljøområdet

- I samspil med øvrige interessenter skal centeret medvirke til udarbejdelse af en miljøpolitik og -strategi for koncernen.
- Centret skal igangsætte initiativer på miljøområdet der kan sikre overholdelse af det nye energicirkulære, hvilket bl.a. skal foregå i nært samspil med Center for Bygninger og kontrakter.
- Centret skal initiere kultur skabende kampagner der øger alles bevidsthed omkring miljømæssige forhold.
- Via en løbende dialog med Center for Indkøb skal centeret medvirke til, at SKI-aftalerne

omfatter et sortiment, der gør det muligt at sikre en passende balance mellem miljø, arbejdsmiljø og økonomi i forhold til Skatteministeriets anskaffelser.

Sikkerhed

- Centret skal løbende sikre at sikkerhedsorganisationen er intakt og velfungerende, samt yde den nødvendige support til sikkerhedsgruppernes arbejde.
- Sikkerhedsrepræsentanterne skal ud over den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse, sikres den nødvendig uddannelse og viden til at være ambassadører for det gode arbejdsmiljø, og dermed den positive tilgang til udmøntningen af Skatteministeriets værdier og specielt personalepolitikken afsnit 5.
- Centret skal medvirke til at Arbejdsmiljøloven overholdes, og i den forbindelse bevidstgøre alle ansatte om, at det er et fælles ansvar. I den forbindelse skal der skabes ensartede koncepter på sikkerhedsområdet, som kan tilpasses de enkelte lokaliteter, og som yde medarbejderne bedst mulig sikkerhed og samtidig sikre Skatteministeriets værdier optimalt.
- Center for Sikkerhed og miljø skal sikre planlægningen og afviklingen af de lovpligtige APV-undersøgelser. I forbindelse med de løbende tilpasninger af såvel organisationen som Skatteministeriets geografiske lokaliteter er det en ressourcemæssigt krævende opgave, samtidig med der skal sikres den nødvendige involvering og seriøsitet blandt ledere og medarbejdere. Der er p.t. drøftelser med Arbejdstilsynet med henblik på at sikre en model frem til 2013 som kan sikre dette samt opfyldelse af Arbejdsmiljølovens krav. Drøftelserne sker med udgangspunkt i afholdelse af fælles trivselsmåling/APV undersøgelse.
- Center for Sikkerhed og miljø skal medvirke til, at Skatteministeriet til stadighed har en moderne og effektiv sikkerhedsorganisation, som er i stand til at yde medarbejderne optimal sikkerhed, i respekt for og indenfor rammerne af Dansk kultur og demokrati.

2.1.6.3.4 Intern drift

Opgaveliste

- Interne administrative opgaver inden for indkøb og kontrakter
- Budgetansvar og disponerings ret på bl.a. tjenestebiler, husrelaterede omkostninger (f.eks. kontorartikler) og husleje (bygningdrift)
- Bygningsadministration, herunder f.eks. håndværkeropgaver og flytninger
- Lokalt sikre indsatsen for et godt arbejdsmiljø og sikkerhed
- Vedligeholdelse af driftsmidler
- Posthåndtering, modtagelse, afsendelse og scanning

2.1.6.4 Servicestyring

Servicestyling er en enhed med en bred vifte af opgaver indenfor organisationsudvikling og forretningsstyring samt information og kommunikation, herunder varetages koordineringsopgaverne indenfor SAC men også koordineringsopgaver ift organisationen i det tidligere HC fx Økonomi og kommunikation..

Enheden er både initiativtager og facilitator på udviklingsprojekter, som udspringer af ledelsens strategiske beslutninger. Servicestyling har således til opgave at styre, koordinere og udvikle beslutninger og samtidig at være sparringspartner for ledelsen vedrørende strukturelle rammer og procedurer.

Opgaveliste

- Ledelsestøtte for hele ledelsegruppen i SAC samt understøttelse af resten af SAC i at leve op til målsætningen om omkostningseffektiv driftssikker opgavevaretagelse, herunder en efterlevelse af de strategiske pejlemærker.
- Understøtte at SAC har fokus på et kunde-leverandør forhold i et end to end perspektiv

- Forskellige målinger af produktionen og leveringen af ydelserne dels for at dokumentere overfor kunderne, at de aftalte ydelser leveres og dels for at sikre en kontinuerlig optimering af opgaveløsningen.
- Udvikling, implementering og opfølgning i forhold til ledelsesinformation, herunder udvikling af struktur og ramme for f.eks. KPI-cyklus, datagrundlag, målstyring og rapportering samt opfølgingsproces - med henblik på produktionsstyring og kapacitetsstyring.
- Håndtering af de skriftlige kontrakter mellem SAC og nøglekunder i SKAT, Koncerncentret og LSR, herunder løbende dialog med kunder omkring ajourføring af den konkrete SLA, incl servicekatalog og eventuelt tillægskatalog.
- Optimering af kontaktkanaler i forhold til SACs kunder i overensstemmelse med ressourcer og forventninger samt procedure for håndtering af kanalerne.
- Udvikling, optimering og vedligeholdelse af struktur i Remedy, SAC selvhjælp, SAC-boksen og Videnbasen, herunder håndtering af ændringer vedr. SAC-selvhjælp, remedy og videnbasen.
- Facilitering og overordnet styring af procesoptimering i fagsøjlerne.
- Udvikling og implementering af visitationsopgaven i forhold til indsigelser over SKATs sagsbehandling mv.

2.2 Regionale og landsdækkende enheder

2.2.1 Regionssekretariater

De regionale sekretariaters primære opgave er at bistå regionsdirektionerne med ledelsesstøtte, HR, produktionsstyring og prioritering samt ressourceallokering på tværs af regionen. Hertil kommer at opsamle og formidle forretningsorganisationens behov som led i den løbende drift og udvikling af ydelserne, og i forhold til stabsfunktioner i HC, Produktion og Styring, samt SAC.

Følgende opgaver varetages af regionssekretariaterne:

Opgaver	Placering
Sekretariatsbetjening af regionsdirektionen og diverse udvalg f.eks. RSU	
Ledelsesstøtte for regionens direktører	
Faglig støtte. Omsætte virksomhedsplan og produktionsplan til daglig drift; produktionsstyring og prioritering; optimering og effektivisering af opgaver og processer; sikre tværgående koordinering; controllerfunktion; levere rettidig ledelsesinformation	Nordjylland - Hjørring Midtjylland - Herning Midt- og Sydsjælland - Roskilde
Arbejde forretningsorienteret med hensyn til at rådgive regionens ledere om brug af værktøjer, systemer, samt adm. Forhold samt omsætte produktionens ønsker til krav overfor strategi og HR, SAC, Produktion og Styring m.fl. på baggrund af løbende dialog med lederne i regionen	Nordsjælland - Nærum Syddanmark - Haderslev København - København
Ressourceallokering og sikre at de nødvendige kompetencevandring sker	
Være kravstiller og indgå i et aktiv	

samspil i forhold til HC m.fl. omkring de regionale behov for f.eks. ledelsesinformation, kompetenceudvikling, koncepter og værktøj, kommunikation mv.	
--	--

2.2.2 *Indsats*

Regionale basisopgaver er stedbundne opgaver der løses i alle regioner i to ansvarsområder: Kundeservice (vejlednings og afregningsopgaver) samt Indsats (indsats- og inddrivelsesopgaver). Med undtagelse af få særlige opgaver, varetages alle typer af opgaver inden for Kundeservice og Indsats i alle regioner.

Indsatsopgaver er regionale opgaver, hvor vi på SKATs *initiativ* tager kontakt til borgere og virksomheder på basis af *udvælgelse/risikovurdering* (undtagen massehenvendelser, som gennemføres af Kundeservice).

Følgende opgaver varetages i Indsats:

- Vejlednings- og servicebesøg (individuel tilrettelagte), inkl. systemtjek
- Udvælgelse og opfølgning
- Spot, tjek, stikprøvekontrol, kontrol, indsats fair play, kontrol af spillemarkedet
- Fysisk varekontrol
- Smuglerikontrol
- FEOGA - indsatsdelen
- AEO (den tidligere servicetrappe), varemærkeforfalskning
- Udtalelser
- Punktafgifter
- Kontrolstøtteværktøjer
- Erhvervsinddrivelse - planlægning og opfølgning, inkl. udvikling af emner til indsats og udrulning af koncepter
- Konkurs og tvangsopløsning - selskaber
- Erhvervsinddrivelse - andre administrative procedurer
- Erhvervsinddrivelse - enkel indsats erhverv/virksomhed
- Erhvervsinddrivelse - skærpet indsats personer/erhverv/virksomhed
- Inddrivelse Person - Skærpet indsats geografafhængig = udlægsforretninger
- Frigivelse og vurdering af negative angivelser (eller 0).
- Desuden en række særlige opgaver som narkohunde, containerscanner m.m.

Afdelingstyper

2.2.3 *Kundeservice*

Regionale basisopgaver er stedbundne opgaver der løses i alle regioner i to ansvarsområder: Kundeservice (vejlednings og afregningsopgaver) samt Indsats (indsats- og inddrivelsesopgaver). Med undtagelse af få særlige opgaver, varetages alle typer af opgaver inden for Kundeservice og Indsats i alle regioner.

I Kundeservice varetages opgaver vedr. vejledning og afregning. Det omfatter lokale informations- og vejledningsopgaver (inkl. infomøder for nystartede virksomheder), kundeinitierede henvendelser (inkl. fysisk kundebetjening) og sager vedr. beskatningsgrundlaget, (bundne) masseopgaver, som ikke varetages i de landsdækkende enheder.

Følgende opgaver varetages i Kundeservice:

- Fremstilling af informations- og vejledningsmateriale
- Markedsføring, kampagneaktiviteter og informationsmøder, inkl. SKATinitierede henvendelser til borgere og virksomheder - sidstnævnte i projektbaseret samarbejde med Indsats
- Ekspeditionsopgaver/personlige henvendelser - kasse, udland, forskud, nummerplader, herunder de kommunale borgerservicecentre
- Besvarelse af skriftlige henvendelser på en konkret sag, som ikke besvares af Kundecentrene
- Udsendelsesopgaver forskud, selvangivelser og årsopgørelser, inkl. kontrol af fejl forskud og årsopgørelse (TastSelv)
- eIndkomst og tastning og behandling af udvidede selvangivelser (inkl. selskabsskat), herunder henstand, taksationer og dagbøder
- Genoptagelse, ordinære
- Modregning (kun i 2010) og transporter
- Administrativ arbejdsgiverkontrol og LG-sager
- Fordringshaveropgaven
- Diverse administrative afgørelser der ikke er overført til Sagscenter Erhverv eller Sagscenter Person. **Se bilag.**
- Diverse særlige opgaver, som er placeret ét sted i landet

Afdelingstyper

2.2.4 Sagscenter Erhverv

Formålet med det landsdækkende Sagscenter Erhverv er at optimere visse opgaver, der kan løses geografiauafhængigt for kundegruppen 'erhverv' og at skabe et fagligt miljø omkring disse opgaver. Målet er på sigt at optimere og effektivisere opgaven ved at samle opgaver, som med fordel kan samles og skabe et fagligt miljø.

Det generelle delingsprincip er, at beskatning af personer generelt henhører under person, mens beskatning af virksomheder henhører under erhverv, således at opgørelse af indkomst og fradrag vedrørende den erhvervsmæssige aktivitet for en personligt erhvervsdrivende hører til erhverv.

Sagscenter Erhverv er organisatorisk forankret i Nordjylland og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering *)
Erhvervsregistrering	Aalborg og Fredensborg
Fonde og foreninger SEL §1.1.6 og andelsselskaber SEL §1.1.3, samt administrative afgørelser vedr. fonde og foreninger og indsats vedr. Fonde og foreninger	Østbanegade og Aalborg
Omstruktureringssager	Østbanegade og Aalborg
Tinglysning, inkl. trykning og distribution af banderoler og mærker	Høje-Taastrup
Moms (vejlednings- og afregningsopgaver)	Østbanegade og Århus
Syn og Skøn	
Velgørende institutioner/momsfritagelser	Rønne

Bindende svar vedrørende erhverv samt visitering af bindende svar generelt	Hjørring, Struer og Frederikssund
Bobehandling, konkursbegæring og tvangsauktion	København, Maribo, Esbjerg, Horsens og Skive
Møde i Landsskatteretten - erhvervssager	Østbanegade
Skattefri virksomhedsomdannelse	Aalborg og Østbanegade
Omkostningsgodtgørelse/boafgiftsfritagelser	Rønne
Afgørelser. Se bilag.	Frederikssund, Struer og Hjørring
Anparter, således at investorerne behandles i Indsats	Haderslev
Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	
Diverse bemyndigelsesopgaver, særlige sager om hæftelse og nedlæggelse af fagedforbud, samt klage over registreringer i CRF	

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske løbende frem mod 2013.

Sagscenter Erhverv har indgået **samarbejdsaftale** med Jura og Samfundsøkonomi (tidligere Juridisk Center) vedrørende snitflader til tinglysning og stempelafgift.

2.2.5 Kundecenter Erhverv

Formålet med Kundecentrene er, at der fortsat skal ske en standardisering og automatisering af de opgaver og processer, som på tværs af fagområder skal sikre en effektiv og serviceorienteret modtagelse, straks-afklaring eller fordeling til rette medarbejder (herunder navngiven) af kundeinitierede henvendelser modtaget af kanalerne telefon, e-mail og fax.

Kundecenter Erhverv/Motor modtager og besvarer eller viderestiller/videresender alle henvendelser modtaget via SKATs fælles telefonnummer, e-mail og fax. Kundecentret besvarer desuden alle generelle henvendelser på erhvervs- og motorområdet. Erhvervsområdet omfatter beskatning af virksomheder, incl. opgørelse af indkomst og fradrag vedrørende den erhvervsmæssige aktivitet for personligt erhvervsdrivende. Endvidere e-indkomst, arbejdsgivernes løbende indberetning af ansattes indkomst og skat. Motorområdet omfatter registreringsafgift, nummerpladeopgaven, registreringsattest, ejerskifte og Centralregistret for motorkøretøjer (vægtafgift).

Kundecenter Erhverv/Motor der er forankret i Nordjylland varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
Mailvisitering	Hjørring og Aalborg
Omstilling	
Besvarelse af generelle henvendelser via telefon, mail og fax på erhvervs- og motorområdet	

Viderestilling af henvendelser ud over generel vejledning

2.2.6 Betalingscenter

Betalingscentret arbejder fortsat med at standardisere, effektivisere og optimere en lang række data- og betalingsopgaver vedrørende personer og virksomheder.

Betalingscentret varetager en række data- og betalingsopgaver, for eksempel behandling af angivelser og betalinger fra virksomheder og borgere fra hele landet, bl.a. på områderne moms, A-skat og lønsum. Derudover løses opgaver omkring printselvangivelser, modregning i overskydende skatter, fritagelse for betaling af renter/gebyrer, restanceundersøgelser samt beløbsvurdering af overskydende skatter.

Betalingscentret er organisatorisk forankret i Midtjylland og fysisk placeret i Ringkøbing. Betalingscentret varetager følgende opgaver:

Opgaver
Opgaver vedrørende eIndkomst (inkl. fejllister, rykkere, FF'ere, Letløn), herunder visse opgaver vedr. DFLS/eIndkomst
Notering og administration af transporter for Herning, Esbjerg og Struer.
Moms, Lønsum og Listesystem: Behandling af ordinære angivelser, efterangivelser, korrektionsangivelser og fejllister. Vurdering af FF'ere. Rykkerlisten vedrørende manglende Listeangivelser.
Erhvervsmodregning, herunder indplacering og udbetaling af beløb på konteringsmeddelse samt modregningsbreve og sagsbehandling vedrørende klager.
Restanceundersøgelser for andre offentlige myndigheder.
Udbetaling store overskydende skatter m.v., liste 9698, del 3
Personmodregning vedr. overskydende skat for Esbjerg, Herning og Struer samt modregningsbreve og sagsbehandling vedrørende klager.
Modregning; § 55 udbetalinger, Liste UD 55
Udbetaling til virksomheder, herunder manuel behandling vedrørende bankkonti og uindløste checks fra DR.
Indbetalinger fra virksomheder, herunder manuel behandling af bankkonti incl. FF1 konti og nationalbankkonto. Desuden placering af betalinger, der ikke falder automatisk på plads og behandling af åbentstående poster.
Afstemninger i DR-systemet.
Behandling af ansøgninger om fritagelse for renter og gebyrer.
Agenttelefonerne: Sluserne i BC-porten, Moms, Lønsum, Listesystem, Letløn, Indbetalinger, Modregning, Renter og Gebyrer, Angivelse og Betaling og eIndkomst.
Dødsboskat, ind- og udbetalinger ifølge opgørelse fra Skattecentre.

Behandling af konteringer på system OLVER.
Bogholderi, udbetalinger, regnskabsafslutning og afstemning.
Turs; Behandling af fejllister, KMD-udbetaling og behandling samt genudbetaling af overskydende skat.
Kobra/KL; Bort- og tilkontering samt øremærkning af restskat og B-skat efter anmodning. Placering af indbetalinger på konto vedr. restskat og b-skat, som skal behandles manuelt.
KMD-afstemninger.

2.2.7 Regnskab

Formålet med den landsdækkende enhed Regnskab er at effektivisere og optimere regionale data- og bogholderiopgaver - som ikke varetages af Betalingscentret.

Regnskab håndterer dels en række centrale regnskabsopgaver og dels en række specifikke opgaver vedrørende registrerede angivelser og poster i SAP-bogholderiet bl.a. punktafgifter, selskabsskat og CPR-relaterede betalinger, samt behandling af modregningsmeddelelser, centrale- og decentrale udbetalingslister vedrørende D/R-systemet og regnskabsafklæggelse for SKAT.

Regnskab er organisatorisk forankret i Midtjylland og varetager følgende opgaver vedrørende punktafgifter, selskabsskat, afdragsordninger og CPR-relaterede betalinger (motor, smugleri, bøder, gavesager mv.):

Opgaver	Placering *)
Afstemning og regnskabsafklæggelse (inkl. regnskabsinstruks § 34 og § 38)	Horsens
Opgaver vedr. angivelser, ind- og udbetaling, inkl. behandling af aconto-selskabsskat i region Nordsjælland og København	Horsens
Mellemregning og fordeling	Horsens og Høje-Taastrup
Drift og vedligeholdelse af SAP38 (inkl. systemejerskab)	Horsens
Opgaver vedr. ind- og udbetaling (inkl. modregning)	Horsens og Høje-Taastrup
Udbytte- og royaltyskat (Kompetencecenter, SC Ballerup)	Høje-Taastrup
Opgaver relateret til bogholderi: Indbetalinger som ikke kan placeres og modregning og udbetaling	Horsens og Høje-Taastrup
Opgaven vedr. Regnskab for RIS og DFLS.	Høje-Taastrup
Opgaven vedr. attestations (erklæring om skattemæssigt hjemsted) - selskabsskat	Høje-Taastrup
Øvrige bogholderi (inkl. D/R)	Horsens og Høje-Taastrup

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske løbende frem mod 2013.

2.2.8 Udland

Formålet med den landsdækkende enhed Udland er at optimere sagsflowet for kundegruppen 'udland', defineret som opgaver vedr. grænsegængere, udlændinge og udenlandske virksomheder, og dermed skabe et fagligt miljø omkring håndteringen af denne gruppe. Således er målet på sigt at optimere og effektivisere opgaven og yde en bedre kundeservice på alle udlandsopgaverne.

Udland er organisatorisk forankret i Syddanmark og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
Grænsegængercenter SKATØresund, inkl. portalen www.nordisktax.net	København
Kulbrinte, arbejdsudleje og § 48E-forskerordningen	Tønder
Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	
International inddrivelse	
8. og 13. momsdirektiv	
Kontrol af danskere, der har aktiver i udlandet	Århus
Udveksling af kontroloplysninger med udlandet	
Begrænset skattepligt (p.t. et projekt)	Tønder

2.2.9 Sagscenter Person

Formålet med det landsdækkende Sagscenter Person er at optimere visse opgaver, der kan løses uafhængig af geografi for kundegruppen 'person' - dvs. fortrinsvist kundeinitierede sager vedr. beskatningsgrundlaget. Målet er på sigt at optimere og effektivisere opgaven ved at samle opgaver, som med fordel kan samles og skabe et fagligt miljø.

Det generelle delingsprincip er, at beskatning af personer generelt henhører under person, mens beskatning af virksomheder henhører under erhverv, således at opgørelse af indkomst og fradrag vedrørende den erhvervsmæssige aktivitet for en personligt erhvervsdrivende hører til erhverv.

Sagscenter Person der er organisatorisk forankret i Syddanmark, varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering *)

Dødsbo - skiftede, samt anmeldelse af krav i dødsboer (insolvente og almindelige) vedr. personrester i KMD IND og D/R.	Frederikssund, Thisted og Struer
Pensionsbeskatning	Maribo
Ejendomssager	Struer
Straffesager - sanktioner	Århus, Korsør og Østbanegade
Bindende svar vedrørende personskat jf. det generelle delingsprincip	Svendborg og Struer
Aktionær- og udbyttebeskatning	Østbanegade
Gavesager	Thisted og Frederikssund
Dødsboafgiftsloven	Frederikssund
Uskiftede boer	Frederikssund og Struer
Afgørelser (Se bilag)	Haderslev
Ministerbesvarelser	Østbanegade
eKapital	Svendborg
Årsopgørelser - drift	Svendborg
Møde i Landsskatteretten - personsager	Østbanegade

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske løbende frem mod 2013.

2.2.10 Kundecenter Person

Formålet med Kundecentrene er, at der fortsat skal ske en standardisering og automatisering af de opgaver og processer, som på tværs af fagområder skal sikre en effektiv og serviceorienteret modtagelse, straks afklaring eller fordeling til rette medarbejder (herunder navngiven) af kundeinitierede henvendelser modtaget af kanalerne telefon, e-mail og fax.

Kundecenter Person besvarer alle generelle henvendelser på personområdet.

Kundecenter Person der er organisatorisk forankret i Syddanmark varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
Besvarelse af generelle henvendelser via telefon, mail og fax vedrørende personområdet. Personområdet omfatter beskatning af personer. Sager der vedrører opgørelse af indkomst og fradrag vedrørende den erhvervsmæssige aktivitet for en personlig erhvervsdrivende hører under Kundecenter Erhverv.	Ribe og Odense
Planlægning og udvikling vedrørende både Kundecenter Person og	

Kundecenter Erhverv-Motor (i samarbejde med sidstnævnte)
--

2.2.11 Inddrivelsescenter

Formålet er at fortsat at optimere inddrivelsesopgaverne i SKAT med henblik på at gøre klar til implementeringen af EFI - Et fælles inddrivelsessystem. Samtidig er opgaven at udvikle inddrivelsesopgaverne i sammenhæng med EFI og dermed at optimere og effektivisere opgaverne mest muligt.

Enheden varetager alle inddrivelsesopgaver vedrørende personrestancer, dog således at eventuel udlægsforretning gennemføres af erhvervsinddrivelsen. Opgaverne vedrørende inddrivelse af fordringer for alle kommunale og statslige kreditorer i landet, bl.a. Danmarks Radio på licensområdet, DSB bødeområdet, afgiftsområderne vedrørende Central Registret for Motorkøretøjer, Rigspolitiet vedrørende bøder samt inddrivelse og eftergivelse af misligholdt studiegæld for Økonomistyrelsen/SUstyrelsen. Desuden løses opgaver som håndtering af afmeldte virksomheder, inddrivelsescenter samt kundecenter inddrivelse.

På sigt skal alle geografiafhængige opgaver varetages af Inddrivelsescentret.

Inddrivelsescentret der er forankret i Midt- og Sydsjælland varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
<p>Sagsbehandling i forbindelse med både telefoniske og skriftlige henvendelser fra debitorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetvurderinger • Oprettelse af afviklingsaftaler • Bevilling af henstand • Ændring af eksisterende afviklingsaftaler • Vurdering af fastholdelse af lønindeholdelsespålæg • Vurdering af fastholdelse af RKI-indberetninger • Vurdering af fastholdelse af foretagens modregning 	Roskilde, Næstved, Grenaa og Thisted
<p>Kreditorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontakt med kreditorer (statslige og kommunale myndigheder, der oversender krav til inddrivelse til Inddrivelsescentret) • Afregning til kreditorer af inddrevne beløb • Opfølgning generelt (IT, sagsgang, strategi mv.) ved de største enkeltkreditorer 	
<p>Bosager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anmeldelse af krav • Behandling af gældssaneringsager og eftergivelsessager • Bo-sager for RIS-restancer 	

Fogedsager <ul style="list-style-type: none"> • Fremsendelse af udlægssager til Skattecentrene • Fremsendelse og møde i sager i sager med hjemmel til prøvelse i fogedretten (ex. DSB-afgifter) 	
Regnskab <ul style="list-style-type: none"> • Afstemninger • Ind- og udbetalinger 	
Samlet administration af Det Fælles Lønindeholdelses System, herunder: <ul style="list-style-type: none"> • Styring og booking af samtlige lønindeholdelsespålæg fra offentlige kreditorer i hele landet • Forespørgsler fra arbejdsgivere om betalingsrelationer • Rettelser i debitorernes ansættelsesforhold • Henvendelser fra debitorer om lønindeholdelsens karakter 	Roskilde, Næstved, Grenaa og Thisted
Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	
Inddrivelse af restancer for afmeldte virksomheder	
Inddrivelse af RUF-sager	
Anvendelse af private advokater i forbindelse med tvangsauktioner (fortrinsberettigede krav)	
Klagesagsbehandling, herunder remonstration	
Bobehandling - frivillige kreditordninger, dødsboer, gældssanering og eftergivelse vedr. restancer i IC	
Kundecenterdelen vedrørende inddrivelse	

2.2.12 Ejendomsvurdering

Formålet med den landsdækkende enhed Ejendomsvurdering er fortsat at optimere og effektivisere opgaven gennem standardisering, automatisering og tværgående metodeudvikling. Der er fokus på, at opgaven løses ensartet over hele landet med færrest mulige ressourcer og uden, at for mange klager går videre til vurderingsankenævnene.

Ejendomsvurdering består i vurdering af landets faste ejendomme iht. vurderingsloven, samt tilgrænsende opgaver, som er afledt af /bestemt i den øvrige lovgivning (f.eks. bindende svar, værdifastsættelse i relation til gave- eller arveafgift mv.)

Ejendomsvurdering er organisatorisk forankret i Midt- og Sydsjælland og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering *)
---------	--------------

Ejendomsvurdering inkl. afgørelser og klagebehandlinger i første instans	Aalborg, Herning, Haderslev, Korsør, Nærum og Østbanegade
Information og vejledning. Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	

Ejendomsvurderingen har indgået en **samarbejdsaftale** med Jura og Samfundsøkonomi (tidligere Juridisk Center).

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske frem mod 2013.

2.2.13 Motor

Formålet med den landsdækkende enhed Motors opgaver er at optimere opgaveløsningen på motorområdet og skabe et fagligt miljø om opgaven. Det skal ske ud fra et øget fokus på ensartethed i metode, arbejdsprocesser og automatisering. Samtidig skal der ske en forberedelse til indførelsen af Digital Motor Registrering.

Enhedens opgaver er at værdisætte motorkøretøjer, beregne og opkræve registreringsafgift, foretage afgørelser vedrørende registrering af køretøjer (nummerpladeopgaven), samt beregne og opkræve vægtafgift og grøn ejerafgift.

Motor er organisatorisk forankret i Nordsjælland og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
Motorekspedition - registreringsafgift	Aalborg, Århus, Odense, Høje-Taastrup
Nummerpladeekspedition - afgørelser (CRM)	Høje-Taastrup
Registreringsafgift - afgørelser	
Vægtafgift og grøn ejerafgift - afgørelser (CRM)	
Udvalgte motoropgaver. Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	

Motor har indgået **samarbejdsaftale** Jura og Samfundsøkonomi (tidligere Juridisk Service).

2.2.14 Økonomisk kriminalitet

Formålet med den landsdækkende enhed er med udgangspunkt i indsatsstrategien at optimere opgaverne inden for økonomisk kriminalitet. Der skal være fokus på at skabe tværgående faglige miljøer og at samle de opgaver, der med fordel kan løses samlet.

Økonomisk kriminalitet omfatter sager om særlig økonomisk kriminalitet, der formodes at indeholde en straffelovsovertrædelse i de sager, som SKAT beskæftiger sig med - samt lignende sager, hvor SKAT som led i sit arbejde bistår andre myndigheder med opklaringen. Desuden væsentlige sager om økonomisk kriminalitet og sort økonomi, der formodes at indeholde en strafbar overtrædelse af den lovgivning, som SKAT beskæftiger sig med - samt lignende sager,

hvor SKAT som led i sit arbejde bistår andre myndigheder med opklaringen.

Økonomisk kriminalitet er organisatorisk forankret i Nordsjælland og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering *)
Koordinering af indsats mod økonomisk kriminalitet	Aalborg, Århus, Middelfart, Fredensborg og Høje-Taastrup
SKATs økokrimsager	
Kontrolsamarbejde med nationale og internationale myndigheder	
Kontrolinformationscenter (KIC)	

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske løbende frem mod 2013.

2.2.15 Told

Formålet med den landsdækkende enhed Told er fortsat at optimere sagsflowet for de kunder, der vil importere og eksportere varer, samt at opretholde faglige sagsmiljøer omkring denne opgave. Derudover indgår samarbejde med internationale relationer. Samtidig skal der arbejdes frem mod implementering af e-told systemet.

Enhedens opgave er toldlovgivning og toldforvaltning hovedsagelig knyttet til vejledning og afregning, samt at træffe afgørelser vedrørende told, toldprocedure vedrørende told. Desuden varetager enheden en række internationale opgaver på toldområdet.

Told er organisatorisk forankret i København og varetager følgende opgaver:

Opgave	Placering
Toldekspedition	Århus, Middelfart, København samt en række ekspeditionssteder
Toldopgaver som knytter sig til hovedprocessen afregning vedr. told - fortoldnings-, udførsels- og forsendelsesprocedure (herunder vurdering af angivelser), samt FEOGA 386 (administrativ del)	
Fortoldning, herunder internethandel fra tredjelande og faglig dokumentkontrol	
Udførsel, forsendelse, oprindelse og toldværdi	
Antidumping og udligningstold	
Toldrelaterede opgaver	
Vedligeholdelse af toldtariffen	
VITA	

Kontingentadministration	
ATA carnetordningen	
Skrive, udarbejde og opdatere pjecer	
Koordineringskontor for sukkerordning	

Told har indgået **samarbejdsaftale** med Jura og Samfundsøkonomi (tidligere Juridisk Service).

2.2.16 Store Selskaber

Formålet med den landsdækkende enhed Store Selskaber er at effektivisere opgavevaretagelsen for de største selskaber gennem optimering af sagsflowet og styrke det faglige miljø omkring denne opgave. Store Selskaber er således organiseret efter mandtal, mens de fleste af SKATs enheder er organiseret efter funktion.

Store Selskaber forestår ligning og revision af landets største virksomheder og selskaber inden for den finansielle sektor, forsikringsselskaber, elselskaber samt kulbrintebeskatning for koncessionshavere, pensionsafkastbeskatning og tonnageskat.

Store Selskaber løser endvidere opgaver vedrørende selskabsbeskatning, omstrukturering og transfer pricing, hvilket er sagsbehandling og afgørelser i principielle, fortolkningsmæssige og lovgivningsmæssige opgaver samt udmelding af retningslinier og praksis på de faglige områder.

Store selskaber er organisatorisk forankret i København og varetager følgende opgaver:

Opgaver	Placering
Store Selskaber - undtaget opgaver som placeres i Sagscenter Erhverv (bl.a.omstrukturering, tonnagesager, bindende svar i forhold til store selskaber, principielle sager vedr. storkunder) og lovfortolkningsopgaven, som placeres i Juridisk Center	Aalborg, Århus, Odense og København
TP-ligningsselskaber	
Internationalt samarbejde vedr. TP-sager	
Ligning af EL-selskaber	
Ligning af PAL-selskaber	
Ligning af investeringsforeninger	
Ligning af finansielle selskaber	
Tonnageskat	

*) Opgaverne er endnu ikke samlet på de enkelte lokaliteter. Samlingen vil ske løbende frem mod 2013.

Store selskaber har indgået **samarbejdsaftale** med Jura og Samfundsøkonomi (tidligere Juridisk Service).

2.3 Særlige enheder

Fem enheder med særlige funktioner og andre referenceveje er tilknyttet SKAT. De fire enheder er:

- **Ankecentret**
- **Retssikkerhedschefen**
- **Spillemyndigheden**
- **Intern Revision**
- **Landsskatteretten**

Cheferne for de fem enheder refererer i organisatoriske spørgsmål til departementchefen. Den løbende kontakt sker dog til et forum for administrativ ledelse.

2.3.1 Ankecenter

Ankenævnsssekretariatene er organisatorisk samlet i Ankecentret. Ankenævnsssekretariatene varetager sekretariatsbetjening i forhold til Skatte- og Vurderings- og motorankenævnene.

Der behandles klager over skatteansættelser for personer (herunder personlig erhvervsdrivende), dødsbosager, genoptagelse af skatteansættelser, klager over skatteberegninger, forskudsregistrering, genoptagelse af egne afgørelser, ejendomsværdiskat, bindende svar og SKATs afgørelser vedrørende motor. Endelig behandles klager over SKAT's vurderinger af fast ejendom.

På opfordring afgives udtalelser i sager, der behandles i Landsskatteretten, videregiver oplysninger og materiale som har dannet grundlag til afgørelsen til landsskatteretten, deltager på opfordring i møder i landsskatteretten og Skatterådet, udarbejder sagsfremstilling til landsskatteretten i sager, hvor klager har benytte overspringelsesreglen.

Ankecentret er placeret i Svendborg, men de ni ankenævnsssekretariater er placere

- Frederikshavn
- Silkeborg
- Ringkøbing
- Kolding
- Toftlund
- Vordingborg
- Albertslund
- København
- Helsingør

Portal for Ankecentret.

2.3.2 Retssikkerhedschef

Retssikkerhedschefen skal være med til at forankre og udbrede kendskabet til retssikkerhed som et bærende værdigrundlag i Skatteministeriets arbejde. Retssikkerhedschefens opgave er blandt andet at sætte og fastholde fokus på retssikkerhed i skattesystemet, så skatteyderne oplever en ensartet og retfærdig behandling.

Retssikkerhedschefen

- fungerer selvstændigt og uafhængigt af hele koncernen
- kan iværksætte undersøgelser. For eksempel ud fra henvendelser, der kommer fra

- borgere, virksomheder og internt i organisationen
- vurderer selv, hvilke sager, der skal undersøges
- kan foreslå og gennemføre initiativer, der sætter fokus på retssikkerheden i skattesystemet
- kan henstille til ændringer i SKATs procedurer og arbejdsgange
- refererer organisatorisk til told- og skattedirektøren

Derimod er retssikkerhedschefen ikke en yderligere formel klageinstans og kan derfor heller ikke træffe afgørelser om skattemæssige spørgsmål.

Retssikkerhedschefen er placeret i Svendborg.

Portal for Retssikkerhedschefen.

2.3.3 Spillemyndighed

Spillemyndigheden har til opgave at administrere og kontrollere gevinstgivende spilleautomater, kontrol med Dansk Tiptjeneste og Det Danske Klasselotteri A/S samt træffe afgørelse i klager fra spillerne samt overvågning og kontrol af spillemarkedet.

På spilleautomatområdet samarbejder Spillemyndigheden med de lokale skattecentre om opgaver vedr. registrering af tilladelsesindehavere i SKAT's erhvervssystem og opkrævning, kontrol og inddrivelse af afgift og gebyr samt kontrol af lokaler, spilleautomater mv.

Spillemyndigheden er placeret i Høje-Taastrup.

Portal for Spillemyndigheden

2.3.4 Intern Revision

Grundlaget for etablering af Intern Revision er en aftale indgået mellem Skatteministeren og Rigsrevisor. Aftalen er indgået i.h.t. § 9 i Lov om revision af statens regnskaber m.v. (Rigsrevisorloven).

Den interne revision rapporterer til Departementschefen og Rigsrevisionen om den udførte revision. Den interne revision har over for Departementschefen ansvaret for den samlede interne revisionsindsats i SKAT.

Aftalen indeholder en beskrivelse af Intern Revisions opgaver og hvilke pligter SKAT har over for Intern Revision. Aftalen indeholder også en beskrivelse af hvordan samarbejdet mellem Rigsrevisionen og den Interne Revision skal foregå.

Portalen for Intern Revision

2.3.5 Landsskatteretten

Landsskatteretten er landets øverste administrative klageinstans på skatte-, moms-, afgifts-, told-, vurderings- og inddrivelsesområdet. Landsskatteretten behandler klager over en lang række myndigheders afgørelser. Det gælder f.eks. afgørelser fra SKAT, skattecentre, skatteankenævn, Skatterådet og Restanceinddrivelsesmyndigheden. Også klager over

Rigspolitiets afgørelser om vægt- og ejerafgift og vurderingsankenævnenes afgørelser om vurdering af fast ejendom behandles af Landsskatteretten.

Landsskatterettens hjemmeside.

3. Ledelsesfora

SKAT har følgende ledelsesfora

- **Direktionen**
- **Udvidet direktion**
- **Juridisk forum**
- **Produktionsforum**
- **IT-udviklingsforum**
- **Regionsdirektion (én i hver af de seks regioner)**

Derudover er der et direktørforum bestående af Udvidet direktion, fagdirektørerne, samt alle skattedirektørerne. Direktørforum samles fire gange om året. (To af gangene deltager også viceskattedirektørerne)..

Endelig etableres et mødeforum for Koncerncentret og de tilhørende enheder. Mødeforummet har til opgave at drøfte og træffe beslutninger omkring personale- og samarbejdsforhold. Mødeforummet består af

- Økonomi direktøren
- HR-direktøren
- Direktøren for SAC
- Direktøren for Skatteministeriets koncern
- Chefen for Ankecentret
- Retssikkerhedschefen
- Chefen for Spillemyndigheden
- Chefen for Intern Revision
- Retspræsidenten for Landsskatteretten

3.1 Direktionen

Direktionen har det overordnede ansvar for at træffe strategiske beslutninger ud fra koncernens mission og visioner, udstikke strategiske retningslinier for hele koncernen, understøtte samarbejdet mellem enhederne og sikre den overordnede koordination af opgaver.

Direktionen i Skatteministeriet er en kollektiv ledelse. Direktionsmedlemmer kan forpligte Skatteministeriet såvel udad til som indad. Hvert enkelt medlem repræsenterer hele direktionen og anlægger derfor - uanset den enkeltes ansvarsområde - en generel og strategisk helhedstænkning som deltager i et kollegium.

Direktionen består af

- Departementschef
- Koncerndirektør
- HR-direktør
- Økonomidirektør
- Samfundsøkonomisk direktør
- Udviklingsdirektør

- Juridisk direktør
- Produktionsdirektør

Forretningsorden for direktionen

3.2 Udvidet direktion

Udvidet Direktion drøfter Skatteministeriets organisatoriske udvikling og udmøntning af strategiske tiltag - med særlig fokus på sammenhænge og samarbejde på tværs i organisationen.

Udvidet Direktion beskæftiger sig med tværgående problemstillinger, der vedrører Skatteministeriet som samlet virksomhed, herunder langsigtet organisationsudvikling, langsigtede strategier og politikker samt generel strategisk udvikling af Skatteministeriet. Udvidet Direktion har den særlige rolle at agere bindeleddet mellem Koncerncentret og det regionale niveau

Udvidet direktion består af direktionen, samt

- Direktøren for SAC
- Direktøren for IT
- Direktøren for SKAT Nordjylland
- Direktøren for SKAT Midtjylland
- Direktøren for SKAT Syddanmark
- Direktøren for SKAT Midt- og Sydsjælland
- Direktøren for SKAT Nordsjælland
- Direktøren for SKAT København

Forretningsorden for udvidet direktion.

3.3 Juridisk forum

Juridisk Forum fremmer en målsætning om at alle relevante informationer bruges aktivt i planlægningen og tilrettelæggelsen af lovgivningsarbejdet og det juridiske fortolkningsarbejde. Juridisk Forum refererer til Direktionen.

Juridisk Forum har fokus på, at der skabes gode processer, som understøtter ønsket om, at Skatteministeriet også i det juridiske arbejde er på forkant med udviklingen. Juridisk Forum sikrer en løbende overvågning af udviklingen i anvendelsen af det eksisterende regelsæt.

Medlemmerne af Juridisk Forum er:

- Juridisk direktør
- Samfundsøkonomisk direktør
- Fagdirektør for international skat
- Fagdirektør for juridisk styring
- Fagdirektør for lovudvikling
- Fagdirektør for lovproduktion
- Fagdirektør for forretningsudvikling
- Fagdirektør for produktion

Den juridiske direktør er formand for og mødeleder i Juridisk Forum. Juridisk Forum mødes som udgangspunkt hver 14. dag.

Forretningsorden for Juridisk forum.

3.4 Produktionsforum

Produktionsforummet drøfter, planlægger og tilrettelægger den løbende drift og produktion i SKAT. Produktionsforummet refererer til Direktionen.

Produktionsforummet skal sikre sammenhæng og koordinering af drift og produktion på tværs af geografi og opgaver, herunder sikre at opgaverne løses fagligt korrekt.

Medlemmerne af Produktionsforummet er

- Produktionsdirektøren
- Udviklingsdirektøren
- Økonomidirektøren
- Fagdirektøren for forretningsudvikling
- Fagdirektøren for produktion
- Direktøren for SKAT København
- Direktøren for SKAT Nordsjælland
- Direktøren for SKAT Midt- og Sydsjælland
- Direktøren for SKAT Syddanmark
- Direktøren for SKAT Midtjylland
- Direktøren for SKAT Nordjylland

Produktionsdirektøren er formand for og mødeleder i Produktionsforummet. Produktionsforummet mødes som udgangspunkt hver 14. dag.

Forretningsorden for Produktionsforum.

3.5 IT-udviklingsforum

Medlemmerne af Udviklingsforummet er:

- Udviklingsdirektøren
- Økonomidirektøren
- IT-direktøren
- Fagdirektøren for forretningsudvikling
- Fagdirektøren for projekter

Udviklingsdirektøren er formand for og mødeleder i Udviklingsforummet. Udviklingsforummet mødes som udgangspunkt hver 14. dag.

Forretningsorden for IT-udviklingsforum.

3.6 Regionsdirektion

Regionsdirektionen består af regionsdirektøren, direktøren for vejledning og afregning, direktøren for indsats, samt direktørerne for de landsdækkende enheder der er tilknyttet regionen.

4. Roller og referencelinjer

4.1 Koncerncenter

4.1.1 Departementschef

Departementschefen har det overordnede ansvar for, at koncernen lever op til de politiske og administrative krav, der er til Skatteministeriet som helhed.

Departementschefen er ministerens nærmeste rådgiver og dermed formidler af koncernens indstillinger til ministeren og ministerens meldinger til ministeriet og har således koncernens samlede ministerreferat. Departementschefen er således bindeleddet mellem den politiske styring og lovgivningsopgaven samt administrationen heraf. Departementschefens fokus er derfor primært rettet mod de sammenhænge og processer, der findes mellem det politiske og det administrative niveau.

Departementschefen er formand for direktionen og har her igennem ansvar for at udstikke de overordnede strategiske retningslinier for hele koncernen.

4.1.2 Koncerndirektør

Koncerndirektøren er næstformand for direktionen og har ansvaret for forberedelsen og opfølgningen på direktionsmøderne.

Koncerndirektøren har det overordnede ansvar for, at de strategiske retningslinier koordineres og implementeres i forhold til administrations- og driftsopgaven. Det kræver et tæt samarbejde med direktørerne med ansvarsområder, der er rettet mod driften - herunder særligt vedrørende økonomi og styring, produktion, udvikling og digitalisering og HR og organisation.

Med henblik på at sikre, at koncernen fremstår åben og tilgængelig både udadtil og indadtil, har Koncerndirektøren ansvaret for at sikre, at kommunikationen i koncernen sker sammenhængende og målrettet. Der skal være fokus på få skabt de rette samarbejdsfora, værktøjer og processer indenfor presseindsatsen, ledelsesinformation, intern og ekstern faglig kommunikation samt kampagner.

4.1.3 HR-direktør

Med henblik på, at Skatteministeriet forbliver og udvikler sig som attraktiv arbejdsplads har HR-direktøren det overordnede ansvar for, at personale- og HR-udviklingsmæssige aspekter indgår som en integreret del af alle implementerings- og udviklingstiltag.

HR-direktøren og koncerndirektøren har i den sammenhæng et fælles ansvar for, at der løbende kommunikerer målrettet med både organisationer og de enkelte medarbejdere med henblik på at give den størst mulige forudsigelighed for ledere og medarbejdere i forhold til forandrings- og udviklingsprocesserne og forståelse for de bagvedliggende beslutninger.

HR-direktøren har herudover ansvaret for koncernens HR-udvikling med fokus på sammenhængende politikker på personaleområdet og strategisk kompetence- og ledelsesudvikling. Direktøren har således ansvaret for at medinddrage øvrige direktører for at sikre de rette kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere. Direktøren har ansvaret for sammen med direktøren for koncernøkonomi at udvikle lønpolitik og styringsmekanismer i forhold til ledere og medarbejdere.

Direktøren har sammen med udviklingsdirektøren ansvaret for at udvikle koncernens udviklingsorganisation - herunder projektarbejdsformen. Der skal være fokus på, at ministeriet har den rette organisation og de rette værktøjer og kompetencer til udviklingsarbejdet.

4.1.4 Økonomidirektør

Direktøren for koncernøkonomi har det overordnede ansvar for, at koncernens interne økonomistyring lever op til kravene for en stor offentlig myndighed. Der gælder både budgetter, bevillinger og regnskabsaflæggelse.

Direktøren skal sikre, at koncernen har effektive styrings- og kontrol mekanismer - herunder særligt en styringsmodel, der sikrer sammenhæng mellem mål og midler i hele koncernen. Det er således direktørens ansvar at fastholde en løbende opfølgning på dokumentation af sammenhæng mellem aktivitet, omkostninger og effekt i Skatteministeriet.

Med henblik på at holde vedvarende fokus på effektivitet er det direktørens opgave sammen med koncerndirektøren, produktionsdirektøren og udviklingsdirektøren at sikre grundlaget for den overordnede ressourceprioritering og opstille resultatmål, der understøtter Skatteministeriets opgavevaretagelse af skatteopgaven og andre opgaver, der løses i Skatteministeriet.

Direktøren for koncernøkonomi har sammen med produktionsdirektøren og udviklingsdirektøren ansvaret for, at der er konsistens i de forudsætninger - herunder særligt økonomiske og ressourcemæssige - der lægges til grund i udviklingsfasen og den efterfølgende implementerings- og driftsfase.

Direktøren samarbejder med HR-direktøren om at udvikle lønpolitik og styringsmekanismer i forhold til ledere og medarbejdere

4.1.5 Samfundsøkonomisk direktør

Den samfundsøkonomiske direktør har ansvaret for, at fundamentet for en løbende overvågning af den offentlige finansiering er til stede. Der skal til stadighed være fokus på de fremtidige påvirkninger som eksempelvis politiske tendenser, internationalisering, demografi, teknologiske forandringer og generelle ændringer i adfærd mv.

Direktøren arbejder for ændringer, der i videst muligt omfang lever op til de skattefaglige forudsætninger om et sammenhængende, effektivt, forståeligt og administrerbart skatte- og afgiftssystem. Direktøren har en særlig forpligtelse for, at der tages initiativer til at synliggøre skattemæssige synsvinkler i den økonomiske politik og i den offentlige debat.

Med henblik på at sikre, at skattepolitiske og skattetekniske hensyn er kendte og accepterede i de sammenhænge de indgår i, har direktøren det overordnede ansvar for, at Skatteministeriet spiller en aktiv rolle i forhold til den økonomiske beslutningsproces. Det gælder både i forhold til andre økonomiske ministerier og i forhold til fagministerierne.

Den offentlige finansiering og SKATs indsats hænger sammen og påvirker hinanden begge veje. Direktøren har således på den ene side ansvaret for, at Skatteministeriet har det nødvendige beredskab i forhold til samfundsøkonomiske analyser og den generelle økonomiske politik og på den anden side analyser rettet mod Skatteministeriets indsats. Endvidere er der fokus på den indbyrdes sammenhæng mellem de to niveauer.

Direktøren har sammen med den juridiske direktør ansvaret for, at den juridiske og den økonomiske del af lovgivningsprocessen integreres.

4.1.6 Udviklingsdirektør

Udviklingsdirektøren har ansvaret for at sikre de overordnede planlægningsprocesser, der skal sikre overensstemmelse mellem de overordnede politiske og administrative ønsker til koncernens virke. Direktøren har således ansvaret for at tilrettelægge direktionens arbejde med mission, visioner og strategier og den måde de implementeres i organisationen.

Med henblik på at sikre høj service igennem effektive løsninger, har direktøren det overordnede

ansvar for koncernens digitaliseringsstrategi og kundeservice igennem udvikling af kanalstrategien med fokus på at sikre den ønskede balance mellem de forskellige kanaler - og som et led heri koncernens generelle vejledninger.

Med fokus på sikker drift og kvalitet i løsningerne har direktøren det overordnede ansvar for, at koncernens kerneopgaver er understøttet bedst muligt gennem vejledninger, it-systemer mv. Der er i den forbindelse et særligt fokus på samspil med den juridiske direktør om at sikre sammenhæng mellem administration og regler. Direktøren er dermed ansvarlig for arbejdet med at gøre processerne så effektive som muligt.

Udviklingsdirektøren har et særligt ansvar for, at Skatteministeriet er en aktiv spiller i udviklingen af den offentlige sektor. Det sker i samarbejde med andre myndigheder om forenkling og digitalisering og med udbredelsen af serviceleverandørtanken, der har til hensigt at se på tværs af opgaverne i den offentlige sektor og løse dem der, hvor der løses mest effektivt. Som et led i ovenstående har direktøren ansvaret for arbejdet med koncernens innovation og inddragelse af brugerne.

Udviklingsdirektøren har sammen med produktionsdirektøren og direktøren for koncernøkonomi ansvaret for, at der er konsistens i de forudsætninger - herunder særligt økonomiske og ressourcemæssige - der lægges til grund for udviklingsfasen og den efterfølgende implementerings- og driftsfase, herunder for metoder og gennemførelse af projekter i forhold til kerneopgaverne og it-mæssige projekter.

Direktøren har sammen med produktionsdirektøren det samlede ansvar for, at indsatsstrategien implementeres i driftsorganisationen ved at sikre den rette balance og sammenhæng i strategiens mange facetter fra digitalisering og vejledning til kontrol og inddrivelse.

4.1.7 Juridisk direktør

Den juridiske direktør har det overordnede ansvar for at sikre den størst mulige kvalitet og retssikkerhed i lovgivningen og de afgørelser, der træffes på baggrund heraf.

Med henblik på at sikre den bedst mulige sammenhæng mellem lovgivers intentioner, administrationens brug heraf og forståelsen hos både medarbejdere og skatteydere har direktøren et særligt ansvar for, at der i koncernens juridiske produktion er sammenhæng mellem de politiske, de lovgivningsmæssige og de administrative processer omkring det regelsæt, koncernen administrerer.

Den juridiske direktør har sammen med koncerndirektøren det overordnede ansvar for, at bevæggrunde bag og erfaringer med regelsættet flyder frit i koncernen.

Det sker ved bred inddragelse af alle kompetencer, der har betydning for udformningen af ny lovgivning og administrationen heraf. Den juridiske direktør har derfor sammen med produktionsdirektøren og udviklingsdirektøren ansvar for at sikre, at der ved ny lovgivning fra starten sker en sammentænkning af valg af reguleringsform, indsats og digital understøttelse.

Den Juridiske direktør har sammen med den samfundsøkonomiske direktør ansvaret for, at den juridiske og den økonomiske del af lovgivningsprocessen koordineres.

4.1.8 Produktionsdirektør

Med henblik på at sikre, at Skatteministeriets indsats sker efter de mest effektive og anerkendte principper har produktionsdirektøren det overordnede ansvar for planlægningen, udførelsen og opfølgningen af Skatteministeriets indsats i overensstemmelse med Indsatsstrategien.

Produktionsdirektøren er således ansvarlig for koordineringen af den samlede regionale drift af

kerneopgaverne, herunder den løbende koordinering og prioritering af produktionen. Produktionsdirektøren sikrer i samarbejde med udviklingsdirektøren implementering af ændrede processer vedrørende kerneopgaver.

Produktionsdirektøren har ansvaret for, at indsatsen vedvarende tilrettelægges med retssikkerhed i højsædet og på baggrund af opdaterede risiko- og væsentlighedsvurderinger, at indsatsprojekterne afvikles som planlagt og i forhold til at opnå de forudsatte effekter.

Som et led heri er direktøren ansvarlig for arbejdet med at udvikle værktøjer og segmenteringsmodeller og for arbejdet med at øge kendskabet til skatteyderadfærd.

Produktionsdirektøren har sammen med udviklingsdirektøren ansvaret for, at tankerne bag og erfaringerne med indsatsstrategien udbredes til andre dele af den offentlige sektor.

Produktionsdirektøren har sammen med koncerndirektøren ansvaret for, at kommunikationsdelen af indsatsstrategien systematisk tænkes ind i indsatsplanlægningen.

Direktøren har sammen med udviklingsdirektøren det samlede ansvar for, at Indsatsstrategien implementeres i driftsorganisationen ved at sikre den rette balance og sammenhæng i strategiens mange facetter fra digitalisering og vejledning til kontrol og inddrivelse.

4.1.9 Direktør for IT

IT-direktøren har ansvaret for at samle, fasthold, styrke og udvikle organisationens kompetencer og har samtidigt det overordnede ansvar for leverandør- og aftalestyring samt IT-arkitekturen.

Direktøren refererer - afhængigt af ansvarsområde - til én af de otte direktører i direktionen.

4.1.10 Direktør for SAC

Direktøren for SAC har ansvaret for alle interne opgaver af administrativ karakter indenfor HR (personale og kompetenceudvikling), økonomi/regnskab, drift og service. SACs opgaveportefølje omfatter også HR- udviklingsopgaver. Direktøren har, således ansvaret for at udvikle læringsaktiviteter, koncepter og værktøjer, og sikre god implementering i organisationen ud fra de politikker og rammer, som fastlægges/besluttes af direktionen. Endelig har direktøren ansvaret for al intern drift vedrørende SKATs bygninger mv.

Direktøren for SAC referer - afhængigt af ansvarsområde - til én af de otte direktører i direktionen.

4.1.11 Direktør i Skatteministeriets koncern

Direktøren varetager efter bemyndigelse departementschefens opgaver eller bistår kollegialt departementschefen i udførelsen af dennes funktioner.

Det forudsættes at direktøren gør brug af Skatteministeriets organisation til udøvelse af sit hverv, herunder samarbejder med direktion og direktionsmedlemmer med henblik på at samordne politikker, strategier og målsætninger for hele koncernen.

Direktøren i Skatteministeriets koncern referer til departementschefen.

4.1.12 Fagdirektør i Koncerncentret

Fagdirektørerne skal bistå direktionsmedlemmerne i den daglige ledelse, hvor der er behov for tværgående styring, koordinering og opfølgning. Herunder skal de bidrage til den strategiske udvikling i Skatteministeriet samt til at omsætte den overordnede strategi til strategier,

politikker og konkrete mål inden for det relevante område.

Fagdirektørstillingerne er forskelligartede i forhold til ledelsesmæssige udfordringer og dermed også i forhold til krav og forventninger til job- og personprofilen. Derfor suppleres den generelle beskrivelse af lederrollen for fagdirektører med de specifikke krav og forventninger, der knytter sig til den enkeltes særlige faglige ansvarsområde.

Der er otte fagdirektører:

- Fagdirektør for forretningsudvikling
- Fagdirektør for it-projekter
- Fagdirektør for produktion
- Fagdirektør for lovudvikling
- Fagdirektør for juridisk styring
- Fagdirektør for international skat
- Fagdirektør for lovproduktion
- Fagdirektør for EU-formandskabet

Overordnet jobbeskrivelse for fagdirektørerne.

4.1.13 Kontorchef og projektchef

Kontorchefen/projektchefen har både det direkte ledelsesansvar og det faglige ansvar for sit kontor. Kontorchefen/projektchefen har derfor til opgave at vejlede og sparre med sine medarbejdere, således at der fortsat er fokus på fagligheden. Derudover har kontorchefen/projektchefen et landsdækkende ansvar for at sikre ensartet styring og udvikling inden for et nærmere defineret område.

Opgaverne i Koncerncentret er koncentreret omkring strategier, politikker og udvikling. Kontorchefer/projektchefen i Koncerncentret vil derfor være ansvarlige for løsning af opgaver af strategisk og politisk karakter samt udviklingsopgaver.

Projektchefen skal aktivt styre projekter gennem deres faser (analyse, leverandørvalg, udvikling, implementering og idriftsættelse), således at de gennemføres indenfor afsat tid, budget og til aftalt kvalitet, og de ønskede effekter opnås.

En projektchef kan være ansvarlig for flere projekter ad gangen.

4.2 Regioner

4.2.1 Direktør for region

Direktøren har det overordnede økonomiske og strategiske ansvar for personale, økonomi og produktion samt planlægning, prioritering og styring inden for regionen.

Direktør for regionen har ansvar for den samlede produktionsstyring og ressourceallokering på tværs af regionen.

Direktøren bliver ansvarlig for at håndtere kompetencevandringer og placering af opgaver og kompetenceudvikling af medarbejderne i regionen.

Ansvar for opbygning og optimering af nuværende og kommende landsdækkende enheder placeres hos regionsdirektører. På tilsvarende vis er ansvaret for at opbygge, optimere og effektivisere de regionale opgaver på vejlednings- og afregningsområdet og ansvaret for at implementere og effektuere indsatsarbejdet ud fra indsatsstrategien placeret hos

regionsdirektøren.

Herudover har direktøren det overordnede ansvar for procedurer for ansættelser og afskedigelser inden for regionen, men dette ansvar er i det daglige delegeret til direktøren for Vejledning og Afregning, direktøren for Indsats og direktørerne for de landsdækkende enheder. Kontrakter om driftsopgaven i regionen indgås mellem direktøren for regionen og told- og skattedirektøren. Direktøren har tilknyttet et sekretariat, som også servicerer hele regionsdirektionen, bl.a. vedrørende udviklingsopgaver.

Direktøren refererer til told- og skattedirektøren i alle forhold. De daglige referencelinier vedr. produktion og styring vil være delegeret til direktøren for Produktion og Styring. Direktøren er regionens repræsentant i den udvidede direktion og indgår herudover i produktionsdirektionen.

4.2.2 Tolldirektør

Direktøren for SKAT København, har det landsdækkende ansvar for varetagelse af toldopgaven og er Tolldirektør.

4.2.3 Inddrivelsesdirektør

Direktøren for SKAT Midt- og Sydsjælland, har det landsdækkende ansvar for inddrivelsesopgaven og er Inddrivelsesdirektør.

4.2.4 Skattedirektør

I hver region er der en skattedirektør for Kundeservice, der har ansvaret for vejlednings- og afregningsopgaven i regionen, samt en skattedirektør for Indsats, der har ansvaret for de regionale indsats- og inddrivelsesopgaver. Det vil sige 12 direktører på landsplan. Derudover er der en skattedirektør for hvert af de landsdækkende centre, der er tilknyttet regionen.

Skattedirektørerne har det direkte ansvar for den daglige drift, herunder det daglige ansvar for personale, økonomi og produktion samt planlægning, prioritering og styring inden for skattedirektørens område.

Skattedirektørerne refererer til direktøren for regionen og udgør sammen med denne, regionsdirektionen.

4.2.5 Viceskattedirektør

I hver region er der i tilknytning til skattedirektøren en viceskattedirektør for Indsats og for hver af de 13 landsdækkende enheder. (I tilknytning til hver af de seks skattedirektører for Indsats er der to viceskattedirektører).

Viceskattedirektørerne har til opgave at bistå skattedirektøren i den daglige ledelse, herunder særligt på fagligt tunge områder og på områder, hvor der er behov for tværgående koordinering. Viceskattedirektøren refererer i alle forhold til den fagligt ansvarlige skattedirektør, og er således stedfortræder for direktøren og udgør sammen med denne et ledelsesteam.

4.2.6 Afdelingsleder

Afdelingslederne har både det direkte ledelsesmæssige ansvar og det faglig ansvar for sin gruppe af medarbejdere. Afdelingslederen har til opgave at vejlede og sparre med sine medarbejdere, herunder at sikre fokus på faglighed og kundeservice. Afdelingslederen har ansvaret for den daglige drift i gruppen og et medansvar for opfyldelse af de regionale mål og effekter.

4.2.7 Kontorchef i de landsdækkende enheder

Tidligere udnævnte kontorchefer der i forbindelse med omorganiseringen er flyttet fra det daværende Hovedcenter til det regionale niveau - se afsnit 4.2.6 vedrørende afdelingsledere.

Opgaverne i de landsdækkende enheder, herunder SAC, har fokus på driften. Kontorchefer i en landsdækkende enhed vil derfor have fokus på standardisering og effektivisering af processer indenfor eget område. Kontorcheferne i en af de nye landsdækkende enheder vil på kort sigt være ansvarlige for at opbygge og implementere og på længere sigt vil kontorchefer for alle landsdækkende enheder være ansvarlige for optimering og tværgående tænkning.

Kontorcheferne i de landsdækkende enheder vil have særlige ledelsesmæssige opgaver i forhold til:

- at bidrage til opbygningen af enheden og gøre den funktionsdygtig, henholdsvis videreudvikle den
- at have konstant fokus på effektivisering af processer
- at arbejde og samarbejde tværgående, såvel regionalt som på SKAT-niveau, så koordinering og sammenhæng til basisopgaverne sikres
- at sikre, at arbejdet er kundeorienteret og hvor det er relevant, behovsstyret
- at skabe optimale rammer for effektiv opgaveløsning i et virtuelt miljø

UKS

Fagdirektør i Koncerncentret

Stillingsbeskrivelse
02-12-09

UKS

Overordnet jobbeskrivelse

Fagdirektør i Koncerncentret

Fagdirektørstillingerne er forskelligartede i forhold til ledelsesmæssige udfordringer og dermed også i forhold til krav og forventninger til job- og personprofilen. Derfor suppleres den generelle beskrivelse af lederrollen for fagdirektører med de specifikke krav og forventninger, der knytter sig til den enkeltes særlige faglige ansvarsområde.

Lederrollen

Ledelsesopgaver og ansvar

Fagdirektøren har til opgave at bistå direktionsmedlemmerne i den daglige ledelse på fag- og procesområder, hvor der er behov for tværgående styring, koordinering og opfølgning. Herunder skal den pågældende bidrage til den strategiske udvikling i Skatteministeriet samt til at omsætte den overordnede strategi til strategier, politikker og konkrete mål indenfor det relevante område.

Fagdirektøren varetager opgaver vedrørende koordinering, planlægning, prioritering og styring indenfor sit område og skal understøtte direktionsmedlemmerne med:

- at udvikle de organisatoriske rammer og processer, så der skabes synergi imellem Skatteministeriets struktur, processer og kompetencer,
- at sikre sammenhæng og koordinering af det strategiske/politiske niveau og regionale niveau i SKAT og
- at bidrage til at Skatteministeriet fører en sund økonomisk politik.

Herigennem bidrager fagdirektøren til den fortsatte udvikling af Skatteministeriet som en enhedsorganisation.

Fagdirektøren har herudover ansvar for:

- opbygge faglige miljøer omkring opgaveområdet,
- bidrage til at udvikle rammerne for den projektorienterede arbejdsform i Skatteministeriet

Hertil kommer, at fagdirektøren er ansvarlig for at bidrage til at afdække fremtidige kompetencebehov og dermed placering af opgaver, medarbejdere og ledere.

Endelig bistår fagdirektøren direktionsmedlemmerne i det daglige ansvar for kontakten til erhvervslivet, rådgivere, borgerne og pressen inden for sit ansvarsområde.

Ledelsesmæssige vilkår

Direktøren/fagdirektøren refererer til direktionen. Den løbende leder-til-leder dialog gennemføres med den direktør, der primært varetager ansvaret for det pågældende opgaveområde.

Specifikke krav og forventninger for de enkelte fagdirektører

Fagdirektør for forretningsudvikling

Der etableres i Borger og Virksomhed en stilling som fagdirektør for Forretningsudvikling med opgaver, der primært relaterer sig til produktionsdirektørens og udviklingsdirektørens ansvarsområder.

Fagdirektøren har som primær opgave at koordinere, at lovgivning omsættes til administration og processer, herunder bidrag til de administrative bemærkninger til lovgivning og lovforslag samt koordinering af, at de overordnede strategiske beslutninger slår igennem i udviklingen af SKATs processer. Desuden skal fagdirektøren særligt arbejde for at sikre sammenhængen mellem forretningen og lovgivningsarbejdet.

I forlængelse heraf er det fagdirektørens opgave at bidrage til formidling af de produktionsmæssige behov for regelændringer og digitalisering, både i forhold til strategierne for de enkelte processer og produktionsområder og i forhold til den tværgående kanalstrategi.

Fagdirektøren har desuden til opgave at bidrage til at koordinere den overordnede strategiske udvikling af SKATs forretningsprocesser, herunder i forhold til løbende tilpasning og udvikling af forretningsmodellen og udviklingen af metoder og værktøjer til procesforbedringer.

Fagdirektøren bidrager til at identificere og modne større (it-)projekter med henblik på overførsel til den projektansvarlige.

Fagdirektøren for Forretningsudvikling deltager i Udviklingsforummet og Produktionsforummet.

Fagdirektør for it-projekter

Der etableres i Borger og Virksomhed en stilling som fagdirektør for Projekter med opgaver, der primært relaterer sig til produktionsdirektørens og udviklingsdirektørens områder.

Fagdirektøren har som primær opgave at bistå direktionen med at skabe de overordnede rammer, der sikrer gennemførelse af de større (primært IT-)udviklingsprojekter, som er modnet af forretningen. Fagdirektøren skal via projekternes styregrupper, herunder ved at varetage formandsposten for særlige projekter sikre, at projekterne gennemføres ud fra de forudsatte business cases og ved at anvende ressourcer på tværs af organisationen.

Fagdirektøren indgår således i et tæt samspil med de relevante dele af forretningen om gennemførelse af projekterne. Herved sikres, at realiseringen af projektmål og behov for problemløsning i projekterne løbende er koordineret med de forretningsmæssige mål og prioriteringer.

Fagdirektøren sikrer bl.a. gennem formandsskabet i styregrupper samt gennem et aktivt samarbejde med de forretningsmæssige enheder og med Skatteministeriets It, at projekterne har de nødvendige beslutninger til sikring af fremdrift og effektiv gennemførelse af projekter. Herunder har fagdirektøren en særlig forpligtelse til at sikre, at der indgås de nødvendige aftaler om implementering i forbindelse med projektet i forhold til forretningsenheder og it.

Fagdirektøren for Projekter deltager i Udviklingsforummet.

Fagdirektør for produktion

Der etableres i Borger og Virksomhed en stilling som fagdirektør for Produktion med opgaver, der primært relaterer sig til produktionsdirektørens og udviklingsdirektørens områder.

Fagdirektøren har som primær opgave at bistå direktionen med at sikre en sammenhængende prioritering og planlægning af produktionen, samlet driftsstyring og ressourceallokering i forhold til

driften, fastlæggelse af strategien for produktionen samt overordnet og tværgående koordinering i forhold til SKATs produktion.

Dette sker bl.a. gennem fagdirektørens opgave med koordinering af udarbejdelsen af den årlige produktionsplan samt den løbende opfølgning på denne i samarbejde med de regionale enheder.

Fagdirektøren skal også – sammen med fagdirektøren for Forretningsudvikling – bidrage til de nødvendige effektiviseringer af SKATs produktionsprocesser gennem koordinering af effektiviseringsprojekter.

Endelig skal fagdirektøren – sammen med fagdirektøren for Forretningsudvikling – stå for koordineringen af, at de større (it-)projekter implementeres, samt at projekternes potentiale realiseres.

Fagdirektøren for Produktion deltager i Produktionsforummet og Juridisk Forum.

Fagdirektør for lovudvikling

Der etableres i Jura og Samfundsøkonomi en stilling som fagdirektør for lovudvikling med opgaver, der primært relaterer sig til den juridiske direktørs og den samfundsøkonomiske direktørs ansvarsområder.

Fagdirektøren har som primær opgave at iværksætte og inspirere til fortsat udvikling af skattelovgivningen, så den fungerer efter hensigten og er tidssvarende. Fagdirektøren skal i den sammenhæng sikre den størst mulige grad af sammenhæng i skatte- og afgiftslovgivningen, hvilket kræver løbende involvering i det lovforberedende arbejde. Desuden skal fagdirektøren særligt arbejde for at sikre sammenhæng mellem forretningen og lovgivningsarbejdet.

Fagdirektøren skal gennem løbende lovovervågning og i forbindelse med ny lovgivning sikre, at der ikke fremkommer uhensigtsmæssigheder, uoverensstemmelser eller utilsigtede spekulationsmuligheder som følge af samspillet mellem de forskellige dele af skattelovgivningen. Fagdirektøren tager initiativ til de nødvendige undersøgelser og igangsætning af projekter.

Fagdirektøren skal desuden gennem et aktivt samarbejde med Borger og Virksomhed samt den regionale organisation medvirke til, at indsatstrategien indarbejdes i lovgivningen, og at der tages hensyn til størst mulig forenkling af den administrative gennemførelse af lovgivningen.

Fagdirektøren varetager koordineringen af lovtekniske forhold, herunder sikring af en indholdsmæssig og teknisk gennemgang af alle ministeriets lovforslag i god tid inden fremsættelsen.

Fagdirektøren har i samspil med fagdirektøren for international skat til opgave at sikre, at der ikke gennem samspillet mellem danske og internationale skatteregler forekommer urimeligheder eller utilsigtede spekulationsmuligheder.

Fagdirektøren for lovudvikling deltager i Juridisk Forum.

Fagdirektør for juridisk styring

Der etableres i Jura og Samfundsøkonomi en stilling som fagdirektør for juridisk styring med opgaver, der primært relaterer sig til den juridiske direktørs og den samfundsøkonomiske direktørs ansvarsområder.

Fagdirektøren har som primær opgave at sikre korrekt og ensartet lovforklning, således at der til enhver tid foreligger et grundlag, som muliggør korrekt og ensartet retsanvendelse i Skatteministeriet. Herunder har fagdirektøren ansvaret for at koordinere udarbejdelse af styringssvar samt udarbejdelse af juridisk vejledning.

Fagdirektøren har særlig fokus på at sikre, at lovgivningen, vejledningsmateriale og andre juridiske løsninger har fokus på service og sætter kunden i centrum. Herunder har fagdirektøren et særligt ansvar for at koordinere regelforenkling i forhold til virksomheder og borgere.

Fagdirektøren skal gennem tværgående koordinering i såvel den centrale som den regionale del af Skatteministeriet sikre sammenhængen fra lovgivning til lovforklning, vejledning og sagsbehandling, og tilvejebringe et grundlag for tværgående samarbejde og vidensdeling

Fagdirektøren skal sikre koordineringen i forhold til betjening af Skatterådet.

Fagdirektøren for juridisk styring deltager i Juridisk Forum.

Fagdirektør for international skat

Der etableres i Jura og Samfundsøkonomi en stilling som fagdirektør for international skat med opgaver, der primært relaterer sig til den juridiske direktørs og den samfundsøkonomiske direktørs ansvarsområder.

Fagdirektøren har som primær opgave at koordinere, at Skatteministeriet har en opdateret og tilstrækkelig viden om den internationale udvikling på skatte- og afgiftsområdet, og at direktionen på dette grundlag udstikker retningslinjerne i det internationale arbejde.

Fagdirektøren koordinerer udarbejdelsen af oplæg til internationale forhandlinger samt udarbejdelsen af strategier herfor. Fagdirektøren inddrages i beslutninger om deltagelse i internationale forhandlinger og repræsentation i internationale fora.

Fagdirektøren skal sikre, at ministeriets lovgivning også i relation til internationale aspekter lever op til ministeriets kvalitetskrav, at lovgivningen er i overensstemmelse med internationale forpligtelser, herunder EU-forpligtelser, og i øvrigt er i overensstemmelse med den seneste udvikling indenfor international praksis og retsdannelse. Fagdirektøren skal herunder bidrage til, at der arbejdes for at understøtte enkel administration også i international sammenhæng.

Fagdirektøren for international skat deltager i Juridisk Forum.

Fagdirektør for lovproduktion

Fagdirektøren bistår den juridiske direktør med planlægning, udvikling og kvalitetssikring af lovgivningen i Skatteministeriets koncerncenter, således at denne lever op til de skattefaglige forventninger om et sammenhængende effektivt, forståeligt og administrerbart skattesystem.

Fagdirektøren arbejder for at sikre den størst mulige kvalitet i lovgivningen således, at produktet fremstår fejlfrit, forståeligt for og teknisk accepteret af målgruppen.

Fagdirektøren træffer sammen med direktionen afgørelse om, hvor i ministeriet, eller under inddragelse af hvilke fagkompetencer, et lovinitiativ udarbejdes.

Fagdirektøren har ansvaret for, at der skriftligt én gang månedligt i perioden oktober til juni udarbejdes meget kortfattede, men meningsgivende oversigter over lovgivningsinitiativer og – status til generel orientering i ministeriet.

Fagdirektøren varetager opgaven med at sikre ensartede og rigtige skatteafgørelser.

Fagdirektøren har et ansvar for at inspirere til faglige miljøer og herunder sikre integration af juridiske og økonomiske fag.

Fagdirektøren for lovproduktion deltager i Juridisk Forum.

UKS

OECDs TRACE projekt

Referat af mødet 17. marts 2011 vedrørende drøftelse af aktiviteter ifm PoC

Deltagere:

Lisbeth Rømer, Tom Stevns, Nadia Boufercha, Jette Zester, Karina Tangaa Jul Andersen og Troels Holst Larsen.

Dagsorden:

- 1) Fastlæggelse af aktiviteter og ansvarsfordeling (foreløbig liste)
- 2) Testgennemførelse
- 3) Afrapportering

Ad 1) Fastlæggelse af aktiviteter og ansvarsfordeling

1.1. Etablering af arbejdsgruppe (Troels)

Drøftelse af deltagere. Det blev aftalt, at alle mødedeltagerne indgår i arbejdsgruppen. Herudover orienteres Jura & Samfundsøkonomi repræsenteret ved Søren Aslak og Andreas Bo Larsen samt Kaj Jakobsen fra SKAT Midtjylland/Århus løbende om arbejdsgruppens aktiviteter med henblik på at sikre den nødvendige koordinering. Tom bliver arbejdsgruppens formelle kontaktperson ift OECD-sekretariatet.

1.2. Budgetanmodning UFO (Troels)

Indtil videre er det vurderet, at der skal bruges ca. 100.000 kr. til estimering af konverteringsprogrammer til/fra produktionssystemer (IFPA og UDBY). Tom og Nadia beskriver opgaven og revurderer estimatet gennem Koncern IT/leverandører mhp forelæggelse for UFO.

1.3. Fatslæggelse af aktiviteter og ansvarsfordeling

1.3.1. Testdata (Nadia) Aftalt, at Tom og Jette foretager BO-udsøgning dags dato og leverer disse videre til Nadia, der kombinerer med CPR-/CVR-testnumre. Nadia sender samlet testdatapakke til Tom med henblik på videresendelse til OECD-sekretariatet senest mandag den 21. marts 2011.

1.3.2. Mapning af IFPA og UDBY-data i forhold til OECD XML-data (Karina)

Aftalt, at Karina sammenholder dataindhold i nuværende systemer og TRACE med henblik på at identificere gab/manglende nødvendige oplysninger til administrationen.

1.3.3. Oracle database til at pakke ~~uf~~-ud og pakke ind (Tom)

Aftalt, at Tom arbejder videre med den tekniske del, jf. de positive kommentarer fra OECD. Som en delaktivitet gennemføres løbende test af den tekniske løsning.

1.3.4. Intern drøftelse/undersøgelse af mulige tekniske løsningsforslag til systemintegration

Aftalt, at Nadia og Tom drøfter løsningsforslag til de systemer Trace-xml skal aflevere data til (IFPA og UDBY [m.fl. via Gatewayen](#)) med Frank Carvalho fra Arkitekturkontoret.

Ad 2. Testgennemførelse

Aftalt modtagelse og videredistribution af op til 1400 testdatafiler, som ifølge tidsplanen sker fra den 11. april 2011, herunder lagring og sortering i Oracle database indgår i delaktivitet 1.3.3.

(Tom). Arbejdsgruppen mødes og gennemgår testresultaterne hvad teknik og indholdet i indberetningerne angår.

3. Afrapportering

Af-talt at den løbende kontakt under POC-testen sker gennem Tom.

Arbejdsgruppen udarbejder samlet den endelig afrapportering, herunder evaluering af teknik, dataindhold og -kvalitet, udvekslingsmetode og tilbagemelding vedrørende forbedringsforslag, som skal sendes til OECD-sekretariatet senest 2. maj. 2011.

Forslag til arbejdsgruppemøder: Ultimo april

UKS

Fra: Jette Zester
Sendt: 18. maj 2011 11:08
Til: Lisbeth Rømer
Cc: Karina Tangaa Jul Andersen
Emne: SV: udbytte rubrik 63/452

Hej Lisbeth

Tak for din tilbagemelding. Jeg spekulerer på, hvordan de kontoførende institutter/VP til brug for administrationen i det virkelige liv får informationen om nye udbytteaftaler under dobbeltbeskatningsoverenskomsterne. Informere i om det eller skal de også selv søge?

Vedr. samspillet mellem administrationsindberetningen vedr. udbytte med frikort og den obligatoriske indberetning om udbytter under depotkode = FRI (frikort) så er det super vigtigt at der er en rød tråd og et samspil. Det er supervigtigt at vi ved hvad hinanden gør så det vil være nødvendigt at få procesejere på banen i det samarbejde I i udbytteadministrationen har gang i mellem den finansielle sektor og VP.

Med venlig hilsen

Jette Zester



Borger og Virksomhed
Afregning Person
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jette.Zester@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 35 95

Fra: Lisbeth Rømer
Sendt: 18. maj 2011 10:16
Til: Jette Zester
Emne: SV: udbytte rubrik 63/452

Kære Jette,

Desværre har vi kun ligningsvejledningen at slå op i og ikke en speciel oversigt over DBO'erne og deres indhold. Vi får ikke særlig besked, når der sker ændringer, i DBO'erne, så vi skal selv snuse os frem til, at der er sket noget. Der var ikke meget hjælp at hente her lige nu.

Vi har vores højsæson med hvad deraf følger, så vi ligger mere end vandret.

Men vi må se på de indberetninger, som du ikke får over i RKO, og sikre os mod dobbeltindberetninger vedr. frikortene, som nu snart kommer løbende.

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab
Regnskab 2
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: Jette Zester
Sendt: 17. maj 2011 17:00
Til: Lisbeth Rømer
Cc: Karina Tangaa Jul Andersen
Emne: VS: udbytte rubrik 63/452

Hej Lisbeth

Jeg vil høre dig om du har en oversigt over de lande som Danmark ikke har en udbytteaftale med i en evt. dobbeltbeskatningsoverenskomst. Fx Grønland mfl.

Den vil være meget nyttig for os og indberetterne.

Ligeledes vil jeg høre dig om, hvorvidt du bliver orienteret når der kommer en ny udbytteaftale i overenskomsterne. Denne information ville også være nyttig for os i Østbanegade. Måske kunne du udveksle oplysningerne til os når du får dem.

Med venlig hilsen

Jette Zester



Borger og Virksomhed
Afrekning Person
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jette.Zester@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 35 95

Fra: Lene Svoldgaard Schønebeck [<mailto:LESC@danskebank.dk>]
Sendt: 17. maj 2011 09:58
Til: Jette Zester
Emne: udbytte rubrik 63/452

Hej Jette

Er det muligt, at vi kan få en liste over hvilke lande, hvor udbyttet skal i rubrik 452 på trods af, at aktierne ligger i dansk depot?

En sådan liste kunne vi godt bruge i forbindelse med vores årsoversigt.

Med venlig hilsen

Lene Schønebeck
Chefkonsulent

Danske Bank
Tax
Telefon + 45 45 13 99 83
Lokal 39983
E-mail: lesc@danskebank.dk

Danske Bank A/S CVR-nr. 61126228 – København

Denne mail kan indeholde fortrolig information. Har du modtaget mailen ved en fejl, beder vi dig derfor informere afsender om fejlen ved at bruge svar-funktionen – og efterfølgende slette mailen i dit system uden at videresende eller kopiere den. Selv om mailen og vedhæftede bilag efter vores overbevisning er fri for virus og andre fejl, som kan påvirke computeren eller it-systemet, hvor den modtages og læses, åbnes den på modtagerens eget ansvar. Vi påtager os ikke noget ansvar for tab og skade, som er opstået i forbindelse med at modtage og bruge mailen.

Please note that this message may contain confidential information. If you have received this message by mistake, please inform the sender of the mistake by sending a reply, then delete the message from your system without making, distributing or retaining any copies of it. Although we believe that the message and any attachments are free from viruses and other errors that might affect the computer or IT system where it is received and read, the recipient opens the message at his or her own risk. We assume no responsibility for any loss or damage arising from the receipt or use of this message.

UKS

Fra: Lisbeth Rømer
Sendt: 26. juli 2011 08:14
Til: Pia Eder
Cc: Kiann Stenkjær Hein; Pia Kolind Nielsen; Vibeke Varnes Hoffgaard
Emne: SV: Udbytteskat

Kære Pia,

Her i afdelingen får vi samkørt selskabers selvangivelse punkt 37 – udloddet udbytte med de angivelser, vi har fået og burde have fået. Vi rykker for dem vi ikke har fået. Dvs manglende angivelse rykker vi for.

Differencer er ikke en opgave vi tager os af. Det har traditionelt foregået hos ligningsmyndigheden, dvs tidligere i kommunerne. Det har så vidt jeg ved ligget stille nogle år – hvorfor ved jeg ikke.

Håber det er svar nok.

Fortsat god sommer og

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer



Regnskab
Regnskab 2
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup
E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: Pia Eder
Sendt: 26. juli 2011 08:02
Til: Lisbeth Rømer
Cc: Kiann Stenkjær Hein; Pia Kolind Nielsen; Vibeke Varnes Hoffgaard
Emne: Udbytteskat

Kære Lisbeth,

Vi har fået en henvendelse fra Kundeservice omkring udbytteskat på selvangivelsen. Kundeservice vil gerne sikre sig, at der følges op på uoverensstemmelser i felterne for udbytteskat hos jer, idet de i Kundeservice ikke foretager sig noget.

Har du mulighed for at bekræfte, at det er en opgave I tager jer af?

Med venlig hilsen

Pia



Borger og Virksomhed
Afregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø
E-mail: Pia.Eder@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 74 61

Fra: [Pia Eder](#)
Til: [Michael Pedersen](#)
Cc: [Vibeke Varnes Hoffgaard](#); [Kiann Stenkjær Hein](#); [Pia Kolind Nielsen](#)
Emne: notat - udbytteskat differencer
Dato: 1. august 2011 22:53:19
Vedhæftede filer: [Notat - udbytteskat differencer.docx](#)
[image001.png](#)

Hej Michael,

Som aftalt tidligere i dag, så fremsendes notatet omkring udbytteskat – differencer, en opgave som vi pt. ser ikke bliver håndteret i organisationen. Du kan lige vurdere, om det er noget, der er værd at gå videre med i risikoudvalget.

Med venlig hilsen

Pia Eder



Borger og Virksomhed

Afregning Erhverv

Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Pia.Eder@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 74 61

UKS

Notat

Borger og Virksomhed
Afrekning Erhverv
Selskabsskat
1. august 2011

Udbytteskat - differencer

Det er blevet konstateret, at differencer på udbytteskat er en opgave, der pt. ikke ses bliver håndteret.

Kundeservice indtaster alene selskabs selvangivelsen, men ser ikke på, hvis der er uoverensstemmelse på differencen mellem udloddet udbytte på selvangivelsen og udbytteangivelser.

Regnskab 2, som håndterer udbytteskatten, sammenkører selskabers selvangivelse felt 037 hvor der er udloddet udbytte med de modtagende udbytteangivelser, og de rykker alene hvor der mangler udbytteangivelser.

Vi har fået oplyst, at differencer traditionelt er foregået hos ligningsmyndigheden (dvs. tidligere i kommunerne), men at opgaven nu har ligget stille nogle år.

Status er, at der i dag ikke sker et tjek af, hvorfor der er større tal i selvangivelses felt 037 end udbytteangivelsen, eksempel felt 037 er 1.000.000 kr. og angivelsen er 100 kr.

Det skal sikres at opgaven omkring differencer placeres et sted. Opgaven kunne ligge i Indsats, hvor der laves udtræk på differencen og ser på, hvor stort problemet er.

Pia Eder / Vibeke Varnes Hoffgaard

Fra: [René Frahm Jørgensen](#)
Til: [Iben von Hallas](#)
Emne: Udbytteskat - projektforslag til 2012
Dato: 20. september 2015 13:06:57
Vedhæftede filer: [Projektforslag 2012 - blanket udbytteskat.docx](#)
[image001.png](#)

Fra: Henrik Fibiger Jensen
Sendt: 15. september 2011 09:20
Til: Jette Zester
Cc: Lisbeth Rømer
Emne: Udbytteskat - projektforslag til 2012

Kære Jette

Hermed fremsendes vores projektforslag til landsdækkende indsats mod udbytte i henhold til aftale. Projektforslaget lever stadig og der er håb for, at vi får lov til at lave det i 2012, medmindre vi bliver overhalet af andre Landsdækkende projekter.

Såfremt du har ideer eller andre kommentarer er du velkommen til at kontakte mig.

Det er ligeledes aftalt d.d. at du undersøger forholdet med den manglende dagbødemulighed vedr. indberetninger i henhold til skattekontrollovens § 9 B overfor skattekontrollovens § 9.

Fortsat god dag.

Med venlig hilsen

Henrik Fibiger Jensen



Indsats Kbh

Erhverv 2

Sluseholmen 8 B, 2450 København SV

E-mail: Henrik.F.Jensen@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 38 20 55



Forslag til Indsats Projekt - 2012

SKAT

Projektets titel:	Projektets omfang:
Udbytteskat og korrekt angivelse heraf, herunder lempelse for betalt udbytteskat hos modtagerne	Landsdækkende projekt

Risikoområde: (Projektet skal henføres til et tema og et risikoark)
TEMA: Angivelse og betaling
Risiko: Manglende angivelse af selvstændig virksomhed, prioritet 20 (Find evt. navnet på risikoen i Risiko-Databasen: http://risikovurdering.ccta.dk/)

Risikoen relaterer sig til (sæt x)	Observeret adfærd (sæt x)	Baggrund for adfærd (sæt x)
<input checked="" type="checkbox"/> Borgere	<input type="checkbox"/> Manglende registrering	<input checked="" type="checkbox"/> Manglende kendskab til regler
<input checked="" type="checkbox"/> Virksomheder	<input type="checkbox"/> Manglende dokumentation	<input checked="" type="checkbox"/> Manglende evne
<input type="checkbox"/> Uregistrerede virksomheder/ borgere	<input checked="" type="checkbox"/> Manglende angivelse	<input checked="" type="checkbox"/> Manglende vilje
	<input checked="" type="checkbox"/> Manglende betaling	

Beskriv den observerede risiko/adfærd, der ønskes ændret
<p>Selskaber der udlodder udbytte laver ofte fejlagtige eller manglende indberetning af oplysningerne omkring udbytteudlodningen.</p> <p>Dette drejer sig om angivelsesoplysninger omkring udbyttets størrelse og hvilken skat der skal indeholdes, samt indberetningsoplysninger omkring modtager af udbyttet.</p> <p>Selskaber der modtager udbytte laver ofte fejl, når de på deres selvangivelse skal indberette størrelsen af det modtagne udbytte og endnu hyppigere fejl i, hvilken kildeskat der er pålignet det modtagne udbytte.</p> <p>Selskaber laver fejl i brugen af lempelsesreglerne efter Ligningslovens § 33.</p> <p>Fysiske aktionærer laver fejl ved selvangivelse af udbytte, der ikke er automatisk indberettet på dem.</p>

Beskriv den forandring, der ønskes opnået (målet)
<p>At der modtages flere korrekte angivelser, herunder at de modtages rettidigt</p> <p>At borgere og selskaber bliver bedre til at selvangive modtagne udbytter, herunder at det sker i de rigtige felter, således at der sker den korrekte godskrivning af den betalte udbytteskat.</p> <p>At SKAT får bedre kontrolmuligheder via, at der er en større sammenhæng mellem systemerne</p> <p>Vejledning til selskaber og deres rådgivere</p>

Beskriv den indsats, der effektivt kan lede frem til den ønskede forandring
<p>Projektet indeholder flere underprojekter, hvor nogle har været i gang i længere tid og derfor er en forlængelse af tidligere års indsats.</p> <p>1) Manglende udbytteangivelser, herunder rettidig indsendelse, samt rykkerproceduren, dannet på baggrund af difference mellem udbytteangivelse og selskabsselvangivelsens felt 37 - rykker proceduren foretages automatisk via kontoret for udbytteskat, som sender to breve via CSC. Indsats kunne i mere organiseret form overtage restsagerne, hvor der måske skal nogle hårdere metoder til, herunder brugen af hele værktøjskassen, f.eks. dagbøder, FF vedr. udbytteskat samt bøder i henhold til skattekontrolloven.</p>



Forslag til Indsats Projekt - 2012

SKAT

2) Herudover kunne det overvejes at der skulle laves et system, således at rykkerskrivelser fra udbyttekontoret udløste en eller anden form for økonomisk straf pr. automatik i stil med kontrollovstillæg, der pålægges ved manglende rettidig selvangivelse, idet kildeskattelovens straffebestemmelser objektivt ikke er overholdt.

3) Modtageroplysningerne, herunder indberetningstidspunktet i forhold til tidspunktet for udbytteangivelsen - Der er i dag ingen sammenhæng mellem udbytteangivelsen og indberetning af modtageroplysningerne, heller ikke tidsmæssigt. Det vil sige -ingen afstemning og ingen kontrol - Det foreslås, at der laves en udsøgning via Business Object, som kan sammenholde disse oplysninger og så herefter lave nogle stikprøvevise kontroller hos modtageren, om udbyttet er medregnet korrekt. Testudsøgning lavet for 2008 afslørede differencer i ca. 12.000 sager. Dette tal skal sammenholdes med det samlede antal selskabsager på ca. 250.000, hvoraf alle dog ikke har udloddet udbytte.

4) Manglende selvangivelse af modtaget udbyttebeløb hos modtagerne - opsamling af sager som bør vurderes i forhold til eventuelt strafansvar. F.eks. opsamling af modtageroplysninger, som er modtaget så sent, at de ikke fremgår af R75 eller ved dannelsen af den automatisk årsopgørelse

5) Angivelse af modtaget udbyttebeløb i forkert selvangivelsesfelt på selskabsselvangivelsen, således at den indeholdte kildeskat på modtagne udbytter ikke er korrekt. De konstaterede fejl for tidligere år giver indtrykket af, at fejlene har en tendens til at udmønte sig i godskrivning af større indeholdt kildeskat end den faktiske - En fortsættelse af projekt, som tidligere har givet store ændringsbeløb, som dog er nedadgående. Sandsynligvis som følge af øget opmærksomhed hos SKAT og dermed også hos rådgiverne. Endvidere har interesseorganisationer for rådgivere meddelt deres medlemmer, at dette område burde laves med større omhu.

Den allerede foretagne kontrol af indkomster, der ønskes lempet for betalt udenlandsk skat har ligeledes haft en positiv effekt på skatteydernes og deres rådgiveres opførelse af denne. Det vurderes at yderligere kontrol vil medføre yderligere omhu i indberetning fra skatteyder og rådgivers side.

6) Pilotprojekt - ej indberettet vedtaget udbytte til SKAT, således at der ikke sker afregning af udbytteskat til SKAT og der risiko for, at modtageren heller ikke medregner modtaget udbyttebeløb, som følge af manglende indberetning af modtageroplysningerne, da de ikke indgår på R75 - Der påtænkes foretaget en ekstern udsøgning via selskabet Experian, for en mindre gruppe selskaber, som har udloddet udbytte på ca. 20.000 stk. til en mindre udgift på ca. kr. 25.000 incl. moms. Der vil herefter laves en sammenholdelse af den eksterne udsøgnings oplysninger om udloddet udbytte, som så vil blive sammenholdt med indberettede udbytteangivelser. Differencer vil blive udtaget til nærmere kontrol.

Ny viden

Hvordan kan projektet bidrage med ny viden til SKAT som helhed (f.eks. forslag til ændrede processer, systemer, lovgivning)?

Der henvises til møde i produktionsforum af 27/6-2011, punkt 12, hvor der er behandlet forslag til ændringer, således at indberetningen af udbytteangivelsen og modtageroplysningerne kædes sammen.

Der er som følge af forundersøgelse sendt bemærkninger til koncerncentret ved Claus Zacho om manglende dagbødemulighed jf. skattekontrollovens § 9 A ved manglende indsendelse af modtageroplysningerne i henhold til skattekontrollovens § 9 B.



Forslag til Indsats Projekt - 2012

SKAT

Forundersøgelser har yderligere givet anledning til udarbejdelse af standardprocedure og skrivelser hos indsatsmedarbejder, således at hver sag ikke skal startes fra bunden. Herudover vil der snarest blive iværksat opkrævning på ikke afregnet udbytteskat via FF i opkrævningsloven for at reducere tidsforbruget pr. sag.

Hvem skal den nye viden leveres til, og hvordan skal modtageren inddrages i projektet?
Borgere, selskaber og deres rådgivere

Tidligere erfaringer

Beskriv hvilke erfaringer fra compliance, tidligere projekter m.v., der understøtter valget af indsatsområdet og indsatsværktøjer:

Vedrørende projekt lempelse:

SKAT København har i år gennemført et projekt, hvor man har gennemgået selvangivne danske og udenlandske udbytter og lempelser, for en kontrol af om selskaberne og deres rådgivere får de forskellige udbyttesatser påført de korrekte udbyttefelter samt om selskaberne kan lempelsesreglerne for udenlandske betalte skatter. Denne gennemgang af selvangivelserne har givet anledning til ændringer på ca. kr. 142.000.000 (tilbagebetaling af skat udgør ca. kr. 35.500.000, fordelt på knap 560 selskaber). For tidligere år har der været lavet bruttoreguleringer for kr. 392.742.403, mens nettoskatten udgør kr. 97.367.277. Indsatsen for tidligere år har været ca. 1,5 årsværk.

En foreløbig BO-udsøgning har, som nævnt ovenfor, vist at der for indkomståret 2008 var differencer mellem, hvad selskaberne angav at have udloppet udbytte og hvad de indberettede på modtagerne. I alt 12.000 sager, hertil kommer differencer mellem selskabets felt 37 og angivne udbytte.

Differencerne udgjorde i 2008 et betydeligt milliardbeløb. Mange differencer vil dog ikke generere skatteprovenu, men er alene en funktion af, at systemerne til angivelse og indberetning er vanskeligt forståelige og besværlige. Alle disse "falske differencer" er i høj grad med til at besværliggøre effektiv kontrol og alene det, at nedbringe denne type fejl vil medvirke til en mere effektiv kontrol.

Der har været lavet en mindre forundersøgelse i samarbejde med kontoret for udbytteskat samt ansvarsafdelingen.

Af 6 sager, hvor udbyttekontoret har udsendt rykkerskrivelser, har Indsats overtaget sagerne til vurdering af projektegnethed og har nu modtaget oplysninger vedrørende 5 selskaber, mens den sidste afventer svar fra revisor. De 5 afsluttede sager har forskellige variationer, men er alle sendt videre til ansvarsvurdering til nærmere stillingtagen til, hvorledes Indsats skal forholde sig til de forskellige problemstillinger.

En af sagerne er yderligere fremsendt til Revisornævnet, som følge af manglende påtegning vedrørende ikke afregnet udbytteskat samt anførelse af den skyldige udbytteskat under egenkapitalen med henblik på fremtidig udlodning.

Forundersøgelserne har i øvrigt vist, at såfremt selskabet ikke foretager indberetning af udbytteangivelsen, er der set sager med udbytte i millionkronersklassen, hvor udbytteskat ikke er afregnet. Hertil kommer at revisorerne ikke ses at have taget forbehold om den manglende afregning af udbytteskat i deres revisionspåtegning. Sagerne er alene konstateret ved tilfældigheder. Dette viser, at der mangler effektiv og systematisk kontrolmulighed.

Estimeret størrelse af risiko, der imødegås	Estimeret ressourceforbrug
	5 årsværk

**SKAT****Forslag til
Indsats Projekt - 2012**

Dato	Udfyldt af
	Region: København Skattecenter: København Navn / lokalnr: Henrik Jensen 82055, Torben Tidmann 82047 og Morten Winther 82134

UKS

Projektbeskrivelse

Kildeskat på renter, udbytter og royalties
Id: 2851

Tilhørsforhold: Indsats / Store Selskaber / Store Selskaber 8
(Seneste ændring: 09-02-2016 13:15:28 W08794)

Tilknytning til aktivitetsplan:
2014

1: Titel mv.

1.0 Segment: De største virksomheder

1.3 Titel på projektet Kildeskat på renter, udbytter og royalties

Type: Indsatsprojekt

Datoer:	Planlagt start dato	Planlagt slut dato	Realiseret start dato	Realiseret slut dato
	01-01-2013	31-12-2016	01-01-2013	
Afrapporteringsnumre:	<u>Afrapport.nr. 1</u> 76055	<u>Afrapport.nr. 2</u> 70029		<u>Afrapport.nr. 3</u>
	<u>Afrapport.nr. 4</u>	<u>Afrapport.nr. 5</u>		<u>Afrapport.nr. 6</u>
	<u>Afrapport.nr. 7</u>	<u>Afrapport.nr. 8</u>		<u>Afrapport.nr. 9</u>
	<u>Afrapport.nr. 10</u>	<u>Afrapport.nr. 11</u>		<u>Afrapport.nr. 12</u>

2: Formål

2.1.a Projektets formål?

Der er risiko for at store pengestrømme fra danske (holding)selskaber ikke bliver opkrævet kildeskat, hvis beløbene reelt tilhører selskaber i skattelylande. Pengene kan eksempelvis gå via gennemstrømningselskaber i EU. Eller andre omstændigheder, hvor det er tilsigtet at opnå særlige skattemæssige fordele i kraft af indsættelsen af et mellemliggende gennemstrømningselskab. Der skal ske en vurdering af hvem, der er beneficial owner af de overførte beløb.

Kildeskatteprojektet tager afsæt i store udbyttestrømme, kapitalfondsovertagelser og andre store danske virksomhedsopkøb med fokus på den skattemæssige behandling af udgående udbytter og andre store pengestrømme.

Det kan være i form af renter – og royaltybetalinger til udenlandske beløbsmodtagere samt anmodninger om tilbagebetaling af for meget indeholdt kildeskat.

Der indgår tillige en undersøgelse af de lækkede dokumenter i Luxembourg-sagen fra den 6. november 2014 og 10. december 2014, og som løbende opdateres med nye dokumenter, jf. hjemmesiden www.icij.org - The International Consortium og Ivestigate Journalists.

Den adfærd som koncernerne skal ændre, er at sende penge fra Danmark til skattely via gennemstrømningselskaber uden at indeholde kildeskat først.

Risikoen på kildeskat og omkostninger i virksomhedshandler er jf. risikoarket angivet til at være 1 mia. kr. i provenu.

Baggrund

Delprojektet vedrørende Kapitalfondsovertagelser og udbytte- og renteskat for årene 2004 – 2009 (Id:1464) samt Gennemstrømningsprojektet om ind- og udgående udbytter for årene 2007 – 2009 (Id:1879) blev begge afsluttet med udgangen af 2012.

Det andet delprojekt vedrørende omkostninger ved virksomhedskøb- og salg handler om den skattemæssige behandling af omkostninger ved virksomhedsopkøb og fortsætter som selvstændigt projekt fra og med 2013.

Se tillige afrapporteringerne af de to projekter, som kan findes i IPlan som bilag til de to projekter.

Kapitalfondsprojektet vedrørende kildeskat og Gennemstrømningsprojektet sammenlægges herefter i 2013, som Kildeskatteprojektet (dette projekt).

Erfaring fra de to tidligere projekter viser, at der er tale om komplekse problemstillinger.

I følge kammeradvokaten angår sagerne således "meget betydelige økonomiske værdier og er uhyre komplicerede, både hvad angår de juridiske aspekter og udredningen af de faktiske omstændigheder. Sagskomplekset rejser en række principielle juridiske spørgsmål, herunder EU-retlige spørgsmål" samt Østre Landsret i SKM2012.121.ØLR som udtaler, at der er tale om "mange komplicerede juridiske problemstillinger."

Retspraksis på området er meget sparsom. Det kan ikke forventes, at koncernerne retter ind, før der foreligger endelige afgørelser ved domstolene.

Der er endvidere megen politisk (Folketingets Skatteudvalg) og presse fokus på multinationale selskabers skattebetaling, herunder den skattemæssige behandling af grænseoverskridende transaktioner og brug af skattely. De to tidligere projekter har da også resulteret i flere lovindgreb. Det drejer sig om:

- Forlængelse af forældelsesfristen for kildeskattekrav fra 3 til 5 år, jf. kildeskatteoven § 67A, lov nr. 1560 af 21. december 2010
- Solidarisk hæftelse for kildeskattekrav i sambeskatningsforhold, jf. kildeskatteoven § 69, stk. 3, lov nr. 591 af 18. juni 2012
- Strafansvar vedrørende renteskat, jf. kildeskatteoven § 74, stk. 1, lov nr. 591 af 18. juni 2012
- Tilbagebetaling af indeholdt kildeskat – 6 måneders udbetalingsfrist, suspensionsmulighed og krav om sikkerhedsstillelse, jf. kildeskatteoven § 69 B, lov nr. 591 af 18. juni 2012.
- Kvalifikationsskift/"hamskifte" i Danmark (baseret på early warning fra Store Selskaber) og danske gennemstrømningselskaber, jf. selskabsskatteovens § 2 D, lov nr. 1254 af 18. december 2012.

Endvidere er der i Folketinget i december 2014 indgået aftale om en styrket indsats mod skattely. Fokus er bl.a. rettet mod en international omgængelsesklause i dansk skattelovgivning samt en styrkelse af indsatsprojekter om skattely herunder undersøgelse af de lækkede dokumenter i forbindelse med Luxembourg-sagen.

2.1.b Hvilken del af risikoen fra risikoarket vil projektet imødegå?

2.2 Målgruppe?

Målgruppen er danske selskaber:

- Der udlodder store udbyttebeløb til udenlandske moderselskaber
- Der er overtaget af kapitalfonde
- Der er overtaget ved andre store virksomhedsopkøb.

Det estimeres, at der er ca. 50-100 danske selskaber.

2.3 Hvilke interessenter er på området?

De eksterne interessenter på området er:

- Rådgivere
- Brancheforeninger, herunder DVCA

De eksterne interessenter inddrages ikke, men orienteres, når projektet er afsluttet via pressemeddelelse/offentliggørelse af afrapportering.

De interne interessenter på området:

- Ledelsesniveauet i Store Selskaber
- SKATs afdeling Regnskab II, som administrerer angivelser, refusioner og dispensationer vedr. udbytte-, rente- og royaltyskat
- Borger og Virksomhed i SKAT
- Departementet
- SKAT - Jura
- Samfundet.

3: Fingeraftryk i Forretningsmodellen

3.1. Hvilken ny viden forventer projektet at kunne bidrage med?

Projektet forventer at kunne bidrage med viden om:

- På hvilke områder laver selskaberne fejl, når de udlodder udbytte, betaler renter og royaltly til udenlandske koncernselskaber?
- På hvilke områder laver selskaberne fejl, som skal reguleres?
- Hvad betyder selskabernes adfærd på dette område for statens provenu?
- Hvordan virker lovgivningen?
- Hvad kan vi se af trends og tendenser for selskabernes adfærd i forbindelse med udlodningen af udbytte og betalingen af renter og royalties til udenlandske koncernselskaber?

3.2 Hvem skal den nye viden leveres til, og hvorfor vil den have værdi for modtager?

De eksterne interessenter, som kan have værdi af den viden, der skaffes via projektet er:

- Rådgivere, som på baggrund af viden fra projektet kan målrette deres rådgivning mod de områder, hvor SKAT finder fejl. På den måde undgår deres klienter uforudsete omkostninger og opnår en større økonomisk tryghed.
- Brancheforeninger, f.eks. DVCA (Danish Venture Capital Private Equity Association) som vil kunne orientere deres medlemmer. Medlemmerne vil derved kunne undgå uforudsete omkostninger og opnå større økonomisk tryghed.

De interne interessenter i SKAT, som kan have værdi af den viden, der skaffes via projektet er:

- Ledelsesniveauet i Store Selskaber, således at der hurtigt kan reageres på nye trends og tendenser.
- SKATs regnskabsafdeling som administrerer angivelser, refusioner og dispensationer vedr. udbytte-, rente- og royaltyskat. Afdelingen vil kunne reagere på relevante sager.
- Borger og Virksomhed i SKAT, skal kende den nye viden. Formålet er, at de har et opdateret risikobillede af skatteadfærden.
- Lovgiver i Skatteministeriet. Det er af værdi for dem at vide hvilken lovgivning, der virker og hvilken, der ikke virker.
- Samfundet bør kende til SKATs indsats overfor selskaber på mandtal i Store Selskaber. Dels for at sikre legitimitet af, at alle kommer til at betale den skat, de skal. Dels for at brande SKAT, som en myndighed, der kan håndtere de største koncerner.

3.3. Hvordan vil projektet opnå den nye viden i samarbejde med modtager?

Den nye viden opnås ved:

- En nøje gennemgang af de udsøgte selskabers selvangivelser og regnskaber m.v.
- Ved at opsamle viden om de gennemførte kontroller.
- Ved at gå i dialog med selskaberne og deres rådgivere.

Hvordan vil projektet opnå den ny viden i samarbejde med intern modtager:

- Departementet/SKAT-Jura vil være knyttet til projektet fra dets start. Konkret nærmere samarbejde med koncernaktør vil blive indledt, når der er grundlag for det.
- Der afholdes møder med SKATs Regnskabsafdeling fra projektets start og efterfølgende efter behov.
- Via allerede etablerede faglige netværk og projekter, som projektets deltagere er knyttet til. I disse fora vil faglige spørgsmål blive drøftet, og resultater fra projektet vil blive videregivet, når det er relevant.

4: Succeskriterier og effekt

1. succeskriterie

4.1.1 Hvad er projektets succeskriterier

Det overordnede succeskriterium er, at det bliver efterprøvet, om der sker korrekt beskatning af udgående pengestrømme i form af udbytter, renter og royalties, hvilket bl.a. ses i forbindelse med kapitalfondes overtagelse af store danske koncerner eller i forbindelse med grænseoverskridende transaktioner ved øvrige store virksomhedsopkøb. Endvidere er succeskriteriet, at der i højere grad bliver skabt praksis om korrekt indeholdelse af kildebetalt på udbytte, renter og royaltly.

Det primære succeskriterium er:

- Via afgørelser ved Landsskatteretten og domstolene at få afklaret retstilstanden
- At der laves *reguleringer* vedr. virksomhedshandler, udbytter og royalties på mindst 1 mia. kr. svarende til provenu på 250 mio. kr.

Sekundære succeskriterier er:

- At alle virksomhedshandler større end 500 mio. kr. i Danmark bliver gennemgået
- At alle udbytter større end 10 mio. kr. bliver gennemgået
- At alle de største royalties bliver gennemgået

4.1.2 Hvilke indikatorer belyser ændringen?

4.1.3 Angiv nulpunktet (sammenligningsgrundlaget).

Nulpunktet er ca. 1,5 mia. kr. pr. år i forventede mulige indkomstreguleringer.

Nulpunktet bygger på erfaringer fra projektet om kapitalfonde. Resultatet her - renset for ekstraordinære beløb var 4 mia. kr. vedr. renter og 5 mia. kr. vedr. udbytter for 15 sager i alt i perioden 2006 til 2012.

Da det forventes, at de fremtidige handler ikke er så store generelt, og da det forventes, at selskaberne retter ind afhængigt af sagernes udfald ved domstolene, så bliver de gennemsnitlige reguleringer i det nye projekt mindre end i det gamle.

I øjeblikket synes der stadig kun i begrænset omfang af blive indeholdt korrekt kildeskat, når pengestrømme udgår fra danske selskaber til udenlandske modtagere. Der er således risiko for, at store pengestrømme fra danske (holding)selskaber ikke bliver opkrævet kildeskat, hvis beløbene reelt tilhører selskaber i skattelylande eksempelvis via gennemstrømmingsselskaber i EU (vurdering af beneficial ownership).

Endvidere er der begrænset praksis på kildeskateområdet, så der er usikkerhed vedr. nulpunktet, mens sager kører ved domstolene.

5: Forløb

5.1 Hvilke leverancer skal sikre projektets succes?

Følgende leverancer skal sikre projektets succes:

- Visitering af selskaber i de tre målgrupper jvf. punkt 2.2
- Kontrol af selskaber i de tre målgrupper jvf. punkt 2.2
- Fremsendelse af kontroloplysninger til udlandet, jf. udvekslingsaftaler
- En artikel til et fagtidsskrift når projektet er slut
- Pressehåndtering, herunder pressemeddelelse når projektet er slut
- Drejebog
- Håndtering af særlige problemer vedr. proces i kildeskattesager (forvaltningsloven, forældelsesloven, renteloven, Skattekontoen og inddrivelse mv.)
- Ministersvar - Folketingets Skatteudvalg
- Afrapportering af projekterne om kapitalfonde og gennemstrømning
- Bistå Jura med udarbejdelse af bindende svar til Skatterådet

Baggrunden for vurderingen af hvorfor der er valgt de givne kontrol- og vejledningsværktøjer i dette projekt, bygger på en opdeling i tre grupper.

- De udsøgte selskaber til kontrol og vejledning i forbindelse med kontrollen
- Målgruppen
- Skatteydere i Danmark, som skal vide, at SKAT sikrer, at også de største betaler den skat de skal.

Tilgangen i projektet er kontrol og med vejledning til de kontrollerede selskaber om, hvad der er SKATs opfattelse i den konkrete sag.

Der er i projektet hovedsagligt valgt en kontroltilgang, fordi der er tale om få meget store og komplekse selskaber i målgruppen. Og det handler om væsentlige beløb.

Det vurderes at:

- Handlerne i målgruppen i dette projekt udgør mindst 90 % procent af værdierne af de samlede virksomhedshandler.
- De undersøgte udbyttebetalinger fra målgruppen udgør mindst 90 procent af alle udbyttebetalinger fra målgruppen.
- De undersøgte royalties udgør mindst 80 procent af alle udbetalte royalties fra målgruppen.

Der er således kontrol og direkte relateret vejledning i en meget stor del af den samlede økonomiske aktivitet, projektet undersøger. Det vil sige, at risikoen blandt de udsøgte og hele målgruppen er næsten identisk. Der er ikke meget yderligere skattegab, der kan lukkes ved yderligere vejledning.

Demæst er det i disse meget komplekse koncerner ikke muligt at give en meningsfuld generel vejledning, da der typisk er unikke forhold i hver af dem, som vil bestemme den skattepligtige indkomst. Dette mindre resterende skattegab i selskaber i målgruppen, der ikke kontrolleres, kan således ikke lukkes vha. servicebreve eller lignende vejledningshandlinger.

Endelig så er der typisk ikke blandt målgruppen mangel på kendskab til reglerne, snarere tvært imod. Derfor giver vejledning typisk ikke stor mening.

I forhold til at sikre den almindelige skatteydere kendskab til SKATs arbejde med at sikre skattebetaling fra de største, så laver projektet til slut en pressemeddelelse om resultatet af arbejdet. Desuden håndteres pressen og det politiske niveau løbende, mens projektet kører.

Den valgte tilgang bygger på de generelle karaktertræk ved selskaber på mandtal i Store Selskaber og den adfærd de erfaringsmæssigt har. Se nedenfor.

Generelle karaktertræk ved selskaber på mandtal i Store

Selskaber på mandtal i SKAT Store Selskaber er typisk karakteriseret ved, at de:

- Er store
- Har betydelig intern handel i koncernen
- Er placeret i flere lande Har meget komplekse skattemæssige problemstillinger med stor skattevolumen
- Har særlige aktiviteter

Kompleksiteten i koncernerne og de skattemæssige problemstillinger betyder, at der er risiko for, at virksomhederne laver fejl, ligesom omfanget af de skattemæssige transaktioner har betydning for SKATs vurdering af væsentlighed og risiko. Fejl i indkomstopgørelsen i de store koncerner har således alt andet lige større provenumæssig virkning, end fejl hos mindre selskaber, selvstændige erhvervsdrivende eller borgere.

Skat er endvidere en omkostning, og koncernerne har en forpligtelse i forhold til ejerne til ikke have højere skatteomkostninger end skatte Lovgivningen, som de fortolker den, tilsiger. Bl.a. omfang, kompleksitet og tilstedeværelse i flere lande, gør også, at de store koncerner kan gøre brug af lovlige værktøjer til at tilrettelægge skattemæssige forhold. Endelig bemærkes, at de store koncerner i vidt omfang gør brug af skatterådgivere.

Store Selskabers projekter og de tilhørende sager strækker sig typisk over flere år, hvilket har en række forskellige årsager. Kompleksiteten i de enkelte sager gør bl.a. i sig selv, at disse ofte tager lang tid, hvilket forstærkes af, at selskaberne og deres rådgivere i mange tilfælde ikke er enige med Store Selskabers fortolkning af fakta eller lovgivning. I nogle projekter er der endvidere tale om, at der til stadighed kommer nye sager eller problemstillinger til.

5.2 Hvilke aktiviteter knytter sig til leverancerne? (medtænk her inddrivelse og ansvar)

5.2 Hvilke aktiviteter knytter sig til leverancerne? (medtænk her inddrivelse og ansvar)

- Udsøgning af sager ud fra risiko og væsentlighed, herunder undersøgelse af de offentliggjorte dokumenter i Luxembourg-lækagesagen
- Udsendelse af mødebrev
- Gennemførelse af kontroller af selskaberne:

Ved kontrol af virksomhedshandler og udbytter bruges følgende kriterier for at udsøge selskaber efter risiko og væsentlighed:

1. Undersøge pengestrømme ved store udbytter, kapitalfondsovertagelser og andre store virksomhedsopkøb med ultimative udenlandske koncerneksterne/-interne købere.

Det drejer sig om:

1.1 Udgående udbytter over 10 mio. kr. Selskabsskatte loven § 2, stk. 1, litra c, og kildeskattelovens § 65.

1.2 Rentebetalinger/- godskrivninger. Udsøgningen vil tage udgangspunkt i danske virksomhedsopkøb med en værdi over 500 mio. kr. Selskabsskatte loven § 2, stk. 1, litra d, og kildeskattelovens § 65 D.

1.3 Royaltybeløb via a) Regnskabsafdelingen om fritagelseserklæringer og b) Udsøgningsgruppen om "andre former for store pengestrømme". Selskabsskatte loven § 2, stk. 1, litra g, og kildeskattelovens § 66C.

1.4 Andre relaterede skattemæssige problemstillinger – tilskud og indgående udbytter. Selskabsskatte loven § § 31 D og 13, stk. 1, nr. 2.

Der tages udgangspunkt i indkomstårene 2010 - 2016.

Der kontrolleres mindst 10 i gruppen i hver af indkomstårene 2013 - 2016.

2. Afslutte og følge op på igangværende sager

Følg op på senere indkomstår i allerede gennemgåede samt igangværende uafsluttede kildeskatesager, jf. de pr. 31. december 2012 afsluttede projekter om kapitalfondsovertagelser og gennemstrømning. Ca. 50 sager vedr. gennemstrømning og 5 vedr. kildeskat.

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, jf. Kildeskattelovens § 69 B, som blev vedtaget i 2012.

4. Projektet bistår ligeledes Jura med indgående faglig sparring i forbindelse med anmodninger om bindende svar til Skatterådet vedrørende problemstillinger om gennemstrømningsselskaber, beneficial ownership, EU- direktiverne om rente - royalty og moder-datterskaber samt OECD- modeloverenskomsten.

5.3.a Tidsplan

Oktober - december 2012, juni 2014, januar - marts 2015: Udsøgning af relevante selskaber

Fra januar 2013: Kontrol af selskaber

5.3.b Milepæle

Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-12-2012	Kontakte relevante sagsbehandlere vedrørende igangværende samt afsluttede sager fra projekterne om kildeskat og gennemstrømning	05-12-2012	Maj-Britt Nielsen

Yderligere bemærkninger

Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-12-2012	Deadline for godkendelse af projektet!	17-12-2012	Maj-Britt Nielsen

Yderligere bemærkninger

Milepælen er nået den 17-12-2012 hvor Indsatsudvalget har godkendt projektet!
Ændringen er foretaget af W16548 (Karina Bülow Hahn, Indsatsplanlægning og -analyse/Indsatsplanlægning)

Milepælen var tidligere planlagt til den 31-12-2012 med følgende bemærkninger:

Milepælen indsat automatisk på grundlag af planlagt startdato!

Når tovholder er tilknyttet ændres ansvarlig fra projekter til tovholder!.

Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-12-2012	Udsøgning af refusionsanmodning om udbytter og renter	03-12-2012	Sven Nielsen

Yderligere bemærkninger

Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
------	------------------	------------	-----------

31-12-2012	Udsøgning af relevante selskaber	19-11-2012	Poul Buus Lassen
Yderligere bemærkninger			
Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-12-2012	Udsøgning af royalty fritagelseserklæringer	10-12-2012	Poul Buus Lassen
Yderligere bemærkninger			
Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
09-06-2014	Udsøgning af relevante selskaber	06-06-2014	Poul Buus Lassen
Yderligere bemærkninger			
Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-03-2015	Udsøgning af relevante selskaber	25-03-2015	Poul Buus Lassen
Yderligere bemærkninger			
Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-03-2016	Udsøgning og gennemgang af lokale Luxembourg skatteaftaler		Maj-Britt Nielsen
Yderligere bemærkninger			
Dato	Kort beskrivelse	Realiseret	Ansvarlig
31-03-2017	Deadline for aflevering af slutrapport!		Maj-Britt Nielsen
Yderligere bemærkninger			
Ansvarlig for milepælen er pr. 11-02-2016 skiftet til den nye tovholder, Maj-Britt Nielsen (W00730).			
Ansvarlig for milepælen er pr. 21-01-2015 skiftet til den nye tovholder, Maj-Britt Nielsen (W00730).			
Ansvarlig for milepælen er pr. 21-01-2015 skiftet til den nye tovholder, Maj-Britt Nielsen (W00730).			
Milepælen indsat automatisk på grundlag af planlagt slutdato! Se afsnit 9.3 i vejledningen til 'planlægning og gennemførelse af indsats- og inddrivelsesprojekter' for yderligere informationer			

6: Måling

6.1 Hvornår vil indikatorerne kunne påvise effekt?

Der kan foretages en måling ultimo 2014-2016 vedr. de primære succeskriterier om at lave reguleringer på 1 mia. kr. svarende til provenu på 250 mio. kr. samt at der er skabt en praksis via afsagte domstols- og landsskatteretsafgørelser.

6.2 Hvordan skal målingerne gennemføres?

Ved en opsummering af *reguleringer* i de gennemførte sager, herunder en opdeling af indkomsttyper (udbytter, renter og royalties) samt indsamling og analyse af afgjorte sager ved Landsskatteretten og domstolene.

7: Kommunikation

7.1 Ekstern: Hvad er de gode historier i forhold til indsatsen?

7.2 Interne samarbejdspartnere

Kammeradvokaten, Departementet, SKAT-Jura, Skatterådet, Juridisk Administration og Regnskabsafdelingen.

7.3 Kommunikationsplan

8: Ressourcer

8.1 Budgetmidler

kr.

8.2 Årsværk

28,30

Se specifikation nedenfor

Uddybende bemærkninger til budgetmidler og/eller årsværk

Spredning af budgetterede årsværk

Projektets budget opgjort som årsværk	Projekt Ialt	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Indsats	28,30	7,00	5,80	7,00	8,50						

9: Afrapportering og evaluering

9.1 Statusrapportering til relevante chefgrupper

Senest indsat/ændret af W00730 d. 28-01-2016	Aktuel status
Samlet projektstatus	Følger plan
Status på produktionsmål	Følger plan
Status på ressourceanvendelse	Følger plan

Bemærkning

Delprojektet - lux leaks:

Med udgangspunkt i de lækede skatteaftaler i Luxembourg har vi med bidrag fra Kompetent TP-myndighed i uge 38 2015 modtaget en maskinel udsøgning over de udenlandske koncerner og kapitalfonde, som ejer danske datterselskaber. Udsøgningen skal nu kvalitetssikres, inden konkrete tilbundsgående undersøgelser sættes i gang. I uge 39 2015 er der tillige udsendt 55 sager til visitering. Sagerne er fundet ved manuelt at slå navnene på de udenlandske koncerner, hvis skatteaftaler er lækede, op i BIQ. Dette fo at undersøge, hvor mange af koncernerne der er registrerede som ejere af danske selskaber. Denne gennemgang gav godt 80 sager, hvoraf de 55 er sendt til visitering.

Delprojektet har afgivet ressourcer til opgaven vedrørende svindel med udbytteskattebefrysninger. Der er nu sat fokus på inddragelse af andre ressourcer.

Mål for produktion/effektindikatorer

Produktionsmål	31-01 2016	29-02 2016	31-03 2016	30-04 2016	31-05 2016	30-06 2016	31-07 2016	31-08 2016	30-09 2016	31-10 2016	30-11 2016	31-12 2016
20	0,0	2,0	4,0	6,0	8,0	10,0	12,0	14,0	16,0	18,0	20,0	20,0
- realiseret	0,0											
Realiseret %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

9.2 Afrapportering til systemer TIRE/Lisy Captia (13LOK) Sagstype
76055 76055 70029

9.3 Slutevaluering Er ikke angivet

Evaluering af indsats

Bemærkningsfelt 2014:

til fri afbenyttelse af den enkelte region m.fl		Opgave	Ansvarlig	Mål	31-01-14	28-02-14	31-03-14	30-04-14	31-05-14	30-06-14	31-07-14	31-08-14	30-09-14	31-10-14	30-11-14	31-12-14
Realiseret antal								3		4						7
Realiseret procent					%	%	%	100 %	%	100 %	%	%	%	%	%	%100

2015:		Opgave	Ansvarlig	Mål	31-01-15	28-02-15	31-03-15	30-04-15	31-05-15	30-06-15	31-07-15	31-08-15	30-09-15	31-10-15	30-11-15	31-12-15
Realiseret antal																
Realiseret procent					%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

10: Kontaktpersoner

Projektejer

Peter Tøttrup - Store Selskaber/Store Selskaber 8
tlf.: 723-83136, mail: Peter.Tottrup@Skat.dk
(manuelt tildelt)

Tovholder

Maj-Britt Nielsen - Store Selskaber/Store Selskaber 2
tlf.: 723-75242, mail: Mai-Britt.Nielsen@Skat.dk

Assisterende Tovholdere

Poul Buus Lassen - Store Selskaber/Store Selskaber 2
tlf.: 723-81538, mail: Poul.Lassen@Skat.dk

Forfatter

Maj-Britt Nielsen - Store Selskaber/Store Selskaber 2
tlf.: 723-75242, mail: Mai-Britt.Nielsen@Skat.dk

+ Vis deltagerliste

Supplerende bemærkninger

11: Bilag

Slet	Filnavn	Beskrivelse af bilag	Oprettet	Seneste ændring	Type
	04032014_projektbeskrivelse.htm	Projektbeskrivelse 04032014	04-03-2014	04-03-2014	Intern
	drejebog_gennemstromning_nov2013.doc	Drejebog	22-05-2014	22-05-2014	Intern
	interessentanalyse_kildeskat2013.doc	Interessentanalyse			Intern
	kildeskat_på_renter_udbytter_og_royalties.pdf	Retssikkerhedsskema			Intern
	kommunikationsplan_kildeskat2013.doc	Kommunikationsplan			Intern
	projekt2013_2014.pdf	Projektbeskrivelse 2013-2014	12-01-2015	12-01-2015	Intern
	redegor_endelig_5.docx	Afrapportering af kapitalfondsprojektet			Intern

Fra: [René Frahm Jørgensen](#)
Til: [Anna Grete Birkjær](#); [Dorthe Pannerup Madsen](#); [Ellen Bach](#); [Eva Sørensen](#); [Frank Høj Jensen](#); [Hanne Villemoes Hald](#); [Jette M Bagger Lauritsen](#); [Kaj Steen](#); [Lars Nykjær](#); [Laurids Olesen](#); [Lisbeth Rømer](#); [Ole Nørgaard Olesen](#); [Orla H Kristensen](#); [Tonny Bank Olesen](#)
Cc: [Iben von Hallas](#)
Emne: VS: Møder med jeres ledelsesteams
Dato: 22. oktober 2013 11:49:00

Fra: Jesper Rønnow Simonsen

Sendt: 4. april 2013 09:28

Til: Anne Munksgaard; Birte Deleuran; Hans From; Jan Lund; Jim Sørensen; John Ladefoged; Johnny Schaadt Hansen; Jørgen Rasmussen; Karin Bergen; Kim A Bak; Kim Saastamoinen-Jakobsen; Kirsten Otbo; Kristian Vengsgaard; Lars Jepsen; Lis Skriver Jensen; Lisbeth Rasmussen; Lise Schou Hansen; Mogens Pedersen; Orla K Riishede; Per Hørsted Rysgaard; Per Jacobsen; Preben Buchholtz Hansen; Preben Kristiansen; Rasmus Bo Andersen; René Frahm Jørgensen; Richard Madsbjerg Hanlov; Steen dePlace Hansen; Søren Buus; Søren Vigilius Christensen

Cc: Steffen Normann Hansen; Erling Andersen; Jens Sørensen; Karsten Juncher; Winnie Jensen; Jan Topp Rasmussen; Anne Sophie Springborg Stricker; Helle Schøne

Emne: Møder med jeres ledelsesteams

Kære Alle

Først og fremmest – velkommen i vores fuldt og helt nu landsdækkende SKAT.

Det er rart at være nået hertil, og den megen energi vi har brugt på organisationsrammerne har nu mulighed for at blive omdirigeret til fokus på vores forretning, vores opgaver og vores ledelsesindsats.

Som jeg tidligere har annonceret for jer - og som jeg kan forstå er ved at blive booket i jeres kalendre- kommer jeg rundt til hver af jer og jeres ledelsesteams i den kommende tid.

Vi bruger en times tid sammen og jeg vil foreslå at dagsordenen for møderne er følgende:

1. Præsentation af lederteamet
2. I fortæller kort om hvordan I har tænkt jer at bidrage til de 4 strategiske ambitioner for SKAT
3. I giver nogle konkrete eksempler på hvordan I har tænkt jer at arbejde med forbedringer af opgaveløsninger, processer, kvalitet og resultater
4. I giver et bud på de 2 eller 3 afdelinger eller enheder i et andet område af organisationen, der kan bidrage til jeres arbejde eller hvor I kan bidrage til deres.
5. Debat/spm

Hvis I mener, at vi skal bruge mere end en time sammen til denne dagsorden må i meget gerne give en melding herom til Helle Schøne – jeg er også åben overfor at der er en eller flere afdelinger der slår sig sammen om et møde.

Mvh

Jesper

Fra: [René Frahm Jørgensen](#)
Til: [Jesper Rønnow Simonsen](#)
Emne: SV: Kort status - Betaling og Regnskab
Dato: 25. oktober 2013 06:10:53

Hej Jesper

Tak for besøget i går. Der er ingen tvivl om, at ledergruppen fandt det givende at du kiggede forbi til en uformel snak om hvad der rører sig (hvilket jeg også håber du gjorde). I øvrigt opfattes det meget positivt, at du både har en så stor interesse i driften – og ikke mindst viden om de indbyrdes afhængigheder i vores organisation.

Mvh René

Fra: Jesper Rønnow Simonsen
Sendt: 23. oktober 2013 20:45
Til: René Frahm Jørgensen
Cc: Jens Sørensen
Emne: Re: Kort status - Betaling og Regnskab

Kære Rene

Helt fint - glæder mig til mødet.

mvh

Jesper

Den 23/10/2013 kl. 11.34 skrev "René Frahm Jørgensen" <rj@Skat.dk>:

Hej Jesper

Forud for vores møde mig dig i morgen, så får du lige en meget kort briefing omkring "tingenes tilstand" i Betaling og Regnskab.

- Vi har været meget involveret i konverteringen til Skattekonto og EFI – og er det stadig i relation til fejlrettelser/test mv.. Du kender problematikkerne fra jeres styregruppemøde i mandags omkring Fase II. Vi er udfordret på de manuelle handlinger som systemimplementeringen giver os.
- Vi er aktive deltagere på skurvognene – både EFI og Skattekonto – og ses/respekteres som en vigtig spiller. På specielt Skattekontoen er vi udfordret i relation til de forskellige "ejer-roller". Det er vist en drøftelse du allerede har taget del i.
- Vi har en midlertidig organisering i afdelingen, hvor jeg har en implementeringsenhed, der består af testere, superbrugere og i-teamere (EFI-sprog). Belært af erfaringerne fra implementeringen af DMR, har vi derfor valgt at holde dem samlet organisatorisk med en funktionsleder, hvorved vi kan holde overblikket på forbedringsforslag, defects mv. Det er ingen hemmelighed i afdelingen, at organiseringen af hele afdelingen revurderes omkring årsskiftet/1. kvartal 2014. Det sker, når vi har det samlede overblik over virkningerne af systemimplementeringen.
- Vi sidder som 1. level på telefonerne i forhold til betalinger – herunder også alle de foreløbige fastfastsættelser (FF'ere), der er udsendt – og udsendes løbende.
- Opfølgning/handleplaner på revisionsrapporter for Inddrivelse er samlet i Betaling og Regnskab.

Helt generelt, så er der fortsat en positiv stemning, men ligesom øvrige steder i organisationen, så ventes der på udmeldinger/aktion ift. afskedigelser, målbilleder

mv.

Vi ses i morgen. Du ringer når du er Horsens, så skal jeg få dig lukket ind.

Mvh René

UKS

Afrapportering af projekt 2611

Anbefalinger

1. Landsdækkende kontrol af angivet lempelse for selskaber fortsætter som fast opgave. Hvis muligt kunne man gøre rådgiverbranchen opmærksom på, at dette er et tilbagevendende problem.
2. Kontrol af selskabers angivelse af udbytte med indeholdt udbytteskat fortsættes som fast opgave. Hvis muligt kunne man gøre rådgiverbranchen opmærksom på, at dette er et tilbagevendende problem.
3. Bedre systemkontrol af angivelser og indberetning af udloddede udbytter
4. Udbytter integreres i autoforskud for personer
5. kontrol af udbytter, der kræver særlig indberetning med bundtnumre eller andet særegent foretages af udbytteafdelingen.

Tidsforbrug

11 medarbejdere har registreret tid på projektet, 3 dog kun i mindre omfang. Samlet er der anvendt ca. 3 årsværk, hvilket var hvad projektet var tildelt (oprindeligt havde vi ønsket 5).

Ændringer

Lempelse og udbyttefelter på selskabsselvangivelse:

Samlet ændring 106 millioner - skatteprovenu 33 millioner. Der er gennemgået 1.800 sager.

Forskud på personer

Samlet ændring 2,7 milliarder – skatteprovenu ikke muligt at beregne, men 94 % har betalt den pålagte og forfaldne B-skat. Se særskilt afrapportering.

Gennemgang af udbytte indberetning og angivelse

Samlet ændring 104 millioner - skatteprovenu er ikke muligt at beregne, men omkring 20 % af ændringsbeløbet. Der er gennemgået ca. 2000 sager. Ændringerne er næsten udelukkende på personer.

Det udførte arbejde i projektet

Projektbeskrivelsen havde flere punkter, som skulle belyses i projektet. Nedenfor gennemgås og konkluderes på dem alle.

Indsats overtager de sager hvor rykkere fra udbytteafdelingen, ikke har fået afklaret differencen mellem udbytteangivelsen og selskabsselvangivelsens felt 37.

Udbyttesystemet er et særligt system med særlige indberetningsmetoder og oplysninger. Det har igennem projektet været udbytteafdelings ønske, at indberetninger til systemet foretages af udbytteafdelingen. På baggrund af erfaringer med simple indberetninger af angivelse i sagerne i projektet kan det konkluderes, at det ikke har været muligt at sikre en effektiv metode til indberetning når sagsbehandlingen foretages i indsats men indberetningen foretages i udbyttekontoret. Det kan derfor ikke anbefales at indsats varetager opgaven som beskrevet. Det er desuden vores opfattelse, at udbytteafdelingen ikke har en gennemarbejdet procedure til at sikre, at selskaber bliver pålagt at indeholde den korrekte udbytteskat, det anbefales det, at der arbejdes hen imod.

Indførelse af automatisk kontrollovstillæg ved manglende angivelse af udbytte

Det er helt standard, at manglende eller for sen indberetning af oplysninger til SKAT udløser afgift, eks.vis manglende indberetning af moms eller for sen indberetning af selvangivelse. Udbytte er ikke en fast tilbagevendende begivenhed (nødvendigvis) men om dette er nok til ikke at ligestille det med anden indberetning mener vi ikke. Der er ikke ved sags gennemgangen fundet grunde til ikke at sanktionere manglende indberetning. Vær dog opmærksom på problemstillingen omkring systemproblemer og manglende indberetning.

Udbytteangivelse og indberetning føres tættere sammen i tid og udsøgningsmulighederne forbedres.

Fra 2012 skulle angivelse og indberetning af udbytte gerne ske samtidig, dette håbes at medføre langt færre fejl, hvor forkert angivelse af indkomstår medfører differencer der er uden betydning for skattetilsvaret men besværliggør at finde reelle fejl ved udsøgninger i BO. Det tilgængelige udbytte univers kunne forbedres på flere områder, hvis mere fast kontrol skal foretages fremover. Yderligere kan det under systemer og arbejdsgange nævne, at projektet er stødt på flere dobbelt indberettede udbytter der synes at være et resultat af, at der kan trykkes flere gange "samtidigt" på indberet knappen i tastselv. Vi har desuden modtaget en del materiale fra revisorer hvoraf det fremgår, at materiale tidligere er sendt ind men aldrig indberettet. Med stigende digitalisering og tastselv antages det, at den sidste problemstilling bliver mindre af sig selv. Problem synes ikke alarmerende i omfang.

Manglende selvangivelse hos udbyttedtager.

Der er et reelt problem med meget sene indberetninger der ikke slår igennem på personens årsopgørelse. Der er ligeledes en reel mulighed for misbrug ved modstridende angivelse indberetning, således, at der ikke indeholdes kildeskat, men personen godskrives udbytteskat alligevel. Der er dog ikke fundet misbrug ved sags gennemgangen i projektet. Forhøjelser på dette område er primært lavet på personer der har modtaget udbytte over progressionsgrænsen, har indeholdt udbytteskat af beløbet men ikke har selvangivet udbyttet.

Angivelse af modtaget udbytte med indeholdt udbytteskat på selskabsselvangivelsen samt lempelse

Kontrollen har været foretaget på landsdækkende niveau af indsats København i flere år. Der er stadig betydelige ændringer og skatteprovenu i problemstillingen.

Kontrol af sager, hvor der er anført udbytte i regnskabet men ingen oplysninger er givet til SKAT herom.

Sager der kan udsøges maskinelt i SKAT er kun sager, hvor oplysninger er til stede og i modstrid med hinanden eller bedre vidende. Det var tanken at søge i regnskaber i Erhvervsstyrelsen hvor der var udloddet udbytte, men ingen oplysninger var nået frem til SKAT. Denne del krævede finansiering af ekstern hjælp og blev ikke nået.

Under projektet fundne og behandlede problemstillinger.

Under projektet blev det konstateret, at store udbytteudlodninger tidligt på året sjældent fik modtageren til at ændre forskudsopgørelsen i overensstemmelse hermed. Gennemgangen heraf er særskilt afrapporteret og findes som bilag til projektet i I-Plan.

Igangværende sager

Der er et mindre antal sager der er igangværende på afslutningstidspunktet. Sagerne afsluttes af sagsbehandlerne men resultatet vil ikke indgå i afrapporteringen. Ingen sager antages at kunne påvirke konklusionerne i afrapporteringen.

Organisering i Kundeservice pr. 1. maj 2014

Efter

Borgerbetjening 1-9
Virksomhedsvejledning 1-5
Borgerbetjeningskontor Bente Bill
Vejledningskontor Klaus Bøgild Iversen
Sproglig Vejledning Tage Christensen
Digital Vejledning vakant

Vejledning Karin Bergen

Før

Kundebetjening 1-9
Markedsføring 1-5
Kundebetjeningskontor Bente Bill
Markedsføringskontor Klaus Bøgild Iversen

Borger og Virksomhedsvejledning Karin Bergen
--

Vejledning og Kommunikation Preben Kristiansen

Vejledning Lars Tjørby Rasmussen
Kommunikation Tage Christensen

Afregning Richard Hanlov

Støtte og Planlægning Lars Tjørby Rasmussen
Data og Kanalstrategi Klaus Østergård Jensen
Afregning Person vakant
Afregning Erhverv Susanne Thorhauge
Vurdering og Told Claus Bruun Johannessen

Afregning Richard Hanlov

Afregning Person Klaus Østergård Jensen
Afregning Erhverv Susanne Thorhauge
Vurdering og Told Claus Bruun Johannessen

Vejledning

Underdirektør Karin Bergen

Vejledning har et strategisk ansvar for borger og virksomhedsvejledningen og understøtter sikker og effektiv produktion.

- Ansvarlig for udvikling af SKATs faglige strategier på vejledningsområdet.
- Ansvarlig for hovedprocessen vejledning.
- Bidrager til at optimere produktionen på forretningsområdet.
- Udvikler og vedligeholder SKATs eksterne kommunikationskanaler til borgere og virksomheder, herunder skat.dk.
- Vejleder organisationen om brugen af kampagner samt kvalitetssikrer standardbreve og masseudsendelser.
- Borgerbetjening.
- Udgående servicebesøg og vejledning på kundens initiativ.
- Informationsmøder, messedeltagelse og kampagner.
- Tværministerielt samarbejde om servicering af udlændinge.
- Vejledning og afregning for begrænsede skattepligtige.

Afregning

Underdirektør Richard Hanlov

Afregning har det strategiske ansvar for forretningsudviklingen på afregningsområdet over for personer og virksomheder. Afdelingen understøtter sikker og effektiv drift samt deltager i lovgivningsprocesserne på afregningsområdet i samarbejde med Departementet.

- Ansvarlig for forretningsudvikling og driftsstyring på afregningsområdet.
- Ansvarlig for hovedprocessen afregning.
- Bidrager til at optimere produktionen på afregningsområdet.
- Udvikler og vedligeholder SKATs afregnings- og betalingskanaler.
- Repræsenterer SKAT i tværministerielle projekter på afregningsområdet.
- Ansvarlig for analyser af brugeradfærd samt strategier på kundeserviceområdet.
- Ansvarlig for koordinering og planlægning på tværs af forretningsområdet.

Vejledningskontor

Opgaver

- Planlægning af vejledningsprojekter.
- Koordinering af vejledningsopgaver i forbindelse med kontrolaktiviteter.
- Koordinering og daglig styring af vejledningsprojekter.
- Koordinering af større kampagnetiltag.
- Koordinering i forhold til relevante interessenter.
- Udvikling af vejledningsopgaven overfor virksomheder.
- Udvikling af vejledningsopgaven i forhold til borgersegmenter.

Digital Vejledning

Opgaver

- Strategisk og taktisk udvikling af skat.dk med hensyn til design og brugervenlighed.
- Webanalyse, brugerinddragelse, interaktionsdesign og nettekster.
- DAP

Sproglig Vejledning

Opgaver

- Godt Sprog i SKAT, herunder sprogpolitik og skriveguide.
- Kvalitetssikring af masseudsendelser.
- Gennemskrivning af standardmails og –breve.
- Udvikling af SKATs indsats i forhold til fremmedsprogede.
- Produktion af tekster på engelsk til SKATs engelske hjemmeside samt trykte vejledninger mv.
- Sprogleksikon.
- Translatøropgaver.

Støtte og Planlægning

Opgaver

- Ledelsesstøtte for den samlede kundeserviceledelse.
- Sekretærfunktion for kundeservicedirektøren.
- Koordinerende i forhold til analyser på det samlede kundeserviceområde med henblik på overdragelse af projekter til projektmodning.
- Koordinering af ministerbetjening mv. for det samlede forretningsområde.
- Koordinerende rolle i forhold til controllerenheden (budget, produktion mv.) samt til HR-partnerskabet.
- Indblik for Kundeservice.
- Strategiudvikling samt aktivitetsplan for forretningsområdet Kundeservice.
- Koordinerende i forhold til den samlede produktionsopfølgning (herunder KPI'er) samt opfølgning på effektiviseringsinitiativer.

Data og Kanalstrategi

Opgaver

- Tværgående opgaver for afregningsområdet.
- Koordinerende i forhold til strategi på tværs af Afregningsområdet, herunder udarbejdelse af årlige udviklingsplaner.
- Ansvar for projektmodning og scoping af tværgående karakter i Afregning, herunder styring i forhold til forandringsprojekter i Afregning (effektiviseringsplanen).
- Forretningsudvikling på området for brug af samt salg af SKATs data, herunder eSkatdata.
- Forretningsudvikling af SKATs digitale afregningskanaler, herunder sikring af brugervenlighed og transparens, kundetilfredshed og effektivitet i kanalerne.
- Forretningsudvikling af sagsstyringen og processer i SKAT.
- Koordinerende i forhold til eksterne interessenter og samarbejdspartnere.
- NemVirksomhed.
- Digital Post.
- Design, opbygning samt implementering af nyt Intranet

Afregning Erhverv

Opgaver

- Strategisk og taktisk udvikling af det samlede erhvervsområde på tværs af Afregning.
- Dialogbaseret interessenthåndtering – tværgående opgave.
- Strategisk samarbejdspartner i forhold til relevante afdelinger i Kundeservice.
- Forretningsudvikling på erhvervsafregningsområdet, herunder sikring af effektive og ensartede processer.
- Forretningsudvikling på området indhentning af data til SKAT, herunder ansvar for eKapital og eIndkomst.
- TastSelv Erhverv.
- M1SS.
- Erhvervsregistrering.
- DIAS.

Afregning Person

Opgaver

- Strategisk og taktisk udvikling af det samlede personområde på tværs af afregning.
- Dialogbaseret interessenthåndtering – tværgående opgave.
- Strategisk samarbejdspartner i forhold til relevante afdelinger i Kundeservice.
- Forretningsudvikling på personafregningsområdet, herunder sikring af effektive og ensartede processer.
- Årsopgørelse og selvangivelsesområdet for fysiske personer.
- Forskudsområdet for fysiske personer.
- TastSelv Borger.
- Værdipapirprojektet.

Vurdering og Told

Opgaver

- Strategisk og taktisk udvikling af det samlede forretningsområde indenfor told og vurdering på tværs af Afregning.
- Dialogbaseret interessenthåndtering – tværgående opgave.
- Strategisk samarbejdspartner i forhold til relevante afdelinger i Kundeservice.
- Forretningsudvikling for motor, told og ejendomsvurdering.
- Forretnings- og procesudvikling herunder bidrag til lovgivningsprocessen nationalt og i EU.
- Afklaring, prioritering og bestilling af systemændringer/understøttelse af motor, told og ejendomsvurdering.
- Internationalt samarbejde.
- DMR.
- Toldsystemerne.
- Udvikling af nyt ejendomsvurderingssystem.

Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [Jeanette Nielsen](#); [Henrik Kofoed Espersen](#); [Karina Tangaa Jul Andersen](#)
Emne: Udbytteskat
Dato: 25. maj 2014 14:57:56

Kære alle

Jeg går ud fra, at I i forbindelse med udmeldingen om SKATs lokalisering 2020 har set, at Betaling og Regnskab – Høje Taastrup skal flyttes til Horsens.

Der er endnu ikke sat dato på, men der arbejdes på en detailplan.

Medarbejderne i Høje Taastrup er ikke interesseret i at følge opgaven, så der skal opbygges et nyt fagligt miljø.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Betaling og Regnskab
SAP 38
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Dorthe.Pannerup@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 97 80

UKS



Intern revision

Toldbuen 2
4700 NæstvedTelefon 33 92 33 92
internrevision@skat.dk
www.skat.dk

2. september 2014

J.nr. 13-0005403

Referat af mødet den 1. september 2014 vedrørende opfølgning på rapport revision af udbytte- og royaltyskat (kl. 11.30 – 12.30 lokale 6202)

Deltagere:

Susanne Thorhauge (ST), Kontorchef Afregning Erhverv (deltog fra kl. 12.00)
Jeanette Nielsen (JN), Afregning Erhverv, ansvar for processen selskabsskat
Dorthe Pannerup Madsen (DPM), Funktionsleder Betaling og Regnskab SAP38
Henrik Kofoed Espersen (HKE), Afregning Erhverv
Kurt Wagner (KW), Revisionschef SIR
Søren Kristensen (SK), SIR
Lars Kørvell (LK), SIR

JN indledte mødet med at orientere om det arbejde SKAT havde sat i gang/ udført siden revisionsrapporten blev afgivet i maj 2013.

SKAT havde nedsat en mindre arbejdsgruppe bestående af DP, HKE og JN.

Arbejdsgruppen har i forbindelse med arbejdet ligeledes udarbejdet et Notat om opgaver og snitflader for at få overblik over hele processen, herunder få overblik over opgaver for udbytteområdet, som ikke har været placeret i organisationen tidligere.

DP har overtaget ansvaret i Regnskab for udbytteskat efter at Lisbeth Rømer er gået på pension. ST har haft fokus på at løse opgaverne indenfor de rammer der er på nuværende tidspunkt.

SKAT oplyste, at der på udbytterefusionsområdet ikke er sket nogle ændringer siden rapporten blev afgivet.

JN fortalte, at der er sket en ændring for de virksomheder som indberetter via 3S. Disse virksomheder foretager nu kun indberetning, mens angivelsen dannes som summen af indberetningerne. For virksomheder som indberetter via 3S sker indberetning/angivelse således nu i 1 spor.

Der bliver ikke længere foretaget udbyttekontrol efter der er foretaget ændring fra 2 spor til 1 spor. Der har hidtil kun været hjemmel til at virksomheder skulle

oplyse om indkomst år via angivelsen, mens der ikke har været hjemmel til at oplyse om indkomstår for indberetninger. SKAT vil undersøge om det er muligt at forlange, at virksomhederne nu oplyser om indkomstår via indberetningerne. JN vil tage kontakt til Jette Zester.

Det var SKATs opfattelse, at i forhold til afstemning mellem indberetning og angivelse samt selskabernes felt 37, så har SKAT nu de oplysninger de behøver i forhold til at kunne foretage en afstemning (Der skal nu indberettes CVR/SE nr. mv.). SKAT har på forsøgsbasis foretaget en prøveafstemning – det gik ikke så godt. Men fra 2014 bør det kunne lade sig gøre.

KW fremførte, at for at det var en rigtig afstemning skulle det være en applikation direkte ned i fødesystemet. Business Objects (BO) var bare en skal, hvor der var mulighed for fejl undervejs. BO har sin styrke ifbm styringsrapporter mv. eller som udtræk for at finde fejlklumper mv., men ikke i forhold til deciderede afstemninger.

SKAT bør sikre sig ved afstemning eller lignende, at alle data bliver afleveret, når data overføres fra et system til et andet system. Således at data ikke mistes undervejs i SKAT systemer (processer). SKAT bør ligeledes sikre sig, at SKATs systemer modtager alle data som selskaber/VP afleverer til SKAT (overdragelsesforretning fra kunden).

Når SKAT outsourcing (outsourcer) er det vigtigt, at der bliver stillet krav om afstemning. Således bør SKATs driftsaftaler med CSC også blive understøttet med afstemninger. Det kunne være 3. parts erklæringer. Der er ikke noget i vejen med at SKAT indhenter en afstemning fra leverandøren. SKAT bør sætte krav op. Byg det ind i kontrakterne med leverandørerne.

I de nuværende systemer er der formentlig allerede faciliteter til stede så en afstemning umiddelbart kan foretages. SKAT skal ikke bruge penge på at udvikle en afstemning, hvis afstemningen allerede bliver foretaget af leverandøren.

KW fortalte, at for den seneste afstemningsproblematik for 3S til SAP38, hvor filer indeholdte nogle sumtal. Leverandør var her inde og lave nogle specielle udtræk – Fordrings id var der nogle differencer.

Der er pt. sat et arbejde i gang med SAP38 kontoret (Orlas kontor) – Fordrings id – udtænkes og lægges.

CSC laver filer leveret til 3S – En systematisk proces.

Formentlig er der de samme faciliteter til stede i forhold til at stemme indberetninger af over til SLUT. SKAT vil undersøge dette.

Formentlig findes der allerede faciliteter, så afstemninger kan foretages. SKAT skal ikke ud og udvikle afstemninger som formentlig allerede findes/er til stede. SKAT vil undersøge dette.

JN oplyste, at der i kontoret er blevet udarbejdet et Notat omkring muligheden for at foretage skønsmæssigt fastsættelse (og bøder). Notatet ligger i udkast og er således endnu ikke blevet ledelsesmæssigt behandlet.

JN ville sende de 2 notater til SIR som SKAT har udarbejdet siden revisionsrapporten blev afgivet.

Det blev aftalt, at SKAT og SIR skulle mødes igen om et par måneder, når SKAT har undersøgt nærmere hvilke mulighed der er for afstemninger mv. JN har booket et møde d. 6. november 2014 kl. 10 i lokale 6202 i Østbanegade.

2. september 2014 / LK

UKS



Dagsorden

J.nr. 14-5111868

Direktionsmøde den 10. december 2014

Mødet holdes i lokale 3301, kl. 09.00 – 12.00

Mødeleder er: Jesper Rønnow Simonsen

Dagsorden

Dagsordenspunkt	Emne	Direktionsmedlem	Materiale	Forventet tidsforbrug
1.	Told – Compliance II Preben Buchholtz deltager under punktet	PJ	1. Forblad 2. Resume 3. Rapport	15 min.
2.	God processtyring i SKAT Jørgen Pedersen deltager under punktet	KJ	1. Forblad 2. Samlet beskrivelse af GPS	20 min.
3.	DIAS	JTR	Materiale eftersendes	10 min.
4.	eSKAT data	JoS	1. Forblad 2. Notat	5 min.
5.	Udsættelse af intranettets betaversion	JoS	1. Forblad 2. Notat	5 min.
6.	Status på lederrekruttering og åremål	WJ	1. Forblad 2. Notat 3. Bilag	15 min.
7.	Kvartalsmøde med departementet 12. december	KJ	Materiale eftersendes	15 min.
8.	Dagsorden til fælles ledermøde 18. december	JRS	1. Forblad 2. Dagsorden	5 min.
9.	Nytårskur	JRS		5 min.
10.	Proces for opfølgning på	WJ	1. Forblad 2. Notat	5 min.

	APV-MTU 2014		3. Proces	
11.	Rekruttering af EUD-elever 2015	WJ	1. Forblad 2. Notat	10 min.
12.	Lederevaluering 2015	WJ	1. Forblad 2. Notat	10 min.
13.	Sprogpolitik	JoS	1. Forblad 2. Sprogpolitik 3. Standardmail	10 min.
14.	Ny økonomistyringsmodel	KJ	Materiale eftersendes	15 min.
15.	Beredskabsplan	KJ	1. Forblad 2. Beredskabsplan	10 min.
16.	Aktuelle sager	Alle		25 min.
17.	Ministersagsliste	Alle	1. Ministersagsliste	
18.	Foreløbig dagsorden til direktionsmøde 17. december 2014	Alle	1. Foreløbig dagsorden	
19.	Eventuelt	Alle		


SKAT

Forelæggelse for direktionen

God processtyring i SKAT

Journal nr.	Direktionsmedlem	Sagsbehandler	Godkender
14-0658499	Karsten Juncher	Pia Eder Torben Schultz	Jørgen Pedersen

Indstilling:

Det indstilles at direktionen godkender:

- Procesejerafdelingerne, IT, Økonomi, Jura og driftsenhedernes roller og ansvar for kvalitet og retssikkerhed
- Overordnede principper for implementering af God processtyring i SKAT (GPS), herunder merforbrug i specielt procesejerafdelingerne, etablering af enhed til støtte i processtyringen, kompetenceudvikling og eksternt konsulentbistand
- Beslutter implementeringsplan med igangsætning februar 2015, samt forløb i de enkelte forretningsområder ud fra scenarie 2 (Kundeservice i 2015 og Inddrivelse senere)
- Økonomi igangsætter et implementeringsprojekt ud fra de beskrevne rammer. PID forelægges Change Board i januar.

Problemstilling:

Direktionen godkendte 2. juli 2014 målbillede for processtyring i SKAT, samt at der sammen med eksterne konsulenter udarbejdes plan for realisering af målbilledet omfattende et samlet koncept for processtyring i SKAT, roller og ansvar, instrumenter og fælles begreber, ressource- og kompetencemæssige forudsætninger samt plan for implementering af processtyringen.

Arbejdet skulle tage afsæt i disse udfordringer:

- **Utydeligt formål og mål** for processtyringen i SKAT og **uklarhed om procesejerrollen** inkl. opgaver og ansvar
- **Ansvarsfordeling og koordinering** mellem aktører i processtyringen **varierer** på tværs af organisationen
- Der **mangler mål og incitament**er for en tværgående processtyring
- Der er **uklare styrings-, eskalations- og beslutningsprocesser**
- Der **mangler fælles instrumenter** og standarder for processtyring

Løsning:

Der er i samarbejde med Valcon udarbejdet en samlet model for God processtyring i SKAT (GPS), som favner kunder, performance, styring og udvikling, bl.a.:

- beskrivelse af aktørernes ansvar for kvalitet og retssikkerhed
- procesperformance (både i og imellem forretningsområderne) som centralt omdrejningspunkt i opfølgingsstrukturen (måned- og kvartalsmøderne)
- ansvaret for den tværgående koordinering placeres i Kundeservice, Udvikling.

GPS drives af kunderejsen og de kritiske kontaktpunkter, som er værdiskabende for kunden fx svar på en henvendelse. Der etableres kundeløfter, som ejes i fællesskab af driften og procesejer og som fungerer som et fixpunkt for måling af procesperformance.

For at sikre fokus på tværgående sammenhænge og ikke kun måle på output, etableres få centrale proces- KPI'er som fremadrettet sikrer information om kritiske processer. Ved hjælp af 5 udviklingstrin beskrevet i en modenhedsmodel måles og følges opbygningen af tværgående processtyring.

Implementering vil ske i tre trin over en periode på ca. 1½ år. Der kan arbejdes med to scenarier for udrulning af GPS.

Scenarie 1 – Udrulning i alle forretningsområder

Scenarie 2 – Udrulning startende i Kundeservice fra februar 2015 med senere udrulning i Indsats og Inddrivelse.

For at støtte og hjælpe aktørerne i GPS med implementeringen og den efterfølgende drift, etableres en enhed i Økonomi på 6 personer, heraf 2 medarbejdere kun i implementeringsperioden. Etablering af enhed startes op i januar, mens selve udrulningen starter den 1. februar. For at gennemføre uddannelsen foreslås ekstern konsulentbistand på ca. 2.500 timer.

Vedlagte forslag til basis proces compliance foreslås igangsat umiddelbart.

Kommunikation og Presse:

GPS har løbende været drøftet med underdirektører og chefer i procesejerafdelingerne samt med repræsentanter for Jura, IT og driftsafdelinger. Underdirektører orienteres på fælles ledermøde den 18. december. Der udarbejdes en Indblik historie i januar 2015.

Økonomi:

Nye opgaver for aktørerne betyder et merforbrug på 20-40 % svarende til 8-16 ÅV i procesejerafdelingerne (Afgregning, Vejledning, Betaling og Inddrivelse, samt Indsats og Analyse). Hovedparten vil ligge i Afgregning, som også varetager tværgående koordinering. Der er tale om en investering i at undgå fejl og brandslukninger, som belaster driften. Sekretariatsopgaven estimeres til varigt 4 årsværk i Økonomi, dog 6 årsværk i implementeringsperioden i 2015 og 2016.

Omprioritering af årsværk gennemføres internt i forretningsområderne.

Ekstern konsulentbistand er estimeret til 4,25 mio kr., som finansieres af direktionspuljen.

Materiale:

Samlet beskrivelse af GPS (heri indgår et resumé under ”Beslutningspunkter og Projektet kort fortalt”).

GOD PROCESSTYRING I SKAT

DIREKTIONSMATERIALE

10. December 2014

Indholdsfortegnelse

1. BESLUTNINGSPUNKTER OG PROJEKTET KORT FORTALT
2. BESKRIVELSE AF KONCEPTET FOR GOD PROCESSTYRING I SKAT
3. PRÆSENTATION AF IMPLEMENTERINGSPLAN
4. EKSEMPEL: PROCESSTYRING I MOTOR

UKS

1. PROJEKTET KORT FORTALT

PUNKTER SOM KRÆVER BESLUTNING

Beslutning	Bemærkning
Principperne og de seks løftestænger skal godkendes i direktionen som gode svar på udfordringerne	Der er udarbejdet et rammeværk for god processtyring i SKAT, som er drøftet grundigt med interessenterne, herunder de enkelte forretningsdirektører.
Der skal tages stilling til ressourcetræk hos procesejerne	Der er estimeret et merforbrug i implementeringsfasen på 20-40 pct. i forhold til procesejerne, mest i Udvikling i Kundeservice. Det vil formentlig svare til ca. 8-16 medarbejdere. Der er tale om en investering i at undgå fejl og brandslukninger.
Der er behov for at drøfte organisering af et tværgående ansvar for implementering og ansvar for at vedligeholde metoder i drift. Omkostningen er 6 medarbejdere og samtidig en omkostning på ca. 4 mio. kr. til konsulentbistand	<ul style="list-style-type: none"> • Placering af opgaven med fagligt ansvar for processtyring skal afklares – den foreslås lagt i Økonomi • Implementeringen vil kunne ske i form af et projekt, som forankres i Økonomi med tæt inddragelse af interessenter i de øvrige forretningsområder.
Omfang af implementeringsplan og forløb	<p>Der skal tages stilling til, om implementering kører for alle processer i tre-trins-modellen, eller for udvalgte processer f.eks. et pilotprojekt i Kundeservice med inddragelse af Jura, IT og Økonomi, mens fuld implementering i Indsats og Inddrivelse udskydes</p> <p>Det anbefales at implementeringen igangsættes nu (1. februar 2015), startende med Kundeservice, medmindre der er hensyn, som tilsiger udskydelse.</p>

1. PROJEKTET KORT FORTALT

Opsummering

- Der blev i forbindelse med retssikkerheds-undersøgelsen fra 2013 identificeret en række udfordringer ved processtyringen. Derfor blev der nedsat en arbejdsgruppe med det formål at undersøge, hvordan processtyringen kan styrkes. Det blev besluttet, at arbejdet skulle forløbe i to faser. Fase 1 blev afsluttet primo juli og direktionen besluttede, at fase 2 gennemføres frem mod efterårsferien 2014.
- I fase 1 blev der indhentet inspiration fra organisationer og konsulenthuse, og der blev opstillet et målbillede samt rolle- og ansvarsbeskrivelser for procesejere og deres samarbejdspartnere.
- I fase 2 er der gennemført en analyse målrettet konkrete forslag til, hvordan SKAT kan realisere målbilledet for processtyringen. Analysen har udmundet ud i et fælles begrebsapparat, en samlet governancestruktur og konkrete instrumenter.

Styregruppe

Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Andreas Berggreen, Winnie Jensen, Kurt Wagner

Formål

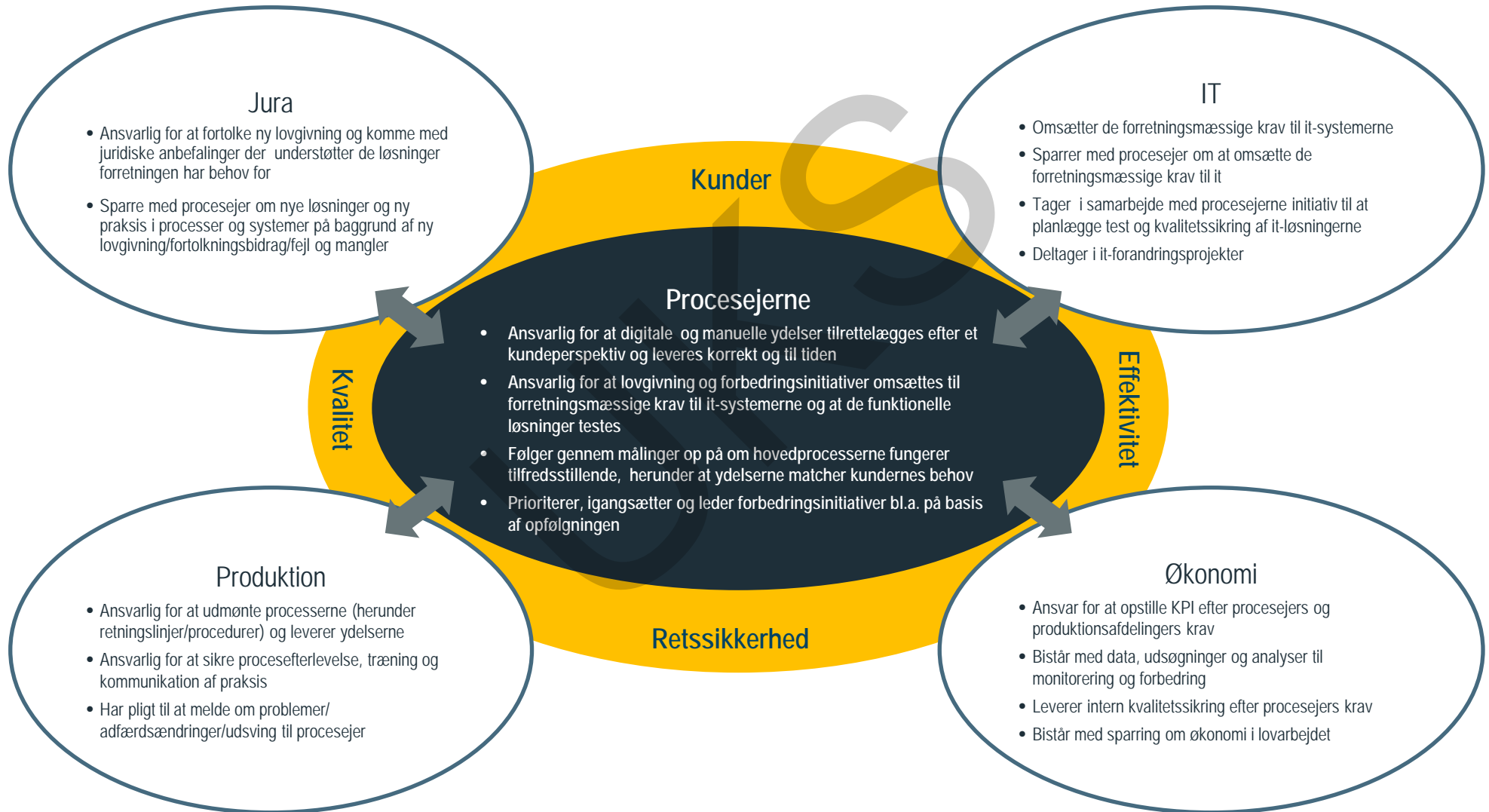
Formålet er, at forbedre retssikkerheden og øge effektivitet og kvalitet i tilvejebringelsen af SKATs ydelser gennem styrket processtyring.

Principper

- Løsningsorienteret tilgang: Der findes allerede en god forforståelse for de udfordringer, som kendetegner procesejerskabet i dag. Projektet vil derfor fokusere på at finde løsninger og kvalificere disse gennem workshops.
- Enkelt og gennemførbart: Løsningerne skal være enkle og mulige at implementere.
- Respekt for eksisterende organisering: Løsningerne skal forankres i SKATs eksisterende organisering og styringsmodel. Der må ikke skabes parallelle beslutningsstrukturer.

MÅLBILLEDE FOR PROCESSTYRING

FORMALISERET SAMSPIL MELLEM AKTØRERNE



PROCESSTYRING I SKAT

BAGGRUND OG FORMÅL

Udfordringer i processtyringen:

Utydeligt formål og mål for processtyringen i SKAT og uklarhed om procesjerrollen inkl. opgaver og ansvar

Ansvarsfordeling og koordinering mellem aktører i processtyringen varierer på tværs af organisationen

Der mangler mål og incitament for en tværgående processtyring

Der er uklare styrings-, eskalations- og beslutningsprocesser

Der mangler fælles instrumenter og standarder for processtyring

Projektets formål

Punkt 2.2

Formålet er at forbedre retssikkerheden og øge effektivitet og kvalitet i tilvejebringelsen af SKATs ydelser gennem styrket processtyring. Processtyringen skal styrkes gennem:

- klart definerede roller og ansvar
- tværoorganisatorisk koordinering og sammenhæng mellem digitale og manuelle processer
- enklost mulige beslutningsstrukturer (uden at etablere parallelle organisatoriske (beslutningsstrukturer)
- instrumenter, ressourcer og kompetencer som gør, at SKAT kan opfylde målbilledet for processtyringen. En væsentlig opgave er her at prioritere hvilke få, centrale instrumenter, der er relevante at introducere

Effekt

Mere robuste arbejdsrutiner og dermed mindre stress og brandslukning

Komme tættere på beslutningsprocesserne i SKAT

Gennemgå en faglig udvikling vedr. processtyring på områder som proces performance, kundeorientering og arbejdet med modenhedsudvikling

Etablere formaliserede relationer til alle øvrige aktører i processtyringen og komme tættere på kunderne.

PROJEKTETS LEVERANCER

1. Grundpræsentation

- Grundbegreber
- God Processtyring i SKAT
- Eksempel – processtyring i Motor

2. Løftestænger

- Beskrivelse af seks specifikke løftestænger til understøttelse af God Processtyring i SKAT

3. Implementeringsplan

- Implementeringsstrategi og -forløb
- Uddannelse i processtyring
- Ressourceestimat

4. Værktøjssamling

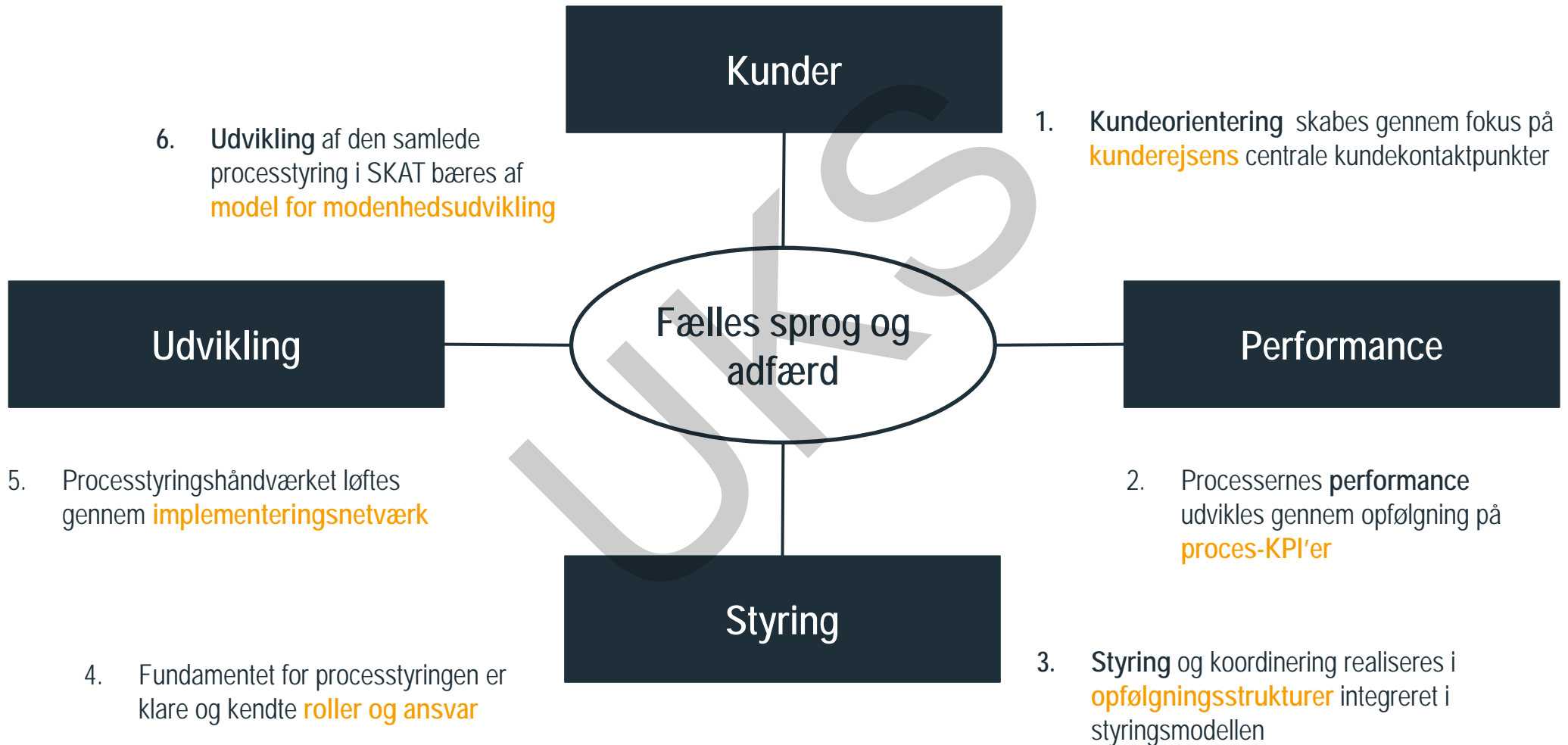
- 19 konkrete værktøjer til at understøtte brugen af løftestængerne for God Processtyring i SKAT

5. Input til supplerende tekst til SKATs styringshåndbog

- Forslag til supplement til Styringshåndbogen efter implementering af God Processtyring i SKAT

RAMMEVÆRK FOR GOD PROCESSTYRING

STØTTES AF 6 LØFTESTÆNGER



OPFØLGNING PÅ PROCES-COMPLIANCE

Der er behov for at sikre, at alle ydelsesprocesser og aktører konsistent efterlever SKATs retssikkerhedsbegreb. Dette behov kan imødekommes på flere måder.

Projektet foreslår umiddelbar igangsætning af nedenstående basis compliance, mens eventuelt behov for udvidet compliance vurderes på et senere tidspunkt

Basis compliance

- Procesejeren er ansvarlig for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.
- Procesejeren kan anmode Jura om sparring til validering af nye og eksisterende ydelsesprocesser med henblik på at understøtte sit ansvar for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.
- Økonomi (Intern Kvalitetssikring) er ansvarlig for at der tilrettelægges en intern kvalitetssikring af, at ydelsesprocesserne gennemføres i overensstemmelse med de dokumenterede procesbeskrivelser (efter krav fra bl.a. procesejere og Jura)
- Forretningsområderne er ansvarlige for gennemførelse af den interne kvalitetssikring

Udbygget compliance

- En mulighed er at udbygge basis compliance med en intern enhed, som auditerer kvaliteten af processerne i de enkelte afdelinger og driftsenheder samt digitale løsninger.
- Mulighederne kan fx være, at udbygge Intern Revisions rolle, eller at etablere en selvstændig funktion i tilknytning til Jura.

LØFTESTÆNGERNE IMPLEMENTERES I TRE PAKKER

DEN SAMLEDE IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

Pakke 1 – første 6 måneder

- Etablering af processtyringssekretariat
- Fastlæggelse og synliggørelse af procesejere på alle ydelser
- Fastlæggelse af roller og ansvar
- Indarbejdelse af KPI'er vedr. procesperformance
- Månedlig opfølgning på procesperformance mellem procesejere og Produktion
- Kortlægning af "end-to-end"-processer, inkl. ansvar
- Identifikation af CTQ med afsæt i eksisterende proceskortlægning
- Igangsættelse af kvartalsmøder med øvrige aktører
- Indstilling vedr. kvalitetssikring

Pakke 2 – følgende 5 måneder

- Kortlægning af alle ydelsesprocesser
- KPI-integrering i tavler/dashboards på alle niveauer, inkl. procesejerdriftstavler (jf. Målsættende ledelse)
- Fastlæggelse af kunderejserne. Gennemførelse af kundeundersøgelse for alle relevante segmenter. Fastlæggelse af kundeløfter og KPI. Sammenhæng til turnusanalyse for Kundeservice
- Modenhed: Introduktion, træning af "ejere", test og eventuel justering
- Konkretisering af valgte kvalitetssikring

Pakke 3 – følgende 3 måneder

- Opfølgning på kundeløfte-KPI'er
- Modenhed: Gennemføre første evaluering og målfastsættelse på tværs i SKAT
- Operationalisering af valgte kvalitetssikring

Ressourceforbrug:

I alt et estimeret merforbrug pr. procesejere på 20 - 40%, ekskl. gevinster
Ekstern konsulentstøtte på ca. 4 mio kr. (2500 timer)

Ny organisatorisk enhed/projekt til:

implementeringsstøtte
drift efterfølgende

6 årsværk
4 årsværk

IMPLEMENTERINGSPLAN

2 SCENARIER

2 scenarier for implementering af GPS

Scenarie 1 – Implementering i alle forretningsområder

Implementeringsplanen strækker sig over 1½ år og de 3 faser gennemføres i hele organisationen. I praksis betyder det at omfanget af implementeringen vil være lidt forskellig fra forretningsområde til forretningsområde. Mellem hver fase er der en mindre 'go live' periode med mulighed for løbende ekspert coaching. Implementeringen omfatter et kompetenceløft for alle involverede parter i GPS. Alle får samme mindset i forhold til fælles sprog og adfærd. Ulempen er, at andre forretningskritiske aktiviteter i f.eks. Inddrivelse, får en lavere prioritet.

Scenarie 2 – Implementering i Kundeservice (pilotprojekt)

Implementeringen kan alternativt gennemføres i 2 forløb – hvor Kundeservice, Jura, Økonomi, IT sammen med driftsenhederne kobles på i fuld skala, mens de øvrige forretningsområder i første omgang starter med at koble procesejere til en ydelse, fastlægger det konkrete opgaveansvar og deltager i kvartalsmøder med de øvrige aktører. De øvrige løftestænger i GPS (KPI'er, kunderejsen, modenhedsudvikling (vurdering) og implementeringsnetværk) introduceres efter aftale.

Ulempen er, at der er spild i forhold til gentagelser af undervisningsforløb, den eksterne konsulentbistand er kun koblet på i de første 1½ år, samt en risiko for, at den koordinerende rolle i Udvikling (Kundeservice) kun implementeres delvis.

FORLØB FOR IGANGSÆTTELSE AF IMPLEMENTERING

December

- Afklaring af model for etablering af sekretariat i Økonomi - et af følgende scenarier vælges:
 1. Særskilt enhed med ny chef
 2. Enhed som del af eksisterende organisering
 3. Projektorganisering.
- Påbegyndelse af rekruttering – eksternt og internt
- Afdækning af behov for ekstern konsulentbistand til implementering og faglig kvalitetssikring (er beskrevet overordnet)
- Afklaring af bredden af implementeringen:
 - Udrulning i alle forretningsområder på én gang
 - "pilot"-udrulning i Kundeservice.
- Afdækning af ressourcetræk på organisationen (er beskrevet overordnet)

Januar

- Etablering af enhed
- Ansættelse af ressourcer
- Konkretisering af implementeringsplan
- Afklaring af anvendelse af turnusanalyser på Kundeservice, inddrivelse og Indsats som drivkraft for at udrulle konceptet og indbygge det i forretningsområdernes målbilledet
- Forberedelse af implementering i forretningsområder

Februar-august 2015

- Gennemførelse af implementeringspakke 1
- Udrulning som del af kundeservice og indsatsturnusanalyse
- Afklaring af fremtidig kvalitetssikringskoncept i SKAT som led i turnusanalyse af SKAT Jura

September 2015-januar 2016

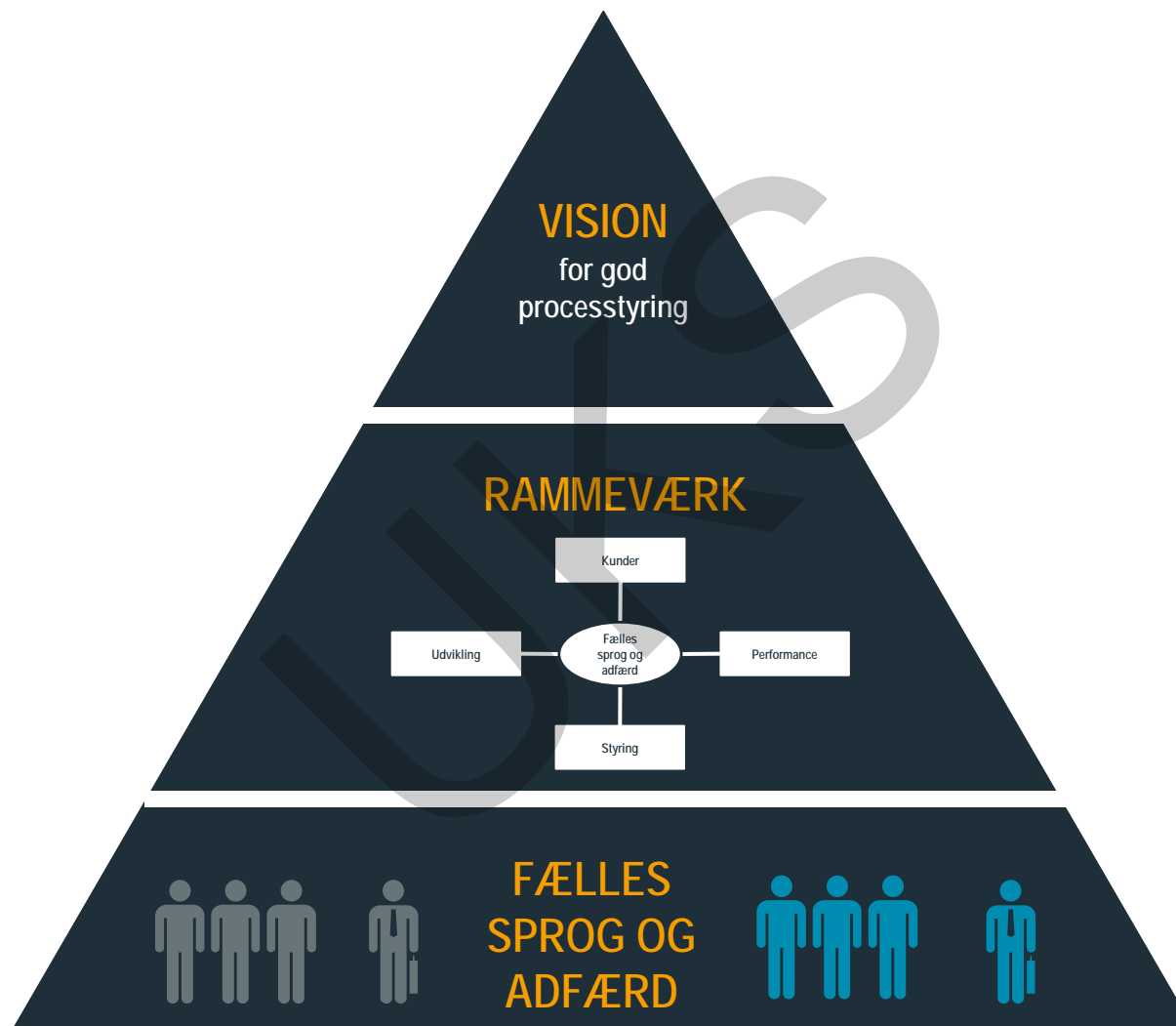
- Gennemførelse af implementeringspakke 2
- Udrulning som del af inddrivelse turnusanalyse

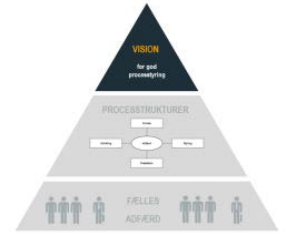
Februar 2016-juni 2016

- Gennemførelse af implementeringspakke 3

2. BESKRIVELSE AF KONCEPTET FOR GOD PROCESSTYRING I SKAT

TRE DIMENSIONER I GOD PROCESSTYRING



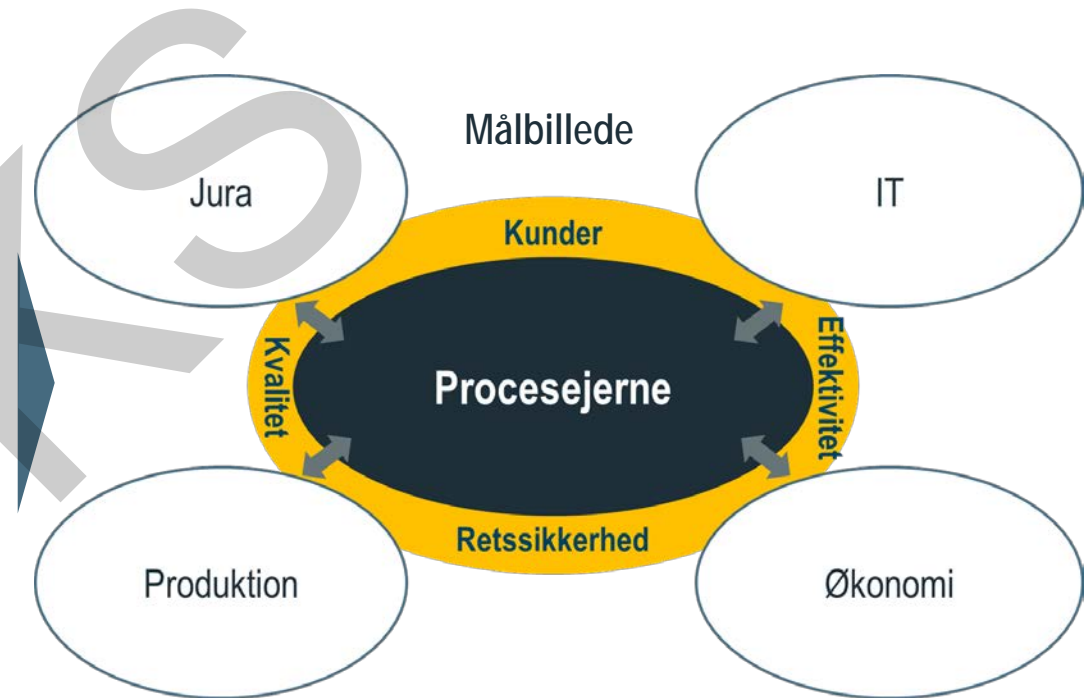


SKATS VISION FOR PROCESSTYRING

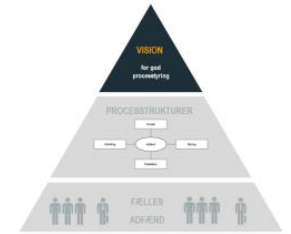
KUNDEPERSPEKTIV, EFFEKTIVITET, KVALITET OG RETSSIKKERHED

Vision for processtyring i SKAT

- Procesejeren sikrer, at processerne fungerer tilfredsstillende, og at ydelserne har den rette kvalitet og effektivitet set ud fra et kundeperspektiv
- Ydelserne og aktiviteterne er tilrettelagt med henblik på at kunderne oplever, at SKATs afgørelser er forståelige og lever op til SKATs retssikkerhedsbegreb
- Procesejerne sikrer en tværorganisatorisk koordinering og sammenhæng mellem de digitale og manuelle processer

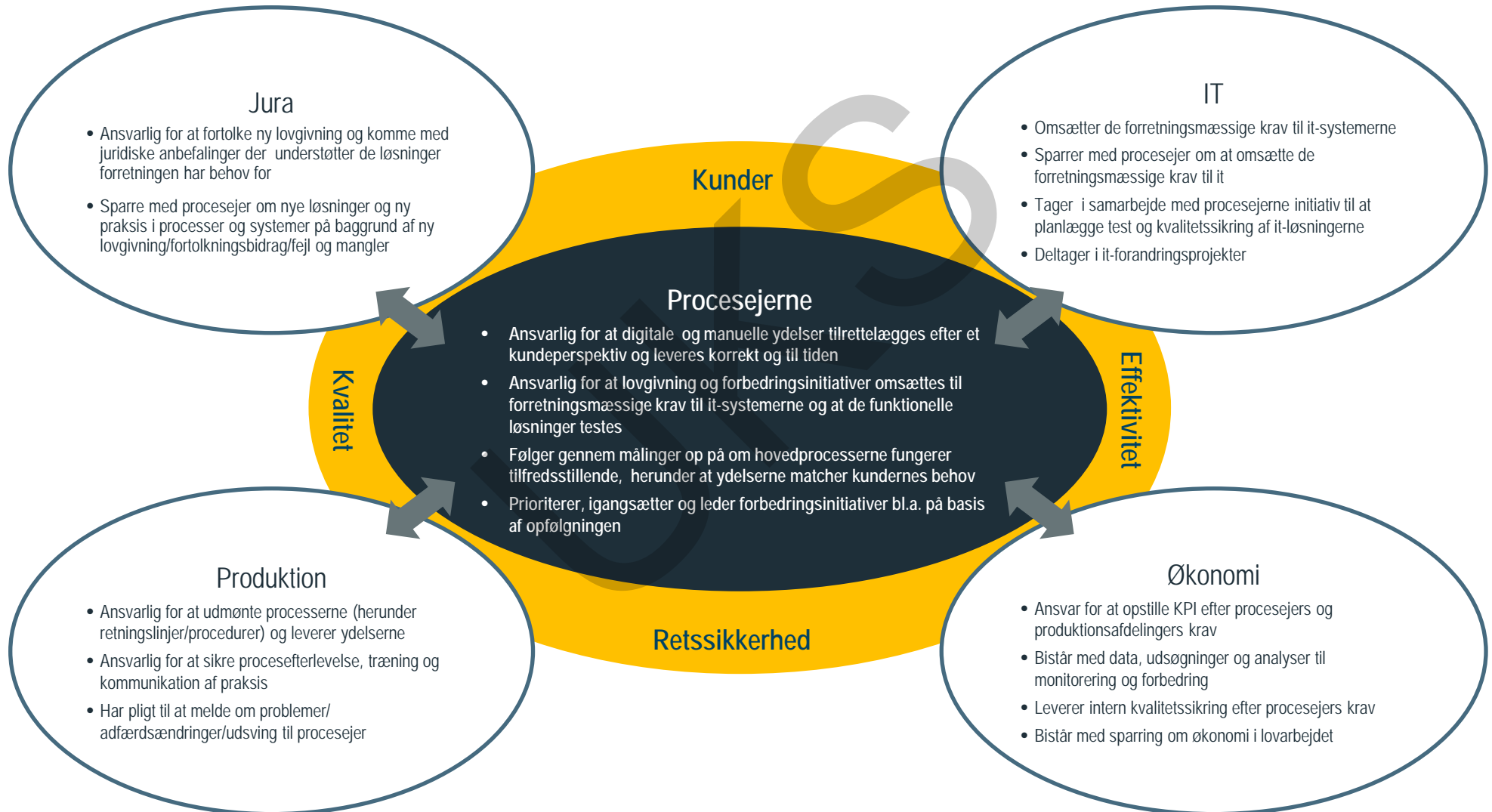


Procesejeren sættes i centrum for tværgående koordinering mellem aktørerne i god processtyring



MÅLBILLEDE FOR PROCESSTYRING

FORMALISERET SAMSPIL MELLEM AKTØRERNE



SÆRLIGE FORHOLD VEDR. AKTØRERS ANSVAR FOR RETSSIKKERHED

ANSVARET FØLGER OPGAVEN

Procesejere

- Det er procesejers ansvar at sikre, at implementering af lovændringer og den efterfølgende ydelsesproduktion foregår i overensstemmelse med SKATs retssikkerhedsbegreb. Procesejeren sikrer dette for både de manuelle og digitale ydelsesprocesser
- Der udarbejdes en standard for lovimplementering, som sikrer, at lovændringer implementeres ensartet og struktureret og med inddragelse af alle relevante aktører. Procesejeren er ansvarlig for at følge denne standard

Produktion

- Medarbejdere i driftsenhederne (Produktion) er ansvarlige for den enkelte ydelse til den enkelte kunde. Dette ansvar løftes bl.a. gennem compliance i forhold til de retningslinjer, der gælder for den enkelte ydelsesproces

Jura

- Giver forretningsorienteret juridisk sparring til procesejere og øvrige relevante aktører ved design af nye processer og ved validering af dokumenteret praksis
- Giver løbende sparring til procesejere i forbindelse med konsekvenserne af Juras afgørelser/domme/styresignaler etc.

Controllere (Økonomi)

- Udvikler i et tæt samarbejde med procesejere målrettede KPI'er med tilhørende datagrundlag, som kan sikre en løbende opfølgning på kvaliteten i ydelserne
- Ansvarlig for informationssikkerhed

IT

- IT skaber den nødvendige systemunderstøttelse af processerne, herunder analyserer løbende i et tæt samarbejde med procesejere, produktion og øvrige aktører mulighederne for at effektivisere og sikre en forbedret understøttelse af retssikkerheden i ydelser og leverancer

OPFØLGNING PÅ PROCES-COMPLIANCE

Der er behov for at sikre, at alle ydelsesprocesser og aktører konsistent efterlever SKATs retssikkerhedsbegreb. Dette behov kan imødekommes på flere måder.

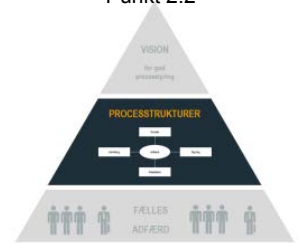
Projektet foreslår umiddelbar igangsætning af nedenstående basis compliance, mens eventuelt behov for udvidet compliance vurderes på et senere tidspunkt

Basis compliance

- Procesejeren er ansvarlig for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.
- Procesejeren kan anmode Jura om sparring til validering af nye og eksisterende ydelsesprocesser med henblik på at understøtte sit ansvar for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.
- Økonomi (Intern Kvalitetssikring) er ansvarlig for at der tilrettelægges en intern kvalitetssikring af, at ydelsesprocesserne gennemføres i overensstemmelse med de dokumenterede procesbeskrivelser (efter krav fra bl.a. procesejere og Jura)
- Forretningsområderne er ansvarlige for gennemførelse af den interne kvalitetssikring

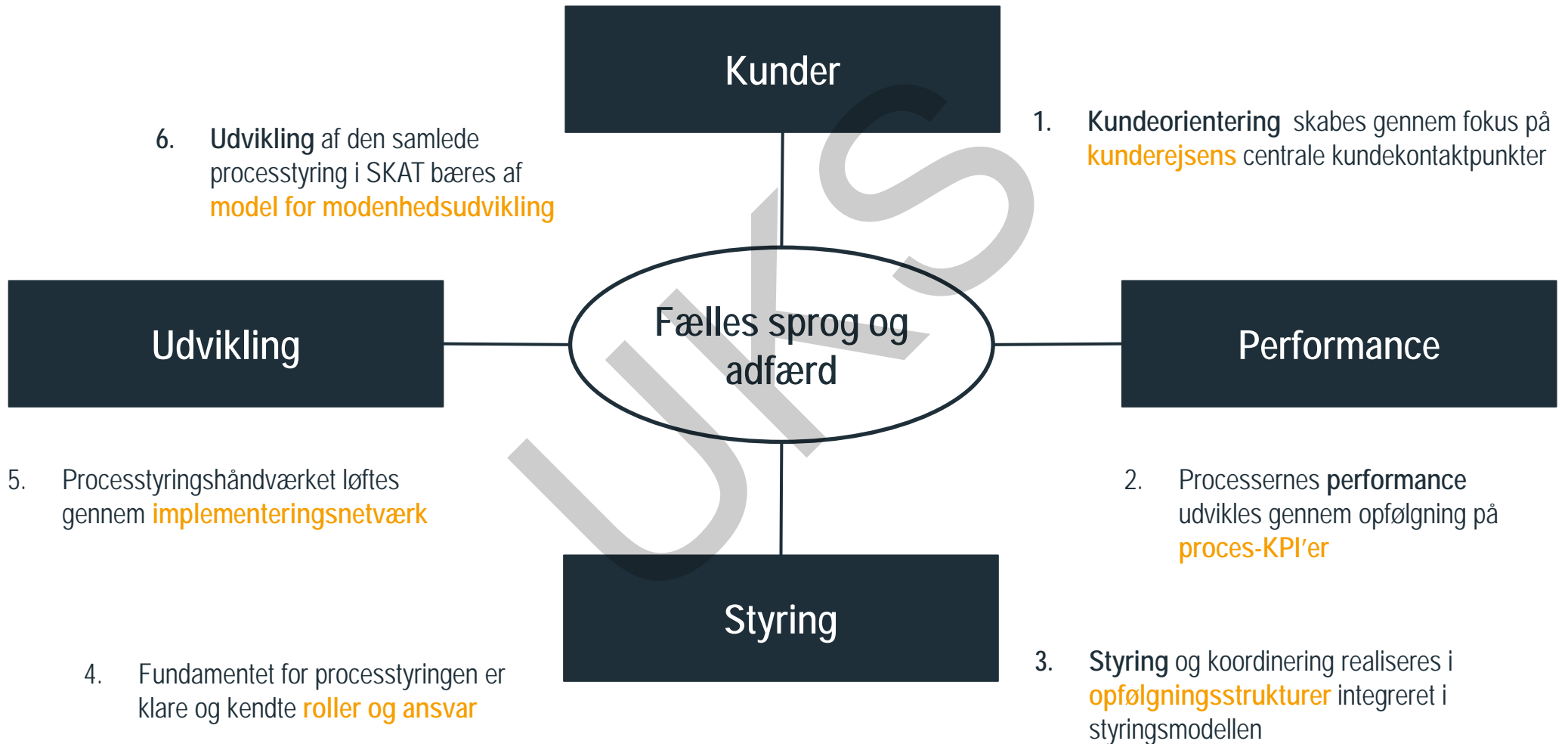
Udbygget compliance

- En mulighed er at udbygge basis compliance med en intern enhed, som auditerer kvaliteten af processerne i de enkelte afdelinger og driftsenheder samt digitale løsninger.
- Mulighederne kan fx være, at udbygge Intern Revisions rolle, eller at etablere en selvstændig funktion i tilknytning til Jura.



RAMMEVÆRK FOR GOD PROCESSTYRING

STØTTES AF 6 LØFTESTÆNGER (SE DE FØLGENDE 6 SIDER)



LØFTESTANG 1: KUNDENS REJSE

Udfordring

Der mangler en klar formålsbeskrivelse for processtyringen, som naturligt bør adressere SKATs kundeperspektiv

Formål med løsningen

Styrke kundetilfredshed og øge kundeværdien i de kunderettede processer via overblik over og optimering af samtlige/kritiske kundekontaktpunkter

Løsningsbeskrivelse

Model og fremgangsmåde for:

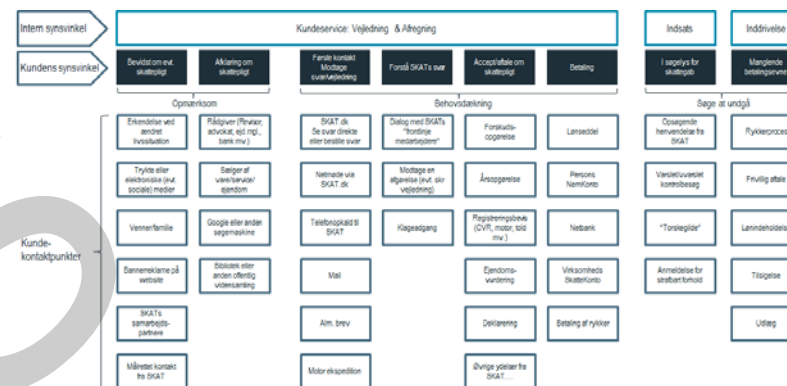
- Definition af kundesegmenter ift. kundens rejse (fx produktionslinjerne)
- Kortlægning af kundekontaktpunkter og de kanaler kunderne anvender
- Gennemførelse af kundeanalyse og lokalisere drivere for kundetilfredshed
- Specificere konkrete kundeløfter (fx hvad kunden kan forvente) og KPI'er

Ønsket fremtidig tilstand

SKAT får værktøjer til specifikt at optimere processer mod større kundetilfredshed og øget kundeværdi i de af kundernes kontakter med SKAT, som kunderne lægger mest vægt på

Implikationer ved løsningen

- Etablering af organisatorisk ejerskab
- Forankring af udefra-og-ind mindset hos SKATs medarbejdere
- Løbende vedligeholdelse af kundeanalyse – jf. det nuværende arbejde med kundeperspektivet samt elementer fra procesejerruddannelsen



LØFTESTANG 2: KPI'ER FOR PROCESSTYRING

Udfordring

Der mangler instrumenter til overvågning af procesperformance med fokus på de kundevedtede ydelsesprocesser

Formål med løsningen

Procesejere og produktionsenheder skal i fællesskab kunne måle status og fremdrift for procesperformance, udvikling af processen samt identificere behov for korrigerende handlinger.

Løsningsbeskrivelse

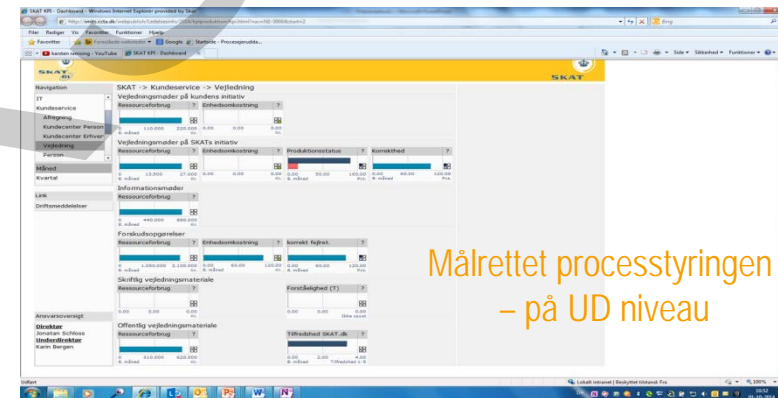
- En definition af KPI'er, der understøtter processtyringen, f.eks. udvikling i samlet ressourceforbrug, sagsbehandlingstider og kundens oplevelse med såvel processen og resultatet
- KPI-valget skal understøtte procesejernes "skæbnefællesskab" med de øvrige aktører, herunder produktion, jura, økonomi og it.

Ønsket fremtidig tilstand

- KPI'er er forankret hos procesejerne og integreret i driftsmodeller og procesejernes Dashboards (Underdirektører).

Implikationer ved løsningen

- Ydelsesprocesserne skal kortlægges med tilhørende KPI'er
- "End-to-end" processerne skal defineres, herunder skal "end-to-end" procesansvaret placeres.
- Etablering af "end-to-end" KPI'er vil formentlig kræve tilpasninger i datagrundlaget, herunder måske også i registreringsgrundlaget og dataopsamlingen
- Integration i SKAT's styringsmodel, herunder i rapporterings- og opfølgingsstrukturer



EKSEMPEL

- Procesejernes (UD-niveau) dashboards er udbygget med KPI'er som måler på udviklingen i proces-performance og dermed procesejernes indsats og resultater
- KPI'erne indgår fuldt ud i eksisterende rapporterings- og opfølgingsstrukturer.

LØFTESTANG 3: OPFØLGNING PÅ PROCESPERFORMANCE

Udfordring

Uklare styrings-, eskalations- og beslutningsprocesser og manglende instrumenter og standarder til overvågning af procesperformance

Formål med løsningen

At integrere processtyringens performance management i SKAT's styringsstruktur, herunder Styringsmodel og "Målsættende ledelse i SKAT"

Løsningsbeskrivelse

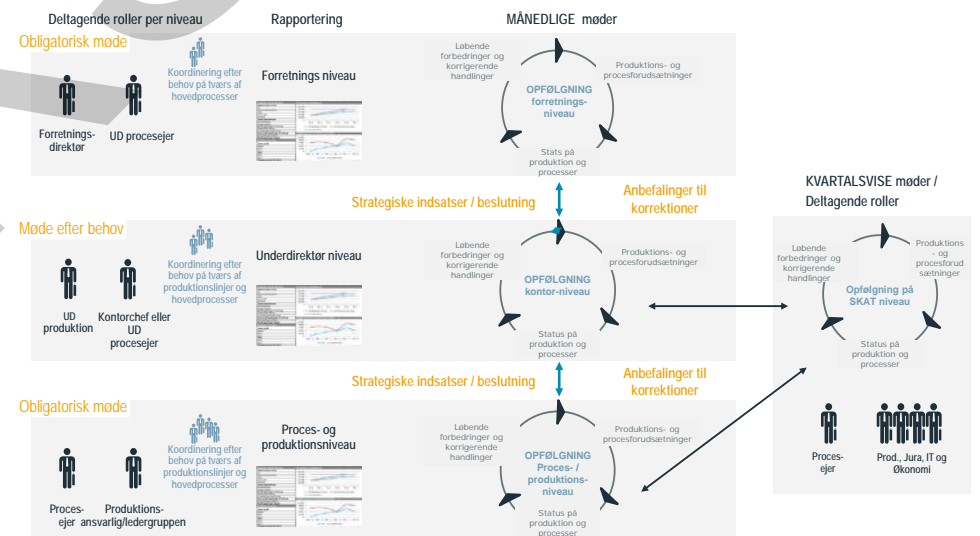
- Månedlige/kvartalsvise opfølgingsmøder på operationelt niveau mellem procesejere og ansvarlige driftsenheder/ledergruppe, hvor såvel produktions- som procesperformance drøftes, og der aftales korrigerende handlinger/løbende forbedringer
- Tilsvarende aggregerede månedlige møder på taktisk og strategisk niveau mellem hhv. PE-kontorchef/UD og Produktions-UD samt forretningsdirektør og PE-underdirektør
- Kvartalsvise møder hvor øvrige aktører involveret i "end to end" processen inddrages i opfølgningen

Ønsket fremtidig tilstand

- Ved fælles opfølgning sikres resultat-fælleskab mellem procesejere og øvrige aktører
- Styrket fokus på kundernes behov

Implikationer ved løsningen

- Ressourcetræk til procesejeres deltagelse i fysiske møder
- Afhængig af nuværende mødestruktur og -kultur, kan denne struktur mærkes markant i produktionen
- Tavler og dashboards skal suppleres med relevante KPI'er, der afspejler procesperformance, f.eks. gennemløbstid, rettidighed og kundernes oplevelse i kundekontaktpunkter
- Tavler, KPI'er mv. skal afspejle såvel UDIR området som de enkelte driftsenheder



LØFTESTANG 4: KLARE ROLLER OG ANSVAR

Udfordring

Uklarhed om procesejerrollen, procesejersansvaret, opgaver og mandater. Fordeling af ansvar mellem procesejere og produktion, IT, økonomi, jura og departement er upræcis og varierer fra fagområde til fagområde

Formål med løsningen

Fastlægge og synliggøre alle væsentlige roller og ansvar i processtyringen på et konkret opgaveniveau – på tværs af fagområder og inden for alle kunderettede processer

Løsningsbeskrivelse

For hver kunderettet ydelses- og "end-to-end" proces fastlægges: Rolleudførende aktør, den Ansvarlige aktør, Consulting aktør som skal høres og aktører som skal Informeres.

Ønsket fremtidig tilstand

Klarhed om hvilke opgaver der knytter sig til processtyringen, hvordan de ansvarsmæssigt er placeret og hvilke aktører på tværs af de faglige områder, der skal indgå i opgavevaretagelsen

Implikationer ved løsningen

- Forudsætter tung ledelsesopbakning til vedtagne roller og ansvar
- Kan få stor påvirkning på nuværende organisering af opgavevaretagelse i det enkelte forretningsområde, særligt i
Indsats
- Sammenhæng til Leadership Pipeline
- Forudsætter at procesejerne påtager sig ansvaret for anvendelse af værktøjet og inddrager de involverede aktører i rolle- og ansvarsfordelingerne.
- Ressourceforbrug til vedligehold af RACI-matrixerne

Målbillet procesejere	Opgaver knyttet til procesejerrollen	Procesejere			Produktion	Jura	IT	Økonomi
		Underdirektør	Kontorchef	Medarbejder				
Strategiske opgaver								
Ansvarlig for at digitale og manuelle ydelser tilrettelægges efter et kundeperspektiv og leveres korrekt og til tiden	Sikre at "visionen" og "målbillet" for procesens udviklingsvej er udviklet og formidlet med baggrund i interne og eksterne krav	A	R	R	C	C	C	C
	Sikre at vision og målbilleter nedbrudt til strategiske udviklingsplaner	A	R	R	C	C	C	C
Følger gennem målinger op på, om hovedprocesserne fungerer tilfredsstillende, herunder at ydelserne matcher kundernes behov	Sikre (med udgangspunkt i udviklingsplanerne) at de nødvendige indspil til strategiprocesen, herunder til ASIS kortlægning, målbillede, løsning og implementering planlægges og etableres	A	R	R	C	C	C	C
	Sikre at udviklingsplanerne afspejles og koordineres i forhold til lovprogrammets strategiske retning og indhold	A	R	R	C	C	C	C
Sikre at der it. den enkelte proces sikrer en strategisk prioritering af ændringskrav og -ønsker	Sikre et overblik over lovprogrammets påvirkning og betydning for eksisterende processer, herunder at lovprogrammet afspejler de forretningsmæssige målsætninger og muligheder	A	R	R	C	C	C	C()
	Sikre at eventuelle vigtige svar og tilbagemeldinger ift. høringer fra departementet på større lovforslag, som påvirker processerne udbarbejdes	C	A	R	C()	C()	C()	C()
	Sikre at større strategiske forandringskrav og -ønsker understøttes af beslutningsoplæg og business cases	A	R	R	C	C	C	C

EKSEMPEL

- Opgaverne i processtyringen er kategoriseret og beskrevet
- Roller og ansvar er fastlagt
- Alle kender deres opgaver, roller og ansvar i processtyringen for hver enkelt kunderettet proces

LØFTESTANG 5: IMPLEMENTERINGSNETVÆRK FOR PROCESSTYRING

Udfordring

Der mangler mål og incitamenter for en tværgående og sammenhængende processtyring. Der er ikke tilstrækkelig tværgående kommunikation og koordinering.

Formål med løsningen

At skabe netværk for procesejere og andre aktører i processtyringen, der kan styrke implementering af processtyringen gennem videndeling, værktøjsudvikling og identifikation af bedste praksis

Løsningsbeskrivelse

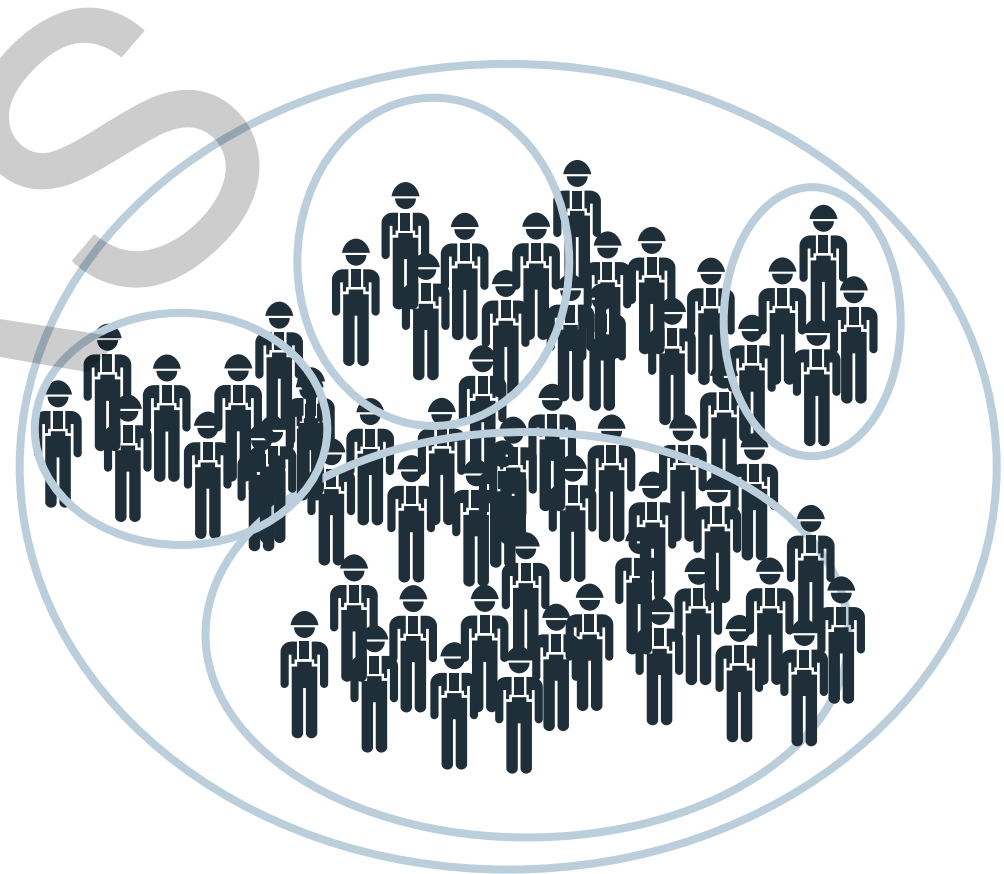
Beskrivelse af netværk-struktur, forslag til mødefrekvens, målgruppe, varighed og grund-agenda.

Ønsket fremtidig tilstand

- Der er en læringsorienteret implementering og udvikling af processtyring og procesejerskab på tværs af organisationen
- Behov for standarder/strukturer for tværgående koordinering og kommunikation mellem aktører identificeres og realiseres
- Deltagere oplever netværk-deltagelse som værdiskabende

Implikationer ved løsningen

- Netværket ejes i implementeringsperioden af processtyringssekretariatet og kan herefter overdrages til Afregning
- Procesejeres og øvrige aktørers tidsforbrug ved deltagelse
- Fysiske rammer for tværgående netværk-møder á 50-80 deltagere.



LØFTESTANG 6: FORMÅLET MED MODENHEDSMODELLEN

LØBENDE EVALUERING OG UDVIKLING AF PROCESSTYRINGEN

Modenhedsmodellen og dens anvendelse skal understøtte implementeringen og udviklingen af processtyring i SKAT.

Med 'modenhed' skal forstås, hvordan vi arbejder med processtyringen, og hvor godt dette er implementeret i forhold til visionen, målbilledet og principperne for god processtyring (GPS).

Modenhedsmodellen er et retnings- og målsættende evalueringsværktøj, der anvendes på flere niveauer:

- Evaluering af styringen af den enkelte proces – dvs. et værktøj **for den enkelte procesejer** i samspil med de relevante ledere
- Evaluering af styringen på aggregerede niveauer – dvs. et værktøj **for ledelsen** til at få overblik over modenheden generelt på tværs af flere/alle processer

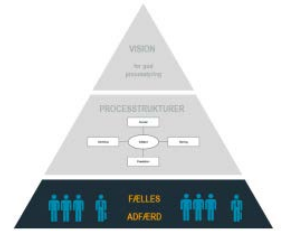
Ved evalueringen af modenheden får man således konkrete svar på følgende spørgsmål:

- Hvor langt er jeg/vi fra vores målsætning og ambition for processtyring?
- Hvor skal jeg/vi fokusere i udviklingen af processtyringen?
- Hvem gør det godt? – Hvor behøver vi ikke fokusere, hvor kan vi få inspiration, sparring, support til GPS?

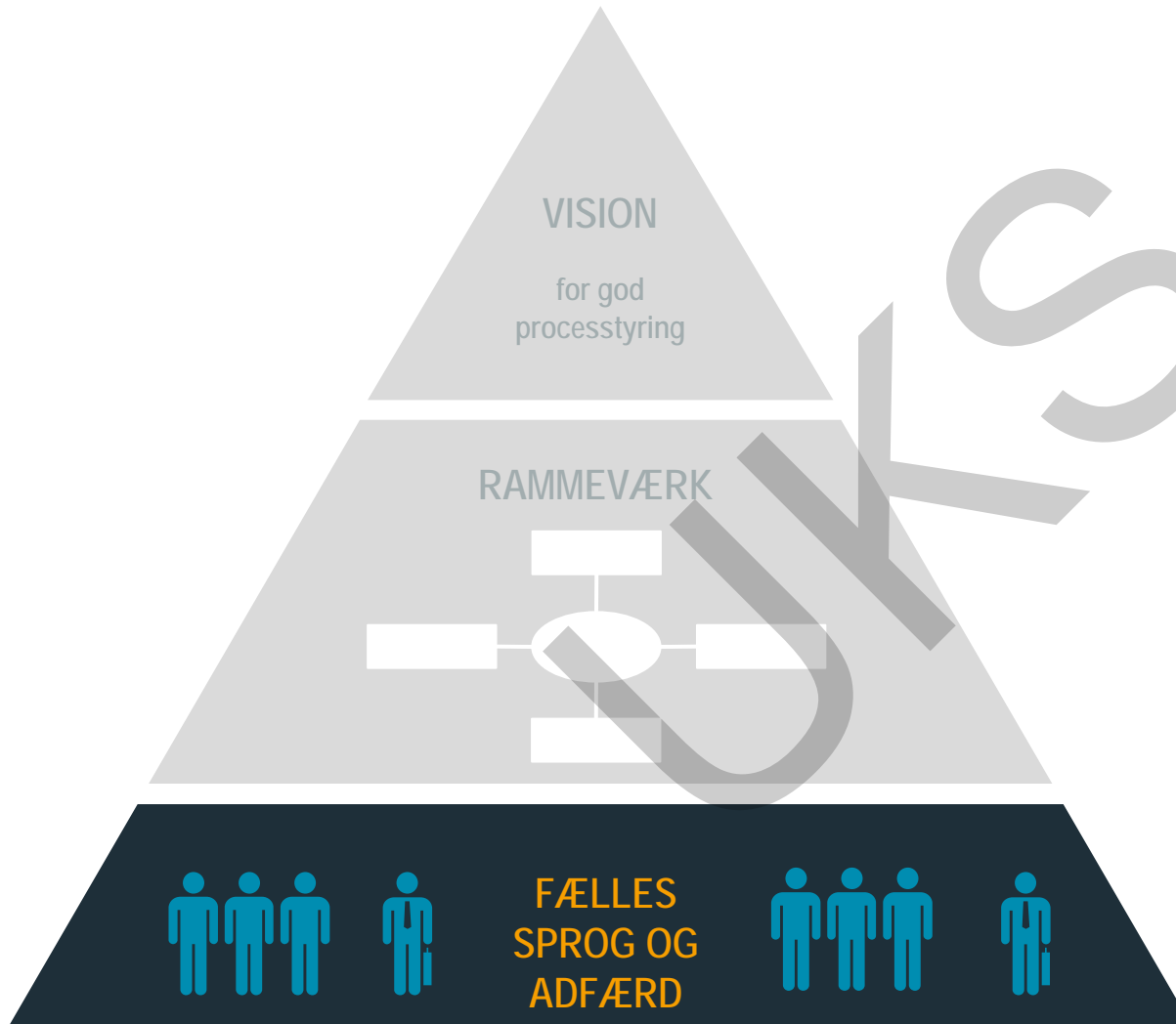


Det er vigtigt at bemærke, at modenhedsmodellen ikke siger noget om, hvor godt processerne performer, eller hvor godt ydelserne leveres (disse ting måles jo gennem proces-KPI'erne).

Modenhedsmodellen fortæller os derimod noget om grundlaget for den gode performance, nemlig HVORDAN vi styrer og udvikler processerne på vejen hen mod visionen, målbilledet og principperne for god processtyring.



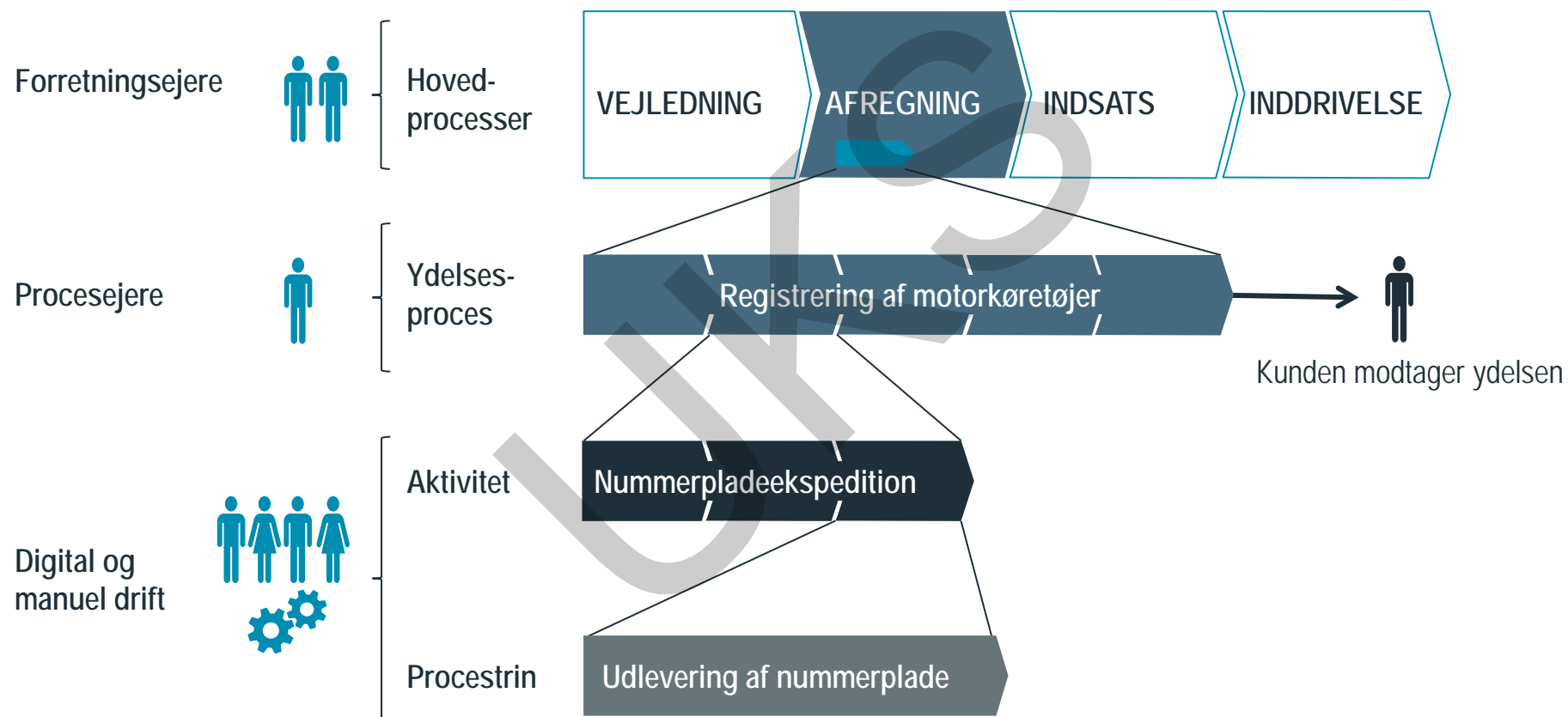
FÆLLES SPROG OG ADFÆRD ER FUNDAMENTET



Konsistent brug af rammeværket for God Processtyring i SKAT bidrager til det fælles sprog og den adfærd, der skal realisere visionen for processtyring

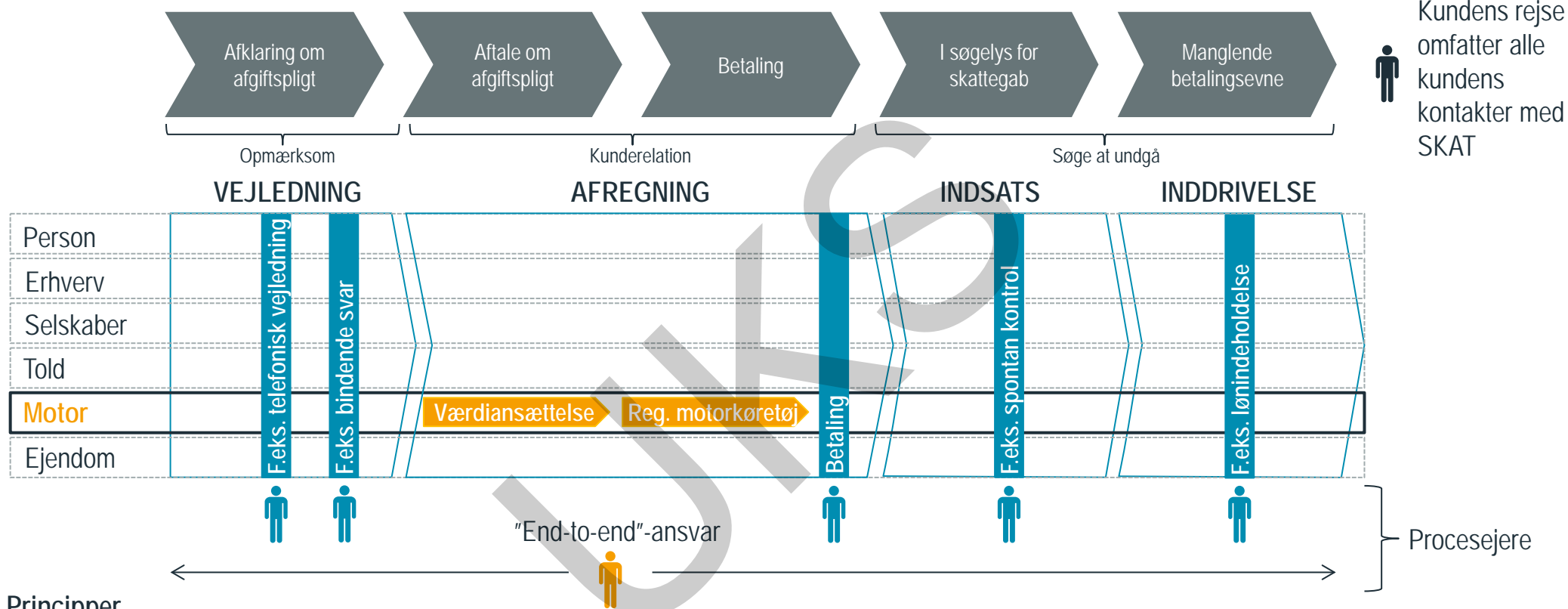
NIVEAUER FOR KUNDEVENDTE PROCESSER I SKAT

EKSEMPEL FRA MOTOR



KUNDENS REJSE I SKAT

PROCESEJERNES ANSVAR FOR KUNDENS REJSE – KUNDEREJSE FRA MOTOR

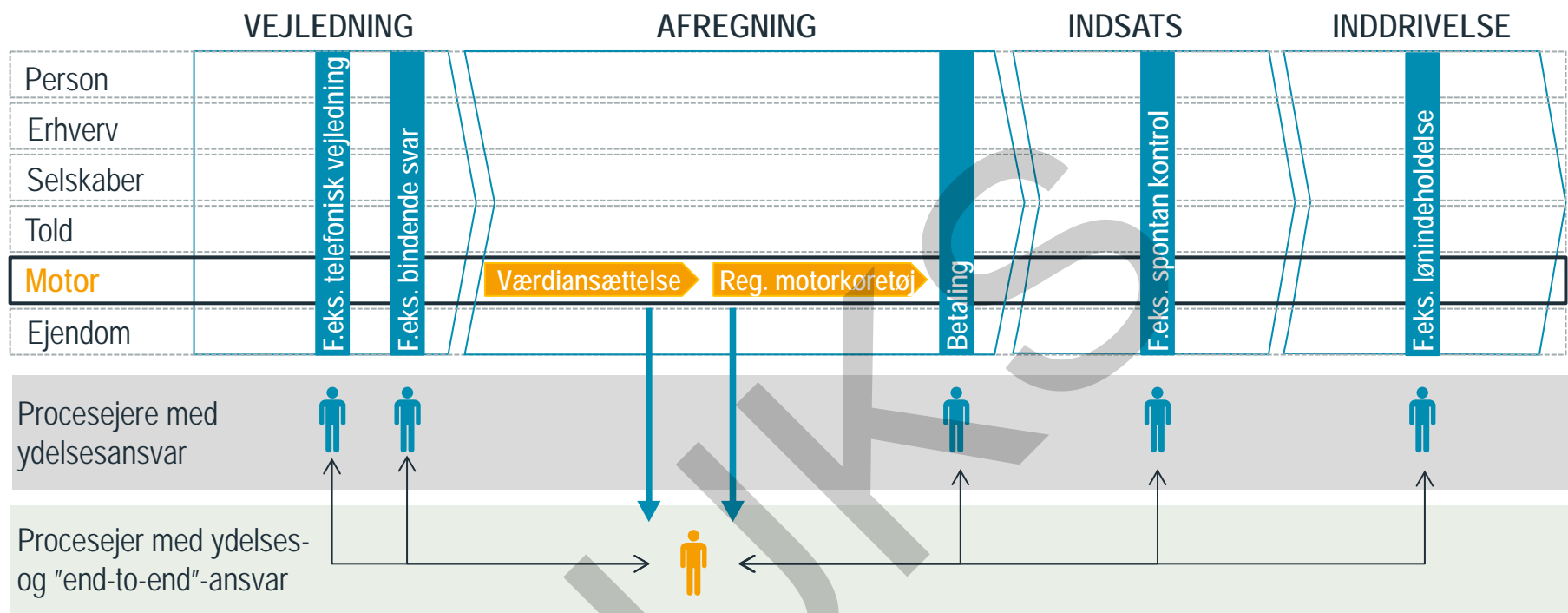


Principper

1. Der er udpeget mindst én processejer for hver ydelse
2. "End-to-end"-ansvar rækker potentielt på tværs af hovedprocesser fra kundens eller SKAT's erkendelse af et behov, til det er endeligt dækket i SKAT. Dette ansvar er typisk placeret hos procesejere fra hovedprocessen Afregning. Der kan være flere "end-to-end"-forløb og dermed "end-to-end"-ansvar inden for en produktionslinje
3. Ansvar for procesejere i Vejledning, Indsats og Inddrivelse dækker typisk alle produktionslinjer og omfatter ikke kundens behovsdækning inden for andre hovedprocesser

PROCESEJERNES YDELSES- OG "END-TO-END"-ANSVAR

"END-TO-END"-ANSVARET ER TYPISK PLACERET HOS PROCESJERE I AFREGNING



Ydelsesansvaret omfatter

- At sikre at ydelsesprocessen fungerer tilfredsstillende og har den rette kvalitet og effektivitet set ud fra et kundeperspektiv
- At sikre at afgørelser i ydelsesprocessen opleves af kunderne som forståelige og lever op til retssikkerhedsbegreb
- At tage initiativ til at den koordinationsansvarlige processejer orienteres om handlinger, som forventes at påvirke øvrige hovedprocesser

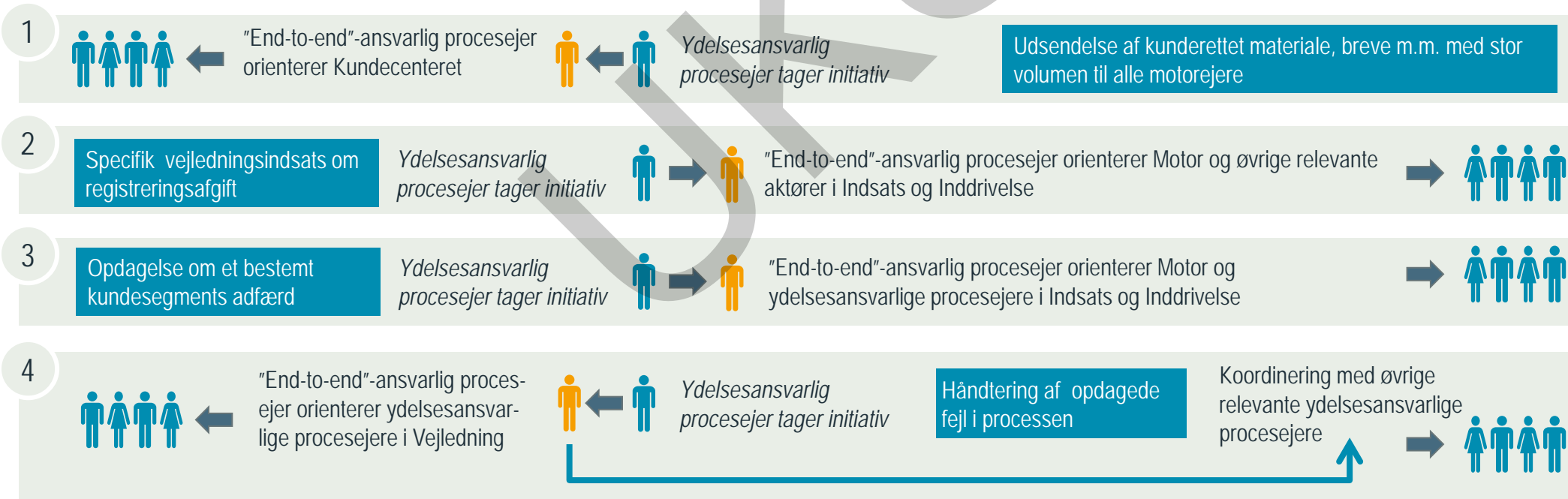
"End-to-end"-ansvaret omfatter desuden

- At sikre en velfungerende koordinering og videndeling på tværs af organisering, ydelser og aktører, herunder at sikre at alle væsentlige handlinger, som påvirker andre led i processen, drøftes med relevante aktører
- Pligt til at eskalere uafklarede problemstillinger via opfølgingsstrukturen

NOGLE HÆNDELSER AKTIVERER PLIGT TIL AT TAGE ET INITIATIV

"END-TO-END"-ANSVARLIGE SKAL ORIENTERES OG REAGERE PÅ TVÆRS AF YDELSESPROCESSER

	VEJLEDNING		AFREGNING		INDSATS		INDDRIVELSE	
Person								
Erhverv								
Selskaber								
Told								
Motor			Værdiansættelse	Reg. motorkøretøj	Betaling			
Ejendom								



3. PRÆSENTATION AF IMPLEMENTERINGSPLAN

IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

GRUNDPRINCIPPER

1. Procesejerkontorchefen er omdrejningspunkt for viden overførsel og implementering og skal eje implementeringen i eget kontor. Kontorcheferne forberedes til denne opgave gennem coaching. Kan delegere til en eller flere procesejere
2. Procesejerne implementerer på eget ydelsesområde med konkrete aktører
3. Procesejerne vil få tilbudt kompetenceudvikling med afsæt i vurdering af kompetence-gab i forhold til ønskede kompetenceprofil
4. Implementering i tre faser: Pakke 1, 2 og 3
5. Implementeringen skal tage højde for lokale variationer i nuværende måder at varetage procesejerskabet på, nuværende opgavemix og eksisterende kompetencer, hvilket kan medføre behov for forskelligt udrulningstempo samt eventuelle tilpasninger af de foreslåede løftestænger
6. Udrulning af God Processtyring i SKAT koordineres med relevante turnusanalyser
7. Der etableres et implementeringssekretariat for processtyring i SKAT. Efter implementeringsfasen besluttet hvordan driftsopgaven organiseres.

ORGANISATORISK ENHED TIL AT UNDERSTØTTE PROCESSTYRING

DER BØR OPRETTES ET IMPLEMENTERINGSSEKRETARIAT TIL AT STØTTE IMPLEMENTERINGEN

Formål

- Udvikle, vedligeholde og understøtte brugen af rammeværket for God Processtyring i SKAT

Succeskriterier

- At procesejere på alle niveauer har let adgang til SKATs processtyringsværktøjer
- At værktøjerne er kendte og bliver brugt
- At procesejerne kompetenceudvikles i processtyring

Hovedopgaver i implementering

- Ansvarlig for gennemførelse af aktiviteterne i implementeringsplanen i samarbejde med eksterne konsulenter
- Coacher kontorchefer og procesejere og afholder opfølgingsmøder i samarbejde med eksterne konsulenter
- Rapporterer på fremdrift til ledelsen

Hovedopgaver i den efterfølgende drift, der skal placeres/fordeles organisatorisk

- Eje, udvikle og vedligeholde SKATs værktøjer og best practice for processtyring i SKAT, herunder dokument repository på Sharepoint
- Sikre og opsamle målstyring på hovedprocesniveau vedrørende modenhed
- Arrangere, indkalde til og facilitere Implementeringsnetværk for Procesejere i implementeringsperioden.
- Ansvarlig for uddannelse af procesejere i det nye rammeværk

Nødvendige kompetencer hos sekretariatets medarbejdere

- Dybt kendskab til SKATs forretningsprocesser og organisation
- Dyb indsigt i processtyring, herunder det samlede rammeværk for God Processtyring i SKAT
- Erfaring med brug af SKATs processtyringsværktøjer
- Gode formidlingsevner

Anslået ressourceforbrug

- I implementeringsperiode med etablering af processtyringsværktøjer og træning jvf plan: 6 FTE
- Efterfølgende i drift: 4 FTE

UDDANNELSE I PROCESSTYRING

PRINCIPPER

Det pædagogiske grundprincip er praksisorienteret læring

- Introduktion af ny viden på workshops, igangsætning af eget arbejde med materialet samt videreførsel heraf i driften
- Modulopbygget undervisning der følger pakkeudrulningen. Undervisning leveres på de planlagte workshops og modtages således af alle involverede aktører
- Støtte til arbejdet i implementeringsforløbet gennem coaching og på opfølgingsmøder
- Kontorchef er daglig coach for procesejere og modtager i implementeringsfasen støtte til opgaven efter behov. Coachingopgaven kan eventuelt deles med et antal procesejere, der så coacher kolleger efter behov
- Der tilbydes kvartalsvist egentlige kurser á 4 timer pr. modul for processtyringsaktører med behov herfor og for øvrige interesserede
- SKATs allerede eksisterende kursusmateriale for procesejere indarbejdes hvor relevant

IMPLEMENTERINGSPLAN

2 SCENARIER

2 scenarier for implementering af GPS

Scenarie 1 – Implementering i alle forretningsområder

Implementeringsplanen strækker sig over 1½ år og de 3 faser gennemføres i hele organisationen. I praksis betyder det at omfanget af implementeringen vil være lidt forskellig fra forretningsområde til forretningsområde. Mellem hver fase er der en mindre 'go live' periode med mulighed for løbende ekspert coaching. Implementeringen omfatter et kompetenceløft for alle involverede parter i GPS. Alle får samme mindset i forhold til fælles sprog og adfærd. Ulempen er, at andre forretningskritiske aktiviteter i f.eks. Inddrivelse, får en lavere prioritet.

Scenarie 2 – Implementering i Kundeservice (pilotprojekt)

Implementeringen kan alternativt gennemføres i 2 forløb – hvor Kundeservice, Jura, Økonomi, IT sammen med driftsenhederne kobles på i fuld skala, mens de øvrige forretningsområder i første omgang starter med at koble procesejere til en ydelse, fastlægger det konkrete opgaveansvar og deltager i kvartalsmøder med de øvrige aktører. De øvrige løftestænger i GPS (KPI'er, kunderejsen, modenhedsudvikling (vurdering) og implementeringsnetværk) introduceres efter aftale.

Ulempen er, at der er spild i forhold til gentagelser af undervisningsforløb, den eksterne konsulentbistand er kun koblet på i de første 1½ år, samt en risiko for, at den koordinerende rolle i Udvikling (Kundeservice) kun implementeres delvis.

LØFTESTÆNGERNE IMPLEMENTERES I TRE PAKKER

DEN SAMLEDE IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

Pakke 1 – første 6 måneder

- Etablering af processtyringssekretariat
- Fastlæggelse og synliggørelse af procesejere på alle ydelser
- Fastlæggelse af roller og ansvar
- Indarbejdelse af KPI'er vedr. procesperformance
- Månedlig opfølgning på procesperformance mellem procesejere og Produktion
- Kortlægning af "end-to-end"-processer, inkl. ansvar
- Identifikation af CTQ med afsæt i eksisterende proceskortlægning
- Igangsættelse af kvartalsmøder med øvrige aktører
- Indstilling vedr. kvalitetssikring

Pakke 2 – følgende 5 måneder

- Kortlægning af alle ydelsesprocesser
- KPI-integrering i tavler/dashboards på alle niveauer, inkl. procesejerdriftstavler (jf. Målsættende ledelse)
- Fastlæggelse af kunderejserne. Gennemførelse af kundeundersøgelse for alle relevante segmenter. Fastlæggelse af kundeløfter og KPI. Sammenhæng til turnusanalyse for Kundeservice
- Modenhed: Introduktion, træning af "ejere", test og eventuel justering
- Konkretisering af valgte kvalitetssikring

Pakke 3 – følgende 3 måneder

- Opfølgning på kundeløfte-KPI'er
- Modenhed: Gennemføre første evaluering og målfastsættelse på tværs i SKAT
- Operationalisering af valgte kvalitetssikring

Ressourceforbrug:

I alt et estimeret merforbrug pr. procesejere på 20 - 40%, ekskl. gevinster
Ekstern konsulentstøtte på ca. 4 mio kr. (2500 timer)

Ny organisatorisk enhed/projekt til:

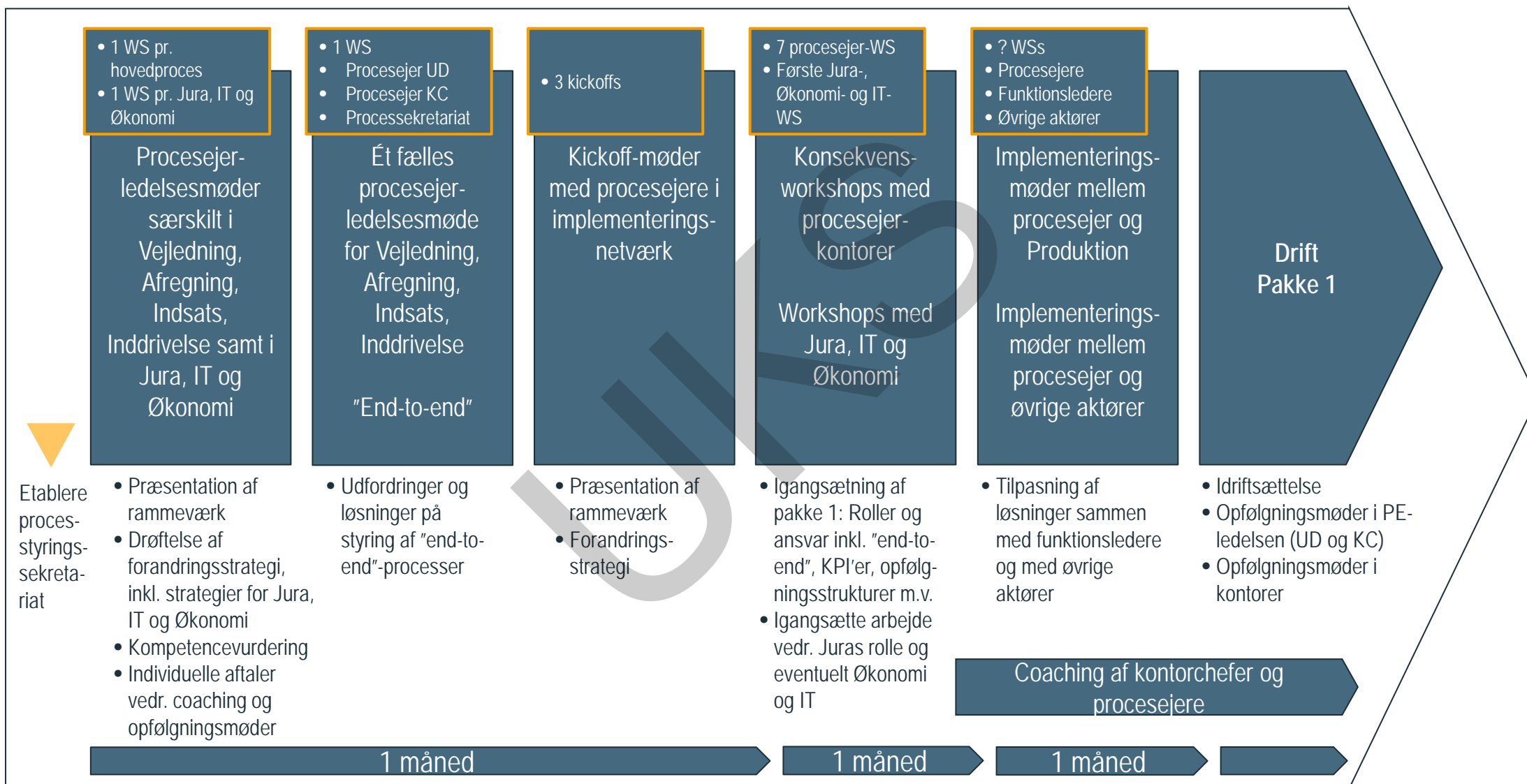
implementeringsstøtte

6 årsværk

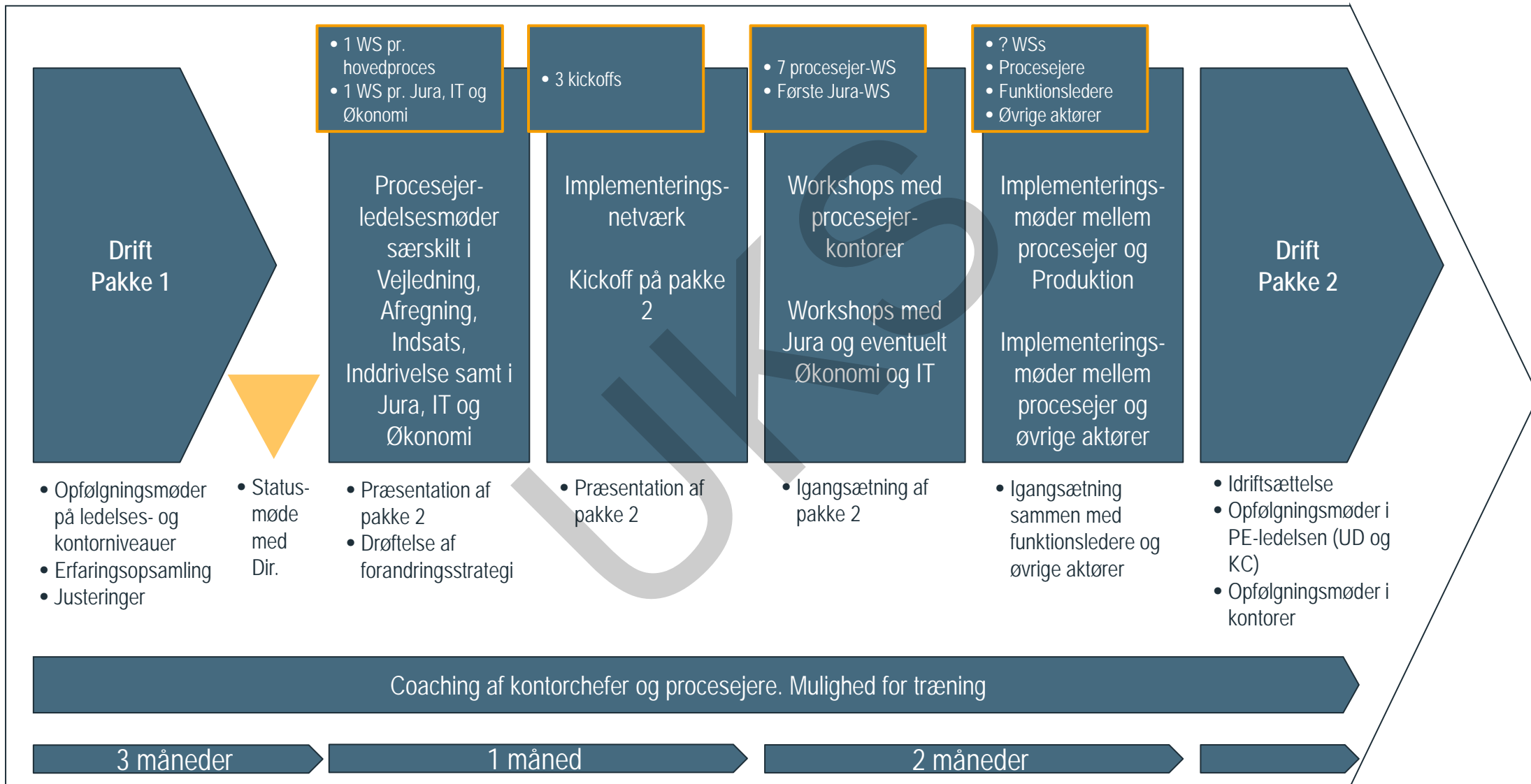
drift efterfølgende

4 årsværk

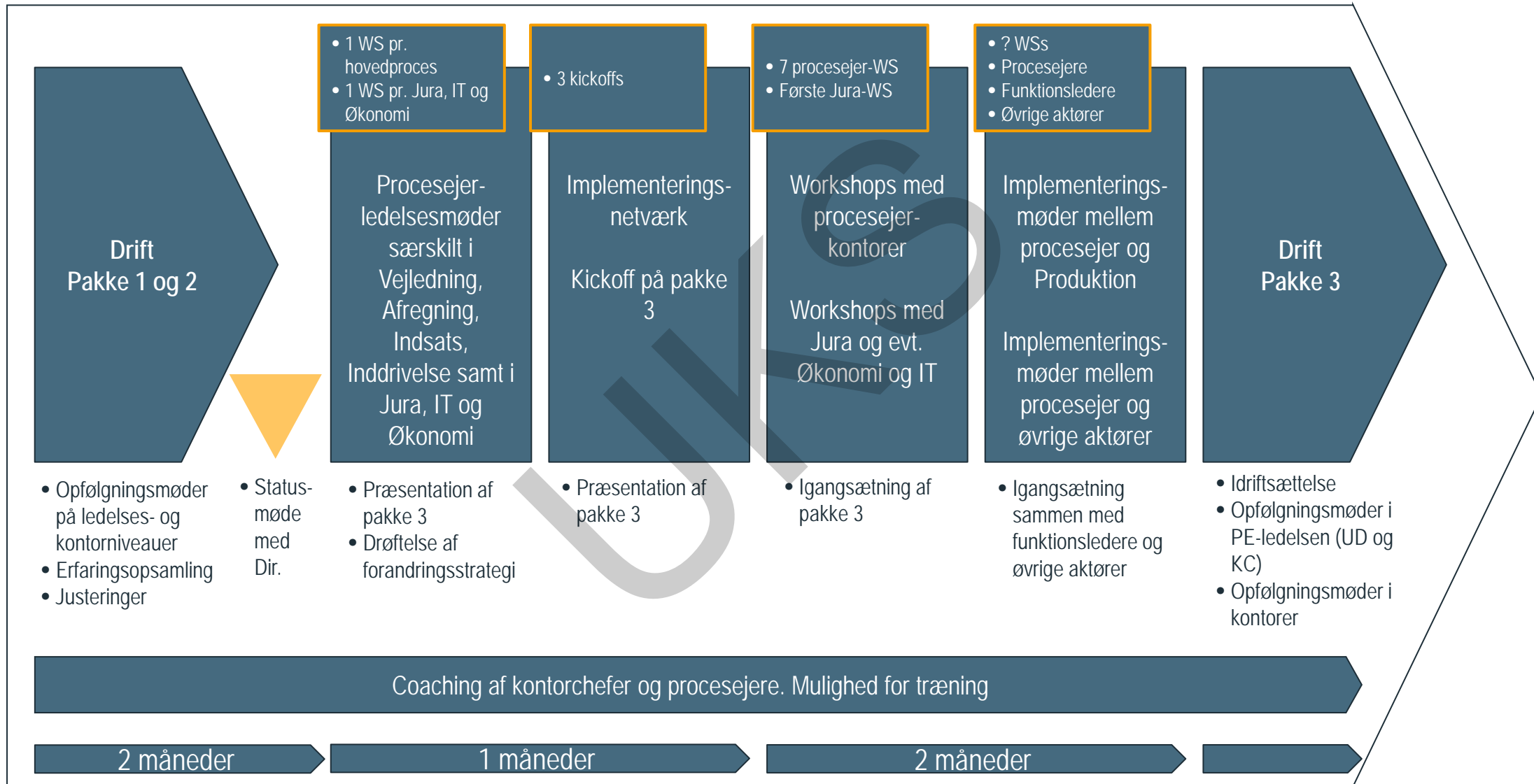
IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 1



IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 2



IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 3



ESTIMERET KONSEKVENNS VEDR. RESSOURCEFORBRUG FOR PROCESEJERE

Nye opgaver for processejerne

- Retningslinjer for den manuelle produktion
- Procesbeskrivelser (SIPOC)
- Mål og driftsstyrings-tavler
- Forslag til løsninger på fejl og mangler i den manuelle produktion
- Opstille behov for data og analyser til brug for den faglige styring af ydelser ekskl. KPI'er
- RACI
- Implementerings netværk
- Modenheds-udvikling
- Kundens rejse
- KPI
- Opfølgingsmøder

I ALT ET ESTIMERET MERFORBRUG PR. PROCESEJER PÅ 20 - 40%, EKSKL. GEVINSTER – SVARENDE TIL 8-16 MEDARBEJDERE I F.EKS. AFREGNING

Afgrænsninger:

Der er taget udgangspunkt i de nye opgaver en processejer får på en ydelse eller et underdirektør-område.

Der er ikke estimeret den tid, det tager Jura/Intern revision at følge op på om sagsbehandlingspraksis-/afgørelser lever op til aktuel lovgivning.

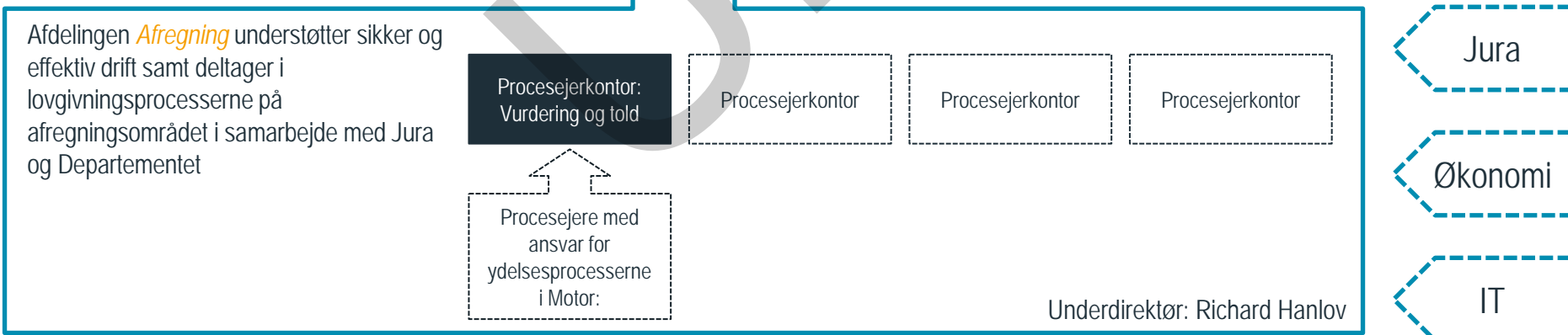
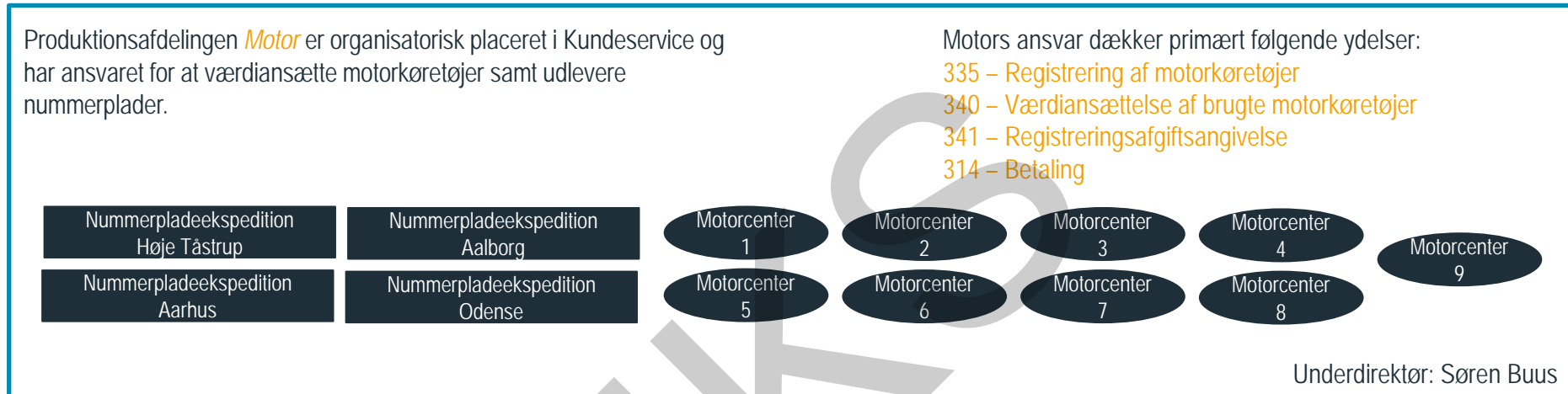
Der er ikke estimeret den ekstra tid økonomi skal bruge til at sikre data til de kommende proces –KPI'er og andre relevante data til brug i processtyringen.

Andre aktørers tidsanvendelse i f.m. opfølgingsstrukturen er ikke estimeret

4. EKSEMPEL: PROCESSTYRING I MOTOR

PROCESSEN I MOTOR

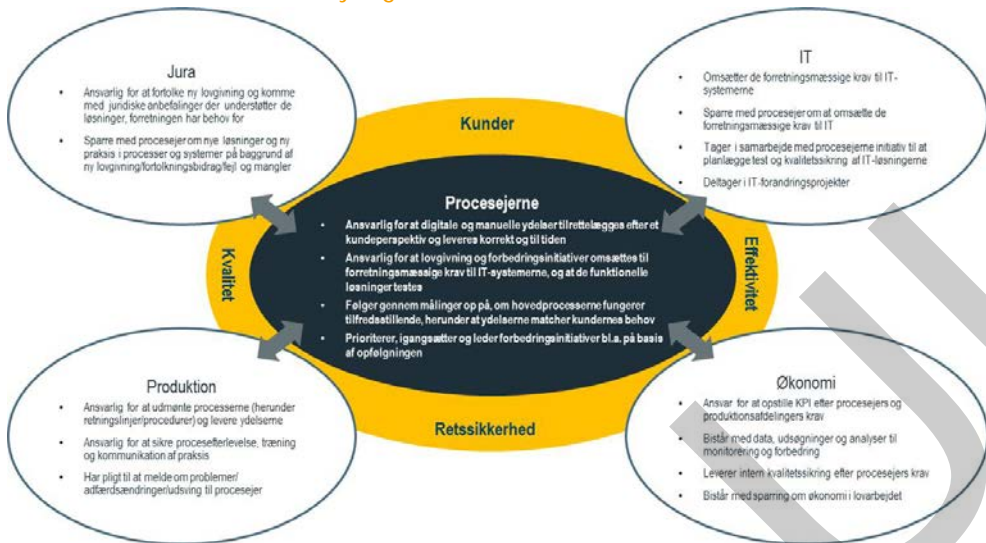
ORGANISERING OMKRING NOGLE FÅ KUNDEVENDTE YDELSESPROCESSER



ROLLER OG ANSVAR I MOTOR

PRÆCIS FORDELING MELLEM PROCESEJERE OG PRODUKTION, IT, ØKONOMI OG JURA

De tre procesejere i Motor har et særligt ansvar for at sikre klarhed om roller og ansvar mellem de involverede aktører. Udgangspunktet er **Målbilledet for God Processtyring i SKAT:**



Procesejernes ansvar

- Såvel digitale som manuelle aktiviteter i Motors ydelsesprocesser tilrettelægges efter et kundespektiv og leveres korrekt og til tiden
- Ny lovgivning inden for Motor implementeres korrekt
- Der følges gennem målinger op på, om ydelsesprocesserne fungerer tilfredsstillende
- Forbedringsinitiativer udvikles, prioriteres, igangsættes og ledes
- Der sker koordinering af dette arbejde med Jura, IT og Økonomi.

I forbindelse med implementering af God Processtyring vil procesejerne drøfte og implementere målrettede roller og ansvar under et kvartalsmøde med aktørerne i Motor. Støtteværktøj til dette er **RACI-modellen (Responsible – Accountable – Consulting – Informed).**

Målbilledet procesejere	Nr.	Opgaver knyttet til processtyringen	Procesejere			Produktion	Jura	IT	Økonomi
			Underdirektør	Kontorchef	Medarbejder				
Ansvarlig for at digitale og manuelle ydelser tilrettelægges efter et kundespektiv og leveres korrekt og til tiden	1	Sikre at "visionen" og "målbilledet" for processtyringen er klar	A	R	R	C	C	C	C
	2	Sikre at vision og målbillede er nedbrudt til handling	A	R	R	C	C	C	C
	3	Sikre (med udgangspunkt i udviklingsplaner) at de digitale og manuelle ydelser leveres korrekt og til tiden	A	R	R	C	C	C	C
	4	Sikre et overblik over lovprogrammets påvirkning på processen	A	R	R	C	C	C	C/I
	5	Sikre at eventuelle vigtige svar og tilbagemeldinger kommer hurtigt og korrekt	C	R	R	C/I	A/R	C/I	C/I
	6	Sikre at en fortolkning af ny lovgivning, indarbejdes i processen	C	C	C	C/I	A/R	C/I	C/I
	7	Sikre at større strategiske forandringskrav og ændringer i processen er håndteret	A	R	R	C	C	C	C
	8	Sikre at der ift. den enkelte proces sker en statusopfølgning	C	A	R	C/I	C/I	C/I	C/I
	9	Sikre at der hvor end to end processen har tilvirket	A/R	C	C	I	I	I	I

EKSEMPEL

- Opgaverne i processtyringen beskrives for ydelsesprocesserne. Registrering af motorkøretøjer, Værdiansættelse af brugte motorkøretøjer, Registreringsafgiftsangivelse og Betaling
- I løbende dialog benyttes RACI til, at alle kender deres opgaver, roller og ansvar for hver enkelt kunderettet processtrin

Fordele for SKAT

- Klarhed om hvilke opgaver der knytter sig til processtyringen, og hvordan de ansvarsmæssigt er placeret
- Præcisering af hvilke aktører på tværs af de faglige områder der skal indgå i opgavevaretagelsen og med angivelse af graden af involvering/ansvar

KPI'ER I MOTOR

PROCESEJERE OG JURA INDDRAGES AKTIVT I EKSISTERENDE MÅLSTYRING

Eksisterende KPI'er for Motors ydelsesprocesser

- Kundetilfredshed (halvårlig måling)
- Sager inden for frist (%)
- Korrekthed – Intern risikostyring (% ift. mål)
- Pristjek (antal ift. budget)
- Andel selvanmeldte (% ift. budget)
- Tabte klagesager (% ift. mål)
- Remedy inden for frist (% ift. mål)
- Timer pr. sag (gnst.)
- Tilstedevær (%)

Ejes af
funktionledere

Fremtidige KPI'er for Motors ydelsesprocesser

- Sager inden for frist (%)
- Pristjek (antal ift. budget)
- Tilstedevær (%)
- Korrekthed – Intern risikostyring (% ift. mål)
- Tabte klagesager (% ift. mål)
- Remedy inden for frist (% ift. mål)

Ejes af
funktionsledere

- Kundetilfredshed (halvårlig måling)
- Andel selvanmeldte (% ift. budget)
- Timer pr. sag (gnst.)
- **CTQ-målinger**
- **Kundeløfteindfrielse**

Ejes af
funktionsledere
og procesejere i
fællesskab

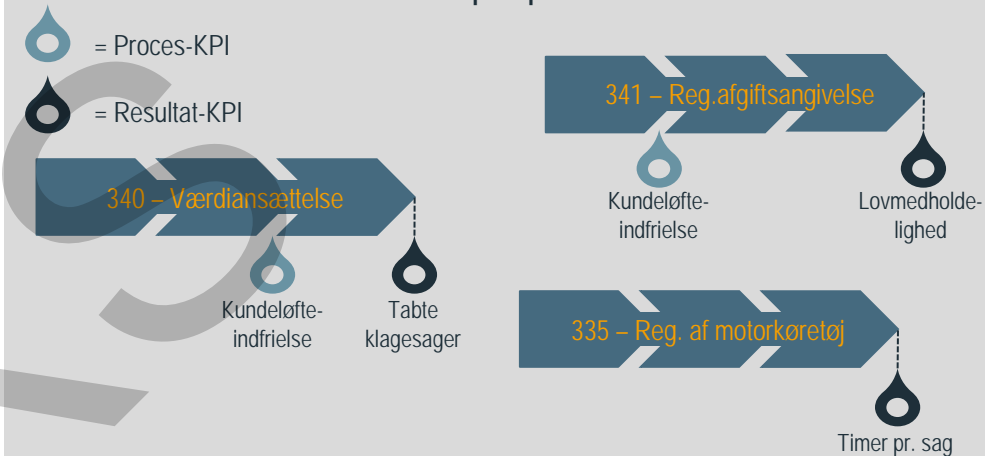
- **Procesmodenhed**

Ejes af
procesejere

- **Kvalitetsstyring**

Ejerskab ikke
defineret

Illustrative eksempler på KPI'er i Motor



Princip: Funktionslederne ejer de KPI'er som kan påvirkes direkte gennem kvantitet og kvalitet af anvendte medarbejderressourcer. KPI'er som kan påvirkes tungt gennem tilpasning og understøttelse af ydelsesprocessen ejes af funktionsleder og procesejere i fællesskab dog således, at der er forskellige pligter til at handle på resultatet af målingerne. Uagtet ansvarsfordelingen følges op på alle KPI'er i fællesskab.

KPI'er for rollespecifikke opgaver ejes af den ansvarlige for opgaven, her: Procesmodenhed og lovkonfirmation.

Fordele for SKAT

- Procesejerne vil konkret blive inddraget i og gjort ansvarlige for optimering af ydelsesprocesser
- Der etableres et fællesskab om proces performance, behov for korrigerende handlinger og dermed udvikling af ydelsesprocesserne

OPFØLGINGS- OG BESLUTNINGSSTRUKTURER UDBYGGES OG INTEGRERES I STYRINGSMODELLEN – EKSEMPEL FRA MOTOR

Deltagende roller per niveau

Rapportering

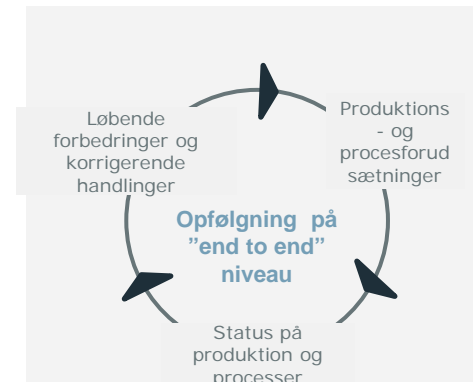
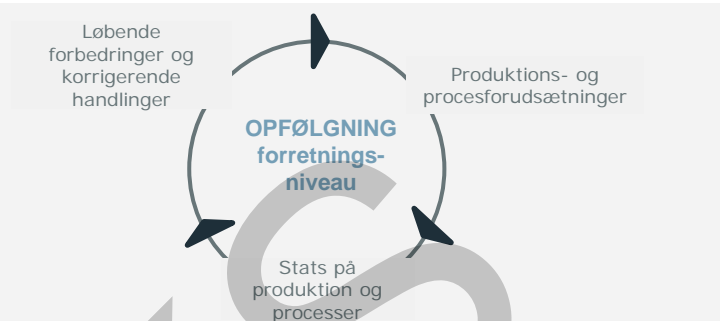
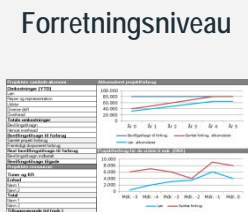
MÅNEDLIGE møder

KVARTALSVISE møder / Deltagende roller

Obligatorisk møde

Forretningsniveau

Jonatan Schloss
Richard Hanlov



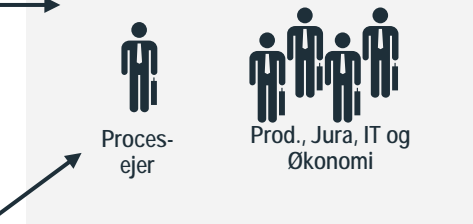
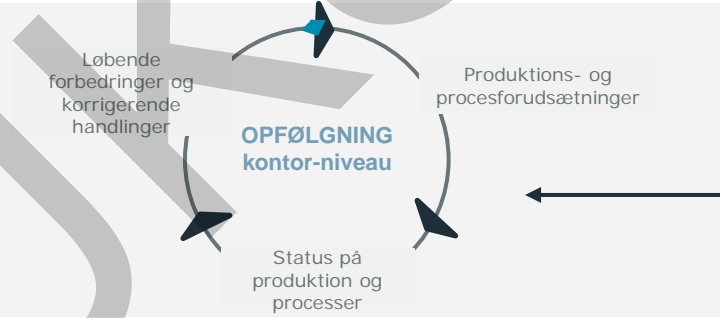
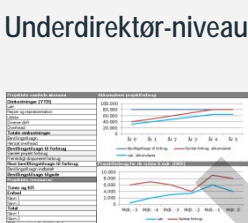
Strategiske indsatser / beslutning

Anbefalinger til korrektioner

Møde efter behov

Underdirektør-niveau

Søren Buus
Claus B. Johannsen (Procesejer)



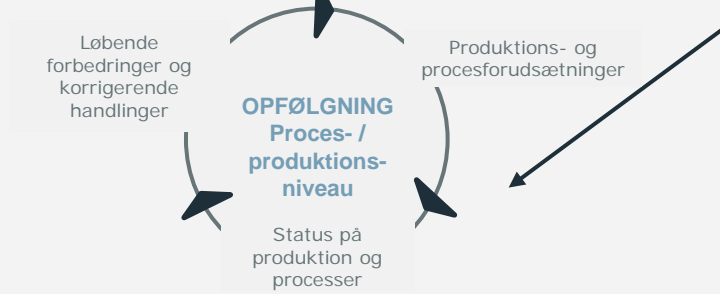
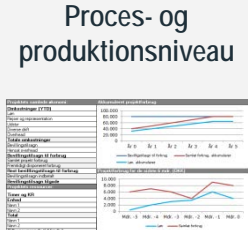
Strategiske indsatser / beslutning

Anbefalinger til korrektioner

Obligatorisk møde

Proces- og produktionsniveau

Procesejer
Produktionsledergruppen i MOTOR

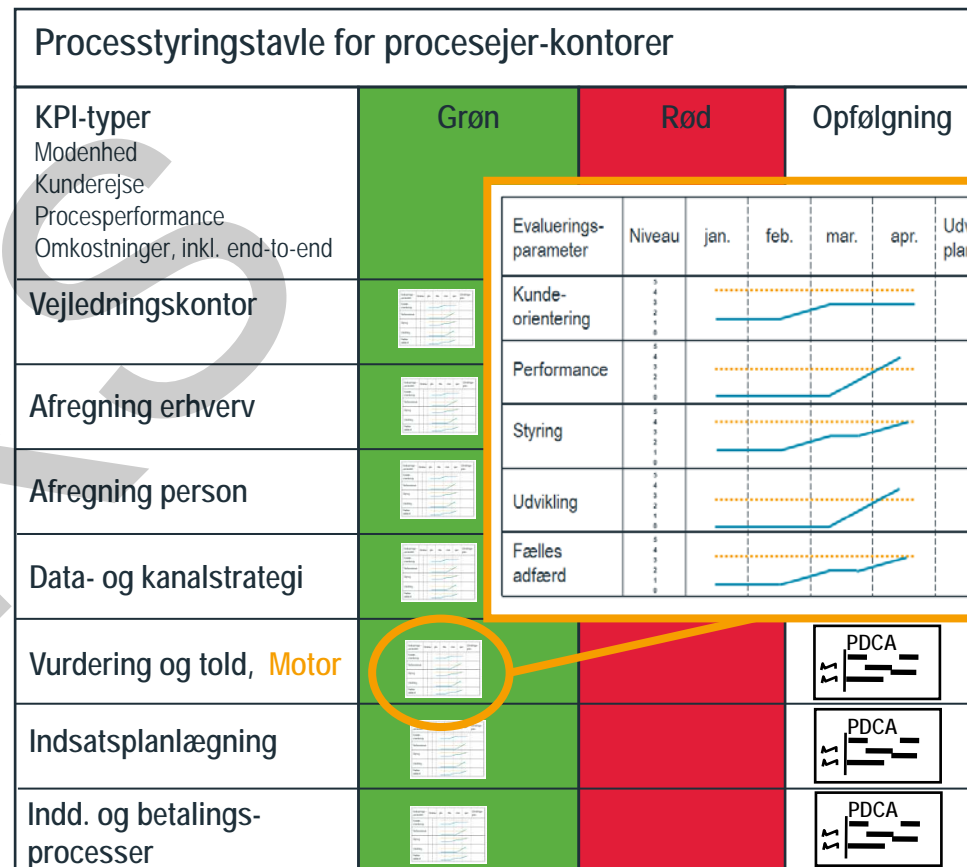
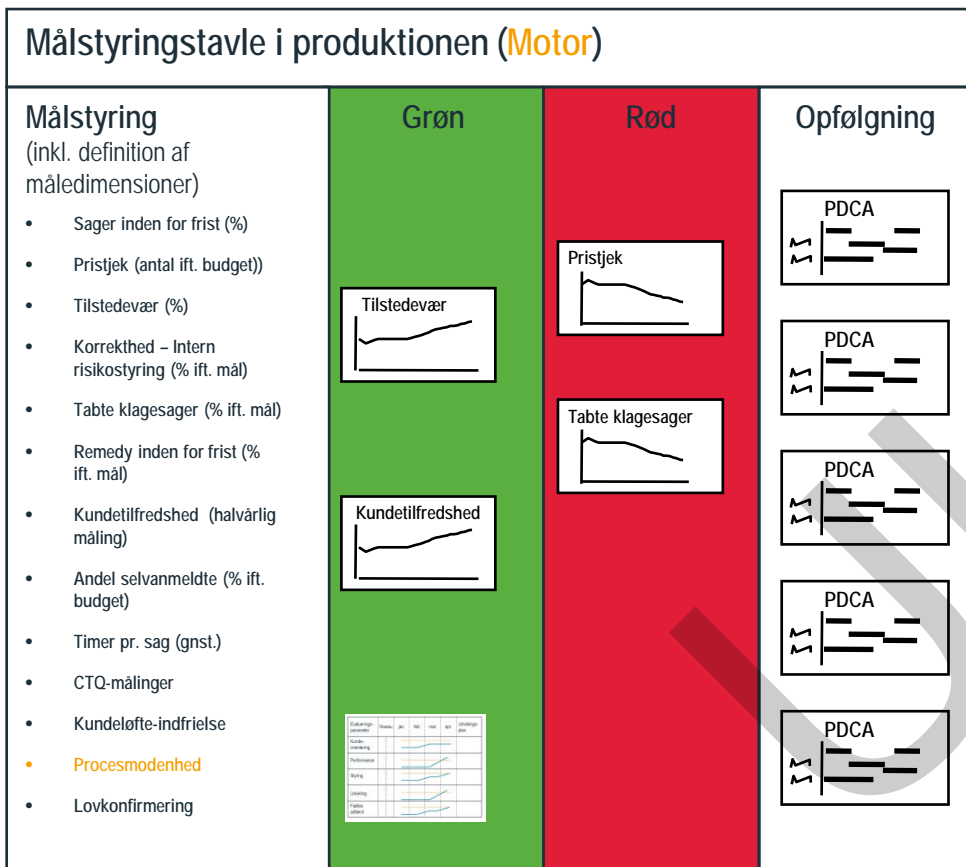


Følgende aktører deltager i de kvartalsvise opfølgingsmøder:
 Motor: 2 repræsentanter fra motorcentrene og 1 fra motor-ekspeditionen
 Procesejer: Procesejere – medarbejder og KC. Fra øvrige hovedprocesser efter behov.
 Jura, økonomi og IT: 1 repræsentant pr. aktør

Endvidere møder med de enkelte funktionsledere min. to gange om året

EKSEMPEL PÅ MÅLSTYRINGSTAVLE

FOR MOTOR OG PROCESSEJERKONTOR



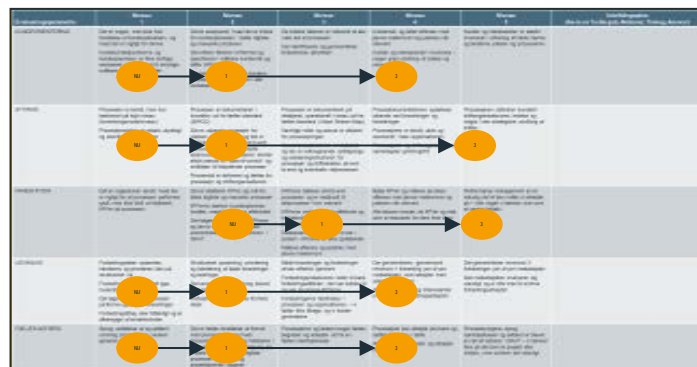
Produktionen



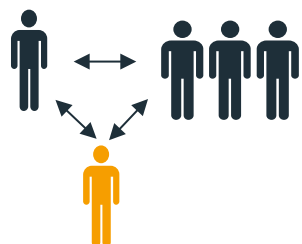
PE-Kontor

MODEL FOR MODENHEDSUDVIKLING I MOTOR

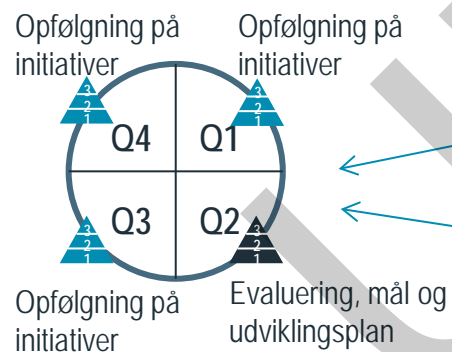
PROCESEJERNES DIALOGVÆRKTØJ TIL AT EVALUERE OG FORBEDRE PROCESSTYRINGEN I MOTOR



Evalueringsparametre	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Udviklingsplan
Parameter 1	X					MÅL
Parameter 2		X				MÅL
Etc.	X					MÅL



Processejerne i dialog med underdirektør og funktionslederne i Motor



Processejerne aftaler mål, initiativer og aktionsplan med Søren Buus og alle funktionslederne i Motor

- Enighed om aktuelt niveau på hvert evalueringsparameter
- Aftale om mål på kort og lang sigt (1 og 3 år)
- Aftale om forbedrende initiativer og nødvendig ledelsessupport

Processejerne drøfter status med Søren Buus og alle funktionslederne i Motor. Der aftales eventuelle korrigerende handlinger for at nå årsmålet.

Drøftes under fysiske møder fire gange om året:

- Mål og udviklingsplan aftales én gang årligt
- Kvartalsvis opfølgning på aftalte initiativers fremdrift og resultatskabelse

Fordele for SKAT

- Klart overblik og entydig transparens i hvor godt processtyringen er implementeret
- Sikrer, at der jævnligt og efter en fast defineret opfølgningsstruktur følges op på modenheden og iværksættes forbedrende aktiviteter
- Bidrager til, at modenhedsniveauet på de enkelte processer og samlet set stiger over tid

IMPLEMENTERINGSNETVÆRK FOR PROCESEJERE

PROCESEJERNE SKAL GENNEM NETVÆRK MEDVIRKE TIL OPBYGNING AF GOD PROCESSTYRING

Processejerne med ansvar for ydelsesprocesserne i Motor deltager i

Implementeringsnetværk for processejere i SKAT

Primær deltagerkreds

- Processejere på tværs af hovedprocesserne. Øvrige aktører efter behov

Mødefrekvens

- Første år: 4 møder á 4 timer
- Efterfølgende år efter behov: 3 møder á 4 timer

Dagsorden

- Optimering af kunderejsen
- Tværgående procesperformance
- Lovprocesser og forandringer

Forberedelse

- Forhåndsudsending af skabelon til opsamling af udfordringer og behov på de 3 områder

Netværksejer

- I implementeringsperioden: Processtyringssekretariatet. Derefter evt. ejerskab i Afregning

(Om nødvendigt opdeles netværket i 2-3 fora)

Udbytte for processejerne i Motor:

- Forståelse for kundeorientering
- Opnå indsigt i brugen af processtyringsværktøjer
- Lære af og bidrage til bedste praksis for processtyring
- Aftale løsninger på koordinerings- og samarbejdsbehov



Fordele for SKAT

- Styrket implementering af processtyringen, videndeling, værkstøjsudvikling og bedste praksis
- Understøttelse af procesejerskab på tværs af organisationen
- Deltagere oplever netværksdeltagelse som værdiskabende

KUNDEREJSE I MOTOR

PROCESEJERNE SIKRER EN KORTLÆGNING AF "KUNDENS REJSE" HOS MOTOR



I fremtiden skal procesejerne sikre

1. Overblik over kontaktpunkter for kundesegmenter i Motor
2. Interviewanalyse af kundernes oplevelse med SKAT ift. de enkelte kontaktpunkter
3. Identifikation af de kundekontaktpunkter som anses for kritiske for processen
4. Beslutning om konkret kundeløfte for hver af de kritiske kundekontaktpunkter og en KPI herfor
5. Mål for hvert kritisk kundekontaktpunkt
6. Konkrete handlinger for at nå målene

Fordele for SKAT

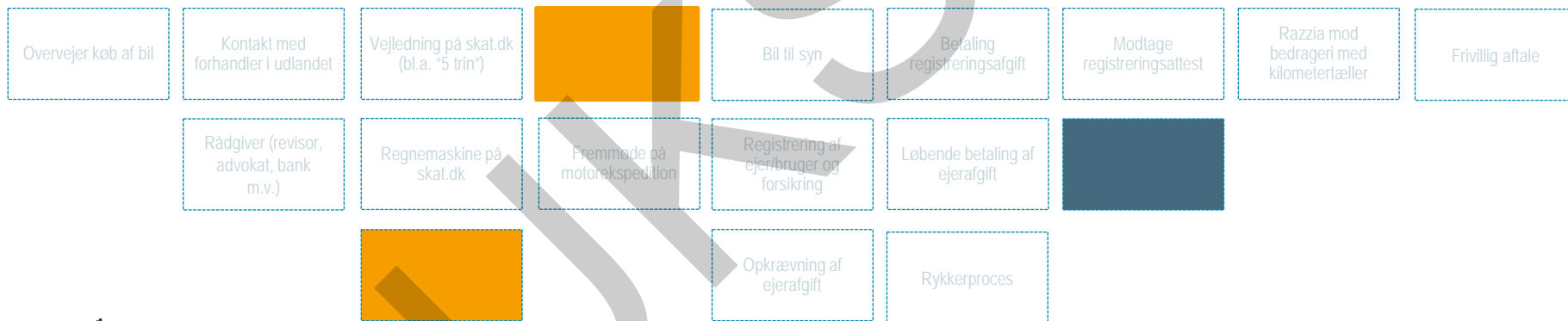
- Procesejerne får et værktøj til at sætte fokus på kundernes tilfredshed med SKAT
- Der kan måles på vigtige elementer inde i processen
- Der opnås mulighed for at prioritere ressourcer og dermed effektivisere indsatsen over for kundesegmenter

KUNDEREJSE I MOTOR

ANALYSEN VISER, HVOR DER SKAL FOKUSERES FOR AT OPNÅ KUNDETILFREDSHED



Illustrative eksempler på **kontaktpunkter** hos Motor, hvor en privat kunde ønsker at købe og benytte en brugt bil fra udlandet



Illustrative eksempler

- Orange** Kundekontaktpunkter der ifølge analysen er kritiske, og der er derfor defineret **kundeløfte** og aftalt **opfølgning/KPI**
 - Kundeløfte 1:** Sagsbehandlingstid for værdifastsættelse op til 3 uger → KPI: Sager inden for frist (%)
 - Kundeløfte 2:** Du kan klage over en motorafgørelse → KPI: Tabte klagesager (%)
- Blå** Kundekontaktpunkter der ifølge analysen ikke er kritiske for kunderne, og der kan bruges **færre ressourcer** her

Beslutningsreferat fra direktionmøde den 10. december 2014

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
Told Compliance II rapport	<p>Underdirektør Preben Buchholtz deltog under punktet.</p> <p>Indsats har gennemført den anden complianceundersøgelse på toldområdet, og der er udarbejdet en rapport om resultaterne – Told Compliance II.</p> <p>Rapporten beskriver den konstaterede positive effekt af toldindsatsen på regelefterlevelsen siden den første complianceundersøgelse.</p> <p>Direktionen tog orienteringen om rapport og resultater til efterretning.</p>	PJ	Rapporten oversendes til departementet og ministeren.
God Processtyring i SKAT	<p>Kontorchef Jørgen Pedersen deltog under punktet.</p> <p>Direktionen drøftede oplæg til en samlet model for God Processtyring i SKAT (GPS), herunder plan for implementering.</p> <p>Direktionen godkendte model og implementeringsplan, hvor udrulningen starter i Kundeservice i februar 2015.</p>	KJ	Der orienteres om GPS i HSU den 16. december og på fælles ledermødet den 18. december 2014.
DIAS-projektet.	Direktionen drøftede status på DIAS-projektet.	JTR	
eSKAT data	<p>Direktionen tog orientering om status på eSKAT data til efterretning.</p> <p>Der er forsat stor interesse for eSKAT data Person, og SKAT forventer en forsat stigning i</p>	JoS	Status sendes til orientering til departementet.

	<p>brugen af løsningen.</p> <p>I den forbindelse skal der tages stilling til, hvordan support af løsningen skal tilrettelægges fremadrettet. Der arbejdes derfor med at afklare behov og muligheder i dialog med de virksomheder ('videreanvenderne'), der anvender løsningen.</p>		
Udsættelse af intranettets betaversion	<p>Direktionen tog status om udsættelse af betaversionen af SKAT's intranet til den 5. maj 2015 til efterretning.</p> <p>Udsættelsen af betaversionen skyldes, at det nye intranet først kan fungere teknisk optimalt, når de nye PC'ere mv. er udrullet i SKAT.</p> <p>Datoen for lancering af den endelige version af intranettet er fortsat den 1. juli 2015.</p>	JoS	
Status på lederrekruttering og åremål	Direktionen drøftede status på lederrekruttering og åremål.	WJ	
Kvartalsmøde med departementet	Direktionen drøftede dagsorden og materiale til kvartalsmødet med departementet den 12. december 2014.	KJ	
Fælles ledermødet den 18. december 2014	<p>Direktionen drøftede dagsorden for fælles ledermødet den 18. december 2014.</p> <p>Dagsorden vil blandt andet omhandle præsentation af nye underdirektører for HR og Jura, status på restancesituationen og EFI, god processtyring i SKAT og strategi.</p>	JRS	
Nytårskur	Der afholdes nytårskur på alle SKAT's lokaliteter (byer) om morgenen den 5. januar 2015 med deltagelse af enten en direktør eller underdirektør.	JRS	
Proces for opfølgning på APV-MTU 2014	Direktionen drøftede forslag til offentliggørelse af resultater og proces for opfølgning på APV-	WJ	Processen drøftes i HSU den 16. december 2014.

	<p>MTU 2014 med henblik på videre dialog med personaleorganisationerne.</p> <p>Processen ligner i hovedtræk den fra sidste år, men der er indarbejdet gode input fra HSU og AMU.</p>		
Rekruttering af erhvervsuddannelseselever i 2015	Direktionen godkendte oplæg til rekruttering af erhvervsuddannelseselever til SKAT i 2015.	WJ	Formænd for personaleorganisationer og chefforganisationer orienteres.
Lederevaluering 2015	<p>Direktionen drøftede processen for lederevaluering 2015.</p> <p>Direktionen har tidligere besluttet, at der efter indførelsen af det nye ledelsesgrundlag skal gennemføres en lederevaluering.</p> <p>Spørgsmålet om henholdsvis åbenhed eller anonymitet i besvarelsen fra hhv. ledere og medarbejdere har været drøftet med en referencegruppe og chefforeningsformændene. Mens der er enighed om, at der skal være fuld anonymitet i besvarelser fra medarbejdere, har der ikke været fuld enighed om, hvilken model der skal gælde for besvarelser fra ledere. (UDIR)</p> <p>Direktionen tiltrådte indstilling om, at der i forbindelse med gennemførelsen af lederevalueringen 2015 er anonymitet i besvarelser fra såvel ledere som medarbejdere med bemærkning om, at det er et skridt på vejen mod åbenhed. (UDIR)</p>	WJ	Chefforeningsformænd og referencegruppe involveres løbende i processen.
Sprogpolitik	<p>Direktionen godkendte SKATs sprogpolitik.</p> <p>Sprogpolitikken er blevet revideret, så den passer til SKATs situation i dag.</p>	JoS	Sprogpolitikken præsenteres for personaleorganisationerne og offentliggøres i januar 2015.

	<p>Det nye er blandt andet, at der er kommet mere fokus på, at både sprog og korrekt jura er med til at sikre retssikkerheden, og at vi så vidt muligt vil anvende brugerundersøgelser, inden vi sender masseudsendelser ud.</p>		
<p>Ny økonomistyringsmodel – vejledning og disponeringer for lønsum</p>	<p>Med henblik på decentralisering af lønsumsbudgettet drøftede direktionen et første udkast til vejledning og disponeringer for lønsum.</p> <p>Alle forretningsområder indsender bemærkninger til Økonomi til materialet, der forelægges til endelig godkendelse på direktionsmødet den 17. december 2014. Retningslinjerne skal gælde fra 1. januar 2015.</p>	KJ	<p>Personale- og chefororganisationer orienteres.</p>
<p>Beredskabsplan</p>	<p>Direktionen godkendte beredskabsplan for SKAT.</p> <p>I henhold til den nye beredskabslov, der trådte i kraft 1. juni 2014, skal alle ministerområder udarbejde beredskabsplaner og løbende revidere dem.</p> <p>Beredskabsplanen skal beskrive det organ, som skal håndtere og styre forretningen igennem kriser.</p>	KJ	<p>HSU orienteres om beredskabsplanen inden offentliggørelse. Planen skal sendes til Beredskabsstyrelsen</p>

Fra: Iben von Hallas
Sendt: 5. januar 2015 10:19
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen; Jette Zester
Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat
Vedhæftede filer: 2014_10 Handleplan udbytte- royaltyskat 2012.docx

Kategorier: Grøn kategori

Hej.

Godt nytår.

Direktionen skal medio februar 2015 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 4. kvartal.

I den forbindelse vil Jer bede dig tage stilling til vedhæftede handleplan vedr. Revision udbytte- og royaltyskat

I bedes give 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.

Jeg vil gerne have den opdateret handleplan retur senest den 20. januar 2015.

Mvh Iben

Fra: Jette Zester
Sendt: 5. januar 2015 11:30
Til: Iben von Hallas; Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen
Cc: Susanne Thorhauge
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Kategorier: Grøn kategori

Hej alle

Til punkt 3.6 + 3.8 er beskrevet følgende vedr. BO.

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 med deltagelse af SIR.

Ovenstående mener jeg er misvisende, idet BO indeholder samme data som findes i fødesystemerne (UDBY og IFPA). Hver gang der køres en kørsel i de pågældende fødesystemer, så sendes der en opdatering af samme til BO. Så hvis SKAT-BO ikke kludre i den automatiske opdatering af BO, så er begge systemer på samme opdateringsniveau.

Uanset om der vælges en afstemningsløsning ved brug af BO oplysninger, eller ved brug af fødesystemerne mv. (en betalingsløsning ved brug af CSC), så vil der skulle ske en nyudvikling af en afstemningsprocedure.

En afstemningsprocedurer vil ikke kunne ske automatisk i fødesystemerne i eKapital (UDBY og IFPA) som de er nu, idet data fra både angivelsen i 3S (Dias?), SAP (betalingen) og Årsopgørelsen person + Årsopgørelsen/regnskabet selskab + som jeg ser det også registreringerne af driftsformen i Erhvervssystemet (de ikke selskabsskattepligtige selskaber og transparente enheder), vil skulle indgå/være en del af afstemningen.

Alle disse data findes også i BO, hvorved der kan dannes afstemningsrapporter. Endvidere er det også helt afgørende at få kontrolsporere med i afstemningsprocedurerne, idet hvis der er afstemningsfejl i et af de forskellige led i kæden, så skal der kunne ledes tilbage til kilden (Hvorfra stammer differencen). Der vil skulle tages kontakt.

Stammer fejlen fx

- 1) fra det udbyttebetalende selskab eller investeringsforening mv. eller fra den servicecentral som denne evt. har anvendt.
- 2) fra det indberettende kontoførende institut, eller fra den servicecentral som denne evt. har anvendt,
- 3) fra angivelsen og den der har indberettet den,
- 4) fra betalingen i SAP, eller
- 5) fra selvangivelsen (person/selskab), eller
- 6) måske fra SKAT selv

eKapital systemerne vil efter min opfattelse være klar til at kunne indgå i en sådan afstemning. Det vil sige, at der skal ses på er en samlet afstemningsproces der går hele vejen rundt som beskrevet ovenfor.

Jeg har ikke været med i afstemningsarbejdet, men jeg håber at I kan bruge ovenstående som inspiration i den kommende procesløsning.

Hilsen
Jette Zester

Fra: Iben von Hallas

Sendt: 5. januar 2015 10:19

Til: Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen; Jette Zester

Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Hej.

Godt nytår.

Direktionen skal medio februar 2015 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 4. kvartal.

I den forbindelse vil Jer bede dig tage stilling til vedhæftede handleplan vedr. Revision udbytte- og royaltyskat

I bedes give 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.

Jeg vil gerne have den opdateret handleplan retur senest den 20. januar 2015.

Mvh Iben

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 23. januar 2015 08:19
Til: Iben von Hallas; Jeanette Nielsen
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat
Vedhæftede filer: Handleplan udbytte- royaltyskat 2012 med bemærk 200115.docx

Kategorier: Grøn kategori

Kære Iben og Jeanette

Hermed handleplan for udbytteskat- og royaltyskat med bemærkninger.

Jeanette – jeg går ud fra, at du siger til, hvis du ikke er enig i disse.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: Iben von Hallas
Sendt: 5. januar 2015 10:19
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen; Jette Zester
Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Hej.

Godt nytår.

Direktionen skal medio februar 2015 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 4. kvartal.

I den forbindelse vil Jer bede dig tage stilling til vedhæftede handleplan vedr. Revision udbytte- og royaltyskat

I bedes give 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.

Jeg vil gerne have den opdateret handleplan retur senest den 20. januar 2015.

Mvh Iben

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.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab:</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>Ny frist: 01.03.2014</p> <p>Punktet afsluttes med bemærkningen af den 28.4.2014</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Frank Høj Jensen.</p>

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.

1	3.7	<p>Der er behov for, at der bliver etableret et overordnet ansvar (ledelsesmæssig fokus) for hele processen til håndtering af udbytteskat.</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Ved Implementeringen af Ny Tastselv-løsning nedsættes en arbejdsgruppe mellem Betaling & Regnskab samt procesejere, hvor formålet bliver at beskrive den arbejdsmæssige proces samt belyse eventuelle fokusområder i forbindelse med fremtidig Intern Kvalitetssikring.</p> <p>Arbejdsgruppen skal være sammensat inden udgangen af august 2013 og Frank Høj Jensen sender mail herom til Susanne Thorhauge og Klaus Østergård Jensen.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p> <p>Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.</p> <p>Opdatering 05.05.2014: Arbejdsgruppen holder møde den 6. maj 2014 vedrørende beskrivelse af opgaver og ansvarsområder.</p>	<p>30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014</p> <p>Punktet afsluttet.</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejere: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv</p>
---	-----	--	--	---	--

			<p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014: Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder forventes færdig ved udgangen af august måned 2014.</p>		
1	3.3	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>3.10.13: Afrekning 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.</p> <p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p>	<p>30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014</p> <p>Frist ændres til 31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab- Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejer: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv</p>

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:

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.

21.01.2015

Der er afholdt møder med deltagelse af SIR henholdsvis 6. november 2014 og 21. januar 2015.

			<p>Fristen kan ikke overholdes, da det er en meget kompleks afstemning, som berøre systemerne NTSE, 3S og SAPPS.</p> <p>Det er aftalt med SIR, at der ikke skal ske afstemning bagudrettet.</p> <p>Endvidere er det aftalt, at Udvikling Erhverv indhenter omkostningskøn 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</p> <p>Samt at der er et grundlag for en vurdering af behovet for fremtidig afstemning/dokumentation til kontrol af dataflow mellem systemerne.</p> <p>SIR holdes løbende orienteret om fremdriften på udviklingsopgaven.</p> <p>Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften.</p>		
1	3.6 + 3.8	Der er behov for at foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejere afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.</p> <p>Procesejere: 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</p>	<p>30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014</p> <p>31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejere: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

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.

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 med deltagelse af SIR.

21.01.2015

Der er afholdt møder med deltagelse af SIR henholdsvis 6. november 2014 og 21. januar 2015.

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

Det er aftalt med SIR, at der ikke skal ske afstemning bagudrettet.

Endvidere er det aftalt, at Udvikling Erhverv indhenter omkostningskøn hos CSC, så det

			<p>kan dokumenteres, at alle data er overført korrekt og fuldstændigt mellem systemerne NTSE, 3S og SAPPs for perioden 1. april – 30. april 2015 SIR skal løbende informeres om udviklingsopgaven, så derfor afsluttes punktet.</p> <p>Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften</p>		
1	3.6	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 ressourcetsituationen på Udbytteskat.</p> <p>Opdatering 15.08.2014:</p>	<p>31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014</p> <p>31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling og Regnskab- <i>Dorthe Pannerup Madsen</i></p> <p>Procesejer: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

			<p>Arbejdsgruppen er ved at undersøge, hvorvidt der er hjemmel til at pålægge dagbøder eller foretage skønsmæssigt ansættelse.</p> <p>Problemstillingen er forelagt SKAT Jura.</p> <p>Efterfølgende skal der ske beskrivelse af processen.</p> <p>30.09.2014 Svar modtaget fra SKAT Jura – proces for dagbøder og skønsmæssig fastsættelser beskrives pt.</p> <p>21.01.2014 Forskellige juridiske 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.</p> <p>Der er udarbejdet en manuel proces for opkrævningen.</p>		
2	3.4	Der er behov for, at SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejere, Jeanette Nielsen afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller.</p> <p>3.10.13: Afrekning 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.</p>	31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014 31.12.2014	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejere: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

			<p>Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen.</p> <p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p> <p>Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.</p> <p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat.</p> <p>30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.</p> <p>21.01.2014 Proces for refusion af udbytteskat er under udarbejdelse i Udvikling Erhverv i samarbejde med Betaling og Regnskab.</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>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.</p> <p>Punktet afsluttes, da problemstillingen indgår i TRACE projektet.</p>		
2	3.5	Der er behov for, at justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Ansvar for sandsynlighedskontrol og regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 er pr 1. juni 2013 overgået til Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Der vil i juli kvartal 2013 blive arbejdet med en forbedring af regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 Udbytteskat.</p>	30.09.2013 Punktet er afsluttet – sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning – lokale firmakoder.	Fagområde: Betaling & Regnskab – SAP38 – <i>Dorthe Pannerup Madsen</i>
3	3.4	Der er behov for, at der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrives, hvad der skal kontrolleres/påses forinden anmodning imødekommes	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling & Regnskab vil i samarbejde med processejer, 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.</p> <p>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</p>	31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014 Frist ændres til 31.12.2014	Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen Processejer: Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.

			<p>Arbejdsgruppen.</p> <p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p> <p>Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.</p> <p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat.</p> <p>30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.</p>		
--	--	--	---	--	--

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 23. januar 2015 08:58
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Iben von Hallas
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat
Vedhæftede filer: Handleplan udbytte- royaltyskat 2012 med bemærk 200115.docx

Kære begge,

Jeg har tilføjet et forslag til rettelse i vedlagte under punkt. 3.6 + 3.8, der angår afstemningsproblematikken mellem indberetninger af udbyttemodtagere i Ekapital/RKO og den samlede udbytteangivelse indberettet via NTSE.

Mvh
Jeanette

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 23. januar 2015 08:19
Til: Iben von Hallas; Jeanette Nielsen
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Kære Iben og Jeanette

Hermed handleplan for udbytteskat- og royaltyskat med bemærkninger.

Jeanette – jeg går ud fra, at du siger til, hvis du ikke er enig i disse.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: Iben von Hallas
Sendt: 5. januar 2015 10:19
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen; Jette Zester
Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Hej.

Godt nytår.

Direktionen skal medio februar 2015 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 4. kvartal.

I den forbindelse vil Jer bede dig tage stilling til vedhæftede handleplan vedr. Revision udbytte- og royaltyskat

I bedes give 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.

Jeg vil gerne have den opdateret handleplan retur senest den 20. januar 2015.

Mvh Iben

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.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab:</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>Ny frist: 01.03.2014</p> <p>Punktet afsluttes med bemærkningen af den 28.4.2014</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Frank Høj Jensen.</p>

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.

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

			<p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014: Beskrivelse af opgaver og ansvarsområder forventes færdig ved udgangen af august måned 2014.</p>		
1	3.3	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>3.10.13: Afrekning 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.</p> <p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p>	<p>30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014</p> <p>Frist ændres til 31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab- Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejer: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv</p>

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:

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.

21.01.2015

Der er afholdt møder med deltagelse af SIR henholdsvis 6. november 2014 og 21. januar 2015.

			<p>Fristen kan ikke overholdes, da det er en meget kompleks afstemning, som berøre systemerne NTSE, 3S og SAPPS.</p> <p>Det er aftalt med SIR, at der ikke skal ske afstemning bagudrettet.</p> <p>Endvidere er det aftalt, at Udvikling Erhverv indhenter omkostningskøn 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</p> <p>Samt at der er et grundlag for en vurdering af behovet for fremtidig afstemning/dokumentation til kontrol af dataflow mellem systemerne.</p> <p>SIR holdes løbende orienteret om fremdriften på udviklingsopgaven.</p> <p>Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften.</p>		
1	3.6 + 3.8	Der er behov for at foretage afstemning mellem angivelse og indberetning.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling og Regnskab vil i samarbejde med procesejere afklare hvilke afstemninger, der periodisk skal sikre afstemning mellem angivelse (manuelle angivelse og Tastselv) og betaling.</p> <p>Procesejere: 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</p>	<p>30.04.2014 Frist skal ændres til 30.09.2014</p> <p>31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejere: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

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.

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 med deltagelse af SIR.

21.01.2015

Der er afholdt møder med deltagelse af SIR henholdsvis 6. november 2014 og 21. januar 2015.

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.

			<p>En systemløsning kræver en nærmere beskrivelse og analyse af løsningsmodeller. Betaling og Regnskab vil i de månedlige regnskabsgodkendelser for FK 6112 Udbytteskat beskrive fremdriften</p>		
1	3.6	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014: Arbejdsgruppen er ved at undersøge, hvorvidt der er hjemmel til at pålægge dagbøder eller foretage skønsmæssigt ansættelse.</p>	<p>31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014</p> <p>31.12.2014</p> <p>Punktet afsluttes</p>	<p>Fagområde: Betaling og Regnskab- <i>Dorthe Pannerup Madsen</i></p> <p>Procesejer: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

			<p>Problemstillingen er forelagt SKAT Jura.</p> <p>Efterfølgende skal der ske beskrivelse af processen.</p> <p>30.09.2014 Svar modtaget fra SKAT Jura – proces for dagbøder og skønsmæssig fastsættelser beskrives pt.</p> <p>21.01.2014 Forskellige juridiske 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.</p> <p>Der er udarbejdet en manuel proces for opkrævningen.</p>		
2	3.4	Der er behov for, at SKAT sikrer sig bedre imod, at der ikke sker uretmæssig refusion af udbytteskat.	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling & Regnskab vil i samarbejde med procesejere, Jeanette Nielsen afklare om det er muligt at indlægge yderligere kontroller.</p> <p>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.</p>	<p>31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014</p> <p>31.12.2014</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Pannerup Madsen</p> <p>Procesejere: Jeanette Nielsen, Udvikling Erhverv.</p>

			<p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p> <p>Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.</p> <p>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 ressourcetsituationen på Udbytteskat.</p> <p>Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat.</p> <p>30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.</p> <p>21.01.2014 Proces for refusion af udbytteskat er under udarbejdelse i Udvikling Erhverv i samarbejde med Betaling og Regnskab.</p> <p>Udvikling Erhverv deltager i TRACE projektet, hvor der i EU-regi er taget beslutning om fælles regler for etablering af et system til</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>indeholdelse/refusion af udbytteskat til udenlandske udbyttemodtagere, herunder muligheden for nettoindeholdelse.</p> <p>Punktet afsluttes, da problemstillingen indgår i TRACE projektet.</p>		
2	3.5	<p>Der er behov for, at justere Regnskabsgodkendelsen, således at informationsværdien øges og den lever op til SKATs vejledning regnskabsafslutning – lokale firmakoder.</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Ansvar for sandsynlighedskontrol og regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 er pr 1. juni 2013 overgået til Dorthe Panterup Madsen</p> <p>Der vil i juli kvartal 2013 blive arbejdet med en forbedring af regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 Udbytteskat.</p>	<p>30.09.2013 Punktet er afsluttet – sandsynlighedskontrollen og regnskabsgodkendelsen er nu i overensstemmelse med vejledningen for regnskabsafslutning – lokale firmakoder.</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – SAP38 – Dorthe Panterup Madsen</p>
3	3.4	<p>Der er behov for, at der i forretningsgangene for udbetaling af refusion beskrives, hvad der skal kontrolleres/påses for inden anmodning imødekommes</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab Betaling & Regnskab vil i samarbejde med processejer, 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.</p> <p>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 Panterup fra Betaling & Regnskab. Punkterne 3.3-3.4-3.6-3.7-3.8 behandles i Arbejdsgruppen.</p>	<p>31.12.2013 Frist skal ændres til 30.04.2014</p> <p>Frist ændres til 31.12.2014</p>	<p>Fagområde: Betaling & Regnskab – Dorthe Panterup Madsen</p> <p>Processejer: Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv.</p>

			<p>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.</p> <p>Arbejdsgruppen er påbegyndt beskrivelse af opgaver og ansvarsområder i Afregning Erhverv, Betaling og Regnskab samt Afregning Person.</p> <p>Denne beskrivelse forventes færdig ultimo januar måned 2014.</p> <p>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.</p> <p>Opdatering 15.08.2014 Arbejdsgruppen skal beskrive yderligere kontroller, så der ikke sker uretmæssigt refusion af udbytteskat.</p> <p>30.09.2014 Proces for refusion af udbytteskat skal beskrives.</p>		
--	--	--	--	--	--

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 23. januar 2015 12:39
Til: Jeanette Nielsen; Iben von Hallas
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Kategorier: Grøn kategori

Kære begge

Tak for mail – jeg er enig i rettelsen, så sørger du – Iben – for det videre.

Med venlig hilsen og god weekend

Dorthe Pannerup

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 23. januar 2015 08:58
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Iben von Hallas
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Kære begge,

Jeg har tilføjet et forslag til rettelse i vedlagte under punkt. 3.6 + 3.8, der angår afstemningsproblematikken mellem indberetninger af udbyttemodtagere i Ekapital/RKO og den samlede udbytteangivelse indberettet via NTSE.

Mvh
Jeanette

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 23. januar 2015 08:19
Til: Iben von Hallas; Jeanette Nielsen
Emne: SV: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Kære Iben og Jeanette

Hermed handleplan for udbytteskat- og royaltyskat med bemærkninger.

Jeanette – jeg går ud fra, at du siger til, hvis du ikke er enig i disse.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

Fra: Iben von Hallas
Sendt: 5. januar 2015 10:19
Til: Dorthe Pannerup Madsen; Jeanette Nielsen; Jette Zester
Emne: Kvartalsvis opfølgning på SIR's rapporter - Revision udbytte- og royaltyskat

Hej.

Godt nytår.

Direktionen skal medio februar 2015 have forelagt kvartalsstatus vedr. revisionsrapporter fra Intern Revision for 4. kvartal.

I den forbindelse vil Jer bede dig tage stilling til vedhæftede handleplan vedr. Revision udbytte- og royaltyskat

I bedes give 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.

Jeg vil gerne have den opdateret handleplan retur senest den 20. januar 2015.

Mvh Iben

UKS

Mine opgaver som procesansvarlig:

Hvad er eKapital(RKO).

eKapital er at sammenligne med en databank af oplysninger. Oplysninger om indkomster, fradrag og formue mv., der ikke er oplysninger om løn.

Oplysninger indberettet fra 3 mand, men også fra private, om personer og selskaber.

Typen af oplysninger spreder sig bredt, f.eks. over oplysninger der beskattes som både personlig-, kapital-, aktieindkomst, formue oplysninger og oplysninger der udveksles med udlandet.

Oplysningerne indberettes fra en palet af indberetningspligtige efter skattekontrollovens regler – f.eks. pengeinstitutter, børsrådgivere, virksomheder/selskaber, revisorer, men også fra personer/skatteyderne selv. Fra edb- centralerne, herunder Værdipapircentralen.

Procesansvar:

Min opgave som procesansvarlig er, at indhente de oplysninger der er hjemlet i skattekontrolloven i bedst mulig kvalitet. At de er målrettet- og specificeret i en form der kan understøtte beskatning, kontrol og afstemning. Det vil sige, at oplysningerne skal bedst muligt understøtte de opgaver som ligger ude hos eKapitals brugere.

For at dette kan lade sig gøre kræver det f.eks. følgende vedr. værdipapirerne:

1. Holde øje med værdipapirmarkedet. F.eks., er der nye typer af værdipapirer, selskabstyper mv. der kræver administrative eller systemændringer i mit procesområde
2. Fælles medansvarlig for særligt register over samtlige investeringsforeninger/afdelinger/klasser. Dette førtes af særlig enhed i Maribo (selskabskontoret)
3. Lovforberedende arbejde vedr. værdipapirer og Skattekontrollovens indberetningsbestemmelser. Dette gælder både skatteregler, handels- og markedsregler indenfor og udenfor SKAT mv.
4. Implementering af lovændringer danske som EU-regler
5. Udlodningsregler og nye måder at udbetale udbytte/udlodning på, f.eks. udbytte i form af nye værdipapirer, eller at visse dele af udbytter skal tillægges en værdipapiranskaffelsessum.
6. Brugerønsker fra øvrige brugere i og udenfor SKAT. Udenfor SKAT, f.eks. banker, Investeringsforeninger, Finansrådet, Investeringsrådet, Finanstilsynet mv.
7. Deltage i nyudvikling og modernisering på system og beskatningstænkning indenfor værdipapirer/afkast mv.
8. At lagre og udstille de indberettede oplysninger til brug for andre dele af SKATs administration (Skattemappen/R75/R75S)– samt til brug for udveksling mv.

Brugerne F.eks.:

- Årsopgørelsen/forskudsopgørelsen (person og mindre virksomheder)
- Skatte oplysninger/R75/R75S personer og selskaber
- Lignings- og statistiksystemerne, herunder Danmarks Statistik
- Udbytteadministrationen i Høje Tårstrup – Lisbeth Rømers afdeling
- Aktieberegningssystemet (AKSA)
- Compliance og Projektorienteret kontrol (indsatsprojekter)
- eKapitals drift- og kontrol afdelinger i Svendborg og Middelfart
- De sociale myndigheder
- Udveksling med andre lande efter dobbeltbeskatningsaftalerne og norden (Sverige, Grønland, Norge, Finland, Island og Færøerne)
- Udsøgninger til den udgående indberetningskontrol i Skat – kontrol af de indberetningspligtige, f.eks. bankerne
- Tæt samarbejde med de indberetningspligtige og brugerne af eKapitals oplysninger, Skatteministeriet, jura i Skat, Indsatsafdelingerne i Skat, edb-afdelingen, udbytteadministrationen, den finansielle sektor, Finansrådet, Investeringsrådet, Finanstilsynet, Den danske Værdipapircentral/øvrige edb- centraler og de øvrige nordiske lande i et fælles nordisk forum.

9. Konsulent efter min pensionering:

Blev efter min pensionering ved udbyttesagens start hyret ind af Susanne Thorhauge til at lave en tilnærmelsesvis afstemningssystemmodel/ Matrix/udsøgningsformel ud fra eksisterende registreringer i Business Objekt. Dette mellem angivelserne i 3S og udbyttemodtagerne i UDBU og UDBY. Modellen udarbejdede jer sammen med Frank Thomsen (procesjer Business Objekt) og ud fra universerne, Business Objekt – eKapital og 3S-angivelsen.

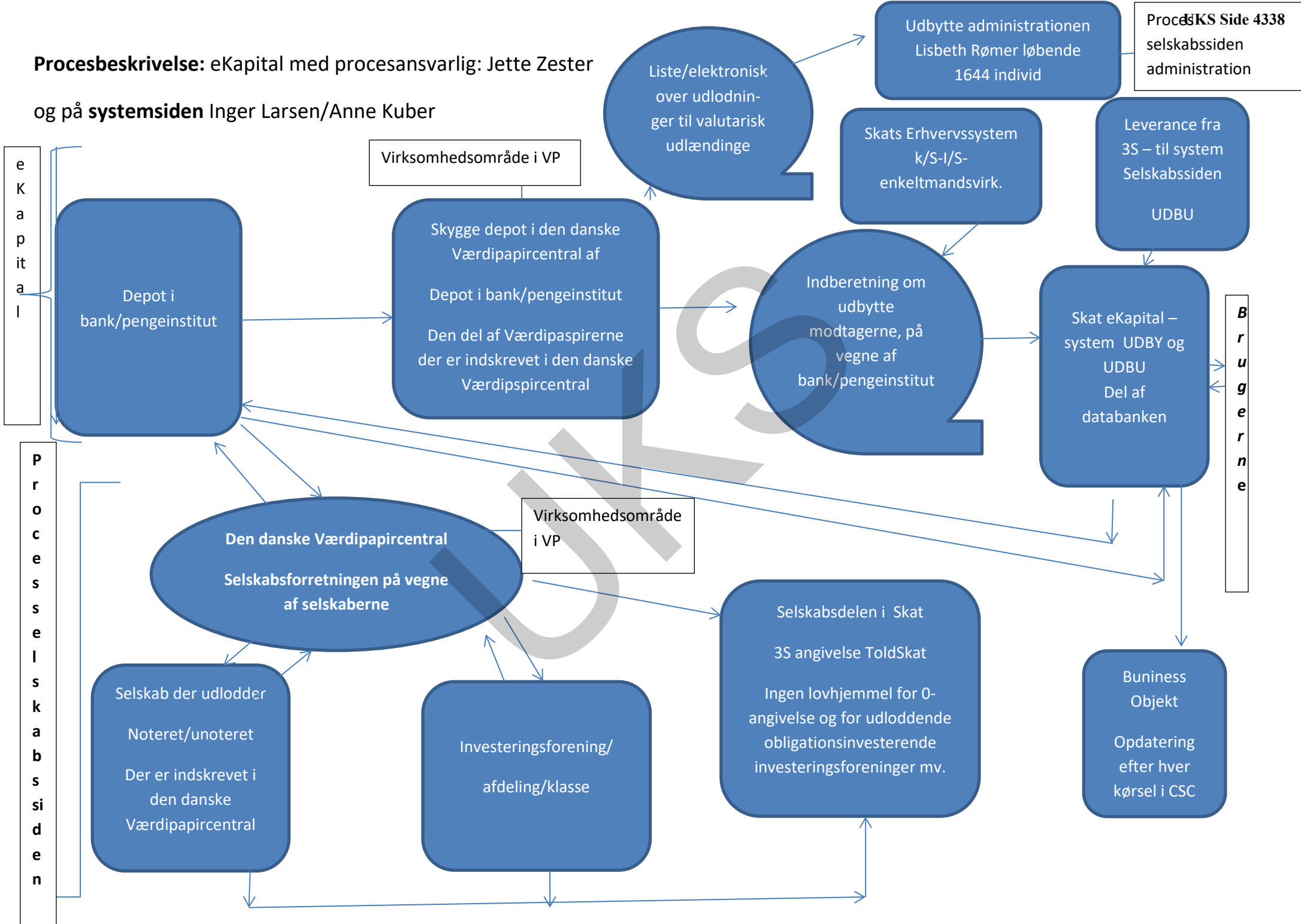
Vi udarbejdede et oplæg til, at der, ud fra eksisterende data fra eKapital (universerne: person, udlændinge, afviste og selskaber), sammen med oplysninger fra erhvervssystemet, tilnærmelsesvis kan foretages en afstemning med angivelsen i 3S.

En tilnærmelsesvis afstemning er imidlertid bedre end ingenting, men er ikke tilstrækkelig, idet Skat også skal sikre, at det er den korrekte indeholdelsesprocent der anvendes, samt at det er den korrekte investor der beskattes og med den korrekte udbytteskat. Ligesom det er den korrekte investor der kan søge refusion (tilbagebetaling).

Ligeledes skal det sikres, at den totale mængde af refusioner kan indeholdes i de enkelte angivelses- indberetnings-, og afregningssatser på selskabets angivelse (27%, 22%, 15%, Frikort osv.). Der mangler derfor stadig nødvendig lovgivning og øvrigt materiale, for at afstemningen kan blive fuldendt. Vi kom med anvisninger på mangler og løsningsforslag i afstemnings opgaven til Susanne.

Procesbeskrivelse: eKapital med procesansvarlig: Jette Zester

og på systemsiden Inger Larsen/Anne Kuber



Procesbeskrivelse: eKapital med procesansvarlig: Jette Zester – side 2

De udloddende selskaber kender **ikke** deres investorer, dem kender kun depotføreren. De kender dem dog, såfremt der er ejerskab på 25 % og derover. Hovedaktionærer.

Deponeringspligt SKL §62, efter §11B §§11A-11C:

I dansk ret, er der deponeringspligt for alle værdipapirer der foreligger i fysisk form, og som ikke er udstedt på navn bortset fra de der er optaget til handel på et reguleret marked. Alle indskrevne værdipapirer i en Værdipapircentral er der deponeringspligt for. Investor der har pligt til at deponerer sine værdipapirer kan frit vælge, at deponerer dem hos en

- Dansk depot (pegeinstitut) eller
- Udenlandsk depot/selskab

eKapitals delsystemer herunder UDBY /UDBU er bygget op over nedenstående skabelon, dog tilpasset områdets kompleksitet.

- At alle ønskede oplysninger er indberettet
- Fast struktur og datakontrol vedr. identifikations oplysninger **for den der indberetter**, f.eks. bank/VP, EDB-central, selskab, forening mv.
- Fast struktur og datakontrol vedr. identifikations oplysninger **for den der indberettes om** – person/selskab mv. Udvidede identifikationsoplysninger ved valutariske udlændinge. *(Dog intet lov krav om bopælsattest og TINnr.)*
- Fast struktur og datakontrol vedr. identifikations oplysninger **for det der indberettes om**, f.eks. papiridentifikation, ISINKode (fondskode).
- Fast struktur og datakontrol vedr. identifikations oplysninger **for der hvor oplysningerne stammer fra**, f.eks. det udloddende selskab, investeringsforening (afdeling/klasse) mv.
- En række specifikke oplysninger, **koder mv., der målretter sig mod den videre** skattemæssige og kontrolmæssige anvendelse af eKapitals brugere. Disse udvikles løbende under hensyn til krav fra brugerne og ny lovgivning mv.
- Indarbejdede **relations kontroller, ud fra f.eks., hvilken type af selskab/ forening der udlodder og hvilken type papir klassifikation** der er tale om, hvilken type indkomst der passer sammen (aktie/kapitalindkomst/skattefri indkomst, og /eller depottype mv. Der er rigtig mange kontroller der skal sikre så korrekte indberetninger som muligt. Disse giver enten en afvisning eller en advisering til indberetteren.

Procesbeskrivelse: eKapital med procesansvarlig: Jette Zester – side 3

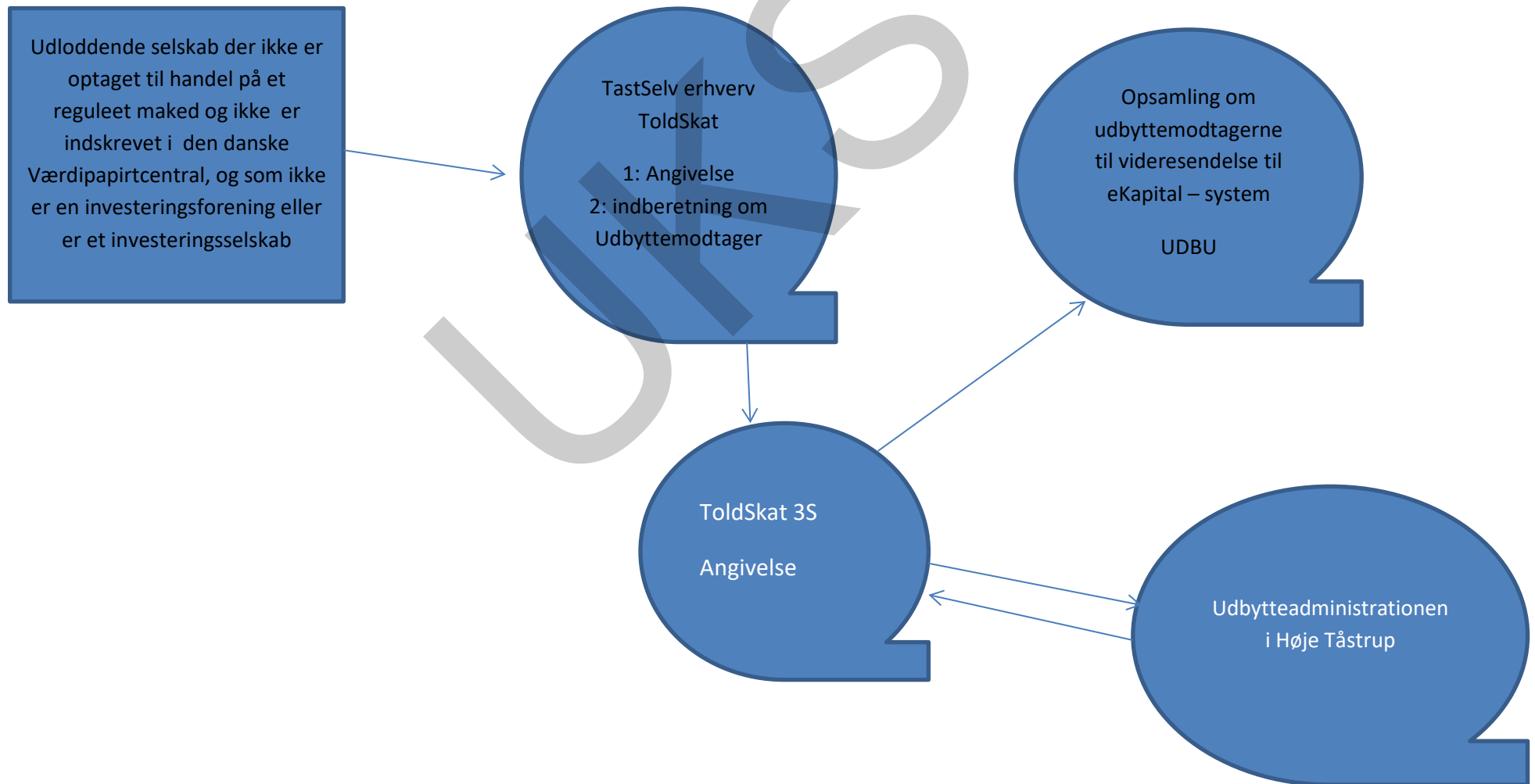
eKapital stiller, vedr. værdipapirer, hvert år en lang række af materiale elektronisk til rådighed for alle indberetningspligtige samt for administrationen og brugere af eKapitals oplysninger m.fl.

I den periode som Undersøgelseskommissionen udreder, 2010 – 2015, har nedenstående lister/oversigter været tilgængelige.

1. Klassifikationsoversigt over Investeringsforeninger med oplysninger om udlodning a konto og ordinær, vedtagelsesdato mv.
2. Oversigt over alle indskrevne værdipapirer i den danske værdipapircentral – obligationer, finansielle instrumenter, aktier, investeringspapirer, plus en række specifikke oplysninger f.eks. om de har udloddet og papir typen (aktie, investeringsforening, investeringsselskab) og en lang række øvrige oplysninger f.eks. optaget-, ikke optaget til handel på et reguleret marked.
3. Oversigt over investeringsselskaber, trukket fra Skats erhvervssystem. Der hvor der alene skal indeholdes 15 %.
4. Matrix over indberetnings- og indeholdelsesregler ud fra hvilken type der udlodder og hvilken type der er udbytte modtager- Med hvilken % der skal indeholdes og til hvilket af eKapitals delsystemer der skal indberettes. Udarbejdet i samarbejde med den finansielle sektor (VP-pengeinstitutterne m.fl.)
5. Individ og datastruktur samt indberetningsvejledninger til det enkelte delsystem i eKapital.

Procesbeskrivelse: Selskabsdelen med procesansvarlig: Vibeke Varnes, Jeanette Nielsen, Pia Kolind Nielsen + den administrative del: Udbytteadministrationen i Høje Tåstrup – Lisbeth Rømer-

Systemsidens: Iame Pedersen og Linnea Nissen



Procesbeskrivelse: Selskabsdelen med procesansvarlig: Vibeke Varnes, Jeanette Nielsen, Pia Kolind Nielsen + den administrative del: Udbytteadministrationen i Høje Tåstrup – Lisbeth Rømer-

Systemsiden: Iame Pedersen og Linnea Nissen

De udloddende selskaber kender, via aktiebogen, alle deres investorer med en beholdning > 5 % og deres hovedaktionærer >= 25%.

Systemmæssigt vil det altid være muligt at afstemme udlodningen mellem angivelsen og indberetningerne. Dette skyldes at der er samstemmelighed mellem den der udlodder og den der indberetter. Frem til indberetningen 2013 er der dog en ubekendt størrelse vedr. aktier i pensionsdepoter, idet der ikke er indberetningspligt for disse.

Generelt er der en ubekendt størrelse vedr. kongehuset og de aktionærer der ejer mindre end de 5 %, såfremt de ikke er navnenoteret.

Jeg, Jette Zester og eKapital, har intet procesansvar for selskabsdelen og udbytteadministrationen. Vi arbejder dog sammen om ny lovgivning og eKapital stiller vores oplysninger til selskabsdelen og administrationens rådighed gennem udtræk og gennem Business Objekt.

Opgaverne kræver en samlet løsning, helhedstænkning.

Dette gælder både vedr. de ikke indskrevne værdipapirer og de indskrevne værdipapirer mv.

Undersøgelseskommissionen om SKAT

STØTTEBILAG: "ORDNINGERNE"

19. marts 2019

Bilaget er ikke udtryk for en stillingtagen fra undersøgelseskommissionens side. Der er alene tale om en principskitse til brug for afhøringerne.

Undersøgelseskommissionen om SKAT

Nedenstående ordninger blev i perioden 2010 til 6. august 2015 i varierende omfang benyttet af SKAT til sikring af, at personer med begrænset skattepligt til Danmark betalte den korrekte udbytteskat:

Navn	Beskrivelse	Afregningsmetode
Blanketordningen	Skatteyder indsender en blanket med anmodning om refusion af for meget indeholdt udbytteskat.	Refusion
Bankordningen/ regnearksordningen	<p>Aftaler mellem SKAT og tre banker som bemyndigede bankerne til at anmode om refusion på vegne af deres kunder.</p> <p>Kontrol af dokumentation for skatteydernes bopælsforhold mv. skulle foretages af bankerne, som derefter indsendte et regneark med angivelse af den/de ønskede refusioners størrelse. Refusionsbeløbet blev udbetalt til bankerne, som herefter videreformidlede beløbene til deres kunder.</p> <p>Ordningen savnede lovhjemmel og anvendes ikke efter august 2015.</p>	Refusion
VP-ordningen	<p>Ordningen baseres på en aftale mellem VP Securities (Værdipapircentralen) og SKAT, som betød, at VP Securities beregnede og indeholdte den korrekte udbytteskat efter den gældende DBO. Aktieejeren undgik hermed at skulle anmode om refusion fra SKAT.</p> <p>Ordningen omfattede udenlandske aktionærer fra 12 konkrete lande, herunder bl.a. Sverige, Norge, England, USA og Canada.</p> <p>Ordningen/aftalen nævnes <i>tilsyneladende</i> i bkg. 1442 af 20. december 2005 (§ 1, stk. 1 in fine), men SKAT fandt i november 2015, at ordningen savnede hjemmel, hvorfor den ikke længere anvendes.</p> <p>Dokumentation for at aktieejeren var berettiget til at få nedsat sin udbytteskat skulle kontrolleres af det pengeinstitut, hvor aktierne var anbragt i depot, jf. nævnte bkg. § 1, stk. 2.</p>	Nettoindeholdelse
Tilladelsesordningen	<p>SKAT udsteder med hjemmel i bkg. nr. 1442 af 20. december 2005 konkrete tilladelser til, at der alene foretages nettoindeholdelse.</p> <p>Tilladelserne udstedes til <u>selskaber</u>, som får tilladelse til nettoindeholdelse, når de udlodder udbytte til en hovedaktionær, jf. SKATs styresignal SKM2012.117.SKAT.</p>	Nettoindeholdelse

Undersøgelseskommissionen om SKAT

NOVO-ordningen	<p>Ordningen minder om bankordningen med den forskel, at Novo Nordisk her anmoder om refusion. Ordningen er beskrevet på følgende måde i et internt notat fra SKAT:</p> <p><i>”Novo Nordisk ordningen vedrørte American Depositary Receipts (ADR), som er at sidestille med aktier og bestyres af JP Morgan. Ordningen bestod i, at Novo Nordisk indeholdt 15 pct. af udbyttet over for ejerne. ADR ejerne, der var en del af ordningen, skulle indsende dokumentation til JP Morgan, som opbevarede dokumentationen. Novo Nordisk valgte af overskuelighedshensyn at indbetale 27 pct. til SKAT og anmode om refusion for de ADR ejere, der var berettiget til en lavere sats.”</i></p> <p>Ordningen blev ophævet i december 2015, fordi SKAT fandt, at den var i strid med Kildeskattelovens § 69 B.</p>	Administreret som refusionsordning af Novo Nordisk
Frikortsordningen	<p>I medfør af Kildeskattebekendtgørelsens § 31 er det muligt at få udstedt et frikort.</p> <p>Frikortet fungerer som dokumentation for, at man er fritaget for betaling af udbytteskat.</p>	Nettoafregning

Undersøgelseskommissionen om SKAT

**STØTTEBILAG: AFDELINGER OG ENHEDER INVOLVERET I BEHANDLINGEN AF
SVEN NIELSENS LIGNINGSSAG**

28. marts 2019

Bilaget er ikke udtryk for en stillingtagen fra undersøgelseskommissionens side. Der er alene tale om en principskitse til brug for afhøringerne.

Undersøgelseskommissionen om SKAT

ØKONOMISK KRIMINALITET

Preben Buchholtz Hansen
Afdelingsleder, Økonomisk Kriminalitet

”MEDARBEJDERLIGNINGSENHEDEN”

Per Jacobsen
Skattedirektør i afdelingen Indsats, Region
Midt- og Sydsjælland

Gert Ensted
Kontorchef i afdelingen Indsats, Region Midt-
og Sydsjælland

Allan Martens
Afdelingsleder i afdelingen Indsats, Region
Midt- og Sydsjælland

Torben Børge Rasmussen
Specialkonsulent i afdelingen Indsats, Region
Midt- og Sydsjælland

SAGSCENTER PERSON

Hanne Østergaard
Afdelingsleder, Straffesagsenhed 3

REGION MIDTJYLLAND:

Jens Sørensen
Direktør, Region Midtjylland

Lars Nørding
Skattedirektør i afdelingen Regnskab

Frank Høj Jensen
Viceskattedirektør i afdelingen Regnskab

**CENTER FOR LØN OG PERSONALEJURA
(CLP)**

Anders Andersen
Kontorchef, CLP

Notat

19. november 2009

Forretningsorden - Produktionsforum

Der er nedsat et produktionsforum, et juridisk forum og et udviklingsforum. De tre fora er beslutningsdygtige på eget område i det omfang, at direktionen har uddelegeret beslutningskompetencen. Foraene har en særlig opgave med at føre egne og direktionens beslutninger ud i livet, og de afrapporterer både til direktionen og ud i organisationen.

Foraene skal ikke nødvendigvis ses som leddet før direktionen. De behandler sager, der ikke forelægges direktionen, ligesom der er sager, som behandles i direktionen uden først at have været behandlet i et forum.

1. Formål/opgaver

Produktionsforummet drøfter, planlægger og tilrettelægger den løbende drift og produktion i SKAT. Produktionsforummet refererer til Direktionen.

Produktionsforummet skal sikre sammenhæng og koordinering af drift og produktion på tværs af geografi og opgaver, herunder sikre at opgaverne løses fagligt korrekt.

Det er Produktionsforummets opgave at udfylde de rammer, der opstilles af Direktionen.

Fokusområderne for Produktionsforummet er bl.a.:

- Fastlæggelse af strategi for produktionen
- Implementering af lovgivning og strategiske tiltag i driften
- Styring og optimering af produktionen
- Procesoptimering af kerneopgaverne i produktionen
- Udvikling og koordinering af den samlede regionale drift af kerneopgaverne
- Udvikling og drift af de landsdækkende enheder
- Tilbage melding fra driften om effekt og funktionsmåde

Større strategiske tiltag drøftes og igangsættes af Direktionen efter drøftelse i Udvidet Direktion.

Driftsmæssige spørgsmål drøftes og beslattes i Produktionsforummet. Forelæggelse af driftsmæssige spørgsmål for Direktionen kan ske på foranledning af produktionsdirektøren.

Produktionsdirektøren giver Direktionen en status på produktionen minimum en gang om måneden.

Produktionsdirektøren orienterer løbende Direktionen om de væsentligste udfordringer på produktionsområdet.

2. Deltagere

Medlemmerne af Produktionsforummet er produktionsdirektøren, udviklingsdirektøren, økonomidirektøren, fagdirektøren for forretningsudvikling, fagdirektøren for produktion, direktøren for SKAT København, direktøren for SKAT Nordsjælland, direktøren for SKAT Midt- og Sydsjælland, direktøren for SKAT Syddanmark, direktøren for SKAT Midtjylland og direktøren for SKAT Nordjylland.

Produktionsdirektøren er formand for og mødeleder i Produktionsforummet.

3. Mødefrekvens

Produktionsforummet mødes som udgangspunkt hver 14. dag.

Forretningsorden - Juridisk Forum

Der er nedsat et produktionsforum, et juridisk forum og et udviklingsforum. De tre fora er beslutningsdygtige på eget område i det omfang, at direktionen har uddelegeret beslutningskompetencen. Foraene har en særlig opgave med at føre egne og direktionens beslutninger ud i livet, og de afrapporterer både til direktionen og ud i organisationen.

Foraene skal ikke nødvendigvis ses som leddet før direktionen. De behandler sager, der ikke forelægges direktionen, ligesom der er sager, som behandles i direktionen uden først at have været behandlet i et forum.

1. Formål/opgaver

Juridisk Forum fremmer en målsætning om at alle relevante informationer bruges aktivt i planlægningen og tilrettelæggelsen af lovgivningsarbejdet og det juridiske fortolkningsarbejde. Juridisk Forum refererer til Direktionen.

Juridisk Forum har fokus på, at der skabes gode processer, som understøtter ønsket om, at Skatteministeriet også i det juridiske arbejde er på forkant med udviklingen. Juridisk Forum sikrer en løbende overvågning af udviklingen i anvendelsen af det eksisterende regelsæt.

I sit arbejde anskuer Juridisk Forum lovgivningsprocessen som en samlet, sammenhængende proces, der omfatter alt fra den spæde idéfase, over lovforslagsfasen, fortolkningsfasen, den tekniske implementeringsfase, kommunikationsfasen til den konkrete kundefvendte implementeringsfase.

Juridisk Forum har på denne baggrund til opgave at sikre, at:

- Lovgivningsarbejdet tilrettelægges, så alle relevante enheder i Skatteministeriet inddrages så tæt og tidligt som muligt i lovgivningsprocessen.
- Lovgivningsarbejdet omfatter alle faser fra idé til anvendelse overfor borgere og virksomheder.

- Lovgivningsarbejdet tilrettelægges, så intentionerne bag et lovinitiativ er velkendt for alle, der i de enkelte faser inddrages, herunder ikke mindst i forhold til de medarbejdere i Skatteministeriet, der skal anvende reglerne overfor borgere og virksomheder.
- Udnyttelsen af reglerne overvåges, så der kan handles hurtigt, hvis der opstår en utilsigtet anvendelse af reglerne.

Større strategiske tiltag drøftes og igangsættes af Direktionen efter drøftelse i Udvidet Direktion.

Lovgivningsmæssige spørgsmål drøftes og beslutes i Juridisk Forum. Forelæggelse af lovgivningsmæssige spørgsmål for Direktionen kan ske på foranledning af den juridiske direktør.

Den juridiske direktør giver Direktionen en status på lovgivningsområdet minimum en gang om måneden.

Den juridiske direktør orienterer løbende Direktionen om de væsentligste udfordringer på lovgivningsområdet.

2. Deltagere

Medlemmerne af Juridisk Forum er den juridiske direktør, den samfundsøkonomiske direktør, fagdirektør for international skat, fagdirektør for juridisk styring, fagdirektør for lovudvikling, fagdirektør for lovproduktion og fagdirektør for forretningsudvikling.

Den juridiske direktør er formand for og mødeleder i Juridisk Forum.

3. Mødefrekvens

Juridisk Forum mødes som udgangspunkt hver 14. dag.

Procesbeskrivelse for dansk udbytteskat 2010

a.

Når et regnskabsår er tilendebragt, skal selskabet udfærdige regnskab efter reglerne. Afhængig af resultatet og fremtiden kan selskabet til den årlige generalforsamling, hvor regnskabet skal godkendes, indstille at selskabet udlodder udbytte til aktionærerne. Generalforsamlingen skal afholdes senest 5 måneder efter regnskabsårets udløb.

b.

Aktionærerne som deltager i generalforsamlingen – enten personligt eller ved fuldmagt – vedtager om der skal udloddes udbytte og hvad udbyttet er.

c.

Er der intet udbytte vedtaget skal selskabet i felt 37 på selvangivelsen anføre 0.

Er der udloddet udbytte, udfyldes felt 37 på selvangivelsen med beløbet.

d.

Et selskab kan være børsnoteret, og skal så følge særlige regler, fordi alle børsnoterede aktier er registreret i Værdipapircentralen.

Unoterede selskaber er med hensyn til udbytte som oftest administreret af selskabet selv.

e.

Har generalforsamlingen vedtaget, at der skal udloddes udbytte, og er selskabet ikke børsnoteret, angiver og betaler selskabet udbytte og eventuel udbytteskat.

Aktionærerne modtager udbytte efter fradrag af den udbytteskat, som selskabet skal indeholde.

Udbytteskatten er 28 % med mindre særlige forhold gør sig gældende.

Selskaber, som ejer porteføljeaktier skal betale 25 % i udbytteskat, visse udlændingen skal betale 15 %, investeringsforeningsselskaber skal betale 15 %, moder-/datterselskaber skal ingen udbytteskat have indeholdt.

Der kan angives enten på blanket 06.016 eller på TastSelv.

Fristen for angivelse og betaling er den 10. i måneden efter vedtagelsen. For store A-skattebetalere er det den sidste bankdag i måneden efter vedtagelsen.

f.

Er selskabet børsnoteret sender selskabet udbyttet til Værdipapircentralen, som fordeler udbyttet til aktionærerne efter de oprettede depoter i de kontoførende pengeinstitutter.

g.

Værdipapircentralen sender det udloddende selskab en liste over udbyttet til hver aktionærgruppe og den indeholdte skat deraf. Dette kaldes afstemningslisten.

Aktionærgrupperne dannes efter udbytteangivelsens opdeling.

h.

Det udloddende selskab angiver og betaler udbytte og udbytteskatten.

Der kan angives enten på blanket 06.016 eller på TastSelv.

Fristen for angivelse og betaling er den 10. i måneden efter vedtagelsen. For store A-skattebetalere er det den sidste bankdag i måneden efter vedtagelsen.

- i. Det udloddende selskab indberetter hvem udbyttmodtager er, hvor meget aktionæren har modtaget og med hvilken udbytteskatteprocent. **Der kan indberettes enten på blanket 06.023 (danske udbyttmodtagere) eller 06.024 (udenlandske udbyttmodtagere)** eller på TastSelv. Fristen for indberetning af udbyttmodtagere er den 20. januar året efter vedtagelsen.
- j. Det udloddende selskab indberetter hvem udbyttmodtager er, hvor meget aktionæren har modtaget og med hvilken udbytteskatteprocent. Der kan indberettes enten på blanket 06.023 (danske udbyttmodtagere) eller 06.024 (udenlandske udbyttmodtagere) eller **på TastSelv**. Fristen for indberetning af udbyttmodtagere er den 20. januar året efter vedtagelsen.
- k. Er der indberettet udbyttmodtagere på blanket 06.023 og/eller 06.024 skal denne/disse indsendes til Udbytteskat inden udløbet af fristen den 20. januar året efter vedtagelsen. Udbytteskat /Regnskab 2 er pt placeret i SC Høje-Tåstrup.
- l. Alle udloddende selskaber skal indsende udbytteangivelse til Udbytteskat – enten som papirangivelse, blanket 06.016 eller via TastSelv. Fristen for angivelse er den 10. i måneden efter vedtagelsen. For store A-skattebetalere er det den sidste bankdag i måneden efter vedtagelsen. Har det udloddende selskab valgt at angive ved blanket 06.016 skal denne være modtaget hos Udbytteskat inden udløbet af fristen.
- m. Har det udloddende selskab valgt at angive via TastSelv skal dette være gjort inden udløbet af fristen. Fristen for angivelse er den 10. i måneden efter vedtagelsen. For store A-skattebetalere er det den sidste bankdag i måneden efter vedtagelsen.
- n. Modtagne blanketter – såvel udbytteangivelse (blanket 06.016) som indberetning af udbyttmodtagere (blanket 06.023 (danske udbyttmodtagere) eller 06.024 (udenlandske udbyttmodtagere)) og indtastes af Udbytteskat i system 3 S.
- o. De fra blanketter indtastede oplysninger gemmes i 3S, hvor også de indtastede data fra TastSelv gemmes.
- p. Indberetning af udbyttmodtagere sendes efter 20. januar til eKapital
- q. VP forestår administrationen af børsnoterede selskabers aktier, samt et mindre antal unoterede selskabers aktier. VP administrerede selskaber indberetter ikke selv deres udbyttmodtagere. Det gør VP på basis af oplysninger fra de kontoførende institutter, hvor aktionærene har selskabets aktier i depot. Indberetning af udbyttmodtagere gemmes i eKapital (tidligere RK systemet, nu IK systemet).
- r. System IK foretager en indgangskontrol af oplysningerne om udbyttmodtagere, som er tastet i 3 S. 3 S har egen kontrol af CPR og CVR numre. Der sker ikke afstemning af indberetning over til udbytteangivelsen og den indeholdte udbytteskat.

- s. System IK foretager en indgangskontrol af oplysningerne om udbyttmodtagere, som er indberettet af VP. Der sker ikke afstemning af indberetning over til udbytteangivelsen og den indeholdte udbytteskat.
- t. Indsendte blanketter om udbyttmodtagere testes i system 3 S.
- u. Fejllister sendes til ??
- v. Indgangskontrollen fanger de indberetninger, som ikke har korrekte oplysninger om CPR og CVR nr.
- x. Har en angivelse medført, at der skal betales udbytteskat overføres oplysningerne herom til SAP, hvorfra opkrævningen styres.
- y. I SAP kontrolleres det, om der er betalt korrekt.
- z. Er der ikke betalt korrekt – enten fordi der er betalt for sent eller der helt eller delvis ikke er betalt - udsendes en rykker til det udloddende selskab.
- æ. Betales der ikke efter rykning oversendes kravet til inddrivelse hvor selskabet er hjemmehørende.
For meget betalt udbytteskat udbetales, f. eks når der er indeholdt 43 % i stedet for 28 %.
- ø. Efter indgangskontrollen gemmes indberetninger om danske udbyttmodtagere i eKapital (UDBY).
- å. Oplysningerne fra indberetninger om udbyttmodtagere, som er personer, gemmes i vedkommendes skattemappe
- Investeringsforeningsudlodninger.

Notat

22. oktober 2010

Udviklingsdirektør Richard Hanlov

Orientering om OECD's TRACE-projekt

Kære Richard

Hermed følger en kort orientering om TRACE-projektet og en vurdering af de forretningsmæssige muligheder for SKAT på den lange bane, og udfordringer for SKAT ved at indgå aktivt i TRACE-pilotprojektet på den korte bane.

TRACE (Treaty Relief and Compliance Enhancement Group) er arbejdsgruppe under OECD's CFA (Committee on Fiscal Affairs), som skal modne tidligere rapporter om at forbedre procedurerne for opkrævning og refusion af for meget betalt udbytte-skat til internationale investorer (Improving Procedures for Tax Relief for Cross-Border Investors to streamline procedures for withholding tax relief on investment income).

Formelt godkendt MANDATE OF THE TRACE GROUP vedlægges.

Set i lyset af den stigende globalisering, herunder den frie bevægelighed af kapital i EU, og den deraf affødte stigning i flowet af kapital/investeringer på tværs af landegrænser, ønsker OECD at gøre det mere enkelt for investorer, at investere worldwide, og at forsimple administrationen af disse transaktioner for investorer, uanset om disse er private og erhvervmæssige.

Løsningen, der arbejdes på at modne, går meget kort ud på, at designe et stort, verdensomspændende it-system (authorised intermediary system), hvorefter internationale banker/finansielle institutioner skal kunne certificeres til at varetage hovedparten af de nødvendige handlinger på vegne af deres private og erhvervs-kunder, samt for samarbejdsrelationer (mindre banker/finansielle institutioner).

I SKAT-terminologi svarer dette til en ny form for 3.partsinberetning, hvilket set i et langsigtet perspektiv vurderes at indeholde væsentlige forretningsmæssige muligheder for SKAT. Ideelt vil løsningen således kunne integreres med den årlige selvangivelsesproces, med fortryk af udbetalt udbytte (indkomst) til danske personer, erhvervs-drivende og selskaber, som afkast af investeringer i udenlandske selskaber.

Tilsvarende vil en elektronisk løsning til refusion af dansk udbytteskat til udenlandske investorer i danske selskaber indebære effektivisering af i dag manuelle processer i SKAT (administrationen af udbytteskat i forhold til såvel danske og udenlandske udbyttmodtagere løses i dag af Regnskab 2 i Høje Taastrup af ca. 14 ÅV under afdelingsleder Lisbeth Rømer).

I 2010 er der i undergruppen til TRACE, kaldet TRACE-IT arbejdet med format (standarder for indhold af data, der skal udveksles) og transmission (standarder for datasikkerhed og dataforsendelser).

Planen er, at der i 2011 skal der gennemføres et TRACE-pilotprojekt, hvor dataudveksling skal afprøves mellem et eller flere OECD-medlemslande og en eller flere "godkendte" banker/finansielle institutioner. Parallelt vil OECD-medlemslandene blive opfordret til aktivt, at tilkendegive deres interesse i at indgå i samarbejdet/tilslutte sig TRACE-systemet.

I forhold til pilotprojektet har OECD indtil videre, efter mit vidende, ikke fået ansøgninger eller positive tilkendegivelser fra OECD-medlemslande, selvom landene positivt er opfordret hertil. Derfor er OECD under pres for at finde et pilot OECD-medlemsland og en eller flere "godkendte" banker/finansielle institutioner.

Dette gælder også Danmark – og dermed SKAT. Jeg har derfor nedenfor kort vurderet, hvilke fordele og ulemper SKAT har ved aktivt skal indgå i TRACE-pilotprojektet på den korte bane, det vil sige allerede i 2011.

Fordelene for Danmark, ved aktivt deltagelse i pilotprojektet, vil være, at SKAT dermed teknisk og erfaringsmæssigt, muligvis også lovteknisk, vil få et forspring i forhold til at implementere det planlagte, fremtidige OECD-system.

Ulemperne, på den anden side, vil være udgifter i form af ressourceforbrug, herunder SKATs knappe proces- og IT-ressourcer, og IT-investeringer i en teknisk løsning, samtidig med at den fulde effekt af et fremtidigt OECD-system først kan forventes i et 5-10 årigt perspektiv.

Hertil kommer ikke uvæsentlige omkostninger til dokumentation af pilottesten, og oversættelse heraf til minimum engelsk, med henblik på viderebehandling og udbredelse i OECD-regi.

Endelig bemærkes, at den fulde effekt først opnås, når de største spillere er på banen – det vil sige store lande som USA, Canada, Japan, Tyskland, England, Frankrig m.fl. og de tilsvarende store internationale banker/finansielle institutioner, og anvender systemet.

Desuden er SKAT i 2011/12 utrolig presset i den systemmæssige ordrebog med implementeringen af de tre fase 2 projekter (EFI, EKKO, DMR) samt de resterende dele af skattereformen, herunder specielt udfordringerne med aktieindbetningerne.

Samlet set er vurderingen, at de største spillere med de fleste internationale investorer - og dermed den største forretningsmæssige interesse, der samtidig har relativt flere økonomiske og udviklingstekniske ressourcer til rådighed, bør vise vej og gå foran ved at gennemføre pilotprojektet. Målt i international sammenhæng og i forhold til funktionaliteten af det planlagte, fremtidige OECD-system er Danmark/SKAT kun en meget lille og ubetydelig brik i det store puslespil.

Med venlig hilsen

Troels Holst Larsen
Fg. Kontorchef Indsats & Inddrivelse
Repræsentant i TRACE-IT og TRACE-IT FORMAT subgroup

UKS

MANDATE OF THE TRACE GROUP

Name

Treaty Relief and Compliance Enhancement Group (TRACE)

Objectives

- Building on earlier work by the Informal Consultative Group and the Pilot Group on Improving Procedures for Tax Relief for Cross-Border Investors to streamline procedures for withholding tax relief on investment income, coupled with enhanced compliance through robust information reporting and exchange of information
- To address any issue that may be relevant for countries as they consider implementing an authorised intermediary system and that may arise as they do so

Methods/outputs

- Further develop the Pilot Group's Implementation Package (*e.g.* to take into account public and government comments, to develop standardised instructions and to refine as necessary the independent review procedures) for ultimate endorsement by the CFA;
- Review the work of the TRACE IT Expert Group and provide any guidance necessary to facilitate the test of the information reporting and exchange system to take place in 2011;
- Work in close consultation with Working Party 1 and Working Party 10;
- Consult with the European Commission to ensure appropriate coordination between the EC and OECD initiatives for improved withholding procedures;
- Consult as necessary with the standing advisory group of private sector representatives also authorised by the Committee;
- Develop a plan for the potential multi-country adoption of the authorised intermediary system, including addressing educational aspects and legal issues that may arise;
- Develop a recommendation for establishing an ongoing coordinating body to assist with the identification of standardised responses to issues that may arise after the system is adopted by multiple countries;
- Present an interim report to the June 2011 meeting of the Committee on Fiscal Affairs that includes an update on the status of the group's work and that describes the level of government interest, as well as any significant issues that may prevent adoption of an authorised intermediary system by a large number of countries; and
- Present the results of its work to the Committee on Fiscal Affairs to consider at its meeting to be held in January 2013.

Udbytteskat - forslag til forbedringer. Udenlandske aktionærer

Mål: Korrekt, hurtig betaling med størst sikkerhed mod svig

Forslag: Nettoafregning til udenlandske aktionærer
Indeståelse af dansk pengeinstitut

I dag: Refusion i henhold til Dobbeltbeskatningsoverenskomst bortset fra VP ordningen (personligt ejede børsnoterede aktier i depot i dansk pengeinstitut, ejer bosiddende i 12 lande)og bekendtgørelse 1442.

Hindring: Stop udmeldt af departementet. Depoter med flere beneficial owners (ejere) og udenlandske banker registeret som deponthaver.

Konsekvenser: Tilretning af EDB hos SKAT og VP/pengeinstitutter. Opfylde indberetningspligten

Gevinst: Alle glade. Aktionæren sparer udgift til refusion og rentetab. Besparelser i pengeinstitutter (ikke god forretning), SKAT sparer arbejdskraft.
Ikke muligt at få refusion på samme aktiepost flere gange.

Lisbeth Rømer
20.12.2010

Arbejdsopgaver i Regnskab

Vi er 14 personer i afdelingen, 12,6 årsværk

1. Udbytteskat

- Klargøring af angivelser (blanket 06.016) og indberetning af (blanket 06.023 og 06.024) udbyttmodtagere
- Tastning af angivelser (ca 55.000 pr år) og indberetning af udbyttmodtagere (ca 80.000 pr år), 4,8 årsværk
- Refusioner, 1,2 årsværk
- Den bogholderimæssige opgave, 3 årsværk
- Udbyttekontrollen, pt 1 gang om året. Selskabets selvangivelse felt 37 sammenkøres med modtagne udbytteangivelser.

2. Royaltyskat

- Tastning af angivelser
- Refusioner, 0,3 årsværk

3. Renteskat

- Taste angivelser (bogholderiet)

4. Attestationer

- Når danske skatteydere med udenlandske aktier vil tilbagesøge udbytteskat i udlandet.
- Alle attestationer for store selskaber, 2,3 årsværk

Lisbeth Rømer
18.1.2011

Fra: [Lars Nørding](#)
Til: [Lisbeth Rømer](#)
Emne: VS:
Dato: 7. marts 2011 13:38:39
Vedhæftede filer: [Udkast 1_9 2010 med navne.doc](#)
[image001.gif](#)

Hej Lisbeth

Jeg har trukket det udenlandske element ud, i den fil jeg har sendt til Jens. Det er vel OK, efter at det udenlandske element behandles i OECD sammenhæng, hvor du også er med. Ikke sandt?

M.v.h.

Lars

Fra: Lars Nørding
Sendt: 7. marts 2011 13:35
Til: Jens Sørensen
Emne:

Kære Jens

Hermed en navneliste fra Lisbeth

Med venlig hilsen

Lars



Regnskab
Skattedirektør
Merkurvej 601, 7400 Herning

E-mail: Lars.Nording@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 00 40

Kommissorium for arbejdsgruppen vedrørende udbytteskat

Forslag til forbedring af processen angivelse/indberetning og betaling af udbytteskat.

Arbejdsgruppen skal foreslå en proces, hvorved der kommer overensstemmelse mellem aktionærens godskrivning og de udloddende selskabers angivelse og betaling.

Arbejdsgruppen skal foreslå en proces, så oplysninger om udlodning af udbytter kan kræves afgivet digitalt.

Arbejdsgruppen skal foreslå processer til optimering af automatiske/maskinelle kontroller.

Deltagere:

Selskab og aktionærer (Jura og Samfundsøkonomi) Peter Rendsberg

Procesejer Afregning Erhverv (Borger og Virksomhed) Vibeke Varnæs

Procesejer Afregning Person (Borger og Virksomhed) Jette Zester

E-kapital (Syddanmark?) Leo Lebek Jensen

Skatteadministrationen (Jura og Samfundsøkonomi) Andreas Bo Larsen

NTSE, Afregning Erhverv (Borger og Virksomhed) Mette Simonsen/Troels Holst Larsen

IT Systemejere Vejledning og Afregning Erhverv (Koncern IT) Iame Petersen

Regnskab 2, Lisbeth Rømer, Laurits Cramer, Bente Klein Fridberg og Sven Nielsen

Sekretariatsopgaven Regnskab 2

Lisbeth Rømer

Forretningsorden - Produktionsforum

Der er nedsat et produktionsforum, et juridisk forum og et udviklingsforum. De tre fora er beslutningsdygtige på eget område i det omfang, at direktionen har uddelegeret beslutningskompetencen. Foraene har en særlig opgave med at føre egne og direktionens beslutninger ud i livet, og de afrapporterer både til direktionen og ud i organisationen.

Foraene skal ikke nødvendigvis ses som leddet før direktionen. De behandler sager, der ikke forelægges direktionen, ligesom der er sager, som behandles i direktionen uden først at have været behandlet i et forum.

1. Formål/opgaver

Produktionsforummet drøfter, planlægger og tilrettelægger den løbende drift og produktion i SKAT. Produktionsforummet refererer til Direktionen.

Produktionsforummet skal sikre sammenhæng og koordinering af drift og produktion på tværs af geografi og opgaver, herunder sikre at opgaverne løses fagligt korrekt.

Det er Produktionsforummets opgave at udfylde de rammer, der opstilles af Direktionen.

Fokusområderne for Produktionsforummet er bl.a.:

- Fastlæggelse af strategi for produktionen
- Implementering af lovgivning og strategiske tiltag i driften
- Styring og optimering af produktionen
- Procesoptimering af kerneopgaverne i produktionen
- Udvikling og koordinering af den samlede regionale drift af kerneopgaverne
- Udvikling og drift af de landsdækkende enheder
- Tilbage melding fra driften om effekt og funktionsmåde

Større strategiske tiltag drøftes og igangsættes af Direktionen efter behandling i Udvidet Direktion.

Driftsmæssige spørgsmål drøftes og beslattes i Produktionsforummet. Forelæggelse af driftsmæssige spørgsmål for Direktionen kan ske på foranledning af produktionsdirektøren.

Produktionsdirektøren giver Direktionen en status på produktionen minimum en gang om måneden.

Udviklingsdirektøren giver Udvidet Direktion en status på it-driften og de eventuelle forretningsmæssige konsekvenser en gang om måneden.

Produktionsdirektøren orienterer løbende Direktionen om de væsentligste udfordringer på produktionsområdet.

2. Deltagere

Medlemmerne af Produktionsforummet er produktionsdirektøren, udviklingsdirektøren, økonomidirektøren, fagdirektøren for forretningsudvikling, fagdirektøren for produktion, fagdirektøren for juridisk styring, direktøren for SKAT København, direktøren for SKAT Nordsjælland, direktøren for SKAT Midt- og Sydsjælland, direktøren for SKAT Syddanmark, direktøren for SKAT Midtjylland og direktøren for SKAT Nordjylland.

Produktionsdirektøren er formand for og mødeleder i Produktionsforummet.

3. Mødefrekvens

Produktionsforummet mødes som udgangspunkt hver 14. dag.



Dagsorden

Koncerncentret
Borger og virksomhed
Produktionsstyring

23. juni 2011

Dagsorden for mødet i Produktionsforum Mandag d. 27. juni 2011 kl. 9.30-15.00 – Østbanegade lokale 3101

Punkt	Materiale	Tid min	Ansvarlig
1. Status på CSC-strejken.	• Mundtlig orientering.	10	Aino Olsen deltager
2. Fortsættelse af projekt brevklesikon	• Oplæg til godkendelse.	30	John Ladefoged og Aino Olsen deltager
3. Ledelsesrapport – SKATs produktion 1.1.2011 – 31.5.2011.	• Oplæg til drøftelse. • Ledelsesrapport.	30	Steffen Normann Hansen
4. Ressourceforbruget jan-maj 2011.	• Opgørelse over forbruget.	45	Steffen Normann Hansen og regionsdirektørerne
5. Justering af indsatsprojekter.	• Oplæg til godkendelse. • Bilag.	15	Jan Lund
6. Projekt udgående fogedforretninger.	• Mundtlig orientering fra Indsatsudvalget d. 23/6.	15	Jan Lund
7. Ressourcer til implementering af S-løn i IC.	• Oplæg til drøftelse.	20	Steffen Normann Hansen
FROKOST ca. kl. 12.15		30	
8. Evaluering af udvalg.	• Oplæg til drøftelse. • Notat.	30	Steffen Normann Hansen
9. Status vedr. projektet for intern kvalitetssikring.	• Oplæg til drøftelse. • Projektbeskrivelse.	15	Jens Sørensen
10. Fælles arbejdsgange og processer for de landsdækkende faglige netværk og ERFA-grupper.	• Oplæg til godkendelse. • Notat vedr. arbejdsgange.	15	Winnie Jensen

Punkt	Materiale	Tid min	Ansvarlig
11. Samarbejdsaftale mellem Sagscenter Erhverv og Motor.	<ul style="list-style-type: none"> • Oplæg til godkendelse. • Samarbejdsaftale m/bilag. 	10	Lars Møller Madsen og Kirsten Otbo
12. Håndtering af udbytteskat.	<ul style="list-style-type: none"> • Oplæg til godkendelse. • Notat. 	10	Jens Sørensen
13. Lukning af Sagscenter Person 10.	<ul style="list-style-type: none"> • Oplæg til godkendelse. • Notat. 	15	Karin Bergen
14. Status på styrket toldkontrol.	<ul style="list-style-type: none"> • Mundtlig orientering. 	15	Steffen Normann Hansen og Erling Andersen
15. Orientering om ministersager, direktionsmøder mv.	<ul style="list-style-type: none"> • Mundtlig orientering. 	10	Steffen Normann Hansen
16. Kommunikation af de vigtigste drøftelser/beslutninger på mødet.	<ul style="list-style-type: none"> • Mundtlig drøftelse. 	5	Cecilie Fernstrøm
17. Gennemgang af opfølgingslisten.	<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgingslisten d. 20/6. 	5	Steffen Normann Hansen
18. Eventuelt.		5	Alle
		330	

Punkt 12

Håndtering af udbytteskat

Titel: Håndtering af udbyttebeskatning

Anledning: Den 10. maj 2010 afgav intern revision en rapport omkring administrationen af udbytteskat, som opsummerer en række konklusioner på to kerneområder:

1. Der mangler afstemning af den udbytteskat som udbyttmodtagere godskrives i forhold til udbytteskatten.
2. Refusion af dansk udbytteskat til udenlandske udbyttmodtagere og den tekniske behandling heraf mangler revisionsspor.

På baggrund af denne rapport er der, af en foreløbig arbejdsgruppe, udarbejdet vedlagte notat, der beskriver problemstillingerne.

Arbejdsgruppen er sammensat således:

Andreas Bo Larsen	Jura og Samfundsøkonomi, Skatteadministration
Jette Zester	Borger og Virksomhed, Afregning Person
Karina Tangaa Jul Andersen	Borger og Virksomhed, Afregning Person
Pia Kolind Nielsen	Borger og Virksomhed, Afregning Erhverv
Pia Eder	Borger og Virksomhed, Afregning Erhverv
Vibeke Varnes Hoffmann	Borger og Virksomhed, Afregning Erhverv
Troels Holst Larsen	Borger og Virksomhed, Afregning Erhverv
Bente Klein Fridberg	Regnskab 2
Sven Nielsen	Regnskab 2
Laurits Cramer	Regnskab 2
Lisbeth Rømer	Regnskab 2

Indstilling: Det indstilles, at Borger & Virksomheder samt Jura & Samfund arbejder videre med forslaget om ændring af Kildeskattelovens § 66 samt de heraf følgende procesbeskrivelser og eventuelle feltlåsninger

Det indstilles at der arbejdes videre med forslaget om tvunget Tast Selv.

Procedure: Arbejdsgruppen arbejder sammen med Borger & Virksomheder samt Jura og Samfund med at udmønte notatets forslag.

Økonomi:

Kommunikation

Materiale: Notat vedr. håndtering af udbytteskat

Jens Sørensen

UKS

NotatSKAT Midtjylland
Regnskab

d. 8. juni 2011

Håndtering af udbytteskat

I efteråret 2009 anmodede Departementschefen Intern Revision om at foretage en undersøgelse af administrationen af udbytteskat. Baggrunden var en undersøgelse af provenuet af udbytteskat til udenlandske aktionærer, som det ikke er muligt at afstemme år for år mod den indeholdte udbytteskat.

Den 10. maj 2010 afgav intern revision en rapport, som i punkt 8 opsummerer en række konklusioner på to kerneområder:

1. Der mangler afstemning af den udbytteskat som udbyttmodtagere godskrives i forhold til udbytteskatten.
2. Refusion af dansk udbytteskat til udenlandske udbyttmodtagere og den tekniske behandling heraf mangler revisionsspor.

Produktionsforum beslutter d. 27. juni 2010, at der nedsættes en arbejdsgruppe, der skal analysere opgaven og komme med forslag til nye processer for administrationen af udbytteskat.

Ad 1. Arbejdsgruppen har holdt møde og er enig i at fremsætte forslag til nye processer for administrationen af udbytteskat.

Ad 2. I OECD regi er etableret en arbejdsgruppe, som arbejder på fælles nettoafregning af udbytte til udenlandske aktionærer. SKAT er med i et pilotprojekt med 7 andre lande og flere store pengeinstitutter.

Lovgrundlag

Når et selskab udlodder udbytte, skal udbytteskat behandles efter reglerne i Kildeskattelovens §§ 65-67.

Udbytteskat er en foreløbig skat. Danske udbyttmodtagere godskrives udbytteskatten.

Efter Kildeskatteloven § 66, stk. 2 skal selskaber, som vedtager at udlodde udbytte, meddele oplysning om vedtagelsen. Meddelelsen skal indgives senest i den følgende måned efter nævnte vedtagelse af udbytteudlodning samtidig med udløbet af selskabets frist for indberetning til indkomstregisteret af indeholdt A-skat og arbejdsmarkedsbidrag. Betalingsfristen for en eventuel udbytteskat er identisk med nævnte frist, jfr. Kildeskatteloven § 66, stk. 1.

Efter Skattekontrollovens § 9 B, stk. 1 og 2 og § 10 A skal den der som led i sin virksomhed modtager aktier, investeringsforeningsbeviser i depot til forvaltning, og selskaber m.v., som har pligt til at indeholde udbytteskat i henhold til Kildeskattebogen § 65, hvert år foretage indberetning af udbyttmodtagere, hvortil der er udloddet udbytte i det forudgående kalenderår.

Udbytteangivelsen og betaling af eventuel udbytteskat

Alle selskaber og investeringsforeninger skal angive vedtagne udlodninger. Der er årligt ca. 60.000 selskaber, der udlodder.

Selskaber og investeringsforeninger, administreret af VP Securities, angiver på baggrund af oplysninger derfra. Der er ca. 2.000.

Angivelse kan ske på papir, blanket 06.016 eller ved TastSelv

For små A-skattebetalere er fristen den 10. i måneden efter vedtagelsen, for store A-skattebetalere den sidste bankdag i måneden efter vedtagelsen.

Fristen for betaling af eventuel udbytteskat er identisk med fristen for angivelse.

Indberetning af udbyttmodtager

Almindelige selskaber

De fleste selskaber og enkelte investeringsforeninger indberetter selv udbyttmodtagerne, da de kender aktionærerne.

Indberetninger sker enten ved blanket, TastSelv eller på elektronisk medie. Kun selskaber (dog ikke investeringselskaber) kan benytte TastSelv.

Indskrevet i VP Securities

For selskaber og investeringsforeninger, indskrevet i VP Securities, indberetter denne udbyttmodtagerne på grundlag af de kontoførendes depotkunderregistreringer. Dette skyldes at det udloddende selskab ikke nødvendigvis kender sine aktionærer.

Eventuelle senere rettelser kan kun foretages af de kontoførende institutter.

Indberetninger foretages primært elektronisk eller via TS-Tele.

Øvrige

Øvrige indberetninger om udbyttmodtagere foretages af investeringselskabet, af investeringsforeningen selv eller af det kontoførende institut.

Indberetninger foretages primært elektronisk eller på blanket.

Fristen for alle indberetninger er senest den 20. januar året efter udlodningen.

De modtagne indberetninger fra selskabet, kontoførende institut (depotføreren), investeringselskabet, investeringsforeningen mv. bliver registreret i e-Kapital (RKO) delsystem UDBY/UDBU/IFPA .

Brug af systemer

I system 3 S er der et modul til at varetage udbytteskatteopgaven. Angivelses – og indberetningsblanketter tages i 3S og TastSelv overføres til 3 S, som 1 gang årligt overfører indberetninger til RKO.

De elektroniske og manuelle indberetninger om både valutariske ind- og udlændinge, der går direkte i e-Kapital fra indberetterne kan foretages i perioden 1. januar året efter indkomståret frem til 1. juli indkomståret + 2. Indberetninger

gennem 3 S kan foretages løbende og overføres ved opstart af e-kapitals systemer og derefter med løbende overførsel. Udlodninger til udlændinge med nettoafregning overføres løbende til 3 S. Ved nettoafregninger indeholdes udbytteskatten med den skatteprocent, som er aftalt i den relevante dobbeltbeskatningsoverenskomst.

Fra 3 S overføres udbytteangivelsens krav om betaling af udbytteskatt til SAP, hvor opkrævningen varetages.

Alle indberetninger om udbyttedokumentation bortset fra udlændinge, som får nettoafregning, samles i register under e-Kapital UDBY (optaget til handel), UDBU (ikke optaget til handel) og IFPA (både optaget/ikke optaget). Indberetning om valutariske udlændinge (ikke bosat/driftssted i Danmark) opsamles i et særligt univers under Business Object (BO). Er der identifikation (Pnr./CVR.nr) kommer oplysningerne ligeledes på e-Kapitalregistre.

Eksisterende kontrol

Der foretages en udbyttekontrol, hvor selskabsselveangivelsens felt 37 – udloddet udbytte – sammenkøres med angivelserne i 3 S for samme indkomstår. Der rykkes ca. 5000 selskaber årligt ved denne kontrol. Har selskabsselveangivelsen ingen oplysninger om udloddet udbytte, sker intet.

For investeringsforeninger og investeringselskaber er der ingen kontrol, da de ikke indsender selvangivelse.

Fra indkomståret 2010 er udbyttekontrollen delt op i 2 udsøgninger, så nogle selskaber med forskudt regnskabsår kontrolleres hurtigere end tidligere. Region København er i færd med at foretage en BO udsøgning af indkomstår 2008, hvor angivet udbytte og indberettet udbyttet er sammenholdt. Ca. 68.000 selskaber havde for indkomstår 2008 angivet at have udloddet udbytte, 12.000 selskaber havde indberettet udbyttedokumentation for et andet beløb end det, der var angivet. Der arbejdes videre med udsøgningen, som kompliceres af forskel i indkomstår for udlodder og for udbyttedokumentation.

Problemformulering

Der er ingen automatisk afstemning mellem angivelse og indberetning, selvom udbyttedokumentation godskrives skatten af det indberettede udbytte.

Har selskabet indberettet udbyttedokumentation, men ikke angivet udlodningen, er der ingen kontrol, hvis ikke felt 37 er udfyldt.

Angivet udbytteskatt overføres til SAP, hvor betaling og opkrævning styres. Indberetninger af personlige udbyttedokumentation overføres til årsopgørelsen, hvor de godskrives udbytteskatten uanset om det er angivet og/eller betalt. Der er ingen kontrol med om det beløb der godskrives udbyttedokumentation på årsopgørelsen er det samme, som er angivet og/eller betalt.

Selskaber, der modtager udbytte, hvori der er indeholdt udbytteskatt, godskrives den indeholdte udbytteskatt som betalt acontoskatt, ud fra hvordan det er selvangivet.

Eksempel:

Et APS angiver i april udbytte på 1.000.000 kr. uden indeholdelse af udbytteskat. Januar det efterfølgende år indberetter selskabet udlodningen, som foretaget til en person. Personen godskrives automatisk 28 % af 1.000.000 kr., uagtet der ikke er indeholdt udbytteskat eller betalt noget. Skatten på 280.000 kr. godskrives således på baggrund af en ikke eksisterende indbetaling af udbytteskat.

Forslag til løsning

Det foreslås, at i stedet for at angive og betale måneden efter udlodningen og indberette udbyttmodtagerne den 20. januar året efter skal indberetning af udbyttmodtagere ske på angivelsestidspunktet. Derved erstatter denne angivelsen, idet totalen af indberetningen af udbyttmodtagerne bliver det samlede udbytte og skat heraf.

Det anses ikke for et problem for udlodder, da det for at angive et udloddet udbytte er nødvendigt at kende udbyttmodtagers skattestatus, da der er flere udbytteskattesatser.

Er der tale om en person eller et selskab, valutarisk ind- eller udlænding og skattebegünstiget eller skattepligtigt depot?

Almindelige selskaber

Selskaber, som ikke er optaget til handel på et reguleret marked, kan lige så godt indberette, hvem udbyttmodtager er, på samme tidspunkt, som der skal angives. Den indberetning, som skal indsendes, sammentælles og slutbeløbet bliver angivelsen med den udbytteskate, som skal betales.

Størstedelen af disse selskaber, som er de mange, indsender allerede i dag angivelse og indberetning samtidigt eller gør det samtidigt på TastSelv, da det er logisk for udlodder.

Indskrevet i VP Securities

For disse selskaber og nogle investeringsforeninger, kan indberetningerne af udbyttmodtagere efter hver udlodning ligeledes optælles og danne grundlag for betalingen af udbytteskatten og VP Securities kan i forbindelse med udlodningen elektronisk indsende oplysningerne til SKAT.

VP Securities sender i dag efter udlodningen en samleliste til det udloddende selskab, som anvender denne som grundlag for at angive og betale korrekt. Disse registreringer skal ud fra indeholdelsesreglerne også ses i forhold til, hvilken type selskab/investeringsforening der udlodder.

Øvrige

Øvrige investeringsforeninger og investeringselskaber indberettes af det kontoførende institut, hvilket også kan ske i forbindelse med udlodningen.

Ændret lovgivning

Efter Kildeskattelovens § 66 skal selskaber angive udloddet udbytte. Denne hjemmel skal ændres så summen af indberetningen af udbytte erstatter angivelsen.

Desuden skal der hjemmel til at selskaber, som ikke udlodder udbytte, skal indsende en 0 indberetning/angivelse, da det ellers ikke er muligt at have mandtal over selskaber mv., som kan udlodde.

I dag er der ikke hjemmel til at gøre indberetter ansvarlig for manglende eller forkert indberetning af udbyttmodtagere, hvilket der bør være.

Udmøntning af løsningen

I forbindelse med Forårspakke 2.0 fik skatteministeren bemyndigelse til at ændre indberetningsfristen.

Det foreslås at fristen for angivelse og betaling fastholdes som fristen for at indberette udbyttmodtagerne.

Indberetningen om udbyttmodtagere erstatter både den tidligere angivelse af udlodning og den tidligere indberetning af udbyttmodtagere. Summen er herefter grundlaget for udbytteskatten og statistiske oplysninger.

For VP administrerede selskaber og investeringsforeninger kan der være behov for at ændre fristen for indberetningen og betaling til den sidste bankdag i måneden efter udlodningen. I dag er det kun store A-skattebetalere, som har denne frist, mens f. eks investeringsforeninger, som ikke er løntunge, har frist den 10. i måneden efter vedtagelsen.

På et møde i Skattedepartementet december 2009 har de største danske banker ønsket mere tid end til angivelsesfristen til at afgive indberetningerne om udbyttmodtagerne. Argumentet var, at der skulle være tid til rettelser. Regnskab 2 kan oplyse, at man ikke har set sådanne rettelser til angivelsen. Regnskab 2 står således uforstående overfor argumentet for at udsætte fristen for indberetninger.

Der er 3 muligheder for frister:

1. At de nuværende frister for angivelse og betaling fastholdes
2. At alle angiver/indberetter og betaler den sidste bankdag i måneden efter udlodningen
3. At alle angiver/indberetter og betaler den 10. i måneden efter udlodningen. Dette kan dog være i strid med skattestoppet.

Arbejdsgruppen finder at de nuværende frister bør fastholdes.

Ad 2. Det er anslået, at en udskydelse af betalingsfristen for de VP administrerede udloddere, som er små A-skattebetalere, vil medføre et rentetab på 4-5 millioner.

Fuld digitalisering

En forudsætning for at kunne håndtere udbyttedelelserne optimalt er at indføre tvungen TastSelv eller elektronisk indberetning. SKATs strategi er at afskaffe alle blanketløsninger og etablere TastSelv løsninger, hvor dette ikke måtte findes allerede.

Forslaget stemmer derfor godt overens med SKATs strategi på området. Ca. 20 % af selskaberne anvender i dag TastSelv.

De mængder, som i dag modtages på papir (ca. 150.000 blanketter om året) og tages i 3 S, medfører at tilsvaret ikke altid kan være tasteret på tidspunktet for betalingsfristen. Det er oplyst, at DMO, som efter planen starter 30. marts 2012, efter 5 dage skal returnere indbetalinger, såfremt der ikke findes et tilsvaret på løbet eller er restance.

Systemudvikling

I dag anvendes mange forskellige systemer, som alle vil kræve tilretning både med hensyn til, hvordan udlodder indberetter til SKAT, hvor oplysninger bliver registreret og den videre behandling ved overførsel af oplysninger til selvangivelsen/kontroloplysninger.

Fordele ved tvungen TastSelv

1. Alle udloddere får en OCR linje og mulighed for elektronisk betaling, hvilket i dag kun er muligt for de selskaber, som bruger TastSelv. Alle andre selskaber indbetaler af udbytteskat bogføres manuelt. Til betaling af udbytteskat modtages fortsat checks.
2. Reduceret risiko for betaling uden der findes et tilsvaret.
3. At 150.000 blanketter ikke skal tages, vil medføre ressourcebesparelse i SKAT.
Samtidig vil det være besparende for selskaberne kun indberette 1 gang i stedet for som nu 2 gange. Mange indberetter i dag udbyttedokumenterne og tror at de har angivet. De rykkes med udgift for dem og for SKAT.
4. En digitaliseret meddelelse giver mulighed for mere detaljerede oplysninger og bedre individuelt tilpasset vejledning i udfyldelsen end de mere stive blanketter.
5. Problemet med manglende afstemning mellem angivelse og indberetning af udbyttedokumenter er væk, da indtastningen valideres umiddelbart.
6. Det forudsættes at de selvangivelsesfelter, som modtager meddelelserne, låses, så yderligere indtastninger ikke kan foretages. Skal feltet ændres, skal det udelukkende ske ved SKATs mellemkomst.

Andre udfordringer

- A. På den nuværende udbytteangivelse kræves oplysning om egne aktier og om udlodninger som er skattefri, fordi der er givet dispensation efter Ligningslovens § 16 A og B. Sådanne udlodninger er ikke almindeligt vedtagne udlodninger, og vil, hvis de findes på den fremtidige indberetning, gøre afstemning umulig.
Det forslås derfor, at begge udgår af den fremtidige indberetning og at sådanne udlodninger lægges under aktionæren.
Sker tilbagesalget uden dispensation håndteres forholdet som almindeligt udbytte, men med markering af, at der er tale om tilbagekøb (gælder kun aktier/anparter der ikke er optaget til handel på et reguleret marked).
- B. I dag godskrives personer automatisk indeholdt udbytteskat af de aktier de ejer. Dette kunne udvides til også at gælde for selskaber.
- C. Det forudsættes at de selvangivelsesfelter, som modtager meddelelserne, låses, så yderligere indtastninger ikke kan foretages. Skal feltet ændres, skal det udelukkende ske ved SKATs mellemkomst.
- D. I forbindelse med refusioner, som kan søges straks efter udlodningen, og som skal forrentes såfremt refusionen ikke er gennemført senest 30 dage efter ansøgningens modtagelse, vil viden om udbyttmodtager sikre refusionens rigtighed.

Arbejdsgruppen vedr. Udbytteskat, den 8. 6. .2011

UKS

Opfølgning på Intern Revisions anbefalinger, j.fr. undersøgelsen af Udbytteskatteadministrationen, 10.5.2010.

18.9.2010 Kommissorium modtaget retur efter godkendelse i Borger og Virksomhed (Fagdirektør Richard Hanlov)

22.12.2010 Brev til Finansrådet om frikortmarkering af depoter

15.2.2011 Papir om udbytteskatteproblematikken til Jens Sørensen, Direktør skatteregion Midtjylland

17.3.2011 Statusnotat

4.4.2011 Brev til Finansrådet om frikortmarkering af depoter

6.4.2011 Mødeindkaldelse til arbejdsgruppen

27.4.2011 Møde i arbejdsgruppen, drøftelse af kommissorium og papir om udbytteskatteproblematikken

27.4.2011 Referat af mødet

30.5.2011 Møde i arbejdsgruppen, drøftelse af notat om udbytteskat

7.6.2011 Referat af mødet

8.6.2011 Forelæggelse for Produktionsforum, forblad, forslag og notat

27.6.2011 Produktionsforum godkender at der arbejdes videre.

18.8.2011 Forslag til videre arbejde sendes til arbejdsgruppen

30.8.2011 Møde i arbejdsgruppen

16.9.2011 Referat af mødet i arbejdsgruppen

Status

Departementet udarbejder forslag til bemyndigelse til skatteministeren om at ændre fristen for indberetning af udbyttedokumentation til fristen for angivelse og betaling.

Der arbejdes på at den samlede frist fra 1.1.2012 kommer til at gælde for alle ikke VP administrerede selskaber. Blanketter og TastSelv skal ændres.

Der arbejdes desuden på, at tvungen TastSelv indføres fra 1.7.2012. Og det skal så gælde alle, der udlodder.

Lisbeth Rømer

26.9.2011

**Notat****Midtjylland
Regnskab 2 - Udbytteskat
Udbytteskat**

15. april 2013

Regnskab 1

**Regnskabsafslutning for firmakode 6112 periode 3 i
2013**

Vi har gennemgået månedens indtægter og udgifter, samt aktiver og passiver for firmakode 6112.

Der er i perioden indbetalt ca 420 millioner kr. i udbytteskat og for udbytteangivelser med udbytteskat er tastet/registreret udbytteskat for ca 410 millioner kr.

Regnskab 2 har ultimo marts 2013 ca 1590 udbytteangivelser, som skal tastes eller som er tastet i Horsens.

Det vurderes at månedens indtægter og udgifter samt aktiver og passiver for firmakode 6112 kan anses for rigtige.

Lisbeth Rømer

**Notat**

Betaling og Regnskab

DMO/DMS - Udbytteskat

21. maj 2013

SAP - Regnskab

Regnskabsafslutning for firmakode 6112 periode 4 i 2013

Vi har gennemgået månedens indtægter og udgifter, samt aktiver og passiver for firmakode 6112.

Der er i perioden indbetalt ca 1,3 milliarder kr. i udbytteskat og for udbytteangivelser med udbytteskat er tastet/registreret udbytteskat for ca 1,6 milliarder kr.

DMO/DMS - Udbytteskat har ultimo april 2013 ca 1000 udbytteangivelser, som skal testes eller som er tastet i Horsens.

Det vurderes at månedens indtægter og udgifter samt aktiver og passiver for firmakode 6112 kan anses for rigtige.

Lisbeth Rømer

**Notat**

Betaling og Regnskab

DMO/DMS - Udbytteskat

13. juni 2013

SAP - Regnskab

Regnskabsafslutning for firmakode 6112 periode 5 i 2013

Vi har gennemgået månedens indtægter og udgifter, samt aktiver og passiver for firmakode 6112.

Der er i perioden indbetalt ca 4,7 milliarder kr. i udbytteskat og for udbytteangivelser med udbytteskat er tastet/registreret udbytteskat for ca 2,5 milliarder kr.

DMO/DMS - Udbytteskat har ultimo maj 2013 ca 4500 udbytteangivelser, som skal testes eller som er tastet i Horsens/Ringkøbing.

Det vurderes at månedens indtægter og udgifter samt aktiver og passiver for firmakode 6112 kan anses for rigtige.

Lisbeth Rømer

Fra: [Richard Madsbjerg Hanlov](#)
Til: [Jonatan Schloss](#)
Emne: Fwd: orienteringspakke om processtyring
Dato: 1. december 2014 16:44:48
Vedhæftede filer: [Processtyring - Orienteringspakke til JRS, KJ og NAB.PPTX](#)
[ATT00001.htm](#)
[image002.png](#)
[ATT00002.htm](#)

Kære Jonatan

Jeg er principielt enig i det meste omkring processtyring. Vi bliver dog nødt til at flage, at det giver 30 % mere arbejde i min afdeling, som i forvejen er i knæ ressourcemæssigt. Jeg skal kunne kommunikere den øgede arbejdsmængde til chefer og medarbejdere - men at dette alt andet lige på sigt vil betyde, at vi skal være flere hoveder for at honorere opgaveporteføljen.

Hilsen
Richard

Sendt fra min iPad

Start på videresendt besked:

Fra: "Pia Eder" <Pia.Eder@Skat.dk>
Til: "Richard Madsbjerg Hanlov" <Richard.Hanlov@Skat.dk>
Cc: "Torben Schultz" <Torben.Schultz@Skat.dk>, "Jørgen Pedersen" <Jorgen.Pedersen@Skat.dk>
Emne: orienteringspakke om processtyring

Kære Richard,

Hermed fremsendes orienteringspakke om processtyring. Materialet blev drøftet på et møde med Jesper R. S. og styregruppen for god processtyring i torsdags i sidste uge. Orienteringspakken indeholder følgende:

- Rameværket for god processtyring i SKAT/6 løftestænger
- Ressourcetrækket i procesejerkontorerne – herunder nye opgaver i kontorerne
- Tværgående ansvar for koordinering placeres i Afregning/Udvikling
- Implementeringsplanen
- Interne kvalitetskontrol

Vi vil gerne have en drøftelse af, hvordan god processtyring passer med dine planer i forhold til omstruktureringen af din afdeling.

Direktionen skal have et oplæg om Processtyring i SKAT den 10. december og det er derfor vigtigt at oplægget er afstemt med de ændringer der skal ske/sker i din afdeling.

Med venlig hilsen

Pia Eder

[cid:image002.png@01D00D75.6D9F8550]<<http://www.skat.dk>>

Økonomi

Forretningsudvikling

Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Pia.Eder@Skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 74 61

UKS

GOD PROCESSTYRING I SKAT

ORIENTERING

*Jesper Rønnow Simonsen
November 2016*

1. PROJEKTET KORT FORTALT

1. PROJEKTET KORT FORTALT

Opsummering

- Der blev i forbindelse med retssikkerheds-undersøgelsen fra 2013 identificeret en række udfordringer ved processtyringen. Derfor blev der nedsat en arbejdsgruppe med det formål at undersøge, hvordan processtyringen kan styrkes. Det blev besluttet, at arbejdet skulle forløbe i to faser. Fase 1 blev afsluttet primo juli og direktionen besluttede, at fase 2 gennemføres frem mod efterårsferien 2014.
- I fase 1 blev der indhentet inspiration fra organisationer og konsulenthuse, og der blev opstillet et målbillede samt rolle- og ansvarsbeskrivelser for procesejere og deres samarbejdspartnere.
- I fase 2 er der gennemført en analyse målrettet konkrete forslag til, hvordan SKAT kan realisere målbilledet for processtyringen. Analysen har udmundet ud i et fælles begrebsapparat, en samlet governancestruktur og konkrete instrumenter.

Styregruppe

Karsten Juncher, Jonatan Schloss, Andreas Berggreen, Kurt Wagner

Formål

Formålet er, at forbedre retssikkerheden og øge effektivitet og kvalitet i tilvejebringelsen af SKATs ydelser gennem styrket processtyring.

Principper

- Løsningsorienteret tilgang: Der findes allerede en god forforståelse for de udfordringer, som kendetegner procesejerskabet i dag. Projektet vil derfor fokusere på at finde løsninger og kvalificere disse gennem workshops.
- Enkelt og gennemførbart: Løsningerne skal være enkle og mulige at implementere.
- Respekt for eksisterende organisering: Løsningerne skal forankres i SKATs eksisterende organisering og styringsmodel. Der må ikke skabes parallelle beslutningsstrukturer.

PROCESSTYRING I SKAT

BAGGRUND OG FORMÅL

Udfordringer i processtyringen:

Utydeligt formål og mål for processtyringen i SKAT og uklarhed om procesjerrollen inkl. opgaver og ansvar

Ansvarsfordeling og koordinering mellem aktører i processtyringen varierer på tværs af organisationen

Der mangler mål og incitament for en tværgående processtyring

Der er uklare styrings-, eskalations- og beslutningsprocesser

Der mangler fælles instrumenter og standarder for processtyring

Projektets formål

Formålet er at forbedre retssikkerheden og øge effektivitet og kvalitet i tilvejebringelsen af SKATs ydelser gennem styrket processtyring. Processtyringen skal styrkes gennem:

- klart definerede roller og ansvar
- tværororganisatorisk koordinering og sammenhæng mellem digitale og manuelle processer
- enklest mulige beslutningsstrukturer (uden at etablere parallelle organisatoriske (beslutningsstrukturer)
- instrumenter, ressourcer og kompetencer som gør, at SKAT kan opfylde målbilledet for processtyringen. En væsentlig opgave er her at prioritere hvilke få, centrale instrumenter, der er relevante at introducere

Effekt

Mere robuste arbejdsrutiner og dermed mindre stress og brandslukning

Komme tættere på beslutningsprocesserne i SKAT

Gennemgå en faglig udvikling vedr. processtyring på områder som proces performance, kundeorientering og arbejdet med modenhedsudvikling

Etablere formaliserede relationer til alle øvrige aktører i processtyringen og komme tættere på kunderne.

2. DEN SAMLEDE LEVERANCE

PROJEKTETS LEVERANCER

1. Grundpræsentation

- Grundbegreber
- God Processtyring i SKAT
- Eksempel – processtyring i Motor

2. Løftestænger

- Beskrivelse af seks specifikke løftestænger til understøttelse af God Processtyring i SKAT

3. Implementeringsplan

- Implementeringsstrategi og -forløb
- Uddannelse i processtyring
- Ressourceestimat

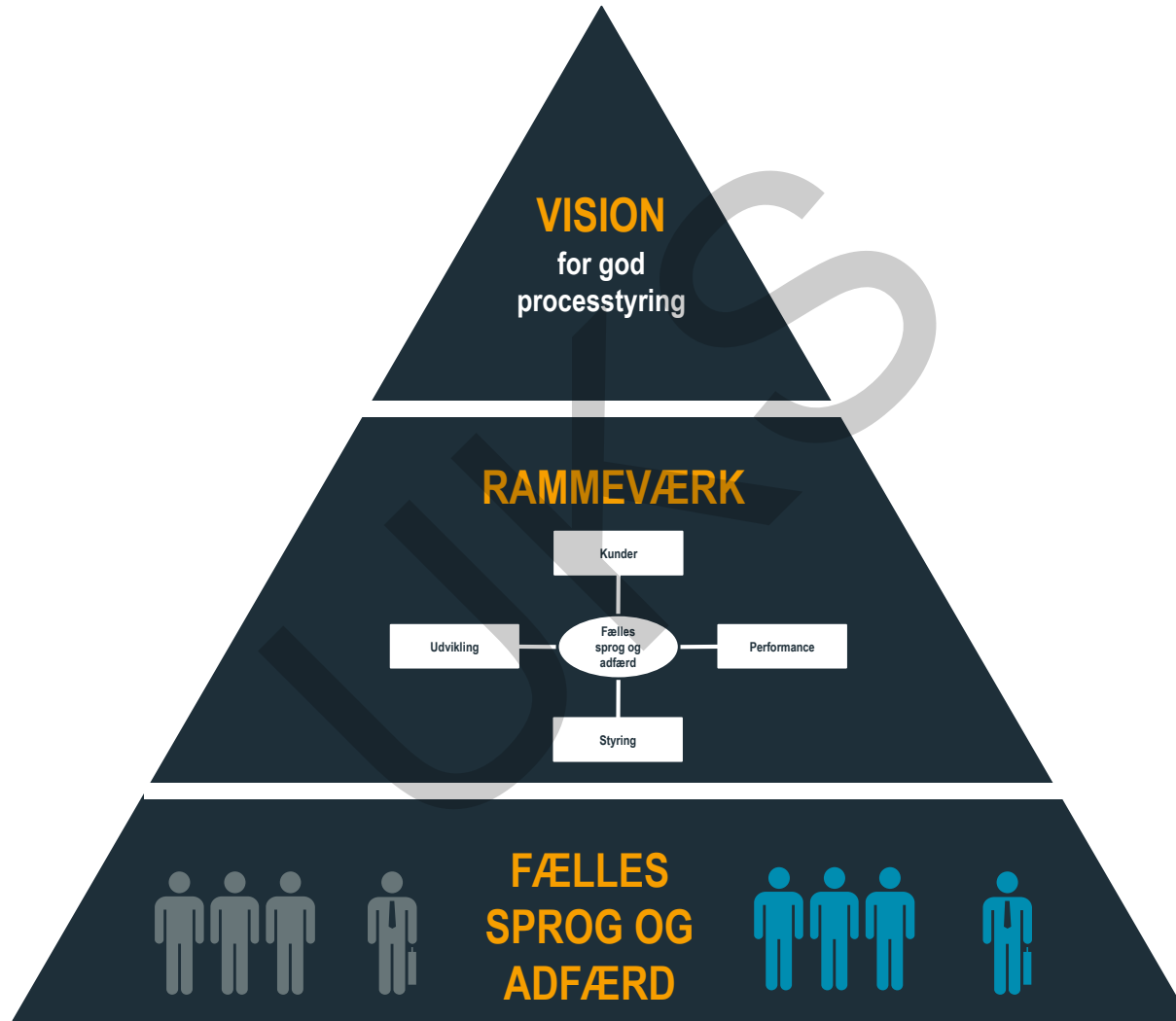
4. Værktøjssamling

- 19 konkrete værktøjer til at understøtte brugen af løftestængerne for God Processtyring i SKAT

5. Input til supplerende tekst til SKATs styringshåndbog

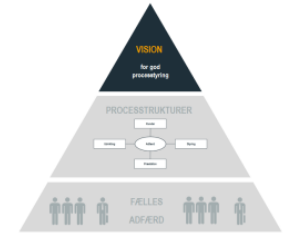
- Forslag til supplement til Styringshåndbogen efter implementering af God Processtyring i SKAT

TRE DIMENSIONER I GOD PROCESSTYRING



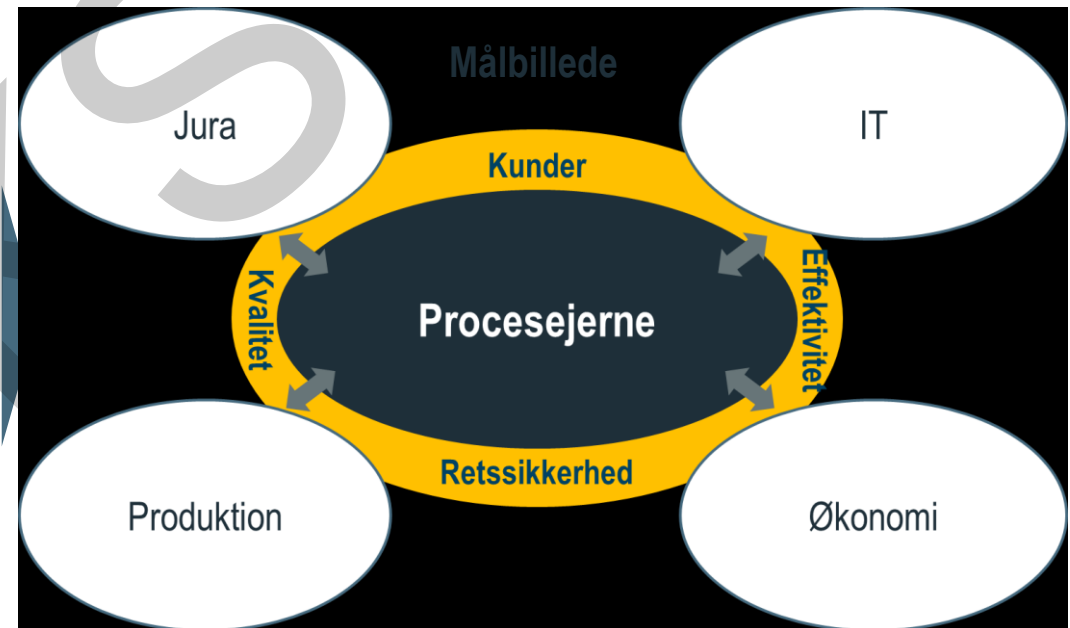
SKATS VISION FOR PROCESSTYRING

KUNDEPERSPEKTIV, EFFEKTIVITET, KVALITET OG RETSSIKKERHED



Vision for processtyring i SKAT

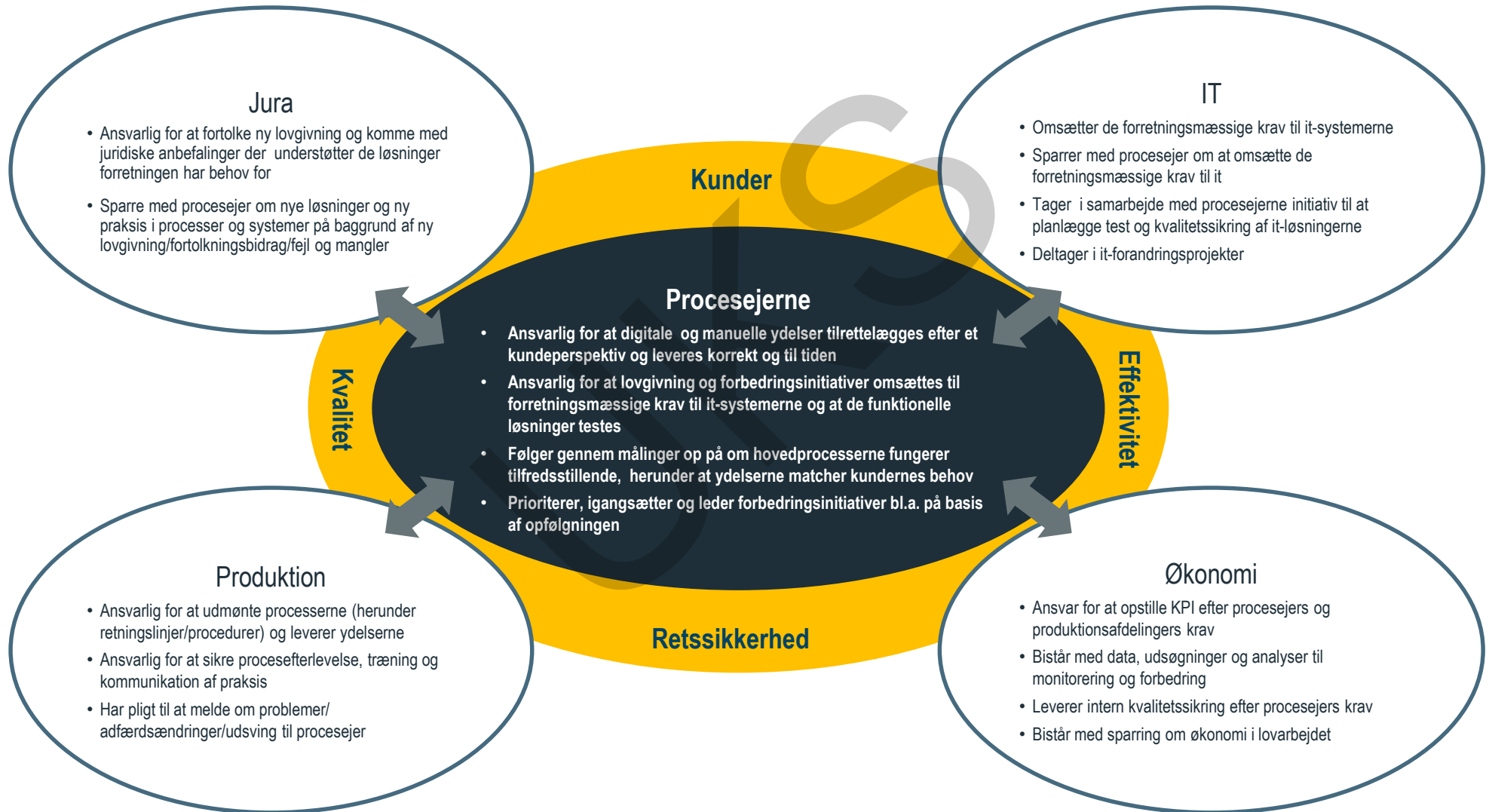
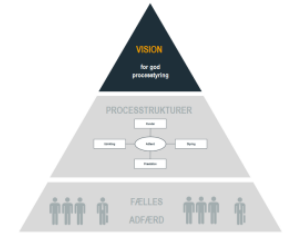
- Procesejeren sikrer, at processerne fungerer tilfredsstillende, og at ydelserne har den rette kvalitet og effektivitet set ud fra et kundeperspektiv
- Ydelserne og aktiviteterne er tilrettelagt med henblik på at kunderne oplever, at SKATs afgørelser er forståelige og lever op til SKATs retssikkerhedsbegreb
- Procesejerne sikrer en tværorganisatorisk koordinering og sammenhæng mellem de digitale og manuelle processer



Procesejeren sættes i centrum for tværgående koordinering mellem aktørerne i god processtyring

MÅLBILLEDE FOR PROCESSTYRING

FORMALISERET SAMSPIL MELLEM AKTØRERNE



SÆRLIGE FORHOLD VEDR. AKTØRERS ANSVAR FOR RETSSIKKERHED

ANSVARET FØLGER OPGAVEN

Procesejere

- Det er procesejers ansvar at sikre, at implementering af lovændringer og den efterfølgende ydelsesproduktion foregår i overensstemmelse med SKATs retssikkerhedsbegreb. Procesejeren sikrer dette for både de manuelle og digitale ydelsesprocesser
- Der udarbejdes en standard for lovimplementering, som sikrer, at lovændringer implementeres ensartet og struktureret og med inddragelse af alle relevante aktører. Procesejeren er ansvarlig for at følge denne standard

Produktion

- Medarbejdere i driftsenhederne (Produktion) er ansvarlige for den enkelte ydelse til den enkelte kunde. Dette ansvar løftes bl.a. gennem compliance i forhold til de retningslinjer, der gælder for den enkelte ydelsesproces

Jura

- Giver forretningsorienteret juridisk sparring til procesejere og øvrige relevante aktører ved design af nye processer og ved validering af dokumenteret praksis
- Giver løbende sparring til procesejere i forbindelse med konsekvenserne af Juras afgørelser/domme/styresignaler etc.

Controllere (Økonomi)

- Udvikler i et tæt samarbejde med procesejere målrettede KPI'er med tilhørende datagrundlag, som kan sikre en løbende opfølgning på kvaliteten i ydelserne
- Ansvarlig for informationssikkerhed

IT

- IT skaber den nødvendige systemunderstøttelse af processerne, herunder analyserer løbende i et tæt samarbejde med procesejere, produktion og øvrige aktører mulighederne for at effektivisere og sikre en forbedret understøttelse af retssikkerheden i ydelser og leverancer

OPFØLGNING PÅ PROCES-COMPLIANCE

Der er behov for at sikre, at alle ydelsesprocesser og aktører konsistent efterlever SKATs retssikkerhedsbegreb. Dette behov kan imødekommes på flere måder.

Projektet foreslår umiddelbar igangsætning af nedenstående basis compliance og en senere udbygning heraf med enten scenario 1 eller 2.

For alle nedenstående scenarier gælder det, at procesejeren er ansvarlig for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Basis compliance

- Procesejeren kan anmode Jura om sparring til validering af nye og eksisterende ydelsesprocesser med henblik på at understøtte sit ansvar for, at ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med gældende lovgivning.
- Økonomi (Intern Kvalitet) er ansvarlig for at foretage kvalitetssikring af, at ydelsesprocesserne gennemføres i overensstemmelse med de dokumenterede procesbeskrivelser

+

Scenario 1

Intern Revision er ansvarlig for at foretage kvalitetssikring af, at ydelsesprocesserne gennemføres i overensstemmelse med de dokumenterede procesbeskrivelser og eksisterende lovgivning

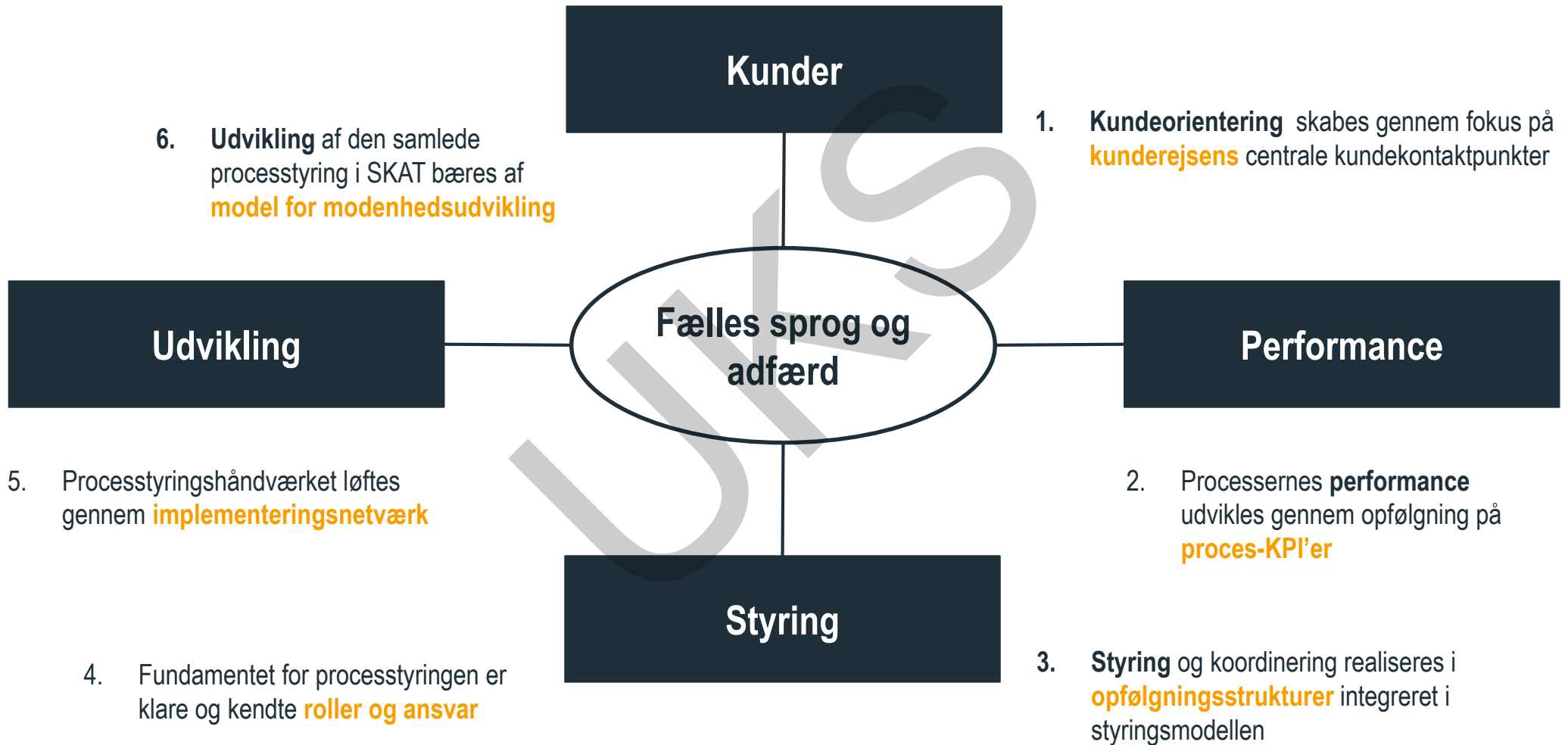
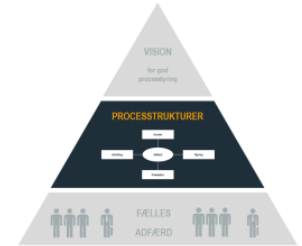
eller

Scenario 2

Jura auditerer gennem stikprøvekontroller, hvorvidt ydelsesproduktionen finder sted i overensstemmelse med lovgivningen. Der kan til det formål oprettes en selvstændig auditeringsenhed i Jura. Scenariet fritager ikke procesejeren for sit procesansvar men er en sikring af dets efterlevelse

RAMMEVÆRK FOR GOD PROCESSTYRING

STØTTES AF 6 LØFTESTÆNGER



KUNDENS REJSE

Udfordring

Der mangler en klar formålsbeskrivelse for processtyringen, som naturligt bør adressere SKATs kundeperspektiv

Formål med løsningen

Styrke kundetilfredshed og øge kundeværdien i de kunderettede processer via overblik over og optimering af samtlige/kritiske kundekontaktpunkter

Løsningsbeskrivelse

Model og fremgangsmåde for:

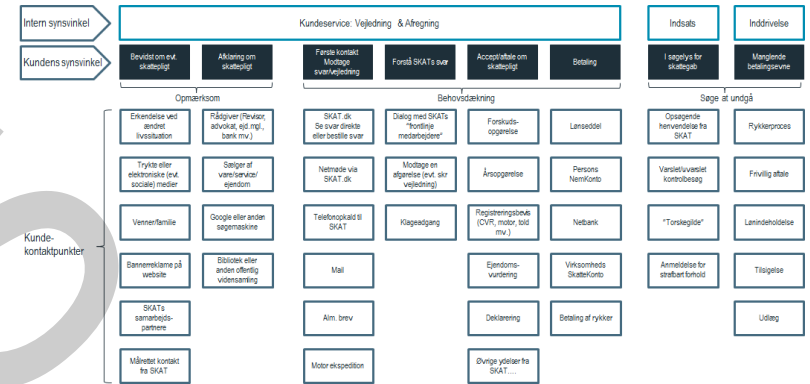
- Definition af kundesegmenter ift. kundens rejse (fx produktionslinierne)
- Kortlægning af kundekontaktpunkter og de kanaler kunderne anvender
- Gennemførelse af kundeanalyse og lokalisere drivere for kundetilfredshed
- Specificere konkrete kundeløfter (fx hvad kunden kan forvente) og KPI'er

Ønsket fremtidig tilstand

SKAT får værktøjer til specifikt at optimere processer mod større kundetilfredshed og øget kundeværdi i de af kundernes kontakter med SKAT, som kunderne lægger mest vægt på

Implikationer ved løsningen

- Etablering af organisatorisk ejerskab
- Forankring af udefra-og-ind mindset hos SKATs medarbejdere
- Løbende vedligeholdelse af kundeanalyse – jf. det nuværende arbejde med kundeperspektivet samt elementer fra procesejerruddannelsen



KPI'ER FOR PROCESSTYRING

Udfordring

Der mangler instrumenter til overvågning af procesperformance med fokus på de kundevedte ydelsesprocesser

Formål med løsningen

Procesejere og produktionsenheder skal i fællesskab kunne måle status og fremdrift for procesperformance, udvikling af processen samt identificere behov for korrigerende handlinger.

Løsningsbeskrivelse

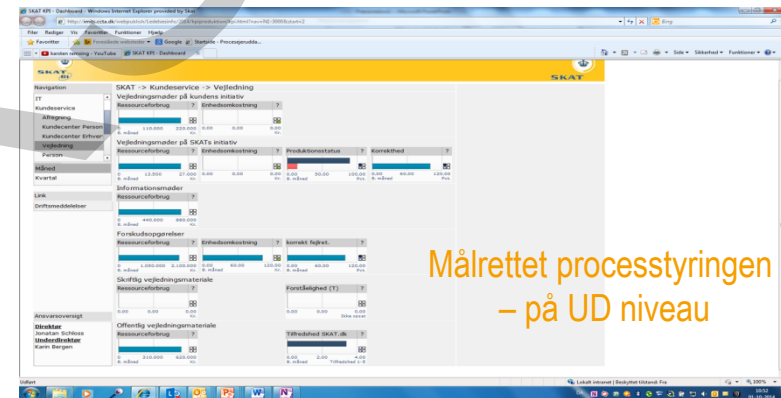
- En definition af KPI'er, der understøtter processtyringen, f.eks. udvikling i samlet ressourceforbrug, sagsbehandlingstider og kundens oplevelse med såvel processen og resultatet
- KPI-valget skal understøtte procesejernes "skæbnefællesskab" med de øvrige aktører, herunder produktion, jura, økonomi og it.

Ønsket fremtidig tilstand

- KPI'er er forankret hos procesejerne og integreret i driftsmodeller og procesejernes Dashboards (Underdirektører).

Implikationer ved løsningen

- Ydelsesprocesserne skal kortlægges med tilhørende KPI'er
- "End-to-end" processerne skal defineres, herunder skal "end-to-end" procesansvaret placeres.
- Etablering af "end-to-end" KPI'er vil formentlig kræve tilpasninger i datagrundlaget, herunder måske også i registreringsgrundlaget og dataopsamlingen
- Integration i SKAT's styringsmodel, herunder i rapporterings- og opfølgingsstrukturer



EKSEMPEL

- Procesejernes (UD-niveau) dashboards er udbygget med KPI'er som måler på udviklingen i proces-performance og dermed procesejernes indsats og resultater
- KPI'erne indgår fuldt ud i eksisterende rapporterings- og opfølgingsstrukturer.

OPFØLGNING PÅ PROCESPERFORMANCE

Udfordring

Uklare styrings-, eskalations- og beslutningsprocesser og manglende instrumenter og standarder til overvågning af procesperformance

Formål med løsningen

At integrere processtyringsens performance management i SKAT's styringsstruktur, herunder Styringsmodel og "Målsættende ledelse i SKAT"

Løsningsbeskrivelse

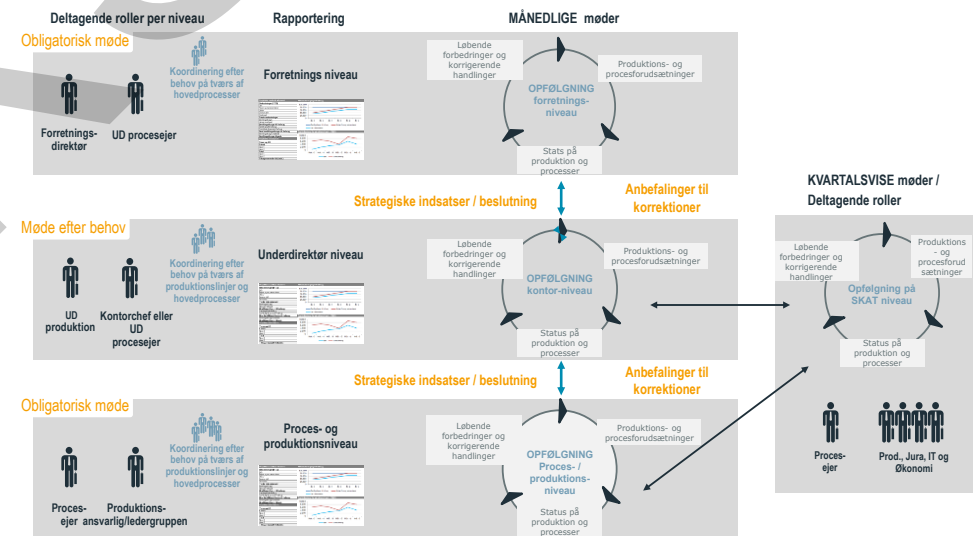
- Månedlige/kvartalsvise opfølgingsmøder på operationelt niveau mellem procesejere og ansvarlige driftsenheder/ledergruppe, hvor såvel produktions- som procesperformance drøftes, og der aftales korrigerende handlinger/løbende forbedringer
- Tilsvarende aggregerede månedlige møder på taktisk og strategisk niveau mellem hhv. PE-kontorchef/UD og Produktions-UD samt forretningsdirektør og PE-underdirektør
- Kvartalsvise møder hvor øvrige aktører involveret i "end to end" processen inddrages i opfølgningen

Ønsket fremtidig tilstand

- Ved fælles opfølgning sikres resultat-fælleskab mellem procesejere og øvrige aktører
- Styrket fokus på kundernes behov

Implikationer ved løsningen

- Ressourcetræk til procesejeres deltagelse i fysiske møder
- Afhængig af nuværende mødestruktur og –kultur, kan denne struktur mærkes markant i produktionen
- Tavler og dashboards skal suppleres med relevante KPI'er, der afspejler procesperformance, f.eks. gennemløbstid, rettidighed og kundernes oplevelse i kundekontaktpunkter
- Tavler, KPI'er mv. skal afspejle såvel UDIR området som de enkelte driftsenheder



KLARE ROLLER OG ANSVAR

Udfordring

Uklarhed om procesejerrollen, procesejersansvaret, opgaver og mandater. Fordeling af ansvar mellem procesejere og produktion, IT, økonomi, jura og departement er upræcis og varierer fra fagområde til fagområde

Formål med løsningen

Fastlægge og synliggøre alle væsentlige roller og ansvar i processtyringen på et konkret opgaveniveau – på tværs af fagområder og inden for alle kunderettede processer

Løsningsbeskrivelse

For hver kunderettet ydelses- og "end-to-end" proces fastlægges: **Rolleudførende aktør**, den **Ansvarlige aktør**, **Consulting aktør** som skal høres og **aktører** som skal **Informeres**.

Ønsket fremtidig tilstand

Klarhed om hvilke opgaver der knytter sig til processtyringen, hvordan de ansvarsmæssigt er placeret og hvilke aktører på tværs af de faglige områder, der skal indgå i opgavevaretagelsen

Implikationer ved løsningen

- Forudsætter tung ledelsesopbakning til vedtagne roller og ansvar
- Kan få stor påvirkning på nuværende organisering af opgavevaretagelse i det enkelte forretningsområde, særligt i **Indsats**
- Sammenhæng til Leadership Pipeline
- Forudsætter at procesejerne påtager sig ansvaret for anvendelse af værktøjet og inddrager de involverede aktører i rolle- og ansvarsfordelingerne.
- Ressourceforbrug til vedligehold af RACI-matrixerne

Målbillet/procesejere	Opgaver knyttet til procesejerrollen	Procesejere			Produktion	Jura	IT	Økonomi
		Underdirektør	Kontorchef	Medarbejder				
Strategiske opgaver								
Ansvarlig for at digitale og manuelle ydelser tilrettelægges efter et kundeperspektiv og leveres korrekt og til tiden	Sikre at "visionen" og "målbilletet" for processens udviklingsvej er udviklet og formlidat med baggrund i interne og eksterne krav	A	R	R	C	C	C	C
	Sikre at vision og målbillede er nedbrudt til strategiske udviklingsplaner	A	R	R	C	C	C	C
Følger gennem målinger op på, om hovedprocesserne fungerer tilfredsstillende, herunder at ydelserne matcher kundes behov	Sikre (med udgangspunkt i udviklingsplanerne) at de nødvendige indspil til strategiprocesen, herunder til ASI kortlægning, målbillede, løsning og implementering planlægges og etableres	A	R	R	C	C	C	C
	Sikre at udviklingsplanerne afspejles og koordineres i forhold til lovprogrammets strategiske retning og indhold	A	R	R	C	C	C	C
Sikre at der ift. den enkelte proces sikres en strategisk prioritering af ændringskrav og sager	Sikre et overblik over lovprogrammets påvirkning og betydning for eksisterende processer, herunder at lovprogrammet afspejler de forretningsmæssige målsetninger og muligheder	A	R	R	C	C	C	C(I)
	Sikre at eventuelle vigtige svar og tilbagemeldinger ift. høringer fra departementet på større lovforslag, som påvirker processerne udbetjedes	C	A	R	C(I)	C(I)	C(I)	C(I)
	Sikre at større strategiske forandringskrav og -sager understøttes af beslutningsoplæg og business cases	A	R	R	C	C	C	C
	Sikre at der ift. den enkelte proces sikres en strategisk prioritering af ændringskrav og sager	C	A	R	C(I)	C(I)	C(I)	C(I)

EKSEMPEL

- Opgaverne i processtyringen er kategoriseret og beskrevet
- Roller og ansvar er fastlagt
- Alle kender deres opgaver, roller og ansvar i processtyringen for hver enkelt kunderettet proces

IMPLEMENTERINGSNETVÆRK FOR PROCESSTYRING

Udfordring

Der mangler mål og incitamenter for en tværgående og sammenhængende processtyring. Der er ikke tilstrækkelig tværgående kommunikation og koordinering.

Formål med løsningen

At skabe netværk for procesejere og andre aktører i processtyringen, der kan styrke implementering af processtyringen gennem videndeling, værktøjsudvikling og identifikation af bedste praksis

Løsningsbeskrivelse

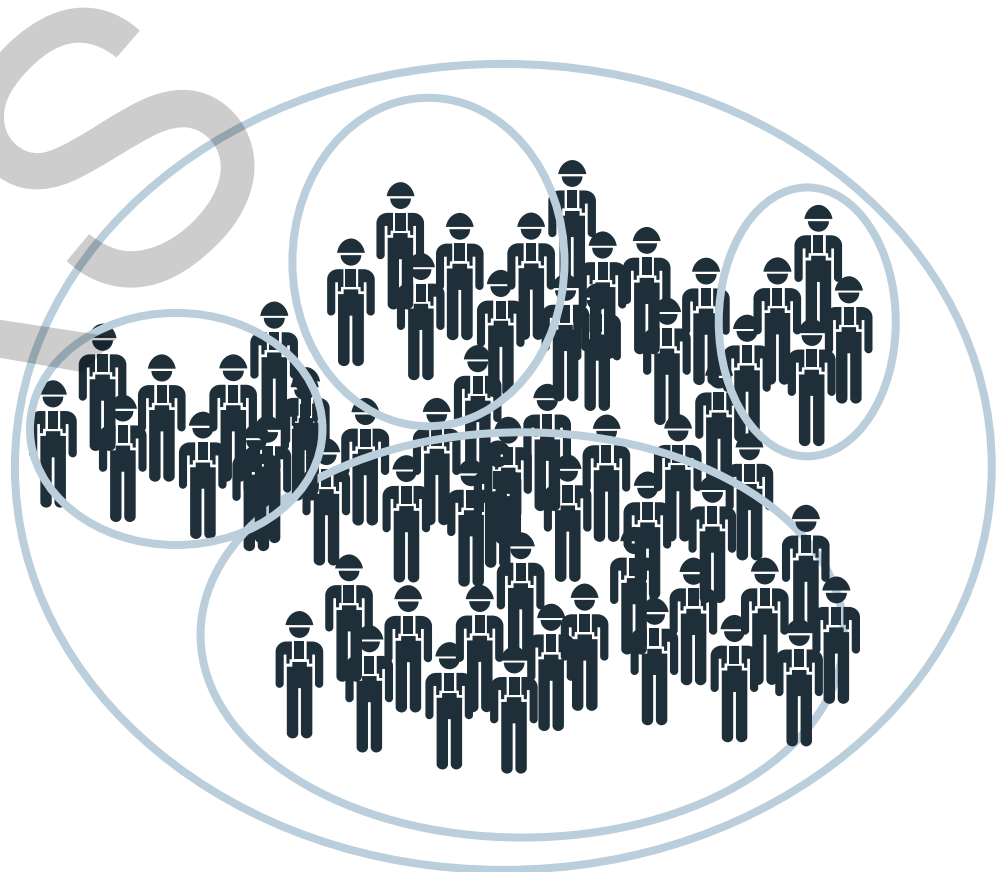
Beskrivelse af netværk-struktur, forslag til mødefrekvens, målgruppe, varighed og grund-agenda.

Ønsket fremtidig tilstand

- Der er en læringsorienteret implementering og udvikling af processtyring og procesejerskab på tværs af organisationen
- Behov for standarder/strukturer for tværgående koordinering og kommunikation mellem aktører identificeres og realiseres
- Deltagere oplever netværk-deltagelse som værdiskabende

Implikationer ved løsningen

- Netværket ejes i implementeringsperioden af processtyringssekretariatet og kan herefter overdrages til Afregning
- Procesejeres og øvrige aktørers tidsforbrug ved deltagelse
- Fysiske rammer for tværgående netværk-møder á 50-80 deltagere.



FORMÅLET MED MODENHEDSMODELLEN

LØBENDE EVALUERING OG UDVIKLING AF PROCESSTYRINGEN

Modenhedsmodellen og dens anvendelse skal understøtte implementeringen og udviklingen af processtyring i SKAT.

Med 'modenhed' skal forstås, hvordan vi arbejder med processtyringen, og hvor godt dette er implementeret i forhold til visionen, målbilledet og principperne for god processtyring (GPS).

Modenhedsmodellen er et retnings- og målsættende evalueringsværktøj, der anvendes på flere niveauer:

- Evaluering af styringen af den enkelte proces – dvs. et værktøj **for den enkelte procesejer** i samspil med de relevante ledere
- Evaluering af styringen på aggregerede niveauer – dvs. et værktøj **for ledelsen** til at få overblik over modenheden generelt på tværs af flere/alle processer

Ved evalueringen af modenheden får man således konkrete svar på følgende spørgsmål:

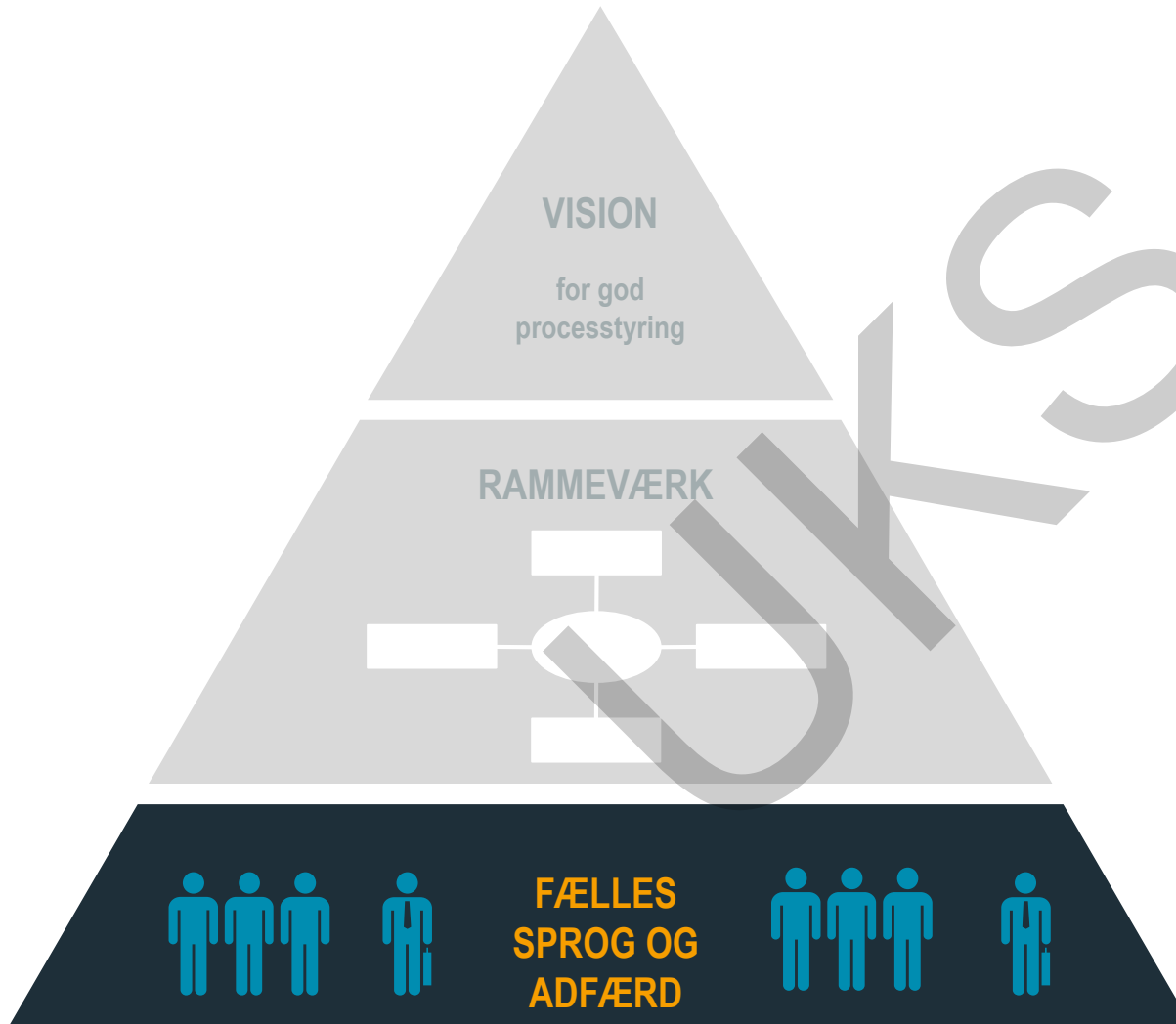
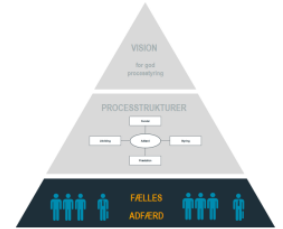
- Hvor langt er jeg/vi fra vores målsætning og ambition for processtyring?
- Hvor skal jeg/vi fokusere i udviklingen af processtyringen?
- Hvem gør det godt? – Hvor behøver vi ikke fokusere, hvor kan vi få inspiration, sparring, support til GPS?



Det er vigtigt at bemærke, at modenhedsmodellen ikke siger noget om, hvor godt processerne performer, eller hvor godt ydelserne leveres (disse ting måles jo gennem proces-KPI'erne).

Modenhedsmodellen fortæller os derimod noget om grundlaget for den gode performance, nemlig HVORDAN vi styrer og udvikler processerne på vejen hen mod visionen, målbilledet og principperne for god processtyring.

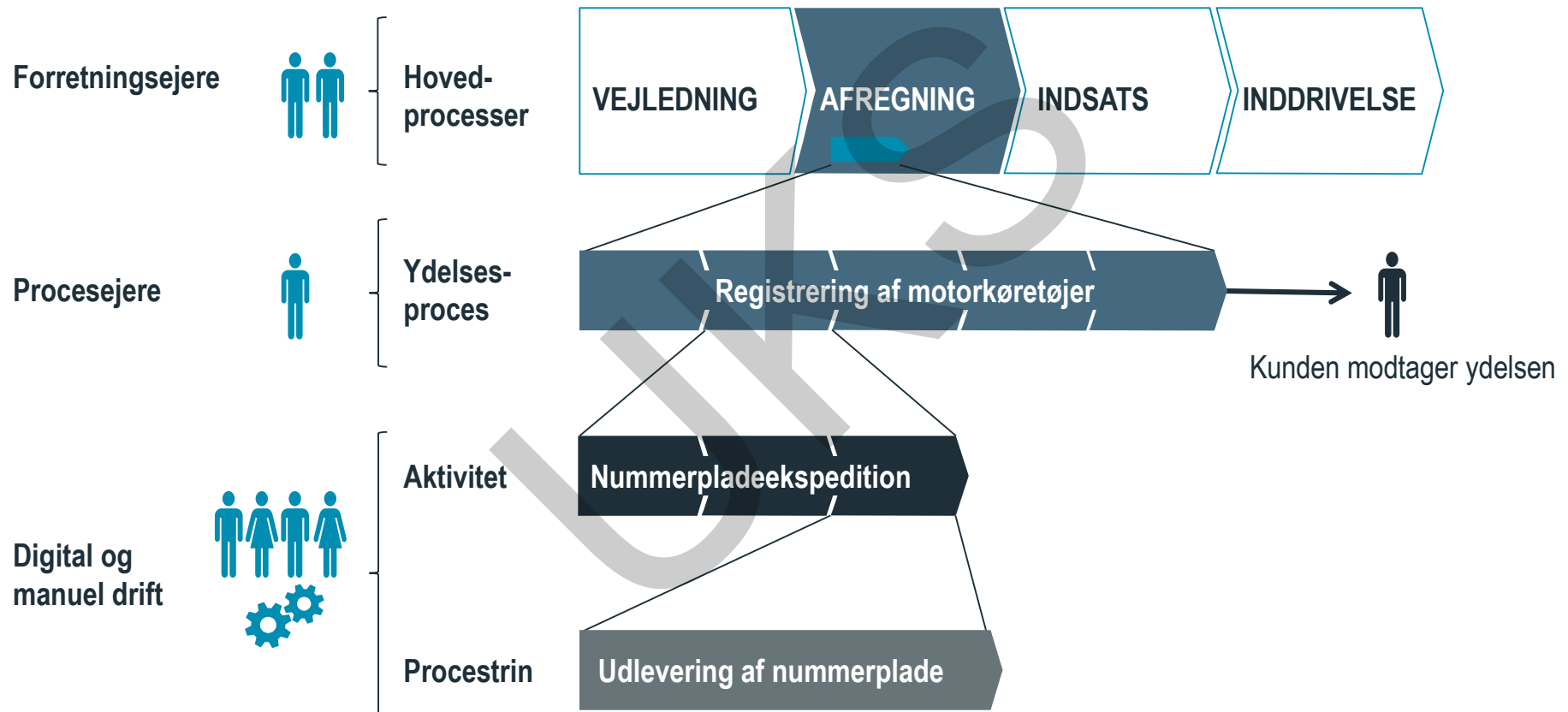
FÆLLES SPROG OG ADFÆRD ER FUNDAMENTET



Konsistent brug af rammeværket for God Processtyring i SKAT bidrager til det fælles sprog og den adfærd, der skal realisere visionen for processtyring

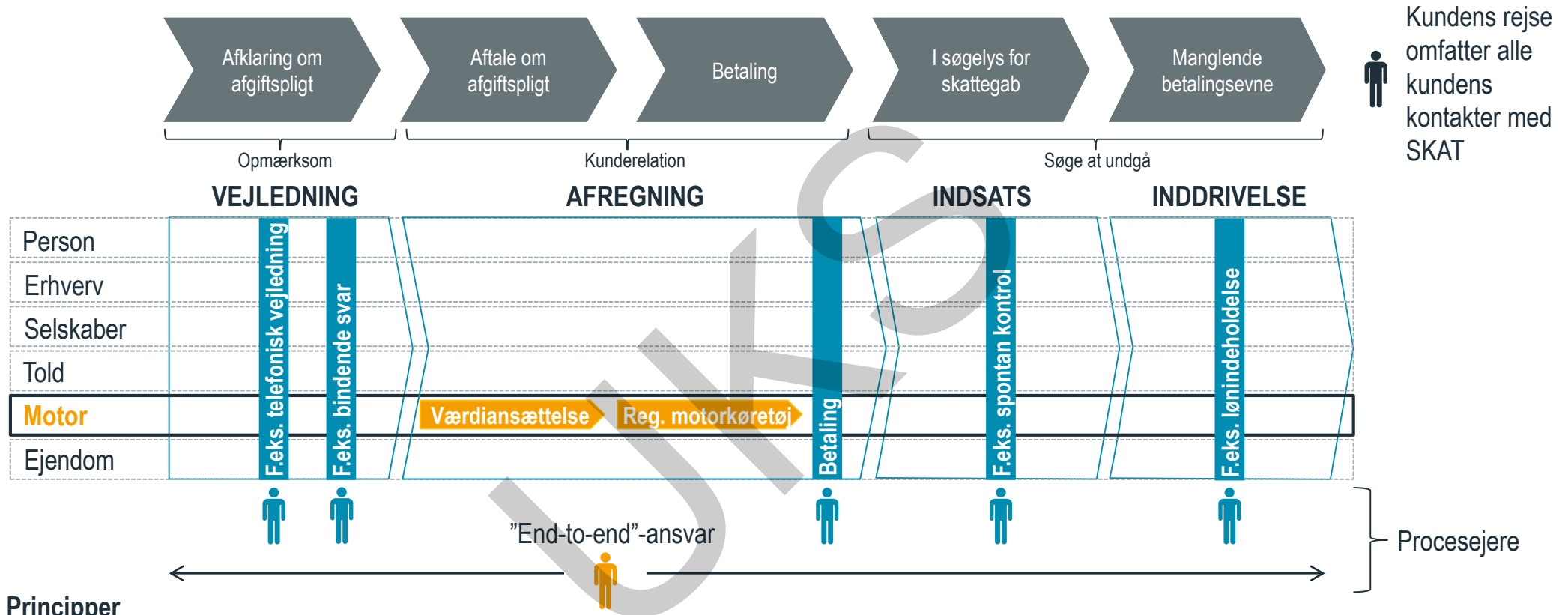
NIVEAUER FOR KUNDEVENDTE PROCESSER I SKAT

EKSEMPEL FRA MOTOR



KUNDENS REJSE I SKAT

PROCESEJERNES ANSVAR FOR KUNDENS REJSE – KUNDEREJSE FRA MOTOR

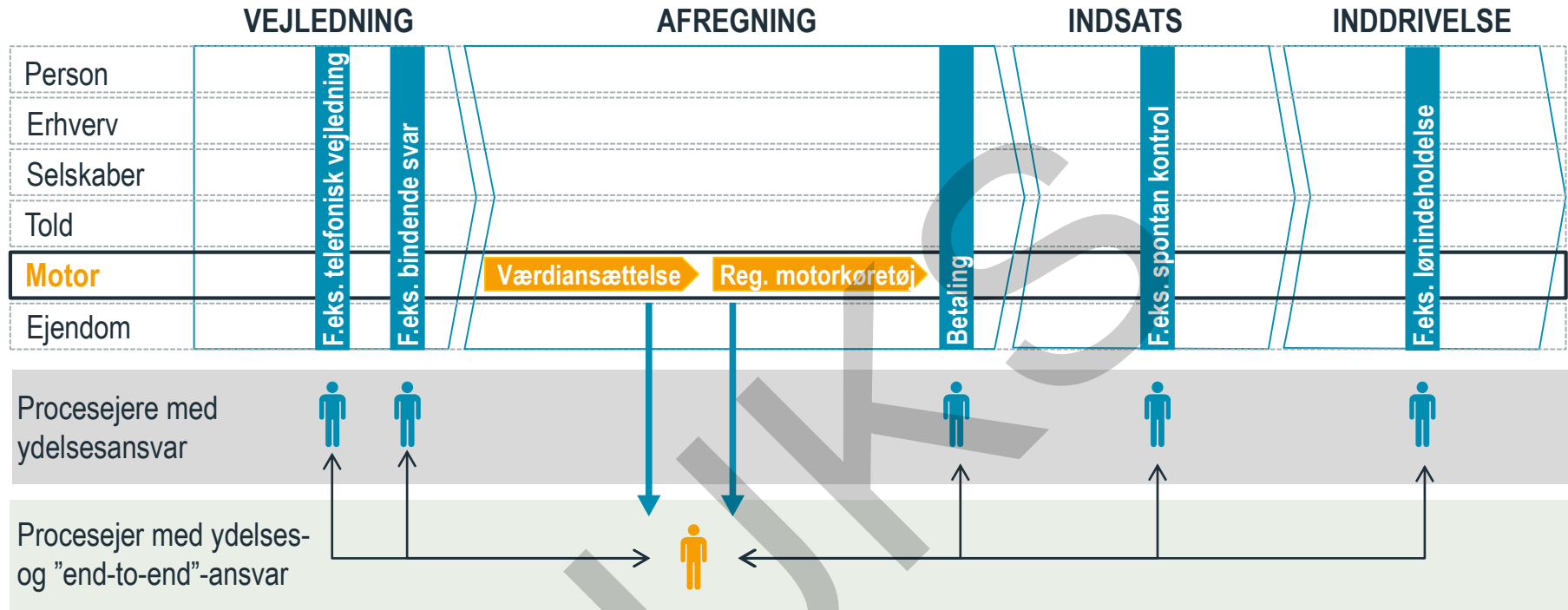


Principper

1. Der er udpeget mindst én procesejer for hver ydelse
2. "End-to-end"-ansvar rækker potentielt på tværs af hovedprocesser fra kundens eller SKAT's erkendelse af et behov, til det er endeligt dækket i SKAT. Dette ansvar er typisk placeret hos procesejere fra hovedprocessen Afregning. Der kan være flere "end-to-end"-forløb og dermed "end-to-end"-ansvar inden for en produktionslinje
3. Ansvar for procesejere i Vejledning, Indsats og Inddrivelse dækker typisk alle produktionslinjer og omfatter ikke kundens behovsdækning inden for andre hovedprocesser

PROCESEJERNES YDELSES- OG "END-TO-END"-ANSVAR

"END-TO-END"-ANSVARET ER TYPISK PLACERET HOS PROCESJERE I AFREGNING



Ydelsesansvaret omfatter

- At sikre at ydelsesprocessen fungerer tilfredsstillende og har den rette kvalitet og effektivitet set ud fra et kundeferspektiv
- At sikre at afgørelser i ydelsesprocessen opleves af kunderne som forståelige og lever op til retssikkerhedsbegreb
- At tage initiativ til at den koordinationsansvarlige processejer orienteres om handlinger, som forventes at påvirke øvrige hovedprocesser

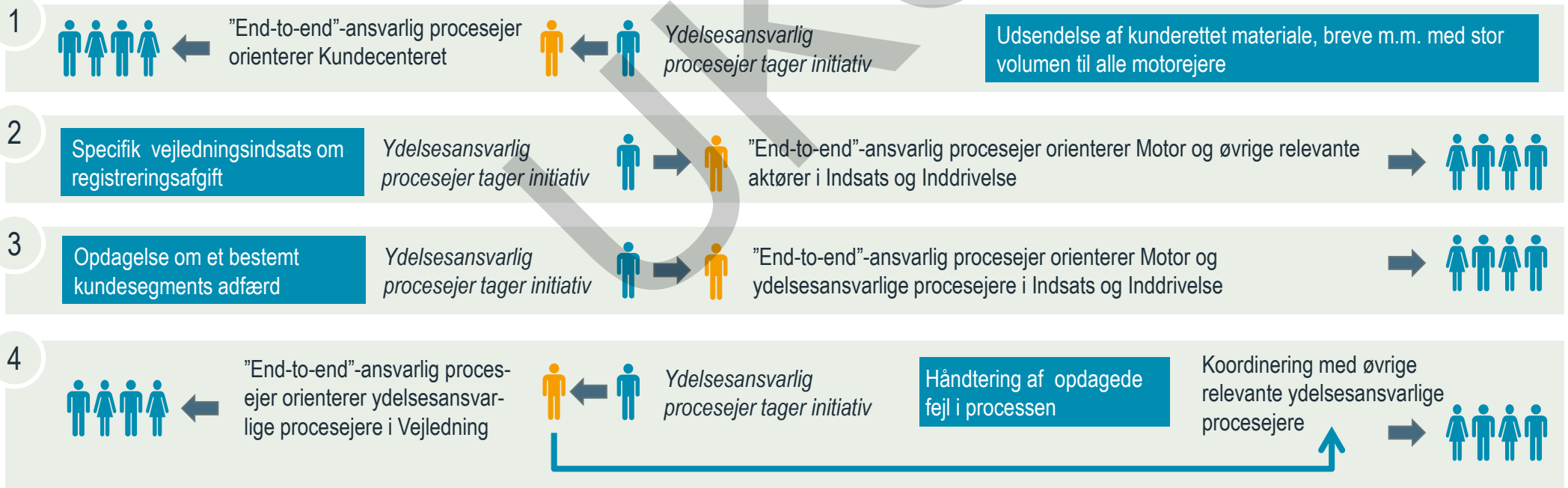
"End-to-end"-ansvaret omfatter desuden

- At sikre en velfungerende koordinering og videndeling på tværs af organisering, ydelser og aktører, herunder at sikre at alle væsentlige handlinger, som påvirker andre led i processen, drøftes med relevante aktører
- Pligt til at eskalere uafklarede problemstillinger via opfølgingsstrukturen

NOGLE HÆNDELSER AKTIVERER PLIGT TIL AT TAGE ET INITIATIV

"END-TO-END"-ANSVARLIGE SKAL ORIENTERES OG REAGERE PÅ TVÆRS AF YDELSESPROCESSER

	VEJLEDNING		AFREGNING		INDSATS		INDDRIVELSE	
Person								
Erhverv								
Selskaber								
Told								
Motor			Værdiansættelse	Reg. motorkøretøj	Betaling			
Ejendom								



3. PRÆSENTATION AF IMPLEMENTERINGSPLAN

IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

GRUNDPRINCIPPER

1. Procesejerkontorchefen er omdrejningspunkt for videnoverførsel og implementering og skal eje implementeringen i eget kontor. Kontorcheferne forberedes til denne opgave gennem coaching. Kan delegere til en eller flere procesejere
2. Procesejerne implementerer på eget ydelsesområde med konkrete aktører
3. Procesejerne vil få tilbudt kompetenceudvikling med afsæt i vurdering af kompetence-gab i forhold til ønskede kompetenceprofil
4. Implementering i tre faser: Pakke 1, 2 og 3
5. Implementeringen skal tage højde for lokale variationer i nuværende måder at varetage procesejerskabet på, nuværende opgavemix og eksisterende kompetencer, hvilket kan medføre behov for forskelligt udrulningstempo samt eventuelle tilpasninger af de foreslåede løftestænger
6. Udrulning af God Processtyring i SKAT koordineres med relevante turnusanalyser
7. Der etableres et implementeringssekretariat for processtyring i SKAT. Efter implementeringsfasen besluttet hvordan driftsopgaven organiseres.

ORGANISATORISK ENHED TIL AT UNDERSTØTTE PROCESSTYRING

DER BØR OPRETTES ET IMPLEMENTERINGSSEKRETARIAT TIL AT STØTTE IMPLEMENTERINGEN

Formål

- Udvikle, vedligeholde og understøtte brugen af rammeværket for God Processtyring i SKAT

Succeskriterier

- At procesejere på alle niveauer har let adgang til SKATs processtyringsværktøjer
- At værktøjerne er kendte og bliver brugt
- At procesejerne kompetenceudvikles i processtyring

Hovedopgaver i implementering

- Ansvarlig for gennemførelse af aktiviteterne i implementeringsplanen
- Coacher kontorchefer og procesejere og afholder opfølgingsmøder
- Rapporterer på fremdrift til ledelsen

Hovedopgaver i den efterfølgende drift, der skal placeres/fordeles organisatorisk

- Eje, udvikle og vedligeholde SKATs værktøjer og best practice for processtyring i SKAT, herunder dokument repository på Sharepoint
- Sikre og opsamle målstyring på hovedprocesniveau vedrørende modenhed
- Arrangere, indkalde til og facilitere Implementeringsnetværk for Procesejere i implementeringsperioden. Herefter overdrage netværk til Afregning
- Ansvarlig for uddannelse af procesejere i det nye rammeværk

Nødvendige kompetencer hos sekretariatets medarbejdere

- Dybt kendskab til SKATs forretningsprocesser og organisation
- Dyb indsigt i processtyring, herunder det samlede rammeværk for God Processtyring i SKAT
- Erfaring med brug af SKATs processtyringsværktøjer
- Gode formidlingsevner

Anslået ressourceforbrug

- I implementeringsperiode med etablering af processtyringsværktøjer og træning jvf plan: 6 FTE
- Efterfølgende i drift: 4 FTE

UDDANNELSE I PROCESSTYRING

PRINCIPPER

Det pædagogiske grundprincip er praksisorienteret læring

- Introduktion af ny viden på workshops, igangsætning af eget arbejde med materialet samt videreførsel heraf i driften
- Modulopbygget undervisning der følger pakkeudrulningen. Undervisning leveres på de planlagte workshops og modtages således af alle involverede aktører
- Støtte til arbejdet i implementeringsforløbet gennem coaching og på opfølgingsmøder
- Kontorchef er daglig coach for procesejere og modtager i implementeringsfasen støtte til opgaven efter behov. Coachingopgaven kan eventuelt deles med et antal procesejere, der så coacher kolleger efter behov
- Der tilbydes kvartalsvist egentlige kurser á 4 timer pr. modul for processtyringsaktører med behov herfor og for øvrige interesserede
- SKATs allerede eksisterende kursusmateriale for procesejere indarbejdes hvor relevant

LØFTESTÆNGERNE IMPLEMENTERES I TRE PAKKER

DEN SAMLEDE IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

Pakke 1 – første 6 måneder

- Etablering af processtyringssekretariat
- Fastlæggelse og synliggørelse af procesejere på alle ydelser
- Fastlæggelse af roller og ansvar
- Indarbejdelse af KPI'er vedr. procesperformance
- Månedlig opfølgning på procesperformance mellem procesejere og Produktion
- Kortlægning af "end-to-end"-processer, inkl. ansvar
- Identifikation af CTQ med afsæt i eksisterende proceskortlægning
- Igangsættelse af kvartalsmøder med øvrige aktører
- Indstilling vedr. kvalitetssikring

Pakke 2 – følgende 5 måneder

- Kortlægning af alle ydelsesprocesser
- KPI-integrering i tavler/dashboards på alle niveauer, inkl. procesejersdriftstavler (jf. Målsættende ledelse)
- Fastlæggelse af kunderejserne. Gennemførelse af kundeundersøgelse for alle relevante segmenter. Fastlæggelse af kundeløfter og KPI. Sammenhæng til turnusanalyse for Kundeservice
- Modenhed: Introduktion, træning af "ejere", test og eventuel justering
- Konkretisering af valgte kvalitetssikring

Pakke 3 – følgende 3 måneder

- Opfølgning på kundeløfte-KPI'er
- Modenhed: Gennemføre første evaluering og målfastsættelse på tværs i SKAT
- Operationalisering af valgte kvalitetssikring

Ressourceforbrug:

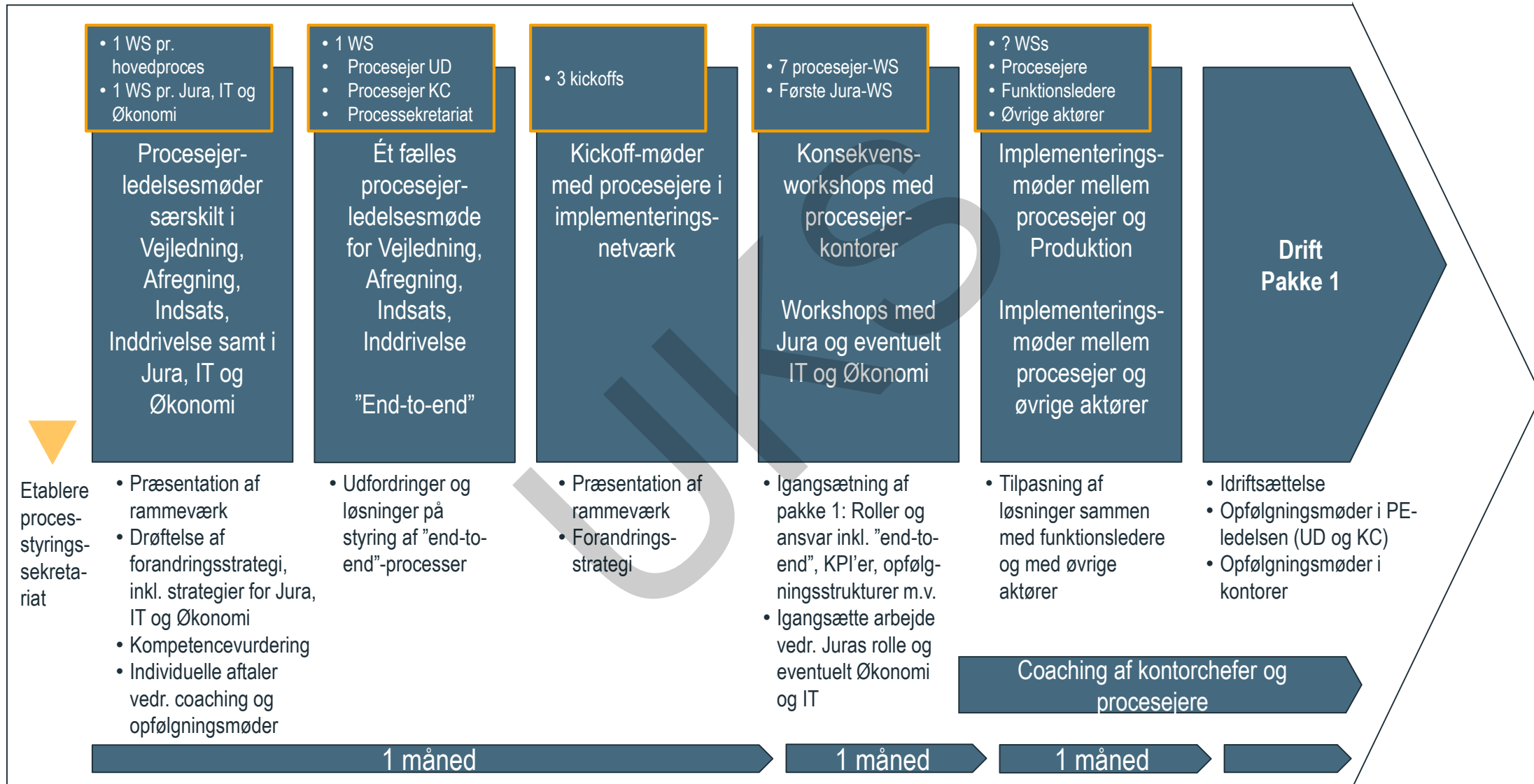
I alt et estimeret merforbrug pr. procesejere på 20 - 40%, ekskl. gevinster
Ekstern konsulentstøtte på ca. 2500 timer (ikke valideret)

Ny organisatorisk enhed/projekt til:

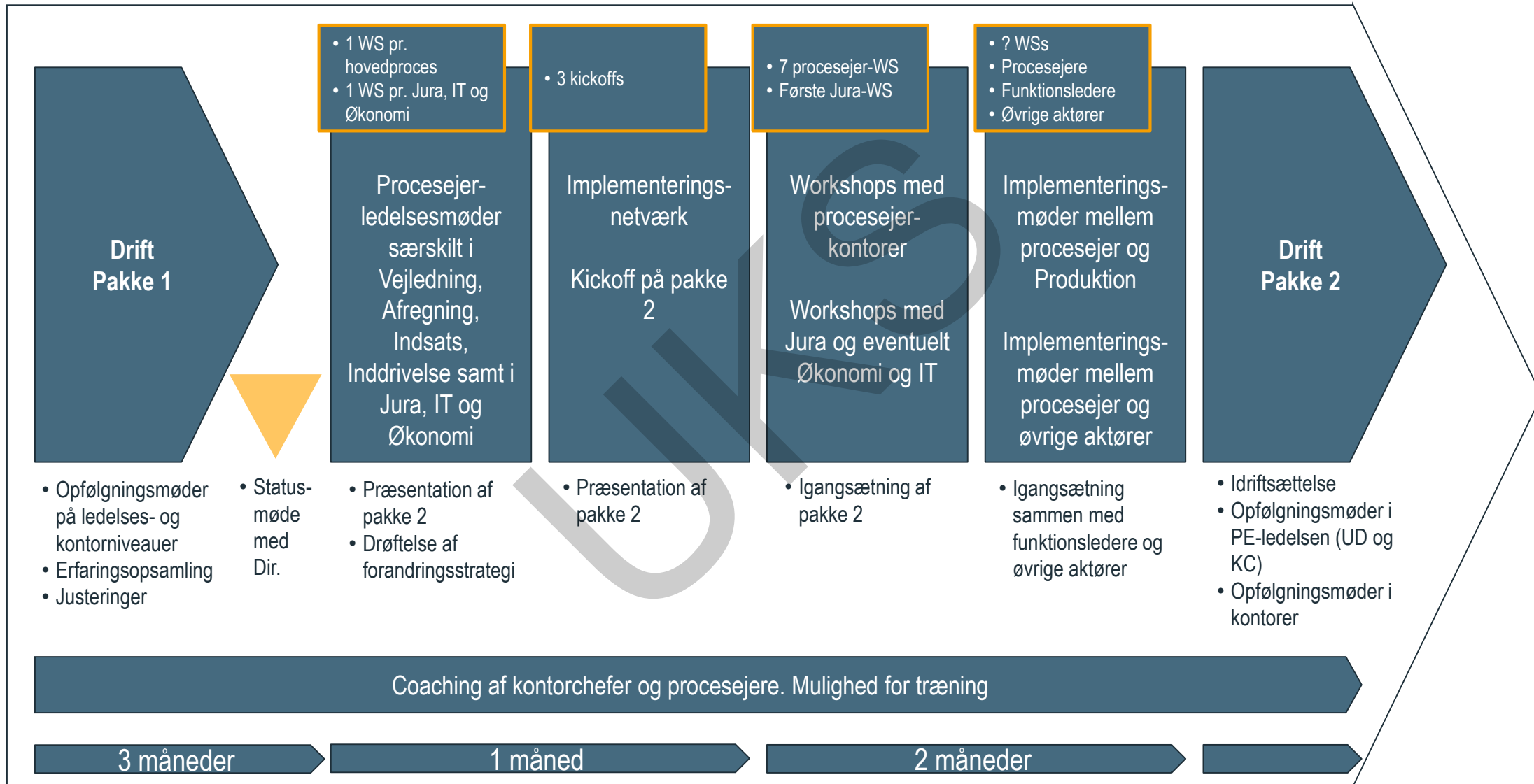
implementeringsstøtte
drift efterfølgende

6 årsværk
4 årsværk

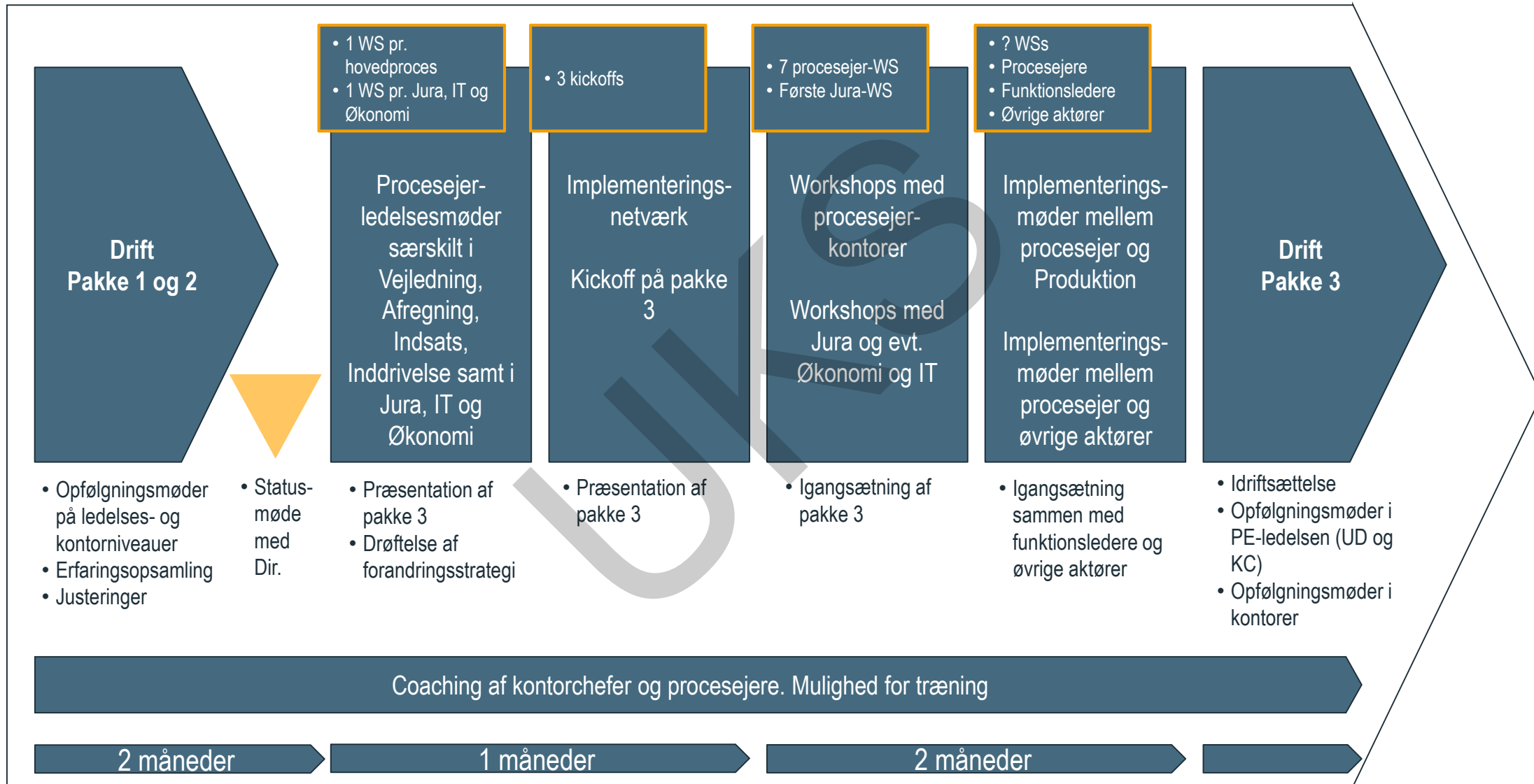
IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 1



IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 2



IMPLEMENTERINGSFORLØB PAKKE 3



ESTIMERET KONSEKVENNS VEDR. RESSOURCEFORBRUG FOR PROCESEJERE

Nye opgaver for processejerne

- Retningslinjer for den manuelle produktion
- Procesbeskrivelser (SIPOC)
- Mål og driftsstyrings-tavler
- Forslag til løsninger på fejl og mangler i den manuelle produktion
- Opstille behov for data og analyser til brug for den faglige styring af ydelser ekskl. KPI'er
- RACI
- Implementerings netværk
- Modenheds-udvikling
- Kundens rejse
- KPI
- Opfølgingsmøder

I ALT ET ESTIMERET MERFORBRUG PR. PROCESEJER PÅ 20 - 40%, EKSKL. GEVINSTER

Afgrænsninger:

Der er taget udgangspunkt i de nye opgaver en processejer får på en ydelse eller et underdirektør-område.

Der er ikke estimeret den tid, det tager Jura/Intern revision at følge op på om sagsbehandlingspraksis-/afgørelser lever op til aktuel lovgivning.

Der er ikke estimeret den ekstra tid økonomi skal bruge til at sikre data til de kommende proces -KPI'er og andre relevante data til brug i processtyringen.

Andre aktørers tidsanvendelse i f.m. opfølgingsstrukturen er ikke estimeret

4. NÆSTE SKRIDT

UKS

PUNKTER SOM KRÆVER BESLUTNING

Beslutning	Bemærkning
Principperne og de seks løftestænger skal godkendes i direktionen som gode svar på udfordringerne	Der er udarbejdet et rammeværk for god processtyring i SKAT, som er drøftet grundigt med interessenterne, herunder de enkelte forretningsdirektører.
Der skal tages stilling til ressourcetræk hos procesejerne	Der er estimeret et merforbrug i implementeringsfasen på 20-40 pct. i forhold til procesejerne, mest i Udvikling i Kundeservice. Det vil formentlig svare til ca. 8-12 medarbejdere. Der er tale om en investering i at undgå fejl og brandslukninger. Estimaterne skal verificeres
Der er behov for at drøfte organisering af et tværgående ansvar for implementering og ansvar for at vedligeholde metoder i drift. Omkostningen er ca. 6 medarbejdere og ca. 4 mio. kr. til konsulentbistand	<ul style="list-style-type: none"> • Placering af opgaven med fagligt ansvar for processtyring skal afklares – den foreslås lagt i Økonomi • Der skal tages stilling til forankring og udrulning af initiativet. Skal der etableres en fast enhed, der får ansvar for processtyringen og udrulning af konceptet med inddragelse af relevante interessenter eller skal udrulningen ske i projektform og så efterfølgende forankring placeret i eksisterende organisationsstruktur.
Løbende kvalitetssikring af processer – ansvar for opgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Procesejerne har grundlæggende ansvar for korrekte processer med bistand fra Jura • En egentlig overvågning af procescompliance med stikprøver eller turnusgennemgang kan ligge hos: <ul style="list-style-type: none"> • Intern Revision • En særskilt auditeringsenhed hos Jura
Omfang af implementeringsplan og forløb	Der skal tages stilling til, om implementering kører for alle processer i tre-trins-modellen, eller for udvalgte processer. Det skal overvejes, om det igangsættes nu, eller der er hensyn, der tilsiger udskydelse.

FORLØB FOR IGANGSÆTTELSE AF IMPLEMENTERING

December

- Afklaring af model for etablering af sekretariat - et af følgende scenarier vælges:
 1. Særskilt enhed med ny chef (anbefales af Valcon)
 2. Enhed som del af eksisterende organisering
 3. Projektorganisering.
- Påbegyndelse af rekruttering – eksternt og internt
- Afdækning af behov for ekstern konsulentbistand til implementering og faglig kvalitetssikring
- Afklaring af bredden af implementeringen:
 - Udrulning i alle forretningsområder på én gang (anbefales af Valcon)
 - "pilot"-udrulning i Kundeservice.
- Afdækning af ressourcetræk på organisationen

Januar

- Etablering af enhed
- Ansættelse af ressourcer
- Fastlæggelse af ambitionsniveau for udrulning
- Konkretisering af implementeringsplan og forankring i organisationen
- Afklaring af anvendelse af turnusanalyser på Kundeservice, inddrivelse og Indsats som drivkraft for at udrulle konceptet og indbygge det i forretningsområdernes målbilledet
- Forberedelse af implementering i forretningsområder

Februar-august 2015

- Gennemførelse af implementeringspakke 1
- Udrulning som del af kundeservice og indsatsturnusanalyse
- Afklaring af fremtidig kvalitetssikringskoncept i SKAT som led i turnusanalyse af SKAT Jura

September 2015-januar 2016

- Gennemførelse af implementeringspakke 2
- Udrulning som del af inddrivelse turusanalyse

Februar 2016-juni 2016

- Gennemførelse af implementeringspakke 3

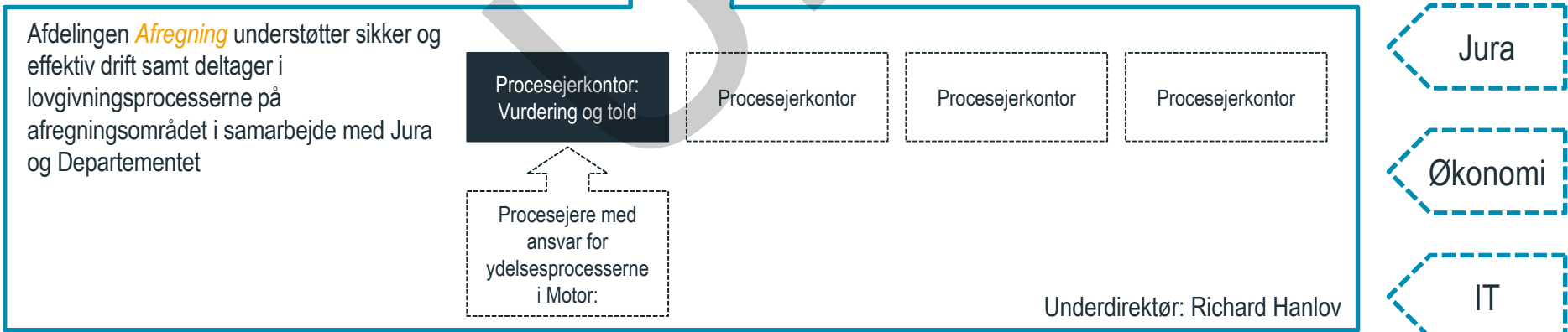
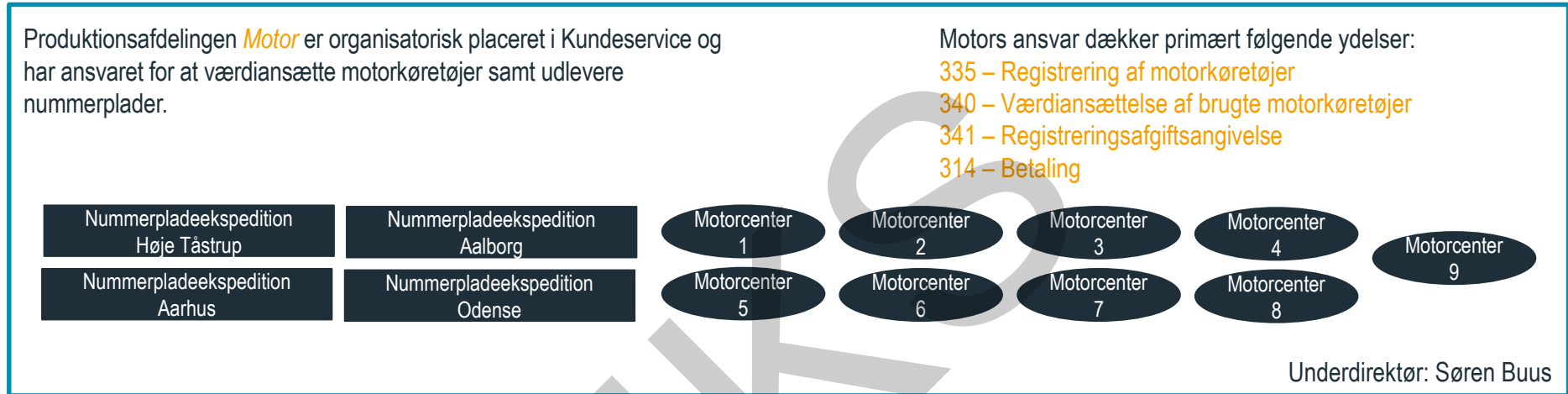
MILEPÆLE

Aktivitet og tidsplan	Indhold
Styregruppe 14. november 2014	Godkendelse af <ul style="list-style-type: none"> • Koncept for processtyring • Redskaber til processtyringen • Implementeringsplan, inkl. afsnit til styringshåndbogen, kommunikationsplan m.v. • Tilgang af årsværk til processtyringen
Præsentation for Jesper Rønnov 27. November 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Præsentation af koncept • Diskussion af ambitionsniveau • Diskussion af implementering
Forelæggelse for SKATs Direktion Primo december 2014	Godkendelse af <ul style="list-style-type: none"> • Løsningsbeskrivelse • Overordnet implementeringsforløb og principper • Implementeringsmodel • Økonomiske konsekvenser (konsulentstøtte og etablering af projekt)
Styregruppemøde Primo Januar	Godkendelse af <ul style="list-style-type: none"> • Nedsættelse af projekt/enhed • Implementeringsplan

EKSEMPEL: PROCESSTYRING I MOTOR

PROCESSEN I MOTOR

ORGANISERING OMKRING NOGLE FÅ KUNDEVENDTE YDELSESPROCESSER



ROLLER OG ANSVAR I MOTOR

PRÆCIS FORDELING MELLEM PROCESEJERE OG PRODUKTION, IT, ØKONOMI OG JURA

De tre procesejere i Motor har et særligt ansvar for at sikre klarhed om roller og ansvar mellem de involverede aktører. Udgangspunktet er **Målbilledet for God Processtyring i SKAT:**



Procesejernes ansvar

- Såvel digitale som manuelle aktiviteter i Motors ydelsesprocesser tilrettelægges efter et kundeperspektiv og leveres korrekt og til tiden
- Ny lovgivning inden for Motor implementeres korrekt
- Der følges gennem målinger op på, om ydelsesprocesserne fungerer tilfredsstillende
- Forbedringsinitiativer udvikles, prioriteres, igangsættes og ledes
- Der sker koordinering af dette arbejde med Jura, IT og Økonomi.

I forbindelse med implementering af God Processtyring vil procesejerne drøfte og implementere målrettede roller og ansvar under et kvartalsmøde med aktørerne i Motor. Støtteværktøj til dette er RACI-modellen (**R**esponsible – **A**ccountable – **C**onsulting – **I**nformed).

Målbilledet procesejere	Nr.	Opgaver knyttet til processtyringen	Procesejere			Produktion	Jura	IT	Økonomi
			Underdirektør	Kontorchef	Medarbejder				
Ansvarlig for at digitale og manuelle ydelser tilrettelægges efter et kundeperspektiv og leveres korrekt og til tiden	1	Sikre at "visionen" og "målbilledet" for processtyringen er klar	A	R	R	C	C	C	C
	2	Sikre at vision og målbillede er nedbrudt til 4 kvadranter	A	R	R	C	C	C	C
	3	Sikre (med udgangspunkt i udviklingsplaner) at vision og målbillede er nedbrudt til 4 kvadranter	A	R	R	C	C	C	C
	4	Sikre et overblik over lovprogrammets påvirkning på de enkelte processer	A	R	R	C	C	C	C/I
	5	Sikre at eventuelle vigtige svar og tilbagemeldinger kommer hurtigst muligt	C	R	R	C/I	A/R	C/I	C/I
	6	Sikre at en fortolkning af ny lovgivning, indarbejdes i processerne	C	C	C	C/I	A/R	C/I	C/I
	7	Sikre at større strategiske forandringskrav og ændringer i processerne er medtaget	A	R	R	C	C	C	C
	8	Sikre at der ift. den enkelte proces sker en styring af økonomi	C	A	R	C/I	C/I	C/I	C/I
	9	Sikre at der hvor end to end processen har fået lov	A/R	C	C	I	I	I	I

EKSEMPEL

- Opgaverne i processtyringen beskrives for ydelsesprocesserne. Registrering af motorkøretøjer, Værdiansættelse af brugte motorkøretøjer, Registreringsafgiftsangivelse og Betaling
- I løbende dialog benyttes RACI til, at alle kender deres opgaver, roller og ansvar for hver enkelt kunderettet processtrin

Fordele for SKAT

- Klarhed om hvilke opgaver der knytter sig til processtyringen, og hvordan de ansvarsmæssigt er placeret
- Præcisering af hvilke aktører på tværs af de faglige områder der skal indgå i opgavevaretagelsen og med angivelse af graden af involvering/ansvar

KPI'ER I MOTOR

PROCESEJERE OG JURA INDDRAGES AKTIVT I EKSISTERENDE MÅLSTYRING

Eksisterende KPI'er for Motors ydelsesprocesser

- Kundetilfredshed (halvårlig måling)
- Sager inden for frist (%)
- Korrekthed – Intern risikostyring (% ift. mål)
- Pristjek (antal ift. budget)
- Andel selvanmeldte (% ift. budget)
- Tabte klagesager (% ift. mål)
- Remedy inden for frist (% ift. mål)
- Timer pr. sag (gnst.)
- Tilstedevær (%)

Ejes af
funktionledere

Fremtidige KPI'er for Motors ydelsesprocesser

- Sager inden for frist (%)
- Pristjek (antal ift. budget)
- Tilstedevær (%)
- Korrekthed – Intern risikostyring (% ift. mål)
- Tabte klagesager (% ift. mål)
- Remedy inden for frist (% ift. mål)
- Kundetilfredshed (halvårlig måling)
- Andel selvanmeldte (% ift. budget)
- Timer pr. sag (gnst.)
- **CTQ-målinger**
- **Kundeløfteindfrielse**
- **Procesmodenhed**
- **Kvalitetsstyring**

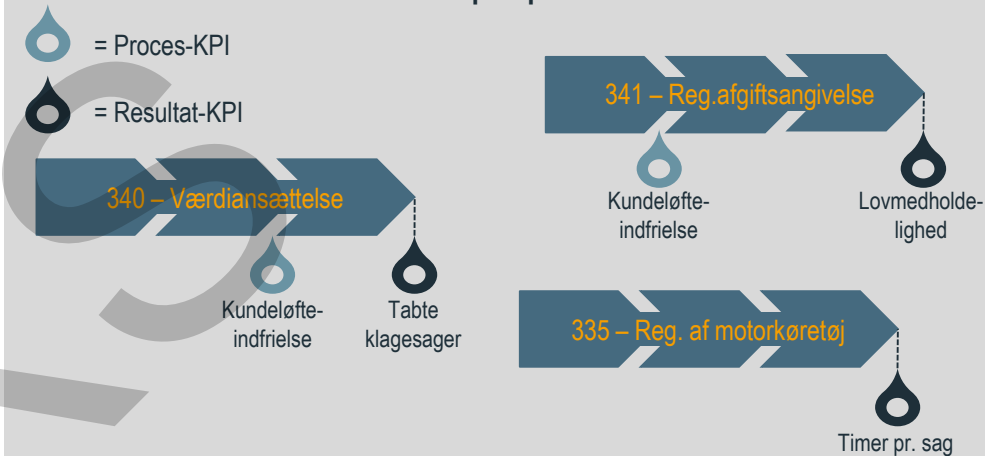
Ejes af
funktionsledere

Ejes af
funktionsledere
og procesejere i
fællesskab

Ejes af
procesejere

Ejerskab ikke
defineret

Illustrative eksempler på KPI'er i Motor



Princip: Funktionslederne ejer de KPI'er som kan påvirkes direkte gennem kvantitet og kvalitet af anvendte medarbejderressourcer. KPI'er som kan påvirkes tungt gennem tilpasning og understøttelse af ydelsesprocessen ejes af funktionsleder og procesejere i fællesskab dog således, at der er forskellige pligter til at handle på resultatet af målingerne. Uagtet ansvarsfordelingen følges op på alle KPI'er i fællesskab.

KPI'er for rollespecifikke opgaver ejes af den ansvarlige for opgaven, her: Procesmodenhed og lovkonfirmering.

Fordele for SKAT

- Procesejerne vil konkret blive inddraget i og gjort ansvarlige for optimering af ydelsesprocesser
- Der etableres et fællesskab om proces performance, behov for korrigerende handlinger og dermed udvikling af ydelsesprocesserne

OPFØLGNINGS- OG BESLUTNINGSSTRUKTURER UDBYGGES OG INTEGRERES I STYRINGSMODELLEN – EKSEMPEL FRA MOTOR

Deltagende roller per niveau

Rapportering

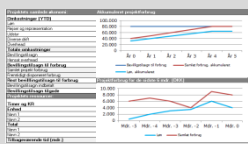
MÅNEDLIGE møder

KVARTALSVISE møder / Deltagende roller

Obligatorisk møde

Forretningsniveau

Jonatan Schloss, Richard Hanlov



OPFØLGNING forretnings-niveau

Stats på produktion og processer

Løbende forbedringer og korrigerende handlinger

Produktions- og procesforudsætninger

Møde efter behov

Underdirektør-niveau

Søren Buus, Claus B. Johannsen (Procesejer)



OPFØLGNING kontor-niveau

Status på produktion og processer

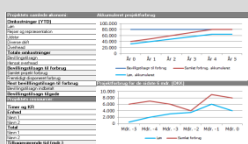
Løbende forbedringer og korrigerende handlinger

Produktions- og procesforudsætninger

Obligatorisk møde

Proces- og produktionsniveau

Procesejer, Produktionsledergruppen i MOTOR

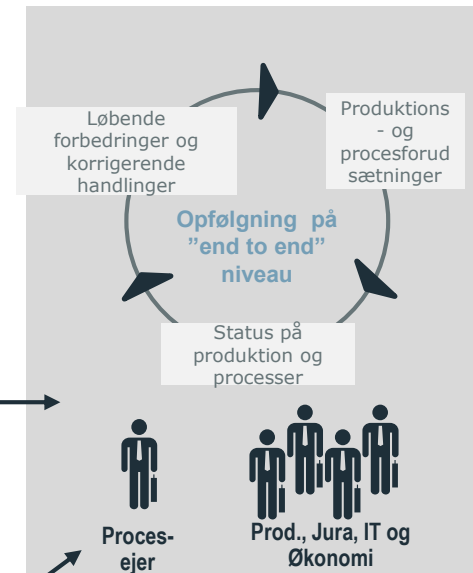


OPFØLGNING Proces- / produktions-niveau

Status på produktion og processer

Løbende forbedringer og korrigerende handlinger

Produktions- og procesforudsætninger

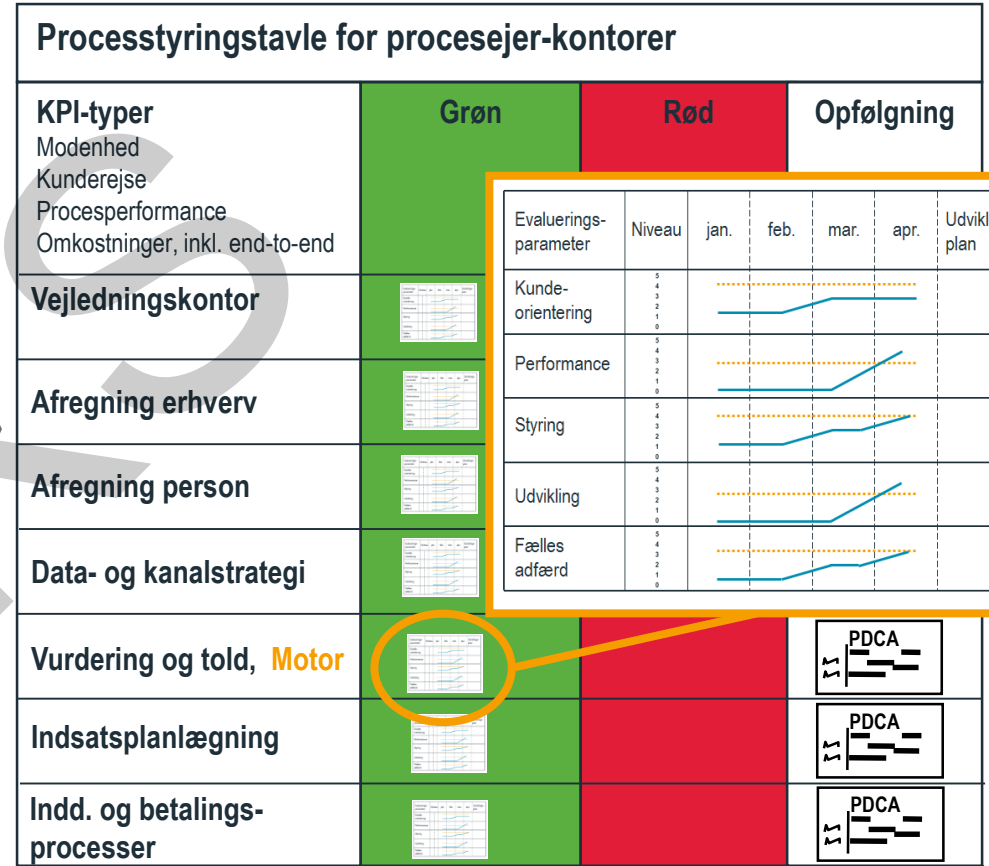
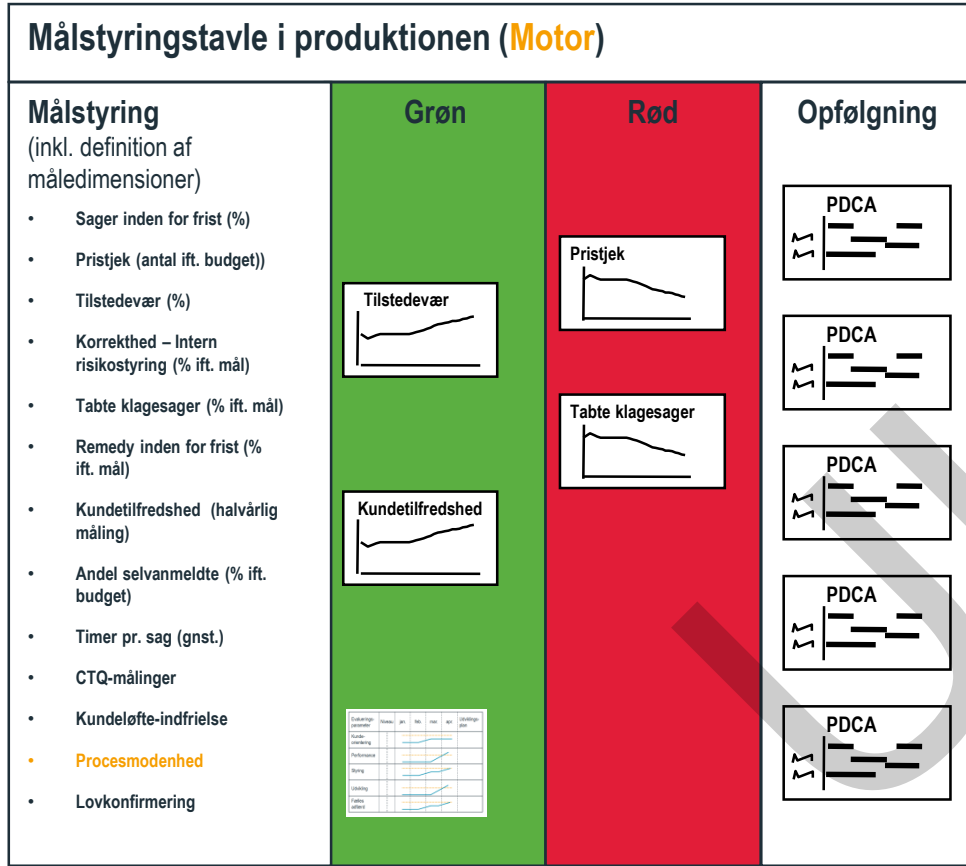


Følgende aktører deltager i de kvartalsvise opfølgingsmøder:
 Motor: 2 repræsentanter fra motorcentrene og 1 fra motor-ekspeditionen
 Procesejer: Procesejere – medarbejder og KC. Fra øvrige hovedprocesser efter behov.
 Jura, økonomi og IT: 1 repræsentant pr. aktør

Endvidere møder med de enkelte funktionsledere min. to gange om året

EKSEMPEL PÅ MÅLSTYRINGSTAVLE FOR MOTOR OG PROCESSEJERKONTOR

FOR MOTOR OG PROCESSEJERKONTOR



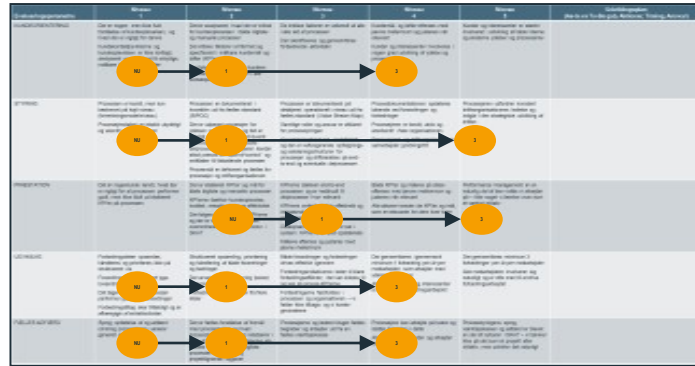
Produktionen



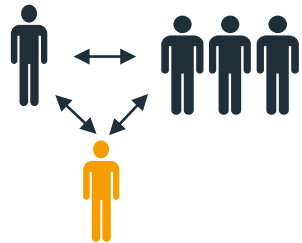
PE-Kontor

MODEL FOR MODENHEDSUDVIKLING I MOTOR

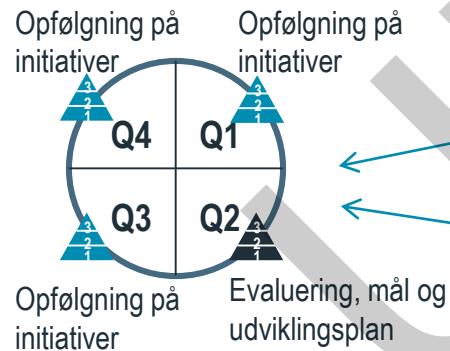
PROCESEJERNES DIALOGVÆRKTØJ TIL AT EVALUERE OG FORBEDRE PROCESSTYRINGEN I MOTOR



Evalueringsparametre	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Udviklingsplan
Parameter 1	X					MÅL
Parameter 2		X				MÅL
Etc.	X					MÅL



Processejerne i dialog med underdirektør og funktionslederne i Motor



Processejerne aftaler mål, initiativer og aktionsplan med Søren Buus og alle funktionslederne i Motor

- Enighed om aktuelt niveau på hvert evalueringsparameter
- Aftale om mål på kort og lang sigt (1 og 3 år)
- Aftale om forbedrende initiativer og nødvendig ledelsessupport

Processejerne drøfter status med Søren Buus og alle funktionslederne i Motor. Der aftales eventuelle korrigerende handlinger for at nå årsmålet.

Drøftes under fysiske møder fire gange om året:

- Mål og udviklingsplan aftales én gang årligt
- Kvartalsvis opfølgning på aftalte initiativers fremdrift og resultatskabelse

Fordele for SKAT

- Klart overblik og entydig transparens i hvor godt processtyringen er implementeret
- Sikrer, at der jævnligt og efter en fast defineret opfølgingsstruktur følges op på modenheden og iværksættes forbedrende aktiviteter
- Bidrager til, at modenhedsniveauet på de enkelte processer og samlet set stiger over tid

IMPLEMENTERINGSNETVÆRK FOR PROCESEJERE

PROCESEJERNE SKAL GENNEM NETVÆRK MEDVIRKE TIL OPBYGNING AF GOD PROCESSTYRING

Processejerne med ansvar for ydelsesprocesserne i Motor deltager i

Implementeringsnetværk for processejere i SKAT

Primær deltagerkreds

- Processejere på tværs af hovedprocesserne. Øvrige aktører efter behov

Mødefrekvens

- Første år: 4 møder á 4 timer
- Efterfølgende år efter behov: 3 møder á 4 timer

Dagsorden

- Optimering af kunderejsen
- Tværgående procesperformance
- Lovprocesser og forandringer

Forberedelse

- Forhåndsudsending af skabelon til opsamling af udfordringer og behov på de 3 områder

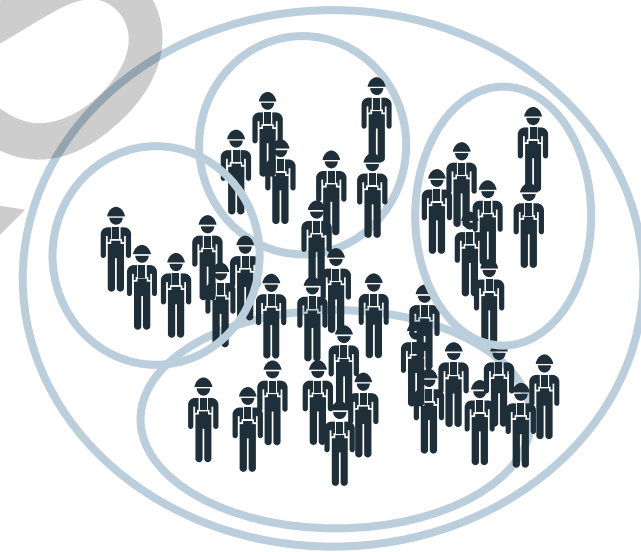
Netværksejer

- I implementeringsperioden: Processtyringssekretariatet. Derefter evt. ejerskab i Afregning

(Om nødvendigt opdeles netværket i 2-3 fora)

Udbytte for processejerne i Motor:

- Forståelse for kundeorientering
- Opnå indsigt i brugen af processtyringsværktøjer
- Lære af og bidrage til bedste praksis for processtyring
- Aftale løsninger på koordinerings- og samarbejdsbehov

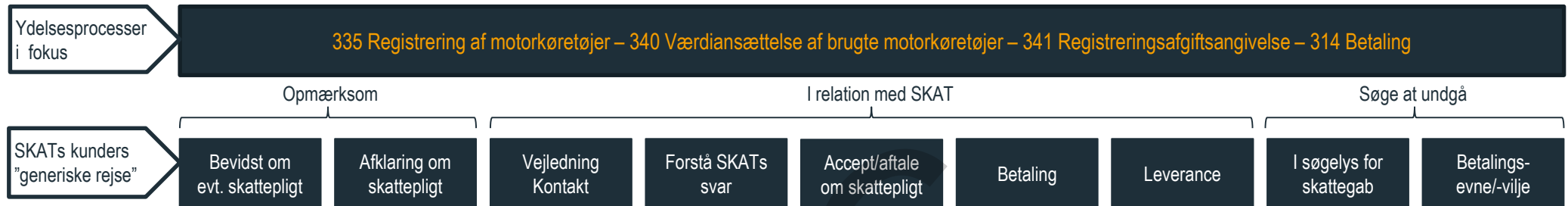


Fordele for SKAT

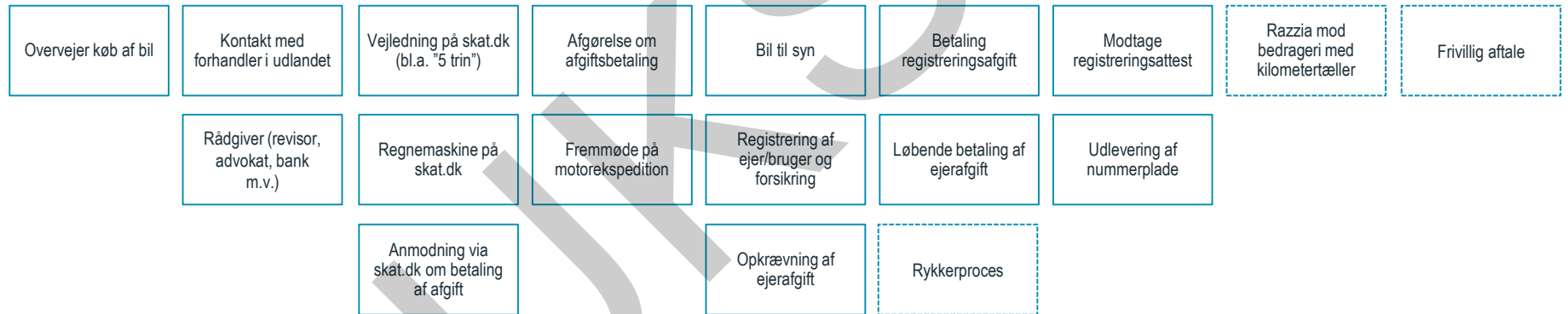
- Styrket implementering af processtyringen, videndeling, værkstøjsudvikling og bedste praksis
- Understøttelse af procesejerskab på tværs af organisationen
- Deltagere oplever netværksdeltagelse som værdiskabende

KUNDEREJSE I MOTOR

PROCESEJERNE SIKRER EN KORTLÆGNING AF "KUNDENS REJSE" HOS MOTOR



Illustrative eksempler på **kontaktpunkter** hos Motor, hvor en kunde ønsker at købe og benytte en brugt bil fra udlandet



I fremtiden skal procesejerne sikre

1. Overblik over kontaktpunkter for kundesegmenter i Motor
2. Interviewanalyse af kundernes oplevelse med SKAT ift. de enkelte kontaktpunkter
3. Identifikation af de kundekontaktpunkter som anses for kritiske for processen
4. Beslutning om konkret kundeløfte for hver af de kritiske kundekontaktpunkter og en KPI herfor
5. Mål for hvert kritisk kundekontaktpunkt
6. Konkrete handlinger for at nå målene

Fordele for SKAT

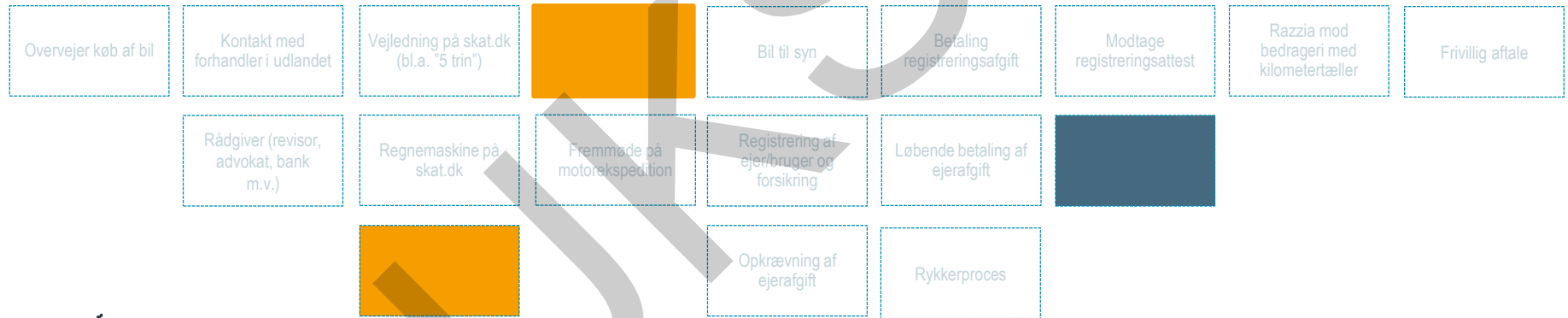
- Procesejerne får et værktøj til at sætte fokus på kundernes tilfredshed med SKAT
- Der kan måles på vigtige elementer inde i processen
- Der opnås mulighed for at prioritere ressourcer og dermed effektivisere indsatsen over for kundesegmenter

KUNDEREJSE I MOTOR

ANALYSEN VISER, HVOR DER SKAL FOKUSERES FOR AT OPNÅ KUNDETILFREDSHED



Illustrative eksempler på **kontaktpunkter** hos Motor, hvor en privat kunde ønsker at købe og benytte en brugt bil fra udlandet



Illustrative eksempler

- Kundekontaktpunkter der ifølge analysen er kritiske, og der er derfor defineret **kundeløfte** og aftalt **opfølgning/KPI**
 - Kundeløfte 1:** Sagsbehandlingstid for værdifastsættelse op til 3 uger → KPI: Sager inden for frist (%)
 - Kundeløfte 2:** Du kan klage over en motorafgørelse → KPI: Tabte klagesager (%)
- Kundekontaktpunkter der ifølge analysen ikke er kritiske for kunderne, og der kan bruges **færre ressourcer** her



Forelæggelse for Jim Sørensen

Indsatsprojektet "kildeskat på renter, royalty og udbytte" og snitflader til svigsagen om tilbagesøgning af udbytter.

Journal nr.

14-3727953

Sagens karakter

- Orientering
- Drøftelse
- Godkendelse
- Andet

Bemærkninger

Du har i forbindelse med sagen om uretmæssig tilbagesøgning af udbytter bedt om en orientering om, hvorvidt Indsats, Store Selskaber har foretaget indsats på området.

Store Selskaber har et enkelt kontrolprojekt, der bl.a. omhandler udbytter, men som det fremgår nedenfor med en markant anden vinkel og andet formål end at foretage en generel kontrol på området for tilbagesøgning af udbytter.

Store Selskabers kontrolindsats har været fokuseret på risikoen for, at store koncerner gennem selskabskonstruktioner og aggressiv skatteplanlægning uretmæssigt søger at føre udbytter, renter, og royaltybetalinger ud af Danmark uden at betale kildeskat. Indgangsvinklen er de danske indeholdelsespligtige selskaber, som har overført udbytter, renter og royalty til modtagere i udlandet uden at indeholde kildeskat. SKAT undersøger, om dette er korrekt eller om det udbetalende selskab skal pålægges hæftelse for den manglende indbetaling.

Kildeskatteprojektet tager afsæt i store udbyttestrømme, kapitalfondsovertagelser og andre store danske virksomhedsopkøb med fokus på den skattemæssige behandling af udgående udbytter og andre store pengestrømme.

Der er risiko for, at store pengestrømme fra danske (holding)selskaber ikke bliver opkrævet kildeskat, hvis beløbene reelt tilhører selskaber i skattelylande. Pengene kan eksempelvis gå via gennemstrømningsselskaber i EU (beneficial owner vurdering). Det kan være i form af udbytter, renter og royaltybetalinger til udenlandske beløbsmodtagere samt anmodninger om tilbagebetaling af for meget indeholdt kildeskat.

Der har været udsøgt sager til projektet af flere veje, fx via gennemlæsning af selvangivelser/regnskaber hos Store Selskaber etc.

Store Selskabers dialog med Udbyttekontoret (Betaling & Regnskab, DMO/DMS, tidligere Regnskab II i Høje Tåstrup) har haft til formål også at foretage udsøgning i deres sagsportefølje om tilbagesøgning af udbytter, men i overensstemmelse med den risiko som kildeskatteprojektet afdækker og ikke en generel kontrol af tilbagesøgningsområdet, som falder uden for såvel Store Selskabers som projektets scope.

På baggrund af en liste med sager hvor der er tilbagesøgt udbytter større end 1 mio. DKK for årene 2009 – 2012, har Store Selskaber i januar 2013 udfundet 9 konkrete sager til undersøgelse i projektet, men ingen af disse har relationer til de selskaber, der er omfattet af svigkomplekset. De 9 sager omfatter refusioner til Kuwait og Saudi Arabien, hvor vi beder om samtlige dokumenter til brug for kontrollen. Sagerne bliver udsøgt, fordi Danmark ikke har en dobbeltbeskatningsoverenskomst (DBO) med Saudi Arabien og fordi den med Kuwait på daværende tidspunkt endnu ikke er trådt i kraft. Store Selskaber modtager i den sammenhæng regneark, hvor en række banker bl.a. SEB søger om refusion på vegne af selskaber/statsinstitutioner i Kuwait og Saudi Arabien. Disse er, ifølge det oplyste bl.a. aktionærer i Novozymes, TDC mfl.

Der er ingen egentlig dokumentation kun regneark, hvor bankerne søger tilbage på vegne af en lang række aktionærer heriblandt aktionærer i Saudi Arabien og Kuwait. Store Selskaber har efterfølgende spurgt yderligere ind til dette og gjort opmærksom på, at der kan være fejl.

Sagen overdrages i efteråret 2013 til daværende kontorchef i Store Selskaber Michael Carlsen og der afholdes herefter et møde med Udbyttekontoret, hvor vi bl.a. aftaler, at såfremt der kommer nye anmodninger vedrørende refusion til Saudi Arabien, så skal kontoret kontakte Store Selskaber, da vi gerne vil behandle sagerne, inden der evt. sker refusion.

Store Selskaber har til dato ikke modtaget refusionsanmodninger fra Udbyttekontoret.

På et tidspunkt bliver Kundeservice Erhverv også involveret, og Indsats, Store Selskaber beder igen, om at få fremsendt alle tilbagesøgninger større end 1 mio. DKK, hvor der ikke er en DBO mellem DK og beløbsmodtagerens hjemmehørende stat. Store Selskaber har samtidig tilbudt sparring og assistance til brug for vurderingen af retmæssig ejerskabsbegrebet i øvrige sager. Store Selskaber har hverken modtaget materiale eller anmodning om bistand.

Senest har Store Selskaber i april 2015 bedt Udbyttekontoret om refusionsanmodninger modtaget fra SEB vedrørende udlodninger fra Novo Nordisk, Novozymes og TDC i årene efter 2012, hvor udbyttemodtageren er hjemmehørende i Saudi Arabien. Først efter gentagne rykkere, bl.a. fra underdirektør Hans From modtages materiale i form af regneark ultimo juli d.å. og disse indgår nu i sagsbehandlingen.

Som bekendt starter svigsagen umiddelbart herefter.

For helhedens skyld bemærkes, at Store Selskaber gentagne gange har tilbudt Udbyttekontoret bistand og sparring ift. kontrol af tilbagesøgningssager, men udsøgningsvinklen har i sagens natur været knyttet op på den risiko, som kildeskatteprojektet har søgt at afdække.

Indstilling

Det indstilles, at orienteringen tages til efterretning.

Sagsbehandler: Specialkonsulent Poul Buus Lassen og
Chefkonsulent Maj-Britt Nielsen

Godkendt: Kontorchef Kim Tolstrup

Godkendt: Underdirektør Hans From

31.08.2015

UKS

Fra: [Martin Nors Hansen](#)
Til: [Johnny Schaadt Hansen](#); [Kim Tolstrup](#); [Karsten Hansen](#); [Susanne Thorhauge](#)
Cc: [Ingeborg Gade](#); [Martin Dyhl-Kristoffersen](#); [Anders Bitsch](#); [Lene Holst Nielsen](#)
Emne: Aftaler om forenkling af proceduren for tilbagesøgning af udbytteskat
Dato: 4. september 2015 12:27:42
Vedhæftede filer: [image001.jpg](#)

Kære Johnny

På et møde den 2. september 2015 anmodede du om Juras stillingtagen til, hvorvidt de aftaler om forenkling af proceduren for tilbagesøgning af udbytteskat med en række danske pengeinstitutter er juridisk holdbare.

Vi har i Proces og Administration på den baggrund gennemgået de tre aftaler af henholdsvis 19. oktober 2006, 4. juli 2007 og 30. oktober 2007 om forenkling af proceduren for tilbagesøgning af udbytteskat med henholdsvis Danske Bank, Nordea og SEB, som blev udleveret i kopi på mødet. Vores umiddelbare gennemgang har ikke omfattet en generel vurdering af, i hvilket omfang forhold omfattet af aftalerne bør reguleres ved lov.

Konklusionen af gennemgangen er, at den nuværende aftalebaserede model – ”Regnearksmodellen” – ikke kan anses for at udgøre en fornøden retlig ramme for tilbagesøgning af udbytteskat.

Følgende opmærksomhedspunkter i aftalerne er identificeret:

Repræsentationsforhold

Ansøgning om tilbagebetaling af indeholdt udbytteskat er en sag mellem udbyttedtageren og SKAT. Andre end udbyttedtager vil som udgangspunkt kun kunne optræde på vegne af udbyttedtageren over for SKAT, såfremt der foreligger et gyldigt repræsentationsforhold. Herunder gælder at udbyttedtageren udtrykkeligt skal have anerkendt repræsentationsforholdet.

Aftalerne bygger på en forudsætning om, at det danske og udenlandske pengeinstitut repræsenterer udbyttedtageren. Aftalerne sikrer imidlertid ikke, at SKAT modtager den nødvendige dokumentation for repræsentationsforholdet, herunder at repræsentationsforholdet faktisk eksisterer.

Det er således nødvendigt, at SKAT til enhver tid kan dokumentere, at det danske og udenlandske pengeinstitut efter aftale med udbyttedtageren kan optræde som repræsentant for denne.

Kontrol af dokumentation

Efter kildeskattelovens § 69 B er det SKAT, som har kompetencen til at udbetale den indeholdte udbytteskat. Det er derfor også SKAT, der som myndighed og i overensstemmelse med de forvaltningsretlige regler om sagsoplysning (officialmaksimen), har ansvaret for, at tilbagebetalingen foretages på et tilstrækkeligt oplyst grundlag. Der ses ikke at være mulighed for, at SKAT delegerer denne kompetence til private, herunder pengeinstitutter.

Da der er tale om en ansøgnings sag (anmodning om tilbagebetaling), kan der stilles større krav til udbyttedtagerens medvirken til at oplyse sagen, herunder til at indsende den nødvendige

dokumentation. Det er imidlertid SKATs ansvar at gennemgå den modtagne dokumentation med henblik på at sikre et validt grundlag for udbetalingen.

Aftalerne bygger dog på en forudsætning om, at de danske pengeinstitutter kontrollerer det regneark, som modtages fra den udenlandske myndighed. Der er som udgangspunkt ikke noget til hinder for, at et pengeinstitut, som repræsenterer udbyttmodtageren, efter omstændighederne kontrollerer dokumentationen, inden den sendes til SKAT. SKAT er dog, som anført, fortsat ansvarlig for valideringen af den modtagne dokumentation.

På den baggrund, og da vi i øvrigt ikke anser det for hjemlet, finder vi ikke grundlag for, at pengeinstitutterne pålægges hæftelsesansvar for uretmæssige tilbagebetalinger af kildeskat.

Pligt til indhentelse af yderligere dokumentation

I forbindelse med behandlingen af anmodningen om tilbagebetaling har SKAT adgang til at kræve den dokumentation, som sagligt er nødvendig, for at anmodningen kan behandles. Til brug for en efterfølgende kontrol kan SKAT indhente oplysninger i overensstemmelse med de muligheder, som findes i den gældende lovgivning, f.eks. skattekontrolloven.

Det fremgår af aftalerne, at det udenlandske pengeinstitut skal opbevare den nødvendige dokumentation i 5 år efter udbyttebetalingsåret, og at det danske pengeinstitut er forpligtet til at indhente dokumentation fra det udenlandske pengeinstitut.

Opmærksomheden bør i den forbindelse henledes på, at der efter omstændighederne kan gives afslag i ansøgningssager, hvis ansøgeren (udbyttmodtageren) ikke i tilstrækkeligt omfang medvirker til oplysning af sagen. Det bør endvidere bemærkes, at udbyttmodtageren til enhver tid kan trække sin fuldmagt til repræsentationsforholdet med de to pengeinstitutter tilbage, og at hverken det udenlandske eller danske pengeinstitut efter omstændighederne vil kunne være SKAT behjælpelige i dette tilfælde, ligesom SKAT på grund af sin særlige tavshedspligt ikke lovligt kan rette henvende til sådanne tidligere repræsentanter for udbyttmodtageren.

Pligter for tredjemand

Endelig bemærkes, at aftalerne pålægger det udenlandske pengeinstitut pligter, f.eks. i forhold til bekræftelse af oplysninger i det fremsendte regneark og formidling af den tilbagebetalte udbytteskat til udbyttmodtageren.

SKAT har imidlertid alene indgået aftalerne med et dansk pengeinstitut som aftalepart, og aftalen kan derfor ikke danne grundlag for, at tredjemand, f.eks. det udenlandske pengeinstitut, pålægges pligter. Det bemærkes i samme forbindelse, at det ikke fremgår klart, i hvilket omfang underskriverne af aftalerne på bankernes vegne har haft den fornødne tegningsberettigelse.

Med venlig hilsen

Martin Nors Hansen



Jura

Proces og Administration
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Martin.N.Hansen@skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 10 14

UKS

Fra: Martin Nors Hansen
Sendt: 15. september 2015 17:45
Til: Johnny Schaadt Hansen; Kim Tolstrup; Karsten Hansen; Susanne Thorhauge
Cc: Ingeborg Gade; Martin Dyhl-Kristoffersen; Anders Bitsch; Lene Holst Nielsen
Emne: VP-ordningen

Kære Johnny

På et møde den 2. september 2015 anmodede du om Juras stillingtagen til, hvorvidt "VP-ordningen" er juridisk holdbar.

Jura har på den baggrund gennemgået grundlaget for nettoindeholdelse, herunder for "VP-ordningen".

Konklusionen af gennemgangen er, at den nuværende "VP-ordning" har været praktiseret uden at alle delelementer har haft fornøden hjemmel i lovgivningen.

Vi har identificeret følgende opmærksomhedspunkter i forhold til VP-ordningen:

Opmærksomhedspunkter

VP-ordningen

Efter kildeskattelovens § 65, er det udloddende selskab indeholdelsespligtigt. En tilladelse til at indeholde kan ske med en lavere procent, eller helt bortfalde, skal derfor meddeles det udloddende selskab, og ikke den, som det udloddende selskab eventuelt måtte antage til at forestå udlodningen. Det er i øvrigt Juras opfattelse, at en sådan praksis, hvor alene én udbytteformidler har tilladelse til at foretage nettoindeholdelse på vegne af dets udloddende kunder, efter omstændighederne kan være i strid med både den forvaltningsretlige lighedsgrundsætning og EU-retten.

Jura finder det endvidere retligt betænkeligt, at ordningen mellem SKAT og Værdipapircentralen pålægger de kontoførende institutter pligter, herunder til at dokumentere skattepligtsforholdet og udlevere dokumentationen, selvom de enkelte kontoførende institutter ikke er parter i aftalen af 11. marts 1992.

Hæftelsesansvar

Jura finder endelig, at ordningen mellem SKAT og Værdipapircentralen medfører væsentlige juridiske udfordringer i forhold til at rejse et hæftelsesansvar som følge af forkert indeholdelse.

Hvis VP på vegne af et udloddende selskab indeholder en for lav udbytteskat, fordi det kontoførende institut ikke har sikret sig tilstrækkelig dokumentation for VP-kontohaverens skattepligtsstatus, vil et hæftelsesansvar – efter Juras opfattelse – vanskeligt kunne gøres gældende.

Det følger således af kildeskattelovens § 69, stk. 1, at den, som undlader at opfylde sin pligt til at indeholde skat, eller som indeholder denne med for lavt beløb, er umiddelbart ansvarlig over for det offentlige for betaling af manglende beløb, medmindre vedkommende godtgør, at der ikke er udvist forsømmelighed fra vedkommendes side.

Et hæftelsesansvar vil i givet fald skulle rettes mod det udloddende selskab, der som udgangspunkt vil være ansvarligt også hvis Værdipapircentralen begår fejl. Ordningen mellem SKAT og Værdipapircentralen bygger imidlertid på, at de kontoførende selskaber skal sikre sig dokumentationen for VP-kontohaverens skattepligtsstatus. Det vil efter Juras opfattelse som udgangspunkt medføre, at de kontoførende institutters forsømmelighed ikke kan tilregnes det udloddende selskab, og at et hæftelsesansvar derfor ikke kan gøres gældende.

Grundlaget for nettoindeholdelse

Lovgrundlaget

Efter kildeskattelovens § 65, stk. 3, finder kildeskattelovens § 65 C, stk. 2, tilsvarende anvendelse vedrørende indeholdelse af udbytteskat.

Efter kildeskattelovens § 65 C, stk. 2, kan SKAT fastsætte regler om, at der enten slet ikke skal foretages indeholdelse, eller at der skal foretages indeholdelse med en sats, der er mindre en 22 pct., hvis Danmark og den stat, hvor royallymodtageren er hjemmehørende, i en dobbeltbeskatningsoverenskomst har aftalt, at royaltybetalinger fra kilder her i landet til modtagere i den pågældende stat ikke kan beskattes eller kun beskattes med en sats, der er lavere en 22 pct.

SKAT må herefter kunne fastsætte regler om, at indeholdelse af udbytteskat kan nedsættes eller bortfalde, hvis der er grundlag herfor i en dobbeltbeskatningsoverenskomst. SKAT har fastsat sådanne regler i bekendtgørelse nr. 1442 af 20. december 2005.

Bekendtgørelsen

Det er bestemt i bekendtgørelsens § 1, stk. 1, at hvis Danmark har indgået en dobbeltbeskatningsoverenskomst, nedsættes indeholdelsesprocenten eller bortfalder indeholdelsen af udbytteskat i overensstemmelse med dobbeltbeskatningsoverenskomstens bestemmelser umiddelbart i forbindelse med udbyttets udbetaling eller godskrivning.

Ændringen af indeholdelsesprocenten kan ske for skattepligtige udbyttmodtagere, der er omfattet af kildeskattelovens § 2, stk. 1, litra f 1), eller af selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra c, dog bortset fra moderselskaber m.v. omfattet af bekendtgørelse nr. 993 af 19. oktober 2005, § 29, stk. 1 nr. 2.

Ændringen af indeholdelsesprocenten kan endvidere kun ske, hvis dokumentationen for ovenstående afgives i overensstemmelse med en af SKAT indgået ordning med Værdipapircentralen eller det udbyttebetalende selskab, jf. bekendtgørelsens § 1, stk. 1. Dokumentation for hvilken dobbeltbeskatningsoverenskomst udbyttmodtager er omfattet af, skal afleveres til udlodder eller det danske pengeinstitut, der fører aktionærens depot i Værdipapircentralen. Dokumentation skal foreligge på en af SKAT udformet blanket og skal fornys hvert 5. år, jf. bekendtgørelsens § 1, stk. 2.

Ordningen mellem SKAT og Værdipapircentralen

Ordningen mellem SKAT og Værdipapircentralen bygger på en aftale af 11. marts 1992. Det fremgår heraf, at SKAT er indforstået med, at Værdipapircentralen beregner dansk udbytteskat med nogle nærmere anførte satser i henhold til udvalgte dobbeltbeskatningsoverenskomster. Aftalen gælder kun fysiske personer.

Det fremgår endvidere af aftalen, at de kontoførende institutter skal sikre sig dokumentation for identitet, adresse og skattepligtsstatus for de VP-kontohavere, som skriftligt har ønsket at tilmelde sig ordningen. Det kontoførende institut skal opbevare dokumentationen i 5 år, forny den hvert femte år og udlevere dokumentationen til SKAT efter anmodning. Det kontoførende institut skal endvidere registrere ændringer i oplysninger om bopæl og skattepligtsstatus på VP-kontoen.

SKM2012.117.SKAT

SKM2012.117.SKAT indeholder retningslinjer for muligheden for, at opnå tilladelse til nettoindeholdelse af udbytteskat vedrørende udbytter, der udloddes af danske selskaber til begrænset skattepligtige fysiske personer, som er hovedaktionærer.

Med venlig hilsen

Martin Nors Hansen

Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Martin.N.Hansen@skat.dk

Telefon: (+45) 72 37 10 14

UKS

Fra: Martin Nors Hansen
Sendt: 18. september 2015 12:53
Til: Kim Tolstrup
Cc: Johnny Schaadt Hansen; Susanne Thorhauge; Mia E. B. Hansen; Martin Vollmer; Martin Dyhl-Kristoffersen; Anne Munksgaard; Ulla Katholm; Anders Bitsch
Emne: Besvarelse af spørgsmål
Vedhæftede filer: Udkast til opsigelse, SEB [DOK125495852].docx
Prioritet: Høj

Kære Kim

Du har ved mail af 16. september 2015 stillet forskellige spørgsmål, som besvares nedenfor.

Først og fremmest anmoder du os om at være behjælpelig med en formulering af de opsigelsesbreve, der skal udleveres til de banker, som er omfattet af regnearksordningen med henblik på at opsigte denne.

Der er vedhæftet et eksempel, som I er velkomne til at benytte.

Dernæst spørger du til:

- SKATs behandling af en ansøgning om refusion af udbytteskat er en afgørelse
- muligheden for efterfølgende kontrol
- reglerne om høring

Besvarelse:

Efterbehandling af allerede imødekomne refusionsanmodninger

SKATs beslutning om, hvorvidt en anmodning om tilbagesøgning af indeholdt udbytteskat kan imødekommes er efter Juras opfattelse en afgørelse. Se definitionen på en afgørelse i [Den Juridiske Vejledning afsnit A.A.2.2.](#)

Efter Juras opfattelse er spørgsmålet om korrekt indeholdt udbytteskat og eventuel refusion heraf omfattet af skatteforvaltningslovens almindelige regler om skatteansættelse, hvorfor genoptagelsesreglerne i skatteforvaltningslovens §§ 26 og 27 som udgangspunkt finder anvendelse.

I en sag, hvor en udbyttmodtager anmoder om at få refunderet en del af den indeholdte udbytteskat, træffer SKAT afgørelse om, hvorvidt anmodningen kan imødekommes. SKAT kan herefter genoptage sagen efter fristerne i skatteforvaltningsloven, dog skal princippet om tilbagekaldelse af en begunstigende forvaltningsafgørelse iagttages.

Ud fra princippet om tilbagekaldelse af en begunstigende forvaltningsafgørelse kan SKAT ikke i bebyrdende retning tilbagekalde en afgørelse, der har imødekommet ansøger, hvis tilbagekaldelsen sker på det samme afgørelsesgrundlag. Undtagelsen er, at der under respekt af frist- og forældelsesregler kan ske bebyrdende ændringer, hvis der er tale om, at den oprindelige afgørelse hviler på urigtige eller bristede forudsætninger. Se [Den Juridiske Vejledning afsnit A.A.5.3.](#)

Hvis den oprindelige anmodning om refusion af indeholdt udbytteskat hviler på urigtige eller bristede forudsætninger kan SKAT genoptage sagen og eventuelt kræve et udbetalt beløb tilbage, hvis genoptagelsen sker under respekt af frist- og forældelsesreglerne. Kan SKAT konstatere, at den oprindelige indsendte dokumentation er falsk, kan SKAT dermed kræve det udbetalte beløb tilbagebetalt. Der ses i den forbindelse ikke at være et *condictio Indebiti* hensyn til modtageren, idet modtager må anses for at være i ond tro.

Hvis SKAT ikke på grundlag af det oprindelige afgørelsesgrundlag kan afgøre, hvorvidt ansøgeren egentlig har været berettiget til refusion af indeholdt udbytteskat, kan SKAT godt skrive til ansøgeren og anmode om yderligere materiale, men SKAT har ingen hjemmel til at fremtvinge det ønskede materiale. SKAT kan eventuelt indhente oplysningerne hos 3. mand, såfremt de ønskede oplysninger findes i Danmark. Undlader den oprindelige ansøger at sende det ønskede materiale, og kan SKAT ikke skaffe materialet fra 3. mand, har SKAT således ikke noget yderligere ud over det oprindelige afgørelsesgrundlag, hvorfor tilbagekaldelse i bebyrdende retning ikke kan finde sted.

Behandling af endnu ikke imødekomne anmodninger

Som beskrevet ovenfor, er SKATs beslutning om, hvorvidt en anmodning om tilbagesøgning af udbytteskat kan imødekommes at anse for en afgørelse, hvorfor de almindelige sagsbehandlingsregler skal iagttages. Sen [Den Juridiske Vejledning afsnit A.A.7.4.](#)

Sagsoplysning

Det er SKAT, der i medfør af officialprincippet har ansvaret for, at sagen er oplyst så tilstrækkeligt at afgørelse kan træffes på et forsvarligt grundlag. I en ansøgningssag eller en sag, hvor der anmodes om et fradrag, vil der imidlertid ofte kunne stilles større krav til partens deltagelse i og ansvaret for sagens oplysning, end hvor sagen er rejst af forvaltningen og på forvaltningens eget initiativ.

Det må således i en anmodning om refusion af indeholdt udbytteskat efter kildeskattelovens § 69 B, anlægges lignende tilgang, som ved en ansøgning eller anmodning om fradrag. Her ligger bevisbyrden som udgangspunkt hos parten selv, og SKAT vil som i en ansøgningssag kunne stille større krav til partens deltagelse i sagsoplysningen

Den, der anmoder om refusion af indeholdt udbytteskat vil således som udgangspunkt være forpligtet til på begæring at fremkomme med de oplysninger, som er nødvendige for at afgørelse kan træffes på et forsvarligt grundlag, og som SKAT ikke selv ligger inde med. Hvis ansøger ikke medvirker til at oplyse sagen kan det efter en konkret vurdering få processuel skadevirkning for ansøgeren, hvilket typisk vil medføre, at den ansøgte refusion af udbytteskat ikke vil kunne imødekommes. Det er et krav, at SKAT klart tilkendegiver hvilke oplysninger, der mangler, og at SKAT i forbindelse med indkaldelse af yderligere oplysninger har tilkendegivet, hvad retsvirkningen af en manglende tilvejebringelse af det ønskede materiale er.

Sagsfremstilling - skatteforvaltningslovens § 19

Reglerne og sagsfremstilling skal som udgangspunkt iagttages, med mindre sagen er undtaget efter bestemmelserne i skatteforvaltningslovens § 19, stk. 5, eller hvis der gives ansøger fuld medhold.

Hvis ansøger er en fysisk person, vil sagen være omfattet af undtagelsesbestemmelsen i skatteforvaltningslovens § 19, stk. 5, nr. 1, og sagsfremstilling kan undlades. Er der derimod tale om, at ansøger er en juridisk person, ses afgørelsen derimod ikke at være omfattet af en undtagelsesbestemmelse, og hovedreglen om sagsfremstilling finder derfor anvendelse. Dog vær opmærksom på de almindelige krav til opbygning af en afgørelse i forvaltningslovens kapitel 6.

Partshøring - Forvaltningslovens § 19

Reglerne om agterskrivelse efter skatteforvaltningslovens § 20 finder ikke anvendelse, idet ændringen ikke beror på noget som udbyttmodtageren har selvangivet. Der er derimod tale om en beregning af en skattelempelse efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst, og det er jf. forarbejderne til bestemmelsen ikke tiltænkt at skulle være omfattet af høringspligten i skatteforvaltningslovens § 20.

Partshøring skal i stedet ske efter de almindelige partshøringsregler i forvaltningsloven.

Efter forvaltningslovens § 19 skal der ske partshøring såfremt der i sagen indgår væsentlige oplysninger, der er til ugunst for parten og som parten ikke kan antages at være bekendt med. Der er tale om en høring over de faktiske forhold, der indgår i sagen og/eller eksterne faglige vurderinger.

I et tilfælde, hvor afgørelse alene træffes på grundlag af det som udbyttmodtageren har indsendt, må udbyttmodtageren således antages at være bekendt med sagens faktiske forhold, hvorfor der ikke i en sådan situation er krav om partshøring. Bemærk dog, at hvis den der anmoder er omfattet af skatteforvaltningslovens § 19, så skal der ske høring i forbindelse med sagsfremstillingen.

Du er velkommen for yderligere.

Med venlig hilsen

Martin Nors Hansen



Jura
Proces og Administration
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: martin.n.hansen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 10 14

Fra: Kim Tolstrup

Sendt: 16. september 2015 15:54

Til: Martin Nors Hansen

Cc: Johnny Schaadt Hansen; Susanne Thorhauge; Mia E. B. Hansen; Martin Vollmer

Emne: Haster

Kære Martin

Beklager at måtte belaste dig med et par hastesager mere, men det går som du ved stærkt p.t. og vi har i dag haft møde med Jesper Rønnow m.fl.

Vi skal have lavet et opsigelsesbrev til de tre banker på regnearksordningen. Vil I være behjælpelig med at formulere dette ift de aftaler som foreligger? Planen er at opsigelserne håndbæres til de respektive banker så der kan følge en forklaring med og en snak om hvad der så skal ske.

I forhold til den fremadrettede proces har vi også brug for at vide, om SKATs behandling af en anmodning om tilbagesøgning af indeholdt udbytteskat er en afgørelse? Og betyder det, at dersom vi imødekommer anmodningen – med eller uden kontrol – så kan vi ikke efterfølgende foretage kontrol fordi det burde være gjort ved ansøgning? Og hvis vi laver behandling ifm ansøgning og ender i afslag skal der så laves høring (agter) før afgørelsen? Altså sædvanlig forvaltningsmæssig behandling.

Vi har brug for et ret hurtigt tilbageløb på disse to ting – kan I hjælpe med dette?

Med venlig hilsen

Kim Tolstrup
Kontorchef



Store Selskaber 1
Sluseholmen 8 B, 2450 København V

E-mail: Kim.Tolstrup@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 38 96 57

SEB
Att.: Lasse U. Larsen
Bernstorffsgade 50
1577 København V

HR og Stab
Jura

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

17. september 2015

J.nr. XXX

Opsigelse af aftale om forenkling af procedurer for tilbagesøgning af udbytteskat

SKAT skal hermed d.d. opsiges aftale af 30. oktober 2007 om forenkling af procedurer for tilbagesøgning af udbytteskat med virkning for fremtiden. Tilbagesøgning af udbytteskat kan således ikke fremover ske i henhold til ovennævnte aftale.

SKAT skal for en god ordens skyld gøre opmærksom på, at refusion af udbytteskat fremover kan ske efter reglerne i kildeskattelovens § 69 b.

Med venlig hilsen

Kim Tolstrup
Kontorchef

Vedr. nr. 3: ”En opdateret beløbsmæssig oversigt over de pr. d.d. konstaterede uretmæssigt udbetalte refusioner af udbytteskat, fordelt på kalenderår og med angivelse af antal refusionsanmodninger” (anmodning fra bisidder, se bilag 2)

Skattestyrelsen, Særlig Kontrol har fremsendt nedenstående tabel, der viser en samlet opgørelse over den formodede uberettiget udbetalte refusion af udbytteskat som følge af svig i blanketordningen. Opgørelsen er fordelt på kalenderår og med angivelse af antal refusionsanmodninger.

Kalenderår	Refunderet udbytteskat	Antal refusionsanmodninger
2012	61.446.060	35
2013	768.153.411	453
2014	3.927.307.282	1566
2015	7.953.188.709	2555
Hovedtotal	12.710.095.462	4609

Vedr. nr. 4: ”Kopi af de 3 beløbsmæssigt største ’svindelanmodninger’ med bilag for hvert af årene 2012 og 2013.” (anmodning fra bisidder, se bilag 2)

Ansøgerne i nedenstående tabel har i 2012 indsendt de tre beløbsmæssigt største ansøgninger. Ansøgningerne med bilag er vedlagt.

Ansøger	Aktie	Dato for indberetning	Refunderet udbytteskat
██████████ PENSION PLAN	TDC A/S	11-09-2012	4.812.750
██████████ PENSION PLAN	TDC A/S	06-09-2012	4.657.500
██████████ PLAN	TDC A/S	06-09-2012	4.036.500

For 2013 har ansøgerne i nedenstående tabel indsendt de tre beløbsmæssigt største ansøgninger. Ansøgningerne med bilag er vedlagt. Der er med disse ansøgninger medsendt bilag vedrørende yderligere aktier, for hvilke der samtidigt er søgt udbytterefusion.

Ansøger	Aktie	Dato for indberetning	Refunderet udbytteskat
██████████ PENSION PLAN	Novo Nordisk A/S B	22-05-2013	14.580.000
██████████ PENSION PLAN	Novo Nordisk A/S B	18-06-2013	15.552.000
██████ PENSION PLAN	Novo Nordisk A/S B	13-05-2013	14.580.000

54-12-648-021

acupay

www.acupay.com

New York
30 Broad Street
46th Floor
New York, NY 10004
Tel: + 1 212 422 1222
Fax: + 1 212 422 0790

London
28 Throgmorton Street
1st Floor
London EC2N 2AN
Tel: + 44 20 7382 0340
Fax: + 44 20 7256 7571

Madrid
Pradillo, 5 Bajo Ext. dcha.
28002 Madrid, Spain

Skattecenter Høje-Taastrup
Postboks 60
DK-2630 Taastrup



Dear,

Please find attached a reclaim application to obtain a full refund of Danish dividend tax for a qualifying U.S. pension fund within the meaning of the Double Taxation Convention concluded between Denmark and the United States of America.

BENEFICIAL OWNER: [REDACTED] Pension Plan
TAX IDENTIFICATION NUMBER: [REDACTED]
ADDRESS: [REDACTED]
[REDACTED]
United States of America

Enclosed you will find:

- 1 Claim to Relief from Danish Dividend Tax Form 06.003 ENG
- 1 Power of Attorney between the beneficial owner and Acupay
- 1 original Dividend Credit Advice
- 1 Certificate of Residence Form 6166 for the tax year 2012

In case you have further questions or need additional information, do not hesitate to contact me.

Kind regards,

Stef [REDACTED]
[REDACTED]

Stef [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]



SKAT

Claim to Relief from Danish Dividend Tax

In my capacity as beneficial owner

On behalf of the beneficial owner

Claim is made for refund of Danish dividend tax, in total DKK: 4,812,750.00

Beneficial Owner

Full name

[Redacted] Pension Plan (TIN: [Redacted])

Full address

[Redacted]
[Redacted]

United States of America

E-mail

reclaims@acupay.com attention to Stef [Redacted]

Signature
Beneficial owner/applicant

STEF [Redacted] ASSOCIATE
ACUPAY SYSTEM LLC

If the claim is made on behalf of the beneficial owner the applicant's power of attorney shall be enclosed

As documentation is enclosed dividend advice(s), number: 1

(This documentation is obligatory)

Financial institution

The amount is requested to be paid to:

Name and address

DEXIA BANQUE INTERNATIONALE A LUXEMBOURG S.A
69 route d'Esch, Office PLM +446A, L 2953 Luxembourg
name of the account holder: Acupay System LLC

Reg. no

Account no

SWIFT

BLZ

IBAN

BILLLULL

LU52 0022 1819 0795 5500

Certification of the competent authority

It is hereby certified that the beneficial owner is covered by the Double Taxation Convention concluded between Denmark and

Date

Official stamp and signature

When signed to be forwarded to:

Skattecenter Høje-Taastrup
Postboks 60
DK-2630 Taastrup



Solo Capital

4 Throgmorton Avenue
 London EC2N 2DL

DIVIDEND CREDIT ADVICE

Issue Date: 14th August 2012, Issue No: 0075

██████████ Pension Plan
 ██████████
 ██████████
 ██████████

Date: 14th August, 2012

Dear Sirs,

Please be advised that we have credited your account ██████████ L – ██████████ Pension Plan for the value date 14th August 2012. This payment represents the dividend as shown below:

Security Name:	TDC A/S
Sedol:	5698790
ISIN:	DK0060228559
Pay Date:	14 th August, 2012
No of Shares:	7,750,000
Gross Dividend:	DKK 17,825,000.00
Tax:	DKK 4,812,750.00
Net Dividend:	DKK 13,012,250.00

.....
 Name: GRAHAM ██████████
 Solo Capital Partners LLP



SPECIAL POWER OF ATTORNEY

I,

[REDACTED] Pension Plan (TAX ID: **[REDACTED]**),
[REDACTED]

hereby grant

ACUPAY SYSTEM LLC,
of 28 Throgmorton Street,
London, EC2N 2AN
United Kingdom,

a special power of attorney, as broad as is necessary under the law, to pursue and file for reductions in rates of tax withholding in my name for which I am eligible, to oversee this process, and to collect refunds of excess withholding tax to which I am entitled on my behalf.

AUTHORISATION


This power of attorney authorises **ACUPAY SYSTEM LLC** to carry out any and all acts which are necessary and appropriate for the following:

1. To request a refund of the excess tax withheld by submitting reclaim forms with foreign tax authorities.
2. To request a refund of the excess tax withheld by submitting claims with foreign custodians, withholding agents, or issuers.
3. To collect all repayments owed in above context from foreign tax authorities, custodians, withholding agents or issuers in the name of **[REDACTED] PENSION PLAN** and to acknowledge the receipt of such amounts.
4. To present all kinds of administrative appeals and economic-administrative reclaims to the relevant authorities, tribunals, and courts.
5. Request/obtain tax residency certification in the name of **[REDACTED] PENSION PLAN** as may be necessary to carry out the above.

This Power of Attorney shall take effect upon execution of the document and remain in effect until the Power of Attorney has been terminated by either party by providing five days prior written notice of its intent to terminate to the other party, whichever is earliest.

IN WITNESS HEREOF

Sign:



Print name:

[REDACTED] (authorised signer)

Date:

[REDACTED]

Witness's name and signature:

[REDACTED]



DEPARTMENT OF THE TREASURY
INTERNAL REVENUE SERVICE
PHILADELPHIA, PA 19255

CERTIFICATION
PROGRAM

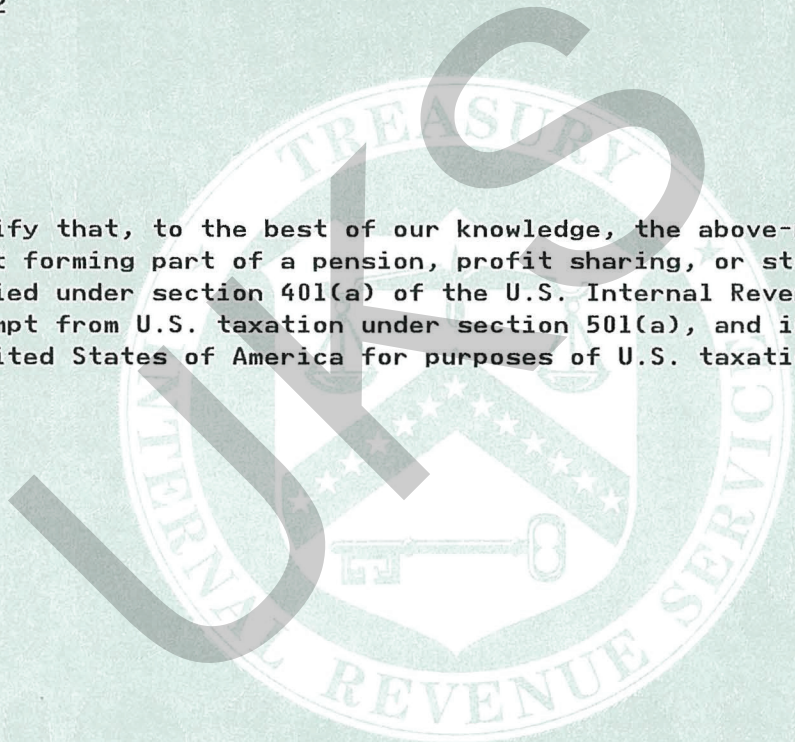
Date: July 23, 2012



000295

Taxpayer: [REDACTED] PENSION PLAN
TIN: [REDACTED]
Tax Year: 2012

I certify that, to the best of our knowledge, the above-named entity is a trust forming part of a pension, profit sharing, or stock bonus plan qualified under section 401(a) of the U.S. Internal Revenue Code, which is exempt from U.S. taxation under section 501(a), and is a resident of the United States of America for purposes of U.S. taxation.



[REDACTED]
[REDACTED]

Field Director, Accounts Management

acupay

www.acupay.com

New York
30 Broad Street
46th Floor
New York, NY 10004
Tel: + 1 212 422 1222
Fax: + 1 212 422 0790

London
28 Throgmorton Street
1st Floor
London EC2N 2AN
Tel: + 44 20 7382 0340
Fax: + 44 20 7256 7571

Madrid
Pradillo, 5 Bajo Ext. dcha.
28002 Madrid, Spain

Skattecenter Høje-Taastrup
Postboks 60
DK-2630 Taastrup

Dear,

Please find attached a reclaim application to obtain a full refund of Danish dividend tax for a qualifying U.S. pension fund within the meaning of the Double Taxation Convention concluded between Denmark and the United States of America.



██████████ 401(k) Profit Sharing Plan (TIN: ██████████
██████████
██████████
██████████
United States of America

Enclosed you will find:

- 1 Claim to Relief from Danish Dividend Tax Form 06.003 ENG
- 1 Power of Attorney between the beneficial owner and Acupay
- 1 original Dividend Credit Advice
- 1 Certificate of Residence Form 6166 for the tax year 2012

In case you have further questions or need additional information, do not hesitate to contact me.

Kind regards,


████████████████████


Stef ██████████
████████████████████
████████████████████

MODTAGET VED
SKAT-KØBENHAVN

- 6 SEP. 2012

Lars Albretsen



Told Skat
P.O. Box 2730
DK-2100 Kobenhavn O
DENMARK

Our Ref: BDK000003

Tax Ref: [REDACTED]

31 August 2012

Dear Sir or Madam,

RE: A/C [REDACTED]. Pension Plan [REDACTED]

Please find enclosed a tax reclaim form, together with evidence of payment and tax deduction paid on the above client's securities.

Kindly arrange for the reclaim payment to be credited to the account of Goal TaxBack Limited, details as follows:

**NatWest Bank
High Street Branch Croydon Surrey
BIC NWBKGB2L
IBAN GB88 NWBK 6073 0134 0151 59**

Please quote reference **BDK000003**.

Would you please confirm safe receipt of this reclaim by signing the attached copy of this letter and returning to the address shown below.

Yours faithfully,

[REDACTED SIGNATURE]

P.P. Marie [REDACTED]
Operations Manager



Andragende om fritagelse for dansk udbytteskat ⁽¹⁾
Claim to Relief from Danish Dividend Tax⁽¹⁾

Der skal indgives særskilt ansøgning for hvert enkelt selskab.
Include only one company on each form.

Eksemplar 1
 (Til de danske skattemyndigheder)
 Copy 1
 (For the Danish Tax Authorities)

Herved andrager

Kun for selskaber
Corporate
shareholders
only

I min egenskab af
In my capacity as

Employer id.no.

for selskabet XXXXXXXXXX Pension Plan
of the company

der er hjemmehørende (fulde adresse) XXXXXXXXXX UNITED STATES
which is a resident of (full address) OF AMERICA,

undertegnede (fulde navn)
I the undersigned (full name)

U.S. Soc. Sec.no.

der har bopæl (fulde adresse)
a resident of (full address)

om fritagelse for dansk beskatning af de nedennævnte udbytter af aktier eller andele
hereby claim relief from Danish taxation on the dividends from shares or participations as specified below
 i (selskabets navn)
issued by (name of company) TDC A/S

af hvilke værdipapirer jeg/selskabet er ejer/udbytteberettiget (2)
as the owner/usufructuary of the said shares or participations (2)

Værdipapirets art (3)	Antal	Pålydende i DKK pr. aktie	Udbyttets forfaldsdato og -år (4)	Antal kuponer	Kuponens beløb i DKK	Samlet udbytte i DKK	Procent for fritagelse	Beløb, der søges tilbagebetalt, i DKK
Nature of security (3)	No. of securities	Nominal value in DKK per share	Maturity date and year of dividend (4)	Number of coupons	Dividend per coupon in DKK	Total dividends in DKK	Percentage refund claimed	Refund claimed in DKK
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	7500000	2.300000	14-Aug-2012			17250000.00		

Attestation
Certification

Certificate of deduction tax (5)
 I hereby certify that the dividends shown in column 7 were paid under deduction of dividend tax, which amounted in total to DKK: 0.00

I alt total 17250000.00 27.00 4657500.00

sted: dato:
 place: date:
 | . | . | . | . |

sted: dato:
 place: date:
 CROYDON | 08 | 31 | 12 |

stempel og underskrift
 stamp and signature:

underskrift
 signature

GOAL TaxBack Limited, 7TH Floor, 69 Park Lane., CROYDON, CR9 1BG, United

*On Refund Please Quote: 000 3 DK



- (1) Ansøgningen oprettes i 3 eksemplarer.
The claim must be made in triplicate.
- (2) Det ikke gældende overstreges.
Delete whichever is inapplicable.
- (3) Aktier eller andelsbeviser, hvad enten de er udstedt på navn eller til ihændehaveren.
Registered or bearer shares.
- (4) Hvis aktierne ikke bærer kuponer, skal i kolonne 4 angives den dag, da udbyttet tidligst kunne haves, og i kolonne 6 udbyttet pr. aktie.
If the share is not accompanied by coupons state in column 4 the first date on which the dividend is payable, and in column 6 the amount of dividend per share.
- (5) Attestation for tilbageholdt udbytteskat skal gives af det selskab eller bank, som udbetaler det i kolonne 7 angivne beløb.
The certificate of deduction of dividend tax is to be given by the company, financial institution or other institution paying the dividends shown in column 7.

**Attestation af / Certificate of
U.S. District Director of Internal Revenue**

A F.s.v. angår selskaber
For corporations

Jeg bekræfter herved at, _____ har indsendt en amerikansk
I certify that _____ corporation has filed a United States Corporation
selvangivelse, formular 1120, som et her hjemmehørende selskab for det skatteår, der slutter den
Income Tax Return (Form 1120) as a domestic corporation for the taxable year ended | . | . | . | .

B F.s.v. angår fysiske personer
For individuals

Jeg bekræfter herved at, _____ har (i) indsendt en amerikansk selvangivelse,
I certify that _____ has (i) filed a United States Income Tax Return,
formular _____, for det skatteår, der slutter den _____ hvilken selvangivelse kræves indsendt af amerikanske
Form _____, for the taxable year ended | . | . | . | . which is the return required by a citizen or resident alien of
statsborgere eller i USA bosiddende udlændinge, eller (ii) har forvist immigrant-identifikationskort nr.
the United States or (ii) produced an immigrant identification card number
hvilken identifikation kræves af alle udlændinge som er bosiddende i USA, og ikke har krævet fritagelse for skat på grund af fast bopæl i udland.
which is an identification required of all aliens who are residents of the United States, and has not claimed exemption from tax as a bona fide resident of a foreign country.

Myndighedens stempel - *Official stamp* United States Director of Internal Revenue
for _____ Distrikt
for the _____ District
ved _____ dato
by _____ date
| . | . | . | .

Eksemplar 1 fremsendes af District Director i underskrevet stand direkte til
When signed copy 1 to be forwarded directly by the District Director to
TOLD • SKAT
Ottiliavej
DK - 1788 København V

Reserveret
For official use only

Reserveret de danske skattemyndigheder
For the use of the Danish Tax Authorities only



Solo Capital

4 Throgmorton Avenue
London EC2N 2DL

DIVIDEND CREDIT ADVICE

Issue Date: 14th August 2012, Issue No: 0074

[REDACTED] Pension Plan

[REDACTED]

[REDACTED]

United States of America

Date: 14th August, 2012

Dear Sirs,

Please be advised that we have credited your account [REDACTED] – [REDACTED] Pension Plan for the value date 14th August 2012. This payment represents the dividend as shown below:

Security Name:	TDC A/S
Sedol:	5698790
ISIN:	DK0060228559
Pay Date:	14 th August, 2012
No of Shares:	7,500,000
Gross Dividend:	DKK 17,250,000.00
Tax:	DKK 4,657,500.00
Net Dividend:	DKK 12,592,500.00

[REDACTED]
Name: GRAHAM [REDACTED]
Solo Capital Partners LLP

Pension Plan

Power of Attorney

THIS POWER OF ATTORNEY, made this 1st day of August 2012 by [REDACTED]
[REDACTED] Pension Plan ("the Pension Fund") WITNESSETH AS FOLLOWS:-

1. The Pension Fund hereby appoints Goal TaxBack, ("GTB") to be the attorney of the Pension Fund and in the Pension Fund's name and otherwise on the Pension Fund's behalf and as the Pension Fund's act and deed to sign, seal, execute, deliver, perfect and do all deeds, instruments, acts and things which may be required (or which GTB shall consider requisite) for or in connection with the provision of any tax services provided to the Pension Fund from time to time, including the reclaiming from any taxation authority in any jurisdiction (as appropriate) amounts in respect of payments made to the Pension Fund, or through GTB on behalf of the Pension Fund. The Pension Fund also authorises GTB to set the procedure to collect the amounts claimed.
2. The Pension Fund shall ratify and confirm all transactions entered into, documents executed and things done by GTB or its delegates by virtue of the Power Of Attorney given by Clause 1 of this deed unless it is proved that GTB or its delegates have acted with negligence, willful default or fraud.
3. The Pension Fund agrees to indemnify GTB against all costs, liabilities and expenses including (without limitation) any reasonable legal fees and disbursements arising directly or indirectly out of the exercise or purported exercise of GTB's powers under this deed PROVIDED THAT GTB shall not be indemnified against any such liabilities, costs and expenses arising out of GTB or any nominee's or agent's or delegates own willful default, negligence or fraud.
4. The Pension Fund declares that any person dealing with GTB shall not be concerned to see or enquire as to the proprietary or expediency of any act, deed, matter or thing which GTB may do or perform in the Pension Fund's name by virtue of this deed.
5. This deed shall be revocable on the unilateral act of the Pension Fund, provided that GTB is given at least 5 working days notice of such revocation. The provisions of Clauses 2 and 3 shall survive termination of this deed.
6. This deed shall be governed by and construed in accordance with English law, and the Pension Fund hereby irrevocable submits to the non-exclusive jurisdiction of the English courts.

(contd)

[Redacted]

Pension Plan

[Redacted]

IN WITNESS whereof this deed has been executed by the Pension Fund and is intended to be and is hereby delivered on the date above written.

Execution of a deed by a Pension Fund incorporated outside Great Britain

Executed as a deed by -

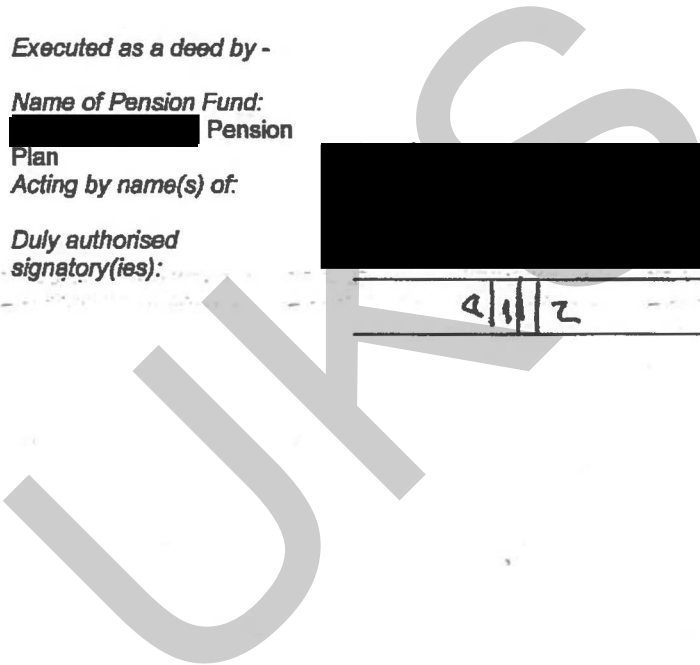
Name of Pension Fund:
[Redacted] Pension
Plan

Acting by name(s) of:

[Redacted]

*Duly authorised
signatory(ies):*

2/11/2





Listing of Authorised Individuals who are duly authorized to sign documentation on behalf of the Company to facilitate Tax Reclaim Processing only.

<u>Name</u>	<u>Signature</u>
Stephen [REDACTED] (Managing Director)	[REDACTED]
Saghar [REDACTED] (Executive Director)	[REDACTED]
Marie [REDACTED] (Operations Manager)	[REDACTED]
Guy [REDACTED]	[REDACTED]
Richard [REDACTED]	[REDACTED]
Peter [REDACTED]	[REDACTED]
Christopher [REDACTED]	[REDACTED]

Dated 31st March 2011



DEPARTMENT OF THE TREASURY
INTERNAL REVENUE SERVICE
PHILADELPHIA, PA 19255

CERTIFICATION
PROGRAM

Date: August 13, 2012



000194

Taxpayer: [REDACTED] PENSION PLAN
TIN: [REDACTED]
Tax Year: 2012

I certify that, to the best of our knowledge, the above-named entity is a trust forming part of a pension, profit sharing, or stock bonus plan qualified under section 401(a) of the U.S. Internal Revenue Code, which is exempt from U.S. taxation under section 501(a), and is a resident of the United States of America for purposes of U.S. taxation.

[REDACTED]

Field Director, Accounts Management

MODTAGET VED
SKAT KØBENHAVN

- 6 SEP, 2012

Lars Albretsen



Told Skat
P.O. Box 2730
DK-2100 Kobenhavn O
DENMARK

Our Ref: BDK000001
Tax Ref: [REDACTED]

31 August 2012

Dear Sir or Madam,

RE: A/C [REDACTED] Pension Plan [REDACTED]

Please find enclosed a tax reclaim form, together with evidence of payment and tax deduction paid on the above client's securities.

Kindly arrange for the reclaim payment to be credited to the account of Goal TaxBack Limited, details as follows:

NatWest Bank
High Street Branch Croydon Surrey
BIC NWBKGB2L
IBAN GB88 NWBK 6073 0134 0151 59

Please quote reference **BDK000001**.

Would you please confirm safe receipt of this reclaim by signing the attached copy of this letter and returning to the address shown below.

Yours faithfully,

[REDACTED]
Marie [REDACTED]
Operations Manager



Andragende om fritagelse for dansk udbytteskat (1)
Claim to Relief from Danish Dividend Tax (1)

Der skal indgives særskilt ansøgning for hvert enkelt selskab.
Include only one company on each form.

Eksemplar 1
(Til de danske skattemyndigheder)
Copy 1
(For the Danish Tax Authorities)

Herved andrager

Kun for sel-
skaber
Corporate
shareholders
only

i min egenskab af
In my capacity as

Employer id.no.

for selskabet Pension Plan
of the company

der er hjemmehørende (fulde adresse)
which is a resident of (full address) UNITED STATES OF AMERICA,

U.S. Soc. Sec.no.

undertegnede (fulde navn)
I the undersigned (full name)

der har bopæl (fulde adresse)
a resident of (full address)

om fritagelse for dansk beskatning af de nedennævnte udbytter af aktier eller andele
hereby claim relief from Danish taxation on the dividends from shares or participations as specified below

i (selskabets navn)
issued by (name of company) TDC A/S

af hvilke værdipapirer jeg/selskabet er ejer/udbytteberettiget (2)
as the owner/usufructuary of the said shares or participations (2)

Værdipapirets art (3)	Antal	Pålydende i DKK pr. aktie	Udbyttets forfaldsdato og -år (4)	Antal kuponer	Kuponens beløb i DKK	Samlet udbytte i DKK	Procent for fritagelse	Beløb, der søges tilbagebetalt, i DKK
Nature of security (3)	No. of securities	Nominal value in DKK per share	Maturity date and year of dividend (4)	Number of coupons	Dividend per coupon in DKK	Total dividends in DKK	Percentage refund claimed	Refund claimed in DKK
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	6500000	2.300000	14-Aug-2012			14950000.00		

Attestation
Certification

Certificate of deduction tax (5)
I hereby certify that the dividends shown in column 7 were paid under deduction of dividend tax, which amounted in total to DKK: 0.00

I alt total 14950000.00 27.00 4036500.00

sted: dato:
place: date:

sted: dato:
place: date:

stempel og underskrift
stamp and signature:

underskrift
signature

GOAL TaxBack Limited, 7TH Floor, 69 Park Lane., CROYDON, CR9 1BG, United



*On Refund Please Quote: 000 1 DK

- (1) Ansøgningen oprettes i 3 eksemplarer.
The claim must be made in triplicate.
- (2) Det ikke gældende overstreges.
Delete whichever is inapplicable.
- (3) Aktier eller andelsbeviser, hvad enten de er udstedt på navn eller til ihændehaven.
Registered or bearer shares.
- (4) Hvis aktierne ikke bærer kuponer, skal i kolonne 4 angives den dag, da udbyttet tidligst kunne hæves, og i kolonne 6 udbyttet pr. aktie.
If the share is not accompanied by coupons state in column 4 the first date on which the dividend is payable, and in column 6 the amount of dividend per share.
- (5) Attestation for tilbageholdt udbytteskat skal gives af det selskab eller bank, som udbetaler det i kolonne 7 angivne beløb.
The certificate of deduction of dividend tax is to be given by the company, financial institution or other institution paying the dividends shown in column 7.

Attestation af / Certificate of U.S. District Director of Internal Revenue

A

F.s.v. angår selskaber
For corporations

Jeg bekræfter herved at, _____ har indsendt en amerikansk
I certify that _____ corporation has filed a United States Corporation
selvangivelse, formular 1120, som et her hjemmehørende selskab for det skatteår, der slutter den
Income Tax Return (Form 1120) as a domestic corporation for the taxable year ended | . | . | . | . | _____

B

F.s.v. angår fysiske personer
For individuals

Jeg bekræfter herved at, _____ har (i) indsendt en amerikansk selvangivelse,
I certify that _____ has (i) filed a United States Income Tax Return,
formular _____, for det skatteår, der slutter den _____ hvilken selvangivelse kræves indsendt af amerikanske
Form _____, for the taxable year ended _____ which is the return required by a citizen or resident alien of
statsborgere eller i USA bosiddende udlændinge, eller (ii) har forvist immigrant-identifikationskort nr.
the United States or (ii) produced an immigrant identification card number
hvilken identifikation kræves af alle udlændinge som er bosiddende i USA, og ikke har krævet fritagelse for skat på grund af fast bopæl i udlan-
det.
which is an identification required of all aliens who are residents of the United States, and has not claimed exemption from tax as a bona fide
resident of a foreign country.

Myndighedens stempel - *Official stamp*

United States Director of Internal Revenue

for
for the

Distrikt
District

ved
by

dato
date

Eksemplar 1 fremsendes af District Director i underskrevet stand direkte til
When signed copy 1 to be forwarded directly by the District Director to

TOLD • SKAT
Ottiliavej
DK - 1788 København V

Reserveret
For official use only

Reserveret de danske skattemyndigheder
For the use of the Danish Tax Authorities only



Solo Capital

4 Throgmorton Avenue
London EC2N 2DL

DIVIDEND CREDIT ADVICE
Issue Date: 14th August 2012, Issue No: 0073

████████ Pension Plan
██████████
██████████
██████████ ██████████
United States of America

Date: 14th August, 2012

Dear Sirs,

Please be advised that we have credited your account ██████████ - ██████████ Pension Plan for the value date 14th August 2012. This payment represents the dividend as shown below:

Security Name:	TDC A/S
Sedol:	5698790
ISIN:	DK0060228559
Pay Date:	14 th August, 2012
No of Shares:	6,500,000
Gross Dividend:	DKK 14,950,000.00
Tax:	DKK 4,036,500.00
Net Dividend:	DKK 10,913,500.00

████████████████████
Name: GRAHAM ██████████
Solo Capital Partners LLP

[REDACTED] Pension Plan

Power of Attorney

THIS POWER OF ATTORNEY, made this 3rd day of August 2012
by [REDACTED] Pension Plan ("the Pension Fund") WITNESSETH AS FOLLOWS:-

1. The Pension Fund hereby appoints Goal TaxBack, ("GTB") to be the attorney of the Pension Fund and in the Pension Fund's name and otherwise on the Pension Fund's behalf and as the Pension Fund's act and deed to sign, seal, execute, deliver, perfect and do all deeds, instruments, acts and things which may be required (or which GTB shall consider requisite) for or in connection with the provision of any tax services provided to the Pension Fund from time to time, including the reclaiming from any taxation authority in any jurisdiction (as appropriate) amounts in respect of payments made to the Pension Fund, or through GTB on behalf of the Pension Fund. The Pension Fund also authorises GTB to set the procedure to collect the amounts claimed.
2. The Pension Fund shall ratify and confirm all transactions entered into, documents executed and things done by GTB or its delegates by virtue of the Power Of Attorney given by Clause 1 of this deed unless it is proved that GTB or its delegates have acted with negligence, willful default or fraud.
3. The Pension Fund agrees to indemnify GTB against all costs, liabilities and expenses including (without limitation) any reasonable legal fees and disbursements arising directly or indirectly out of the exercise or purported exercise of GTB's powers under this deed PROVIDED THAT GTB shall not be indemnified against any such liabilities, costs and expenses arising out of GTB or any nominee's or agent's or delegates own willful default, negligence or fraud.
4. The Pension Fund declares that any person dealing with GTB shall not be concerned to see or enquire as to the proprietary or expediency of any act, deed, matter or thing which GTB may do or perform in the Pension Fund's name by virtue of this deed.
5. This deed shall be revocable on the unilateral act of the Pension Fund, provided that GTB is given at least 5 working days notice of such revocation. The provisions of Clauses 2 and 3 shall survive termination of this deed.
6. This deed shall be governed by and construed in accordance with English law, and the Pension Fund hereby irrevocable submits to the non-exclusive jurisdiction of the English courts.

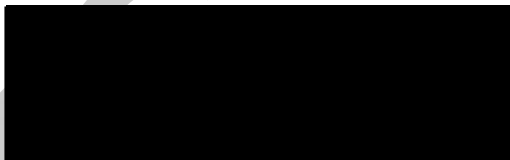
(contd)

IN WITNESS whereof this deed has been executed by the Pension Fund and is intended to be and is hereby delivered on the date above written.

Execution of a deed by a Pension Fund incorporated outside Great Britain

Executed as a deed by -

Name of Pension Fund:
██████████ Pension Plan
Acting by name(s) of:



*Duly authorised
signatory(ies):*

UKS