



17. august 2015  
J. nr. 15-0927239  
Plannr. 114-490

## Intern Revision

# Rapport 2014

### Indsats

## Revision af processen for afgørelser i projekt ”Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014”

#### Modtager

Departementschef Jens Brøchner

#### Kopi

Direktør Jesper Rønnow Simonsen  
Direktør Jim Sørensen

- ✓ **Revision**
- ✓ **Rådgivning**
- ✓ **Rapportering**

# Forord

---

Intern Revision (IR) har, jævnfør orienteringsbrev af 20. marts 2015, foretaget revision af projekt ” Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014”. Den udførte revision er en del af den samlede revision for 2014.

Rapporten indeholder en samlet konklusion omfattende det reviderede område. I konklusionsafsnittet redegør vi for de observationer, som konklusionen i det væsentligste er baseret på. Konklusionsafsnittet indeholder Intern Revisions bedømmelse af det reviderede område samt en beskrivelse af grundlaget for bedømmelsen. Det vil derfor almindeligvis være tilstrækkeligt at læse selve rapporten. Såfremt der ønskes uddybning og detaljering, henvises der til bilagene.

Rapportens bilag 1 indeholder en systematisk fremstilling af de observationer, som den udførte revision har givet anledning til. Bilaget indeholder tillige en vurdering af de tilknyttede risici samt Intern Revisions forslag til anbefalinger, der kan formindske de vurderede risici. Med udgangspunkt i risikovurderingerne har SKAT udarbejdet handleplaner med henblik på at formindske de vurderede risici. Intern Revisions anbefalinger har været anvendt som inspiration ved udarbejdelse af handleplaner. Vi vil løbende vurdere implementeringen af SKATs handleplaner.

Rapportens bilag 2 indeholder en mere detaljeret beskrivelse af revisionens observationer.

Rapportens bilag 3 indeholder en beskrivelse af de prioriteringer, der er anvendt ved klassifikationen af de enkelte observationer. Bilaget indeholder herudover en beskrivelse af koblingen mellem observationernes prioriteringer og den samlede overordnede konklusion.

Rapporten har været fremsendt i udkast til den reviderede enhed med henblik på at sikre, at Intern Revision og den reviderede enhed har en ensartet opfattelse af de observerede forhold. SKAT har efterfølgende udarbejdet handleplaner.

København, den 17. august 2015



**Kurt Wagner**  
Revisionschef



**Søren Kristensen**  
Revisor

# 1. Formål

---

SKAT har siden 2013 haft særlig fokus på borgernes retssikkerhed. Dette har medført organisationsændringer, implementering af nye processer og udarbejdelse af nye interne vejledninger, som skal understøtte borgernes retssikkerhed i sagsbehandlingen.

Der er blandt andet beskrevet retningslinjer for retssikkerhed, kommunikation og intern ansvarsfordeling. Der er udarbejdet kontrolmanualer, og fra 1. januar 2014 har det været obligatorisk at udarbejde en drejebog for hvert projekt inden for indsatsområdet. Drejebogen beskriver konkrete forretningsgange og interne kontroller for sagsbehandling af projektets sager. Desuden omtales de formelle og de væsentligste materielle regler for de sagstyper, som projektet omfatter.

Formålet med revisionen er at undersøge og vurdere, om kontrolmiljøet ved gennemførelsen af de etablerede forretningsgange og interne kontroller i indsatsprojektet *"Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014"* har den fornødne styrke til at sikre, at procedurene følges.

# 2. Omfang

---

Revisionen omfatter 3 delprojekter i projekt "Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014".

Projekt "Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014" er forankret i Store Selskaber 4 og blev påbegyndt 1. januar 2014 og forventes afsluttet 31. december 2016. Projektet fungerer som en paraply for 6 delprojekter. 3 af delprojekterne er baseret på tidligere projekter, og disse blev igangsat primo 2014. Revisionen har alene omfattet de 3 delprojekter, Virksomheders forretningsgange, Holdingselskaber og International handel, der blev igangsat i 2014.

Revisionen er gennemført ved et interview af projektejer, der er funktionsleder for Store Selskaber 4, undersøgelse af forretningsgange og interne kontroller i de 3 delprojekter og gennemgang af 6 afsluttede sager i projektet.

Revisionen er gennemført af Søren Kristensen og Egon Skindhøj.

### 3. Konklusion

---

Det er Intern Revisions vurdering, at kontrolmiljøet ved gennemførelsen af forretningsgange og interne kontroller i projekt "Store selskabers moms og lønsumsafgift 2014" er ikke helt tilfredsstillende. Denne konklusion baserer vi på følgende forhold:

- De i projektet implementerede forretningsgange for interne kontroller for den løbende sagsbehandling i form af ledelsesinvolvering og andre øjne efterleves kun i ringe grad.

Den manglende efterlevelse af retningslinjer for kvalitetssikring og kontrol har medført, at en række formelle forhold i sagsbehandlingen og i de trufne afgørelser ikke er overholdt. Der er ved revisionen dog ikke konstateret materielle fejl i reviderede afgørelser.

Vi har prioriteret de observerede forhold således:

Nr.	Revisionsemne	Prioritet 1 <i>Kritisk for forretningen</i>	Prioritet 2 <i>Væsentlig for forretningen</i>	Prioritet 3 <i>Mindre betydning for forretningen</i>	I alt
1	Forretningsgange og interne kontroller	2	1	0	3
	I alt	2	1	0	3

Prioriteringerne skal ses i forhold til det reviderede område og er nærmere defineret i bilag 3.

Vi har modtaget handleplaner fra det/de reviderede direktørområde/ direktørområder. Det er vores vurdering, at implementeringen af de udarbejdede handleplaner vil medvirke til en reduktion af de vurderede risici.

## Bilag 1: Observationer, risici og anbefalinger

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
<b>1</b>	<b>Forretningsgange og interne kontroller</b>		
<b>1.1.</b> <b>fra</b> <b>2014</b>  <b>Priori</b> <b>tet 1</b>	<p>Den interne kontrol i form af ledelsesinvolvering/-godkendelse af afgørelser i enkeltsager er i to af tre tilfælde ikke gennemført som forretningsgangene i projektet forudsætter.</p> <p>I ét af de to tilfælde er kontrollen gennemført på et senere tidspunkt end forudsat.</p>	<p>Der er en forøget risiko for at kravene til journalisering, notatpligten, vejledningspligten og udsendelse af kontrolrapport ikke overholdes.</p> <p>Der er dermed risiko for, at virksomhedernes retssikkerhed forringes, og deres tillid til SKAT forringes.</p>	<p>Intern Revision anbefaler, at ledelsen i højere grad overvåger, at de etablerede forretningsgange for interne kontroller følges.</p>
	<p>Handleplan fra projektejer Connie Mankov og tovholder Helle Katrine Asmussen Store selskaber 4</p> <p>Forventet dato for implementering: Drejebøger skal revideres. Arbejdet forventes afsluttet den 1.9.2015. Der afholdes møde med projektdeltagerne den 15.9.2015, hvor kvalitetssikringen vil blive gennemgået. I løbet af september holdes møde med de personaleledere, der har medarbejdere i projektet.</p>		
<b>1.2.</b> <b>fra</b> <b>2014</b>  <b>Priori</b> <b>tet 1</b>	<p>Den interne kontrol i form af faglig kvalitetssikring af en kollega i henhold til koncept "Andre øjne" er i fem af seks tilfælde ikke gennemført som forretningsgangene i projektet forudsætter.</p> <p>I to af tilfældene er "Andre øjne" gennemført men foretaget senere end foreskrevet.</p>	<p>Der er risiko for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>at kravene til journalisering, notatpligten, vejledningspligten og udsendelse af kontrolrapport ikke overholdes.</li> </ul> <p>Der er således risiko for, at virksomhedernes retssikkerhed forringes, og deres tillid til SKAT forringes.</p>	<p>Intern Revision anbefaler, at ledelsen i højere grad overvåger, at de etablerede forretningsgange interne kontroller følges.</p>

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
	<p>Handleplan fra projektejer Connie Mankov og tovholder Helle Katrine Asmussen Store selskaber 4</p> <p>Forventet dato for implementering: Drejebøger skal revideres. Arbejdet forventes afsluttet den 1.9.2015. Der afholdes møde med projektdeltagerne den 15.9.2015, hvor kvalitetssikringen vil blive gennemgået.</p>		
<p><b>1.3. fra 2014</b></p> <p><b>Prioritet 2</b></p>	<p>Muligheden for at tilpasse den interne kontrol i form af intern kvalitetssikring af sager efter afgørelsen er truffet, er ikke (overvejet) anvendt i det konkrete projekt.</p> <p>Projektejer, der selv er funktionsleder/kontorchef, foretager alene intern kvalitetssikring af sager i egen afdeling.</p> <p>Dermed har projektejer ikke et specifikt kendskab til, om interne kontroller udføres, og om formelle og materielle regler iagttages i projektets sager, idet sagsbehandling også sker i andre enheder.</p> <p>Projektejer har oplyst, at erfaringen fra den interne kvalitetssikring ikke har givet anledning til justering af forretningsgange og interne kontroller i projektet.</p>	<p>Der er en forøget risiko for, at resultaterne af den interne kvalitetssikring ikke kan indgå som et grundlag for løbende evaluering, optimering og sikring af forretningsgange og sagsbehandlingsprocesser i kontROLSAGER.</p>	<p>Intern Revision anbefaler, at det ved etableringen af forretningsgangen for intern kvalitetssikring i indsatsprojekter overvejes, om kontrollerne skal udsøges og udføres af deltagere i en gruppe af koordinerende funktionsledere eller faglige nøglemedarbejdere. Derved kan resultaterne af den interne kvalitetssikring i højere grad anvendes til vurdering af, om der er behov for justering af projektets forretningsgange og interne kontroller.</p>
	<p>Handleplan fra projektejer Connie Mankov og tovholder Helle Katrine Asmussen.</p> <p>I løbet af september holdes møde med de personaleledere, der har medarbejdere i projektet, med henblik på præcisering af reglerne for intern kvalitetssikring. Problemet ses at være gældende for hele indsats og bør tages op på et ledermøde der.</p>		

## Bilag 2: Resultat af stikprøvegennemgang

Intern Revision har i SKAT Ligning udsøgt sager med sagstype 76061 og udvalgt 6 tilfældige selskabssager, der blev påbegyndt og afsluttet i 2014. Ved stikprøvegennemgangen har vi undersøgt, om drejebogens beskrivelse af forretningsgange og interne kontroller sikrer, at sagsbehandlingen udføres i overensstemmelse med formelle regler, samt om afgørelserne er i overensstemmelse med formelle og materielle regler.

### 1. Forretningsgange og interne kontroller

#### 1.1 Formelle regler ved sagsbehandlingen

IR har undersøgt, om følgende formelle regler ved sagsbehandlingen blev iagttaget:

- Er relevant materiale journaliseret i SKAT Ligning?
- Er notatpligten overholdt?
- Er sagen tilstrækkeligt oplyst (officialmaksimen)?
- Indeholder materialeindkaldelsen oplysning om formålet med det ønskede materiale?
- Er regler om varsling af kontrolbesøg opfyldt?
- Er rapport efter kontrolbesøg udleveret i reguleringssager/regelbrud?
- Er reglerne for henvendelse til revisor/advokat iagttaget?
- Er mail med økonomiske oplysninger sendt som "sikker e-mail"?
- Er der fremsendt kvitteringsbrev ved afslutning af sagen?

Stikprøvegennemgangen viste, at de formelle regler ved sagsbehandlingen ikke blev iagttaget i 9 tilfælde fordelt på 5 sager.

I 3 tilfælde blev notatpligten ikke gennemført som foreskrevet i drejebogen/kontrolmanualen. I ét tilfælde er der ikke udarbejdet sagsnotat. I 2 tilfælde omtales faktiske omstændigheder, hændelser og dokumenter ikke. Endvidere blev kontrolmanualens krav, at konklusionen skal fremgå af sagsnotatet, ikke opfyldt.

I 4 tilfælde blev relevant materiale ikke journaliseret, idet bl.a. breve, mail, kontospecifikationer og momsbilag ikke ses i SKAT Ligning, ligesom journalisering ikke er sket løbende.

I ét tilfælde blev der ikke udsendt kontrolrapport og i ét tilfælde (samme sag) blev der ikke udsendt kvitteringsbrev ved afslutning af sagen.

Som følge af manglende journalisering af en mail kan det ikke afgøres, om den skulle være sendt som "sikker e-post".

#### 1.2 Formelle krav til afgørelsen (forslaget/afgørelsen)

IR har undersøgt, om følgende formelle krav til en afgørelse blev iagttaget:

- Er der foretaget partshøring?
- Er der henvist til hjemlen for ansættelsesændringen?
- Er ansættelsesfristerne overholdt, eller er fravælgelsen begrundet?

- Er forslaget/afgørelsen fyldestgørende begrundet (faktiske forhold oplyst og paragraf henvisning)?
- Er hovedhensyn ved udøvelse af skøn anført?
- Er der i afgørelsen givet klage adgang og vejledning?
- Er selskabet ved opnået enighed orienteret herom, og er der fremsendt efterangivelse?
- Er almindelig og særlig vejledningspligt opfyldt?

Stikprøvegennemgangen viste, at de formelle krav til en afgørelse ikke blev iagttaget i 3 tilfælde.

I to tilfælde blev der opnået enighed med selskaberne om ændringen, og efter anmodning indsendte selskaberne underskrevne efterangivelser. Vejledningspligten opfyldes ikke, idet selskaberne ikke blev orienteret om, at de inden for de almindelige fristregler for genoptagelse kan fortryde deres underskrift på aftalen (efterangivelsen).

I ét tilfælde blev et selskab ikke orienteret om, at moms efterbetalingen påvirker selskabets indkomstopgørelse.

### **1.3 Materielle krav til afgørelsen (forslaget/afgørelsen)**

IR har undersøgt, om følgende materielle krav til en afgørelse blev iagttaget:

- Er forslaget/afgørelsen materielt set korrekt?
- Er de talmæssige opgørelser korrekte for de enkelte reguleringspunkter?
- Er alle beløb korrekt indberettet til DR-systemet?

Stikprøvegennemgangen viste, at de materielle regler blev iagttaget i alle sager.

### **1.4 Interne kontroller**

I den løbende sagsbehandling af projektets sager er der 3 interne kontroller i form af Ledelsesinvolvering, "Andre øjne" og kontrol af korrekt indberetning.

Den 10. april 2014 blev der af SKATs ledelse udmeldt et samlet koncept for sikring af kvaliteten i afgørelsessager i Indsats. Der blev fastsat rammer for:

1. ledelsesinvolvering/-godkendelse af afgørelser i enkeltsager
2. retningslinjerne om faglig kvalitetssikring af en kollega (koncept "Andre øjne") blev opdateret
3. intern kvalitetssikring af sager efter afgørelsen er truffet (omtales i afsnit 2 nedenfor).

Projektet har haft Ledelsesinvolvering siden januar 2014, idet funktionsleder/kontorchef eller projektejer skal underskrive alle forslag og afgørelser, før de udsendes.

Faglig kvalitetssikring er obligatorisk i alle sager, hvor der foretages ændring af moms eller lønsumsafgiften. Den faglige kvalitetssikring skal foretages af en kollega og gennemføres, uanset om selskabet er enig i ændringen, eller ændringen foretages ved udsendelse af forslag/afgørelse. Kvalitetssikringen skal foretages, før selskabet underrettes om ændringen, og kvalitetssikringens skal dokumenteres i tjek-skemaet fra koncept "Andre øjne".

Forinden en sag endelig afsluttes, skal sagsbehandleren undersøge, om ændringen/efterangivelsen er indberettet korrekt og gemme et skærmpoint af det registrerede i SKAT-Ligning.



Gennemgangen af de 6 stikprøver viste, at der i én sag blev gennemført intern kontrol som foreskrevet.

I 5 tilfælde blev der ikke gennemført "Andre øjne" som foreskrevet. I 2 af tilfældene er "Andre øjne" gennemført men foretaget senere end foreskrevet.

I 2 tilfælde blev der ikke foretaget Ledelsesinvolvering som foreskrevet. I ét af tilfældene blev afgørelsen underskrevet af funktionsleder, men forslaget blev det ikke.

I 2 tilfælde blev der ikke gemt skærmpoint af den registrerede ændring.

## **2. Intern kvalitetssikring**

Med henblik på at evaluere, forebygge og modvirke fejl overvåger SKATs ledelse gennem intern kvalitetssikring forretningsgange og interne kontroller, samt hvorvidt indberetninger og de formelle og materielle regler iagttages.

Intern kvalitetssikring er en stikprøvekontrol og omfatter typisk 5 sager af alle afsluttede sager i funktionslederens/kontorchefens enhed uanset hvilket projekt, sagerne er omfattet af.

Overvågning af processer og kvaliteten i sagsbehandlingen af projektets sager følger som nævnt SKATs generelle anvisninger.

Projektejer, der selv er funktionsleder/kontorchef, foretager derfor alene intern kvalitetssikring af sager i egen afdeling. Dermed har projektejer ikke et specifikt kendskab til, om interne kontroller udføres, og om formelle og materielle regler iagttages i projektets sager, idet sagsbehandling også sker i andre enheder. Muligheden for at opdage svagheder og fejl er således ikke optimale.

Projektejer har oplyst, at erfaringen fra den interne kvalitetssikring ikke har givet anledning til justering af forretningsgange og interne kontroller i projektet.

IR har ikke undersøgt, om funktionslederne/kontorchefer ved udførelse af den interne kvalitetssikring har haft bemærkninger til projektets sager, som har været undergivet intern kvalitetssikring.

### Bilag 3: Den anvendte skala

Ved vurderingen i konklusionen er følgende skala anvendt:	
<b>Meget tilfredsstillende</b>	<p>Intern Revision har ikke konstateret svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter de reviderede område. Samtlige observationer kan henføres til prioritet 3.</p> <p>Prioritet 1: Ingen observationer                      Prioritet 2: Ingen observationer                      Prioritet 3: Samtlige observationer</p>
<b>Tilfredsstillende</b>	<p>Intern Revision har observeret enkelte svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Størstedelen af observationerne er omfattet af prioritet 3. Enkelte observationer med prioritet 2 kan dog forekomme. Samlet set udgør de implementerede forretningsgange et "tilfredsstillende" grundlag for administration af området.</p> <p>Prioritet 1: Ingen observationer                      Prioritet 2: Enkelte observationer                      Prioritet 3: Hovedparten af observationer</p>
<b>Ikke helt tilfredsstillende</b>	<p>Intern Revision har observeret flere svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Størstedelen af observationer er omfattet af prioritet 2 eller 3 med hovedvægten på prioritet 2. Enkelte observationer i prioritet 1 kan dog forekomme. Samlet set medfører svaghederne, at de implementerede forretningsgange udgør "et ikke helt tilfredsstillende" grundlag for administration af området. Der er som følge heraf en forøget risiko for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Væsentlig fejlinformation i regnskaber og ledelsesrapportering</li> <li>• Manglende overholdelse af gældende lovgivning</li> <li>• Manglende overholdelse af interne regler og retningslinjer</li> <li>• Manglende overholdelse af overordnede politikker</li> <li>• Manglende iagttagelse af "skyldige økonomiske hensyn"</li> </ul> <p>Prioritet 1: Enkelte observationer                      Prioritet 2: Hovedparten af observationer                      Prioritet 3: Et mindre antal observationer</p>
<b>Ikke tilfredsstillende</b>	<p>Intern Revision har observeret flere væsentlige svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Størstedelen af observationerne er omfattet af prioritet 1 eller 2 med hovedvægten på prioritet 1. Enkelte observationer i prioritet 3 kan forekomme. Samlet set medfører svaghederne, at de implementerede forretningsgange udgør et "ikke tilfredsstillende grundlag" for administration af området. Der er som følge heraf en væsentlig forøget risiko for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Væsentlig fejlinformation i regnskaber og ledelsesrapportering</li> <li>• Manglende overholdelse af gældende lovgivning</li> <li>• Manglende overholdelse af interne regler og retningslinjer</li> <li>• Manglende overholdelse af overordnede politikker</li> <li>• Manglende iagttagelse af "skyldige økonomiske hensyn"</li> <li>• Manglende realisering af forretningsmålene for det reviderede område.</li> </ul> <p>Prioritet 1: Hovedparten af observationer                      Prioritet 2: Et mindre antal observationer                      Prioritet 3: Enkelte observationer</p>

**Prioritet skal ses i forhold til det reviderede område og er defineret således:**

1. **Kritisk for forretningen:** Væsentlig svaghed i de etablerede forretningsgange/processer. Svagheden kan omfatte manglende interne kontroller, uhensigtsmæssig design af interne kontroller, manglende regnskabsmæssige faciliteter. Der er en væsentlig forøget risiko for, at processens målopfyldelse ikke realiseres som følge af den konstaterede svaghed. Der bør straks iværksættes foranstaltninger med henblik på at udbedre de observerede svagheder.
2. **Væsentlig for forretningen:** Svaghed i de etablerede forretningsgange/processer. Svagheden kan omfatte manglende interne kontroller, uhensigtsmæssig design af interne kontroller, manglende regnskabsmæssige faciliteter. Der er forøget risiko for, at processens målopfyldelse ikke realiseres i fuldt omfang som følge af den konstaterede svaghed. Der bør iværksættes foranstaltninger med henblik på at udbedre de observerede svagheder.
3. **Mindre betydning for forretningen:** Ingen væsentlige svagheder i de etablerede forretningsgange/processer. Det er dog muligt at designe de enkelte processer på en mere hensigtsmæssig måde, således at eksekveringen forbedres.