



3. juni 2016
J. nr. 15-1266594
Plannr. 115-200

Intern Revision

Rapport 2015

Direktørområdet Økonomi

Økonomistyring i SKAT

Modtager

Direktør Jesper Rønnow Simonsen

Kopi

Direktør Karsten Juncher, Økonomi
Skatteministeriets Departement
Rigsrevisionen

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

Forord

Intern Revision (IR) har, jævnfør orienteringsbrev af 23. april 2015, revideret økonomistyringsprocessen i SKAT. Revisionen har overvejende omfattet SKATs driftsstyring særligt de understøttende dashboards og KPI'er. Den udførte revision er en del af den samlede revision for 2015.

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 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 3. juni 2016



Kurt Wagner
Revisionschef



Susanne Eskildsen
Manager

1. Formål

Formålet med revisionen har været at gennemgå og vurdere økonomistyringsprocessen i SKAT. Revisionen har overvejende omfattet SKATs driftsstyring særligt de understøttende dashboards og KPI'er. Gennemgangen har primært omfattet 1. halvår 2015, men vi har tillige gennemgået opsætning af dashboards og KPI'er som følge af SKATs versionsændring af dashboards. Versionsændringen er implementeret med effekt fra august 2015.

Revisionen har i det væsentligste omfattet nedenstående punkter:

- Gennemgang af overordnede styringsprincipper for relationen mellem departement og styrelse fra Finansministeriet.
- Gennemgang af de generelle økonomiske styringsprincipper i SKAT. Det skal præciseres, at revisionen primært har omfattet driftsstyringen.
- Gennemgang af dashboards med tilhørende KPI'er, der er nøgleelementer i driftsstyringen.
- Gennemgang af principper for dataregistrering og –styring til grundlag for KPI rapporteringen.
- Gennemgang af SKATs generelle økonomiske ledelsesrapportering, herunder KPI'er, transparens og interne sammenhænge.

Revisionen gennemføres som en del af årsregnskabsrevisionen for 2015 vedrørende Finanslovens paragraf 9.

2. Omfang

Revisionen er gennemført i perioden maj til august 2015 og har omfattet en gennemgang af følgende områder:

- Gennemgang af overordnede styringsprincipper for relationen mellem departement og styrelse fra Finansministeriet.
- Gennemgang af de økonomiske styringsprincipper i SKAT særligt driftsstyring.
- Gennemgang af dashboards, herunder KPI'er.
- Gennemgang af principper for dataregistrering og –validering.
- Stikprøvevis substanstest af aggregerede KPI'er med tilhørende templates.
- Overordnet gennemgang af ledelsesrapporteringen for Q1 2015 omfattende forretningsområderne Indsats, Inddrivelse, Kundeservice, IT, Økonomi samt HR. Endelig har gennemgangen omfattet den konsoliderede rapport for SKAT.

Derudover har vi har afholdt afklaringsmøde med SKAT i oktober 2015.

Vi har tillige fulgt op på vores observationer frem til medio november 2015 med henblik på at sikre observationernes fortsatte aktualitet. Endelig har vi på foranledning af SKAT været til et afklaringsmøde primo december 2015 med deltagelse af SKATs ledelse.

Revisionen er udført af Tina D. Jørgensen og Susanne Eskildsen i henhold til gældende revisionsstandarder, herunder vejledninger fra Finansministeriet og Moderniseringsstyrelsen.

Revisionen er udført ved interviews, gennemgang af foreliggende materiale samt analytiske handlinger vedrørende principper for driftsstyring, herunder dashboards og KPI'er.

Ved revisionen har vi interviewet medarbejdere fra Budget og Styring, Business Intelligence samt controller fra Produktionsstyring I (koordinerende controller for Økonomi og HR & Stab) og controller fra Produktionsstyring II (controller for Indsats). Desuden har vi som gennemgående kontaktperson fra SKAT haft et udbytterigt samarbejde med fungerende kontorchef Michael Svendsen, produktionsstyring II.

3. Konklusion

Det er vores vurdering, at der i væsentligt omfang er behov for ændringer i den reviderede proces. Jævnfør rapportens formål og omfang har revisionen ikke omfattet hele processen for økonomistyring i SKAT, men har primært omfattet SKATs driftsstyring med understøttende dashboards og KPI'er. SKATs årlige driftsbudget udgør ca. 5 mia. kr.

Konklusionen baserer vi på følgende forhold:

- Der findes ca. 250 kildesystemer, som leverer data til datawarehouse. Kvalitetssikring og styring af data samt dataejerskab er ikke etableret. Der er som følge heraf forøget risiko for, at datakvaliteten og rapporteringen i SKAT er fejlbehæftet.
- Dashboards har primært til formål at give direktører og underdirektører et overblik over den løbende produktion. SKAT er ansvarlig for opkrævning af told, skatter og afgifter for omtrent 1.000 mia. kr. årligt. På dashboards er der imidlertid ikke opstillet KPI'er, der understøtter løbende målinger på kritiske forhold vedrørende indtægtsprocessen.
- Hovedparten af de ca. 400 KPI'er i SKAT er reelt nøgletal, der udtrykker forhold vedrørende forretningsområdernes og afdelingernes operationelle opgaver. Fastsættelsen af KPI'er sker ikke med udgangspunkt i risikoafdækningen (risikobillede for SKAT).

- De opsatte KPI'er omfatter både eksterne kerneprocesser samt de interne støtteprocesser i SKAT, men er ikke vægtet. Eksempelvis har de interne støtteprocesser (input fra koncernservice om oprettede sager og frister for serviceboksen) lige så stor indflydelse som de eksterne kerneprocesser (korrekthed årsopgørelser fysiske personer og ejendomsvurderinger) i forhold til finanslovs målet "Tilfredshed".
- Processtyring i SKAT centrerer sig om de processer, der kaldes ydelses- og "end-to-end" processer. Vi har konstateret, at end-to-end processer (hovedprocesserne) ikke er en integreret del af dashboards for forretningsområderne.

Vi har prioriteret de observerede forhold således:

Revisionsemne	Prioritet 1 <i>Høj risiko for manglende målopfyldelse</i>	Prioritet 2 <i>Middel risiko for manglende målopfyldelse</i>	Prioritet 3 <i>Lav risiko for manglende målopfyldelse</i>	I alt
Styringsrelation mellem departement og styrelse	0	0	0	0
Økonomiske styringsprincipper i SKAT særligt driftsstyring	5	0	0	5
Dashboards med tilhørende KPI'er	4	1	0	5
Dataregistrering og – validering	1	1	0	2
Substanstest af KPI'er	2	2	0	4
Overordnet ledelsesrapportering	0	1	0	1
I alt	12	5	0	17

Prioriteterne skal ses i forhold til det reviderede område og er nærmere defineret i bilag 2.

Vi har under vores revision efterspurgt mål- og resultatplanen for 2015 mellem departementet og SKAT, men har ikke fået forelagt denne. Intern Revision har derudover konstateret, at "Resultatlønskontrakt for SKATs Direktion 2015" først er fremlagt den 11. november 2015. Observationen vedrørende den sene indgåelse af resultatlønskontrakter er ikke medtaget i rapporten. Det er imidlertid vores vurdering, at mål- og resultatplaner samt resultatlønskontrakter omfattende et kalenderår bør være indgået ved årets begyndelse for at kunne anvendes som et hensigtsmæssigt styringsredskab.

SKAT har oplyst, at en større omstillingsproces af de interne økonomiske styringsprincipper (styringsmodellen) er påbegyndt, og at der fortsat arbejdes intenst med den videre udvikling af økonomistyringen. Der er igangsat en række strategiske aktiviteter:

- Evaluering af styringsmodellen
- Udførelse af turnusanalyser samt
- Udarbejdelse af strategiske målbilleder.

Afledt af evalueringen af styringsmodellen i efteråret 2015 har SKAT etableret et styringsprogram, der skal sikre implementering af anbefalingerne fra evalueringen. SKAT har således på en række af Intern Revisions anbefalinger allerede i gangsat konkrete aktiviteter. Som omtalt under afsnit 2: Omfang er revisionen gennemført i perioden maj til august 2015.

SKAT har oplyst, at ovennævnte aktiviteter på en lang række områder vil imødekomme anbefalingerne i de enkelte observationer.

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

For en række af observationerne er det Intern Revisions vurdering, at de modtagne handleplaner ikke i tilstrækkeligt omfang vil medvirke til en reduktion af de vurderede risici. Intern Revision har ud for disse observationer angivet supplerende bemærkninger.

Bilag 1: Observationer, risici og anbefalinger

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
1	Sammenhæng mellem risikoafdækning og design af KPI'er (vedrører revisionsemne 2)		
2.1 2015 Prio. 1	<p>Vi har anvendt dokumentet "Risikostyring i SKAT", der er udarbejdet i februar 2015.</p> <p>I dokumentet er blandt andet præciseret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for både <i>risikostyringen</i> og <i>risikoledeisen</i> • <i>Værktøjer, som er til rådighed for at støtte arbejdet.</i> <p>Risici identificeres i forretningsområderne, og de afrapporteres i forbindelse med måneds- og kvartalsopfølgningen.</p> <p>I SKAT har processen for opsætning af KPI'er på dashboard overvejende bestået af en bottum up tilgang. Vi har konstateret, at hovedparten af de præsenterede KPI'er på dashboard reelt er nøgletal, der udtrykker forhold vedrørende den enkelte afdelings operationelle opgaver.</p> <p>Vi har tillige gennemgået SKATs styringshåndbog. Vi har konstateret, at ansvaret for både risikostyringen og risikoledeisen, som beskrevet i risikostyringsdokumentet, ikke er en integreret del af styringshåndbogen.</p>	<p>Der er risiko for, at koblingen mellem risikodækning og design af de enkelte KPI'er ikke er en integreret proces.</p> <p>Der er risiko for, at der ikke er det fornødne kendskab til risk management i SKAT, idet risikostyring ikke er indarbejdet som en del af styringsdokumentet for SKAT(styringshåndbogen).</p>	<p>Vi anbefaler, at der etableres en tæt sammenhæng mellem risikoafdækning og design af de enkelte KPI'er. I forbindelse med identifikation af de strategiske risici bør der foretages en skønsmæssig økonomisk kvantificering af de enkelte strategiske risici (konsekvens) samt sandsynligheden for risikoen.</p> <p>Desuden anbefaler vi, at centrale dokumenter vedrørende SKATs Risk Management indarbejdes som en del af styringshåndbogen.</p>

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
	<p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at Deloitte i august 2015 har igangsat en evaluering af risikostyringsmodellen. SKAT imødeser udfaldet af Deloitte's evaluering, før der tages initiativ til yderligere aktiviteter.</p>		
	<p>Handleplan, Styringsprogrammet, Finn Danielsen</p> <p>Løsningskataloget fra Evaluering af styringsmodellen, initiativ A9, samt udvikling af risikostyring i SKAT, B7</p> <p>Der foreligger på nuværende tidspunkt et udkast til en risikostyringspolitik, der skal danne grundlag for den fremadrettede risikostyring i SKAT. Løsningsforslaget B7 forventes implementeret i løbet af 2016 og 2017 (i andet kvartal 2017). Implementeringsplanen indeholder følgende hovedpunkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKAT udpeger en fuldtids risikopartner • Risikostyring starter som pilot i et forretningsområde • Nyt afsnit om risikostyring indarbejdes i styringshåndbogen • Den udarbejdede plan forventes fuldt ud implementeret ca. 12 måneder efter start – og forventes af have fuld effekt ca. 18 måneder efter start. <p>Opstarten er sket 1. april.</p> <p>Frist: 31.12.2016</p> <p>SKAT vil desuden i sit arbejde med at udvikle KPI'er tage risikoafdækning med i sine overvejelser.</p>		

2	Sammenhæng mellem Finanslovsmaal og KPI'er (vedrører revisionsemne 2)		
<p>2.2 2015</p> <p>Prio. 1</p>	<p>På Finansloven for finansåret 2015 er beskrevet, at SKAT har 4 overordnede mål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fastholde skattegab 2. Nedbringe restancerne 3. Øge kundetilfredsheden 4. Mindske ressourceanvendelsen <p>I SKAT er der opstillet omtrent 400 KPI'er på dashboards, der funktionsmæssigt er sat op til at pege på / understøtte finanslovsmaale. Ved "mapningen" mellem KPI'er og Finanslovsmaal på de enkelte dashboard foretages der ingen vurdering af, hvorvidt de 400 KPI'er har lige stor indflydelse på udviklingen på Finanslovsmaale.</p> <p>I mapningen indgår både de eksterne kunde-processer samt de interne støtteprocesser. Eksempelvis for så vidt angår finanslovsmaalet "Tilfredshed", hvor både <u>interne støtteprocesser i SKAT</u> (input fra Koncernservice om oprettede sager og frister for serviceboksen) har lige indflydelse som <u>eksterne kerneprocesser</u> (korrekthed årsopgørelser fysiske personer og ejendomsvurderinger).</p>	<p>Manglende sammenhæng mellem finanslovsmaale og KPI'er indebærer risiko for, at KPI'er ikke kan anvendes som pejlemærker i forhold til de overordnede mål på Finansloven.</p>	<p>Vi anbefaler, at der foretages en vurdering og vægtning af de enkelte KPI'ers betydning for fremdriften på finanslovsmaale (vurdering af kerne- og støtteprocesser).</p>

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT har meddelt Intern Revision, at der løbende foretages en vurdering af de enkelte KPI'ers betydning for fremdriften på finanslovs-målene i tæt samarbejde med den enkelte for-retningsenhed eller afdeling. Udfaldet heraf kan eksempelvis afstedkomme, at dashboard for den enkelte afdeling ændres markant i lighed med afdelingen HR.

SKAT har supplerende meddelt, at de ikke ønsker at foretage en vægtning af de enkelte KPI'ers betydning for fremdriften på finanslovs-målene. Det er SKATs vurdering, at vægtninger af KPI'erne af interne støtte- og eksterne kerne-processer afstedkommer, at KPI opsætningen på dashboards bliver for kompleks.

Intern Revisions kommentarer:

Det er fortsat Intern Revisions anbefaling, at der bør foretages en vurdering og vægtning af de enkelte KPI'ers betydning for fremdriften på finanslovs-målene (vurdering af kerne- og støtte-processer). Formålet er at sikre, at der er en stærkere sammenhæng mellem de væsentligste KPI'er og finanslovs-målene. Dette vil tillige reducere antallet af KPI'er og fokusere samt forenkle styringsprocessen.

Handleplan Center for Økonomistyring og Finanslov, Jens Madsen

I dag er der en markering på de enkelte KPI'er i dashboardet af hvilket finanslovsmål, de spiller op mod. Det er korrekt, at der for de interne støttefunktioner er behov for en gennemgang af markeringen af finanslovsmålet.

SKAT vil desuden i sit arbejde med at udvikle KPI'er have vurdering af de enkelte KPI'ers betydning for fremdriften på finanslovsmålene med i sine overvejelser.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Vi har konstateret, at SKAT anerkender, at der for de interne støttefunktioner er behov for en gennemgang af markeringen af finanslovsmålet. Det må forstås således, at SKAT vil vurdere, hvilken indflydelse KPI'erne har på finanslovsmålene.

Vi tillægger det således stor værdi, at SKAT vil vurdere de enkelte KPI'ers betydning i forhold til finanslovsmålene.

SKAT har ikke angivet en tidsfrist. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016.**

Frist: 31.12.2016

3	Etablering af KPI'er på indtægtssiden (hjemtagelse af provenu) via dashboards (vedrører revisionsemne 2)		
2.3 2015 Prio. 1	<p>SKAT er ansvarlig for opkrævning af told, skatter og afgifter og den tilhørende sagsbehandling i forhold til borgere og virksomheder. Der opkræves årligt for omtrent 1000 mia. kr.</p> <p>Formålet med dashboards er på en let og overskuelig måde, at give direktører og underdirektører overblik over deres løbende produktion. På dashboard for SKATs øverste ledelse er der opstillet 8 KPI'er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourceforbrug (forbrugte lønomk.) • Forståelighed • Frister • Korrekthed • Budgetoverholdelse (i forhold til driftsbudgettet) • Fremdrift, projekter • Omkostninger indbetalt 1000 kr. • Omkostninger inddrevet 1000 kr. <p>På dashboards er der imidlertid ikke opstillet KPI'er, der understøtter løbende målinger på kritiske forhold vedrørende indtægtsprocessen, der udgør omtrent 1000 mia. kr. årligt, og som er væsentlige dele i SKATs kerneproduktion.</p>	<p>Manglende etablering af KPI'er på indtægtssiden på dashboards giver forøget risiko for, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der ikke er ledelsesmæssig bevågenhed på, om de forudsatte indtægter hjemtages. • Der ikke iværksættes analytiske handlinger rettidigt. 	<p>Vi anbefaler, at SKATs Direktion på det tilhørende dashboard for SKAT opstiller KPI'er, der relaterer sig til indtægtsdannelsen (hjemtagelse af provenu). Det kan eksempelvis være KPI'er, der illustrerer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiserede indtægter opgjort på hovedposter sammenholdt med forskudsopgørelserne. • Debitorerne aldersfordeling og udviklingen i debitorerne. <p>Vi anbefaler samtidig, at der, i de underliggende linjeansvarliges direktører (forretningsområdeniveau) og afdelinger med et indtægtsansvar, bliver indarbejdet KPI'er, der understøtter indtægtsdannelsen.</p>

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT har meddelt Intern Revision, at der er igangsat en omfattende evaluering af SKATs styringsmodel, der udføres af Deloitte. Evalueringen omfatter også en overordnet gennemgang af de strategiske KPI'er. SKAT imødeser udfaldet af evalueringen, før der tages initiativ til andre aktiviteter.

SKAT er enige med Intern Revision, at der pt. ikke er opsat KPI'er, der understøtter løbende målinger af kritiske forhold vedrørende indtægtsprocessen.

Handleplan, Styringsprogrammet, Finn Danielsen

Evaluering af styringsmodellen, initiativ B5. Løsningsforslaget er opdelt i flere faser, hvor den første fase er at implementere en opfølgingsmodel i 2016 samt definere nøgletal, som kan anvendes som KPI'er.

Frist: 31.12.2016.

4	End-to-end processtyring via dashboards (vedrører revisionsemne 2)		
<p>2.4 2015</p> <p>Prio. 1</p>	<p>I SKAT har processen for opsætning af KPI'er på dashboards overvejende bestået af en botum up tilgang. Mange af de præsenterede KPI'er på dashboards er reelt nøgletal, der udtrykker forhold vedrørende den enkelte afdelings operationelle opgaver.</p> <p>Vi har konstateret, at der ultimo 1. halvår 2015 er indarbejdet et afsnit i styringshåndbogen om processtyring (kapitel 7). I dette er omtalt, at processtyring har til formål at designe, implementere, evaluere og forbedre processerne og dermed organisationens performance.</p> <p>Processtyring i SKAT centrerer sig om de processer, der kaldes ydelses- og "end-to-end processer". En ydelsesproces er en kæde af aktiviteter, der fører frem til en ydelse. End-to-end processer omfatter typisk flere ydelsesprocesser.</p> <p>Vi har konstateret, at processtyring i SKAT ikke er en integreret del af KPI'er på dashboard i forhold til opstilling af end-to-end procesansvar.</p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at der som led i projektet God Processtyring (GPS) arbejdes med beskrivelser af de tværgående processer (end-to-end processtyring). Det er pt.</p>	<p>Manglende end-to-end processtyring medfører risiko for, at der ikke er tilstrækkelig fokus på effektivitet, kvalitet og kundeorientering. Desuden er der risiko for, at væsentlige styringsprocesser ikke er understøttet med KPI'er.</p> <p>Afledt er der risiko for suboptimering, idet der via dashboards ikke er indbygget struktur eller incitamenter for at styre efter hovedprocesser (end-to-end processtyring)</p>	<p>Vi anbefaler, at SKAT opstiller KPI'er, der understøtter kerneleverancerne for de enkelte delprocesser (KPI'er for den samlede processtyring).</p>

ikke afklaret, hvorledes og hvorvidt opfølgning samt styring af de tværgående processer skal indarbejdes i dashboards. Der afventes udførelse af arbejdet i projektet God ProcesStyring (GPS).

Handleplan – Center for Implementeringsstøtte, Majken Elbrandt & Controlling – Indsats & Inddrivelse, Michael K. Svendsen

Opstilling af KPI'er for de tværgående processer er en kompleks opgave, da det blandt omfatter at aggregere KPI'er for de enkelte processer på tværs af forretningsområder.

SKAT vil i sit arbejde med at udvikle KPI'er have behovet for at opstille KPI'er, der understøtter kerneleverancerne for de enkelte delprocesser med i sine overvejelser.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Forudsætningen for at kunne opstille KPI'er, der understøtter end-to-end processtyring, er et deltaljeret kendskab til virksomhedens kerne- og støtteprocesser. På baggrund af handlingsplanen er det ikke gennemsigtigt, hvorvidt løsningsforslaget også vil omfatte opstilling af KPI'er, der relaterer sig til end-to-end processtyring via dashboards. (Vi har dog bemærket, at SKAT andetsteds i handleplanerne har beskrevet, at der er igangsat et initiativ C06, der omfatter screening for manglende tværgående KPI'er. Initiativ C06 er beskrevet i SKATs handlingsplan under observation nummer 6).

SKAT har ikke angivet en tidsfrist. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**. (Tidsfristen er således i overensstemmelse med initiativ C06, der er beskrevet under observation nummer 6).

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
5	Aktivitetsbaseret budgettering (vedrører revisionsemne 2)		
2.5 2015 Prio. 1	<p>Fordelingen af driftsrammen sker ud på forretningsområder og afdelinger med udgangspunkt i tidligere års faktiske forbrug korrigeret for effektiviseringer, besparelser og nye tiltag.</p> <p>Der tildeles rammer for løn og øvrig drift, herunder renter, afskrivninger og låneramme. Derudover fastsættes rammer for forandringsprojekter. Rammerne skal fordeles ud på ydelser. På løndelen forventes det at ske fra januar 2015.</p> <p>Rammerne tager således udgangspunkt <i>i rammebevillinger og ikke afsæt i de mængder, som afdelingen forventes at producere.</i></p> <p>Vi har fået oplyst, at der i SKAT er udvalgt tre afdelinger under forretningsområdet Kundeservice, hvor der er påbegyndt arbejdet med aktivitetsbaseret budgettering.</p> <p>Vi har desuden fået oplyst, at SKAT er i gang med at beskrive og udvikle de enkelte afdelingers KPI'er, der vedrører opgørelsen af enhedsomkostninger.</p>	<p>Der er risiko for, at manglende aktivitetsbaseret budgettering medfører utilstrækkeligt fokus på omkostningerne for at producere ydelserne samt afledt forbedringspotentialet for besparelser.</p>	<p>Vi anbefaler, at SKAT fortsætter det igangsatte arbejde med aktivitetsbaseret budgetlægning på afdelingsniveau.</p>

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
	<p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at der er behov for at foretage en overordnet prioritering af de mange initiativer, der er foreslået af Deloitte, Rigsrevisionen og Intern Revision med henblik på at vurdere, hvorvidt der arbejdes videre med Aktivitetsbaseret Budgettering.</p>		
	<p>Handleplan, Styringsprogrammet, Finn Danielsen & Controlling – Indsats & Inddrivelse, Michael K. Svendsen</p> <p>Styringsprogrammet indeholder en række initiativer, som understøtter det videre arbejde med aktivitetsbaseret budgettering. Initiativerne arbejder i flere spor, herunder rammevilkår, værktøjer og adfærd. Initiativerne udvikles i styringsprogrammet og forankres i controllerkontorerne.</p> <p>Rammevilkår <i>A02 – Controllerroller</i> Initiativet skal sikre et klart billede af controllerens rolle, herunder forventninger til kompetencer inden for aktivitetsbaseret budgettering. Initiativet er gennemført.</p> <p>Værktøjer <i>B01 – Budgetværktøj</i> Initiativet skal levere et budgetsytem, som kan understøtte de krav og forventninger, der er i forhold til proces, datakvalitet, proceseffektivitet mv. Initiativet er planlagt gennemført og forankret i 3. kvartal 2016.</p> <p><i>C13 – Fælles niveauer for ramme-/budgetforudsætninger</i> Initiativet skal bidrage til en standardisering af budgetlægningen for at sikre en ensartet praksis. Initiativet forventes at køre sammen med B01.</p> <p>Adfærd</p>		

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
	<p><i>C04 – Monitorering af controlleres kompetencer</i></p>		
	<p>Initiativet skal bidrage til, at controllerne har de nødvendige kompetencer til at udfylde rollen samt imødekomme de behov, som forretningen har til controllerfunktionen, herunder tilgange og brugen af aktivitetsbaseret budgettering. Initiativet forventes at være gennemført og forankret senest i 1. kvartal 2017.</p>		
	<p><i>C10 – Opfølgning på styringsforståelse hos direktører mv.</i></p>		
	<p>Initiativet skal bidrage til en bedre sammenhæng mellem de værktøjer, som stilles til rådighed, og forretningens anvendelse af aktivitetsbaseret budgettering. Initiativet forventes at være gennemført og forankret senest i 1. kvartal 2017.</p>		
	<p><i>D03 – Pilotprojekt for brug af aktivitetsbudgetter</i></p>		
<p>Initiativet skal understøtte den videre udrulning af aktivitetsbudgetter i forretningen ved at vise de styringsmæssige fordele ved at arbejde med aktivitetsbudgetter. Initiativet er ikke planlagt endnu, men der er planlagt opstart på modningsfasen i januar 2017</p>			
<p>Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:</p>			
<p>SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning pr. 31.03.2017, således at der er overensstemmelse mellem tidsfrist og opfølgning på aktiviteterne C04 og C10.</p>			
<p>Frist: 31.03.2017</p>			

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
6	Proces for etablering af KPI'er (vedrører revisionsemne 3)		
3.1 2015 Prio. 1	<p>Ifølge styringshåndbogen for SKAT skal dashboards bruges som en dynamisk ledelsesrapport, der giver indsigt i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhedens faktiske forbrug • Enhedsomkostninger og • KPI værdier. <p>I SKAT er der omtrent 400 KPI'er, der i udgangspunktet er opsat på baggrund af workshops i de enkelte afdelinger startende nedefra og op. Vi har konstateret, at der er en stor spændvidde i definitionen af KPI'er i SKAT afhængigt af det organisatoriske tilhørshold. Mange af de 400 KPI'er er således reelt nøgletal, der udtrykker forhold vedrørende operationelle opgaver.</p> <p>Vi har desuden konstateret, at der for nogle af de opstillede KPI'er ikke er opstillet resultatmål, og at den styringsmæssige anvendelighed af KPI'erne dermed er begrænset. SKAT har oplyst, at det er et bevidst ledelsesmæssigt fravalg. Endelig har vi konstateret, at der ikke er gennemført en individuel vægtning af den enkelte KPI i forhold til SKATs overordnede strategi.</p>	<p>Den manglende individuelle vægtning af KPI'erne medfører risiko for, at SKATs overordnede strategi ikke understøttes i fornødent omfang.</p> <p>KPI'erne kan ikke bruges som forudsat, idet der for nogle af de præsenterede KPI'er ikke er opstillet resultatkrav. Sammenholdelse af udviklingen i KPI'er og resultatkrav skal således indhentes via andre platforme, hvorved betydningen af dashboard som dynamisk ledelsesrapport marginaliseres.</p>	<p>Vi anbefaler, at SKAT foretager en overordnet gennemgang af den samlede KPI portefølje. Formålet er at vurdere, hvorvidt der findes KPI'er, som ikke har betydning for opfyldelse af SKATs overordnede strategi.</p> <p>Desuden anbefaler vi, at der til de enkelte KPI'er på dashboards er fastsat såvel resultatmål som realiserede værdier. Alternativt kan vælges, at KPI'er uden fastsat resultatmål ikke er et nøgletal på dashboard.</p>

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT har meddelt Intern Revision, at der løbende foretages en overordnet gennemgang og vurdering af den samlede KPI portefølje. Denne vurdering foretages i tæt samarbejde med den enkelte forretningsenhed eller afdeling.

SKAT har desuden meddelt Intern Revision, at det fortsat er et bevidst ledelsesmæssigt fravalg, at der til flere af KPI'erne ikke er fastsat resultatmål, idet KPI'erne afspejler retssikkerhedsmæssige forhold.

Handleplan Styringsprogrammet, Finn Danielsen & Controlling – Indsats & Inddrivelse, Michael K. Svendsen

Styringsprogrammet indeholder initiativer, som understøtter etablering af KPI og fastsættelse af resultatkrav. Initiativerne er ikke designet til at imødegå anbefalingerne fra Intern Revision, men har til formål at styrke den konkrete brug af KPI'erne i den løbende styring. Initiativerne udvikles i styringsprogrammet og forankres i controllingkontorerne.

Formulering af KPI

C05 – Kortlægning af problematiske KPI'er

Initiativet skal sikre, at alle KPI'er på afdelingsniveau er dækkende og styringsrelevante. Initiativet forventes gennemført og forankret i 4. kvartal 2016.

C06 – Screening for manglende tværgående KPI'er

Initiativet skal sikre, at der er KPI'er, som understøtter det tværgående fokus i afdelinger og forretningsområder. Initiativet forventes gennemført og forankret i 4. kvartal i 2016.

Fastsættelse af resultatkrav

C07 – Indstillinger om rammeændringer og resultatkrav

Initiativet skal bidrage til, at der er sammenhæng mellem rammer og resultatkrav. Initiativet forventes gennemført og forankret i 3. kvartal 2016.

C08 – Resultatkrav skal være differentieret – hvis relevant

Initiativet skal sikre, at kravene er specifikke i forhold til de perioder, som de vedrører. Initiativet forventes gennemført og forankret i 3. kvartal 2016.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**, således at der er overensstemmelse mellem tidsfrist og opfølgning på aktiviteterne C05 og C06.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
7	Ledelsesmæssigt styringsgrundlag/-redskab vedrørende kritiske forhold på dashboards (vedrører revisionsemne 3)		
3.2 2015 Prio. 1	<p>Den enkelte afdelings KPI'er bliver visuelt understøttet på et såkaldt dashboard. På dashboard for SKATs øverste ledelse er der opstillet 8 KPI'er.</p> <p>I funktionaliteterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overordnet KPI Status for: SKAT samt • Alarmer fordelt på målsætninger for: SKAT <p>er det via en supplerende rulletekst muligt at få en bruttoliste over henholdsvis røde, gule og grønne KPI'er. For den øverste ledelse tilvejebringer rulleteksten ingen information om de kritiske forhold idet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Rulleteksten er udelukkende i overskriftsform og har intet substantielt indhold.</u> Eksempelvis er der i overskriftsform information om 52 røde KPI'er for SKAT for juli 2015. 2. <u>Den er ikke "ledelsesmæssigt" tilpasset, således at der er en præsentation af de kritiske forhold.</u> Dette skal ses i sammenhæng med, at der ikke er opsat en individuel vægtning af de 400 KPI'er i SKAT. 	<p>Det manglende ledelsesmæssige styringsgrundlag/-redskab over kritiske forhold medfører risiko for, at dashboards ikke understøtter den væsentlige styring.</p>	<p>Vi anbefaler, at dashboards bør være et ledelsesmæssigt styringsgrundlag/-redskab i forhold til præsentationen af kritiske forhold i SKAT.</p>

	<p>SKAT har supplerende oplyst, at der i den skriftlige ledelsesrapportering til Direktionen er foretaget en "ledelsesmæssig" tilpasning, således at ledelsesrapporteringen indeholder en beskrivelse af de kritiske KPI'er. Det er forretningsområdet Økonomi, der vurderer, hvilke KPI'er der er kritiske i forhold til SKATs performance, og som derfor indgår i den skriftlige ledelsesrapportering.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at dashboards ikke kan stå alene som ledelsesmæssigt styringsgrundlag/-redskab i forhold til præsentation af kritiske forhold i SKAT. Den månedlige skriftlige ledelsesrapport understøtter processen som ledelsesmæssigt styringsgrundlag.</p> <p>SKAT har supplerende oplyst, at der i den skriftlige ledelsesrapportering til Direktionen er foretaget en "ledelsesmæssig" tilpasning, således at ledelsesrapporteringen indeholder en beskrivelse af de kritiske KPI'er. Det er forretningsområdet Økonomi, der vurderer, hvilke KPI'er der er kritiske i forhold til SKATs performance, og som derfor indgår i den skriftlige ledelsesrapportering.</p>		

Handleplan

Dashboardet skal danne udgangspunkt for dialogen mellem underdirektøren og forretningsdirektøren og mellem forretningsdirektøren og direktøren i SKAT. I dashboardet fremgår, hvilke resultatkrav, der er røde, gule og grønne.

Hver direktør har ansvaret for at påpege kritiske områder i forretningsområdet og handlinger som skal få opgaven på ret spor. På SKAT-niveau (i direktionen) er det således ikke hensigten, at de alle skal forholde sig til alle de røde KPI'er.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Intern Revision skal supplerende bemærke, at nytteværdien af dashboards er afhængig af SKATs evne til at identificere de KPI'er, som har den største indflydelse på målopfyldelsen.

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
8	Funktionaliteter og data i præsentationen på dashboards (vedrører revisionsemne 3)		
3.3 2015 Prio. 1	<p>Ifølge styringshåndbogen skal et dashboard bruges som en dynamisk ledelsesrapport, der giver indsigt i:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enhedens faktiske forbrug 2. Enhedsomkostninger og 3. KPI værdier. <p>På de enkelte afdelingers dashboards er der blandt andet KPI'er for budgetoverholdelse samt ressourceforbrug.</p> <p>Overholdelse af rammen måles i forhold til det resultatkrav, der indgås i efteråret i forbindelse med det kommende års budgetforhandlinger. Vi har konstateret, at det via dashboard ikke er muligt at følge op på rammeversioner som følge af ændringer i rammerne (besparelser etc.).</p> <p>Desuden har vi konstateret, at dashboard i forhold til KPI'en "Ressourceforbrug" ikke indeholder data og funktionalitet om <i>ressourceforbrug i forhold til rammen</i>. Vi har fået oplyst, at det er et bevidst ledelsesmæssigt fravalg.</p> <p>Yderligere har vi konstateret, at arbejdet med udvikling af KPI'erne "Enhedsomkostning" fortsat pågår. SKAT har supplerende oplyst, at den økonomiske opfølgning på de gældende</p>	<p>Manglende funktionaliteter og data medfører risiko for, at dashboard ikke kan bruges som en dynamisk ledelsesrapport.</p>	<p>Vi anbefaler, at dashboards udbygges med funktionaliteter, således at det kan anvendes som en dynamisk ledelsesrapport.</p> <p>Det skal blandt andet være muligt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At foretage opfølgning på rammeoverholdelse i forhold til gældende version af rammen • At foretage opfølgning på det faktiske forbrug i forhold til den godkendte ramme (lønomkostninger samt øvrig drift). • At foretage opfølgning på enhedsomkostninger.

	<p>økonomiske rammer foretages i den skriftlige ledelsesrapportering.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at dashboards ikke kan stå alene som ledelsesmæssigt styringsgrundlag/-redskab i forhold til præsentation af kritiske forhold i SKAT. Den månedlige skriftlige ledelsesrapport understøtter processen som ledelsesmæssigt styringsgrundlag.</p> <p><u>Intern Revisions supplerende kommentarer:</u></p> <p>Det er Intern Revisions vurdering, at væsentlige trender og udsving bør være afspejlet på dashboards for at kunne anvende dashboards som en dynamisk ledelsesrapport jævnfør formålet med dashboards. Dertil kommer, at SKATs månedlige ledelsesrapport i udgangspunktet rapporteres medio den efterfølgende måned, hvilket forøger behovet for den løbende anvendelse af dashboards.</p>		
	<p>Handleplan</p> <p>Valget af oplysninger i dashboard er truffet på baggrund af en afvejning af antallet af informationer og af overskuelighed.</p> <p>Oplysningerne vedr. rammeoverholdelse er en del af de skriftlige ledelsesrapporter – hvor det ligeledes er muligt at skrive bemærkninger til overholdelsen. Helt overordnet har det ikke været hensigten, at ledelsesinformationen alene skulle bestå af dashboards.</p>		

Et dashboard bør give hurtig og grafisk adgang til meget overordnet styringsinfo, mens en ledelsesrapport kan indeholde betydelig flere oplysninger, herunder korrigerende handlinger.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Vi har noteret os, at dashboard og ledelsesrapportering skal betragtes som ét samlet hele.

SKAT har ikke angivet en tidsfrist. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016.**

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision i Revisionsdatabase har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed.**

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
9	Ejerskab af KPI'er og anvendelse i den operationelle daglige drift (IT) (vedrører revisionsemne 3)		
3.4 2015 Prio. 1	<p>Vi har fået oplyst, at processen for opstilling af KPI'er i den enkelte afdeling i SKAT har været faciliteret af Deloitte i workshops med repræsentanter for ledelse og medarbejdere fra den enkelte afdeling. Vi har supplerende fået oplyst, at denne tilgang er valgt for at sikre involvering og medbestemmelse i den enkelte afdeling i SKAT.</p> <p>Vi har desuden fået oplyst, at <u>KPI'erne for forretningsområdet IT</u> er defineret af departementet uden involvering af forretningsområdet IT i SKAT. Flere af KPI'erne omfattende forretningsområdet IT samt underliggende afdelinger (Udvikling og Drift) er fortsat under videreudvikling.</p> <p>SKAT har efterfølgende oplyst, at der pågår i IT et arbejde, som understøttes af afdelingen Økonomi og Virksomhedsstyring, med at tilpasse KPI'erne, så de afspejler styringsbehovet i IT. Arbejdet er afhængigt af og afventer, at der sker en udarbejdelse-/opbygning af nye universer i DW (Remedy sagsstyring samt tilgængelighed på IT-systemer). Intern Revisions anbefaling er således allerede ved at blive implementeret.</p>	<p>Der er risiko for, at forretningsområdet IT ikke tager det styringsmæssige ejerskab for de definerede KPI'er, idet forretningsområdet (med underliggende afdelinger) ikke har været involveret og haft medbestemmelse i processen med opstilling af KPI'er.</p> <p>Der er tillige risiko for, at alle relevante forhold ikke er medtaget i opsætning af KPI'er for IT, idet forretningsområdet IT ikke har været involveret.</p>	<p>Vi anbefaler, at det enkelte forretningsområde (med underliggende afdelinger) er involveret i processen med opstilling af KPI'er for at sikre medejerskab.</p>

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT orienterede Intern Revision om de forskelligeartede aktiviteter, der havde været i gangsat i Forretningsområdet Økonomi i forbindelse med opsætning af dashboards.

Intern Revision fastholdt, at observationen fortsat udelukkende har relevans for forretningsområdet IT.

Handleplan– IT Jura og Leverandørstyring, Lone Munch Thorsen

SKAT er enig i anbefalingen.

SKAT er allerede i gang med initiativer, som håndterer anbefalingen.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Intern Revision har bemærket, at SKAT er enig i anbefalingen, og at SKAT har påbegyndt initiativer, der skal imødekomme anbefalingen.

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
10	Entydig ansvarsplacering for dataejerskab (vedrører revisionsemne 4)		
4.1 2015 Prio. 1	<p>I styringshåndbogen er beskrevet, at - for at styringsmodellen kan have maksimal effekt - kræves der blandt andet et løbende fokus på et komplet datagrundlag med høj kvalitet.</p> <p>Vi har konstateret, at der i SKATs styringsmodel ikke findes en beskrivelse vedrørende styring eller ansvarsplacering af data.</p> <p>Vi har tilsvarende gennemgået opgave- og ansvarsfordeling for SKAT og konstateret, at der ikke findes en beskrivelse af principper for og styring af dataejerskab.</p> <p>Vi har således konstateret, at dataejerskabet ikke er beskrevet, men SKAT har oplyst, at ansvaret for data er placeret gennem forretningsprocesserne.</p> <p>SKAT har generelt og supplerende oplyst, at der som led i projektet God ProcesStyring (GPS) arbejdes med beskrivelser af det generelle procesejerskab i SKAT, herunder processen for dataejerskab.</p>	<p>Manglende entydig ansvarsplacering for dataejerskab medfører, at rapporteringen kan være fejlbehæftet, idet der ikke udføres systematiske kontroller af validitet af data.</p>	<p>Vi anbefaler, at der udarbejdes en opgave- og ansvarsplacering for dataejerskab. Opgave- og ansvarsplaceringen bør indeholde en model for, hvordan SKAT overvåger og løbende måler på datakvalitet.</p>

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT har meddelt Intern Revision, at der er igangsat en turnusanalyse i SKAT, der blandt andet omfatter ansvarsplaceringen for dataejerskab.

Handleplan – Teknologi, Data og Sikkerhed, Rasmus Holm Madsen

Forholdet blev påpeget i Turnusanalysen af BI og Analyse, der blev endelig godkendt i SKAT's direktion i maj 2015.

På baggrund af Turnusanalysen blev der indstillet to projekter til direktionen, "Implementering af måling af datakvalitet" og "Model for ejerskab og ansvar for data", den 16-09-2015.

Ifølge indstillingerne skal projekterne fokusere på de første dataområder og være afsluttet henholdsvis d. 01-02-2017 og d. 01-03-2017. Derefter vil der kunne arbejdes videre med flere dataområder.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.03.2017**, således at der er overensstemmelse mellem tidsfrist og afslutning på projekterne.

Frist: 31.03.2017

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
11	Konsolidering af KPI på dashboard på SKATs øverste ledelsesniveau (vedrører revisionsemne 5)		
5.1 2015 Prio. 1	<p>Vi har foretaget en kvalitativ gennemgang af udvalgte KPI'er, eksempelvis KPI'en "Fremdrift, projekter". På dashboard for SKAT er KPI'en defineret som "Andelen af igangværende forandringsprojekter hvor projektstatus er grøn eller gul". Vi kan konstatere, at målingerne på KPI "fremdrift projekter" for SKAT er eksklusive forandringsprojekter, hvor projektstatus er rød.</p> <p>Vi har samtidig konstateret, at der er indbygget interne forståelsesmæssige sammenhænge i forhold til de bagvedliggende målemetoder. Eksempelvis for KPI'en "Fremdrift projekter" for SKAT, hvor fremdrift på KPI'en måles på basis af resultaterne fra forretningsområdet Økonomi, mens der ikke indgår målinger fra forretningsområdet IT.</p> <p>Det er imidlertid ikke muligt, på baggrund af definitionen af KPI'en "fremdrift projekter" for SKAT, at konkludere, at målinger fra forretningsområdet IT ikke indgår. For den øverste ledelse i SKAT er det ikke muligt at slutte den konklusion ved præsentationen på dashboard.</p> <p>SKAT har efterfølgende oplyst, at KPI'en "fremdrift på projekter" ikke følger den "normale" aggregering.</p>	<p>Ufuldstændig konsolidering af KPI'en indebærer risiko for, at der ikke er den fornødne ledelsesmæssige bevågenhed på væsentlige forhold.</p> <p>Der er risiko for, at det øverste ledelsesniveau i SKAT ikke kan udføre de fornødne ledelsesmæssige handlinger, idet KPI "fremdrift projekter" ikke omfatter væsentlige forhold (røde forandringsprojekter).</p>	<p>Vi anbefaler, at der er en velbeskrevet sammenhæng mellem definitionen af KPI'en, og de forhold som KPI'en er opsat til at illustrere på dashboard.</p> <p>Vi anbefaler desuden, at definitionen og opsætningen af KPI'er medtager de strategiske forandringsprojekter, der er problematiske (røde forandringsprojekter).</p>

Intern Revision kan fortsat konstatere, at der på dashboards ikke er transparens i forbindelse med konsolidering af KPI'en "Fremdrift, projekter" fra forretningsområdeniveau til direktionniveau.

I kvartalsrapporteringen for SKAT for 1. kvartal 2015 er den strategiske forretningsrisiko "Manglende fremdrift i UCC-projektet" kategoriseret rød (stor sandsynlighed og meget alvorlig konsekvens). Det er bemærkelsesværdigt, at KPI'en "fremdrift projekter" på dashboard ikke medtager de røde forandringsprojekter, som forretningen kategoriserer som strategiske.

SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:

SKAT har meddelt Intern Revision, at opgørelsesmetoden for KPI'en "fremdrift i projekter" efterfølgende er blevet ændret med effekt i dashboard fra den 22. september 2015, således at KPI'en medtager alle projekter i SKATs forandringsportefølje, uanset om der er tale om IT-udviklingsprojekter og uanset hvilken fase, projektet befinder sig i.

Intern Revisions kommentarer:

Intern Revision kan efterfølgende konstatere, at der ikke er fuldstændig transparens mellem **definitionen** af KPI'en "fremdrift i projekter" for SKAT og definitionen af KPI'en "fremdrift i projekter" for Økonomi.

Handleplan

SKAT er opmærksom på, at beskrivelsen af KPI'en i Dashboard ikke er enslydende, men har primært haft fokus på at sikre, at indholdet er ens og korrekt.

Som anført er indholdet blevet ændret med virkning den 22. september 2015, hvorved den påpegede risiko ses væsentlig reduceret. SKAT er enig i, at definitionerne skal være retvisende og dækkende for at opfylde deres formål. Det er dog SKATs opfattelse, at den manglende ensartethed i beskrivelsen ikke modsvarer den fastsatte prioritering, når det tages højde for, at indholdet i KPI'en er ændret.

SKAT vil sikre, at definitionerne er retvisende og dækkende i forhold til indholdet.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
12	Konsolidering i KPI "Fremdrift projekter" for forretningsområder (vedrører revisionsemne 5)		
5.2 2015 Prio. 1	<p>Med henblik på at efterprøve principper for konsolidering af KPI på forretningsområde niveau har vi udvalgt to tilfældige forretningsområder og én KPI. Vi har udvalgt forretningsområderne Kundeservice samt IT og den tværgående KPI "Fremdrift i projekter".</p> <p>Vi har konstateret, at opgørelsen af KPI mellem forretningsområde og underliggende afdelinger ikke er ensartet.</p> <p>For så vidt angår forretningsområdet IT er KPI'en defineret som "Andel af projekter genudbud (IT drift) samt projektgennemførelse (Udvikling og Projekter) som overholder planerne".</p> <p>Der er således 2 bidragsydere til udviklingen i KPI'en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afdelingen IT – Udvikling • Afdelingen IT – Drift <p>For så vidt angår resultaterne for 2. kvartal 2015 er de oplyst i nedenstående:</p> <p>Forretningsenhed IT: 86,7</p> <p>IT- Udvikling: 86,4 IT- Drift: 60</p>	<p>Der er konstateret usikkerhed i konsolidering af KPI "Fremdrift i projekter". Det skyldes, at opgørelsen af KPI på forretningsområde ikke er opgjort ensartet mellem forretningsområde og underliggende afdelinger.</p> <p>Det er Intern Revisions vurdering, at forretningsområdets afdelinger således vanskeligt kan anvende deres KPI som et styringsgrundlag, idet opsætningen af et nøgletal ikke inkluderer alle forhold. I henhold til styringshåndbogen er formålet med dashboards på en let og overskuelig måde at give direktører og underdirektører i SKAT overblik over deres løbende produktion.</p>	<p>Vi anbefaler, at der er transparens ved konsolideringen af KPI'er, således at det klart fremgår, hvorledes konsolideringen er foretaget.</p>

	<p>Vi har samtidig fået oplyst, at der ikke er indbygget en vægtning i de enkelte KPI nøgletal. For så vidt angår <u>forretningsområdet Kundeservice</u> er KPI'en defineret som "Andelen af forandringsprojekter med grøn og gul farve i projektstatus".</p> <p>Vi har konstateret, at der er 1 bidragsyder; afdelingen Udvikling, til at måle fremdriften på KPI'en. For afdelingen Udvikling er KPI "fremdrift i projekter" defineret som "Andelen af forandringsprojekter med grøn og gul farve i projektstatus".</p> <p>Definitionen for KPI'en er således identisk mellem forretningsområdet og den underliggende afdeling.</p> <p>For så vidt angår resultaterne for august måned 2015 er de oplyst i nedenstående:</p> <p>Forretningsenhed Kundeservice: 78,3 Afdeling Udvikling: 86,7</p> <p>Vi har ikke mulighed for at efterregne resultatet for hverken forretningsområdet Kundeservice eller forretningsområdet IT.</p>		
--	---	--	--

SKATs supplerende skriftlige kommentarer:

SKAT har efterfølgende oplyst, at på forretningsområdeniveau medtages alle projekter i det enkelte forretningsområde, uanset om de indgår i en underliggende KPI (i en af forretningsområdets afdelinger).

Handleplan

SKAT er enig i anbefalingen.

SKAT vil i sit arbejde med at udvikle KPI'er tilstræbe, at der ved konsolidering af KPI'erne er tænkt ind, hvordan KPI'erne vægtes ved det næste niveau.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Intern Revision skal supplerende bemærke, at forudsætningen for at kunne konsolidere en KPI er, at regelsættet for konsolidering er fastsat forinden.

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger														
13	Transparens ved afrapportering på KPI'er på dashboards (vedrører revisionsemne 3)																
3.6 2015 Prio. 2	<p>Vi har blandt andet udvalgt den aggregerede KPI "Korrekthed" til nærmere gennemgang. På dashboard er KPI'en for SKAT defineret som "Andel sager med korrekt vejledning eller sagsbehandling i SKAT".</p> <p>Vi kan konstatere, at fremdriften på den aggregerede KPI "Korrekthed" for SKAT måles ved en kombination af KPI'erne for interne støtte- og KPI'erne for eksterne kerneprocesser. Disse konsolideres for SKAT jævnfør nedenstående oversigt, der gengiver stikprøve populationen for maj måned 2015:</p> <table border="0"> <tr> <td>Økonomi:</td> <td>311 sager, heraf 301 korrekt</td> </tr> <tr> <td>HR:</td> <td>99 sager, heraf 98 korrekt</td> </tr> <tr> <td>IT:</td> <td>57 sager, heraf 27 korrekt</td> </tr> <tr> <td>Kundeservice:</td> <td>2.472 sager heraf 2.371 korrekt</td> </tr> <tr> <td>Indsats:</td> <td>1.514 sager, heraf 1.460 korrekt</td> </tr> <tr> <td>Inddrivelse:</td> <td>331 sager, heraf 268 korrekt</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>4.784 sager, heraf 4.525 kor.</td> </tr> </table> <p>Den aggregerede KPI benævnt "Korrekthed" er således udtryk for det samlede antal sager, der er behandlet i SKAT uanset hvilke typer af sager, der behandles.</p>	Økonomi:	311 sager, heraf 301 korrekt	HR:	99 sager, heraf 98 korrekt	IT:	57 sager, heraf 27 korrekt	Kundeservice:	2.472 sager heraf 2.371 korrekt	Indsats:	1.514 sager, heraf 1.460 korrekt	Inddrivelse:	331 sager, heraf 268 korrekt	Total	4.784 sager, heraf 4.525 kor.	<p>Der er risiko for, at uønskede interne forskydninger mellem hver af de 6 forretningsenheders evne til at udføre deres processer ikke bliver afspejlet i den aggregerede KPI "Korrekthed". På dashboard fremgår det ikke, hvor stort stikprøvegrundlaget har udgjort i absolute tal for SKAT samt de underliggende forretningsenheder.</p> <p>Manglende transparens ved afrapportering medfører risiko for, at udsagnet af den aggregerede KPI "Korrekthed" ikke kan anvendes.</p>	<p>Vi anbefaler, at SKAT vurderer, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at aggregere nøgletallet "Korrekthed".</p>
Økonomi:	311 sager, heraf 301 korrekt																
HR:	99 sager, heraf 98 korrekt																
IT:	57 sager, heraf 27 korrekt																
Kundeservice:	2.472 sager heraf 2.371 korrekt																
Indsats:	1.514 sager, heraf 1.460 korrekt																
Inddrivelse:	331 sager, heraf 268 korrekt																
Total	4.784 sager, heraf 4.525 kor.																

Handleplan

Et dashboard bør give hurtig og grafisk adgang til meget overordnet styringsinfo, mens en ledelsesrapport kan indeholde betydelig flere oplysninger, herunder korrigerende handlinger.

Det er korrekt, at antallet af interne kontroller, som er gennemført for de enkelte enheder ikke fremgår på dashboardet. På H-drevet har controlleren dog mulighed for at finde datagrundlaget for de enkelte KPI'er, herunder antallet af kontroller i forbindelse med korrekthed.

Det er valgt at vægte alle kontrollerne med 1. Det vil sige, at Kundeservice og Indsats som gennemfører flest kontroller tæller mest i den overordnede korrektheds-KPI.

SKAT vil desuden i sit arbejde med at udvikle KPI'er tage aggregeringen af KPI'er med i sine overvejelser, således at KPI'erne aggregeres på den mest hensigtsmæssige måde.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Intern Revision skal supplerende bemærke, at forudsætningen for at konsolidere fejl på tværs af de enkelte processer vil være, at de enkelte fejl har samme betydning og er en følge af én og samme ensartede proces. Dette er ikke tilfældet.

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
14	Controlling af datagrundlag (vedrører revisionsemne 5)		
5.3 2015 Prio. 2	<p>SKAT har oplyst, at de har ca. 250 kildesystemer, der anvendes som dataflow til data-warehouse. Vi har konstateret, at BI ledelsesinformation udfører <i>tekniske valideringer af data</i> i forbindelse med overførsel af data fra produktionssystemerne (kildesystemerne) til data-warehouse.</p> <p>Ifølge dokumentet "Risikostyring i SKAT" skal <i>Økonomi medvirke til at sikre, at data er til rådighed</i> i den løbende ledelsesinformation samt løbende overvåge dette og trække essensen af bevægelser i data ud af ledelsesinformationen. Det er <i>forretningsområdernes ansvar</i> at sikre, at væsentlige forhold afspejles i ledelsesinformationen samt at gennemføre den interne kvalitetssikring.</p> <p>Vi har konstateret, at dataregistreringer ikke altid foreligger fra afdelingerne med henblik på at beregne KPI'en. Eksempelvis har vi i forbindelse med gennemgang af nøgletallet "Korrekthed" konstateret, at data ikke er <i>rettidigt</i> registreret for den underliggende afdeling; mindre virksomheder under forretningsområdet Indsats.</p>	<p>Der er risiko for, at den manglende controlling af de bagvedliggende data medfører, at rapporteringen er fejlbehæftet.</p>	<p>Vi anbefaler, at der udarbejdes og implementeres dokumentation og retningslinjer for, hvordan controlling af afdelingernes inddata skal udføres.</p> <p>(Vi har fået oplyst, at der ultimo juni måned 2015 foreligger en procesbeskrivelse for datacontrolling. Vi har efterfølgende fået oplyst, at procesbeskrivelsen forventes at foreligge ultimo 2015.)</p>

	<p>Tilsvarende har vi ved vores gennemgang af KPI'en "Korrekthed" konstateret, at den gennemgåede sagsmængde og antal korrekt behandlede sager på IT er identisk for de 5 første måneder i 2015. Der er i disse måneder udtaget 57 sager, hvoraf der har været 27 korrekt behandlede sager.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at for så vidt angår information om størrelsen af den gennemgåede sagsmængde og antal korrekt behandlede sager, er antallet uændret, indtil der foreligger en ny måling. Antallet fremskrives således, indtil der foreligger en ny stikprøve.</p>		
	<p>Handleplan</p> <p>Der er i forbindelse med en turnusanalyse af hele Business Intelligence-området lagt op til etablering af en Data Governance-struktur, som skal håndtere dele af anbefalingen.</p> <p>Direktionen har derfor igangsat to projekter i 2016, som konkret skal udmønte anbefalingen i turnusanalysen.</p> <p><i>Model for ejerskab og ansvar for data</i> Projektet skal skabe forudsætningerne for det videre arbejde med at øge datakvaliteten i SKAT.</p> <p><i>Implementering af måling af datakvalitet</i> Projektets leverancer skal sikre øget fokus på datakvalitet ved løbende monitorering samt sikre dokumentation af datakvaliteten på en ensartet måde.</p> <p>Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:</p>		

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.03.2017**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **Teknologi, Data og Sikkerhed, Rasmus Holm Madsen som ansvarlig enhed**. (I overensstemmelse med, at Teknologi, Data og Sikkerhed, Rasmus Holm Madsen er ansvarlig organisatorisk enhed for observation nummer **10**).

Frist: 31.03.2017

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
-----	---------------	--------	--------------

15	Opdateret systemdokumentation (templates) for de aggregerede KPI'er (vedrører revisionsemne 4)		
<p>4.2 2015 Prio. 2</p>	<p>Beskrivelsen af den enkelte KPI foretages i en template. I template er de forretningsmæssige krav til KPI'en beskrevet, ligesom den systemmæssige dokumentation.</p> <p>Vi har udvalgt en række af de aggregerede KPI'er for en nærmere gennemgang og konstateret, at template for de aggregerede KPI'er ikke er opdateret.</p> <p>Det vedrører eksempelvis KPI'en "Forståelighed" i template for SKAT (1900) og for Kundeservice (3000). Her er definitioner af anvendte data, under de tekniske specifikationer, ikke opdateret i forhold til de anvendte datakilder. Vi har fået oplyst, at der i forhold til den aggregerede KPI "Forståelighed" anvendes en midlertidig manuel løsning som følge af, at der er ved at blive konstrueret et "univers".</p> <p>Derudover er beskrivelsen af kriterierne for, hvornår en KPI er grøn, gul og rød ikke opdateret, men resultatkravene til hver enkel KPI styres i regneark. Dette regneark opdateres manuelt. Vi kan således konstatere, at der ikke foreligger <u>én samlet</u> fyldestgørende systemdokumentation for beskrivelsen af de enkelte KPI'er.</p> <p>SKAT har efterfølgende oplyst, at vedrørende</p>	<p>Der er risiko for, at den sammenstykede systemdokumentation er meget personafhængig og ressourcekrævende, idet den er baseret på løbende manuelle registreringer i tilhørende regneark.</p>	<p>Vi anbefaler, at udarbejdelsen af systemdokumentation (templates) for de enkelte KPI'er udføres i IT understøttede procesflows, således at manuelle registreringer undgås.</p> <p>Vi anbefaler, at den bagvedliggende systemdokumentation i form af templates for de tværgående KPI'er opdateres.</p>

	<p>opdatering af template "Forståelighed" er den midlertidige manuelle løsning ændret i mellemtiden (efter revisionstidspunktet), så der nu foreligger opdaterede templates.</p> <p>Hvad angår skabelonen for templates, så indeholder den felter til grænseværdier, men disse felter anvendes fortsat ikke. I stedet for styres og datafanges oplysninger fortsat i resultatkravsarkene.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at den bagvedliggende systemdokumentation i form af templates efterfølgende er opdateret.</p>		
	<p>Handleplan</p> <p>Der foreligger pt. templates på alle KPIerne, da det er den kravsspecifikation som sendes til TDS i forbindelse med opsætningen. TDS dokumenterer ligeledes deres udsøgninger heri.</p> <p>Der er korrekt, at der i en kortere periode ikke var en opdateret template for forståeligheds-KPI'en, da KPI'en blev understøttet af regneark midlertidigt, da vi afventede opbygningen af et univers. Der er nu foretaget en ændring af indberetningen af KPI'en og der foreligger en template på KPI'en.</p> <p>Grænseværdierne dokumenteres ikke i template, men i de ark som anvendes til indlæsning af resultatkravene. Årsagen hertil er, at KPI'en er mere blivende imens resultatkrav kan ændres hvert kvartal jf. styringshjulet.</p> <p>Det er således et bevidst valg tilbage til efteråret 2013, at resultatkrav ikke angives og ajourføres i template for KPI'en. Det er ikke hensigten at begynde at bruge templates til resultatkravene.</p>		

Derimod er det tænkt ind i forbindelse med evaluering af styringsprojektet at der skal etableres et planlægningsværktøj, hvori resultatkrav kan anføres og versionsstyres.

Indtil denne løsning etableres vil resultatkrav opført i selvstændige regneark pr. KPI være at foretrække, da det er den eneste måde, hvorpå resultatkrav kan indlæses i dashboard.

Der bør foretages en systemunderstøttelse, således at resultatkravene kan indrapporteres, versioneres og kontrolleres som et samlet datasæt.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

Intern Revision har som supplerende bemærkning, at der fortsat er forøget risiko for fejl, når der anvendes manuelt understøttede regneark. SKAT har anerkendt, at der bør foretages systemunderstøttelse, således at data indrapporteres og kontrolleres som ét samlet datasæt.

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisions-database har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**.

Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet **direktørområdet Økonomi som ansvarlig enhed**.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
16	Ressource- og tidskrævende proces for økonomisk ledelsesrapportering (vedrører revisionsemne 6)		
6.1 2015 Prio. 2	<p>Vi har konstateret, at det udarbejdede materiale til rapportering til SKATs underdirektører efter 1. kvartal 2015 først forelå ultimo maj måned 2015. Vi har fået oplyst, at direktøren for SKAT medio april måned modtager en statusoversigt (flash) over de økonomiske KPI'er. De verbale forklaringer til den bagvedliggende udvikling er beskrevet i den efterfølgende meget omfattende økonomiske rapportering.</p> <p>Vi har desuden konstateret, at rapporteringen til SKATs underdirektører for 1. kvartal 2015 udgjorde ca. 500 sider bestående af mødemateriale på ca. 250 sider samt ca. 250 siders baggrundsmateriale til kvartalsmøde. Dertil kommer den økonomiske- og styringsmæssige information, som er tilgængelig via dashboard.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at de er enige i, at ledelsesrapporteringen er kvantitativt omfangsrig, og det er et område, som der arbejdes målrettet med at forbedre. SKAT har supplerende oplyst, at Intern Revisions udvalgte stikprøve (ledelsesrapporteringen for Q1 2015) var den kvantitativt mest omfangsrige.</p>	<p>Der er risiko for, at ledelsesrapporteringen ikke opnår den fornødne fokus og gennemslagskraft som følge af det meget omfattende materiale. Den store mængde af materiale er en indikation på, at der mangler prioritering af information til beslutningsforaene.</p>	<p>Vi anbefaler, at den økonomiske rapportering forenkles og strømlines, herunder at omfanget af rapporteringen reduceres.</p> <p><i>(Intern Revision er opmærksom på, at SKAT er i en gennemgribende omstillingsproces i forhold til tilrettelæggelse og udformning af den fremtidige økonomistyring).</i></p>

Handleplan Styringsprogrammet, Finn Danielsen Evalueringen af styringsmodellen indeholder initiativer, som håndterer anbefalingen.

A05 – Tilpasning af standard ledelsesinformation

Initiativet skal sikre, at direktører og underdirektører i SKAT samt departementet modtager den rette ledelsesinformation til brug for den løbende styring. Initiativet omfatter både den månedlige og kvartalsvise rapportering. Initiativet forventes forankret i 4. kvartal 2016.

C01 – Ensartning og tilpasning af supplerende ledelsesinformation

Initiativet skal sikre, at den supplerende ledelsesinformation som leveres ud over standardrapporteringen er afstemt med den enkelte modtagers behov. Initiativet forventes gennemført og forankret i 3. kvartal 2016.

Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:

SKAT har ikke angivet én samlet tidsfrist for opfølgning på handlingsplanen. Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning **pr. 31.12.2016**, således at der er overensstemmelse mellem tidsfrist og opfølgning på aktiviteterne A05 og C01.

Frist: 31.12.2016

Nr.	Observationer	Risici	Anbefalinger
17	Afrapportering på aktive KPI'er via dashboards (vedrører revisionsemne 5)		
5.4 2015 Prio. 2	<p>Vi har fra Budget og Styring modtaget en liste med aktive KPI'er opgjort på forretningsenheder. I forbindelse med vores gennemgang af udvalgte KPI'er har vi blandt andet udvalgt den aggregerede KPI "Tilfredshed".</p> <p>Vi har konstateret, at for så vidt angår KPI'en "Tilfredshed" rapporteres denne ikke på forretningsenheden HR og Stab. Tilsvarende er der for den underlagte afdeling HR en række af KPI'er, der enten ikke er opsat (eksempelvis enhedsomkostninger eller procesansvar), eller ikke rapporteres på (eksempelvis tilfredshed ansættelse samt tilfredshed HR-partner).</p> <p>Vi har konstateret ovennævnte udfordringer for andre forretningsenheder og KPI'er. Eksempelvis for så vidt angår forretningsenhed Indsats, hvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI'en "Forståelighed" ikke er opsat. • KPI'en "Produktionsstatus" der ikke rapporteres på. • KPI'en "Klageprocent" samt KPI'en "Bruttoreguleringsværdi", hvor der ikke findes resultatkrav. 	<p>Manglende afrapportering på aktive KPI'er på dashboard medfører risiko for, at den enkelte forretningsenhed eller afdeling ikke kan anvende dashboard som redskab.</p> <p>Manglende afrapportering på delkomponenter i de aggregerede nøgletal medfører risiko for, at resultatet for KPI'en ikke er retvisende. Afledt er der risiko for ufuldstændigt styringsgrundlag.</p>	<p>Vi anbefaler, at der rapporteres på alle aktive KPI'er, således at dels dashboards kan anvendes som redskab for den enkelte forretningsenhed, dels at de aggregerede nøgletal sammenstilles fuldstændigt.</p>

	<p>SKAT har efterfølgende oplyst, at det tyder på, at Intern Revision har modtaget oplysninger om KPI'er, som er aftalt på plads med forretningen, men som endnu ikke vises i dashboardet.</p> <p><u>SKATs supplerende kommentarer fremsat på møde den 9. december 2015:</u></p> <p>SKAT har meddelt Intern Revision, at der løbende foretages en overordnet gennemgang og vurdering af den samlede KPI portefølje. Denne vurdering foretages i tæt samarbejde med den enkelte forretningsenhed eller afdeling. Udfaldet heraf kan eksempelvis afstedkomme, at board for den enkelte afdeling ændres markant i lighed med afdelingen HR, hvor dashboard pt. ikke er opsat for 16 af de i alt 20 KPI'er, og derfor er alle KPI'er ikke aktive.</p>		
	<p>Handleplan</p> <p>Det er korrekt, at der er gjort plads til KPI'er i dashboardet som ikke endnu er aktive, men som er aftalt med forretningen. Dette skyldes et ønske om at gøre det synligt at KPI'er er aftalt og på sigt skal være en del af den samlede styring. Der er således truffet et aktivt valg af metode. SKAT rapporterer på alle aktive KPI'er. Ikke aktive KPI'er kan der ikke rapporteres på.</p> <p>Intern Revisions supplerende bemærkning til handlingsplanen:</p> <p>Af hensyn til den videre opfølgning i den fælles Revisionsdatabase har vi angivet en tidsfrist for opfølgning pr. 31.12.2016. Desuden har SKAT ikke angivet en ansvarlig organisatorisk enhed. Af hensyn til den fælles opfølgning mellem SKAT og Intern Revision har vi angivet direktør-området Økonomi som ansvarlig enhed.</p> <p>Frist: 31.12.2016</p>		

Bilag 2: Anvendte skala

Konklusionen er udarbejdet med udgangspunkt i nedenstående vejledende skala:	
Intet behov for procesændringer	Intern Revision har ikke observeret svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Prioritet 1: Ingen observationer Prioritet 2: Ingen observationer
Behov for procesændringer i mindre omfang	Intern Revision har observeret enkelte svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Prioritet 1: Ingen observationer Prioritet 2: Enkelte observationer
Behov for procesændringer i større omfang	Intern Revision har observeret flere svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Observationerne er hovedsageligt omfattet af prioritet 1 og 2 med flest observationer i prioritet 2 og ingen eller enkelte observationer i prioritet 1. Prioritet 1: Enkelte eller ingen observationer. Prioritet 2: Flere observationer
Behov for procesændringer i væsentligt omfang	Intern Revision har observeret flere svagheder i de forretningsgange og processer, der understøtter det reviderede område. Observationerne er hovedsageligt omfattet af prioritet 1 eller 2 med flest observationer i prioritet 1 og enkelte eller ingen observationer i prioritet 2. Prioritet 1: Flere observationer Prioritet 2: Enkelte eller ingen observationer
Prioritet skal ses i forhold til det reviderede område og er defineret således:	
<p>Prioritet 1: Høj Risiko for manglende målopfyldelse: Væsentlige svagheder i den etablerede forretningsgang/proces. Svaghederne kan omfatte manglende interne kontroller, uhensigtsmæssig design af interne kontroller, manglende regnskabsmæssige faciliteter. Som følge heraf er der en væsentlig øget risiko for, at processens formål ikke realiseres. Manglende opfyldelse af processens mål vil have store konsekvenser virksomheden. Der bør snarest muligt iværksættes foranstaltninger med henblik på at udbedre de observerede svagheder.</p> <p>Prioritet 2: Middel risiko for manglende målopfyldelse: Svagheder i den etablerede forretningsgang/proces. Svaghederne kan omfatte manglende interne kontroller, uhensigtsmæssig design af interne kontroller, manglende regnskabsmæssige faciliteter. Som følge heraf er der en øget risiko for, at processens målopfyldelse ikke fuldtud realiseres. Manglende opfyldelse af processens mål vil have store konsekvenser for virksomheden. Der bør iværksættes foranstaltninger med henblik på at udbedre den observerede svagthed.</p> <p>Prioritet 3: Lille risiko for manglende målopfyldelse: Ingen svagheder i den etablerede forretningsgang/proces. Som følge heraf er der ikke en øget risiko for, at processens formål ikke realiseres. Den reviderede proces kan dog designes med henblik på at forbedre eksekveringen af processen. Processen vil dog være omfattet af den risiko, der, uanset styrken af de interne kontroller, altid vil være tilstede.</p> <p>Prioritet 4: Lille risiko for manglende målopfyldelse: Ingen svagheder i den etablerede forretningsgang/proces. Som følge heraf er der ikke en øget risiko for, at processens formål ikke realiseres. Processen vil dog være omfattet af den risiko, der, uanset styrken af de interne kontroller, altid vil være tilstede.</p>	