

Skattestyrelsen
Østbanegade 123
2100 København Ø

Den 22. august 2019

Sendt pr. e-mail til: Peter.Vogelsang@SKTST.dk

Telefonnr.: 4146 2010
E-mail: post@kommissionenomskat.dk
www.kommissionenomskat.dk

Anmodning om redegørelse i medfør af undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2 om tilrettelæggelse af indsatsarbejdet på udbytteområdet

Ved kommissorium af 3. juli 2017 blev Undersøgelseskommissionen om SKAT anmodet om at undersøge en række forhold vedrørende SKAT. Ved tillægskommissorium af 9. april 2018 blev undersøgelseskommissionen anmodet om også at inddrage udbytteskatteområdet i sin undersøgelse. Kommissionens undersøgelse vedrørende tillægskommissoriet angår perioden fra 2010 til den 13. september 2017.

Af tillægskommissoriet fremgår herom bl.a. følgende:

”Justitsministeriet skal på den baggrund anmode Undersøgelseskommissionen om SKAT om, at forholdene vedrørende SKAT’s udbetaling af refusion af udbytteskat inddrages i kommissionens arbejde.

Undersøgelseskommissionen skal i den forbindelse undersøge og redegøre for SKAT’s forvaltning af udbytteskatteområdet. Undersøgelsen og redegørelsen skal bl.a. omfatte SKAT’s tilrettelæggelse og udførelse af sagsbehandlingen og sagsoplysningen i forbindelse med udbetaling af refusion af udbytteskat, herunder kontrollen med, at betingelserne for udbetalingerne var opfyldt.

Endvidere skal undersøgelseskommissionen undersøge og redegøre for de organisatoriske forhold vedrørende tilrettelæggelsen af SKAT’s varetagelse af opgaverne på udbytteskatteområdet. Kommissionens undersøgelse og redegørelse skal bl.a. omfatte den organisatoriske forankring af ansvaret for udbytteskatteområdet og det ledelsesmæssige tilsyn med området. I den forbindelse skal undersøgelseskommissionen bl.a. inddrage den ledelsesmæssige opfølgning og reaktion på oplysninger om udviklingen på udbytteskatteområdet, herunder løbende regnskabsdata og oplysninger om mulige uregelmæssigheder mv., samt risikoanalysen og -styringen på området.”

Til brug for kommissionens undersøgelse af forholdene vedrørende tillægskommissoriet skal undersøgelseskommisionen hermed anmode Skattestyrelsen om at afgive en skriftlig redegørelse for, hvordan indsatsarbejdet var tilrettelagt i løbet af undersøgelsesperioden, herunder:

- hvordan var indsatsopgaven organiseret
- hvordan opstod et indsatsprojekt, og hvilke kriterier var der for udvælgelse af indsatsprojekter
- hvordan var beslutningsprocessen, og hvor lå beslutningskompetencen til at udvælge eller afvise et forslag til et indsatsprojekt
- hvordan var opfølgningsprocessen for indsatsprojekter – herunder opfølgning og afrapportering til departementet
- indgik SIR's rapporter i udvælgelsen af indsatsprojekter og i indsatsarbejdet – og i givet fald hvorledes

Dokumenter, som danner grundlag for redegørelsen, bedes vedlagt eller oplyst med filnavn, hvis dokumentet allerede er udleveret.

Som grundlag for anmodningen henviser kommissionen til undersøgelseskommisionslovens § 9, stk. 2, hvorefter enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser.

Redegørelsen efter undersøgelseskommisionslovens § 9, stk. 2, vil indgå i kommissionens undersøgelse på lige fod med det øvrige materiale, som kommissionen modtager til brug for undersøgelsen. Redegørelsen må derfor forventes at ville indgå i undersøgelseskommisionens beretning, ligesom den vil blive gjort tilgængelig for bisidderne, jf. lovens § 22, stk. 2.

Undersøgelseskommisionen skal anmode om at modtage redegørelsen senest den 12. september 2019. Redegørelsen kan fremsendes via sikker e-mail til kommissionens e-mailadresse post@kommissionenomskat.dk.

Kommissoriet, tillægskommissoriet og udvidelsen af tillægskommissoriet er tilgængelige på kommissionens hjemmeside www.kommissionenomskat.dk. Uddrag af undersøgelseskommisionsloven er vedlagt dette brev.

Såfremt De måtte have spørgsmål til ovenstående, er De velkommen til at rette henvendelse til kommissionen på ovenstående telefonnummer eller via sikker e-mail til kommissionens e-mailadresse.

Med venlig hilsen

Michael Ellehauge

Formand

Uddrag af undersøgelseskommissionsloven:

Kapitel 5

Udlevering af materiale

...

§ 9. ...

Stk. 2. Enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser, og til skriftligt at besvare de spørgsmål, som kommissionen stiller. Pligten gælder ikke i det omfang, der efter § 12 ikke er pligt til at afgive vidneforklaring om de pågældende forhold.

Stk. 3. De i stk. 1 og 2 nævnte pligter gælder, uanset om de pågældende oplysninger er undergivet tavshedspligt.

...

§ 12. Pligten til at afgive forklaring som vidne gælder ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for strafansvar for den pågældende i anledning af de forhold, undersøgelsen omfatter. Vidnepligten gælder heller ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for, at det offentlige gør et disciplinært eller tilsvarende ansættelsesretligt ansvar gældende over for den pågældende i anledning af de nævnte forhold.

Stk. 2. Den i stk. 1 nævnte persons nærmeste har heller ikke pligt til at afgive vidneforklaring. Undersøgelseskommissionen kan dog pålægge den pågældende at afgive forklaring som vidne, når forklaringen må anses for at være af afgørende betydning for undersøgelsen og undersøgelsens beskaffenhed og dens betydning for samfundet findes at berettige til det.

Stk. 3. Vidnepligten gælder i øvrigt med de undtagelser, der er fastsat i retsplejelovens kapitel 18. Retsplejelovens § 169 og § 170, stk. 3, finder dog ikke anvendelse.

...

Kapitel 7

De berørte personers retsstilling

...

§ 22. ...

Stk. 2. Bisidderen har ret til af undersøgelseskommissionen at få kopi af det materiale, der indgår i undersøgelsen.

Stk. 3. Bisidderen må ikke uden undersøgelseskommissionens samtykke udlevere det i stk. 2 nævnte materiale til sin klient. Undersøgelseskommissionen kan give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med indholdet af det i stk. 2 nævnte materiale, hvis afgørende hensyn til fremmede magter, statens sikkerhed, sagens opklaring eller tredjemand taler for det. Kommissionen kan under tilsvarende betingelser give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med, hvad der er foregået under møder i undersøgelseskommissionen eller i retten.

...

NotatUndersøgelser og Vidensformid-
ling

7. oktober 2019

J.nr. 19-0635799

Undersøgelseskommissionen om SKAT

Undersøgelseskommissionens anmodning af 22. august 2019 om en redegørelse vedrørende tilrettelæggelsen af indsatsarbejdet*Indledning*

Undersøgelseskommissionen har ved brev af 22. august 2019 anmodet Skattestyrelsen om at afgive en skriftlig redegørelse for, hvordan indsatsarbejdet var tilrettelagt i løbet af undersøgelsesperioden 2010 - 13. september 2017, herunder:

- hvordan var indsatsopgaven organiseret
- hvordan opstod et indsatsprojekt, og hvilke kriterier var der for udvælgelse af indsatsprojekter
- hvordan var beslutningsprocessen, og hvor lå beslutningskompetencen til at udvælge eller afvise et forslag til et indsatsprojekt
- hvordan var opfølgningsprocessen for indsatsprojekter – herunder opfølgning og afrapportering til departementet
- om SIR's rapporter indgik i udvælgelsen af indsatsprojekter og i indsatsarbejdet – og i givet fald hvorledes.

Anmodningen skal ses i lyset af tillægskommissoriet af 9. april 2018 om udbytteskatteområdet og kommissionens undersøgelse af forholdene herunder.

Anmodningens juridiske grundlag er undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, hvorefter enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser.

Anmodningen er blevet behandlet i Økonomi, Skattestyrelsen, i kontoret *Undersøgelser og Vidensformidling*. Medarbejdere fra kontoret *Undersøgelser og Vidensformidling* udgjorde en del af den tidligere stabsfunktion for det tidligere forretningsområde Indsats i SKAT, som blev etableret pr. 1. april 2013.

Afgrænsning

Ved besvarelse af Undersøgelseskommissionens anmodning har Skattestyrelsen lagt følgende til grund:

I svaret er det forudsat, at undersøgelseskommissionens anmodning omfatter en generel beskrivelse af tilrettelæggelse af indsatsarbejdet i undersøgelsesperioden. Mere detaljerede beskrivelser af hvordan indsatsarbejdet var tilrettelagt i undersøgelsesperioden, fremgår af dokumenter i nedenstående oversigt.

Der er taget udgangspunkt i offentliggjorte dokumenter, suppleret med enkelte interne notater mv. i nedenstående oversigt.

I forhold til spørgsmål 5 om SIRs rapporters betydning for indsatsarbejdet bemærkes, at der internt i Skattestyrelsen er afsøgt relevante kilder, der kan beskrive proceduren. Det understreges,

at der ikke er indhentet materiale eksternt fra fx Skatteministeriets Koncern Revision eller Skatteministeriets departement.

Skattestyrelsen bemærker, at der i undersøgelsesperioden 1. januar 2010 til 13. september 2017 er sket en grundlæggende ændring fra en regional til en landsdækkende organisering af indsatsopgaven. Denne opdeling er afspejlet i besvarelsen.

Grundlag for besvarelse af anmodning

Undersøgelseskommisionens anmodning besvares med udgangspunkt i følgende officielle dokumenter og interne vejledninger, jf. nedenstående oversigt. Under redegørelserne for de enkelte punkter i anmodningen er det af hensyn til bilagenes omfang nærmere anført, hvilket afsnit/hvilken side i bilagene, der refereres til i besvarelsen.

Bilag	Bilags titel	Kilde
1.	Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)	Skatteudvalget 2012-13 SAU 735
2.	Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder	Fremsendt af departementet til Rigsrevisionen
3.	Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolstrategi (I)	Rigsrevisionens hjemmeside
4.	Vejledning til identifikation og dokumentation af risici	Internt notat fra 2008
5.	Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolstrategi (II)	Rigsrevisionens hjemmeside
6.	Indsatsplan 2010	SKATs hjemmeside
7.	Indsatsplan 2011	Skatteudvalget 2010-11 SAU 181
8.	Indsats- og Inddrivelsesplan 2012	SKATs hjemmeside
9.	Produktionsplan 2013	SKATs hjemmeside
10.	Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats over for små og mellemstore virksomheder	Rigsrevisionens hjemmeside
11.	Processen for kontrolaktivitetsplan	Fremsendt til Rigsrevisionen i forbindelse med revisionen af SKATs kontrolstrategi 2017
12.	Arbejdsplan vedrørende strategidokumenter	Internt notat fra 2016
13.	Aktivitetsplan 2014	SKATs hjemmeside
14.	Kontrolaktiviteter 2015	SKATs hjemmeside
15.	Kontrolaktiviteter 2016	Skatteudvalget 2015-16 SAU 134
16.	Kontrolaktiviteter 2017	Google
17.	Gennemsigthedsrapport 2013	SKATs hjemmeside
18.	Gennemsigthedsrapport 2014	Skat hjemmeside
19.	Gennemsigthedsrapport 2015	Skatteudvalget 2015-16 SAU 234
20.	Gennemsigthedsrapport 2016	Skatteudvalget 2017-18 SAU 3
21.	Gennemsigthedsrapport 2017	Skatteudvalget 2017-18 SAU 281

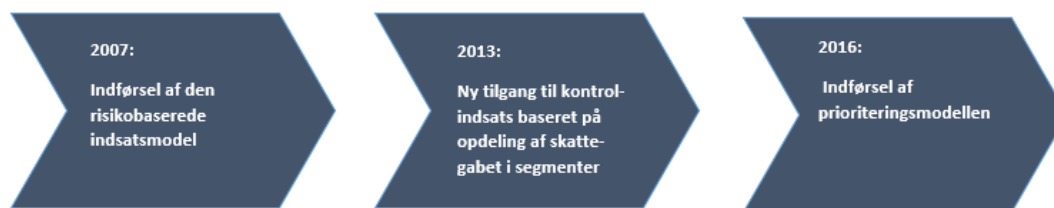
22.	Procedure – Revisionsbesøg i SKAT København–	Internt notat for 2009
23.	Kommissorium for revisionsudvalget	Notat fra Skatteministeriet fra 2010
24.	Procedure for opfølgning af revisionsrapporter fra Intern Revision	Notat fra Skatteministeriet fra 2010
25.	Droftelse af revisionsudvalget	Notat fra Skatteministeriet fra 2010
26.	Advokatundersøgelse Bech-Bruun – refusion af udbytteskat	Skm-hjemmeside
27.	Compliance – virksomheder 2012	Skm-hjemmeside
28.	TP-redegørelse 2016	Notat fra SKAT til Skatteudvalget.
29.	Skatteministeriets Koncern Revisions rapport Store Selskabers moms og lønsumsafgift	Rapport fra SKAT
30.	Eksempel på Indsatsledelsens beslutning 2016	Intern forelæggelse
31.	Forretningsorden for Indsatsledelsen	Internt dokument
32.	Risikokomiteé	Internt dokument
33.	Organisering af arbejdet med risikomodellen	Internt dokument
34.	Opfølgning på SIR rapport Skm af 22. februar 2017	Internt dokument
35.	Forelæggelse SIR opfølgning direktionen	Internt dokument
36.	Månedsopfølgning Indsats notat januar 2017	Internt dokument
37.	Indsats Månedsopfølgning september 2016	Internt dokument

Besvarelse af anmodning

Besvarelsen af undersøgelseskommisionens anmodning er struktureret efter en tidsperiode med en regional organisering af indsatsopgaven (før 1. april 2013) og en tidsperiode med landsdækkende organisering af indsatsopgaven (efter 1. april 2013), jf. nedenfor. Jr. *punkt 6.1 i bilag 1 - Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)* ”Den 1. januar 2010 blev skatteministeriets departement sammenlagt med driftsvirksomheden, der bestod af SKATs Hovedcenter og SKAT (regionerne). Den 1. januar 2013 ophørte denne sammenlægning af skatteministeriets departement og driftsvirksomheden.



Derudover er der også sket ændringer vedrørende den proces, der har været for udvælgelse af kontrolprojekter, som fremgår af nedenstående. De enkelte processer er beskrevet efterfølgende.



Nedenfor redegøres for de enkelte punkter i anmodningen. Der er anført korte citater fra de kilder, der er henvist til. Kilderne vil typisk indeholde en mere omfattende uddybning af emnet.

1. Organisering af indsatsopgaven

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en redegørelse for, hvordan indsatsopgaven var organiseret i undersøgelsesperioden.

Før 1. april 2013

Nedenstående fremgår af bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 6.2.2 Organisering af driftsniveauet, figur 272.

Den 1. januar 2009 blev der etableret en ny organisationsstruktur. SKAT omfattede herefter 6 regioner med tilhørende landsdækkende enheder.

Figur 272

Regionernes ansvarsområder

	København	Nordsjælland	Midt- og Syd-sjælland	Midtjylland	Nordjylland	Syddanmark
Basisopgaver:	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring
Landsdækkende enheder:	- Told - Store Selskaber	- Motor - Økonomisk Kriminalitet	- Indrivelsescenter - Ejendoms-vurdering	- Betalingscenter - Regnskabscenter	- Sagscenter Erhverv - Kundecenter Erhverv	- Udland - Sagscenter Person - Kundecenter Person
Opgaver som sekretariatet varetager	- Produktions planlægning - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation	- Produktions og analyse - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Økonomi og Personale - Kommunikation - Klage-sagsbehandling	- Produktion (planlægning) - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation - Sagsbehandling	- Produktion og analyse - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation - Klagesagsbehandling	- Produktion (Planlægning) - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Forretningsstyring - Økonomi / Controlling - Kommunikation	- Ledelsesin-formation - Kompetence-udvikling - Koncepter og værktøj - Kommunikation

Indenfor den enkelte regions områder var en række lokationer i form af lokale skattecentre.

Samtidig med etablering af regionerne blev specialiseringen øget ved dannelsen af 13 landsdækkende enheder. På kontrolområdet var der følgende landsdækkende enheder: Økonomisk Kriminalitet i Region Nordsjælland og Store Selskaber i Region København.

Nedenstående fremgår af bilag 1 - Analyse af skatteministeriet (McKinsey), afsnit 2.3, side 123 Beskrivelse af organisationsændringer i SKAT i de senere år.

”De enkelte landsdækkende enheder er hver især forankret i en region, men varetager den pågældende specialopgave på vegne af SKAT som helhed (jævnfør Figur 75). De landsdækkende enheder er således knyttet organisatorisk til en enkelt region, men kan geografisk set have medarbejdere placeret andre steder i landet.

Indsatsarbejdet ledes af Indsatsudvalget, som er sammensat af fagdirektøren for Indsats samt direktørerne for de regionale indsatsorganisationer og de landsdækkende enheder.”

Nedenstående fremgår af *bilag 2 – Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for ”Beretningen til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder”*, punkt 1.

”Indtil den 1. april 2013 var indsatsopgaven organiseret regionalt og opdelt på seks regioner. Produktionsplan 2013 er udarbejdet under denne regionale organisering. Planen omfatter kun de landsdækkende indsatsprojekter, som var planlagt gennemført på tværs af regionerne. Ud over de landsdækkende projekter havde den enkelte region et råderum for gennemførelse af regionale indsatsprojekter.”

Efter 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 2 – Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for ”Beretningen til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder”*.

”Den 1. april 2013 blev SKAT organiseret som én samlet styrelse med ny ledelsesstruktur og landsdækkende funktioner/opgaver.

Indsatsopgaven er nu organiseret i 7 afdelinger med hver deres fokusområde. Den nye organisering giver en øget specialisering og indsatsen kan derfor gennemføres mere målrettet og effektivt. Planlægning, styring og opfølgning på indsatsprojekter og øvrige indsatsaktiviteter er samlet i en organisatorisk enhed, under en fælles styringsramme.

Der har i den nye organisering været fokus på at effektivisere indsatsaktiviteterne gennem planlægning af større og længerevarende projekter, som geografisk er fordelt på færrest mulige lokationer. Samtidig organiseres vedvarende aktiviteter ikke længere som projekter, men som faste driftsopgaver.”

2. Proces for udvælgelse af indsatsprojekter

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en redegørelse for, hvordan et indsatsprojekt opstod, og hvilke kriterier der var for udvælgelse af indsatsprojekter.

Et af SKATs mål på Finansloven i perioden 2010 - 2017 var at sikre, at underdeklarationen af personlig indkomst ikke oversteg 2 % af BNP (indtil 2012) eller Skattegabet i pct. af skattepotentialet (efter 2012), jf. tekstanmærkninger til Finansloven punkt 09.21¹.

¹ Note til Finanslovs mål 2010 – 2017, jf. tekstanmærkninger til Finansloven 2014 punkt 09.21.01.

1) Skattegabet i pct. af skattepotentialet erstatter fra finansåret 2012 den tidligere skattegabsmåling på baggrund af underdeklarationen af personlig indkomst. Til målingen opgøres provenutabet på baggrund af Skatteministeriets complianceundersøgelser og differencen mellem til- og afgang af skatte- og afgiftsrestancer. Den ikke betalte skat udgør skattegabet, der beregnes som skattevirkningen af complianceresultaterne, der er fremskrevet efter udviklingen i indkomstgrundlaget, samt kalenderårets nettotilgang af skatte- og afgiftsrestancer. Som i complianceresultaterne er der set bort fra store virksomheder (mere end 250 ansatte), ligesom punktafgifter og told o.l. ikke indgår. Den nye skattegabsmåling opgøres således fra betalingssiden og viser skattegabet i pct. som en andel af skattepotentialet.

Til måling af underdeklaration af personlig indkomst anvendte Skatteministeriet frem til og med 2011 diskrepansmetoden. Metoden bestod i at sammenholde henholdsvis nationalregnskabet og skattestatistikens opgørelse af den personlige indkomst. Forskellen mellem den personlige indkomst i de to opgørelser udgør et skøn over under-deklarationen.

Nedenstående fremgår af *bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 2.3 Indsats*.

”SKAT skal sikre, at skattegabet ikke overstiger et vist niveau i henhold til de mål, der er fastsat i Finansloven. Det sker indledningsvist via en risikovurdering og -analyse, der fastlægger på, hvilke områder der er specifikke skattegab. På baggrund af de problemområder, risikoprocessen identificerer og prioriterer, overvejer SKAT, hvilke initiativer der kan skubbe til hele segmenter af skatteydere, så de i højere grad følger reglerne.

SKAT har grundlæggende to set responsmuligheder: Strukturel respons (f.eks. lovgivning eller system- og procesændringer), som ændrer hele rammen for regelefterlevelse, og Indsats (f.eks. målrettet vejledning eller synlige kontroller), som samlet set skaber opmærksomhed i segmentet om, hvad man skal gøre for at følge reglerne, og hvad konsekvenserne kan være, hvis man ikke gør det.”

Der henvises ligeledes til *bilag 3 – Beretning til Statsrevisorerne om SKATs indsatsstrategi (I), punkterne 45- 48*, hvor OECDs anbefalinger om god praksis i Skatteforvaltningen var beskrevet.

Før 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 6 – Indsatsplan 2010, indledningen*.

”De landsdækkende emner er udvalgt på baggrund af det fortsatte arbejde med den risikobaserede indsatsmodel. SKATs seks regioner og relevante afdelinger i Koncerncentret har bidraget til risikoanalysen.

Emnerne i Indsatsplan 2010 er prioriteret af det centrale Indsats- henholdsvis kundeserviceudvalg, på baggrund af den forudgående risikoanalyse, samt drøftet i Produktionsdirektionen og i SKATs Direktionen.”

Nedenstående fremgår af *bilag 4 – Vejledning til identifikation og dokumentation af risici*.

”SKAT indførte i 2007 den risikobaserede indsatsmodel. Risikomodellen sætter en ramme for hvordan SKAT bedst muligt kan identificere, vurdere, analysere og prioritere en række forskellige indsatsområder i forhold til hinanden. Vores viden om de risici som øger skattegabet er ofte mangelfuld, men ved at dokumentere hvad vi ved og analysere vores viden systematisk får vi det bedst mulige udgangspunkt for at sikre, at vi sætter ind der, hvor vi får mest ud af ressourcerne.

En risiko er her defineret som ”*Adfærd, der direkte eller indirekte skaber et skattegab*”. Skattegabet skal her forstås bredest muligt, dvs. som manglende indbetaling af alle typer af pligter. Denne definition betyder at en risiko kan være meget andet og mere end bevidst snyd.

Som effektmål anvendte Skatteministeriet underdeklarationens andel af det samlede BNP. Målsætningen var at fastholde niveauet for det glidende gennemsnit beregnet for 2004, dvs. det gennemsnit der omhandlede årene 2000-2004. Oprindeligt var måltallet opgjort med to års forsinkelse. Således var måltallet for 2006 opgjort på baggrund af det glidende gennemsnit for 2000-2004. Imidlertid blev det i 2010 muligt at opgøre måltallet, så opgørelsen kunne ske med blot et års forsinkelse. Regnskabstallet for 2011 er baseret på beregninger for perioden 2006-2010. Beregningen foretages årligt på baggrund af særkørsler fra Danmarks Statistik. Danmarks Statistik foretog i 2009 en datarevision, hvorved beregningsgrundlaget ændrede sig for perioden fra 1995 og frem. Såvel måltallet og resultatet blev genberegnet efter datarevisionen.

Danmarks Statistik gjorde i 2011 opmærksom på, at der tilsyneladende var en mindre fejl i opgørelsen af de fordelte udtræksgevinster. Det viste sig, at de fordelte udtræksgevinster systematisk var blevet undervurderet. Da udtræksgevinsterne er negative og bliver fratrasket bruttoindtægterne i husholdningerne, medfører fejlen, at de personlige nettoindkomster, som de opgøres i nationalregnskabet, også var undervurderet. Fejlen optræder i alle årene tilbage til 1996 og påvirker derfor såvel måltal og regnskabstal. Måltallet var 3,1 før datarevision i 2009, 2,0 efter datarevisionen i 2009 og 2,2 efter den seneste datarevision i 2011. De viste regnskabstal er korrigeret i forbindelse med den seneste datarevision i 2011. De endelige regnskabstal foreligger med forsinkelse (2011 regnskabstallet vil være endeligt i 2014), men de viste regnskabstal i tabellen vil ikke blive korrigeret i årene frem, da korrektionerne formodentligt kun vil give marginale ændringer.

En risiko kan fx også opstå når skatteyderne ikke kender reglerne, hvis vores egne processer er fejlbehæftede osv. Kort sagt, alt det som umiddelbart eller på længere sigt vil føre til at vi ikke får alle pengene ind. Definitionen sætter samtidig regelefterlevelsen i centrum. Det vi skal identificere er adfærd og holdninger, som fører til at reglerne i sidste ende ikke følges. Vi skal samtidig være opmærksomme på, ikke bare *at* reglerne ikke følges, men i høj grad også *hvorfor* de ikke følges.”

Nedenstående fremgår af *bilag 4 – Vejledning til identifikation og dokumentation af risici*. Her er dog kun medtaget hovedoverskrifterne.

Hver risiko skulle beskrives i såkaldte risikoark ud fra følgende parametre, som udgjorde det datamæssige grundlag for prioriteringen af indsatsprojekterne:

- Navn og overordnet karakteristik af risikoen
- Uddybende beskrivelse af risiko
- Risikoens direkte økonomiske påvirkning af skattegabet
- Kilder til information om risikoen
- Vurdering af væsentlighed for skattegabet
- Barrierer for indsats.

Der henvises ligeledes til *bilag 5 – Beretning til Statsrevisorerne om SKATs indsatsstrategi (II), punkterne 59-63*, hvor det nærmere var beskrevet, hvordan SKATs valg af indsatsprojekter blev foretaget.

Nedenstående fremgår af *bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 3.3.1.2 Segmentudvalgelse*

”For hvert af de 113 undersegmenter udarbejdes en beskrivelse af segmentet af de såkaldte risikokomiteer. På tværs af forretningsområder eksisterer der en række risikokomiteer bemandet af regionale fagpersoner og ledere samt repræsentanter fra relevante landsdækkende enheder. Risikoarkene indeholder dimensioner såsom risikoens størrelse og karakteristika for risikoen (f.eks. bevidst skattesnyd eller ubevidst fejl) og bør generelt indeholde al information, som er relevant for en senere strategi for at reducere skattegabet.

Segmenterne med den højeste væsentlighed og de laveste barrierer prioriteres indenfor de fastlagte politiske rammer. I prioriteringen vil andre forhold såsom politiske hensyn tages i betragtning.

Prioriteringen sker af Indsatsudvalget bestående af skattedirektører fra Borger og Erhverv, Store Selskaber, Told og Økonomisk Kriminalitet, Fagdirektøren for Indsats mfl., så projektplaner kun udarbejdes inden for disse segmenter. Hvis barriererne er så høje, at indsats er meget vanskelig eller meget ressourcekrævende i forhold til forventet effekt, vil de blive fravalgt, og Indsatsudvalget vil i stedet overveje andre initiativer, der kan mindske barriererne. Den primære prioritering og ressourcebudgettering sker en gang årligt, hvor en prioriteret liste over alle skattegabssegmenter udarbejdes og offentliggøres internt.”

Der henvises ligeledes til *bilag 32 – Risikokomite* og *bilag 33 – Organisering af arbejdet med risikomodellen*, som begge beskriver de involverede fagpersoner og det arbejde, som blev foretaget i de enkelte regioner.

Der henvises til følgende planer for produktionen:

Bilag 6 – Indsatsplan 2010

Bilag 7 – Indsatsplan 2011

Bilag 8 – Indsats- og Inddrivelsesplan 2012

Bilag 9 – Produktionsplan 2013.

Efter 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 10 – Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats over for små og mellemstore virksomheder, punkt 9.*

”I 2013 besluttede SKAT derfor at indføre en ny tilgang til kontrolindsatsen baseret på opdeling af skattegabet i segmenter. Formålet er, at specifikke skattegab med fælles karakteristika kan samles i et segment, og at SKAT kan indsamle viden om segmentet og derefter målrette indsatsen bedre. Et segment kan både omfatte en gruppe af skatteydere, fx segmentet ”små virksomheder”, og skatterelevante temaer, fx segmentet ”globalisering”.

Oversigten fremgår af *bilag 11 – Processen for kontrolaktivitetsplanen, side 3 – side 4.*

”SKAT arbejder med en opdeling af skattegabet i 21 segmenter, som har hver deres karakteristika og skattemæssige problemstillinger, jf. *tabel 1*. Tilbagevendende complianceundersøgelser er udgangspunkt for opgørelsen af skattegab.

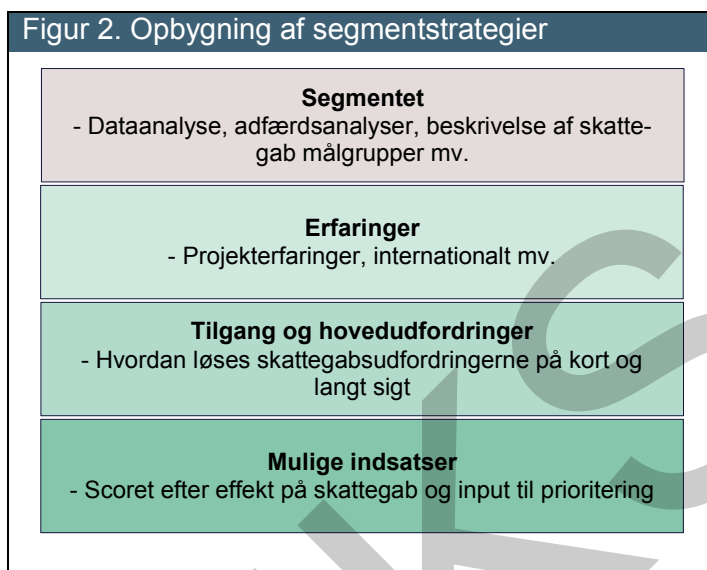
Tabel 1. Oversigt over 21 segmenter	
Personselvangivelsen	Mellemstore og store virksomheder
Værdipapirer	Offentlige virksomheder og institutioner
Tredjepartsdata	Fonde og foreninger
Globalisering	Ejendomme
Sort økonomi – virksomheder	Samfundsbeskyttende aktiviteter
Sort økonomi – borgere	Toldbevilling og selvforvaltning
Mikrovirksomheder	Finansiel told
Små virksomheder	De største virksomheder
Mindre afgiftsvirksomheder	Transfer pricing
Illegal indførsel	Kompleks svig
Biler	

Segmenterne samler de data og den viden SKAT har på det enkelte område. Segmenterne er udgangspunkt for udvikling af segmentstrategier, der i et flerårigt perspektiv angiver, hvilke metoder og værktøjer, der mest omkostningseffektivt skal anvendes for at opnå effekt på segmentets skattegab.

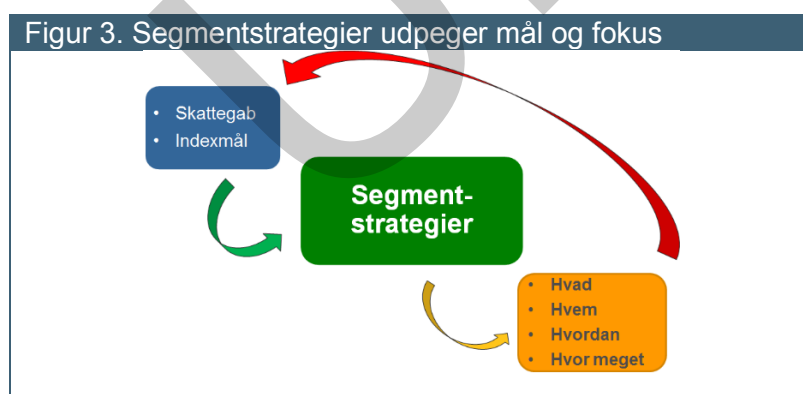
En strategi for et skattegabssegment er et fagligt defineret ankerpunkt for:

- Dynamisk videns- og erfaringsopsamling
- Strategisk afsæt for Indsats og tværorganisatoriske løsninger på skattegabsrelaterede problemstillinger
- Sikring af stigende skattegabseffekt og øget produktivitet

I strategierne analyseres segmentets skattegabsudfordringer. Der præsenteres de mest kvalificerede metoder til en effektiv nedbringelse af skattegabet på kortere og længere sigt (den strategiske tilgang). På baggrund af analysen og den strategiske tilgang præsenteres en række ”mulige indsats”, der kan scores i forhold til estimeret skattegabseffekt, som gør, at de kan prioriteres på tværs af Indsats’ meget uensartede områder, jf. *figur 2*.



Ud fra at segmentstrategierne udpeges de vigtigste mål og fokus for det enkelte segment, og de metoder det kræver for at imødekomme dem, jf. figur 3.



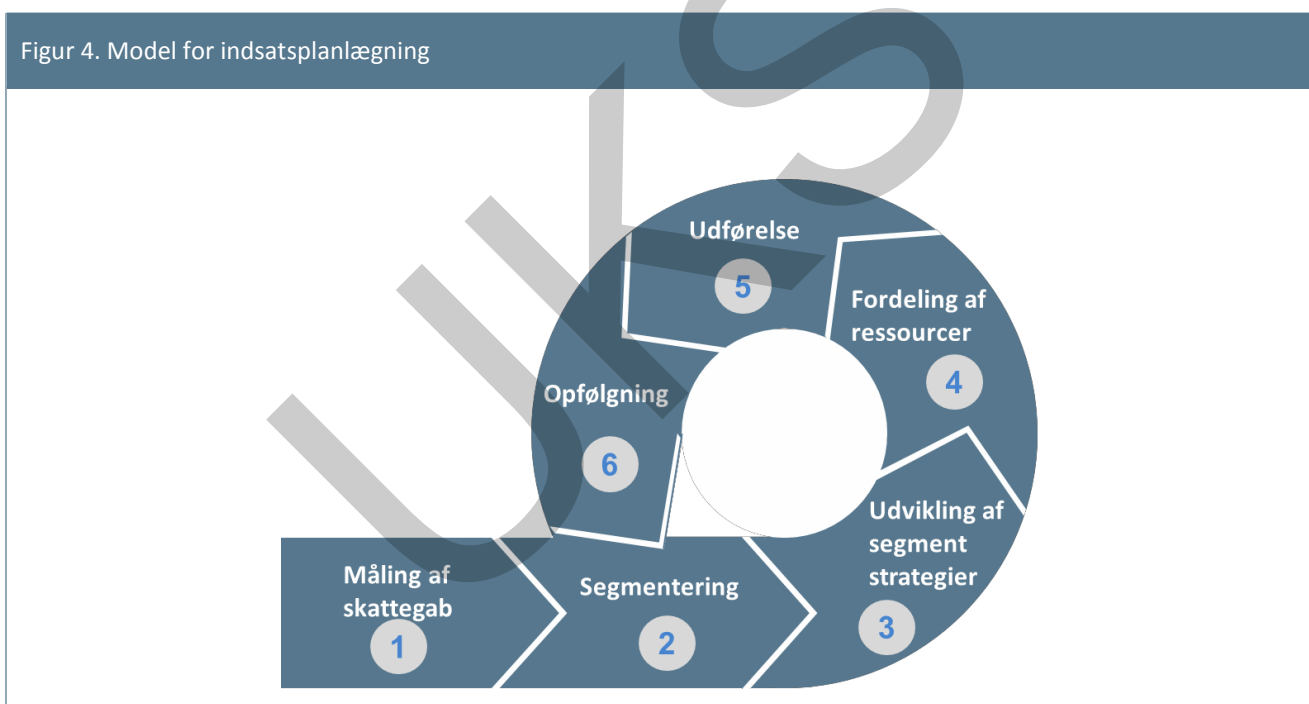
Segmentarbejdet udmønter sig i forslag til, hvordan udfordringerne mod skattegabet kan imødegås. Det kan være i form af konkrete forslag til nye indsatsaktiviteter (projekter), forslag til strukturelle tiltag (lovændringer, systemmæssige løsninger mv.) eller forslag til vejledningsinitiativer. Alle projekter har et strategisk afsæt i segmentstrategierne, da strategierne er ”spillepladen” for, hvilke projekter der kan prioriteres. Indsatserne evalueres løbende mhp. at der kan udvikles mere effektive indsatser til at nedbringe skattegabet.”

Nedenstående fremgår af bilag 12 – Arbejdspapir vedrørende strategidokumenter, punkt 2.1.

”Segmentstrategierne har til formål at gøre SKAT's indsats endnu mere orienteret mod en reduktion af skattegab ved hjælp af langsigtede indsatser og strukturel respons. Derudover skulle segmentstrategierne tage hånd om den eksisterende risikoproces' utilstrækkelighed, hvor risikoområderne var delvist overlappende og ikke fuldt dækkende. Dette skulle håndteres ved at segmentere skattegab på alle provenuområder i ikke-overlappende segmenter og udvikle faglige strategier for at adressere segmenternes skattegab. Segmentstrategierne skal sikre en systematisk afdækning af alle provenuområder, så alle områder vurderes og ingen områder, der umiddelbart kan synes perifere, glemmes. Fra april 2013 begyndte udarbejdelsen af segmentstrategierne, og de første version 1-strategier lå klar medio 2014.

Nedenstående fremgår af *bilag 13 – Aktivitetsplan 2014*.

”Til brug for denne proces er der udviklet en samlet model for vores indsatsplanlægning, som skal være fuldt implementeret ved udgangen af 2016. Alle kontrolaktiviteter ses således i forhold til denne model, som har det overordnede mål at sikre mest mulig reduktion af skattegab pr. indsatsressource.”



For 2014:

Nedenstående fremgår af *bilag 2 – Forundersøgelse af SKAT's kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for "Beretningen til Statsrevisorerne om SKAT's kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder"*, punkt 1.

”Med Aktivitetsplan 2014 er der sket en målretning af indsatsaktiviteterne mod de 22 segmenter. Udvælgelsen af aktiviteterne hviler dog i vidt omfang på den eksisterende viden og erfaring fra de tidligere risikokomiteers arbejde, som er opsamlet i de nye segmenter.”

For 2015:

Nedenstående fremgår af *bilag 2 – Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for ”Beretningen til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder”*, punkt 1.

”Frem til arbejdet med Kontrolaktivitetsplan 2015 er der sket en yderligere vidensopbygning i segmenterne. Denne viden er udmøntet i form af planlægningsfundamenter, der bl.a. synliggør i hvor høj grad indsatsaktiviteterne adresserer skattegab og hovedproblematikker i segmentet.

Med udgangspunkt i planlægningsfundamentet er der gennemført en revurdering af allerede igangværende aktiviteter, og der er udviklet forslag til nye aktiviteter. Den endelige prioritering og tværgående dimensionering af indsatsaktiviteterne er foretaget af Indsatsledelsen.”

Nedenstående fremgår af *bilag 11 – Processen for kontrolaktivitetsplanen, side 5 – side 6 samt side 8 – side 9*.

Prioriteringsmodellen

”Indsatsledelsen prioriterer indsatsaktiviteterne efter de 4 prioriteringskriterier, der fremgår af *figur 4*:

- Bindinger (fra bindingsanalysen).
- Innovation (analyseprojekter).
- Effekt (direkte effekt (reguleringer) og strukturel effekt (fremadrettet adfærdspåvirkning)).
- Synlighed m.v.

Figur 4. Kriterier i SKATs prioritering af kontrolaktiviteterne



Indsatsledelsens prioritering understøttes af en beslutningsstøttemodel (”Prioriteringsmodellen”). Der indsamles årligt en dataskabelon for alle indsatsaktiviteter – både igangværende og forslag til nye. Dataskabelonerne omfatter detaljerede oplysninger om aktiviteternes forventede ressourceforbrug, produktion og resultater/effekt. Modellen gør det muligt at arbejde med forskellige scenarier for ressourceprioriteringen, som tager udgangspunkt i prioriteringskriterierne.

Prioriteringsmodellen anvendes ved den årlige prioritering af indsatsaktiviteterne samt ved omprioritering af ressourcer.

Indsatsledelsens prioritering gennemføres på tværs af afdelinger og segmenter med henblik på samlet set at opnå størst effekt. Prioriteringsprocessen understøttes af prioriteringsmodellen, der med udgangspunkt i den gennemførte dataindsamling, gør det muligt at opstille forskellige prioriteringsscenarier. Prioriteringen udmøntes i den årlige udgivelse af en plan for SKATs kontrolaktiviteter – Kontrolaktivitetsplanen.

Afdelingerne har ansvaret for at eksekvere planen. Afdelingerne etablerer eventuelle nye projekter, og allokere ressourcer i overensstemmelse med beslutningen. Afdelingerne sikrer, at der udarbejdes projektbeskrivelser, og at opfølgningsprocedurer gennemføres.

Nye indsatsaktiviteter kan løbende iværksættes, når behov opstår. Beslutningen træffes på kvartalsmøderne, og indebærer en samtidig beslutning om, hvilke aktiviteter, der skal nedlægges eller reduceres for at give plads til den nye aktivitet. Beslutningsprocessen understøttes med hjælp fra prioriteringsmodellen. Modellen kan afveje den forventede effekt af de nye aktiviteter over for effekten af de allerede igangværende aktiviteter, og dermed udpege de aktiviteter, der skal indgå i beslutningen.

Kvartalsrullet omfatter en revurdering af igangværende projekter, der ikke opnår de forventede resultater, eller som har ændrede ressourcebehov. Revurderingen understøttes ved hjælp af prioriteringsmodellen. Revurderingen kan medføre, at projektet nedlukkes til fordel for andre aktiviteter med forventet højere effekt. Revurderingen kan endvidere føre til en justering af projektets aktiviteter eller tilpasning af projektets ressourcer og mål.”

Der henvises ligeledes til *bilag 10 – Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats over for små og mellemstore virksomheder, punkterne 28-34*, hvor det nærmere var beskrevet, hvordan den årlige planlægning af kontrolindsatsen blev foretaget samt forretningsgangen for planlægningen.

For perioden 2016 – 2017:

Nedenstående fremgår af *bilag 11 – Processen for kontrolaktivitetsplanen, side 4 – side 5*.

”Der gennemføres en årlig prioritering af kontrolaktiviteterne. Kontrolaktiviteterne har typisk et flerårigt forløb. De igangværende kontrolaktiviteter indgår imidlertid alligevel i den årlige prioritering og kan således bortfalde eller blive reduceret, hvis andre eller nye aktiviteter prioriteres højere.

Prioriteringen tager udgangspunkt i en opgørelse af de ressourcer, der indenfor forretningsområdets lønbudget vil være til rådighed for indsatsaktiviteterne.”

Der henvises til følgende planer for produktionen:

Bilag 13 – Aktivitetsplan 2014

Bilag 14 – Kontrolaktiviteter 2015

Bilag 15 – Kontrolaktiviteter 2016

Bilag 16 – Kontrolaktiviteter 2017.

3. Beslutningsprocessen

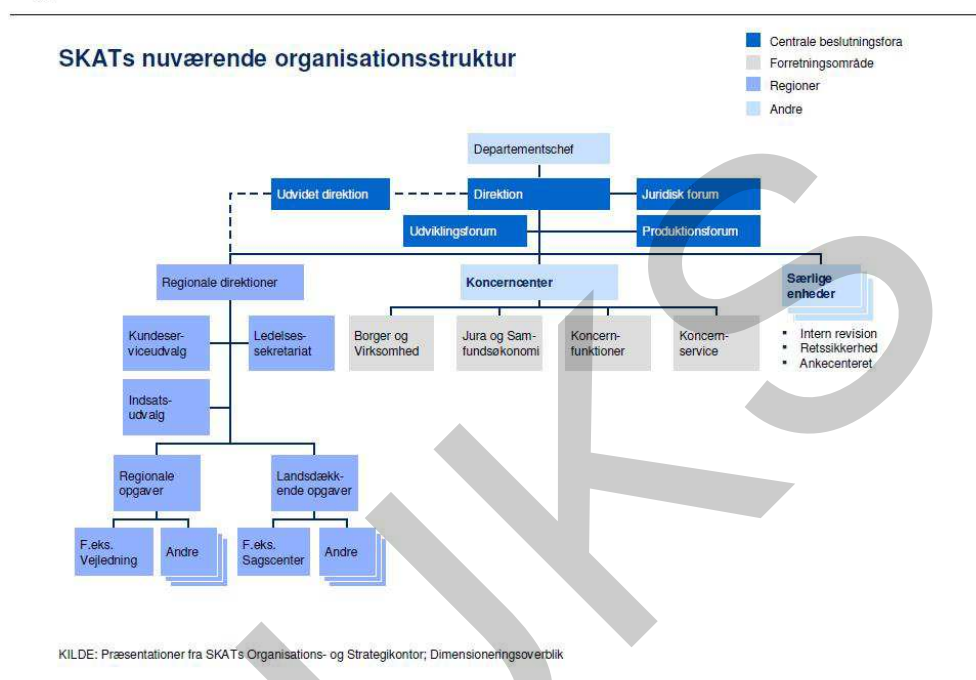
Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en redegørelse for, hvordan beslutningsprocessen var og hvor beslutningskompetencen til at udvælge eller afvise et forslag til et indsatsprojekt lå.

Før 1. april 2013

Nedenstående fremgår af bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 6.2.2 Organisering af driftsniveauet og afsnit 6.2.3 Styringsmekanismer.

”SKAT er organiseret med et decentralt niveau, der består af 6 geografiske regioner, og er centralt organiseret i form af koncerncenteret og 3 særlige enheder (jævnfør Figur 271).

Figur 271



SKATs organisationsstruktur er suppleret af styringsmekanismer, som bidrager til koordinering af arbejdet på tværs af organisationen. Styringsmekanismerne er opsummeret i Figur 273, som både beskriver direktionen og de væsentligste beslutningsfora.

Figur 273

Styringsmekanismer

Direktionen	Beslutningsfora og udvalg
▪ Overordnet ledelsesansvar ▪ Træffer de strategiske beslutninger ▪ Består af 8 medlemmer ▪ Mødes hver uge 2 til 3 timer ▪ Medlemmer: – Departementschef – Udviklingsdirektør – Produktionsdirektør – Økonomidirektør – Koncerndirektør – Samfundsøkonomiskdirektør – Juridisk direktør – HR-direktør	▪ 16 udvalg og beslutningsfora ▪ Mødefrekvens fra 1 til 4 gange om måneden ▪ Møde længde fra 2 til 7 timer ▪ De væsentligste fora og udvalg er: – Udvidet direktion – Udviklingsforum – Juridisk forum – Produktionsforum – Produktionsplanudvalg – Kundeserviceudvalg – Indsatsudvalg – Toldudvalget – Inddrivelsesudvalget – Strategisk styringsforum

Direktionen har det overordnede ledelsesansvar og træffer de strategiske beslutninger for SKAT. Det bør bemærkes, at SKAT operer med en "flydende" direktion, hvilket betyder, at der ikke er helt klare og funktionelt afgrænsede ansvarsområder. Den udvidede direktion drøfter de tværgående problemstillinger og den langsigtede udvikling, hvorfor denne enhed har det overordnede ansvar for virksomhedsplanen og årsværksdimensioneringen.

Udviklingsforummet (UFO) har det overordnede ansvar for den strategiske forretningsudvikling, herunder opfølgning og styring af IT-projekter og -drift.

Juridisk forum varetager planlægningen og tilrettelæggelsen af lovgivningsarbejdet og det juridiske fortolkningsarbejde.

Produktionsforummet drøfter, prioriterer og udvikler SKATs drift og projekter, herunder opfølgning på produktionsområdets mål og indikatorer.

De resterende fora og udvalg varetager koordinering inden for et funktionelt område på tværs af de regionale enheder eller på tværs af enheder i koncerntcenteret."

Nedenstående fremgår af *bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)*, afsnit 2.3.1 *Organisering og ressourceforbrug*.

"Indsatsarbejdet ledes af Indsatsudvalget, som er sammensat af fagdirektøren for Indsats samt direktørerne for de regionale indsatsorganisationer og de landsdækkende enheder.

Når det centrale Indsatsudvalg har prioriteret risikoen og afsat et bestemt antal ressourcer til indsatsprojektet, er det projektlederens ansvar, at der udarbejdes en projektbeskrivelse, som opnår godkendelse i Indsatsudvalget. Beskrivelsen skal blandt andet indeholde en strategi for, hvordan projektets succeskriterier opnås, en beskrivelse af og metoder til effektivmålinger samt en milepælsplan for effektivering af strategien. Indsatsudvalget kvalitetssikrer og godkender projektets samlede "business case", før det iværksættes."

Efter 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 31 – Forretningsorden for Indsatsledelsen*.

”Indsatsledelsen er forretningsområdets øverste besluttende organ og har ansvaret for den overordnede udvikling, styring og drift af forretningsområdet.

Indsatsledelsen ledes af Indsatsdirektøren, som er medlem af SKATs direktion. SKATs direktion ledes af direktøren for SKAT.

Direktøren for Indsats tegner forretningsområdet i forhold til omverdenen og sætter rammerne.

Fokusområder for Indsatsledelsen er:

- Øge den oplevede opdagelsesrisiko
- Opgøre den ubeskattede økonomi
- Arbejde efter konkrete segmentstrategier
- Anvende effektive metoder.”

Der henvises ligeledes til *bilag 30 – Eksempel på Indsatsledelsens beslutning*.

4. Opfølgning og afrapportering

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en redegørelse for, hvordan opfølgningsprocessen var for indsatsprojekter – herunder opfølgning og afrapportering til departementet.

I forhold til opfølgning og afrapportering af indsatsprojekter til departementet kan Skattestyrelsen oplyse, at der blev udarbejdet en ”Gennemsigthedsrapport” for hvert af årene 2013 - 2017.

Nedenstående fremgår af *bilag 13 – Gennemsigthedsrapport 2013, afsnit 1*.

”Redegørelsen konkluderede blandt andet, at der var behov for en styrkelse af de retssikkerhedsmæssige hensyn i SKATs kontrolprojekter. På den baggrund lagde SKATs direktør op til en række konkrete initiativer, herunder at SKAT fremover vil udarbejde en årlig ”gennemsigthedsrapport”, hvori der redegøres for kontrolarbejdet. Rapporterne havde til formål at skabe åbenhed og transparens omkring de regler, som dannede grundlag for SKATs kontrolarbejde, samt beskrive, hvordan SKATs kontrolbeføjelser blev brugt, til hvad og i hvilket omfang.”

Nedenstående er eksempler på faste opfølgninger og afrapporteringer til departementet og Skatteudvalget (Listen er ikke udtømmende):

Der henvises til følgende bilag:

Bilag 6 – Indsatsplan 2010

Bilag 7 – Indsatsplan 2011

Bilag 8 – Indsats- og Inddrivelsesplan 2012

Bilag 9 – Produktionsplan 2013

Bilag 13 – Aktivitetsplan 2014

Bilag 14 – Kontrolaktiviteter 2015

Bilag 15 – Kontrolaktiviteter 2016

Bilag 16 – Kontrolaktiviteter 2017

Bilag 17 – Gennemsigthedsrapport 2013

Bilag 18 – Gennemsigthedsrapport 2014

Bilag 19 – Gennemsigthedsrapport 2015

Bilag 20 – Gennemsigthedsrapport 2016

Bilag 21 – Gennemsigthedsrapport 2017

Bilag 27 – Compliance undersøgelse virksomheder 2012

Bilag 28 – TP-redegørelse 2016.

Før 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 1 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 2.3.2.1 Proceseffektivitet og understøttelse af indsatsstrategien.*

”Der er seks regioner med seks skattedirektører, der hver har ansvar for indsatsarbejdet i deres region. De seks skattedirektører indgår i Indsatsudvalget, hvor indsatsprojekterne godkendes og slutevalueres. Den enkelte skattedirektør har dog selv beføjelser til at bestemme, hvordan de planlægger, effektuerer og laver opfølgning på projekterne.”

Efter 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 11 – Processen for kontrolaktivitetsplanen side 7 – side 9*

”Projekterne gennemfører en månedlig opfølgning og rapportering på projektets fremdrift og status. Vurderingen sker på en række faste parametre, der omfatter ressourceanvendelse, produktionsmål og effektindikatorer.

Projekterne har adgang til månedlige standardrapporter, der indeholder en standardiseret opgørelse af ressourceanvendelse antal gennemførte kontroller, træfprocent og provenu. Projekterne indrapporterer status i SKATs projektstyringssystem, IPlan, hvorfra der foretages udtræk til ledelsesrapporter på forskellige niveauer.

Der arbejdes med mål- og driftsstyringstavler, som hjælper til at sikre, at alle medarbejdere i enheden bidrager bedst muligt til at opfylde afdelingens og forretningsområdets mål, og der gennemføres faste målsamtaler (1:1-samtaler) med alle medarbejdere.

Underdirektørerne modtager månedlige ledelsesrapporter, som bl.a. omfatter opfølgning på projekternes ressourceanvendelse og statusrapportering. De øvrige ledere modtager forskellige former for ledelsesinformation.”

Indsatsledelsens løbende opfølgning

Indsatsledelsen følger på månedlige tavlemøder fremdriften i den samlede kontrolproduktion. Eventuelle behov for justeringer af ressourcer og mål behandles i forbindelse med Indsatsledelsens kvartalsmøder.

Der gennemføres en årlig devaluering af projekter, der har en varighed på mindst to år. Devalueringen fokuserer særligt på de erfaringer og den læring, der kan drages af projektet, samt de handlinger der bør gennemføres for at nyttiggøre erfaringerne i det videre projektforsløb.”

Nedenstående fremgår af *bilag 10 – Beretning til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats over for små og mellemstore virksomheder, punkterne 49 - 50.*

”SKAT har beskrevet processen for afslutning af indsatsprojekter og analyseprojekter. Heraf fremgår det, at der ved afslutningen af et projekt skal foretages en slutevaluering.

Formålet med slutevalueringen er at dokumentere, at projektet er gennemført i overensstemmelse med planen og omkostningseffektivt har realiseret de opstillede mål og succeskriterier.

I tilknytning til slutevalueringen skal der udarbejdes et beslutningsoplæg, hvori de vigtigste hovedpunkter fra projektets slutevaluering fremdrages. Fokus er særligt på den læring, der kan drages af projektet, og de handlinger, der bør gennemføres for at dele og udnytte den nye viden. Beslutningsoplægget indeholder en indstilling om, hvilke konkrete tiltag og handlinger der yderligere bør iværksættes for at få gavn af den nye viden.”

5. SIRs rapporter betydning for udvælgelsen af indsatsprojekter

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en redegørelse for, hvordan SIRs rapporter indgik i udvælgelsen af i indsatsprojekter og i indsatsarbejdet og i givet fald hvorledes.

I det følgende har Skattestyrelsen beskrevet den generelle opfølgningsprocedure for SIRs rapporter før og efter 1. april 2013. Det har ikke været muligt at finde dokumentation for, hvorledes SIRs rapport konkret indgik i udvælgelsen af indsatsprojekter og i indsatsarbejdet, som kommissionen har anmodet om.

Dog bemærkes, at det af SIR rapporterne fremgik, hvilke observationer, risici og anbefalinger den enkelte revision medførte, herunder hvilke konkrete ledere, der havde ansvaret for at følge op på de kritiske punkter. Der henvises *bilag 29 – SKR rapport Store Selskabers moms og lønsumsafgift.*

Før 1. april 2013

Nedenstående eksempel viser, hvordan man ved en region havde fastsat en opfølgningsprocedure på SIRs rapporter. Proceduren for SKAT København er beskrevet i *bilag 22 - Procedure for Revisionsbesøg ved SKAT København.*

”Den relevante skattedirektør skal sørge for, at der følges op på de punkter, der er anført i den endelige rapport, som har givet anledning til bemærkninger eller særskilt kritik. Den relevante skattedirektør er ansvarlig for opfølgningen. Revisionsrapporten medtages på regionsdirektionens opfølgnings- og implementeringsplan.

Et halvt år efter at den endelige rapport har været forelagt regionsdirektionen, medtages punktet igen på det først kommende direktionmøde til vurdering af den foretagne opfølgning/implementering.

Regionssekretariatet sørger for at punktet kommer med på det først kommende direktionmøde.”

Der henvises ligeledes til *bilagene 23 – 25 Kommissorium for revisionsudvalget, Opfølgningsprocedure for Intern Revisions rapporter i Skatteministeriet samt drøftelse af revisionsudvalget*, hvor proceduren for det daglige arbejde mellem Skatteministeriet og SIR samt koordination af opfølgningen var nærmere beskrevet.

Der henvises ligeledes til *bilag 26 – Advokatundersøgelse Bech-Bruun refusion af udbytteskat, side 67 - 70*, hvor opfølgningsproceduren på SIRs rapporter blev nærmere beskrevet.

Efter 1. april 2013

Nedenstående fremgår af *bilag 26 – Advokatundersøgelse Bech-Bruun refusion af udbytteskat, side 73-74.*

”Opfølgningsproceduren er i sin endelige form udarbejdet af SKAT Økonomi og dateret den 13. februar 2013.” En sammenfatning af opfølgningsproceduren for Intern Revision fremgik af ovenstående *bilag, punkt 5.2.2, side 74.*

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

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

Status fra direktørerne på opfølgningen, herunder Budget og Regnskabs vurdering af om opfølgningen er dækkende, opsamles i en opfølgningsprotokol, som forelægges SKATs direktion inden den sendes til departementet til evt. videre foranstaltning.”

Der henvises ligeledes til *bilag 34 – Opfølgning på SIR rapport Skm af 22. februar 2007 og bilag 36 – Forelæggelse SIR opfølgning direktionen*, der begge beskriver, hvordan opfølgning på den pågældende SIR rapport blev foretaget.

I forhold til hvordan SIRs rapporter indgik i indsatsarbejdet henvises til vedlagte afrapporteringen på 2 konkrete månedsopfølgninger fra henholdsvis september 2016 og januar 2017, jf. *bilag 36 – Månedsopfølgning Indsats notat januar 2017 og bilag 37 – Indsats månedsopfølgning september 2016.*

Skattestyrelsen
Østbanegade 123
2100 København Ø

Den 29. august 2019

Sendt pr. e-mail til: Peter.Vogelsang@SKTST.dk

Telefonnr.: 4146 2010
E-mail: post@kommissionenomskat.dk
www.kommissionenomskat.dk

Anmodning om redegørelse i medfør af undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, om de organisatoriske og økonomiske rammer for det daværende SKAT's kontrolarbejde

Ved kommissorium af 3. juli 2017 blev Undersøgelseskommissionen om SKAT anmodet om at undersøge en række forhold vedrørende SKAT. Ved tillægskommissorium af 9. april 2018 blev undersøgelseskommissionen anmodet om også at inddrage udbytteskatteområdet i sin undersøgelse. Kommissionens undersøgelse vedrørende tillægskommissoriet angår perioden fra 2010 til den 13. september 2017.

Af tillægskommissoriet fremgår herom bl.a. følgende:

”Justitsministeriet skal på den baggrund anmode Undersøgelseskommissionen om SKAT om, at forholdene vedrørende SKAT's udbetaling af refusion af udbytteskat inddrages i kommissionens arbejde.

Undersøgelseskommissionen skal i den forbindelse undersøge og redegøre for SKAT's forvaltning af udbytteskatteområdet. Undersøgelsen og redegørelsen skal bl.a. omfatte SKAT's tilrettelæggelse og udførelse af sagsbehandlingen og sagsoplysningen i forbindelse med udbetaling af refusion af udbytteskat, herunder kontrollen med, at betingelserne for udbetalingerne var opfyldt.

Endvidere skal undersøgelseskommissionen undersøge og redegøre for de organisatoriske forhold vedrørende tilrettelæggelsen af SKAT's varetagelse af opgaverne på udbytteskatteområdet. Kommissionens undersøgelse og redegørelse skal bl.a. omfatte den organisatoriske forankring af ansvaret for udbytteskatteområdet og det ledelsesmæssige tilsyn med området. I den forbindelse skal undersøgelseskommissionen bl.a. inddrage den ledelsesmæssige opfølgning og reaktion på oplysninger om udviklingen på udbytteskatteområdet, herunder løbende regnskabsdata og oplysninger om mulige uregelmæssigheder mv., samt risikoanalysen og -styringen på området.

Undersøgelseskommissionen har desuden til opgave at undersøge og redegøre for Skatteministeriets tilsyn med udbytteskatteområdet. Undersøgelsen og redegørelsen skal bl.a. omfatte Skatteministeriets risikoanalyse og -styring af udbytteskatteområdet samt opfølgningen og reaktionen på oplysninger om udviklingen på området, herunder løbende regnskabsdata og oplysninger om mulige uregelmæssigheder, problemer mv.

Undersøgelseskommissionen skal i forbindelse med sin undersøgelse af og redegørelse for de ovennævnte forhold bl.a. inddrage retsgrundlaget, de økonomiske og personalemæssige rammer for opgavevaretagelsen, den it- og datamæssige understøttelse af forvaltningen og samspillet mellem disse forhold.”

Til brug for kommissionens undersøgelse af forholdene vedrørende tillægskommissoriet skal undersøgelseskommissionen hermed anmode Skattestyrelsen om at afgive en skriftlig redegørelse for de organisatoriske og økonomiske rammer for det daværende SKAT's arbejde med kontrol af borgere og virksomheder i perioden fra 2010 til den 13. september 2017, herunder:

- En beskrivelse af indplaceringen af kontrolfunktionen i SKAT's organisation samt beskrivelse af kontrolområdets interne organisering og fordeling af arbejdsopgaver samt baggrunden for eventuelle omorganiseringer af området.
- En oversigt over antal årsværk beskæftiget med at planlægge og udføre kontrolarbejde fordelt på de enkelte år, herunder fordelingen af årsværkene internt i kontrolområdets afdelinger og kontorer samt kontorerne/afdelingernes geografiske placering. Redegørelsen skal desuden omfatte eventuelle udlån af årsværk fra kontrolområdet til andre arbejdsfunktioner i SKAT.
- En oversigt over de årligt afsatte økonomiske bevillinger til SKAT's kontrolarbejde, baggrunden for eventuelle ændringer af de årlige økonomiske bevillinger samt den interne fordeling af den samlede årlige bevilling til kontrolarbejdet.
- En beskrivelse af eventuelle omstruktureringer og medarbejderreduktioner på kontrolområdet som følge af iværksatte effektiviseringstiltag i SKAT.

Dokumenter, som danner grundlag for redegørelsen, bedes vedlagt eller oplistet med filnavn, hvis dokumentet allerede er udleveret.

Som grundlag for anmodningen henviser kommissionen til undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, hvorefter enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser.

Redegørelsen efter undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, vil indgå i kommissionens undersøgelse på lige fod med det øvrige materiale, som kommissionen modtager til brug for undersøgelsen. Redegørelsen må derfor forventes at indgå i undersøgelseskommissionens beretning, ligesom den vil blive gjort tilgængelig for bisidderne, jf. lovens § 22, stk. 2.

Undersøgelseskommisionen skal anmode om at modtage redegørelsen senest den 1. oktober 2019. Redegørelsen kan fremsendes via sikker e-mail til kommissionens e-mailadresse post@kommissionenomskat.dk.

Kommissoriet, tillægskommissoriet og udvidelsen af tillægskommissoriet er tilgængelige på kommissionens hjemmeside www.kommissionenomskat.dk. Uddrag af undersøgelseskommissionsloven er vedlagt dette brev.

Såfremt De måtte have spørgsmål til ovenstående, er De velkommen til at rette henvendelse til kommissionen på ovenstående telefonnummer eller via sikker e-mail til kommissionens e-mail-adresse.

Med venlig hilsen

Michael Ellehauge

Formand

Uddrag af undersøgelseskommissionsloven:

Kapitel 5

Udlevering af materiale

...

§ 9. ...

Stk. 2. Enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser, og til skriftligt at besvare de spørgsmål, som kommissionen stiller. Pligten gælder ikke i det omfang, der efter § 12 ikke er pligt til at afgive vidneforklaring om de pågældende forhold.

Stk. 3. De i stk. 1 og 2 nævnte pligter gælder, uanset om de pågældende oplysninger er undergivet tavshedspligt.

...

§ 12. Pligten til at afgive forklaring som vidne gælder ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for strafansvar for den pågældende i anledning af de forhold, undersøgelsen omfatter. Vidnepligten gælder heller ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for, at det offentlige gør et disciplinært eller tilsvarende ansættelsesretligt ansvar gældende over for den pågældende i anledning af de nævnte forhold.

Stk. 2. Den i stk. 1 nævnte persons nærmeste har heller ikke pligt til at afgive vidneforklaring. Undersøgelseskommissionen kan dog pålægge den pågældende at afgive forklaring som vidne, når forklaringen må anses for at være af afgørende betydning for undersøgelsen og undersøgelsens beskaffenhed og dens betydning for samfundet findes at berettige til det.

Stk. 3. Vidnepligten gælder i øvrigt med de undtagelser, der er fastsat i retsplejelovens kapitel 18. Retsplejelovens § 169 og § 170, stk. 3, finder dog ikke anvendelse.

...

Kapitel 7

De berørte personers retsstilling

...

§ 22. ...

Stk. 2. Bisidderen har ret til af undersøgelseskommissionen at få kopi af det materiale, der indgår i undersøgelsen.

Stk. 3. Bisidderen må ikke uden undersøgelseskommissionens samtykke udlevere det i stk. 2 nævnte materiale til sin klient. Undersøgelseskommissionen kan give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med indholdet af det i stk. 2 nævnte materiale, hvis afgørende hensyn til fremmede magter, statens sikkerhed, sagens opklaring eller tredjemand taler for det. Kommissionen kan under tilsvarende betingelser give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med, hvad der er foregået under møder i undersøgelseskommissionen eller i retten.

...

Notat

Driftsstyring

9. oktober 2019

J.nr. 19-0727279

Undersøgelseskommissionen om SKAT

Undersøgelseskommissionens henvendelse af 29. august 2019 om en redegørelse vedrørende de organisatoriske og økonomiske rammer for SKATs kontrolarbejde*Indledning*

Undersøgelseskommissionen har ved brev af 29. august 2019 anmodet Skattestyrelsen om at afgive en skriftlig redegørelse for de organisatoriske og økonomiske rammer for det daværende SKATs arbejde med kontrol af borgere og virksomheder i perioden fra 2010 til den 13. september 2017, herunder:

- En beskrivelse af indplaceringen af kontrolfunktionen i SKAT's organisation samt beskrivelse af kontrolområdets interne organisering og fordeling af arbejdsopgaver samt baggrunden for eventuelle omorganiseringer af området.
- En oversigt over antal årsværk beskæftiget med at planlægge og udføre kontrolarbejde fordelt på de enkelte år, herunder fordelingen af årsværkene internt i kontrolområdets afdelinger og kontorer samt kontorenes/afdelingernes geografiske placering. Redegørelsen skal desuden omfatte eventuelle udlån af årsværk fra kontrolområdet til andre arbejdsfunktioner i SKAT.
- En oversigt over de årligt afsatte økonomiske bevillinger til SKAT's kontrolarbejde, baggrunden for eventuelle ændringer af de årlige økonomiske bevillinger samt den interne fordeling af den samlede årlige bevilling til kontrolarbejdet.
- En beskrivelse af eventuelle omstruktureringer og medarbejderreduktioner på kontrolområdet som følge af iværksatte effektiviseringstiltag i SKAT.

Anmodningen skal ses i lyset af tillægskommissoriet af 9. april 2018 om udbytteskatteområdet og kommissionens undersøgelse af forholdene herunder.

Anmodningens juridiske grundlag er undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, hvorefter enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser.

Afgrænsning

Ved besvarelse af Undersøgelseskommissionens anmodning har Skattestyrelsen lagt følgende til grund:

Skattestyrelsen har ved besvarelsen forudsat, at der med undersøgelseskommissionens henvisning til "kontrolfunktionen" og "kontrolområdet" sigtes til en organisatorisk afgrænset del af SKAT. Besvarelsen er derfor som udgangspunkt afgrænset til at omfatte SKATs daværende forretningsområde "Indsats", hvor størstedelen af kontrolindsatsen var forankret. Det bemærkes dog, at SKAT Indsats også i et vist omfang har varetaget opgaver, der ikke kan karakteriseres som kontrol, og at det ikke er muligt at foretage en afgrænsning af et organisatorisk område, der 1-1 modsvarer hele kontrolindsatsen i SKAT.

Som det fremgår af *bilag 1* kan kontrol opfattes snævert som det, man traditionelt betegner som efterkontrol, hvor der på baggrund af indberettet information fra borgere og virksomheder foretages kontrol af rigtigheden heraf. Denne opgave har organisatorisk været forankret i SKATs daværende forretningsområde Indsats og svarer hovedsageligt til de kontrolaktiviteter, der har været beskrevet i den årlige plan over SKATs kontrolaktiviteter, jf. *bilag 2-4*. Indsatsen blev i henhold til finansloven afpasset efter risiko og adfærd, med henblik på at give størst mulig effekt.

Kontrol kan imidlertid også opfattes bredere og dermed inkludere en række andre opgaver i forbindelse med sikringen af korrekt indbetaling af skatter og afgifter, herunder en række opgaver, der også kan anses som kontrolrelaterede, eller der som led i deres udførelse indeholder kontrolaktiviteter.

Ved besvarelsen af spørgsmål 3 er de afsatte driftsbevillinger opgjort i forhold til opgavekategorier og følger ikke en organisatorisk afgrænsning.

I svaret er det endvidere forudsat, at undersøgelseskommissionens anmodning omfatter en generel beskrivelse af de organisatoriske og økonomiske rammer for kontrolarbejdet i perioden. Mere detaljerede beskrivelser af de organisatoriske og økonomiske rammer for kontrolarbejdet i perioden fremgår af dokumenterne i nedenstående oversigt.

Der er i besvarelsen taget udgangspunkt i dokumenterne i nedenstående oversigt.

Grundlag for besvarelse af anmodning

Undersøgelseskommissionens anmodning besvares med udgangspunkt i følgende officielle dokumenter og interne beskrivelser mv., jf. nedenstående oversigt. Under redegørelserne for de enkelte punkter i anmodningen er det af hensyn til bilagenes omfang nærmere anført, hvilket afsnit/hvilken side i bilagene, der refereres til i besvarelsen.

Bilagsnr.	Bilag	Kilde
1	Notat beskrivelse af kontrolopgaven	Notat sendt til departementet
2	Kontrolaktiviteter 2015	SKATs hjemmeside
3	Kontrolaktiviteter 2016	Skatteudvalget 2015-16 SAU 134
4	Kontrolaktiviteter 2017	SKAT, Google
5	Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)	Skatteudvalget 2012-13 SAU 735
6	Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for ”Beretningen til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder	Fremsendt af departementet til Rigsrevisionen
7	Opgaver og ansvar 2010-2012	Oversigter udleveret tidligere til Undersøgelseskommissionen
8	Opgaver og ansvar 2014-2016	Oversigter udleveret tidligere til Undersøgelseskommissionen

9	Organisationsoversigter over SKAT, herunder Indsats, i perioden 2013-2017	Oversigter udleveret tidligere til Undersøgelseskommissionen
10	Omstrukturering i SKAT	Pressemeddelelse https://www.skm.dk/aktuelt/presse/pressemeddelelser/2013/juni/redegoerelse-medfoerer-omstruktureringer-i-skat
11	Målbillede Indsats	Internt dokument
12	Opgørelse af antal årsværk i SKAT	Notat
13	Organisationsdiagram 2017	Internt dokument
14	Udviklingen i finanslovsmidler til opgavekategori Indsats 2011-2017	Notat
15	Større produktivitet i Indsats	Internt dokument

Besvarelse af anmodning

Nedenfor redegøres for de enkelte punkter i anmodningen.

1. Kontrolområdets organisering

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om at give en beskrivelse af indplaceringen af kontrolfunktionen i SKAT's organisation samt beskrivelse af kontrolområdets interne organisering og fordeling af arbejdsopgaver samt baggrunden for eventuelle omorganiseringer af området.

Besvarelsen af undersøgelseskommissionens anmodning er struktureret efter en tidsperiode med en regional organisering af indsatsopgaven (før 1. april 2013) og en tidsperiode med landsdækkende organisering af indsatsopgaven (efter 1. april 2013), jf. nedenfor. Jf. *punkt 6.1 i bilag 5 - Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)* ”Den 1. januar 2010 blev Skatteministeriets departement sammenlagt med driftsvirksomheden, der bestod af SKATs Hovedcenter og SKAT (regionerne)”. Den 1. januar 2013 ophørte denne sammenlægning af Skatteministeriets departement og driftsvirksomheden.



Som nævnt indledningsvist er besvarelsen afgrænset organisatorisk, og omfatter det daværende forretningsområdet Indsats. Indsats indgik indtil 1. april 2013 i en primær regional organisering af SKATs opgaver og efter 1. april 2013 i en fuld landsdækkende organisering af SKATs opgaver.

Organisering af SKAT og kontrolfunktionen i Indsats før 1. april 2013:

Nedenstående fremgår af *bilag 5 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)*, afsnit 6.2.2 *Organisering af driftsniveauet*, figur 272.

Den 1. januar 2009 blev der etableret en ny organisationsstruktur. SKAT omfattede herefter 6 regioner med tilhørende landsdækkende enheder.

Figur 272

Regionernes ansvarsområder

	København	Nordsjælland	Midt- og Syd-sjælland	Midtjylland	Nordjylland	Syddanmark
Basisopgaver:	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring	- Indsats - Kundeservice - Ekspedition - Administration - Markedsføring
Landsdækkende enheder:	- Told - Store Selskaber	- Motor - Økonomisk Kriminalitet	- Indrivelsescenter - Ejendoms-vurdering	- Betalingscenter - Regnskabscent-er	- Sagscenter Erhverv - Kundecenter Erhverv	- Udland - Sagscenter Person - Kundecenter Person
Opgaver som sekretariatet varetager	- Produktions planlægning - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation	- Produktions og analyse - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Økonomi og Personale - Kommunikation - Klagesagsbehandling	- Produktion (planlægning) - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation - Sagsbehandling	- Produktion og analyse - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Kommunikation - Klagesagsbehandling	- Produktion (Planlægning) - Ledelsesstøtte - Kompetence-udvikling - Forretningsstyring - Økonomi / Controlling - Kommunikation	- Ledelsesin-formation - Kompetence-udvikling - Koncepter og værktøj - Kommunikation

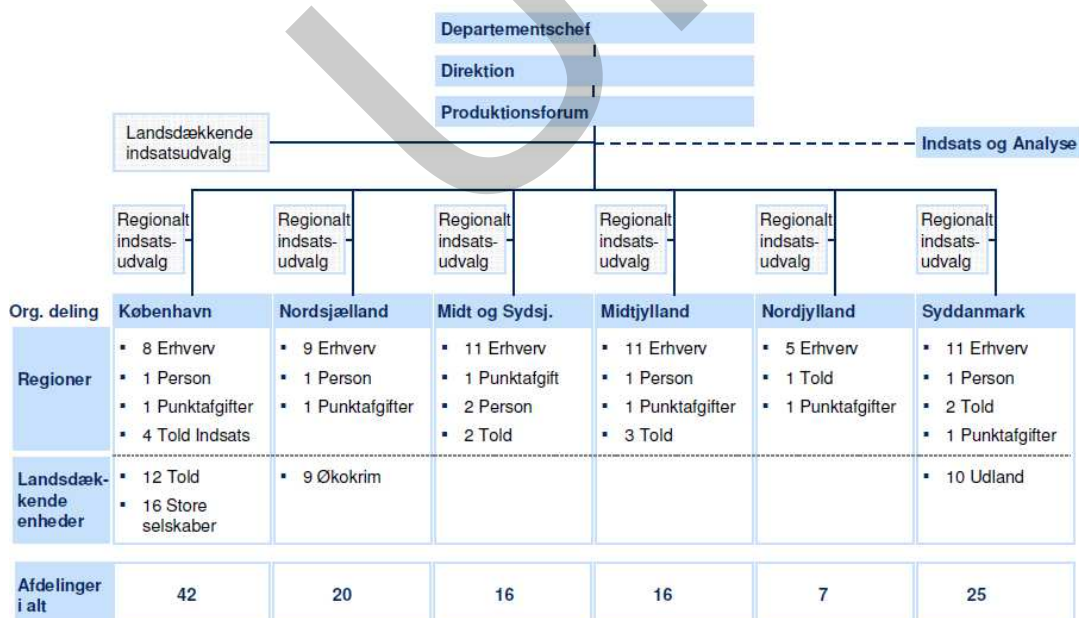
Indenfor den enkelte regions områder var der en række lokationer i form af lokale skattecentre.

Samtidig med etablering af regionerne blev specialiseringen øget ved dannelsen af 13 landsdækkende enheder. Den nærmere organisering af Indsats ses nedenfor.

Nedenstående figur fremgår af *bilag 5 – Analyse af Skatteministeriet (McKinsey), afsnit 2.3.1, figur 75. Organisering og ressourceforbrug.*

Organisering af indsats

Afdelinger/kontorer i regionerne

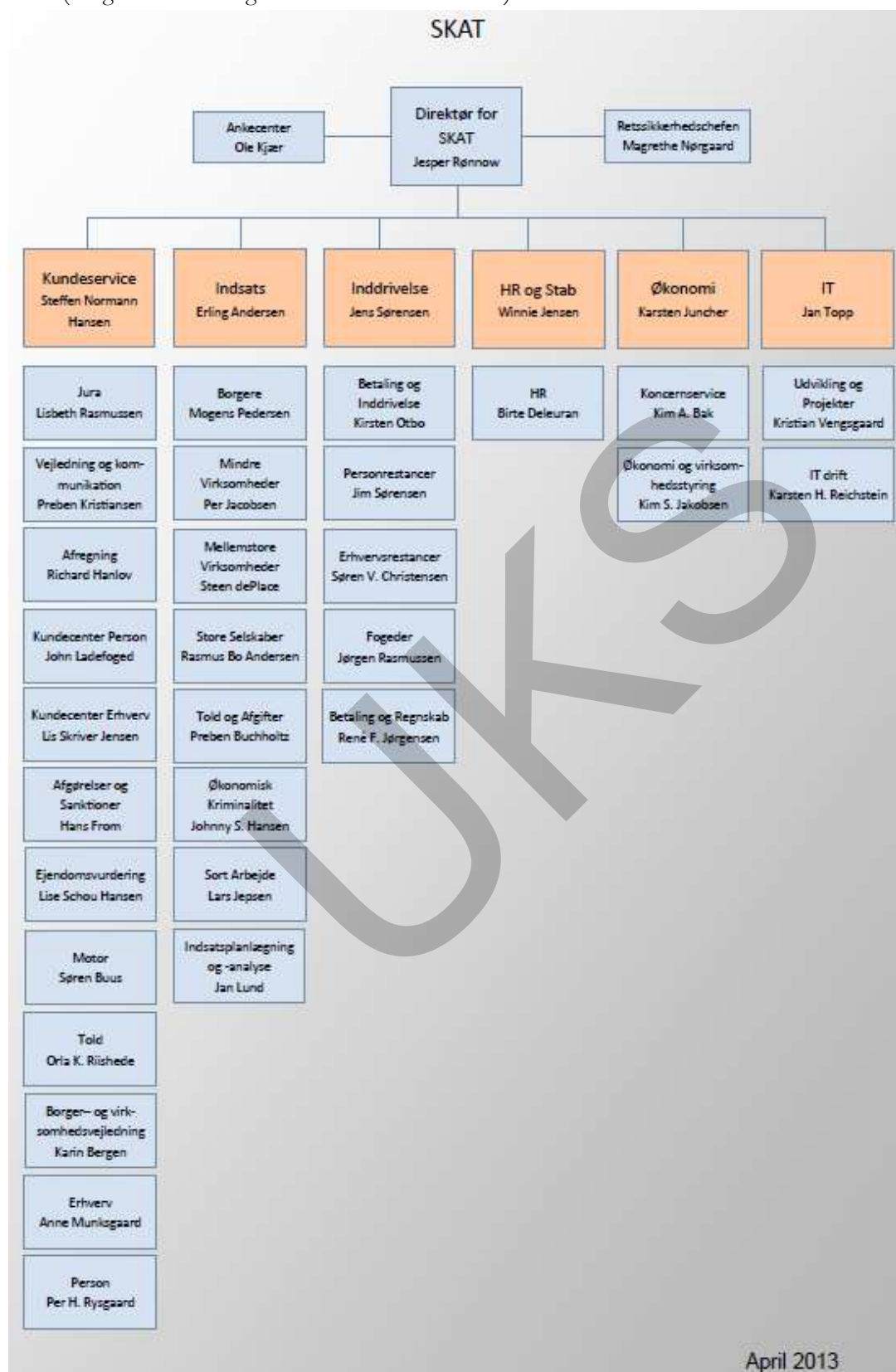


Note: Afdelingsstørrelse normalt omkring 16-20. I gennemsnit yderligere to vice-skattedirektører pr. region og 1 pr. delenhed i region

KILDE: Opførelse over organisationens afdelinger fra HR

Organisering af kontrolfunktionen i Indsats efter 1. april 2013:

Nedenstående oversigt fremgår af *bilag 9*, som tidligere er udleveret til undersøgelseskommissionen (bilag 1.1.1 i leveringen den 19. december 2017):



Nedenstående fremgår af bilag 6 – *Forundersøgelse af SKATs kontrol af små og mellemstore virksomheder forud for "Beretningen til Statsrevisorerne om SKATs kontrolindsats overfor små og mellemstore virksomheder"*:

”Den 1. april 2013 blev SKAT organiseret som én samlet styrelse med ny ledelsesstruktur og landsdækkende funktioner/opgaver.

Indsatsopgaven er nu organiseret i 7 afdelinger med hver deres fokusområde. Den nye organisering giver en øget specialisering og indsatsen kan derfor gennemføres mere målrettet og effektivt. Planlægning, styring og opfølgning på indsatsprojekter og øvrige indsatsaktiviteter er samlet i en organisatorisk enhed, under en fælles styringsramme.

Der har i den nye organisering været fokus på at effektivisere indsatsaktiviteterne gennem planlægning af større og længerevarende projekter, som geografisk er fordelt på færrest mulige lokationer. Samtidig organiseres vedvarende aktiviteter ikke længere som projekter, men som faste driftsopgaver.”

En uddybende beskrivelse af den interne organisering og fordeling af arbejdsopgaver kan ses i bilag 7 og 8, som tidligere er udleveret til undersøgelseskommisionen (bilagene 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 2.3.2.1, 2.3.2.2, 2.3.2.3, 2.3.2.4, 2.3.2.5, 2.3.2.6 i leveringen den 19. december 2017).

Med hensyn til efterfølgende omorganiseringer af området henvises til bilag 9, som viser organisationsoversigter over SKAT, herunder Indsats, i perioden 2013-2017. Bilagene er tidligere udleveret til undersøgelseskommisionen (bilag 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 og 1.1.4 i leveringen den 19. december 2017). Baggrunden for nedlæggelsen af afdelingen Økonomisk Kriminalitet og oprettelse af afdelingen Særlig Kontrol kan endvidere ses af pressemeddelelsen i bilag 10, hvor det i forbindelse med en redegørelse afgivet af SKAT til skatteministeren blandt andet fremgår:

”Redegørelsen konkluderer, at der er behov for at styrke retssikkerheden i SKATs projekter, og at det vil kræve et stærkt ledelsesmæssigt fokus at adressere problemstillingerne.

Samtidig kommer Borger- og retssikkerhedschefen med flere alvorlige kritikpunkter i forhold til SKATs sagsbehandling, herunder sagsbehandlingen i afdelingen for Økonomisk Kriminalitet, indhentning af oplysninger fra tredjemand, indgåelse af aftaler, foretagelse af arrest, fremsendelse af fortrolige oplysninger pr. mail samt journalisering og sagsbehandlingstider.”

Der henvises i øvrigt til Skattestyrelsens besvarelse af undersøgelseskommisionens forespørgsel af 22. august 2019, pkt. 1, vedrørende organisering af indsatsopgaven.

2. Antal årsværk beskæftiget med kontrolarbejdet

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om en oversigt over antal årsværk beskæftiget med at planlægge og udføre kontrolarbejde fordelt på de enkelte år, herunder fordelingen af årsværkene internt i kontrolområdet afdelinger og kontorer samt kontorerne/afdelingernes geografiske placering. Redegørelsen skal desuden omfatte eventuelle udlån af årsværk fra kontrolområdet til andre arbejdsfunktioner i SKAT.

Nedenstående besvarelse fremgår af bilag 12 – *opgørelse af antal årsværk i SKAT*.

For at svare på undersøgelseskommisionens spørgsmål vedrørende antal årsværk beskæftiget med at planlægge og udføre kontrol foretages en organisatorisk afgrænsning i tråd med spørgsmål 1. For at sikre sammenlignelighed i data, er der i opgørelsen korrigeret for organisatoriske ændringer. Kontrolopgaver som i 2017 er at finde i Indsatsorganisationen, fungerer som organisatorisk afgrænsning af kontrolårsværk i hele perioden fra 2010 - 13. september 2017. Der er væsentlige metodiske udfordringer forbundet med at opgøre tallene ensartet over tid.

Tabel 1. Antal årsværk ansat i SKAT i perioden 2009-2017 med udgangspunkt i organiseringen i 2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kundeservice	2.707	2.809	2.658	2.523	2.242	1.994	2.023	2.045	2.082
Indsats	3.077	2.495	2.440	2.351	2.253	2.136	2.072	1.973	1.984
Inddrivelse	843	1.062	1.111	1.058	1.039	938	886	926	1.050
Økonomi	387	366	356	339	359	318	297	313	308
HR og Jura	455	481	505	475	442	403	407	429	447
IT og data	371	332	318	299	279	336	402	443	489
Særlige funktioner	45	56	46	36	35	8	8	8	7
Direktion	8	6	3	4	7	7	7	8	8
Antal årsværk i SKAT	7.892	7.606	7.436	7.086	6.656	6.141	6.102	6.144	6.374

Anm. Fra 2009 til 2013 var der ca. 100 årsværk beskæftiget med opgaver i Regionssekretariatene, som blev nedlagt med den nye organisering i 2013. Med udgangspunkt i McKinseys analyse af Skatteministeriet er de fordelt forholdsvis ligeligt ud mellem forretningsområderne, således at halvdelen er fordelt til Økonomi og HR og Jura, mens den anden halvdel stort set er fordelt ligeligt ud mellem de øvrige forretningsområder. Fra 2009 til april 2013 er der medarbejdere i særlige funktioner i regionsstrukturen, som det ikke har været muligt at fordele entydigt ud på den aktuelle organisering. Kilde: Opgørelsen er baseret på HR-data vedrører de enkelte medarbejders ansættelsesforhold opgjort i årsværk og egne beregninger.

Fra 2014 og frem er der indført en ensartet tilgang til registrering af SKATs kontrolproduktion ud fra den tid der konkret anvendes på kontrolaktiviteter (SAU 2019:1). Der redegøres nærmere for de metodiske valg i ovenstående tabel i bilaget (bilag 12).

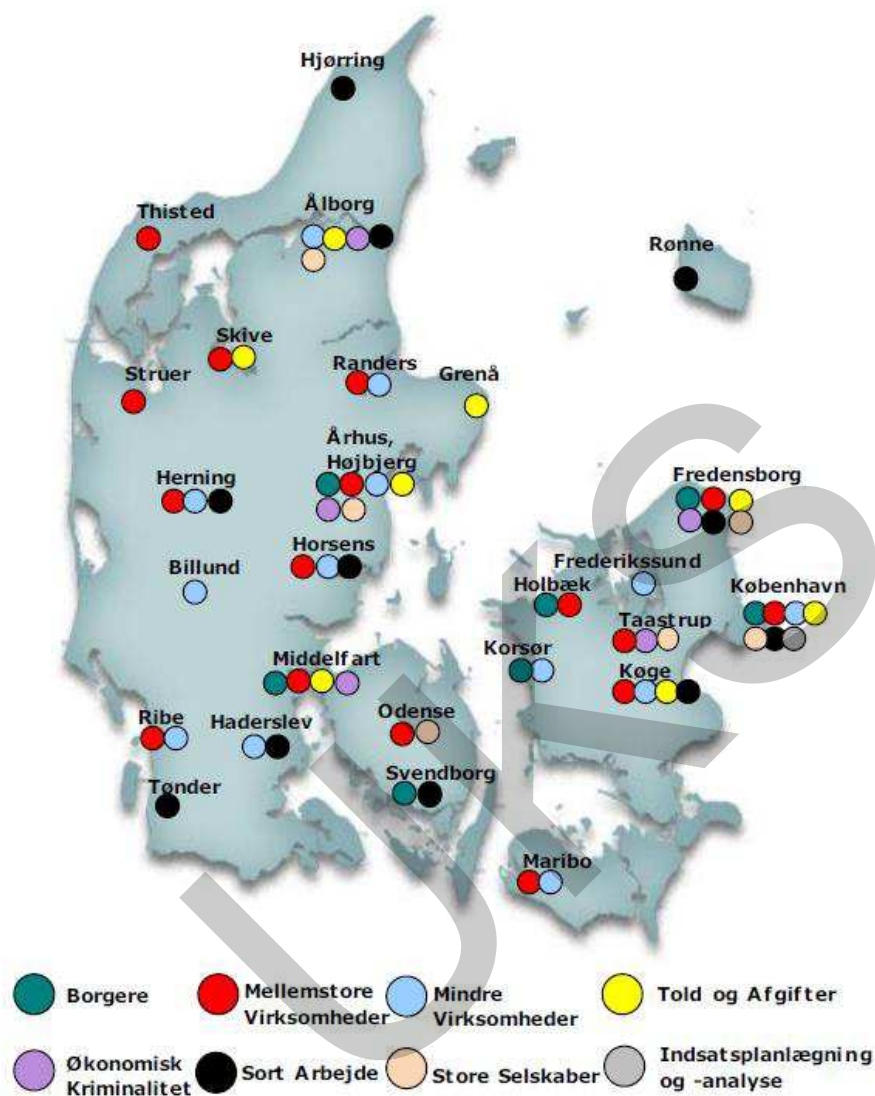
Nedenstående besvarelse fremgår af *bilag 5 – Analyse af Skatteministeriet*, *bilag 11 – Målbillede Indsats 2013*, *bilag 12 - opgørelse af antal årsværk i SKAT* og *bilag 13 - Organisationsdiagram 2017*.

Det er ikke muligt for nærværende at svare ensartet på fordelingen af årsværkene internt i kontrolområdets afdelinger.

Afdelingernes geografiske lokationer kan placeres for perioden. Fra 2010-2013 er SKAT opdelt i en geografifhængig organisation med enkelte nationale enheder. Dette kan ses i figur 75 (*McKinsey 2012: afsnit 2.3.1, figur 75*). På kontrolområdet var der følgende landsdækkende enheder: Økonomisk Kriminalitet i Region Nordsjælland og Store Selskaber i Region København. De enkelte landsdækkende enheder er hver især forankret i en region, men varetager den pågældende specialopgave på vegne af SKAT som helhed (jf. figur 75). De landsdækkende enheder er således knyttet organisatorisk til en enkelt region, men kan geografisk set have medarbejdere placeret andre steder i landet.

Fra 2013 - 2017 er SKAT – Indsats funktionelt opdelt i en virtuel organisation, hvilket vil sige, at medarbejdere tilknyttet samme afdeling har været placeret på flere geografiske lokationer i landet. De afdelinger der har udført kontrol, har således ikke været afgrænset til en geografisk lokation i perioden (*McKinsey 2012: afsnit 6.1*). Dette illustreres videre for perioden 2013-2016 i figuren ”Geografisk placering af SKAT Indsats” (Målbillede i Indsats 2013:10). Dog har hver

afdeling formelt haft en underdirektør placeret på en geografisk lokation i perioden 2013 – 2017. For perioden 2013-2016 kan lokaliseringen ses i figuren ”Indsats – organisering” (*Målbillede Indsats 2013 s. 8*). Underdirektørernes placering i 2017 er vist i bilag 13 – *Organisationsdiagram 2017*.



Nedenstående besvarelse refererer til *bilag 12 – Opgørelse af antal årsværk i SKAT*.

Der findes ikke et samlet ind- og udlånsregnskab for perioden. Der er med de organisatoriske afgrænsninger og metodiske forbehold i ”Opgørelse af antal årsværk i SKAT” medtaget ind- og udlån af årsværk for perioden.

3. Økonomiske bevillinger til kontrolarbejdet

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om en oversigt over de årligt afsatte økonomiske bevillinger til SKAT's kontrolarbejde, baggrunden for eventuelle ændringer af de årlige økonomiske bevillinger samt den interne fordeling af den samlede årlige bevilling til kontrolarbejdet.

Nedenstående besvarelse refererer til *bilag 14 - Udviklingen i finanslovsmidler til opgavekategori Indsats 2011-2017* samt *bilag 12 – Opgørelse af antal årsværk i SKAT*.

De årligt afsatte driftsbevillinger til SKAT er afsat på de løbende finanslove, jævnfør § 09.21.01 (driftsbevilling). Der er ikke en særskilt finanslovsbevilling til kontrolopgaven, ligesom der ikke er en særskilt bevilling til Indsatsområdet.

SKAT's kontrolarbejde kan dog i vidt omfang forstås knyttet til en opgavekategori i finanslovens specifikation af udgifter fordelt på opgavekategorier, jf. finanslovens § 09.21.01 (tabel 5 og 6). Tabel 6 opstiller således en specifikation af udgifter fordelt på opgavekategorier, og tabel 5 angiver en beskrivelse af SKAT's opgaver og mål. I årene 2011-2017 fremgår en opgavekategori kaldet Indsats. Det bemærkes, at opgavekategorien Indsats på finansloven ikke er det samme som forretningsområdet Indsats, som er en organisatorisk enhed. I perioden 2011-2017 kan der i forretningsområdet Indsats således være varetaget opgaver, som ikke indgår i opgavekategorien Indsats, herunder eksempelvis ledelse, som indgår under kategorien: Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration.

For en oversigt over de økonomiske midler til opgavekategori Indsats, samt baggrunden for ændringer for ændringer heri, henvises der til særskilt notat: Udvikling i finanslovsmidler til opgavekategori Indsats 2011-2017. Det bemærkes, at udviklingen i de disponerede midler til kategorien løbende er blevet påvirket af politiske aftaler og øremærkede bevillinger, jf. anmærkningsteksten i finanslovens § 09.21.01. Der foreligger ikke en entydig nedbrydning af opgavekategorien Indsats i finansloven på interne fordelinger.

Som det fremgår af notatet kan ressourceanvendelsen for det organisatoriske forretningsområde Indsats ikke retvisende sammenlignes over tid på baggrund af finanslovens specifikation af udgifter fordelt på opgavekategorier. For så vidt angår et billede af ressourceanvendelsen på forretningsområdet Indsats over tid henvises til særskilt notat: Opgørelse af antal årsværk i SKAT.

4. Evt. omstruktureringer og medarbejderreduktioner

Til brug for kommissionens undersøgelse er Skattestyrelsen anmodet om en beskrivelse af eventuelle omstruktureringer og medarbejderreduktioner på kontrolområdet som følge af iværksatte effektiviserings tiltag i SKAT

Der kan for undersøgelsesperioden fra 2010 - 13. september 2017 peges på to effektiviserings tiltag på kontrolområdet. Første effektiviserings tiltag "Forandringsporteføljen" blev gennemført i perioden 2013— 2016 og var baseret på McKinseys effektiviseringsanalyse af hele SKAT i 2012. Andet effektiviserings tiltag "Produktivitet i Indsats" blev gennemført i perioden 2015 - 2017 og var SKAT's egen analyse af potentialet for en produktivitetsforøgelse i SKAT - Indsats.

Forandringsportefølje 2013 – 2016

Der henvises til bilag 5 – *Analyse af Skatteministeriet (McKinsey)*, hvoraf der blandt andet fremgår følgende: "Regeringens Økonomiudvalg besluttede i marts 2012 at igangsætte et analysearbejde på Skatteministeriets (herefter SKAT) område. Formålet med analysearbejdet er at ruste SKAT, således at organisationen kan realisere de aftalte og forudsatte effektiviseringer, der blev identificeret ved fusionen af den statslige og kommunale skatteforvaltning i 2005... McKinsey & Company gennemførte på denne baggrund en analyse i perioden 1. maj – 1. september" (McKinsey 2012:4).

Analysen fokuserer på at oprette faglige specialmiljøer og centralisere kontrolopgaven. Analysen anviser et effektiviseringspotentiale på 90 mio. kr. Det skal ses i kontekst af at: "...forudsætningen var, at lønudgifterne kunne nedbringes med cirka 35 procent og forbruget på øvrig drift tilsvarende med cirka 25 procent frem mod 2012.

SKAT har siden da gennemført væsentlige tilpasninger, blandt andet gennem en løbende modernisering af IT-systemerne og medfølgende årsværksreduktioner for at realisere de forudsatte effektiviseringer. Denne omstilling har indebåret både oprettelse af et fælles Koncerncenter i 2009 og relokalisering af medarbejdere. Tiltagene har resulteret i, at SKAT har nedbragt lønudgifterne med cirka 25 procent og forbruget på øvrige driftsopgaver med cirka 20 procent siden 2005” (McKinsey 2012:5)

Produktivitet i Indsats 2015 - 2017

Der henvises til *bilag 15 – større produktivitet i Indsats*, hvoraf der blandt andet fremgår følgende: ”SKAT (Økonomi) har i efteråret 2013 udarbejdet en analyse, som peger på, at der kan frigives ressourcer fra Indsats, uden at der sker en forringelse af opgaveløsningen. Det bemærkes, at resultatet kun relaterer sig til optimering af ydelsen kontrol.

Optimeringsinitiativerne vil samlet realisere en stigning i produktiviteten på 443 årsværk frem til 2017, med årlig opgørelse af samlet gevinstrealisering” (Større produktivitet i Indsats 2015:3).

Skattestyrelsen
Østbanegade 123
2100 København Ø

Den 29. august 2019

Sendt pr. e-mail til: Peter.Vogelsang@SKTST.dk

Telefonnr.: 4146 2010
E-mail: post@kommissionenomskat.dk
www.kommissionenomskat.dk

Anmodning om redegørelse i medfør af undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, om udarbejdelsen af SKAT's månedlige lokale og centrale regnskaber

Ved kommissorium af 3. juli 2017 blev Undersøgelseskommissionen om SKAT anmodet om at undersøge en række forhold vedrørende SKAT. Ved tillægskommissorium af 9. april 2018 blev undersøgelseskommissionen anmodet om også at inddrage udbytteskatteområdet i sin undersøgelse. Kommissionens undersøgelse vedrørende tillægskommissoriet angår perioden fra 2010 til den 13. september 2017.

Af tillægskommissoriet fremgår herom bl.a. følgende:

”Justitsministeriet skal på den baggrund anmode Undersøgelseskommissionen om SKAT om, at forholdene vedrørende SKAT's udbetaling af refusion af udbytteskat inddrages i kommissionens arbejde.

Undersøgelseskommissionen skal i den forbindelse undersøge og redegøre for SKAT's forvaltning af udbytteskatteområdet. Undersøgelsen og redegørelsen skal bl.a. omfatte SKAT's tilrettelæggelse og udførelse af sagsbehandlingen og sagsoplysningen i forbindelse med udbetaling af refusion af udbytteskat, herunder kontrollen med, at betingelserne for udbetalingerne var opfyldt.

Endvidere skal undersøgelseskommissionen undersøge og redegøre for de organisatoriske forhold vedrørende tilrettelæggelsen af SKAT's varetagelse af opgaverne på udbytteskatteområdet. Kommissionens undersøgelse og redegørelse skal bl.a. omfatte den organisatoriske forankring af ansvaret for udbytteskatteområdet og det ledelsesmæssige tilsyn med området. I den forbindelse skal undersøgelseskommissionen bl.a. inddrage den ledelsesmæssige opfølgning og reaktion på oplysninger om udviklingen på udbytteskatteområdet, herunder løbende regnskabsdata og oplysninger om mulige uregelmæssigheder mv., samt risikoanalysen og -styringen på området.

Undersøgelseskommissionen har desuden til opgave at undersøge og redegøre for Skatteministeriets tilsyn med udbytteskatteområdet. Undersøgelsen og redegørelsen skal bl.a. omfatte Skatteministeriets risikoanalyse og -styring af udbytteskatteområdet samt opfølgningen og reaktionen på oplysninger om udviklingen på området, herunder løbende regnskabsdata og oplysninger om mulige uregelmæssigheder, problemer mv.

Undersøgelseskommissionen skal i forbindelse med sin undersøgelse af og redegørelse for de ovennævnte forhold bl.a. inddrage retsgrundlaget, de økonomiske og personalemæssige rammer for opgavevaretagelsen, den it- og datamæssige understøttelse af forvaltningen og samspillet mellem disse forhold.”

Af Borger- og retssikkerhedschefens ”Faktuel redegørelse om administrationen af udbytterefusion i perioden 2010-2015” fra februar 2016 s. 38-40 fremgår følgende omkring processen vedrørende den centrale regnskabsaflæggelse i SKAT:

””Den centrale regnskabsaflæggelse til Statens Koncern System (SKS) sker på grundlag af et samlet regnskab for de i SAP38-regnskabsenheder (alle firmakoder), registrerede regnskabsoplysninger.”

2010 - 2014:

”SKAT Regnskab, Regnskab 1, foretager efter udgangen af hver måned efter en fastsat kørselsplan, og i overensstemmelse med de af Moderniseringsstyrelsen fastsatte tidsterminer, filoverførsel af ovennævnte regnskabs-oplysninger til Statens Koncern System (SKS).”

2014 - 2015:

”SKAT, Inddrivelse, Betaling og Regnskab, § 38 kontoret foretager efter udgangen af hver måned efter en fastsat køreplan, og i overensstemmelse med de af Moderniseringsstyrelsen fastsatte tidsterminer, filoverførsel af ovennævnte regnskabs-oplysninger til Statens Koncern System (SKS).”

...

Om godkendelse og indsendelse af § 38 regnskabet fremgår følgende:

2010 - 2014:

”Skattedirektøren for Regnskab, skal hver måned, inden udløbet af den efter regnskabsperiodens udløb følgende måned, godkende og indsende SAP38-regnskabet til Skatteministeriet, Koncerncentret.”

2014 - 2015:

”Underdirektøren for Betaling og Regnskab og kontorchefen for § 38 kontoret skal hver måned, inden udløbet af den efter regnskabsperiodens følgende måned, godkende og indsende SAP38-regnskabet til Skatteministeriets departement, Intern Regnskab 1, Rigsrevisionen og Skatteministeriets Interne Revision.”

Borger- og retssikkerhedschefen har fået oplyst, at SAP 38 regnskabet også inden 2014 blev sendt til Rigsrevisionen og SIR samtidig med at det blev sendt til Skatteministeriets departement.”

Til brug for kommissionens undersøgelse af forholdene vedrørende tillægskommissoriet anmodes Skattestyrelsen hermed i medfør af undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, om at afgive en skriftlig redegørelse for sagsgangen i ovennævnte periode vedrørende udarbejdelsen af SKAT's månedlige lokale og centrale regnskaber, herunder eventuelle tidsfrister.

Dokumenter, som danner grundlag for redegørelsen, bedes vedlagt eller oplistet med filnavn, hvis dokumentet allerede er udleveret.

Som grundlag for anmodningen henviser kommissionen til undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, hvorefter enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser.

Redegørelsen efter undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2, vil indgå i kommissionens undersøgelse på lige fod med det øvrige materiale, som kommissionen modtager til brug for undersøgelsen. Redegørelsen må derfor forventes at indgå i undersøgelseskommissionens beretning, ligesom den vil blive gjort tilgængelig for bisidderne, jf. lovens § 22, stk. 2.

Undersøgelseskommissionen skal anmode om at modtage redegørelsen senest den 1. oktober 2019. Redegørelsen kan fremsendes via sikker e-mail til kommissionens e-mailadresse post@kommissionenomskat.dk.

Kommissoriet, tillægskommissoriet og udvidelsen af tillægskommissoriet er tilgængelige på kommissionens hjemmeside www.kommissionenomskat.dk. Uddrag af undersøgelseskommissionsloven er vedlagt dette brev.

Såfremt De måtte have spørgsmål til ovenstående, er De velkommen til at rette henvendelse til kommissionen på ovenstående telefonnummer eller via sikker e-mail til kommissionens e-mail-adresse.

Med venlig hilsen

Michael Ellehauge

Formand

Uddrag af undersøgelseskommissionsloven:

Kapitel 5

Udlevering af materiale

...

§ 9. ...

Stk. 2. Enhver har pligt til skriftligt at redegøre for de forhold, hvorom kommissionen anmoder om redegørelser, og til skriftligt at besvare de spørgsmål, som kommissionen stiller. Pligten gælder ikke i det omfang, der efter § 12 ikke er pligt til at afgive vidneforklaring om de pågældende forhold.

Stk. 3. De i stk. 1 og 2 nævnte pligter gælder, uanset om de pågældende oplysninger er undergivet tavshedspligt.

...

§ 12. Pligten til at afgive forklaring som vidne gælder ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for strafansvar for den pågældende i anledning af de forhold, undersøgelsen omfatter. Vidnepligten gælder heller ikke i det omfang, der må antages at foreligge mulighed for, at det offentlige gør et disciplinært eller tilsvarende ansættelsesretligt ansvar gældende over for den pågældende i anledning af de nævnte forhold.

Stk. 2. Den i stk. 1 nævnte persons nærmeste har heller ikke pligt til at afgive vidneforklaring. Undersøgelseskommissionen kan dog pålægge den pågældende at afgive forklaring som vidne, når forklaringen må anses for at være af afgørende betydning for undersøgelsen og undersøgelsens beskaffenhed og dens betydning for samfundet findes at berettige til det.

Stk. 3. Vidnepligten gælder i øvrigt med de undtagelser, der er fastsat i retsplejelovens kapitel 18. Retsplejelovens § 169 og § 170, stk. 3, finder dog ikke anvendelse.

...

Kapitel 7

De berørte personers retsstilling

...

§ 22. ...

Stk. 2. Bisidderen har ret til af undersøgelseskommissionen at få kopi af det materiale, der indgår i undersøgelsen.

Stk. 3. Bisidderen må ikke uden undersøgelseskommissionens samtykke udlevere det i stk. 2 nævnte materiale til sin klient. Undersøgelseskommissionen kan give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med indholdet af det i stk. 2 nævnte materiale, hvis afgørende hensyn til fremmede magter, statens sikkerhed, sagens opklaring eller tredjemand taler for det. Kommissionen kan under tilsvarende betingelser give bisidderen pålæg om ikke at gøre sin klient bekendt med, hvad der er foregået under møder i undersøgelseskommissionen eller i retten.

...

Notat

13. september 2019
J.nr. 19-0663929

Regnskab § 38
SMJ / MKK

Redegørelse til Undersøgelseskommissionen om SKAT

1. Indledning

Undersøgelseskommissionen om SKAT har ved brev af 29. august 2019 anmodet Skattestyrelsen om i henhold til undersøgelseskommissionslovens § 9, stk. 2 *at afgive en skriftlig redegørelse for sagsgangen i ovennævnte periode vedrørende udarbejdelsen af SKAT's månedlige lokale og centrale regnskaber, herunder eventuelle tidsfrister*. Anmodningen relaterer sig til undersøgelseskommissionens tillægskommissorium af 9. april 2018 om udbytteskatteområdet.

Anmodningen er blevet behandlet i Skattestyrelsen ved Regnskab § 38, hvor ansvaret for tilrettelæggelsen af udarbejdelsen af lokale og centrale regnskaber, herunder vedrørende udbytteskatteområdet, er placeret.

1.1 Afgrænsning og definitioner

Ved besvarelsen af undersøgelseskommissionens anmodning har Skattestyrelsen lagt følgende til grund:

- Ved *SKAT's centrale regnskaber* forstås den samlede regnskabsgodkendelse vedrørende finanslovens § 38.
- Ved *SKAT's månedlige lokale regnskaber* forstås den regnskabsgodkendelse, der er udarbejdet pr. delregnskab (firmakode), og hvor ansvaret er entydigt afgrænset hertil.
- Ved *SKAT's lokale regnskaber* er der udelukkende redegjort for sagsgangen vedrørende udarbejdelse af regnskabet for den del, der relaterer sig til udbytteskatteområdet (firmakode 6112).
- Ved *ovennævnte periode* forstås tillægskommissoriets datomæssige afgrænsning, dvs. 2010 til 13. september 2017. Regnskabet for september 2017 godkendes først i oktober 2017 og er derfor ikke inkluderet i materialet.

1.2 Grundlaget for besvarelsen af anmodningen

Undersøgelseskommissionens anmodning er besvaret med udgangspunkt i den lovgivning, de instrukser og vejledninger samt konkrete regnskabsgodkendelser og underliggende dokumentation herfor, som var gældende og som blev udarbejdet i den pågældende periode, herunder:

1. Centrale regnskabsgodkendelser
2. Lokale regnskabsgodkendelser
3. Mailedokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser
4. Links til "Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen" for 2010-2017
5. Links til "Økonomisk Administrativ Vejledning"
6. Ministerieinstruks
7. Virksomhedsinstruks
8. Overordnet regnskabsinstruks for SKAT
9. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab
10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab

Ad. 1. Centrale regnskabsgodkendelser:

Der er foretaget månedlig central regnskabsgodkendelse, og materialet herfor er struktureret med en mappe pr. år. Under hver af disse mapper ligger alle godkendelser af regnskaberne for alle måneder i de pågældende år. Godkendelserne er angivet med månedsnummer og årstal i filnavnet.

Ad. 2. Lokale regnskabsgodkendelser:

Der er foretaget lokal regnskabsgodkendelse, og materialet herfor er ligeledes struktureret med mapper pr. år, som er underopdelt med månedsmapper, hvori filerne, der vedrører regnskabsaflæggelsen og regnskabsgodkendelserne for firmakode 6112, er placeret.

Ad. 3. Mailedokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser:

Det er dokumenteret, hvem der har modtaget hvilke regnskaber måned for måned i året. Mailedokumentationen indeholder en mappe pr. år. Mail-filerne indeholder allesammen månedsnummer og årstal i filnavnet.

Ad. 4. Links til "Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen" for 2010-2017:

For lokale og centrale regnskaber har man i SKAT fulgt reglerne beskrevet i "Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen". For de berørte år findes følgende bekendtgørelser:

BEK nr 116 af 19/02/2018 (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=197147>)

BEK nr 70 af 27/01/2011 (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=135281>)

BEK nr 1693 af 19/12/2006 (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=5968>)

Ad. 5. Links til "Økonomisk Administrativ Vejledning":

For lokale og centrale regnskaber har man i SKAT ligeledes fulgt reglerne beskrevet i Økonomisk Administrativ Vejledning (ØAV). ØAV redigeres og offentliggøres af Moderniseringsstyrelsen (MODST). Skattestyrelsen er ikke i besiddelse af tidligere versioner.

Nuværende version kan findes her:

<https://modst.dk/oekonomi/oeav/>

Ad. 6. Ministerieinstruks:

Ministerieinstruks udarbejdes af Skatteministeriets departement. Ministerieinstruksen beskriver Skatteministeriets forretningsområde og opdeling på virksomheder, herunder hvilke hovedkonti inkl. bevillingslovenes fællesparagraffer, der henhører under de enkelte virksomheder.

Ad. 7. Virksomhedsinstruks:

Virksomhedsinstruks udarbejdes af Skatteforvaltningen og godkendes af Skatteministeriets departement. Virksomhedsinstruksen er en overordnet beskrivelse og identifikation af virksomheden, som beskriver virksomhedens ansvarsfordeling og opstiller overordnede regler om kontrol og godkendelse af virksomhedens regnskaber.

Ad. 8. Overordnet regnskabsinstruks for SKAT:

Overordnet Regnskabsinstruks for SKAT, § 38 udstikker generelle retningslinjer for blandt andet aflæggelse af regnskab og regnskabsgodkendelse. Der er vedlagt instrukser for årene 2010 – 2017. Regnskabsinstruksen omhandler den regnskabsmæssige forvaltning for de områder, hvor Skatteforvaltningen er regnskabsførende institution.

Ad. 9. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab:

Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab. Dette er en arbejdsbeskrivelse for den periodevise regnskabslukning/regnskabsafslutning.

Ad. 10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab:

Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab. Vejledningen omhandler firmakodernes regnskabsafslutning for finanslovens § 9, § 38 samt de regnskabsførende institutioner, som SKAT regnskabsaflægger på vegne af andre ministeransvarsområder. Vejledningen er gældende for alle firmakoder og er retningsgivende for, hvilke afstemninger og kontroller, der som minimum skal udføres.

I forlængelse af ovenstående struktur er der som bilag til nærværende redegørelse vedlagt datamateriale. Datamaterialet er for en vis dels vedkommende (årene 2012-2015) tidligere udleveret til undersøgelseskommisionen, men det er aftalt med kommissionen, at der i forbindelse med fremsendelsen af redegørelsen sker en samlet udlevering for hele den relevante periode (2010-2017).

2. Besvarelse af anmodningen

Besvarelsen af Undersøgelseskommisionens anmodning er struktureret efter de tidsperioder, hvor sagsgang og organisering af regnskabsgodkendelser har været konstante. Der er identificeret i alt 13 regnskabsperioder, hvorimellem der har været variation i forhold til sagsgang og organisering, i løbet af perioden 2010 til 13. september 2017.

Nedenfor redegøres for regnskabsperioderne enkeltvis.

2.1 Regnskabsperioden fra januar 2010 frem til oktober 2012:

Kontoret Regnskab 2 ved afdelingsleder, Lisbeth Rømer udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis skattedirektør for

Regnskab, Lars Nørding og viceskattedirektør, Frank Høj Jensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved kontorchef, Orla H. Christensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen og af enten skattedirektør for Regnskab, Lars Nørding eller viceskattedirektør Frank Høj Jensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.2 Regnskabsperioden fra november 2012 til februar 2013:

Kontoret Regnskab 2 ved afdelingsleder, Lisbeth Rømer udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis viceskattedirektør, Frank Høj Jensen og kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved kontorchef, Orla H. Christensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen og viceskattedirektør, Frank Høj Jensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.3 Regnskabsperioden fra marts 2013 til maj 2013:

Kontoret Regnskab 2 ved afdelingsleder/funktionsleder, Lisbeth Rømer udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Betaling og Regnskab, René Frahm Jørgensen og kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved kontorchef, Orla H. Christensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen og underdirektør, René Frahm Jørgensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.4 Regnskabsperioden fra juni 2013 til februar 2015:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved funktionsleder, Dorthe Pannerup Madsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Betaling og Regnskab, René Frahm Jørgensen og kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved kontorchef, Orla H. Christensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af kontorchef for Regnskab 1, Orla H. Christensen og underdirektør, René Frahm Jørgensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.5 Regnskabsperioden marts 2015:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved funktionsleder, Dorthe Pannerup Madsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis direktør i Inddrivelse, Jens Sørensen og underdirektør i Betaling og Regnskab, René Frahm Jørgensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved underdirektør, René Frahm Jørgensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på

fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af direktør i Inddrivelse, Jens Sørensen og underdirektør, René Frahm Jørgensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.6 Regnskabsperioden fra april 2015 til juli 2015:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved funktionsleder, Dorthe Pannerup Madsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Betaling og Regnskab, René Frahm Jørgensen og kontorchef, Frank Høj Jensen (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab 1 ved underdirektør, René Frahm Jørgensen udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, René Frahm Jørgensen og kontorchef, Frank Høj Jensen (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.7 Regnskabsperioden august 2015:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved funktionsleder, Dorthe Pannerup Madsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Betaling og Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.8 Regnskabsperioden september 2015 til december 2015:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved funktionsleder/leder, Henny Olsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Betaling og Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.9 Regnskabsperioden fra januar 2016 til februar 2016:

Kontoret SAP38 – Høje Taastrup ved konsulent, Lene G. Espersen og funktionsleder Kaj V. Steen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

2.10 Regnskabsperioden marts 2016:

Kontoret SAP 38 – Høje Taastrup ved konsulent, Lene G. Espersen og funktionsleder Kaj V. Steen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet). Regnskabsgodkendelsen er ligeledes fremsendt til direktør for IT og Økonomi Karsten Juncher.

2.11 Regnskabsperioden april 2016:

Kontoret SAP38 ved funktionsleder, Kaj V. Steen og kontoret KOBRA/KR-L ved funktionsleder Preben G. Nielsen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet). Regnskabsgodkendelsen er ligeledes fremsendt til direktør for IT og Økonomi Karsten Juncher.

2.12 Regnskabsperioden fra maj 2016 til juli 2016:

Kontoret KOBRA/KR-L ved fungerende funktionsleder, Mona V. Kristensen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i

datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet). Regnskabsgodkendelsen er ligeledes fremsendt til direktør for IT og Økonomi Karsten Juncher.

2.13 Regnskabsperioden fra august 2016 til august 2017:

Kontoret KOBRA/KR-L ved fungerende funktionsleder/funktionsleder, Mona V. Kristensen udarbejder lokal regnskabsgodkendelse for firmakode 6112 (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”10. Vejledning regnskabsaflæggelse – det lokale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. De lokale regnskaber gennemgås/godkendes efterfølgende af henholdsvis underdirektør i Regnskab, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”02. Lokale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Regnskab - Skatter og Afgifter ved kontorchef, Christina Liljegren udarbejder central regnskabsgodkendelse (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet) i henhold til vejledning (se ”09. Vejledning regnskabsaflæggelse – det centrale regnskab” i datamaterialet) senest på fristdatoen i vejledningen i måneden efter regnskabsperioden. Den centrale regnskabsgodkendelse underskrives efterfølgende af underdirektør, Lars Jepsen og kontorchef, Christina Liljegren (se ”01. Centrale regnskabsgodkendelser” i datamaterialet).

Centrale regnskabsgodkendelser er fremsendt til departementet, Intern Revision og Rigsrevisionen (jævnfør ”03. Mail dokumentation for fremsendelse af regnskabsgodkendelser” i datamaterialet). Regnskabsgodkendelsen er ligeledes fremsendt til direktionen i SKAT.

Dagsorden

SKAT Midtjylland
Direktionssekretariatet

Regionsdirektionen SKAT Midtjylland – 2011
Dato: 8. august 2011

Tid: Kl. 09.00-14.00

Sted: Merkurvej, mødelokalet

Direktionen:

Jens Sørensen
Søren Linér Christensen
Per Hørsted Rysgaard
Lars Nørding
John Ladefoged
John Nielsen
Morten Bøhm
Ole Nørgaard Mikkelsen
Frank Høj
Hans Kurt Larsen
Kaj Kirkegaard
René Frahm Jørgensen

Afbud:

John Ladefoged
Ole Mikkelsen
John Nielsen
Lars Nørding
Morten Bøhm

Forbered:

Læs og medbring bilag:

1.

Bemærkninger:

Dagsorden		Mål/delmål	Bilag	Ansvarlig
1. Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden	B	Sikring af fælles forståelse for mødets indhold. Sikring af enighed/accept af beslutningsprotokolens og opfølgningslistens indhold samt udformning. Opfølgning på tidligere beslutninger (beslutningsprotokol og opfølgningsliste)	Ja	Jens Sørensen
2. RSU d. 9. august 2011	D	Dagsorden (<i>Eftersendes</i>)	Ja	Jens Sørensen
3. Resultatlønsvejledning for ledere i Skatteministeriet LUKKET	D	Håndtering af den regionale proces	Ja	Jens Sørensen
4. Afdelingslederseminar d. 1. og 2. september 2011 LUKKET	D	Videre drøftelse af indhold.	Nej	Jens Sørensen/ Jeanette
5. TR-samtalekoncept LUKKET	D	Drøftelse som optakt til møde med samtlige TR den 11. august 2011	Ja	Jens Sørensen

6. Risikolog – opdatering LUKKET	D	Loggen skal forelægges Produktionsforum på mødet den 29. august. Produktionsstyring vil gerne have vores bidrag senest onsdag den 17. august.	Ja	Jens Sørensen
7. Proces for besættelse af ledig afdelingslederstilling i Indsats LUKKET	D / B	Drøftelse i anledning af fratrædelse af afdelingsleder i Inddrivelse 3.	Nej	Morten Bøhm
8. Ressourcesituationen i Regnskab og overtagelse af firmakode 6113 (pensionsbeskatning) LUKKET	D / B			Lars Nørting/Frank Høj
9. Målbeskrivelsesprocessen 2012 - Status	O	Der gives en mundtlig orientering	Nej	Kaj Kirkegaard
10. Efter sommerferien!	D	Drøftelse af større opgaver og udfordringer som venter i 2. halvår	Nej	Jens Sørensen
11. Orientering	O	a. Fra fagsøjlerne b. Fra Sekretariatet	Nej	
12. VIP-sager	O		Nej	
13. Eventuelt	O	Emner som ikke er kommet med på dagsordenen.	Nej	
14. Opfølgningsliste	D		Ja	
15. Nyhedsbrev	D	Der udvælges forhold fra direktionsmødet der er relevante for omtale i nyhedsbrev	Nej	

Region Midtjylland

Direktionsmødet d. 08-08-2011

**Punkt 8. – Ressourcesituationen i Regnskab og overtagelse af
firmakode 6113 (pensionsbeskatning)**



SKAT Midtjylland

Dato

Emne til dagsordenen - Regionsdirektionsmøde den 8. august 2011

Titel: Ressourcesituationen i Regnskab og overtagelse af firmakode 6113 (pensionsbeskatning)

☒ Til beslutning ☒ Til drøftelse ☐ Til orientering

Anledning:	Regnskab har d. 1. aug. 2011 overtaget ansvaret for firmakode 6113 – pensionsbeskatning. Af vedlagte overleveringsnotat fremgår, at firmakoden er stærkt nødlidende, og at der straks må tages initiativ til at få skabt sikker drift i firmakoden. Generelt vil resourcesituationen i Regnskab komme under et stærkt pres i efteråret 2011, idet 13 medarbejdere ønsker at forlade regnskab i forbindelse med afsked fra SKAT eller ved overførsel til nye opgaver. Endvidere skal der også ske frigørelse af medarbejdere i Maribo når stabil drift ved regnskabsafleggelsen for pensionsbeskatningen er sikret.
Indstilling:	Det indstilles, at der tages en drøftelse af vedlagte notater, herunder hvordan sikker drift kan opretholdes i Regnskab: a) At det besluttede udlån udmeldes og iværksættes i uge 32 b) og at der hurtigst muligt laves opslag på 12 medarbejdere til Regnskab jf. vedhæftede notat
Procedure:	
Økonomi / ressourcer:	Der ønskes en drøftelse af en løsning af resourcesiden ud fra vedlagte notater.
Kommunikation:	
Bilag:	1. Resourcesituationen i Regnskab 2. Overlevering af firmakode 6113 Pensionsbeskatning 3. Overtagelse af nye opgaver i Regnskab
Navn:	Lars Nørthing/Frank Høj Jensen

Notat
 Midtjylland
 Regnskab 3

 29. juli 2011
 Version 2
Fortroligt**Ressourcesituationen i Regnskab**

Ressourcesituationen i Regnskab blev drøftet på et ledernetsmøde den 28. juli 2011 og hertil kan der knyttes følgende bemærkninger til de enkelte afdelinger vedrørende kendt afgang resten af 2011:

Regnskab 1	Ingen kendt afgang	
Regnskab 2	Ingen kendt afgang	
Regnskab 3	Jette Teilmann	31.07.11 Afsked - pension
	Lone Siersen	30.11.11 Afsked - pension
	Inge Birkholm	30.11.11 Afsked - pension
Regnskab 4	Torben Johansen	31.08.11 Kundecenter
	Kirsten Hansen	31.10.11 Afsked - pension
	Lissy Markvardsen	30.09.11 Motor *)
	Hanne G Hansen	31.10.11 Motor *)
	Bente Bødker	Motor **)
	Helle Rafn	Motor **)
	Laila Christensen	Motor **)
Regnskab 6	Jette H Jensen	31.12.11 Afsked - pension
	Else Marie Wedel	31.12.11 Afsked - sygdom
Regnskab 7	Connie E Hansen	31.12.11 Afsked - pension
I alt		13 medarbejdere

*) tidspunkt ikke endelig aftalt

**))ikke aftalt, men Motor vil gerne

Der henvises i øvrigt til notat af 24. juni 2011, version 2, hvor personalesituationen i Regnskab er beskrevet i forbindelse med overtagelsen af opgaverne vedrørende DFLS og firmakode 6113 Pensionsbeskatning (notat vedlagt).

Som følge af notatet af 24. juni 2011 er besluttet, at der skal indlånes 3 medarbejdere til Regnskab Horsens fra henholdsvis Kundeservice/Indsats, så der kan igangsættes kompetenceudvikling, en meget tiltrængt oprydning i firmakode 6113 Pensionsbeskatning samt overførsel af opgaver fra Regnskab 3 til Regnskab 6.

Det er besluttet at de 3 indlånte medarbejdere placeres i Regnskab 6.

Der er i forbindelse med LEAN udarbejdet et opgaveoverblik over Regnskab 3, Regnskab 4 og Regnskab 6, hvor der er lavet en "rulleplan" for overførsel af opgaver fra Regnskab 3 til Regnskab 4 og Regnskab 6, så der kan skabes kapacitet til igangsættelse af kompetenceudvikling og oprydningen.

Det er besluttet, at Ellen Bach og Dorthe Pannerup skal udarbejde en "rulleplan" for opgaverne vedrørende punktafgifterne fra Regnskab 3 til Regnskab 6, som skal iværksættes i august måned 2011.

I planen skal indgå en omfordeling af de interne kontrolpunkter samt punkterne til sandsynlighedskontrollen.

Ellen Bach og Dorthe Pannerup påbegynder ligeledes udarbejdelsen af kommissorium for LEAN-projektet punktafgifter, som forventes opstartet i september måned 2011.

I "rulleplanen" var det tanken, at Regnskab 4 skulle have opgaverne vedrørende godtgørelser og efterangivelser fra Regnskab 3, men dette er ikke muligt, da Regnskab 4 i Odense forventes nedlukket senest den 15. november 2011 og medarbejderne har søgt andre opgaver.

I takt med, at medarbejdere organisatorisk placeret i Maribo fragår/overgår til andre opgaver, skal der i løbet af efteråret 2011 tilføres yderligere 3 årsværk i Horsens, så flere opgaver kan rulles fra Regnskab 3 til Regnskab 4 og Regnskab 6.

Flytning af SAPkasserne for Nordsjælland København fra Regnskab 3 til Regnskab 7 pr 1. oktober 2011, jf LEAN-projektet blev drøftet og det kan ikke afvises, at det kan blive nødvendigt at udskyde datoen til 1. november 2011, som følge af udskydelsen af opstarten af DMO til den 31. oktober 2011 samt den anstrengte ressourcesituation i Regnskab 7.

Regnskab 7 overtager opgaven med SAPkasserne for Nordsjælland København svarende til 3,50 – 4,00 årsværk til bemanningen af opgaven med SAPkasserne for Nordsjælland København samt afstemningen af bankkontiene og det forventes, at opgaven kan løses inden for afdelingens nuværende bemanning.

Det forudsættes, at de forventede frigørende lettelser i forbindelse med implementering af DMO/DMR slår fuldt igennem.

DMR/DMO

Regnskab 1 skal i perioden 8. august – 17. august 2011 foretage konvertering af produktionsdata fra CRM3 til DMO/DMR og skal fra den 22. august 2011 til medio september 2011 afvikle pilotdrift.

Teknisk konvertering forestås af Regnskab 1

Pilotdriften vedrører primært vægtafgift, herunder kasseindbetalinger, udbetalinger til NemKonto, regnskabsafslutning samt afstemning mellem SAP38 og DMO.

Ovenstående procedure gentages pr 31. oktober 2011, hvor konvertering af produktionsdata starter. Ved Go-Live den 14. november 2011 indsættes alle medarbejdere fra CRM3 teamet.

SAP38/DMO supportteamet i Horsens varetager den løbende tekniske overvågning.

I november skal der foretages nedlukning af CRM3 således at alle beholdninger vedrørende CRM3 afstemmes og lukkes – varetages af Regnskab 1 sideløbende med ovenstående opgaver.

Regnskabsanmærkning 2010 mv. – Rigsrevision og Intern Revision

Regnskab 1 skal tilføres 1-2 medarbejdere, hvoraf 1 forventes at komme fra Regnskab 7 til styrkelse af opfølgningen på revisionsrapporterne fra Rigsrevisionen og Intern Revision samt til styrkelse af teknisk support vedrørende DMO/DML.

Opsummering med udgangspunkt i Regnskabs dimensionering for 2011:

Endelig dimensionering 2011 (jf. MJ opgørelse pr maj måned)	124
Løbende effektivisering (bla LEAN) – 8%	- 10
Nye opgaver:	
- DFLS	+ 2
- Pensionsbeskatning (Maribo)	<u>+10</u>
Beregnet dimensionering 2012	126
Til rådighed pr 1/1 2012 (incl. kendt afgang jf s. 1)	<u>114</u> incl elever
Opslag	<u>12</u>

NotatSKAT Midtjylland
Regnskab 329. juli 2011
Version 2**Fortroligt**

Overlevering af firmakode 6113 Pensionsbeskatning

Firmakode 6113 er pr 1. august 2011 overdraget fra afdelingsleder Eva Skov, Sagscenter Person 10 til afdelingsleder Dorthe Pannerup, Regnskab 3.

I den forbindelse er der modtaget mail dateret den 7. juli 2011 kl 13.03 med nedstående indhold fra Eva Skov:

- Kvittering og månedsregnskabet for juni 2011
- **Jeg har aftalt med Gert Mikkelsen, at han sender det til dig, når det er klar.**
- Skrivelsen til regnskabsgodkendelsen
- **Jeg har aftalt med Gert Mikkelsen, at han sender dig til dig når det er klar.**
- Materialet, som ligger til grund for sandsynlighedskontrollen, jf kontrolmatricen, herunder afstemning af giro og bank.
- **Jeg har talt med Gert Mikkelsen og vi tænker, at du nok nemmest selv kan finde materialet på H-drevet**
- Opgørelse over antal åbne poster, samt beskrivelsen af processen for behandlingen af disse
- **Vi har talt om, hvordan vi håndterer de åbentstående poster, og**
- **Kirsten E Olsen har beskrevet nærmere i mail af 7. juli 2011.**
- En status på produktionen, herunder beskrivelse af, hvor bunkerne er og størrelsen på disse
- **Bunkerne er hos Birgitte D Pedersen – opgaven vedrørende fleks- og efterløn, der er derudover bunker hos Hanne I H Christoffersen og Susanne Eldrup Krog, hvor der er afstemningsproblemer i henhold til elektroniske indberetninger til PAF.**

Det skal bemærkes, at kvittering, månedsregnskabet og skrivelsen til regnskabsgodkendelsen for juni måned 2011 fra Gert Mikkelsen ikke er modtaget, men materialet er fremskaffet på anden vis.

Jeg har i forbindelse med overleveringen af firmakode 6113 Pensionsbeskatning indtil videre konstateret følgende kritiske fokusområder:

1.

Manglende sikker drift

Der er ikke sikker drift, da der ikke er overlap på arbejdsopgaverne og medarbejderne er meget specialiseret på arbejdsopgaverne, som den enkelte medarbejder løser.

Dette forhold blev allerede konstateret i forbindelse med opstarten af LEAN-projektet i efteråret 2010.

Sommerferieplanlægningen for medarbejderne på regnskabsopgaverne er tilrettelagt således

Navn	Uge 27	Uge 28	Uge 29	Uge 30	Uge 31	Uge 32	Uge 33	Uge 34
Birgitte D Pedersen			X	X	X			
Ena R Madsen					X	X	X	
Hanne I H Christoffersen	X	X						
Karin Jensen				X	X	X		
Kirsten E Olsen			X	X	X			
Susanne Eldrup Krog			X	X	X			
Randi Green Pedersen jobtræning indti 31.10.11		X	X	X				
Susan Jørgensen Jobtræning indtil 31.10.11			X	X	X			

Regnskabsafslutningen for juli måned 2011 er fastsat til den 4. august 2011 i uge 31 og der må tages forbehold for regnskabet for firmakode 6113 Pensionsbeskatning.

2.

Manglende bogføring og placering af indbetalingerne via girokonti

I perioden 12. juli 2011 – 8. august 2011 bliver der ikke bogført eller foretaget placering af indbetalinger på debitorerne fra firmakodens girokonti.

Der henstår dags dato 451.434.705 kr ubehandlet indbetalinger på girokontiene.

3.

Åbne poster

Der er i firmakode 6113 10.236 åbne poster.

4.

Manglende behandling af regneark via Remedy – Forskud SKAT

Firmakode 6113 har ca 150 henvendelser i Remedy under Forskud SKAT, som er ubehandlet henvendelser vedrørende fleks og efterløn, som har stor betydning for debitormassen og påvirker såvel ind- og udbetalinger.

5.

Påvirkning af SKATs restancetal og inddrivelse

Nordsjælland Indsats har den 29. juli 2011 rettet henvendelse vedrørende [REDACTED], hvor der er en restance på 15.645.459 kr.

Det ønskes oplyst, hvorvidt der skal iværksættes restanceinddrivelse.

Ved sammenligning af restancelisten fra SAP38 henholdsvis for juni måned 2011 og juli måned 2011 kan det konstateret, at restancetallet er steget fra

Juni måned 2011	47.217.256 kr
Juli måned 2011	195.037.179 kr
stigning	147.819.923 kr

Der er endvidere blandt andet følgende store restancer større end 10 mio kr på restancelisten, som har indflydelse på SKATs restancetal og inddrivelse:

[REDACTED]	10.538.206 kr
[REDACTED]	54.067.701 kr
[REDACTED]	12.880.780 kr
[REDACTED]	16.956.637 kr

Den manglende bogføring og placering af indbetalingerne fra girokontiene samt den manglende og forsinkede bogføring af ind- og udbetalinger har betydet, at restancerne er steget voldsomt og at debitormassen ikke er retvisende.

Indsats Inddrivelse bør omgående underrettes, således at der ikke iværksættes restancetiltag over for bankerne og pensionsinstitutterne.

6. Sandsynlighedskontrol og månedsafslutning

Det er konstateret, at kvaliteten af sandsynlighedskontrollen i forbindelse med månedsafslutningerne for firmakode 6113 Pensionsbeskatning ikke er af samme kvalitet, som de øvrige regnskabsaflæggende enheder.

På nuværende tidspunkt ligger der en hastende forespørgsel fra Regnskab 1 til konto 1254 Efterlønsordning, FO 1168 Pensionbeskatning vedrørende månedsregnskabet for juni 2011, som først kan behandles efter den 8. august 2011.

Der ønskes en redegørelse for posteringsne på konto 1254, FO 1168 for juni måned 2011 og juni måned 2010.

7. Plan for sikker drift og oprydning

Region Midtjylland **bør omgående** iværksætte indlånet af medarbejdere til Regnskab Horsens, således at der kan "rulles" arbejdsopgaver fra Høje Taastrup, så der kan iværksættes kompetenceudvikling, overtagelse af de nye opgaver samt en meget tiltrængt oprydning i firmakoden.

For at skabe sikker drift og påbegynde oprydningen i firmakoden vil der i uge 32 – fra 8. august 2011 være særlig fokus på følgende arbejdsopgaver:

1.
Bogføring og placering af indbetalingerne fra girokontiene, som også betyder, at SKATs restancetal falder.
2.
Behandling af de ca 150 henvendelser i Remedy vedrørende opgaven fleks og efterløn.
3.
Gennemgang af kontrolpunkterne og underbilagene til sandsynlighedskontrollen og udarbejdelse af skrivelse til regnskabsgodkendelsen for juli måned 2011.
4.
I august afholdes møde med SKATs Interne Revision om overtagelse af firmakoden.

Dorthe Pannerup

Notat

Midtjylland
Regnskab 6 - Midtjylland
Regnskab 6

24. juni 2011
Version 2

Ellen Bach
Ellen.bach@skat.dk

Tlf 723 88377

Jens Sørensen
Lars Nørding
Frank Høj

Overtagelse af nye opgaver i Regnskab

Regnskab overtager følgende opgaver:

DFLS-opgaver

Regnskab 1 har overtaget opgaver svarende til 2 årsværk pr. 1. februar 2011. Der er i den forbindelse ikke tilført Regnskab 1 ressourcer til opgaven.

FK 6113 – pensionsbeskatning (PAL og PAF)

Regnskab 3 overtager opgaver fra Maribo, som pt. varetages af 10 medarbejdere. Det faglige og ledelsesmæssige ansvar overgår til Dorthé Pannerup pr. 1. august 2011.

De medarbejdere, som pt. arbejder med opgaven, forventes at kunne fastholdes i en kortere periode. Der skal hurtigst muligt udarbejdes plan for kompetenceudvikling af nye medarbejdere til opgaven og handleplan for oprydning i firmakoden. Endvidere skal der aftales plan for de nuværende medarbejderes fremtidige placering i Midt- og Sydsjælland. Der fraføres 2 medarbejdere nu, idet en medarbejder er overført til udvidet grænsekontrol pr. 1. juni 2011 og endnu en medarbejder fratræder med pension pr. 17. juli 2011. 2 medarbejdere i jobtræning fratræder pr. 31. oktober 2011.

Regnskab kan i den nuværende personaledimensionering ikke bemande de ovennævnte opgaver uden tilførsel af ressourcer.

Regnskab er i 2011 dimensioneret til 126 årsværk og det gennemsnitlige ressourceforbrug i 2011 er beregnet til 124,74 årsværk med de pt kendte afgange resten af 2011. I de 126 årsværk er der ikke taget højde for de to nye opgaver svarende til 12 årsværk. Pr. 31.12.2011 er der således 116 årsværk i Regnskab.

Vi er desuden bekendt med, at 1 medarbejder i Horsens har søgt Kundecenter og 5 medarbejdere i Odense har søgt Motor.

Vi har drøftet forskellige løsningsforslag, bl.a. i forbindelse med planlægning af LEAN-projekter i Regnskab og har konkluderet, at der ikke vil kunne frigives ressourcer til nye opgaver før indførsel af En Skattekonto. Da overtagelsen af

ovenstående opgaver ikke kan udskydes, vil det være nødvendigt at tilføre Regnskab ressourcer til opgaverne.

Vi foreslår opslag af stillinger i Regnskab i Horsens – alternativt indlån af medarbejdere i Horsens. Det foreslås, at der tilføres 3 årsværk i Horsens nu, hvorved opgaver fra Regnskab 3 kan overføres til henholdsvis Regnskab 4 og 6 og dermed give kapacitet til igangsættelse af kompetenceudviklingen i Regnskab 3, overtagelse af de nye opgaver samt en meget tiltrængt oprydning i firmakoden (mange åbne poster og afstemningsdifferencer).

I takt med, at medarbejdere på opgaven i Maribo fragår/overgår til andre opgaver, skal det påregnes at der i løbet af efteråret 2011 skal tilføres yderligere 3 årsværk i Horsens, så flere opgaver kan skubbes fra Regnskab 3 til Regnskab 4/6.

I forbindelse med LEAN i regnskab 3, 4 og 6 er der udarbejdet plan for opgavesamling med tilhørende LEAN-projekter i de 3 afdelinger, således at det passer ind i overtagelsen af de nye opgaver.

Med venlig hilsen

Ellen Bach og Dorthe Pannerup
Regnskab

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
08-08-2011	1	Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden	Jens Sørensen	<u>Korrektion:</u> Pkt. 2 – orientering fra Produktionsforum – pkt. ledelsesrapport t.o.m. maj: Det er John Ladefoged der tager kontakt til skattedirektørerne i kundeservice.	Beslutningsprotokollen er revideret.	
LUKKET	2	RSU d. 9. august 2011	Jens Sørensen	Jens gennemgik dagsordenen.	Mulige emner til RSU-seminar: • Kompetencestrategi og kompetenceændringer • Opfølgning trivselsundersøgelsen • Resultatlønsudmøntning – hvilke virkninger kan der være på medarbejderniveau	Ja
LUKKET	3	Resultatlønsvejledning for ledere i Skatteministeriet	Jens Sørensen	Vejledningen er offentliggjort d. 6. juli 2011.	Der udarbejdes en tidsplan for denne proces. 2011 anses som et overgangsår – det medtages på det kommende afdelingslederseminar, hvor de 3 punkter fra resultatvurderingen nævnes – også set i relation til den regionale virksomhedsplan. Fremover forventes der at være en proces klar omkring januar-februar, hvor virksomhedsplanen er klar.	Ja – René laver udkast til tidsplan.
LUKKET	4	Afdelingslederseminar d. 1. og 2. september 2011	Jens Sørensen/Jeanette	Overvejelser omkring tema til lederseminaret i september 2011: • Mindlab – besøg fra Innovation og Viden- deling • Produktionen for 2011 – hvordan ser det ud ift. målopfyldelse? • Strategiseminaret – hvad vedrører Midtjylland?	Der blev drøftet flere emner, bl.a. - hvad er udgangspunktet for lederudvikling - hvad indeholder denne - hvordan imødekommer vi de nye trends indenfor ledelse (eks. Performance management) - Hvor er vi henne med produktionen 2011 og hvor skal vi hen i det resterende 2011 – hvad med systemmoderniseringen? - Orientering omkring resultatlønsvejledning	Jeanette udarbejder et udkast til program.

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
LUKKET	5	TR-samtalekoncept	Jens Sørensen		Udgangspunktet er at det er nærmeste chef, men at det ved søjle-TR også repræsenteres af skattedirektør. Følgende skal drøftes: • Hvad er deres rolle • Gensidig afstemning • Uddannelsesmæssig støtte Jens vil afslutningsvis tale med VIP-TR omkring deres rolle.	Sekretariatet laver en liste til søjledirektionerne til brug for deres
LUKKET	6	Risikolog – opdatering	Jens Sørensen		Risikologgen er til at hejse et flag i forhold til det politiske/strategiske – ikke i relation til den produktionsmæssige opfølgning. Midtjylland har ikke punkter til loggen, hvilket er meddelt til Produktionsstyring d. 8. august 2011 (mail sendt af RJ).	
LUKKET	7	Proces for besættelse af ledig afdelingslederstilling i Indsats Inddrivelse (Randers)	Søren L. Christensen/Morten Bøhm		Der ses ikke at være mening med evt. rokeringer i den nuværende lederkreds. Der igangsættes et opslag, hvor allerede udnævnte ledere kan søges. Sekretariatet leverer udkast til opslag og Jens tager kontakt til Birte D. i forhold til opslag.	
LUKKET	8	Ressourcesituationen i Regnskab og overtagelse af firmakode 6113 (pensionsbeskatning)	Lars Nørting/Frank Høj	Der er et større udredningsarbejde i forbindelse med overtagelse af denne firmakode.	Det er aftalt at der nu og her skal findes 3 fra Kundeservice/Indsats i Horsens til Ellen Bach. Per og Søren finder en løsning hurtigst muligt. Jens taler med Syddanmark omkring lokalesituationen og Nordsjælland omkring Motoropgaven. Endvidere er det besluttet at der skal tages kontakt til de 5 medarbejdere omkring overgang til Motor – herunder at overgangen bør ske når opgaven vedr. overtagelse af den nye firmakode er løst.	Ja – noteres på opfølgningslisten.

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
					Afslutningsvis vil det forsøges at forlænge jobtræningspersoner. Frank iværksætter dette. Herefter koordineres det i mellem: • Jens • Frank/Lars • Per og Søren Jens er udfarende, når han har talt med Karin Bergen, Syddanmark og Kirsten Otbo, Nord-sjælland.	
	9	Målbeskrivelsesprocessen 2012 - Status	Kaj Kirkegaard	Kaj gav en kort status. Der er foretaget en gruppering af input på de områder vi i MJ har fået til-delt – (restancer og EKKO). <u>Status på EKKO-delen</u> Der er lavet en opdeling på: • Effekt • System • Processen Der er kontakt til EKKO-projektet, MSS og proces-ejer. <u>Status på restance</u> Der er foretaget en opdeling på 2 selvstændige punkter: • Fordringsdel • Inddrivelsesdel Der er kontakt til Inddrivelse MSS, KC – Inddrivelseskontoret, Nordjylland (virksomheder) og proces-	Produktet bliver leveret til tiden. Det samlede materiale vil blive sendt i elektronisk høring så snart det er færdigt.	

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET
Direktionsmøde – SKAT Midtjylland

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				ejer		
	10	Efter sommerferien (drøftelse af større opgaver og udfordringer som venter i 2. halvår 2011)	Alle	Intet yderligere.		
	11	Orientering	Søjledirektionen	BC Modregningskørsel fylder meget. De øvrige afdelinger ser ud til at have grøn status. Indsats Der har i sommerferien verseret 2 overordnede typer sager – nemlig campingvogne og henstands-sager. Der er møde med brancheforeningen omkring campingvognene.		
	12	VIP-sager	Alle	Ingen yderligere.		
	13	Eventuelt	Alle	Ingen punkter.		
	14	Opfølgningsliste	René	Ajourført.		
	15	Kommunikation – Indblik eller andet?	Alle	Vi afventer startskuddet på Indblik.		

09-08-2011
/René Frahm J.

Dagsorden

SKAT Midtjylland

Regionsdirektionen SKAT Midtjylland – 2011
Dato: 7. oktober 2011

Tid: Kl. 10.00-14.00

Sted: Merkurvej, mødelokalet

Direktionen:

Jens Sørensen
Søren Linér Christensen
Per Hørsted Rysgaard
Lars Nørding
John Ladefoged
John Nielsen
Morten Bøhm
Ole Nørgaard Mikkelsen
Frank Høj
Hans Kurt Larsen
Kaj Kirkegaard
René Frahm Jørgensen

Afbud:

Lars Nørding
John Nielsen
John Ladefoged

Forbered:

Læs bilag:

1. Regeringsgrundlag

Bemærkninger:
Dagsorden
Mål/delmål
Bilag
Ansvarlig

1. Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden

B

Sikring af fælles forståelse for mødets indhold.
Sikring af enighed/accept af beslutningsprotokol-lens og opfølgningslistens indhold samt udformning.

Opfølgning på tidligere beslutninger (beslutningsprotokol og opfølgningsliste)

Ja

Jens
Sørensen

2. Orientering fra møde i Produktionsforum

O

Orientering fra møder 26/9, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen

Udsendt
tidligere

Jens
Sørensen

3. Orientering fra møde i Udvidet direktion

O

Orientering fra mødet 26/9, samt drøftelse relevante forhold der kræver initiativ i regionen

Udsendt
tidligere

Jens
Sørensen

4. Regional ledelsesinformation

D
/
B

Ledelsesinformation for august/september 2011

Ja

Kaj Kirke-
gaard/Mari-
ane Nanne-
rup

5. Ressourceopfølgning	D / B	Ressourceopfølgning for august 2011	Ja	Kaj Kirkegaard/Søren /Jens
6. Opdatering af regional produktionsplan	D / B	Den regionale produktionsplan er opdateret pr. september 2011.	Ja	Kaj Kirkegaard/Mariane Nannerup
7. Dimensionering 2012	O	Status fra arbejdsgrupperne	Nej	Søren Rasmussen/Jens Bach
8. Statusrapport Intern kvalitets-sikring 2. kvartal 2011	D / B	Opfølgning på intern kvalitetssikring / interne kontroller for april – juni 2011	Ja - ud-sendt d. 23-09-2011	Ebbe/Randi
9. Forberedelse til seminar KSU og IU	D	Drøftelse af punkterne på seminaret med henblik på en fælles tilgang fra SKAT Midtjylland.	Ja	Per Rysgaard/Søren Christensen
10. Projekt vedrørende kompetenceudfordringer	O	Orientering fra det seneste møde i projektgruppen d. 29. september 2011	Nej	René Frahm Jørgensen
11. Master i ledelse	D / B	Drøftelse af Master i ledelse, og behovet for samme i Midtjylland	Nej	Kaj Kirkegaard
12. RSU seminar LUKKET PUNKT	D	Drøftelse af specielt punkterne kompetence og værdier.	Ja	Jens Sørensen
13. Ledertalenter - Udvælgelses-procedure	D		Ja	Marianne Busk
14. Oplæg til afdelingsleder dag 16.11 2011 – grovskitse. LUKKET PUNKT	D	Der afholdes afdelingsleder dag i Amtsrådssalen, hvor hovedtemaet er linjekommunikation	Ja	Mette Teilmann/Marianne Busk
15. Regeringsgrundlaget	O	Hvad betyder regeringsgrundlaget umiddelbart for SKAT og SKAT Midtjylland	Nej	Jens Sørensen
16. Gennemgang af dagsorden P-forum 10/10	D	Sædvanlig gennemgang af dagsorden før mødet på mandag.	Særskilt	Jens Sørensen
17. Orientering	O	a. Fra fagsøjlerne b. Fra Sekretariatet	Nej	
18. VIP-sager	O		Nej	
19. Eventuelt	O	Emner som ikke er kommet med på dagsordenen.	Nej	
20. Opfølgningsliste	D		Ja	
21. Indblik - hvem skriver næste uges indlæg?	D	Der skal udvælges ansvarlig, som sekretariatet efterfølgende skal kontakte	Nej	

Region Midtjylland

Direktionsmødet d. 7-10-2011

Punkt 4 – Regional ledelsesinformation


Direktionsmøde
SKAT Midtjylland

Dato
24. juni 2011

Emne til dagsordenen - direktionsmødet den 7. oktober 2011
Titel: Regional ledelsesinformation august/september 2011

☒ Til beslutning
 ☒ Til drøftelse
 ☐ Til orientering

Anledning: (Obligatorisk at udfylde)	Ledelsesinformation for august/september er udarbejdet, og har været i høring i PPU-MJ.
Indstilling: (Obligatorisk at udfylde)	Ledelsesinformationens indhold fremlægges af den enkelte søjle, og fokusområder og udfordringer i de enkelte enheder drøftes.
Bilag:	1. Ledelsesinformation til direktionen for august/september. 2. Xcelsius, forside Midtjylland august.
Navn: (Obligatorisk at udfylde)	Kaj Kirkegaard

Notat

SKAT Midtjylland
 Merkurvej 601, 7400 Herning

Dato: september 2011

Regionsdirektionen

Regional ledelsesinformation – august/september 2011

Betalingscentret:	
Planmæssig drift Telefonbetjening August måned 2011 har været årets største telefonmåned med over 22.000 opkald (normalt mellem 17.500 og 20.000 opkald). Store angivelsesfrister på moms og årsangivelse lønsum i august måned 2011. Vi har tabt tæt på 10 % af opkaldene i august måned 2011, hvilket er højere tab end vanligt. Skyldes store tab på sluserne vedrørende personmodregning (tab på 21 %) og liste (tab på 26 %). Servicelevel i BC år til dato er 79 % (mål = 70 %). Besvarede kald i BC år til dato er 95 % (mål = 90 %). Kundetilfredsheden på angivelses- og betalingsporten isoleret set er 3,78 fra 1.1.2011 til dato (SKAT's overordnede mål er 3,80). Kundetilfredsheden er lavere på fagsluserne (moms, personmodregning, erhvervsmodregning), hvor kunderne altid er stillet om og spørgsmålene mere komplicerede, og "pengefølsomme" (modregning) spørgsmål håndteres. Negativ moms Modregning/udbetaling af negativ moms er spidsopgaver i august og september måned 2011 grundet kvartals- og halvårsfristerne. Foreløbig går det godt med rettidig modregning/udbetaling af negativ moms inden for tidsfristen på de 21 dage i relation til rentegodtgørelse. Rente-/gebyrsager Mængden af rente/gebyr-sager er på "historisk" lavt niveau – omkring 200 ubehandlede sager, hvoraf de ældste sager er omkring 30 dage gamle. DK-VIES Efterfølgeren til EU's listesystem vedr. momsfri handel mellem EU-landene, der har fået betegnelsen "DK-VIES", er nu endelig i drift, og kører nogenlunde stabilt.	Sikker implementering af nye IT-systemer

Udfordringer/Områder vi har fokus på

- **Modregning (af personlig skat)**

Restmængden af sager er nu nede på ca. 4.000, inkl. de sager, der er overleveret til løsning i SKAT Midt- og Sydsjælland.

Pengestrøm Erhverv assisterer her i slutspurten på modregningsopgaven for at sikre, at vi overholder udbetalingsfristen 1. oktober 2011.

- **Bunke af overskydende beløb**

BC har aktuelt en sagsbunke på ca. 6.700 sager vedrørende såkaldt overskydende beløb (beløb, der løbende indbetales af virksomheder, men ikke matcher et tilsvarende krav), svarende til mere end en halv milliard kroner.

Daglig tilgang er gennemsnitlig ca. 150 sager, svarende til 10 millioner kroner. BC har hidtil alene haft ressourcer til at arbejde med denne opgave uden for spidsbelastningsperioderne.

Det vil være problematisk, hvis denne opgave ikke løses i bund, da ubehandlede konteringer på overskydende beløb giver et forkert restancebillede, øget fordringshaver- og fogedarbejde, flere ukorrekte rykkere og flere telefoner. Det er et must, at konteringerne er afviklet, når EKKO går i luften – ellers åbnes med forkerte saldi i EKKO overfor virksomhederne. Opgaven vil blive prioriteret i overensstemmelse med denne vigtighed.

- **Brevleksikon**

Brevleksikon er nu bemandet med 5 projektdeltagere fra BC samt 0,5 årsværk Koncerncentret. Der er 12. og 13. sept. afholdt et 2-dages opstartsseminar mhp. at tilrette fremgangsmåderne fra pilotprojektet til landsdækkende udrulning. Der er udarbejdet en prioriteret oversigt over den rækkefølge, som områderne tages ind i, og der er indkaldt breve fra de første fire områder. Der påtænkes udsendt en intern meddelelse om den landsdækkende udrulning af Brevleksikon, hvor bl.a. prioriteringen vil fremgå.

Der er endvidere etableret netværk med Læringsbanken, primært v/Kundecenter-Person, for at få en gensidig koordinering og erfaringsudveksling. Derudover er Brevleksikon netop blevet kontaktet af den nye redaktionsgruppe for skat.dk mhp. et fremtidigt samarbejde.

Indsats:**Planmæssig drift**

- **Erhverv**

I 2010 var Midtjylland strategisk partner for et projekt, der tilbød de største virksomheder en edb-revision af moms- og afgiftsafregningen. Flere virksomheder tog imod vores tilbud. Det kan nu konstateres at KPMG har taget ideen op og lancerer tilsvarende ydelse.

Midtjylland er strategisk partner for et projekt vedr. EU-salg uden moms (Listesalg). Projektet har været på besøg hos flere af de største virksomheder i Danmark. Differencerne er nedbragt betydeligt, men der er stadig store problemer på området. Projektet har derfor inviteret til fyraftensmøder den 7. og 8. november 2011 i hhv. Glassalen, Østbanegade og Amtsrådssalen, Århus.

- **Inddrivelse**

Folketinget har vedtaget nye regler, som betyder, at SKAT nu har mulighed for at trække et mindre beløb i borgernes løn til dækning af medicinelicens, p-bøder mv. (S-løn). Produktionsforum har efterfølgende besluttet, at ca. 40 årsværk i perioden 15.09.11 til 31.12.11 skal yde bistand til IC til løsning af opgaven i form sagsbehandlingsopgaver i KMD-ind. Medarbejderne til løsning af opgaven skulle findes blandt kontoreleverne i Koncerncentret og i Regionerne. I Midtjylland lader man sig repræsentere ved 5 af eleverne fra Struer.

Opgaven starter den 26. september. Der er sket en mindre omrokering i Struer, for at få samlet eleverne tæt på inddrivelsen. Der er bestilt og allerede leveret nye pc'er til eleverne, da elev pc'erne ikke kan trække brugen af KMD-ind. Alt er foregået i en fantastisk ånd fra alle involverede.

Restancetallet:

Det ser ud til at der kommer lidt større stigninger i restancerne end forventet. Det skyldes formentlig enkeltstående store indsats- og økokrimreguleringer. 3 enkeltsager fylder næsten de 100 mio. kr., som Midtjylland mangler for at komme i grønt. Hvis ikke disse sager teknisk kan fjernes i september via henstand eller lignende, rammer Midtjylland formentlig i gul på restancedelen pr. 30. sept. Lidt ærgerligt, men der er flere årsager til at vi lige mangler det sidste.

- 1) Vi hentede 16,6 % sidste år som eneste region, derfor har vores udgangspunkt også været lidt større end andres.
- 2) Vi kunne have nået målet, hvis igangsætningen af projekt afmeldte ikke var blevet udsat. Den endelige aftale kom først på plads henover sommeren.
- 3) RKI projektet har trukket væsentlig flere erhvervsfogeder end



Vi bruger hele værktøjskassen



Vi knækker kurven

planlagt, da projektet ikke har været fuldt bemannet fra start. Punktafgifter Driften er i god gænge, og planlægningen for 2012 er næsten klar. I Midtjylland ser det ud til, at vi får vores ønsker om projekter og strategisk partner opfyldt. Der er nedsat et uddannelsesudvalg i Punktafgifter, der skal sikre relevant uddannelse til Punktafgiftsmedarbejderne. Der er ikke så mange af dem, så derfor kan søgningen til specifikke fagkurser være en stor udfordring, og der sker tit aflysninger. Udvalget skal derfor tænke nye tanker og være kreative. Per Jørgensen er ledelsens repræsentant i uddannelsesudvalget. Udfordringer/Områder vi har fokus på Særlige indsatsopgaver <u>E-handel på udenlandske websites</u> Knap 22 % af den danske e-handel foregår på udenlandske hjemmesider, og det er SKAT's ønske at afdække om den omsætning, som udenlandske internetbutikker genererer i Danmark selvangives og beskattes korrekt. E-handelsgruppen har derfor anmodet om Skatterådets tilladelse til efter SKTRL § 8 D, stk 1, at pålægge flere pengeinstitutter at udlevere oplysninger om unavngivne personer og virksomheders hævninger foretaget på danske kreditkort, og hvor betaling vedrører køb af varer på udenlandske hjemmesider. <u>Money Transfer</u> Alle medarbejdere, der er involveret i Money Transfer projektet, har været samlet til et keep-going-seminar. Midtjylland har nu ansvaret for 12 sagsbanker, og endnu én vedrørende takserede skatteydere er undervejs. I underkanten af 700 er sagsbehandlet. Der er sendt kendelse i 22 sager og agterskrivelse i 49 sager. Kravene i de behandlede sager er opgjort til kr. 28,9 mio. Der arbejdes under tidspres, idet en ny amnestilov betyder at alle sager skal være visiteret/udtaget inden årets udgang. <u>RKI projektet</u> Både indsats og Kundeservice har forsøgt at levere flere ressourcer til projektet ved en omfordeling af de allerede tilknyttede medarbejdere. Derudover vil det blive undersøgt, i hvilket omfang erhvervsinddrivelsen har mulighed for at levere yderligere ressourcer via overarbejde. Dermed skulle vi gerne komme i land pr. december 2011.	
Kundeservice:	
Planmæssig drift	

I administrationsafdelingerne er arbejdspresset og mængden af opgaver i løbet af den seneste måned blevet forøget, som følge af nye opgaver fra Syddanmark med mailpukkel og telefonbackup på skat aktuelt. Det betyder, at der fortsat er en stor sagspukkel på en række af vore kerneopgaver, som vil bevirke, at der et godt stykke ind i efteråret vil være pres på opfyldelse af de normale sagsbehandlingstider.

Der er særlige udfordringer med løsning udlandsopgaver som følge af færre kompetencer til løsning af opgaverne, jf. tidligere bemærkninger. Endelig må der stilles spørgsmålstegn ved bidrag til andre søjler indtil kurven er knækket på kerneopgaver i kundeservice.

Ekspeditionen kan konstatere, at IP-projekterne følger planen. Dog svarer dimensioneringen ikke til det budgetterede ressourceforbrug til opgaverne personlige henvendelser, forskud og nummerplader.

Basisopgaverne i markedsføring afvikles planmæssigt. Der er gang i aktiviteterne igen efter sommerferien.

Udfordringer/Områder vi har fokus på

- **EIndkomst (samling af A-skatterelaterede opgaver)**

Opgaven er nu samlet og forankret i Midtjylland. Ved samlingen forudsattes det at der skulle anvendes ca. 13 nettoårsværk på opgaven. Indtil 30. juni er der anvendt 5,7 nettoårsværk.

Målet har i 2009 og 2010 været, at max. 0,25 % af årsopgørelserne måtte være forkerte – pga. beløb relateret til eIndkomst. Det antages at dette mål også skal nås i 2011. Der er i øjeblikket ingen tilgængelige målinger på dette, men ud fra det aktuelle antal aktive udstillede adviser (ca. 300.000) vurderes det, at der skal anvendes væsentlig flere ressourcer til opgaven resten af 2011.

- **Kundeekspedition**

Der er fortsat mange henvendelser vedr. skatteekspedition (der er en stigende kompleksitet i henvendelserne) og nummerpladeekspeditioner. Da DMR er udsat, skal ressourcerne fastholdes i en længere periode end oprindeligt forventet.

- **Optimal udnyttelse af årsværk**

Der er fokus på flekssaldoen for den enkelte medarbejder. Saldoen drøftes med de medarbejdere, hvor det er relevant.

Herudover er der ingen ændringer i ressourcesituationen, bortset fra udlån til EFI og til Skat for Unge i koncerncentret. Det er stadig nødvendigt for Markedsføring at låne medarbejdere fra indsatsafdelinger i Randers og Herning.

Markedsføring har stillet en medarbejder til rådighed i forbindelse med, at der fra Koncerncentret igangsættes arbejde med at udarbejde en markedsføringsstrategi. Dette arbejde er påbegyndt i september.

- **Kompetencevandring**

Der er en proces i gang omkring udarbejdelse af materiale til brug for MUS samtaler med medarbejdere i KS. MUS samtalerne gennemføres i 4. kvartal 2011.

- **Strategiske samarbejdsprojekter /(landsdækkende)**

SKAT for unge

Der er i KSU søgt om budgetmidler til aktiviteter under de landsdækkende projekter, herunder til Studiemesserne og Uddannelseskaravanen, som hører under projektet SKAT for unge. Der er endnu ikke truffet beslutning om, hvorvidt midlerne kan bevilges. Der er derfor afholdt udgifter til de to aktiviteter på forventet efterbevilgning.

SKATs deltagelse i *studiemesserne* startede den 5.-7. september i Århus. Vi har opbygget informationen på messerne omkring 4 postkort, der har følgende budskaber på forsiden:

- Skattemappen
- Skal jeg gøre noget SKAT?
- Jeg har styr på det SKAT
- SKAT – det er lige ud af landevejen

Alle postkort er forsynet med information på bagsiden. Postkortene dannede udgangspunkt for en undersøgelse blandt de unge. Mere end 1500 deltog i vores undersøgelse.

Alt i alt kan man sige, at messen er en god måde at få et målrettet budskab om SKAT ud til mange unge.

Uddannelseskaravanen er gået i gang på Sjælland i uge 35 og kører over hele landet indtil uge 49. Vores formål med at deltage er at fortælle om TastSelv og Skattemappen til de unge. Vi uddeler de samme 4 typer postkort som på uddannelsesmessene samt et postkort, hvor vi beder om mailadresse og mobilnummer. Disse oplysninger lægger vi efterfølgende ind i Skattemappen.

Status efter 14 dage og besøg på 17 skoler er, at der i gennemsnit er indsamlet 43 besvarede postkort pr skole og udleveret 59 postkort pr. skole. Dette er langt over målet. Herudover har vores medarbejdere haft en meget positiv oplevelse.

Skat for borgere med dansk som 2. sprog

Dette projekt hører under København. For de enkelte regioner har der været problemer med at nå de opstillede mål. Projektgruppen er på deres sidste møde blevet enige om en ændring af leverancerne. Projektbeskrivelsen skal ændres i overensstemmelse hermed.

- **EFI**

Markedsføringsafdelingen har stillet en medarbejder til rådighed for EFI-projektet, hvor man arbejder på at lave en målrettet infor-



Vi forbedrer SKAT.dk og vejleder kunderne i at bruge de digitale løsninger

mation omkring EFI og de tilknyttede processer. Indtil nu har den medarbejder brugt flere ressourcer, end det var forventet. DMR Selvom det er besluttet at udskyde implementeringen af DMR er der afholdt et møde med synshallerne. Dette møde har projektet stået for. Midtjylland har sendt indbydelse ud til 1300 forhandlere. Det har været nødvendigt at planlægge flere møder end de oprindeligt planlagte 2 møder. Der er den 7.9. tilmeldt 206 til disse møder. Møderne gennemføres af en medarbejder fra Markedsføring med teknisk bistand fra en medarbejder fra nummerplader.	 Sikker implementering af nye IT-systemer
Regnskab:	
Planmæssig drift Generelt meldes om planmæssig drift i Regnskabsafdelingerne. På grund af ferie og indlån til DMO-projektet har der været en mindre stigning i åbne poster vedr. CRM3 – disse forventes nedbragt til normalt niveau inden udgangen af oktober. Man er nu a jour med tastning af udbytteangivelser. Opgaveoverdragelser fra Regnskab 3 til Regnskab 4 og Regnskab 6 er godt i gang. Udfordringer/Områder vi har fokus på Der er fokus på den del af RIS/DFLS opgaven, der blev overført i foråret. Der anvendes mange ressourcer på understøttelse af projekterne, både med hensyn til egentlige indlån til konvertering og test samt løbende regnskabsteknisk understøttelse primært til DMO og DMI SAP-teamet i Regnskab 1 er endvidere direkte involveret i udviklingen af SAP38 til understøttelse af DMO/DMI. Der er stor fokus på, at holde CRM bogholderiet ajour hen mod en konvertering til DMO/DMR. Arbejdet med forbedring af udbytteskatteadministrationen er også en særlig udfordring. Der er stor fokus på at fastholde produktionen og se på muligheder for opgavevandring fra Regnskab 3. Regnskab forventer at ansætte medarbejdere i jobtræning i løbet af september, til midlertidig afhjælpning af ressourcesituationen som følge af tilførsel af nye opgaver mv. Der er stadig fokus på åbne poster i firmakode 6176 – herunder opryd-	

ning for opklaring og ansvarsplacering af åbne poster.

De åbne poster for firmakode 6113 Pensionsbeskatning er faldet i antal fra 9.101 til 8.119 og i beløb fra 61,4 mia. kr. til 8,2 mia. kr. ved udgangen af august måned 2011.

Ved regnskabsafslutning er der fokus på de områder, som er udvalgt til undersøgelse for at sikre et retvisende regnskab. Fokusområde vil altid være den månedlige regnskabsafslutning.

- **Optimal udnyttelse af årsværk**

Den fremtidige udbytteskatteadministration får medarbejderne til at søge andre græsgange. Forhåbentlig kan overgangen afhjælpes med jobtrænere.

Efterhånden som medarbejderne i Regnskab får mere erfaring og rutine, oplæres de i nye opgaver, så flere kan dække opgaver af, og vi derfor nemmere kan prioritere opgaveløsningen.

Der flyttes pt. opgaver fra Odense til Horsens, så der bliver mulighed for at tilføre opgaver fra Regnskab 3 til ledig kapacitet hos Odense medarbejderne.

Der er udarbejdet notat om opgaveflytningerne fra Regnskab 3 til Regnskab 4 og 6, så oplæring ifm. opgaveovertagelse fra Maribo kan igangsættes. I første omgang er opgaverne vedrørende registrering af punktafgiftsangivelserne og behandling af indbetalingerne fra de tilhørende girokonti flyttet med virkning fra 1. september 2011.

Den 13. og 14. september 2011 var 8 medarbejdere og afdelingslederen for Regnskab 3 i Maribo for at iværksætte kompetenceudvikling på Maribo-opgaven.

Regnskab 3 har endvidere afholdt afdelingens dag den 8. september 2011, hvor medarbejderne fra Maribo var med og hovedemnet var en orientering om Maribo-opgaven.

Overflytning af SAPkasserne for Nordsjælland København fra Regnskab 3 til Regnskab 7 er foreløbig udskudt til den 1. januar 2012, som følge af DMO's udskydelse og ressourcesituationen i Regnskab 7.

Regnskab 6 er midlertidig tilført en medarbejder fra Indsats – fra 29.8.2011 og frem til 31.12.2011. Der skal tilføres yderligere et årsværk til opgaven med Punktafgifter. Jobcentret er kontaktet med henblik på ansættelse af medarbejder i jobtræning.

Der er iværksat en vagtplan - omfattende 4 medarbejdere - vedrørende afstemninger/udbetalinger, som skal sikre øget videndeling og dermed mindske sårbarhed ved ferie/sygdom.

- **Kompetencevandring**

Største kommende udfordring bliver at få videregivet den erfaring,



Vi sikrer de rette kompetencer både fagligt og geografisk

der er hos Odense medarbejderne, inden de fraføres Regnskab i løbet af foråret 2012, samt at få tilført nye medarbejdere til afdelingen i løbet af efteråret, så afdelingen er rustet til at medarbejderne i Odense fraføres.

Der arbejdes stadig med kompetenceudvikling af de medarbejdere, som har været i Regnskab i 1-2 år, for at sikre en mindre sårbarhed.

Regnskab 7 oplever et ressourcemæssigt pres, da man har afgivet en rutineret SAP-medarbejder til Regnskab 6, samtidig med at der skal ske en oplæring af indlånt medarbejder fra Kundeservice samt en praktikant (finansbachelor).

- **LEAN**

Der er aftalt drøftelser omkring Lean af bl.a. central regnskabsafleggelse.

Regnskab 2 påbegynder LEAN arbejde i oktober.

Regnskab 4 har ikke nogen igangværende Leanprojekter, men skal til at kikke på opfølgning i forhold til det kørte Leanprojekt, herunder have fokus på opgaveprioriteringen.

Der skal gennemføres Lean på punktafgifter – opstart efterår 2011. Kick-off er planlagt til 27. september 2011. Kaizen-event planlagt til uge 47 og opfølgning på Kaizen-event i uge 50/2011.

Lean-projektet vedrørende kasserne/afstemninger er ved at være fuldt implementeret. Pt. arbejdes der med optimering af regneark til hjælp for afstemninger, ligesom vi tester et program til automatisk kontrol af om der er ekspeditions-kasser, der ikke stemmer. Det sidste der mangler er idriftsættelse af aftalte målinger, samt synliggørelse af disse. Og endelig skal vi ha' gang i tavlemøder for at sikre de løbende forbedringer.

Lean-projektet på aconto-/selskabsskatter kører på højtryk. Projektet skal forberede hovedudskrivningen af årsopgørelser, således at denne proces kan køre optimalt. Der er lavet nye ens standarder og der er skabt et rigtig godt overblik over opgaver og resurseforbrug i peak-perioden ved hjælp af et roadmap. Lean-projektet har også sat yderligere gang i samarbejde med vores interessenter med henblik på at gøre tingene lettest muligt for alle, og dermed med mindst mulige resurseforbrug.

- **EFI/EKKO**

Se samlet oversigt over Regnskabs deltagelse i systemmoderniseringen - link [her](#).



Vi sikrer styring af effektiviseringsprojekt



Sikker implementering af nye IT-systemer

Region Midtjylland

Direktionsmødet d. 7-10-2011

Punkt 8 – Statusrapport Intern kvalitetssikring – 2. kvartal 2011

Oplæg til Direktionen

Titel: Opfølgning på intern kvalitetssikring / interne kontroller for april – juni 2011

Anledning: Resultatet af den interne kvalitetssikring forelægges for regionsdirektionen en gang i kvartalet.

Indstilling: Det indstilles, at:

1. Sammenfatningen over den interne kvalitetssikring for 2. kvartal 2011 drøftes og tages til efterretning.
2. Behov for eventuel opfølgning på udvalgte områder i sammenfatningen drøftes og evt. beslutes.
3. Det beslutes hvilke elementer fra rapporterne der evt. ønskes viderebragt i den samlede landsdækkende afrapportering overfor Produktionsforum.

Procedure: Grundet det aflyste direktionsmøde ultimo september sendes rapporten for 2. kvartal 2011 i elektronisk høring. Emner til den landsdækkende rapport, jf pkt 3 i indstillingen kommunikerer via Jens Sørensen til risikokoordinatorerne inden 30. sep. 2011.

Rapporten behandles derefter på sædvanlig vis på direktionsmødet den 7. oktober 2011

Eventuel opfølgning på udvalgte områder i rapporterne kommunikerer ud efter aftale på direktionsmødet.

Økonomi: Ingen

Kommunikation Nyhedsbrevet (?)

Materiale: Sammenfattet fejl- og bemærkningsrapport for periode 201117 - 201126 (april kvartal 2011).

Randi Nielsen

UKS

Statusrapport for Intern Kvalitetssikring, april - juni 2011

Hermed følger afrapportering af den gennemførte interne kvalitetssikring i SKAT Midtjylland for 2. kvartal 2011.

Indhold

Manglende afrapportering	2
"0 fejl" i 2. kvartal 2011	2
Konstaterede fejl fordelt på initiativtyper	3
Konstaterede fejl fordelt på kontrolgrupper	3
Fordeling af konstaterede fejl	4
Konstaterede fejl der kræver initiativ	4
Eksempler på anvendelsen af initiativtyper	5
Anvendelse af langtekster i afrapporteringssystemet for den interne kvalitetssikring	5
Kontrolpunkter der giver anledning til bemærkninger	6
At sikringsagter og legitimationsvirkningen (denunciation, tinglysning mv.) iagttages ved udlæg, transport, håndspantsætning	7
Indgåelse og opfølgning på afdragsordninger for personer og virksomheder	8
Betalingskontrol - rykning for forfaldne tilgodehavender	9
Begrundelse og parthøring i sager	10
Medarbejderes opdatering i E-Indkomst	11
Funktionsadskillelse	12
Grundregistrering af krav	12
Kvitteringsskrivelse i sager-kvalitetsmål	13
Følgeændring i virksomhedsskatteordningen og kapitelafkastningsordningen	14

Manglende afrapportering

Pr. 12. september 2011 er der stadig afdelinger, som mangler at indrapportere (lukke) enkelte perioder i 2. kvartal. Det drejer sig om følgende 3 afdelinger: Erhverv 3, Erhverv 14 og Regnskab 2.

Datafangst har indrapporteret periode 26 på to inaktive kontrolgrupper i stedet for afdelingens egen kontrolgruppe.

"0 fejl" i 2. kvartal 2011

Følgende 8 afdelinger har haft nul fejl i perioden april-juni 2011: Kundeservice 2, Markedsføring, Erhverv 5, Erhverv 9, Told 1, Regnskab 1, Regnskab 2 og Rente/Gebyrer.

UKS

Konstaterede fejl fordelt på initiativtyper

De indrapporterede fejl i kontrolperioden kan, for hele regionen, opgøres til i alt 256 fejl. Fejlene fordeler sig på fejl- og initiativtyper som vist nedenfor.

	Intet initiativ:	Procent:	Afventer initiativ:	Procent:	Kræver initiativ:	Procent:	Antal i alt:	Procent i alt:
Andre fejl:	54	21,10 %	14	5,47 %	52	20,31 %	120	46,88 %
Ordensfejl:	63	24,61 %	1	0,39 %	23	8,98 %	87	33,98 %
Regnskabsfejl:	30	11,72 %	3	1,17 %	16	6,25 %	49	19,14 %
I alt:	147	57,43 %	18	7,03 %	91	35,54 %	256	100,00 %

Tabel 1: Fordeling af fejltypen og initiativtyper

Konstaterede fejl fordelt på kontrolgrupper

De 256 fejl, som er fundet i Region Midtjylland, fordeler sig således på de enkelte kontrolpunkter:

Kontrolpunkter:	Antal kontroller:	Antal fejl:	Fejl-procent:
At sikringsakter og legitimationsvirkningen (denunciation, tinglysning mv.) iagttage	32	14	43,75 %
Begrundelse og parthøring i sager	420	30	7,14 %
Bemyndigelser ajourført jfr. regnskabsinstruksens afsnit 1.2.4	177	2	1,13 %
Betalingskontrol -rykning for forfaldne tilgodehavender	9	4	44,44 %
Formel og materiel kontrol	437	23	5,26 %
Funktionsadskillelse	279	17	6,09 %
Følgeændringer i virksomhedsskatteordningen og kapitalafkastordningen	22	2	9,09 %
Grundregistrering af krav	1.373	75	5,46 %
Indgåelse og opfølgning på afdragsordninger for personer og virksomheder	80	34	42,50 %
Indtægts- og inddateringskontrol – nummerplader	250	5	2,00 %
Kontrol af indbetalt vejbenyttelsesafgift	604	17	2,81 %
Kontrol af oprettelse af angivelser(punktafgifter)	8	1	12,50 %
Kvitteringsskrivelse i sager-kvalitetsmål	239	20	8,37 %
Medarbejderes opdatering i E-Indkomst	61	6	9,84 %
Oprettelse af lokalt register	40	1	2,50 %
Tildeling af systemer og grupper	304	2	0,66 %
Told - fysisk kontrol	90	1	1,11 %
Udlagte beholdninger af blanketter	74	2	2,70 %

Tabel 2: Fordeling af fejl på kontrolpunkter

Fordeling af konstaterede fejl

De 256 fejl er fordelt således mellem de 5 enheder:

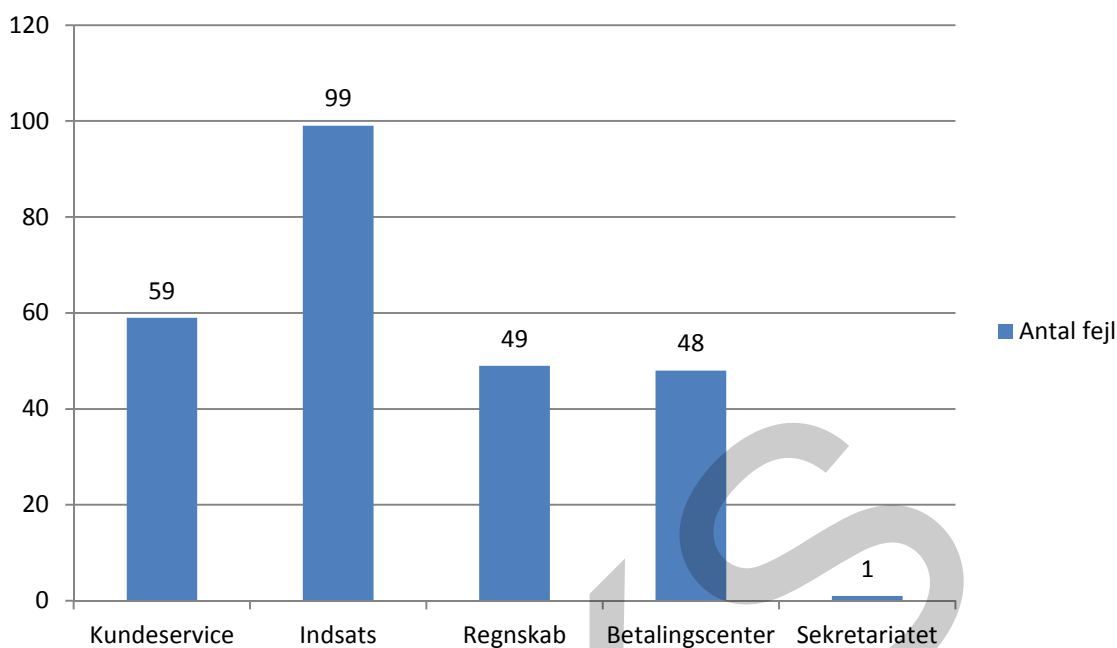


Diagram 1: Fordeling af fejl mellem afdelinger

Konstaterede fejl der kræver initiativ

De 91 fejl, som kræver initiativ, fordeler sig således mellem de forskellige enheder:

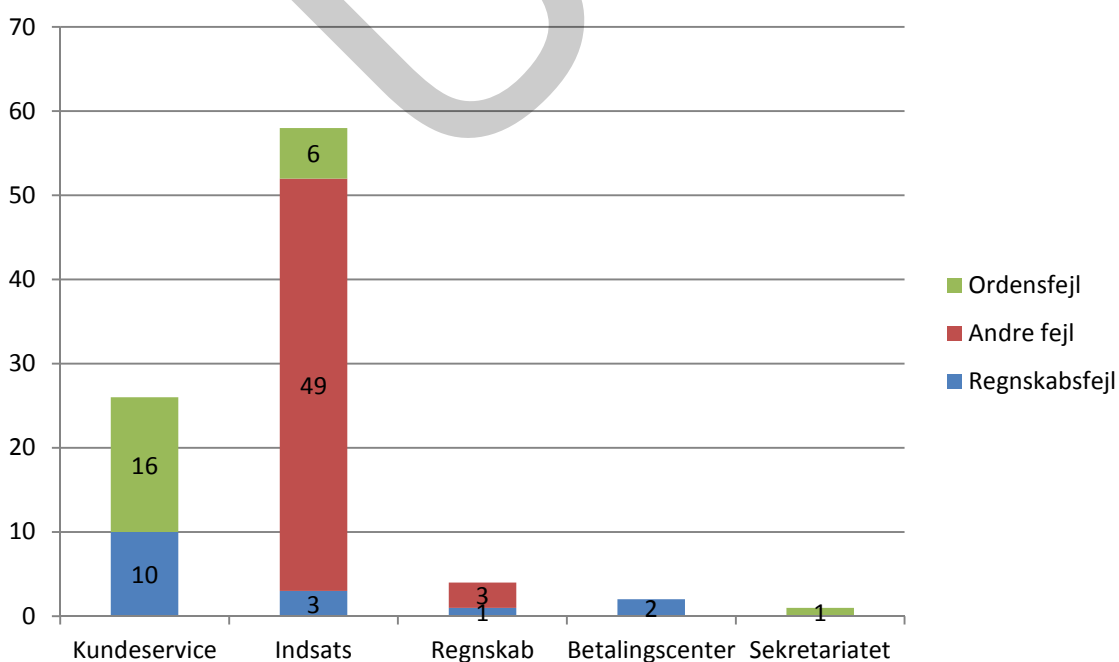


Diagram 2: Fejl, der kræver initiativ, fordelt mellem afdelinger og fejltyper

Det er tankevækkende, at der er så mange fejl, som kræver initiativ. 91 fejl på 3 måneder, hvor der angiveligvis kræves nye processer eller skoling af medarbejdere, er voldsomt. Når man studerer de enkelte langtekster og fejl nærmere, viser det sig da også, at 91 fejl, som kræver initiativ, er et misvisende billede af, hvad der egentlig er reelt. Mange af de fejl, som er kategoriseret: Kræver initiativ, bør have en helt anden initiativtype - oftest: Intet initiativ.

Det er vigtigt, at det er de rigtige initiativtyper, der bliver brugt, da kontrollen ellers vil være fejlagtig og give et forkert billede af, hvad der egentlig er aktuelt og korrekt.

Kriterierne for anvendelsen af initiativtyperne fremgår af vejledningen for Intern Kvalitetssikring, som er at finde på styringsportalen:

Kriterier for anvendelsen af initiativtyper:

- *Intet initiativ: der er her tale om en enkeltstående, tilfældig fejl.*
- *Afventer initiativ: der er tale om et område, der skal holdes øje med i en periode.*
- *Kræver initiativ: der er fejl i regler, systemer eller processer, der kræver iværksættelse af initiativer og nye tiltag.*

Eksempler på anvendelsen af initiativtyper

Initiativtype:	Eksempler:
Intet initiativ:	Mindre fejl pga. egentlige regnefejl eller misforståelser.
Afventer initiativ:	Flere i afdelingen laver ikke lovhenvvisninger i afgørelserne, hvilket tages op på først-kommende afdelingsmøde. Der holdes fokus på emnet ved intern kvalitetssikring for den kommende periode - eventuelt ved udvidelse af stikprøven.
Kræver initiativ:	Der konstateres generelt fejl i anvendelsen af en lov, hvorfor der skal etableres kursus i emnet.

Anvendelse af langtekster i afrapporteringssystemet for den interne kvalitetssikring

Der er stor variation af, hvordan langtekster og uploadede bilag anvendes i afrapporteringssystemet for den interne kvalitetssikring (IRS). Specielt har beskrivelsen af de konstaterede fejl stor betydning i forhold til afrapporteringen af resultaterne fra den interne kvalitetssikring, kvaliteten heraf og dermed muligheden for dialog og læring omkring de enkelte emner.

Problemstillinger, der går igen er;

- At fejlenes karakter ikke er beskrevet
- At det er svært at få overblik over hvilke fejl der relaterer sig til kontrolpunktet, idet teksten vedrører flere kontrolpunkter
- At fejlene skal findes i meget omfattende beskrivelse, der kan være uoverskuelig - specielt hvis der bruges mange faglige forkortelser

- At der sammen med fejlbeskrivelsen er medtaget beskrivelser af problemstillinger, der ikke kategoriseres som fejl i relation til det konkrete kontrolpunkt. (Vigtig med tydelig angivelse af, hvad der er anset som fejl.)
- At der ikke er nogen beskrivelse af resultaterne. I stedet henvises blot til dokumentation i anden afdeling.

Af hensyn til en optimal tværgående behandling af resultaterne fra den interne kvalitetssikring, er det vigtigt, at de konstaterede fejl og problemstillinger er kort beskrevet og fremgår klart og entydigt af langteksten. I beskrivelsen af fejlene, vil en angivelse af fejlenes karakter, opståen og konsekvens være af stor betydning.

Af vejledningen for Intern Kvalitetssikring fremgår følgende i forhold til anvendelsen af langteksterne:

”Selve kontrollen skal afrapporteres i langteksten. Langteksterne skal indeholde tilstrækkelig information om den foretagne kvalitetssikring, således at revisionssporet bevares.

Til brug for afrapportering overfor skattedirektørerne, skal de konstaterede fejl beskrives som det første i langteksterne til de enkelte kontroller, således det tydeligt fremgår, hvilken fejltypen der er tale om, samt om fejlen kræver initiativ, afventer initiativ eller ikke kræver initiativ.

I langteksten beskrives endvidere kort, hvorledes populationen er udsøgt, og hvorledes udsøgningen af de enkelte kontrolelementer er foretaget.”

Det anbefales:

Det anbefales, at der med udgangspunkt i ovenstående sættes fokus på at optimere beskrivelsen af fejl i langteksterne med henblik på at skabe et optimalt grundlag for en efterfølgende tværgående dialog og læring.

Kontrolpunkter der giver anledning til bemærkninger

Kontrolpunkterne gennemgået nedenfor er udvalgt efter stigende fejlfrekvenser med et umiddelbart uacceptabelt niveau.

Punkter, der vedrører vitale områder for grundlaget for SKATs regnskab og SKATs borger- og virksomhedsaktiviteter, vægtes desuden højt i udvælgelsen.

- At sikringsakter og legitimationsvirkningen (denunciation, tinglysning mv.) iagttages ved udlæg, transport, håndspantsætning
- Indgåelse og opfølgning på afdragsordninger for personer og virksomheder
- Betalingskontrol - rykning for forfaldne tilgodehavender
- Begrundelse og parthøring i sager
- Medarbejderes opdatering i E-Indkomst
- Funktionsadskillelse

- Grundregistrering af krav
- Kvitteringsskrivelser i sager - kvalitetsmål
- Følgeændring i virksomhedsskatteordningen og kapitelafkastningsordningen

At sikringsakter og legitimationsvirkningen (denunciation, tinglysning mv.) iagttages ved udlæg, transport, håndpansætning

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	53	40	32
Antal fejl	6	11	14
Fejlprocent	11,3 %	27,5 %	43,8 %

Uddrag af kontrolpunktets vejledning:

"Det kontrolleres, at sikringsakten og legitimationsvirkningen er iagttaget og at dette er sket i umiddelbar tidsmæssig tilknytning til at rettigheden. Derudover kontrolleres det, at handlingerne fremgår af sagsbemærkningerne i KMD-IND."

Den interne kvalitetssikring foretages på dette område samlet for hele inddrivelsen af en faglig nøglemedarbejder. For 2. kvartal 2011 fremgår af afrapporteringssystemet, at der ud af 32 gennemgåede sager konstateret fejl i 14 – en fejlprocent på 43,75pct. Fra 4. kvartal 2010 til 2. kvartal 2011 er fejlprocenten næsten firedoblet.

Fejlene fordeler sig således:

- 11 af de registrerede fejl vedrører mangelfuld eller ingen sagsbemærkninger
- 2 fejl, hvor sikringsakten er foretaget for sent
- 1 fejl, hvor der ikke er foretaget sikringsakter

Inddrivelsen i Midtjylland har i dette kvartal haft særligt fokus på, at sagsbemærkninger foretages, og at de har den fornødne kvalitet. Dvs. at andre sagsbehandlere skal kunne overtage sagen, og at sagen er beskrevet i et sprog, der gør andre sagsbehandlere i tilknyttede processer i stand til at udføre deres opgaver. Vigtigheden heraf er specielt blevet tydeligt i forbindelse med fordringshaveraftalerne og RKI projekter. Samtidig har man bemærket, at Intern Revision i forbindelse med revision af inddrivelsesområdet generelt har udtrykt kritik af, at man ikke har kunnet gennemskue, hvad der er sket i sager.

På det regionale Inddrivelsesudvalgsmøde den 24. august 2011 er kontrolresultaterne fra kvalitetssikringen for 2. kvartal 2011 behandlet.

Af indstillingen til inddrivelsesudvalget fremgår:

"Der er 2 sager, hvor sikringsakten foretages for sent, og 1, hvor den slet ikke iagttages. ".....

"SKAT har ikke været i fare for at lide tab i disse sager. Der er i alle sager lavet en begrundelse. Det kan evt. diskuteres, om der er behov for en konkret udmelding om, hvornår sikringsakten skal foretages."

Af referatet fra mødet fremgår følgende:

"Vigtigt, at sagsbemærkninger overholder reglerne for notatpligt. En del af fejlene kan henføres til dette. Det er OK at vente nogle dage med udlæg i fast ejendom, men når der foretages udlæg følges sagen helt til dørs, og alle sikringsakter foretages. Lokal drøftelse og fokus på sagsbemærkninger medfører formentlig en nedgang i bemærkninger fra kvalitetssikringen. Kvalitetssikringen har givet anledning til ændret/bedre sagsbehandling, det er god læring i forhold til konvertering til EFI"

Indgåelse og opfølgning på afdragsordninger for personer og virksomheder

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	69	93	80
Antal fejl	22	46	34
Fejlprocent	31,9 %	49,5 %	42,5 %

Uddrag af kontrolpunktets vejledning for erhvervsinddrivelsen:

"Det skal kontrolleres, at afdragsordninger er i overensstemmelse med inddrivelsesvejledningens afsnit I.2. Det skal kontrolleres, at der følges op på brudte aftaler. I forhold til processerne skal der være særlig fokus på

- *Konsekvent inddrivelse (de 4 døre)*
- *Er risikovurdering udfærdiget*
- *Er der fremsendt aftalebekræftelse*
- *Fremgår handlingerne af sagsbemærkningerne"*

Den interne kvalitetssikring foretages på dette område samlet for hele inddrivelsen af en faglig nøglemedarbejder. Set i forhold til forrige kvartal er fejlprocenten for dette kontrolpunkt faldet, hvilket er positivt. Ser man imidlertid fejlprocenten i forhold til 4. kvartal i 2010, er den steget med 10,6 %-point. Hvilket ikke kan siges at være tilfredsstillende. Alle fejl i perioden er registreret som krævende initiativ.

De fejltypen der går igen er, mangelfulde sagsbemærkninger, minus 4 døre og manglende opfølgning.

På det regionale Inddrivelsesudvalgsmøde den 24. august 2011 er kontrolresultaterne fra kvalitetssikringen for 2. kvartal 2011 behandlet.

Af forbladet til inddrivelsesudvalget fremgår:

"Der er stadig basis for at arbejde med de punkter, som var på inddrivelsesudvalgets dagsordenen den 25.5.2011, hvilket var forventeligt, idet det tager tid at få udrullet ændringer. Derudover har det givet anledning til følgende punkter:

"Afdragsordninger - brudte:

- a. Brudte adviser behandles ikke rettidigt.*
- b. Der er i perioden 118 brudte adviser (person) uden tekstkode.*

Afdragsordninger - nye:

- A. Der er ikke nye bemærkninger. Det kan dog konstateres, at der på erhvervssager laves afdragsordninger af andre end personer fra Inddrivelse Erhverv, hvilket kan forøge mængden af "fejl".*

Bemærkninger fra inddrivelsesudvalgsmødets referat:

"Advislister er støttelister, som skal anvendes i sagsbehandlingen. Sagsbehandlerne bedes om selv at printe ud, de skal have den rigtige advisopsætning i systemet. For at slette et avis skal der være indberettet betalingsart."

Bemærkning fra risikokoordinatorerne:

Det er inspirerende, hvordan inddrivelsen arbejder med resultaterne fra den interne kvalitetssikring på tværs, og initierer en samlet opfølgning i søjlen via inddrivelsesudvalget. At resultaterne behandles på tværs i inddrivelsen betyder, at de på baggrund af drøftelser af, hvad der forstås ved rette kvalitet, skabes ensartet forbedret sagsbehandling i hele inddrivelsen.

Betalingskontrol - rykning for forfaldne tilgodehavender

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	16	13	9
Antal fejl	1	1	4
Fejlprocent	6,3 %	7,7 %	44,4 %

Dette kontrolpunkt var ikke benævnt i sidste kvartalsrapport - og dette med god grund, da fejlprocenten og antal fundne fejl ikke kan siges at have været graverende. I 2. kvartal 2011 er der dog sket forandringer. Antallet af kontrol er faldet en smule, samtidig med at antallet af fejl er steget. Fra 4. kvartal 2010 til 2.

kvartal 2011 er fejlprocenten syvdoblet. Den voldsomme udvikling skal selvfølgelig ses i forhold til den beskedne mængde af både kontrol og fejl, som er på henholdsvis 9 og 4.

De 4 fejl fordeler sig således:

Afdeling	Fejltype	Initiativtype	Antal kontrol	Antal fejl
Pengestrøm Person	Regnskabsfejl	Intet initiativ	2	2
Regnskab 3	Regnskabsfejl	Intet initiativ	1	1
Regnskab 6	Andre fejl	Intet initiativ	2	1

Alle 4 fejl er i kategorien: Intet initiativ. Det er fejl man skal forholde sig til, men som ikke kræver yderligere tiltag.

Fejlene i Regnskab 3 og 6 beror på rykkerkørsler, som ikke er afviklet som følge af strejken hos CSC.

Fejlene hos Pengestrøm Person skyldes at opgaven vedrørende rentekørsel er nedprioriteret. Da rykkerkørsel og oversendelse til inddrivelse følger rentekørslerne, er dette heller ikke gennemført.

Begrundelse og parthøring i sager

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	977	682	420
Antal fejl	36	31	30
Fejlprocent	3,7 %	4,5 %	7,1 %

Der har gennem de sidste tre kvartaler været en stigende udvikling i fejlprocenten.

I forrige kvartal var specielt manglende lovhenviisning (8 ud af 30 fejl) årsagen til fejl. I 2. kvartal fordeler fejltypene sig således:

Manglende lovhenviisning:	8 sager
Forkert standardbrev mv.	3 sager
Andre øjne mgl.	8 sager
Skøn ikke underbygget korrekt	1 sag
Mgl. henlæggelsesbrev	2 sager
Mgl. beskatning af selskab	1 sag
Mgl. parthøring	1 sag
Afgørelse – men udbetaling ej gennemført	1 sag
Ansøgning mgl. i SKAT Ligning	1 sag

Generelt synes der igen at være mange fejl begrundet i manglende lovhenviisninger.

En anden tendens er, at der registreres fejl vedrørende "Begrundelse og partshøring i sager", der ikke synes at relatere sig til fejl i henhold til kontrolpunktet. Eksempelvis fejl, der angives som: "regionale proces vedr. andre øjne er ikke fulgt" og "udbetaling ikke gennemført".

Det er vigtigt at de indrapporterede data alene relaterer sig til det konkrete kontrolpunkt, idet data fra IRS ellers vil være misvisende.

Uddrag af vejledningen for kontrolpunktet "Begrundelse og partshøring i sager":

"Det skal ved stikprøvevis kontrol sikres, at regelsættene efterleves omkring

- *Partshøring*
- *Begrundelse*
- *Lovhenvvisning*
- *Hovedhensyn ved skøn*
- *Redegørelse for faktiske omstændigheder der er tillagt væsentlig betydning for sagens afgørelse*
- *Klagevejledning*
- *Udarbejdelse af sagsfremstilling*

Ovenstående er et uddrag af emnerne som omhandler de processuelle regler på SKATs område. Dvs. opremsningen ikke nødvendigvis er udtømmende i forhold til en afgørelses gyldighed. Det skal samtidig kontrolleres, at standardbrevene og -teksterne fra SKAT Ligning er brugt korrekt, og såfremt dette ikke er tilfældet skal årsagen hertil undersøges."

Det anbefales;

Det anbefales, at der sættes fokus på, at de processuelle regler vedr. lovhenvisninger overholdes. Samtidig bør der ved indberetningen af kontrollerne være fokus på formålet med den pågældende kontrol – således at der kun indrapporteres relevante fejl i fht. det konkrete kontrolpunkt.

Indsats arbejder pt. med et regionalt kursus om netop de processuelle regler for at opdatere medarbejdernes viden og kompetencer på området. Kurset er forankret hos Birgit Hviid og udbydes til alle i Midtjylland

Medarbejderes opdatering i E-Indkomst

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	51	58	61
Antal fejl	4	3	6
Fejlprocent	7,8 %	5,2 %	9,8 %

Alle fejl i de ovenstående 3 kvartaler skyldes manglende dokumentation/noter i Remedy.

Funktionsadskillelse

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	259	230	279
Antal fejl	2	11	17
Fejlprocent	0,8 %	4,8 %	6,1 %

Fejlene fordeler sig mellem Indsats (Indsats) med 11 og Betalingscenteret med 6.

I Indsats-afdelingerne sikres funktionsadskillelse vha. "andre øjne" på alle nedsættelser over kr. 20.000,-. I perioden har Indsats fulgt op på 68 sager, der var omfattet af processen for "andre øjne". Ved gennemgangen er det i 11 tilfælde konstateret, at der ikke har været andre øjne på sagen – en fejlprocent på 16,2 %.

De registrerede fejl i Betalingscentret (Datafangst) synes ikke at kunne relateres til kontrolpunktet på baggrund af den uploadede dokumentation. Der er formentlig tale om en fejlregistrering. Der er ved afslutningen af nærværende rapport ikke modtaget nogen tilbagemelding fra afdelingen.

Grundregistrering af krav

Fejlfrekvensens for dette kontrolpunkt ses her sammenlignet med forrige perioder:

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	1.786	1.591	1.373
Antal fejl	88	61	75
Fejlprocent	4,93 %	3,83 %	5,46 %

Fejlprocenten har været stigende gennem det sidste år – og der ses som 1. kvartal 2011 at være mange forskellige årsager til fejlene.

Fejltyper, der ses beskrevet er:

Mgl. tastedato

Mgl. afslutning systemmæssigt

Bemærkninger vedr. mgl. behandling af advis

Forkert bilagsdato

Mgl. stillingtagen til rentegodtgørelse

Mgl. godkendelsespåtegning

Samtidig er der flere eksempler på, at det er svært at konkludere på fejlenes karakter ud fra dokumentationen i afrapporteringssystemet. Jf. i afsnittet vedr. langtekster.

På baggrund af områdets betydning for en korrekt afregning af skatter og afgifter anser risikokoordinatorerne området for væsentligt. Det er risikokoordinatorernes opfattelse, at det at foretage

en dybere analyse af, hvorvidt der ligger generelle problemstillinger i fht. systemanvendelse og arbejdsprocesser kræver større faglig indsigt end den der leveres gennem afrapporteringen fra den interne kvalitetssikring.

Anbefaling;

Såfremt, der ønskes overblik over problemstillingerne på området, anbefales det, at der laves en mere dybdegående analyse. Analysen bør foretages af personer med tværgående faglig indsigt i systemanvendelse og arbejdsprocesser på området.

Kvitteringsskrivelse i sager-kvalitetsmål

	4. kvartal 2010	1. kvartal 2011	2. kvartal 2011
Antal kontrol	1.014	363	239
Antal fejl	104	51	20
Fejlprocent	9,99 %	14,05 %	8,37 %

Fejlprocenten er faldet både i forhold de sidste to kvartaler og ligger nu på 8,37 pct. I sidste kvartal bestod fejlene primært af fristoverskridelser, hvilket også er tilfældet i 2. kvartal 2011.

De 20 fejl fordeler sig således:

Fristoverskridelse:	18 sager
Ingen kvitteringsskrivelse	2 sager

11 fejl i Administration 1 er registreret som krævende initiativ, og har givet anledning til ændrede processer i tilrettelæggelsen af arbejdet med fordringshaveraftalerne. Administration 1 har beskrevet problemstillingen her:

Udgangspunktet er at indsigelser er opdelt i 2 blokke, indsigelser over betalinger, som laves af Betalingscentret, samt indsigelser over kravets eksistens, som laves landsdækkende i Kundenservice, hvor Midtjylland har det overordnede ansvar. Som udgangspunkt skal denne type henvendelse komme via en foged i forbindelse med dennes inddrivelsesarbejde, dog viser det sig, at dette ikke altid er tilfældet i praksis. Visitationen af sager foregår i Betalingscentret for begge blokke. Der kommer henvendelser i form af mail, papir og telefon, dog registreres de alle i Remedy, samt overføres til Captia, hvor selve sagsgangen foretages. Med henblik på at sikre, at kunden får korrekt tilbagemelding, herunder kvitteringsskrivelse, vil Kundenservice Midtjylland løbende se på arbejdsprocesserne i samarbejde med Betalingscentret, så der sikres, at alle kunder får kvitteringsskrivelser i henhold til de altid gældende regler.

Følgeændring i virksomhedsskatteordningen og kapitelafkastningsordningen

Den interne kvalitetssikring i Indsats Midtjylland er samlet centralt hos en faglig nøglemedarbejder. Bedømmelsen af de gennemgåede sager sker ud fra følgende skala:

Grøn	OK
Gul	Ikke OK, dog ikke graverende nok til at give anledning til egentlig kritik, kun til opfølgende vejledning af sagsbehandleren
Rød	Ikke OK, giver anledning til kritik

Kvartal	Grøn	Gul	Rød	I alt	Antal udsøgte
2010-3 (2. + 3. kvartal)	12	19	11	42	477
2010-4	14	9	9	32	139
2011-1	19	5	5	29	129
2011-2	8	5	2	15	39

Den samlede konklusion fra Indsats vedr. opfølgningen er følgende:

”Den forholdsmæssige andel af sager, som giver anledning til kritik (rød) er faldet fra 26-28% (2010) og 17% (1. kvartal 2011) til 13%. Kvaliteten af de ansatte følgeændringer kan variere, men det sker sjældnere, at der slet ikke tages hensyn til følgeændringer i VSO/KAO.

Som følge af problemer med udsøgningen af sager til intern kontrol for 2. kvartal 2011 skal man dog være yderst forsigtig med at konkludere noget på baggrund af dette kvartal, jf. nedenfor. Det er derfor for tidligt at konkludere noget om udviklingstendensen. Det må afvente endnu et par kvartalskontroller.

Om udsøgningsproblemerne:

Der er i forhold til tidligere kvartaler kun udsøgt meget få sager (39 sager). Der er således kun blevet udsøgt sager, som vedrører indkomståret 2009. Det skyldes antagelig CSC-konflikten eller en opstået fejl i udsøgningsprogrammet. Blandt de udsøgte sager er der efter de sædvanlige stikprøvekriterier udtaget 15 sager til intern kontrol. Kriterierne for fastlæggelse af stikprøvens størrelse er ikke ændret ekstraordinært i anledning af de få udsøgte sager. Det skyldes to forhold:

- 1) 7 ud af 14 afdelinger har kun 0-1 udsøgte sager. En forøget stikprøve vil derfor hovedsaglig give et billede af sagsbehandlingskvaliteten i de 7 øvrige afdelinger og vil derfor ikke være statistisk repræsentativ for Midtjylland. Resultatet vil således ikke være sammenligneligt med tidligere kvartaler.*
- 2) Der er ofte forskel på karakteren af skattesager vedr. på den ene side tidligere indkomstår og på den anden side det seneste/aktuelle indkomstår. Uanset stikprøvens størrelse vil den kun vedrøre det seneste indkomstår (2009). Allerede af denne årsag er stikprøven ikke statistisk sammenlignelig med tidligere kvartaler, som også har omfattet tidligere indkomstår.*

Der har derfor intet formål at udvide stikprøven. På grund af sommerferie er det ikke muligt at reparere på udsøgningen inden fristen for intern kontrol. Eventuelle fejl vil blive undersøgt og udbedret inden den interne kontrol for 3. kvartal 2011.”

Bemærkninger fra risikokoordinatorerne:

Det er konstateret, at der ikke er overensstemmelse mellem de indrapporterede data i SAP (IRS) og den underliggende dokumentation.

I SAP (IRS) er registreret en fejl i henholdsvis Erhverv 3 og Erhverv 10. I henhold til dokumentationsmaterialet fra den samlede gennemgang foretaget af Erhverv 7, er der en fejl (der ifølge den vedtagne skala berettiger til indrapportering) i henholdsvis Erhverv 9 og Erhverv 10.

Anbefaling:

Det anbefales, at der er fokus på, at der skal være overensstemmelse mellem underliggende dokumentation og data i SAP.

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørding og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
07-10-2011	1	Godkendelse af beslutningsprotokol og opfølgningsliste fra sidste møde og dagsorden	Jens Sørensen	Ingen bemærkninger.		
	2	Orientering fra møde i Produktionsforum d. 26. september 2011	Jens Sørensen	Jens orienterede kort fra mødet og følgende blev fremhævet: • Drøftelse af hvilke elementer der i fremtiden kan indgå i "Knæk kurven problematikken". • Uklarheder omfanget af S-løn – dette afklares efterfølgende (Morten B. følger op). • Fedtafgift – status på arbejdet. Der var ros til den midtjyske indsats.		
	3	Orientering fra møde i Udvidet direktion d. 26. september 2011	Jens Sørensen	Jens orienterede fra mødet: • Nuancer til forskel i over-/undertalligheden, men intet der giver sig udtryk i nogle ændringer. • Personaleproces vedr. omplacering af kompetencer. Der udarbejdes et oplæg til UDIR ultimo oktober 2011 • Afrapportering vedr. tidsbestilling. Pt. lukket og slukket, men der kører der et pilotprojekt på et mindre afgrænset område, hvor der hentes erfaringer. Området er endnu ikke kendt.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørting og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				Afslutningsvis, så blev vores tavshedspligt drøftet. Vi skal være opmærksomme på at vi har en udvidet tavshedspligt, når vi taler med pressen. Vi har ikke de samme rettigheder som eksempelvis politiet har.		
	4	Regional ledelsesinformation	Kaj Kirkegaard/Mariane Nannerup	Ingen yderligere bemærkninger.	Fremover laver sekretariatet ikke plancher og yderligere koncentrat. Der udsendes udelukkende det samlede materiale til orientering.	
	5	Ressourceopfølgning	Søren R. og Jens Bach	Ingen bemærkninger.		
	6	Opdatering af regional produktionsplan	Kaj Kirkegaard/Mariane Nannerup	Kaj orienterede omkring status. Der er leveret de ressourcer der skal til i MJ.	Konceptet vil blive medtaget på direktionsseminaret primo november 2011.	
	7	Dimensionering 2012	Søren R. og Jens Bach	Der var en gennemgang af materialet til Produktionsforum d. 10. oktober 2011 og Jens S. tager punkterne med.		
	8	Statusrapport Intern kvalitetssikring 2. kvartal 2011	Randi	Rapporten blev gennemgået. Følgende blev kommenteret yderligere: - Sikringsakter, herunder antallet af fejl. Der er sat ekstra fokus på dette område. - Indgåelse af aftaler -	Følgende medtages i den landsdækkende rapport: Initiativtyperne – undersøges af Ebbe om den skal med i den landsdækkende.	

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørding og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				fogeden kommer ikke i dem rettidigt, da de ligger under prioriteringsgrænsen. Fagudvalget Inddrivelse gør meget ud af dette, idet gennemgangen er blevet mere kvalitativ. Følgeændringer i VSO – området er ansvarsplacert hos Nordsjælland til Indsatsudvalget. Det undersøges hvorvidt vi har fulgt op på rapporten vedr. sagsbehandlingsprincipperne. Generelt er det aftalt, at input til kvartalsrapporten fremover sker via fagudvalgene.	- Sikringsakter, herunder antallet af fejl. Der er sat ekstra fokus på dette område. - Indgåelse af aftaler - fogeden kommer ikke i dem rettidigt, da de ligger under prioriteringsgrænsen. Sekretariatet er ansvarlig. Randi sørger for dette.	
	9	Forberedelse til seminar KSU og IU	Per Rysgaard/Søren C.	Ud af de 9 emner, der er udmeldt vil vi fra Midtjylland vil vi foreslå, at der sker en øget involvering i mellem Kundeservice, Indsats og landsdækkende enheder på følgende områder: - eIndkomst (skattegabet på borgerdelen - indberetninger omkring 3. mandsdata) - FF'ere og taksationer - Nystartede virksomheder og oprydning i mandtal-	Per melder punkterne ind.	

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørting og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				let Der tages udgangspunkt i HELE processen, hvor vi kan tænke alle søjler med.		
	10	Projekt vedrørende competenceudfordringer	René Frahm Jørgensen	Medtaget under orientering fra UDIR d. 26. september 2011. Der blev kort forklaret om processen i dette, herunder at der vil blive tale om en regional forankret proces, hvor der vil komme nogle støtteværktøjer fra bl.a. HR. Projektoplægget vil i sin fulde form blive præsenteret på UDIR før julen 2011.		
	11	Master i ledelse	Kaj Kirkegaard	Der blev givet en status på igangværende masteruddannelser.	Der laves en udmelding omkring retning, når den samlede lederudviklingsplan kendes. Aftalt at kommunikationen sker via sharepointet "Info for afdelingsledere" fra Jens. Lederudviklingsplanen forventes at være på plads inden årsskiftet.	Ja
LUKKET	12	RSU seminar	Jens Sørensen	Udkast til dagsorden blev gennemgået. Per har de første punkter, da Jens er fraværende pga. direktørrunde i Struer.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørding og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
	13	Ledertalenter – Udvælgelsesprocedure	Marianne Busk	Der foretages enkelte ændringer i notatet – bl.a. ændres udvælgelsesprocessen og der foretages en opblødning på forudsætningsdelen. Derimod stilles der krav i retning af at man er åben for perioder i andre afdelinger i Midtjylland, hvor man kan få testet sig selv af – og samtidig udvikle sig.	Der er enighed om, at ledestalter skal spottes på regionsniveau fremfor søjleniveau. Der er tale om en meget selektiv udvælgelse og der forventes i omegnen af 5 pr. år. Aftalt at kommunikationen sker forinden til ledelsen sker via sharepointet "Info for afdelingsledere" fra Jens, når lederudviklingsplanen kendes (herunder om førlederdelen medtages). Der udarbejdes forslag til opslag fra sekretariats side, der skal i Indblik. Opslaget kan udsendes til den samlede direktion forinden offentliggørelsen jf. ovenstående. Begge dele afventer beslutningen i UDIR omkring lederudviklingsplanen.	
LUKKET	14	Oplæg til afdelingslederdag 16.11 2011 – grovskitse.	Mette Teilmann og Marianne Busk	Ingen bemærkninger. Linjekommunikation vil være det gennemgående tema og i øvrigt vil der på normalvis være en gennemgang fra søjlerne.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørthing og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
	15	Regeringsgrundlaget	Jens Sørensen	Ingen bemærkninger.		
	16	Gennemgang af dagsorden P-forum 10/10	Jens Sørensen	Ingen bemærkninger.		
	17	Orientering	Søjledirektionen	Regnskab Møde med Intern Revision, hvor bl.a. fremtidig samarbejdsform er drøftet. Endvidere er der blevet etableret et ERFA-netværk mellem IR og Regnskab (afdelingsledere). Indsats Orienterede om en ændring af organiseringen i Horsens – dvs. fra 4 til 3. Medarbejdere og TR mv. er informeret. Kundeservice Mails og telefoner - bemanding. Dette punkt drøftes på mødet i Produktionsforum d. 10. oktober 2011. Der er anmeldt revision på fordringshaveropgaven, der også involverer BC. BC Undersøger pt. hvordan tilfredsheden afdækkes. Procesejer på dette område vil ikke gøre yderligere i forhold til at ændre setup'et, men BC vil meget gerne gøre et stykke arbejde for dette.		

BESLUTNINGSPROTOKOL - LUKKET**Direktionsmøde – SKAT Midtjylland**

Afbud fra John Ladefoged, Lars Nørting og John Nielsen

Mødedato	Pkt.	Emne	Ansvarlig	Bemærkninger	Konklusion	Opfølgning
				Brevleksikonet er sat i søen. Sekretariatet Arbejdsmiljø – handleplaner. Der er sendt rykkere ud til nogle få afdelinger, der jo sikkert er på vej. Adressen Merkurvej har haft besøg af Arbejdsmiljøtilsynet – ingen bemærkninger.		
	18	VIP-sager	Alle	Søren orienterede om en selskabssag i Randers, samt en leasing-/løsumssag.		
	19	Eventuelt	Alle	Løntillæg Frist for indsendelse fra søjlen 18. oktober 2011 kl. 12.		
	20	Opfølgningsliste	René	Ajourført.		
	21	Indblik – hvem skriver næste uges indlæg?	Alle	Jens – og Per/BC omkring fordringshaveropgave i den kommende uge.		

18-10-2011
/René Frahm J.

Strategi for og tilrettelæggelse af tilsynsopgaven

Udarbejdet af Morten Egelund, partner og statsautoriseret revisor samt Thomas Nygaard, senior manager og Certified Internal Auditor

Juni 2013

Introduktion

Baggrund for undersøgelsen

- SKATs interne revision (SIR), der i 2012/13 er normeret til 45 årsværk, har ikke været underlagt et større review i en længere periode.*
- Nylig restrukturering af SKATs organisation har aktualiseret en vurdering af SIR.
- Fra departementets side har man ønsket en undersøgelse af, om Intern Revision i tilstrækkelig grad er udviklet mod international bedste praksis for interne revisioner – og hvordan det vil kunne ske i respekt for regelsættet bag udlægning efter § 9.
- Formålet med undersøgelsen er en hensigtsmæssig organisering af departementets tilsynsfunktion, så den omkostningseffektivt lever op til bedste praksis for værdiskabelse, ikke bare for sig selv, men for hele Skatteministeriet og samtidig opfylder Rigsrevisionens krav til SIR.

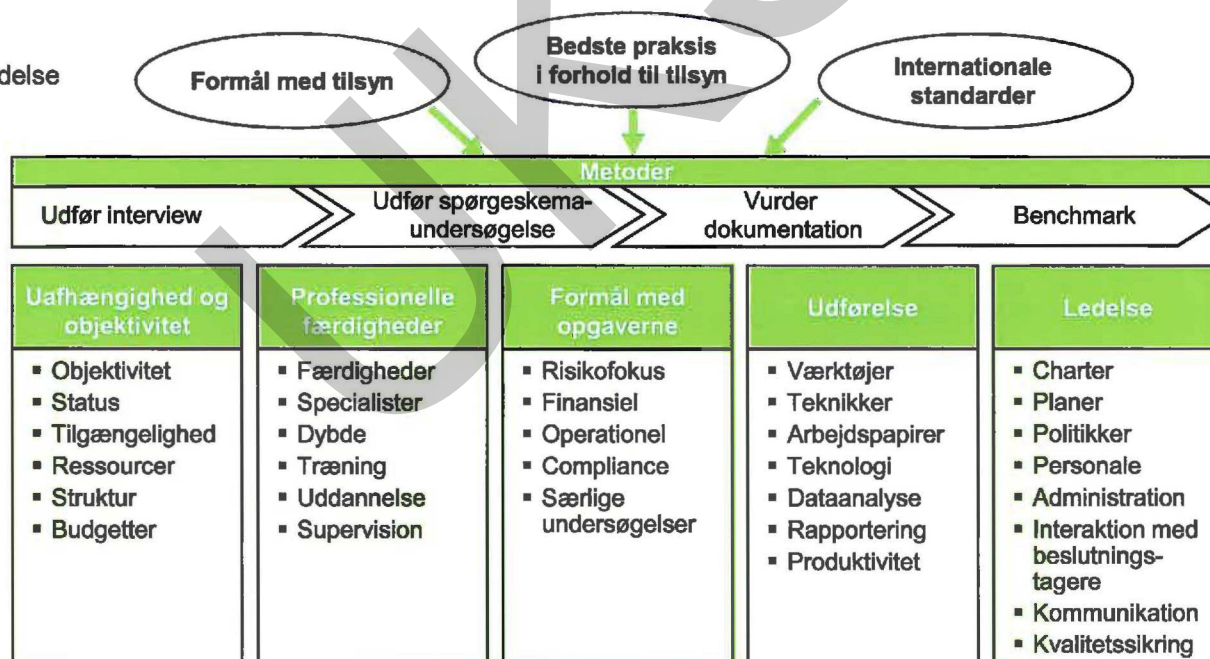
* SIR beskæftiger p.t. 43 medarbejdere. SIR's normering reduceres med én medarbejder pr. 1. juli 2013.

Metode

Metodeanvendelse

Undersøgelsen er baseret på Deloitte's standardmetode for vurdering af effektivitet og kvalitet i en intern revisionsafdeling. Undersøgelsen har omfattet:

- Spørgeskemaundersøgelse af alle ansatte i SIR
- Spørgeskemaundersøgelse af alle interne modtagere af SIRs revisionsrapporter gennem de seneste 12 måneder
- Interviews med udvalgte medarbejdere i SIR (jævnfør appendix A)
- Interviews med udvalgte modtagere af revisionsrapporter gennem de seneste 12 måneder
- Sammenligning til best practice i interne revisionsafdelinger i Danmark og internationalt med nødvendige tilpasninger til God Offentlig Revisionsskik
- Øvrige dataanalyser
- Workshop med SIRs ledelse



Formål

Formål med tilsynet

Baggrund

Det er Departementets opgave at føre tilsyn med de underliggende institutioner i form af SKAT, Spillemyndigheden og Landsskatteretten. Tilsynet er todelt mellem dels Departementets Koncernafdeling, dels Intern Revision.

Departementet fører det almindelige tilsyn med de underliggende institutioners bevillingsanvendelse, resultater og produktion mv., mens Intern Revision (SIR) fører et uafhængigt tilsyn med de underliggende institutioner med afsæt i en § 9-aftale med Rigsrevisionen. § 9-aftalen med SIR svarer i store træk til tilsvarende § 9-aftaler og pålægger ikke SIR særlige forpligtelser i sammenligning med andre interne revisioner, der arbejder inden for rammerne af en §9 aftale.

SIR's mission

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

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

SIR's vision

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

Med henblik herpå vil:

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

SIR's udvikling

Udvikling i SIR

- SIR har i perioden fra 2011 og frem til i dag gennemgået en udvikling med fokus på forbedret årsplanlægning, struktureret uddannelse af personalet inden for offentlig revision, en styrkelse af IT-revisionen, forbedret kommunikation mellem SIR ledelsen og SKATs øvrige organisation samt samarbejdet med Rigsrevisionen.
- En plan for udviklingen af SIR med specifikke målbilleder for 2015 er udarbejdet og kommunikeret til Departementet og SKATs ledelse. Det er SIR's egen vurdering, at under de nuværende vilkår vil man være i stand til at opnå en tilstand svarende til målbillederne for 2015.
- SIR anvender pt. størstedelen af sine ressourcer på finansiel revision og mindst på forvaltningsrevision (jf. "God Offentlig Revisionsskik", 2013). Gennem de seneste år har der været en stor fokus på finansiel revision fra Rigsrevisionens side, hvorfor ressourcer til anden revision har været begrænsede. Med tiden er det hensigten, at der kommer mere fokus på juridisk-kritisk revision samt forvaltningsrevision.
- SIR er underlagt krav om ressourcebesparelser på 2 % pr. år frem til og med 2015.
- Nærværende analyse og vurdering er udtryk for status i juni 2013 og beskriver ikke som sådan den udvikling, SIR har gennemgået de seneste år. Det skal dog bemærkes, at vi på flere områder har bemærket en positiv udvikling, eksempelvis er tidsanvendelsen til årsplanlægning reduceret fra 2011/12 til 2012/13. Tilsvarende synes detailplanlægningen af nogle revisionsområder, eksempelvis §38-revisionen for 2013 at vise en større sammenhæng mellem strategisk analyse, revisionsplan og udførelse.

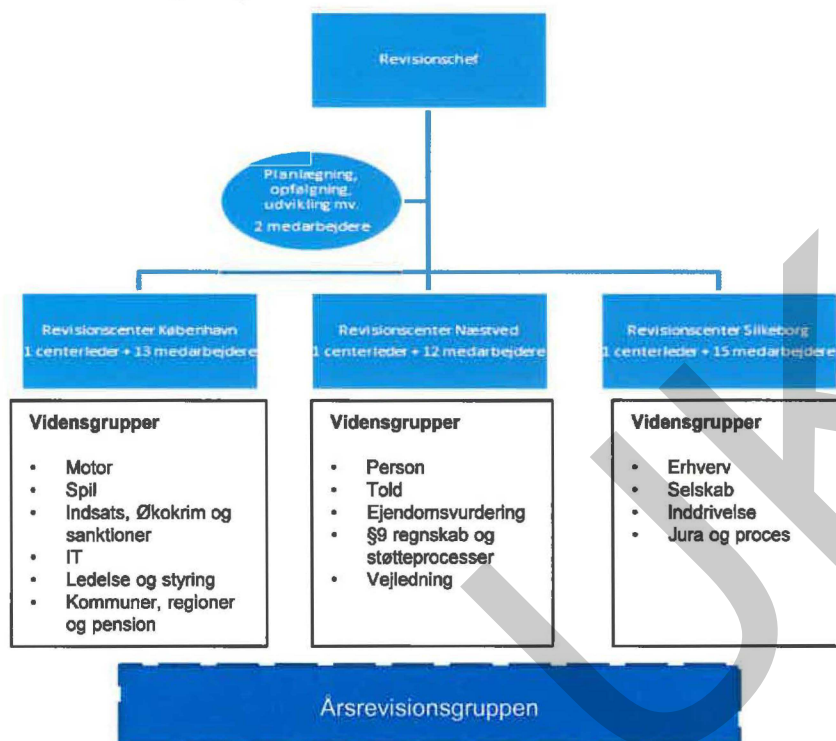
Målsætning 2015

- 1 - Vi har til enhver tid medarbejdere med de rette kompetencer til at løse SIR's opgaver
- 2 - Vi har en attraktiv arbejdsplads
- 3 - Vi udfører en effektiv revision
- 4 - Vi giver ledelsen værdifuld og rettidig information
- 5 - Vi giver råd til ledelsen
- 6 - SIR's struktur understøtter SIR's mission, visioner og strategiske målsætninger
- 7 - Vores interessenter er tilfredse med vores ydelser
- 8 - Vi har et godt samspil med vores interessenter

Fra "SIRs målbillede 2015 – målsætninger", dateret 28. juni 2012

Organisation

Struktur og organisation



Skatteministeriets Interne Revision - facts

- 43 medarbejdere, heraf
 - 1 revisionschef
 - 2 stabsmedarbejdere
 - 3 centerledere
 - 37 revisormedarbejdere
- Revisionschefen referer til Departementschefen
- 3 revisionscentre (København, Næstved, Silkeborg)
- 15 vidensgrupper, der er ansvarlige for at opsamle information om specifikke områder, vurdere risici og væsentlighed og foreslå revisioner til brug for årsrevisionsplanen.
- Tværgående Årsrevisionsgruppe som er ansvarlig for dels strategisk analysenotat, dels for at prioritere input fra alle Vidensgrupper ind i årsrevisionsplanen og indstille forslag til årsrevisionsplan til ledelsesgruppen for godkendelse.
- Samlet budget på kr. 31,6 mio., hvoraf lønomkostninger udgør kr. 24,5 mio.

Særlige observationer

Den ledelsesmæssige og administrative byrde i SIR synes unødigt kompleks med 3 geografiske lokationer. Hertil kommer at muligheden for at skabe et stærkt fagligt miljø på tværs af centrene reduceres markant.

Vidensgrupperne er etableret inden for de seneste 2 år med henblik på at skabe faglige miljøer med dyb indsigt i SKATs mangeartede og komplekse områder. Vidensgrupperne har øget fagkompetencen i SIR og leverer et væsentligt input til revisionsplanen, men på et uhomogent og procestungt grundlag. Det fulde udbytte af vidensgrupperne er endnu ikke høstet.

Opgaver og ressourcer

Ressourceanvendelse*

	2011/2012		2012/2013 (11 mdr.)		Nøgletal 2011/12	SIR
	Timer	% af timer til rådighed	Timer	% af timer til rådighed		
Faktiske timer	79.550		75.287		Antal afsluttede revisioner pr. år	57
Heraf ferie	9.369		9.458		Gennemsnitligt antal timer pr. revision	805
Timer til rådighed	69.681		65.831		Antal årsværk	41
Disse timer er anvendt som følger:					Antal revisionstimer pr. årsværk	1.120
Bevilget fri	871	1%	380	1%	Antal revisioner pr. årsværk	1,39
Sygdom	2.197	3%	2.126	3%		
Ledelse (fratrullet 50% revisionstid 4 medarbejdere)	11.131	16%	11.749	18%		
Faglig opdatering samt kompetenceudvikling	7.472	11%	4.420	7%		
Stabsopgaver mv. (fratrullet 50% revisionstid for 1 medarbejder)	2.299	3%	2.541	4%		
Revisionstimer (inkl. Årsplanlægning)	45.912	66%	44.635	68%	* Den beregnede effektivitet afviger fra den af SIR's ledelse beregnede effektivitet på hhv. 67% og 70%.	
Revisionstimer indeholder årsplanlægning med:	8.365	12%	4.511	7%		

Særlige Observationer

Antallet af revisionstimer pr. årsværk i 2011/12 udgør 1.120 timer, svarende til en effektivitetsgrad på 66% af den disponible tid. For 2012/13 (11 måneder) udgør antallet af revisionstimer pr. årsværk ca. 1.045 timer, svarende til ca. 68% for de første 11 måneder. Sammenlignet med andre interne revisionsafdelinger, hvor niveauet er på 75-80%, må effektivitetsgraden betegnes som værende lav.

7 årsværk anvendes på ledelse (både 2011/12 og 2012/13). I tillæg hertil anvendtes ca. 8 årsværk på årsplanlægning for 2011/12. Vi har bemærket en markant reduktion i tiden anvendt på årsplanlægning for 2012/13 til ca. 4,3 årsværk (11 måneder), dog bemærkes det, at den sidste måned af året ikke indgår. Denne måned forventes at indeholde en stor del årsplanlægning 2012/13. Såvel tid til ledelse samt til årsplanlægning må vurderes som værende meget højt. Årsplanlægning vil typisk ikke udgøre mere end 1-3 årsværk.

Derudover anvendtes 5 uger per medarbejder på faglig opdatering/kompetenceudvikling i 2011/12 svarende til 188 timer årligt. Dette tal er tilsvarende reduceret i 2012/13.

Det gennemsnitlige antal timer pr. revision udgør 805 timer i 2011/12. Det gennemsnitlige antal revisioner pr. medarbejder udgør 1,39. Sammenlignet med andre interne revisioner forekommer disse tal henholdsvis meget høje og lave. Tallene skal dog tages med et vist forbehold, da de afhænger af definitionen af en revision. Omvendt er det en indikator på en revision, der skal risikofokuseres mere samt ineffektivitet i revisionen. Analysen har ikke omfattet en vurdering af de enkelte revisioner, men dette bør undersøges nærmere.

Opgaver og ressourcer

Opgaveanvendelse 2012

SIR's revisionsplan er baseret på en kombination af en række opgaver, som skal løses i henhold til aftale med Rigsrevisionen, EU og andre interessenter, og en række opgaver, som SIR har valgt at løse på grundlag af en specifik risikovurdering eller anden årsag. Der er til sidstnævnte ikke et krav om, at den skal løses.

Nedenstående beregning illustrerer fordelingen mellem obligatoriske opgaver og andre opgaver. Beregningen er foretaget med udgangspunkt i SIR's planlægning for 2012/13. Det er i beregningen forudsat, at anvendelsen af de budgetterede timer først finder sted på obligatoriske opgaver, og efterfølgende på ikke-obligatoriske opgaver.

SIR budgetterer med 1100 timer pr. revisormedarbejder før reduktion for tid til Vidensgrupper, projektgruppearbejde m.v. (Bemærk at nedenstående beregning ikke indeholder tid til ledelse og stabsopgaver).

Budgettimer til rådighed 2012/13

	Timer	%
Revisionstimer i alt til rådighed i henhold til ressourcebudget	40.559	
Heraf afsat til VG, projektgruppearbejde samt udviklingsopgaver	(6.500)	
Revisionstimer til rådighed	34.059	100%
Timerne foreslås anvendt således:		
Anvendes til obligatoriske opgaver (prioritet -1, 0, 1)	22.490	66%
Anvendes til ikke-obligatoriske opgaver (prioritet 2, 3)	11.569	34%
	34.059	100%

Obligatoriske opgaver

Obligatoriske opgaver omfatter primært finansiel revision samt juridisk-kritisk revision, der gennemføres i forbindelse med finansiel revision. I revisionsplanen for 2012/13 er allokert 22.490 timer til obligatoriske opgaver svarende til 2/3 af den aktive revisionstid.

Ikke obligatoriske opgaver

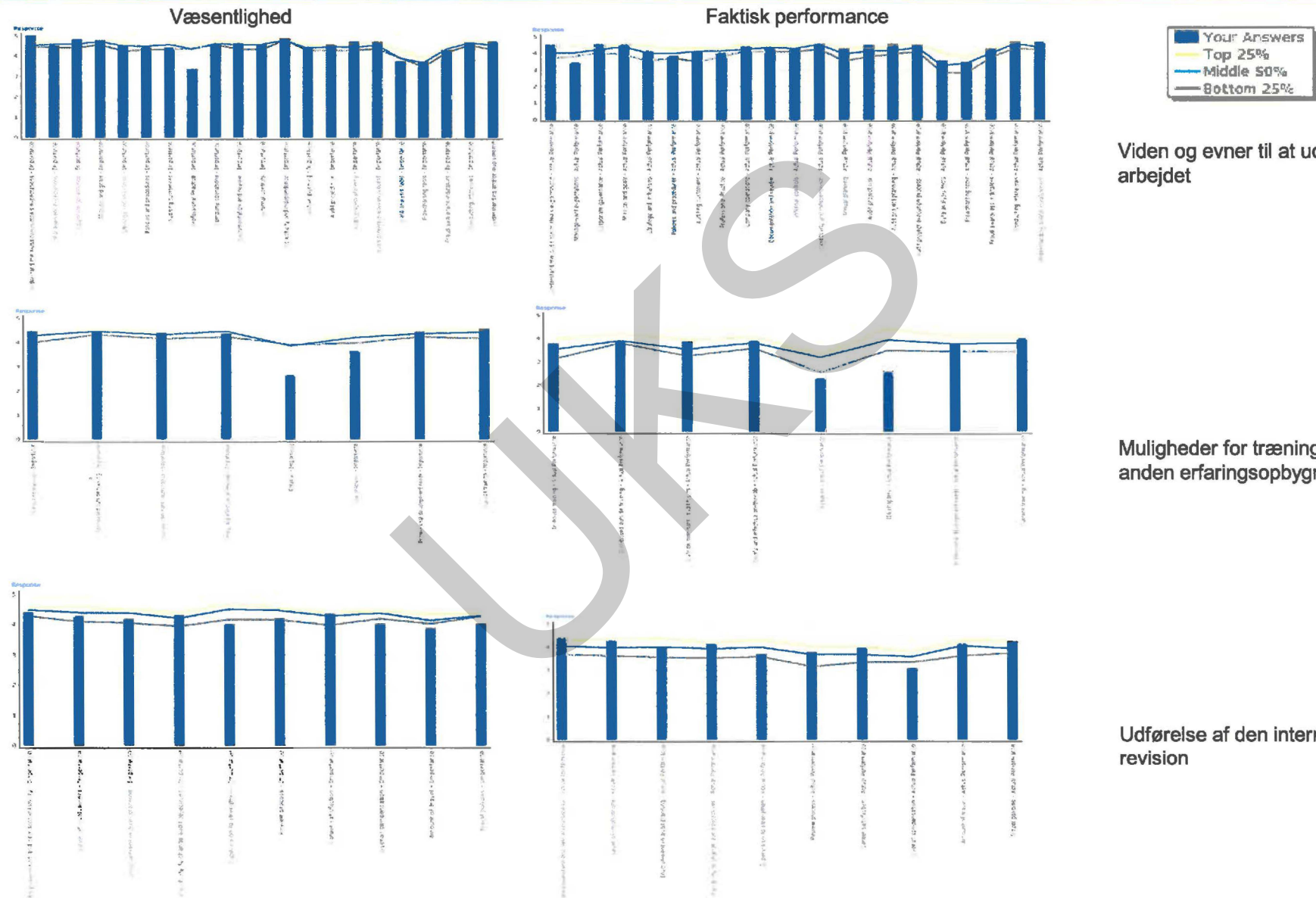
Ikke obligatoriske opgaver omfatter primært rene juridisk kritiske revisioner samt et mindre antal forvaltningsrevisioner.

Særlige observationer

2/3 af den samlede revisionstid, udgørende 22.490, vurderes af SIR til at være obligatorisk. Med den nuværende struktur og effektivitet svarer dette til ca. 20 årsværk. I tallet er indeholdt en betydelig del juridisk-kritisk revision. Det er vanskeligt at vurdere, hvor meget yderligere juridisk-kritisk revision, der skal leveres for at opfylde revisionsforpligtelsen overfor Rigsrevisionen, men den vurderes som værende begrænset da der allerede indgår en væsentlig del juridisk-kritisk revision i den obligatoriske del af revisionen. Forvaltningsrevision kan i princippet varetages af Rigsrevisionen, ligesom visse dele af den juridisk-kritiske revision kan varetages af Rigsrevisionen. Under denne forudsætning, synes der at være et stort besparelspotentiale ved en yderligere fokusering af revisionen.

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE AF MEDARBEJDERE OG INTERESSETER

Medarbejderundersøgelse (se efterfølgende sider for observationer og konklusioner)



Medarbejderundersøgelse

Hovedkonklusioner - medarbejderundersøgelse

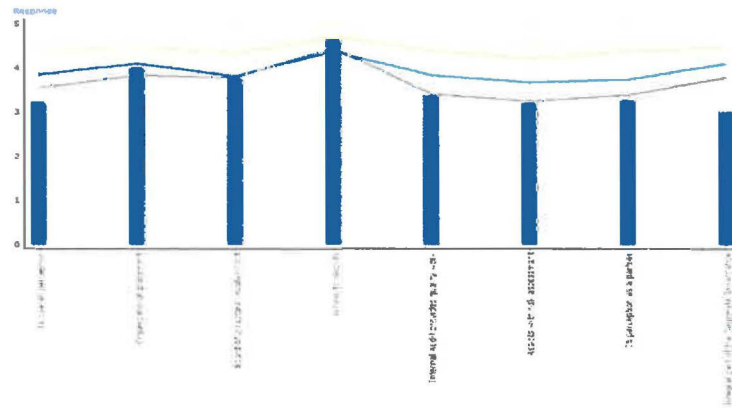
Undersøgelsen af medarbejdere i Intern Revisions opfattelse af SIR er bl.a. baseret på en elektronisk spørgeskemaundersøgelse besvaret af 40 medarbejdere (og ledere) i SIR.

Endvidere er der foretaget interviews af 8 medarbejdere og ledere i SIR for yderligere at belyse synspunkter på SIR.

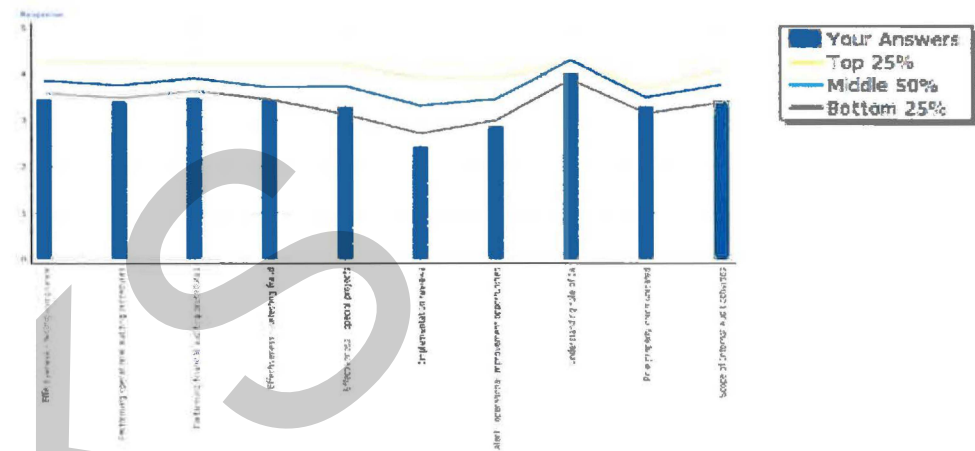
Styrker	Svagheder
Meget stor tilfredshed med at arbejde i SIR	Manglende kendskab til forventninger til SIR fra Skatteministeriet (Departementet)
Generel tilfredshed med opgaverne i SIR	Manglende flow af informationer fra SKATs ledelse til SIR til brug for planlægning og risikovurdering
Meget tilfreds med fleksibilitet i arbejdet	Ser ikke manglende færdigheder i anvendelse af dataanalytiske værktøjer som et særlig stort problem
Ser SIR som en objektiv og uafhængig enhed i SKAT	It-revision af applikationer er ikke en integreret del af procesrevisionerne
Meget stor tilfredshed med metoder, planlægning, revisionsteknik.	Generel opfattelse, at uddannelse af medarbejdere (internt/ekstern/on the job) ikke matcher krav til arbejdsopgaver
	Aflønning står ikke mål med forventninger

Interessentundersøgelse

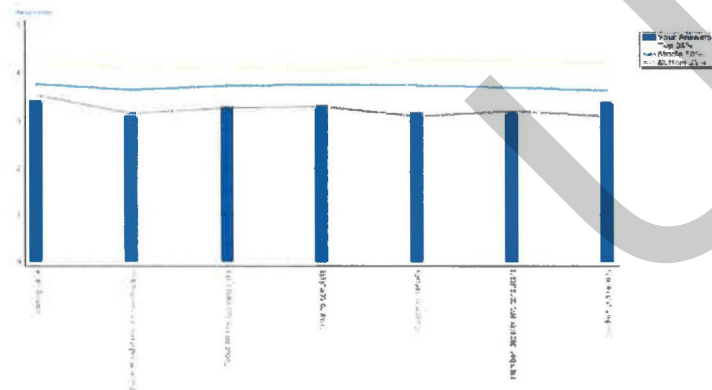
Forhold til ledelsen



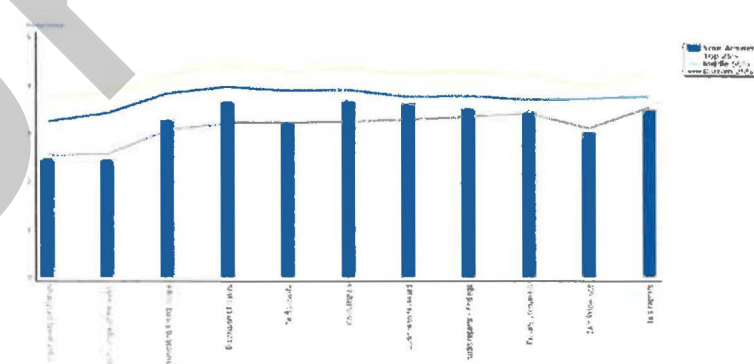
Intern Revisions rolle



Kvalitet af den leverede service



Revisionsproces og rapportering



Interessentundersøgelse

Hovedkonklusioner – Interessentundersøgelse

Undersøgelsen af Intern Revisions interessenter tilfredshed med SIR's arbejdsmetoder og kommunikation er baseret på en elektronisk spørgeskemaundersøgelse besvaret af 31 interessenter internt i SKAT. Endvidere er der foretaget interviews af 7 interessenter i SKAT for yderligere at belyse synspunkter om SIR.

Styrker	Svagheder
Ledelsen af SIR har de rigtige tanker og ideer for SIR's udvikling – flere gode tiltag gennem de seneste 3 år.	Implementering af SIR's udviklingsplaner er ikke synlig.
Meget stor fokus på at være uafhængige og objektive.	Ikke mulighed for at forme planlægning (årsplan og omfang af den enkelte revision).
	SIR opfattes ikke som en medspiller af store dele af ledelsen.
	Meget svingende kompetencer blandt medarbejderne. Der peges på enkeltstående gode eksempler.
	Manglende fokus på væsentlighed i forbindelse med udførelse og rapportering af revisioner.
	Rapporterne er svært tilgængelige og uvæsentlige ting blæses op.
	SIR's ledelse er ikke synlig i forbindelse med udførelse af revisionerne

Interessentundersøgelse

Samlet konklusion på undersøgelserne

- Der er en markant forskel på SIR's selvopfattelse og kundernes / interessenternes opfattelse af SIR, hvilket er medvirkende til store forventningsforskelle:
 - Medarbejderne har generelt en rigtig god opfattelse af deres viden og evner indenfor intern revision, hvor besvarelsener ligger mellem gennemsnitlig og top 25%
 - Interessenternes opfattelse af SIR er under gennemsnittet for benchmarking populationen i 39 ud af 40 udsagn, med 18 ud af 40 udsagn scoret blandt de 25% laveste. Dette er en meget lav score.
- Resultater fra Interessentundersøgelsen har vist en meget stor spredning i besvarelsener, hvilket indikerer meget stor variation i opfattelsen af SIR.
- Interviews har afklaret, at der hvor tilfredsheden er høj, er der tale om enkeltstående kompetente revisorer, der løbende kommunikerer med ledelsen, og hvor misforståelser og uvæsentlige observationer afklares, inden de kommer i rapporten.
- Positive tilkendegivelser fra interessenter peger generelt i retning af SIR Silkeborg

ANALYSE AF OPERATING MODEL

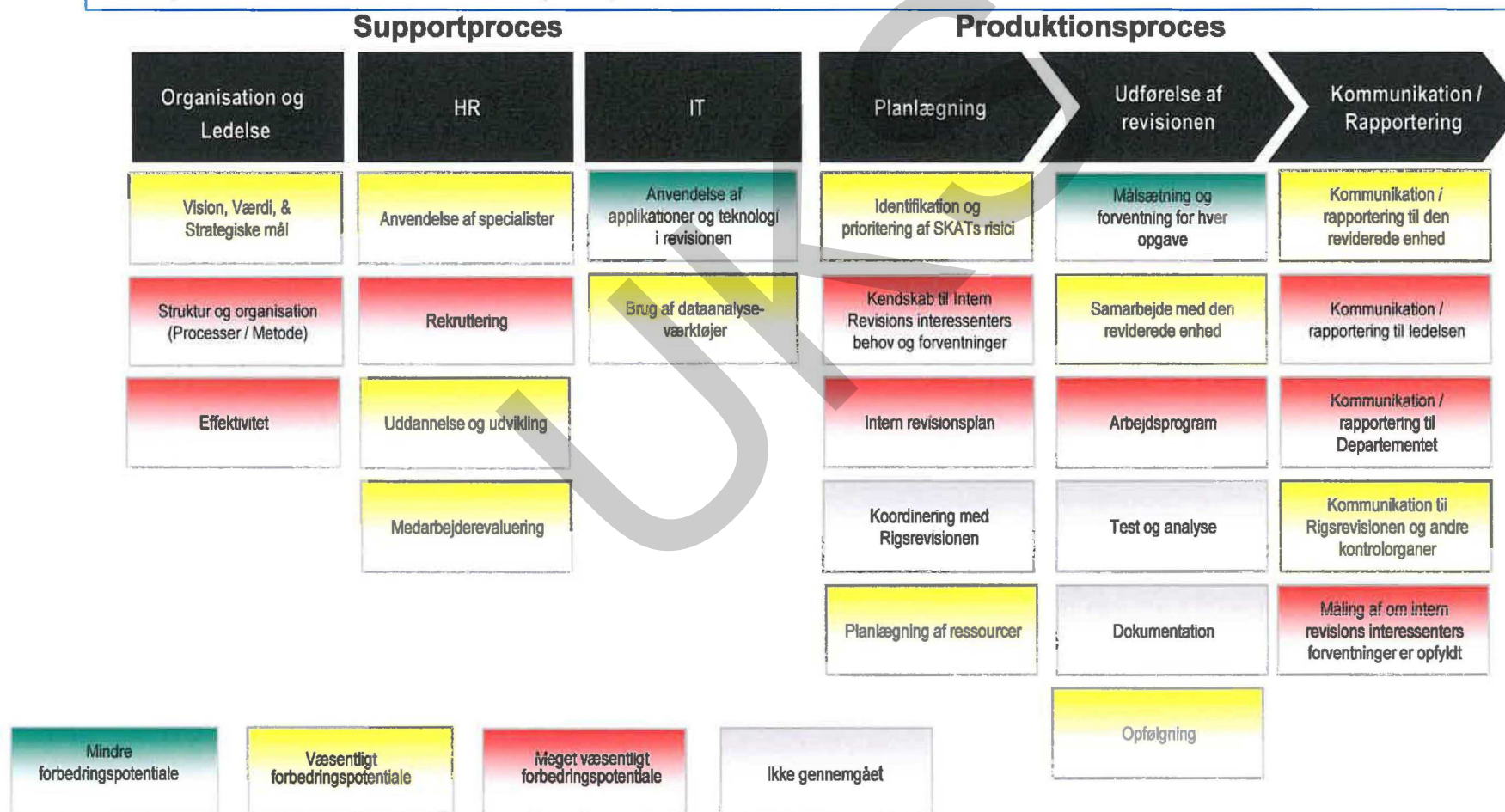
SIR – Overblik

Analyse

Til analysen af SIR er anvendt Deloitte's standard operating model, hvor de interne processer er opdelt i henholdsvis en supportproces og en produktionsproces.

Inden for hvert område er der efter analysen foretaget en konklusion i forhold til det enkelte områdes forbedringspotentiale inden for kategorierne Mindre forbedringspotentiale, Væsentligt forbedringspotentiale, og Meget væsentligt forbedringspotentiale.

På enkelte områder har det ikke været muligt at udlede en konklusion på grund af analysens begrænsede omfang. Rigsrevisionen har bl.a. ikke medvirket i undersøgelsen. Disse områder er markeret som "Ikke gennemgået".



Organisation og ledelse



STYRKER

- Fokus på forbedringer af kvalitet og interaktion med interessenter fra ledelsens side
- Vision og strategiske mål for SIR er formuleret og kommunikeret
- Klart defineret organisationsstruktur i SIR
- Effektivitetsmål på 70% / 1.100 timer pr. medarbejder er fastsat og kommunikeret.

SVAGHEDER

- Manglende kommunikation af Departementets forventninger til SIR
- Utilstrækkelig styring af Vidensgrupper (leverancer etc.)
- Begrænsede revisionskompetencer hos ledelsen (revisionschefen har hverken it- eller revisionserfaring fra tidligere, og en af tre centerledere har tilsvarende ikke revisions- eller it-erfaring fra tidligere beskæftigelse)
- Ledelsen er ikke synlig i revisionen overfor organisationen
- Opdeling i 3 geografiske lokationer medfører meget ekstra tid på koordinering og ledelse. Registreret ledelsestid udgør 7 årsværk i 2011/12. Hertil kommer at etableringen af et homogent fagligt miljø på tværs af SIR er vanskeligt
- Flere af de strategiske mål for 2015 er ikke konkrete og målbare, og der er ikke defineret delmål.

ANBEFALINGER

- Departementets forventninger til SIR defineres og kommunikeres ud fra en samlet tilsynsmodel
- SIR's geografiske spredning overvejes nøje, og det anbefales at samle aktiviteterne på én lokation
- Øget styring af Vidensgrupper til sikring af, at de er relevante, effektive og leverer relevant input til planlægningen
- Revisionskompetencer hos ledelsen styrkes
- Ledelsen gøres mere synlig i den enkelte revision gennem kompetenceløft, deltagelse i revision, kundemøder etc.
- Strategiske mål for SIR gøres målbare og delmål defineres. Der etableres objektive KPI'er for effektivitet, kvalitet, kundetilfredshed m.v.

VURDERING (effekt / tid til implementering)



Organisation og ledelse

Organisation og
Ledelse

Vision, Værdi, &
Strategiske mål

Struktur og
organisation
(Processer / Metode)

Effektivitet

STYRKER

- It-revisionskompetencer er styrket med ansættelse af eksterne specialister
- Der er udarbejdet kompetencematricer, der understøtter SIR's kompetenceudvikling

SVAGHEDER

- Revisionseffektivitet er meget lav (66%) i forhold til andre interne revisionsfunktioner. Vi vil på kort sigt forvente minimum 70%, stigende 75% indenfor 1-2 år % og på længere sigt (2-3 år) en effektivitet på 80%
- Planlægningsprocessen er alt for tidskrævende (8 årsværk i 2011/2012 og 4 årsværk i 2012/13 (11 mdr.'s periode) anvendes til årsplanlægning) i en kompliceret bottom-up proces, der involverer alle Vidensgrupper (og medarbejdere) samt andre fora
- Udlevering af materiale mellem SKAT og SIR er en udfordring på grund af regler om aktindsigt.

ANBEFALINGER

- Planlægningsproces ændres fra bottom-up til top-down, herunder simplificeres processen i forhold til involvering af vidensgrupper
- Revisionsplanlægningen skal i højere grad understøtte en tidsmæssig fordeling af revisionen udover året
- Ledelsestiden reduceres markant, jf. foregående slide. Endvidere bør ledelse og stab registrere deres tid på opgaver i relevant omfang
- Målsætninger for effektivitet per medarbejder opdateres.

VURDERING (effekt / tid til implementering)



Mindre
forbedringspotentiale

Væsentligt
forbedringspotentiale

Meget væsentligt
forbedringspotentiale

Ikke gennemgået

HR

HR

Anvendelse af specialister

Rekruttering

Uddannelse og udvikling

Medarbejderevaluering

STYRKER

- Generel stor medarbejdertilfredshed og høj anciennitet
- Det har været muligt at rekruttere eksterne IT-kompetencer til IT-gruppen.
- Stærke fagkompetencer indenfor SKATs fagområder

SVAGHEDER

- Relativ lav andel af medarbejdere med stærke revisionskompetencer fra revisionsbranchen eller andre interne revisionsafdelinger
- Svært at skaffe kvalificerede medarbejdere grundet ansættelsesstop i SKAT
- Manglende medarbejderevaluering på den enkelte opgave
- Flad organisationsstruktur giver manglende muligheder for medarbejderudvikling (karriereprogression).
- Der er ingen anvendelse af specialister fra SKATs øvrige organisation eller eksterne samarbejdspartnere

ANBEFALINGER

- Markant revisionsmæssigt kompetenceløft
- Der åbnes mulighed for ekstern rekruttering med henblik på at skaffe de rette kompetencer
- Uddannelse og faglig opdatering målrettes basale revisionskompetencer
- SIR gøres til udviklingsplads for SKAT-medarbejdere
- Øget anvendelse af specialister i SIR

VURDERING (effekt / tid til implementering)



Mindre
forbedringspotentiale

Væsentligt
forbedringspotentiale

Meget væsentligt
forbedringspotentiale

Ikke gennemgået

IT

IT

Anvendelse af
applikationer og
teknologi i revisionen

Brug af dataanalyse
værktøjer

STYRKER

- SIR anvender standardprogrammet Teammate til dokumentation mv.

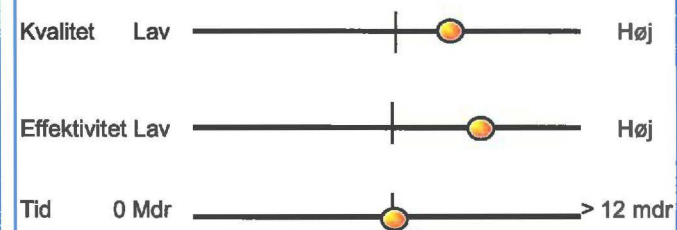
SVAGHEDER

- Dataanalytiske værktøjer anvendes kun i begrænset omfang.

ANBEFALINGER

- Dataanalytiske værktøjer bør anvendes i højere grad, da SKAT er en transaktionstung enhed, hvor dataanalytiske værktøjer i revisionen kan medføre effektiviseringer.

VURDERING (effekt / tid til implementering)



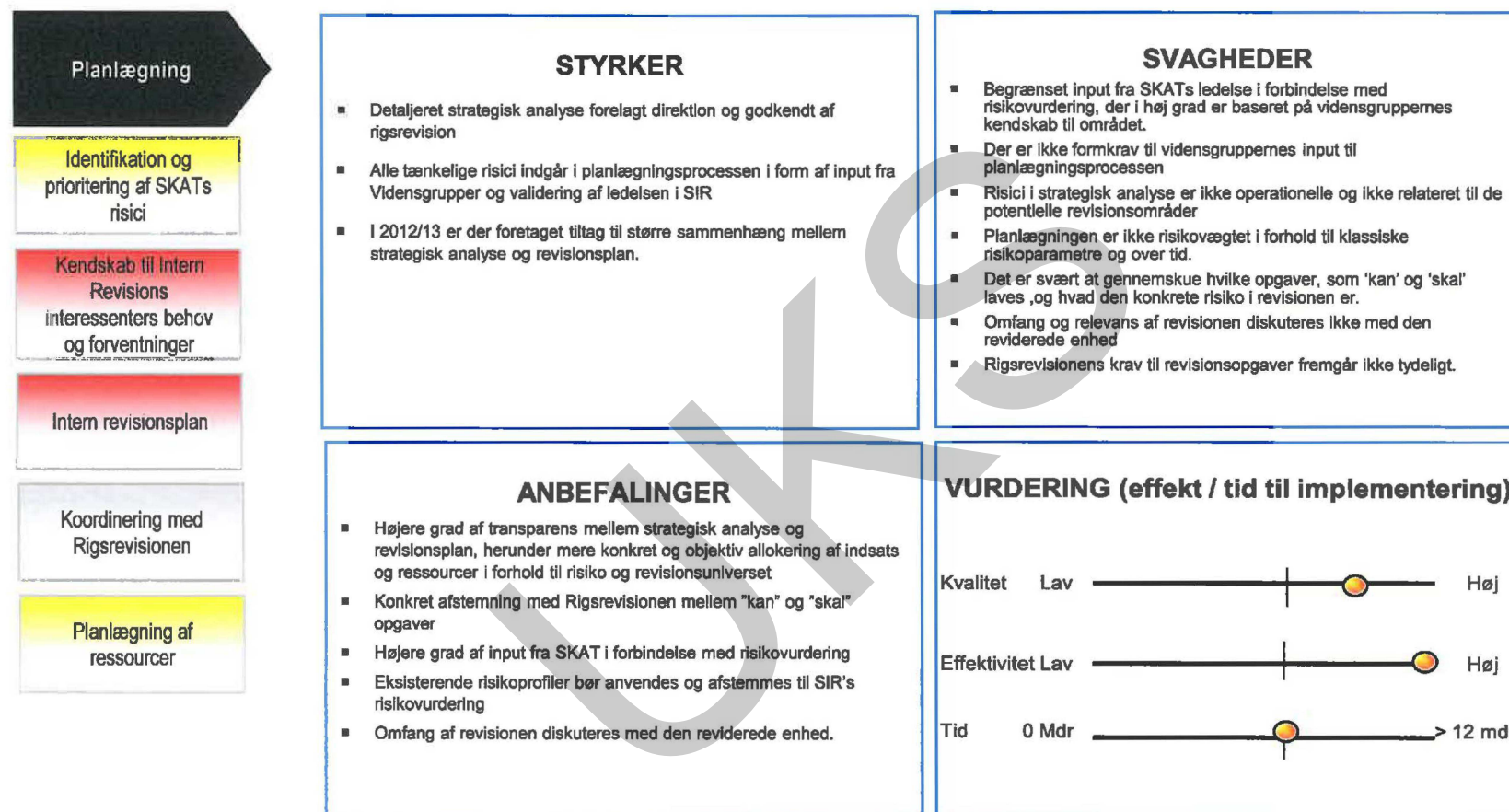
Mindre
forbedringspotentiale

Væsentligt
forbedringspotentiale

Meget væsentligt
forbedringspotentiale

Ikke gennemgået

Planlægning



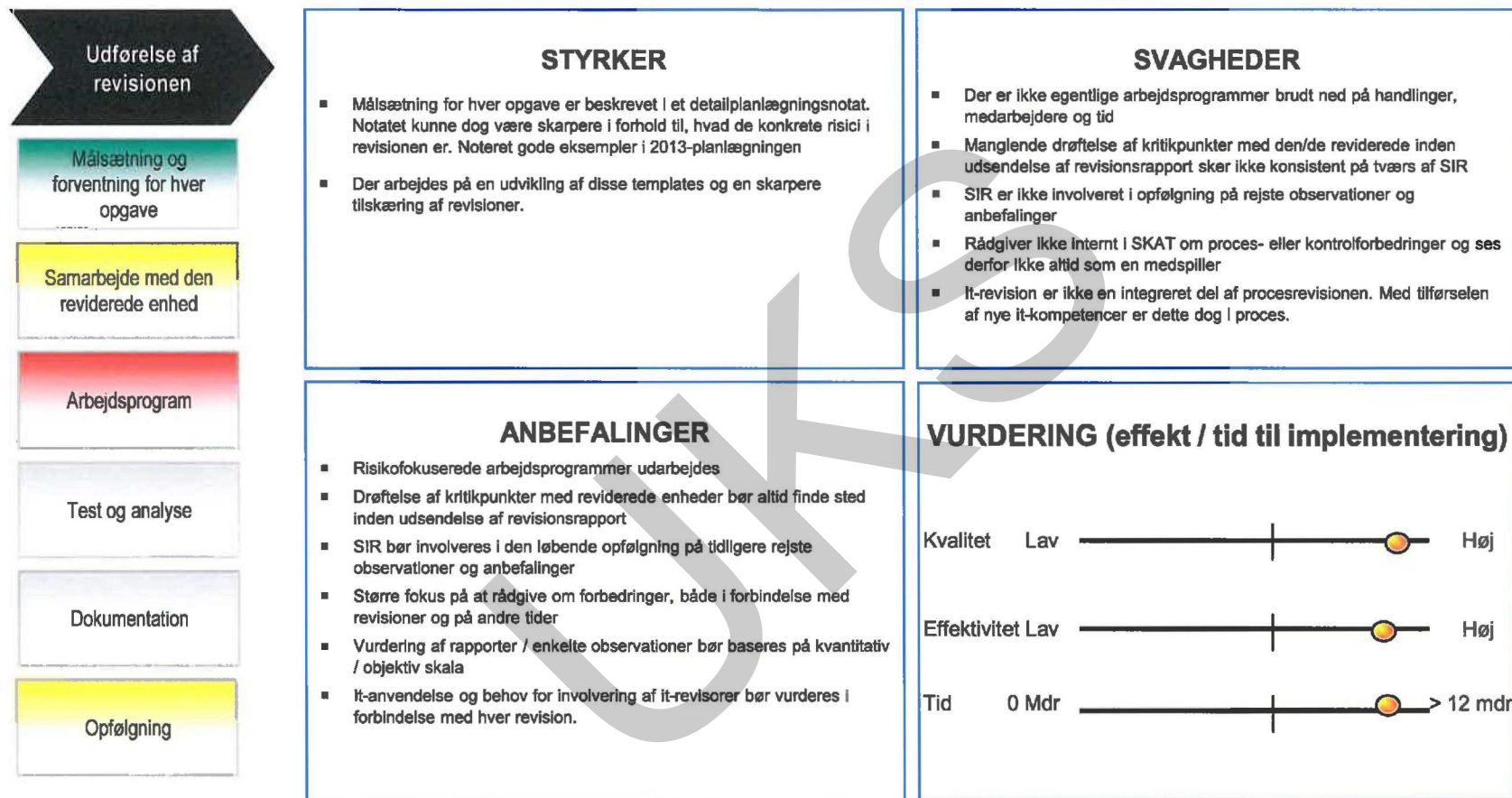
Mindre
forbedringspotentiale

Væsentligt
forbedringspotentiale

Meget væsentligt
forbedringspotentiale

Ikke gennemgået

Udførelse af revisionen



Mindre forbedringspotentiale

Væsentligt forbedringspotentiale

Meget væsentligt forbedringspotentiale

Ikke gennemgået

Kommunikation / rapportering - Observationer

Kommunikation / Rapportering

Kommunikation /
rapportering til den
reviderede enhed

Kommunikation /
rapportering til SKATs
ledelse

Kommunikation /
rapportering til
Departementet

Kommunikation til
Rigsrevisionen og
andre kontrolorganer

Måling af om intern
revisions
interessenters
forventninger er opfyldt

STYRKER

- Revisionschefen har månedlige/jævnlige møder med medlemmer af SKATs direktion. De er konstruktive og medvirker til en forståelse og prioritering af issues
- Proces omkring hørings svar virker struktureret.

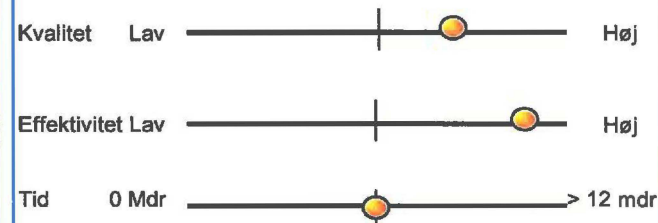
SVAGHEDER

- Til trods for en række tiltag vedrørende standardisering af revisionsrapporter synes disse stadig uensartede
- Observationer, risiko og anbefalinger er ikke tydeligt fremhævet i revisionsrapporter
- Rapporter er meget lange og detaljerede og formår ikke at kommunikere det overordnede resultat af revisionen tydeligt
- Generelt foretages der ikke kundetilfredshedsundersøgelser efter hver revision.
- Begrænsede anbefalinger og vilje til at drøfte og vurdere tiltag, hvilket begrænser den merværdi, Intern Revision ellers ville kunne bidrage med
- Samarbejde med Rigsrevisionen ikke optimalt.

ANBEFALINGER

- Revisionsrapporter bør standardiseres og reduceres i omfang
- Klar fremhævelse af observationer, risiko og anbefalinger, jf. seneste it-rapport
- Executive summary bør indgå i alle revisionsrapporter
- Evalueringsundersøgelser blandt kunder gennemføres løbende.
- Forventningsafstemning samt bedre kommunikation med Rigsrevisionen.

VURDERING (effekt / tid til implementering)



Mindre
forbedringspotentiale

Væsentligt
forbedringspotentiale

Meget væsentligt
forbedringspotentiale

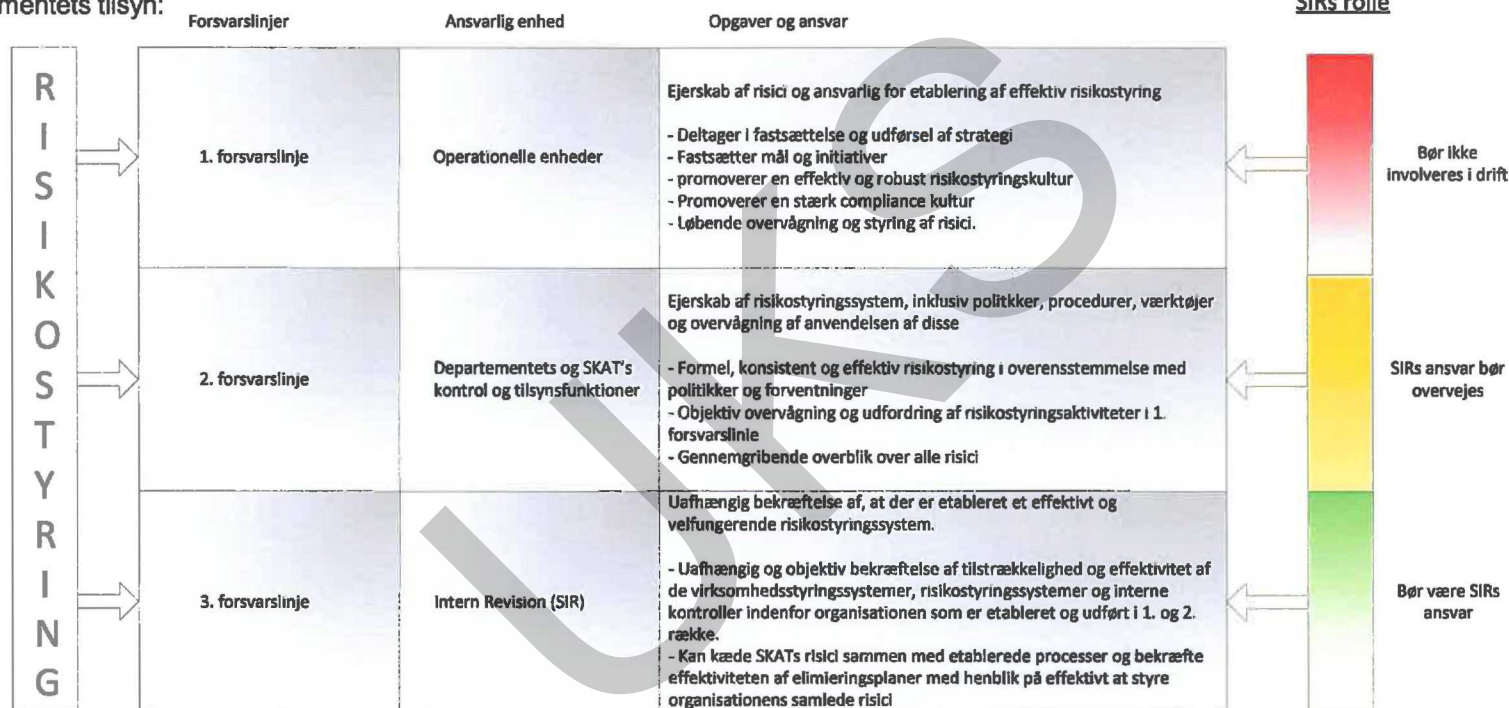
Ikke gennemgået

LØSNINGSALTERNATIVER

Tilsynsstrategi for Departementet

SIR indgår som et væsentligt element i den samlede tilsynsstrategi, og det er derfor en afgørende forudsætning, at tilsynsstrategien vurderes i sammenhæng med SIR's fremtidige rolle og struktur.

En typisk anvendt model til illustration af en samlet tilsynstilgang er de tre forsvarslinjer ("three lines of defence")*. Modellen beskriver allokering af tilsynsansvar og opgaver imellem de tre forsvarslinjer, i SKAT's tilfælde 1. Operationelle enheder, 2. Departementets og SKAT's kontrol- og tilsynsfunktioner, 3. Intern revision. Med udgangspunkt i denne model foreslår Deloitte nedenstående strategi for Departementets tilsyn:



- Der tages afsæt i en samlet risikovurdering af SKAT op imod SKAT's samlede styringsmodel.
- Der implementeres en egentlig risikostyring i SKAT med det ultimative ejerskab af risikostyringen forankret i Departementet.
- De enkelte kontorer i SKAT ejer risici inden for deres egne områder, og har ansvar for at etablere en effektiv risikostyring i områderne med overvågning af risici, mitigerende og rapportering.
- SIR's rolle vil være i samarbejde med Rigsrevisionen, at give uafhængig bekræftelse (assurance) inden for obligatoriske områder ("skal"-opgaver) samt på ikke-obligatoriske områder ("kan"-opgaver), hvor der er behov for en uafhængig bekræftelse, eller hvor SIR kan bibringe værdi.

* "The three lines of defence in effective risk management and control", IIA position paper, Institute of Internal Auditors, January 2013.

Løsningsforslag

Det er Deloitte's samlede vurdering,

- at der er behov for et væsentligt revisionsmæssigt kompetenceløft hos såvel SIR's ledelse som blandt medarbejdere,
- at SIR anvender unødigt meget tid på ledelse og planlægning, og at dette repræsenterer et stort effektiviseringspotentiale,
- at såvel effektivitet som kvalitet vil kunne få et væsentligt løft ved sammenlægning på én geografisk lokation,
- at der er et væsentligt effektiviseringspotentiale ved en ændret planlægningsproces og ved at skabe en højere grad af transparens mellem strategisk analyse og revisionsplan, herunder mere konkret og objektiv allokering af indsats og ressourcer i forhold til risiko og revisionsuniverset
- at der er indikationer på, at der i selve gennemførelsen af de enkelte revisioner er væsentlige effektiviseringspotentialer samt muligheder for løft i kvaliteten. Dette kan bl.a. understøttes af øget anvendelse af dataanalytiske værktøjer og brug af specialister.
- at der skal være en klar forventningsafstemning med Rigsrevisionen om omfanget af 'skal'-opgaver, samt hvilke opgaver inden for forvaltningsrevision og muligvis også visse dele af den juridisk kritiske revision, Rigsrevisionen kan varetage.
- at 'kan'-opgaver, hvor der ikke er et strengt krav til uafhængighed løses af andre tilsynsorganer i SKAT eller Departement inden for rammerne af den risikobaserede tilsynsstrategi i de tilfælde hvor det ud fra en værdibetragtning giver mening. Der allokeres en ressourcepool i SIR til at understøtte dette arbejde. Størrelsen vil afhænge af Departementets og Skat's ledelses efterspørgsel efter SIR's ydelser.

Vi har på de efterfølgende sider udarbejdet 2 optioner, der efter vores opfattelse vil kunne honorere ovenstående vurderinger. Det er værd at bemærke, at særligt løsningsforslag A bygger på en række forudsætninger, som på nuværende tidspunkt ikke er afstemt med bl.a. Rigsrevisionen. Det er afgørende, at denne afstemning finder sted.

Konkretiseringen af begge løsningsforslag vil kræve udarbejdelse af en egentlig businesscase og plan.

Løsningsforslag

Option A

Der sker en strukturel og organisatorisk optimering af SIR. Det inkluderer bl.a.:

- Sammenlægning af revisionscentre
- Reduktion af medarbejderstaben til en mindre og mere kompetent enhed og med fokus på kerneopgaver ('Skal')
- Kompetenceløft gennem ny-ansættelser og kompetenceløft internt inden for basal revision.
- Ledelse gennem fagområder og ikke geografi
- Opgradering af revisions- og it-kompetencer hos ledelsen i SIR
- Omkalfatring af planlægningsprocessen, herunder ændre fokus til top-down tilgang
- Analyse, opdeling og prioritering af 'skal' og 'kan' opgaver. Der afsættes en ressourcepool til 'kan' opgaver.
- Effektivitetsprogram iværksættes, herunder reducere tidsanvendelse på den enkelte opgave
- Styling udvides med fokus på konkrete KPI'er til effektivitet, interesserettilfredshed, kvalitet m.v.
- Eventuel etablering af co-sourcing aftale med ekstern leverandør til strategisk sparring med SIR's ledelse samt til in-sourcing af stærke revisionskompetencer og specialister.

Konsekvenserne af dette løsningsforslag kan illustreres således:

	Nuværende struktur	1 - 2 år	2 - 3 år
Årsværk	41	22	17,5
Obligatoriske opgaver*	22.490	22.490	22.490
Ikke obligatoriske opgaver	15.056	5.000	5.000
10% / 25% effektivitetsstigning		-2.249	-5.623
Årsplanlægning	8.365	2.500	1.500
Sygdom m.v.	2.868	814	648
Ledelse og stab	13.430	5.835	4.168
Kompetenceudvikling	7.472	3.256	1.295
Timer i alt	69.681	37.646	29.478
Revisionstimer pr årsværk	1.120	1.261	1.335
Effektivitet	67%	76%	80%
Omkostninger (mio.kr.)	27,9	15,0	11,9

* Obligatoriske opgaver er estimeret med udgangspunkt i budget for 2012/13.

Forskellen til faktiske timer er medregnet som anvendt til ikke obligatoriske opgaver.

Væsentlige forudsætninger:

- 1 Revisionschef (uændret)
- 2-3 fagchefer (ændring fra 3 centerledere)
- 1 stabsmedarbejder (reduktion fra 2)
- Effektivitet øges fra nuværende 66% til 76% inden for 1 – 2 år og til 80% inden for 2 – 3 år
- Der afsættes ressourcepool på 5.000 timer til løsning af ikke-obligatoriske opgaver ('kan'-opgaver). Udgør reduktion fra nuværende 11.500 timer
- Effektivitet i revisionsprocessen er ikke vurderet specifikt i denne analyse, men det er anslået, at medgået tid kan reduceres med 10% i år 1-2 og med yderligere 15% i år 2-3 gennem skarpere planlægning og mere målrettet revisionsproces.
- Årsplanlægning reduceret til 2.500 timer inden for 1 – 2 år og yderligere til 1.500 timer indenfor 2 – 3 år.
- Faglig opdatering reduceret fra de nuværende fire uger pr. medarbejder til 2 uger om 2 – 3 år.
- Omkostninger pr. medarbejder er fastsat til tkr. 680.000 med udgangspunkt i forventede omkostninger for 2013 incl. lokaleomkostninger

Løsningsforslag

Option B

Løsningsforslag B tager ligeledes udgangspunkt i, at den interne revision i SKAT alene varetager obligatoriske opgaver og at en ressourcepool afsættes til ikke obligatoriske opgaver. Udgangspunktet for denne model er, at den interne revision i SKAT outsources til en ekstern leverandør, og at SIR nedlægges.

Ved dette løsningsforslag sker der en konkurrenceudsættelse af opgaven med henblik på at finde det rigtige niveau for omkostninger og omfang. Det er vores vurdering, at interessen blandt mulige leverandører for en opgave af denne karakter vil være stor, og at et attraktivt prisniveau, også set i forhold til omkostningerne til at drive SIR under option A, vil kunne opnås.

Det anerkendes, at SKATs organisation er kompleks, og at det er essentielt, at det nødvendige fagkendskab til SKAT er til stede. Omvendt gælder det også for en lang række andre organisationer, der revideres af en ekstern leverandør. Vi vil anbefale, at der stilles krav til fagkendskab hos den eksterne leverandør, og at fagligt kompetente medarbejdere hos SIR eventuelt indgår i en fremadrettet løsning, evt. ved overførsel af medarbejdere til den eksterne leverandør.

Det afstemmes med Rigsrevisionen, hvorvidt forvaltningsrevision og eventuelt dele af den juridisk-kritiske revision kan varetages af Rigsrevisionen. Alternativt kan der afsættes en mindre økonomisk pulje til en ekstern leverandør.

**Notat**

Økonomi
Økonomi og Virksomheds-
styring
Budget og Regnskab

5. september 2013

Kvartalsmøde den 6. september 2013.

Mødet holdes i departementet, kl. 12.30 til 15.00.

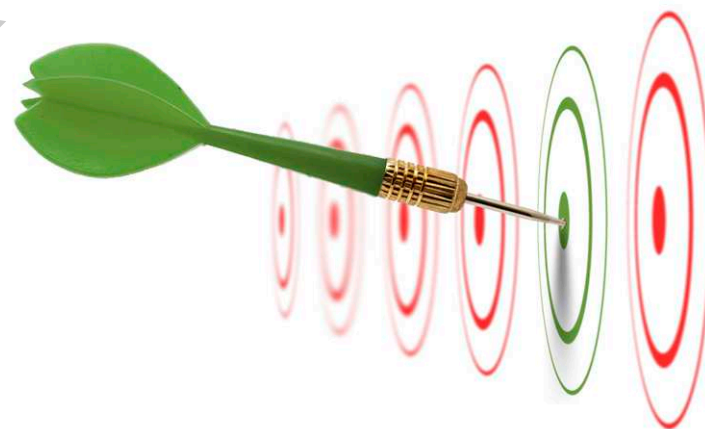
Dagsorden:

Dagsordens- punkt	Emne	Forventet tids- forbrug	Deltagere
1.	Effektiviseringsplan	60 min	Steffen Normann Hansen Jens Sørensen
2.	Status for EFI/EKKO	10 min	Jan Topp Jens Sørensen
3.	Status for større IT-projekter.	10 min.	Jan Topp
4.	IT-strategisk kortlægning og analyse.	10 min.	Jan Topp
5.	Styringsprojekt	30 min.	
6.	Forretningsorden for kvartals-mødet	10 min.	
7.	Status for opfyldelse af målene i SKAT's resultatkontrakt	10 min.	

PUNKT 5

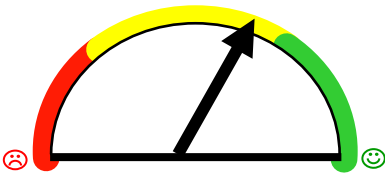
Fokuseret tilsyns- og styringsmodel for SKAT

Bilag til kvartalsmødet d. 6. september
Aktuel projektstatus



Version 0-33 den 26. august											Aktivitet				Milepæl			
Projekt om fokuseret tilsyns- og styringsmodel											Styregruppemøde							
											Workshops							
											Interviews							
1. ugedag	5/8	12/8	19/8	26/8	2/9	9/9	16/9	23/9	30/9	7/10	14/10	21/10	28/10					
Ugenummer	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44					
Aktiviteter																		
Spor A. Eftersyn af registreringsramme																		
Tilpasning af registreringsramme (koordineret med spor B)																		
Spor B. Styringsmodel øvrige direktørområder (minus it)																		
Interviews, workshops og etabeling af sammenhængende styringsmodel for kundeservice																		
Interviews, workshops og etabeling af sammenhængende styringsmodel for Indsats																		
Sammenhængende styringsmodel økonomi																		
Sammenhængende styringsmodel HR/Stab																		
Dashboards til departement og tværgående aktiviteter																		
It-området																		
Samlet godkendelse af KPI'er, driftsmodeller og dashboards																		
Udviklingsforløb for Ø&V																		
High level kortlægning af samlede styringsprocesser, roller og årshjul																		
Gap-analyse og plan for kompetencer og ressourcer i BI																		
Udarbejdelse af detaljeret opgavebeskrivelse og arbejdsprogram for Controlling																		
Gap-analyse og plan for kompetencer og ressourcer i Controlling																		
Etablering af intern masterplan med tilhørende governance for Ø&V ifm. Implementering																		
Udarbejdelse af interne styringsværktøjer for implementeringsprogram																		
Udarbejdelse af koncept for styringshåndbog																		
Styring af forandringsprojekter																		
Modenhedsvurdering																		
Udarbejdelse af top-down styringskoncept																		
Detaljeret og validering af koncept																		
Udarbejdelse af styringsværktøjer																		
Implementeringsplan																		
Analyse og plan for kompetencer og ressourcer																		
Styring af budgetprocesser																		
Fastlæggelse af scope samt detaljeret tids- og aktivitetsplan																		
Målbillede og gap-analyse																		
Design af ny budgetmodel																		
Road-map																		
Kort-sigts implementeringsplan																		

Projektstatus pr. 26. august 2013

Overordnet projekt status	
Overordnet status	Uddybende forklaring:
 Grøn: Budget og tidsplan følger plan Gul: Risiko for budget eller tidsplan Rød: Budget eller –tidsplan overholdes ikke	Projektet er i gul status som følge af: - risici knyttet til færdiggørelsen af datagrundlaget for dashboards - manglende færdiggørelse af styringsmodel på it-området

Nøgleudfordringer	
Risici / Udfordringer:	Actions:
- Behov for meget detaljeret og præcis planlægning af brugen af nøgleressourcer i BI - Behov for tempo i nedbrydningen af KPI'er i styring/controlling, herunder allokering af nødvendige kompetencer og hurtig afklaring af principielle spørgsmål - Behov for tættere koordination og samarbejde mellem involverede enheder på tværs i Ø&V - Behov for større kapacitet til opsætning af data i dashboards (Xcelsius kompetencer)	- Etablering af projektledelse ift. brugen af Bis nøgleressourcer - Allokering af dedikerede kompetencer i Styring og Controlling til datanedbrydning - Etablering af projektledelse med fokus på planlægning og styring på tværs af Ø&V (samtænkes med projektledelsen af BI-ressourcer) - Øget Xcelsius kapacitet

Fokusområder siden sidste styregruppemøde
Hovedaktiviteter - Igangsættelse af bottom-up proces med kundeservice og indsats (Indledende interviews samt 1. runde workshops) - Afsøgning af muligheder for at udbedre svagheder i it-driftsmodeller - Igangsætning af arbejde med udformning af målbillede for styring af forandringsprojekter og økonomi - Videre arbejde med design/udfoldning af samlet kvartalsvis styringsproces - Etablering af sammenhængende produktionsplan for dataunderstøttelse af dashboards

Kommende aktiviteter og leverancer
Forventet dagsorden til styregruppemøde 8, medio september - Godkendelse af top-down styringskoncept for forandringsprojekter - Godkendelse af målbillede for budgetproces - Endelige afrapportering om kompetencer og ressourcer i BI - Udkast til procesbeskrivelse for kvartalsvis styringsproces

‘Retssikkerhed’ som styringsparameter PUNKT 5

1

Initiativer uden for styringsmodel:

- Nedlæggelse af Økokrim
- Evaluering af SKAT Jura
- Nye retningslinjer for indsatsprojekter
- Konkrete ledelses- og personalemæssige tiltag
- Nye retningslinjer for kvalitetssikring
- Krav til viden om forvaltningslov mv.

2

Initiativer inden for styringsmodel:

- En række KPI'er indeholder kvalitets- og retssikkerhedsaspekter
- Eks: KPI for inddrivelse om 'Andelen af korrekt håndterede sager', jf. bilag
- Andre KPI'er i Indsats og Kundeservice forventes at ville indeholde samme aspekter

3

Mulige ekstra initiativer i styringsmodel

- Udskille retssikkerhed som selvstændigt mål i øverste målhierarki
- 'Kvalitets-KPI'er' kobles op på nyt mål
- Disse KPI knyttes til nyt styringselement – processer – som etableres efter nærmere analyse heraf
- Medtages ikke i første version af dashboards

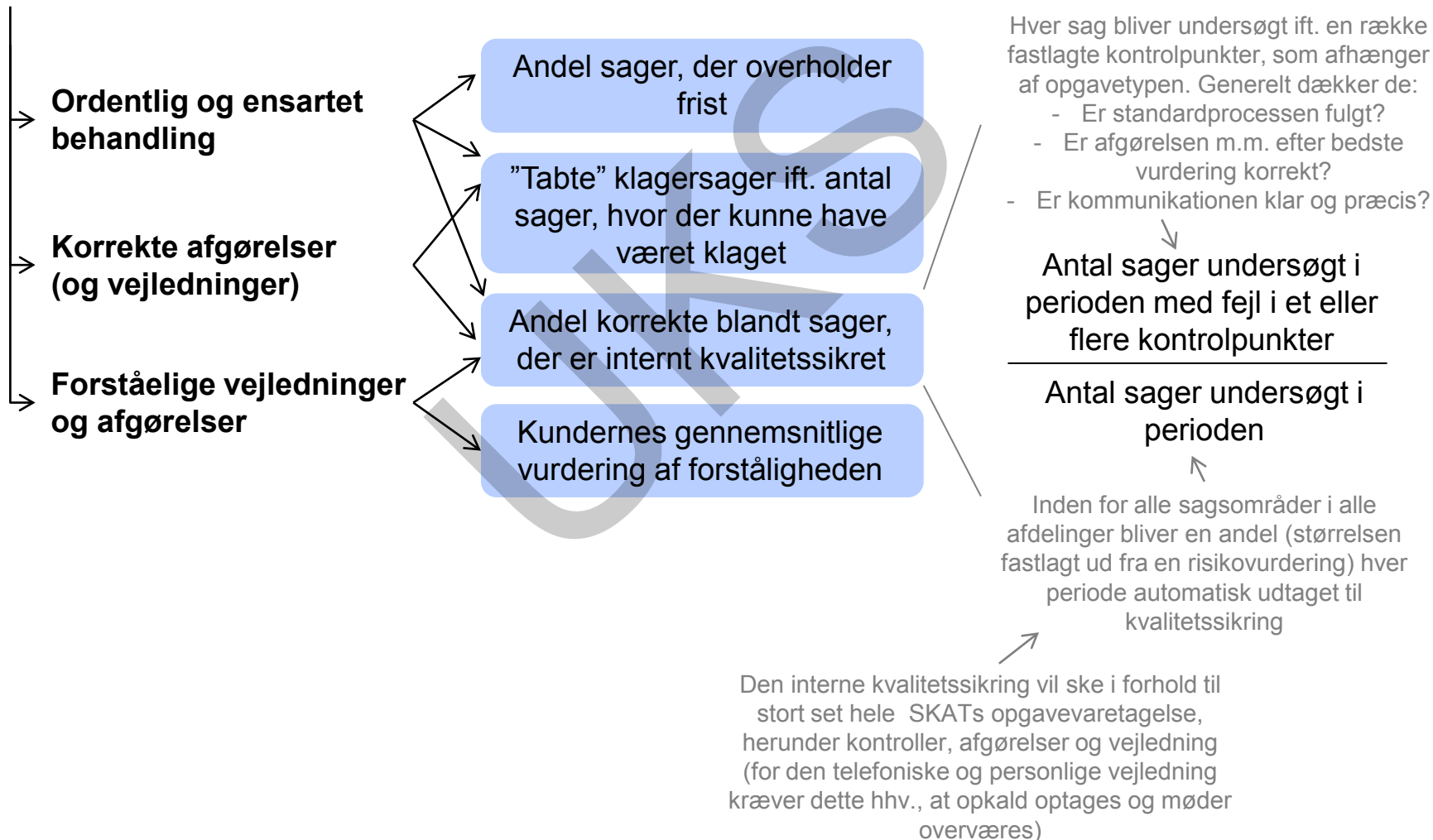
KPI'er i forhold til retssikkerhed

PUNKT 5

Retssikkerhed

KPI'er:

Eksempel på opgørelse af KPI



PUNKT 6

Forretningsorden for kvartalsmøderne mellem Skatteministeriets departement og SKAT

1. Deltagere

Kvartalsmøderne har følgende faste deltagere:

- Departementet: Departementschefen og Afdelingschefen for Koncernstyring
- SKAT: Direktøren og Økonomidirektøren

Øvrige direktører inviteres ad-hoc afhængigt af mødets dagsorden.

2. Formål

Formålet med kvartalsmøderne er at understøtte Skatteministeriets tilsyn med SKAT ved:

1. At gennemgå resultaterne fra det seneste kvartalsrul
2. At opnå en fælles forståelse af særligt udvalgte emner
3. At drøfte strategien for SKAT generelt og i forhold til konkrete emner

Kvartalsmøderne er et dialogforum og træffer ikke formelle beslutninger.

3. Mødefrekvens

Møderne afholdes kvartalsvist. Hvis der er behov for yderligere møder, aftales det løbende.

4. Arbejdsgange for kvartalsmøderne

Kvartalsmøderne sekretariatsbetjenes af Ledelsessekretariatet i departementet og Budget og regnskab i SKAT.

Dagsordenen fastlægges af departementschefen i fællesskab med afdelingschefen for Koncernstyring og udsendes efter drøftelse med SKATs direktør og Økonomidirektøren senest fire uger før mødet. Gennemgangen af resultaterne fra det seneste kvartalsrul er et fast punkt på dagsordenen.

Der udarbejdes som hovedregel skriftligt materiale til alle dagsordenspunkter. Materialet må ikke indeholde indstillinger. Den samlede materialepakke skal være departementschefen og SKATs direktør i hænde senest fem dage, før mødet afholdes. Det skrives ikke referater af møderne.

SKATs adsfærdskodeks - uddybende beskrivelse

Dato for udgivelse	27 jan 2014 13:49
Gyldig fra	27 jan 2014 00:00
Gyldig til	03 maj 2016 00:00
Udgiver	SKAT

- uddybende beskrivelse

Grundlæggende forvaltningsretlige principper

Grundlæggende principper

Som en del af den offentlige sektor efterlever SKAT grundlæggende forvaltningsretlige principper om åbenhed, retssikkerhed, integritet, uvildighed, habilitet og loyalitet. Samtidig forventes SKAT at udføre opgaverne smidigt og effektivt og at levere ydelser af høj kvalitet. Disse forhold samt kravet om lovmæssig forvaltning (legalitetsprincippet), skal være med til at styrke borgernes tillid til SKAT.

Alle ansatte i SKAT har et ansvar for at respektere og efterleve disse grundlæggende forvaltningsretlige principper i udførelsen af opgaver og levering af ydelser til borgere og virksomheder.

God forvaltning

Der findes en række generelle regler om, hvordan offentlige myndigheder og ansatte skal handle over for borgere og virksomheder.

For eksempel indeholder forvaltningsloven og offentlighedsloven bestemmelser om habilitet, partshøring, notatpligt, begrundelse og aktindsigt. Sådanne regler skal bl.a. sikre, at der træffes korrekte og forståelige afgørelser, og at borgerne bliver inddraget i forvaltningens beslutningsproces, således at de kan påvirke grundlaget for de afgørelser, der skal træffes over for dem.

Folketingets Ombudsmands praksis om "god forvaltningsskik" stiller også krav til SKATs adfærd over for borgere og virksomheder i forbindelse med konkret sagsbehandling.

Brug af SKATs IT-systemer - uddybende beskrivelse

Person- og virksomhedsoplysninger er fortrolige.

Ansatte må derfor kun få adgang til systemer, hvor de kan hente person- og virksomhedsoplysninger, når det er nødvendigt for at løse arbejdsopgaverne.

Selvom ansatte har generel adgang til alle oplysninger i SKATs IT-systemer må de kun udsøge og lave opslag på de oplysninger, som skal benyttes i en konkret sag.

Du må som udgangspunkt kun se oplysninger om de personer, som dine arbejdsopgaver vedrører.

Ansatte må ikke foretage opslag på kendte personer eller sager, der har offentlighedens interesse, medmindre det er tjenstlig begrundet. Hvis en ansat har foretaget opslag eller udsøgning på en kendt person eller et familiemedlem, bør pågældende orientere sin nærmeste chef om det.

Ansatte har ansvaret for, at person- og virksomhedsoplysninger ikke kommer til uvedkommendes kendskab.

De ansatte skal låse deres PC når de forlader deres arbejdsplads og være påpasselige med, at dokumenter ikke ligger frit tilgængelige på et skrivebord eller i et printerrum mv.

De ansatte skal også være opmærksomme på ikke at glemme dokumenter eller foretage samtaler om sager mv. på offentlige steder.

De ansatte må ikke foretage udsøgninger i SKATs IT-systemer for deres kollegaer eller låne deres password ud.

De ansatte må ikke slå oplysninger om sig selv, venner og familiemedlemmer mv., selv om der er modtaget samtykke fra den, opslaget vedrører. Opdatering af egne eller familiemedlemmers skatteoplysninger skal ske i TastSelv.

Se endvidere **Retningslinjer for anvendelse af SKATs it-systemer**.

De ansatte skal være særligt opmærksomme på, at personer uden for SKAT ikke får adgang til fortrolige oplysninger. De ansatte må ikke udlevere fortrolige oplysninger til andre udenfor SKAT med mindre der er tale om en officiel videregivelse. Se eventuelt afsnittet om tavshedspligt.

Enhver systemadgang bliver maskinelt registreret (logget).

Ved medarbejdernes forespørgsel på eller inddatering af oplysninger om fysiske eller juridiske personer foretages en maskinel registrering (logning) af medarbejderens identifikation samt tidspunkt og identifikation af den, som oplysningerne vedrører. Denne log anvendes alene ved undersøgelser om mulig systemmisbrug og uberettiget anvendelse af oplysningerne.

I forbindelse med logning mv. overholdes Finansministeriets **cirkulære om kontrolforanstaltninger**.

Udtalelser på SKATs vegne - og på dine egne vegne - uddybende beskrivelse

Generelt

Ansatte i SKAT er som alle andre borgere omfattet af grundlovens bestemmelse om ytringsfrihed. Grundlovens § 77 bestemmer, at "Enhver er berettiget til på tryk, i skrift og

tale at offentliggøre sine tanker, dog under ansvar for domstolene. Censur og andre forebyggende forholdsregler kan ingensinde på ny indføres".

Ytringsfrihed er endvidere beskyttet af Den Europæiske Menneskerettighedskonventions artikel 10, der bestemmer at: "Enhver har ret til ytringsfrihed. Denne ret omfatter meningsfrihed og frihed til at modtage og meddele oplysninger eller tanker, uden indblanding fra offentlig myndighed og uden hensyn til landegrænser....".

Ansatte i SKAT er som alle andre borgere undergivet visse begrænsninger i ytringsfriheden og må således ikke fremsætte freds- og ærekrænkende udtalelser.

Herudover er ansatte i SKAT begrænset af reglerne om tavshedspligt (se særskilt afsnit herom), der betyder, at man ikke må udnytte fortrolige oplysninger eller videregive sådanne oplysninger til uvedkommende. Bestemmelserne herom findes i straffeloven, forvaltningsloven og skatteforvaltningsloven. Gennem praksis, herunder i udtalelser fra Folketingets Ombudsmand, er det endvidere fastslået, at hensynet til offentlige myndigheders interne beslutningsproces og funktionsevne i særlige tilfælde kan medføre begrænsninger i offentligt ansattes frihed til at ytre sig om eget arbejdsområde.

Nærmere om rammerne for de ansattes ytringsfrihed

Beskyttelsen af de ansattes ytringsfrihed gælder kun, når ansatte ytrer sig på egne vegne. Ledelsen kan således fastsætte regler for, hvem der må udtale sig på SKATs vegne, og give nærmere retningslinjer for indholdet af sådanne udtalelser.

Når man derimod ytrer sig på egne vegne, kan ledelsen ikke kræve, at man først skal indhente tilladelse til at fremføre en påtænkt ytring. Ledelsen kan heller ikke kræve, at man skal orientere ledelsen om ytringer, der fremsættes på egne vegne.

For at sikre, at offentligheden ikke fejlagtigt opfatter en ytring som udtryk for SKATs synspunkter, skal det altid præciseres, at ytringen sker på egne vegne.

Udgangspunktet er, at offentligt ansatte ikke efterfølgende kan pålægges ansvar i anledning af ytringer, som de fremsætter på egne vegne. Offentligt ansatte har således en udstrakt ytringsfrihed.

Der gælder dog nogle begrænsninger i ytringsfriheden. Man må ikke ytre sig om tavshedsbelagte oplysninger eller fremkomme med ærekrænkende udtalelser. Man må heller ikke ytre sig i en urimelig grov form eller fremsætte åbenbart urigtige oplysninger om væsentlige forhold inden for eget arbejdsområde.

Derudover må der, af hensyn til SKATs interne beslutningsproces og funktionsevne, i særlige tilfælde udvises tilbageholdenhed med hensyn til ytringer om forhold, der vedrører eget arbejdsområde. Denne begrænsning gælder normalt kun for centralt placerede medarbejdere tæt på beslutningsprocessen. Her vil det kunne være af betydning, om ytringen fremsættes før eller efter, at en beslutning er truffet. En ytring, der fremsættes offentligt, før eller i nær tidsmæssig sammenhæng med, at en beslutning er truffet, kan have en større skadevirkning for den interne beslutningsproces end en ytring, der fremsættes længere tid efter, at beslutningen er truffet. Begrænsningen vil navnlig have betydning for ansatte med nær tilknytning til de enkelte myndigheders ledelse, og vil

således ikke omfatte ansatte, hvis funktioner ligger langt fra de politiske og administrative beslutningstagere.

- Ansatte i SKAT har som privatpersoner en vidtgående ytringsfrihed.
- Der gælder dog nogle begrænsninger i ytringsfriheden, bl.a. tavshedsbelagte oplysninger, ærekrænkende udtalelser samt åbenbart urigtige oplysninger om arbejdspladsen.
- Hensynet til SKATs interne beslutningsproces og funktionsevne kan medføre begrænsninger i centralt placerede medarbejderes ytringsfrihed.
- Beskyttelsen af de ansattes ytringsfrihed gælder kun, når ansatte ytrer sig på egne vegne.
- Ledelsen kan således fastsætte regler for, hvem der må udtale sig på SKATs vegne, og give nærmere retningslinjer for indholdet af sådanne udtalelser.

Tavshedspligt - uddybende beskrivelse

Ansatte i SKAT må i almindelighed gerne fortælle andre om de opgaver og funktioner, som de varetager. Åbenhed fra de ansattes side i forhold til omgivelserne vil også være egnet til at bidrage til offentlighedens forståelse for og tillid til opgavevaretagelsen i SKAT.

Der er imidlertid grænser for, i hvilket omfang de ansatte må videregive oplysninger, som de har fået kendskab til i forbindelse med deres arbejde.

Disse grænser er bl.a. fastsat i lovgivningens almindelige regler om tavshedspligt. Reglerne findes navnlig i straffeloven, forvaltningsloven og persondataloven. Hertil kommer de specielle regler i skatteforvaltningsloven om den særlige tavshedspligt, der gælder for ansatte i SKAT.

Almindelig tavshedspligt

Ansatte i det offentlige har tavshedspligt, når en oplysning ved lov eller anden gyldig bestemmelse er betegnet som fortrolig, eller når det er nødvendigt at hemmeligholde oplysningen for at varetage væsentlige hensyn til offentlige eller private interesser.

Tavshedspligten gælder både under og efter ansættelsen i det offentlige.

Bestemmelser om tavshedspligt findes i straffelovens § 152 og forvaltningslovens § 27 samt persondatalovens kap. 4.

I forvaltningsloven er der foretaget en opremsning af offentlige og private interesser, der - efter en konkret vurdering - kan føre til, at en oplysning er fortrolig og dermed undergivet tavshedspligt. Tavshedspligt kan kun pålægges med hensyn til en oplysning, når det er nødvendigt at hemmeligholde den for at varetage væsentlige hensyn til bestemte offentlige eller private interesser.

I opremsningen af offentlige interesser, der kan føre til, at en oplysning er fortrolig, nævnes blandt andet hensynet til:

- statens sikkerhed eller rigets forsvar,
- rigets udenrigspolitiske eller udenrigsøkonomiske interesser,
- forebyggelse, efterforskning og forfølgning af lovovertrædelser,
- gennemførelse af offentlig kontrolvirksomhed og
- det offentliges økonomiske interesser

Det følger heraf, at der kan være tavshedspligt med hensyn til oplysninger om for eksempel forhandlinger i EU, efterforskning og forfølgning af lovovertrædelse inden for SKATs ressortområde, kontrolaktioner og kontraktforhandlinger.

Også hensynet til SKATs interne beslutningsproces kan medføre tavshedspligt, for eksempel for så vidt angår oplysninger om igangværende politiske forhandlinger og interne overvejelser i organisationen.

Ansatte i SKAT er omfattet af specielle tavshedsforskrifter, der pålægger en tavshedspligt, der er mere vidtgående for så vidt angår en række særligt opregnede oplysninger om private forhold.

Den almindelige tavshedspligt efter forvaltningsloven har derfor kun selvstændig betydning for oplysninger om offentlige forhold.

Skattemyndighedernes særlige tavshedspligt

Ansatte i SKAT har ubetinget tavshedspligt overfor uvedkommende med hensyn til oplysninger om en fysisk eller en juridisk persons økonomiske, erhvervsmæssige eller privatlivet tilhørende forhold, som de under varetagelsen af deres arbejde bliver bekendt med, jf. skatteforvaltningslovens § 17. En nærmere fastlæggelse af tavshedspligtens omfang beror således på fortolkningen af "uvedkommende" samt undtagelser efter særlig lovhjemmel.

Den særlige tavshedspligt omfatter oplysninger, der kan henføres til en bestemt fysisk eller juridisk person, og som vedrører den pågældendes økonomiske, erhvervsmæssige eller privatlivet tilhørende forhold.

Videregivelse af fortrolige oplysninger

Begrebet "uvedkommende" fortolkes restriktivt i forhold til **videregivelse til private**. Ansatte i SKAT må derfor ikke udlevere oplysninger omfattet af den særlige tavshedspligt til andre private end den, der har afgivet oplysningen eller den, som oplysningen omhandler, medmindre der foreligger en særlig lovhjemmel.

Særlig lovhjemmel findes bl.a. i forvaltningslovens regler om aktindsigt for parter. Det betyder, at videregivelse af oplysninger omfattet af tavshedspligten til en part i en afgørelsessag ikke vil være en overtrædelse af tavshedspligten, når videregivelsen er foretaget efter reglerne om aktindsigt i forvaltningsloven.

I forhold til **intern videregivelse i SKAT** gælder ifølge forvaltningslovens § 32, at en offentlig ansat ikke må skaffe sig fortrolige oplysninger, som ikke har betydning for udførelsen af den pågældendes opgaver. Der kan således kun gives en anden ansat i SKAT adgang til en fortrolig oplysning, hvis den pågældende oplysning har betydning for udførelsen af vedkommendes opgaver.

Der kan være behov for, at forvaltningsmyndigheder udveksler oplysninger med hinanden, selv om de er fortrolige. Dette kan for eksempel være tilfældet, hvor SKAT samarbejder med andre myndigheder om behandlingen af bestemte sagstyper. I forbindelse med videregivelse af fortrolige oplysninger til **andre forvaltningsmyndigheder** skelnes der mellem videregivelse af oplysninger om fysiske personer (persondataloven og forvaltningsloven) og oplysninger om juridiske personer (selskaber mv.) (forvaltningsloven).

For så vidt angår oplysninger om **fysiske personer** gælder, at oplysninger af almindelig fortrolig karakter som f.eks. oplysninger om enkeltpersoners indtægts- og formueforhold, samt ikke-fortrolige oplysninger som fx almindelige adresseoplysninger som oftest vil kunne ske til andre offentlige myndigheder, hvis den pågældende myndighed har behov for oplysningen i myndighedens sagsbehandling.

For så vidt angår oplysninger om rent private forhold som f.eks. oplysninger om race, religion og helbredsforhold samt strafbare forhold og væsentlige sociale problemer, kan disse bl.a. videregives til anden forvaltningsmyndighed, hvis den registrerede har givet sit udtrykkelige samtykke, hvis videregivelsen udtrykkeligt er fastsat i lov eller bestemmelser fastsat i henhold til lov, eller hvis videregivelsen er nødvendig for udførelsen af en myndigheds virksomhed eller påkrævet for en afgørelse, som myndigheden skal træffe. Endvidere kan der ske videregivelse, hvis videregivelsen sker til varetagelse af private eller offentlige interesser, der klart overstiger hensynet til de interesser, der begrundet hemmeligholdelse, herunder hensynet til den, oplysningen angår.

For så vidt angår oplysninger om **juridiske personer** gælder, at der kan ske videregivelse når den, oplysningen angår, udtrykkeligt har givet samtykke, når det følger af lov eller bestemmelse fastsat i henhold til lov, om at oplysningen skal videregives, eller når det må antages, at oplysningen vil være af væsentlig betydning for myndighedens virksomhed eller for en afgørelse, myndigheden skal træffe.

Reglerne om videregivelse af oplysninger til andre forvaltningsmyndigheder i forvaltningsloven og persondataloven gælder både for videregivelse efter anmodning og uopfordret videregivelse.

Den medarbejder i SKAT der sidder inde med den fortrolige oplysning, skal dog være opmærksom på, at der ved uopfordret videregivelse i sagens natur ikke foreligger en udleveringsanmodning fra en anden forvaltningsmyndighed. Det betyder normalt et mere usikkert grundlag for beslutning om udlevering, end hvis der foreligger en udleveringsanmodning og dermed en bedømmelse af udleveringsbehovet fra den eventuelt modtagende myndighed.

Uopfordret videregivelse af fortrolige oplysninger som nævnt i skatteforvaltningsloven § 17, kan eksempelvis ske, hvis der er en konkret mistanke om lovovertrædelse, og hvis oplysningens videregivelse må forventes at kunne medvirke til, at lovovertrædelsen konstateres og dermed berigtiges.

Varsomhed ved videregivelse af oplysninger

Generelt bør der udvises varsomhed i forbindelse med videregivelse af oplysninger, således at man sikrer sig, at oplysningerne kun videregives til rette vedkommende.

Dette kan for eksempel ske ved et kontrolopkald på telefonen eller ved kryptering af e-post.

Fortrolige oplysninger, der videregives til eksterne (private eller andre forvaltningsmyndigheder), videregives som alt overvejende hovedregel ved gennemsyn på stedet eller i form af kopi.

Originale dokumenter mv. videregives normalt ikke, og i givet fald kun efter direkte anmodning og mod kvittering.

Udleveres originale dokumenter undtagelsesvis, skal myndigheden normalt beholde en kopi af de udleverede dokumenter

Ved udlevering af oplysninger skal det sikres, at oplysningerne ikke omfatter fortrolige oplysninger, som ikke er omfattet af udleveringsadgangen/-pligten.

Tavshedspligten kan ikke udvides ved tjenstlig ordre

I forvaltningsloven er det fastslået, at ansættelsesmyndigheden ikke ved tjenstlig ordre kan pålægge den offentligt ansatte tavshedspligt i videre omfang, end hvad der følger af lovgivningen. Ansættelsesmyndigheden må dog gerne, for eksempel i en vejledning, præcisere det nærmere indhold af den tavshedspligt, der gælder for de ansatte. Der henvises i den forbindelse til Den Juridiske Vejledning afsnit [A.A.6.1](#).

Habilitet - uddybende beskrivelse

Generelt

Det er et grundlæggende princip, at offentligt ansatte skal være upartiske, og at de skal træffe beslutninger og afgørelser ud fra saglige hensyn.

En ansat i SKAT, der træffer afgørelse på grundlag af uvedkommende hensyn (for eksempel hensyn til egne personlige eller økonomiske interesser eller til private venner eller bekendte) handler derfor i strid med sine tjenstlige pligter.

For at undgå mistanke om, at der i den enkelte sag kan være inddraget uvedkommende hensyn, er det i forvaltningsloven bestemt, at en offentligt ansat i en række tilfælde slet ikke må deltage i sagens behandling. Det drejer sig bl.a. om tilfælde, hvor den ansatte har en personlig interesse i sagen, og hvor der derfor kan være risiko for, at der vil blive inddraget uvedkommende hensyn.

Det er vigtigt at fremhæve, at vurderingen af, om en medarbejder er inhabil, ikke er en vurdering af den pågældende enkeltpersons hæderlighed. Der er derfor heller ikke noget odios i at være inhabil - blot den ansatte undlader at deltage i behandlingen af den konkrete sag.

Reglerne om inhabilitet er derfor også med til at beskytte den enkelte ansatte selv. De sikrer nemlig, at den ansatte ikke kan blive pålagt at behandle en sag i tilfælde, hvor der foreligger omstændigheder, som (også over for omverdenen) kan rejse tvivl om den pågældendes upartiskhed.

Forhold, der kan medføre inhabilitet

Reglerne om habilitet findes navnlig i forvaltningsloven. De gælder, hvor en forvaltningsmyndighed skal træffe afgørelse eller indgå kontrakt med for eksempel en privat virksomhed.

En offentligt ansat er inhabil, hvis for eksempel:

- Den pågældende har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald.
- Den pågældende har en nær familiemæssig tilknytning til en person, der har en sådan interesse.
- Der i øvrigt foreligger omstændigheder, som er egnede til at rejse tvivl om den

pågældendes upartiskhed, for eksempel fordi der er tale om et nært venskab (eller uvenskab) i forhold til den, som sagen vedrører.

Underretningspligt

En ansat, der er inhabil i forhold til behandlingen af en konkret sag, har pligt til at underrette sin overordnede om det. Hvis den ansatte er i tvivl om sin habilitet, skal den overordnede også underrettes, således at spørgsmålet kan blive afgjort.

Den ansatte må ikke herudover deltage i behandlingen eller afgørelsen af spørgsmålet om sin egen inhabilitet.

Virkningen af inhabilitet

Hvis en ansat i SKAT er inhabil i forhold til en bestemt sag, må den pågældende ikke træffe afgørelse i sagen, deltage i afgørelsen eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag.

Den praktiske konsekvens af, at der foreligger inhabilitet, vil typisk være, at sagen overdrages til en anden medarbejder.

- Reglerne om habilitet er vigtige både for at beskytte den ansatte selv og for at sikre befolkningens tillid til den offentlige forvaltning.
- En ansat må ikke deltage i behandlingen af en sag, hvis den ansatte selv - ellers dennes familie - for eksempel er part i sagen eller i øvrigt har særlige personlige eller økonomiske interesser i sagens udfald.
- Den ansatte skal underrette ledelsen, hvis der kan rejses tvivl om habiliteten i forhold til en konkret sag.

Gaver og andre fordele - uddybende beskrivelse

Gaver og andre fordele

Begrebet gaver og andre fordele skal her forstås bredt, dækkende både fysiske ting (som for eksempel chokolade, bøger og vingaver) og ikke-fysiske ting (som for eksempel tilbud

om rabatter, rejser, kurser, forplejning og billetter til fodboldkampe og andre kulturelle eller sociale arrangementer).

Fælles for gaverne og fordelene er, at de - uanset værdi og uanset motivet bag giverens gestus - tilbydes den ansatte i kraft af dennes stilling i SKAT.

Gavegiveren kan være borgere, virksomheder, organisationer eller andre eksterne parter.

Uden for denne beskrivelse falder gaver og andre fordele, som gives internt i SKAT til de ansatte, for eksempel tilskud til idrætsdag eller julefrokost. Gavebegrebet omfatter heller ikke ydelser i form af for eksempel et par flasker vin, der kan betragtes som honorar for et oplæg eller et foredrag, som den ansatte holder i kraft af sin særlige viden.

Forvaltningsretlige principper mv.

Principperne for modtagelse af gaver eller andre fordele har nær sammenhæng med reglerne om habilitet. I begge tilfælde er formålet at forebygge, at der opstår situationer, som kan rejse tvivl om offentligt ansattes upartiskhed. Der er således også tale om beskyttelse af den ansatte selv.

Spørgsmålet om, hvorvidt offentligt ansatte kan modtage gaver eller andre fordele, som de tilbydes i forbindelse med deres arbejde, er reguleret af almindelige forvaltningsretlige principper og af straffeloven.

Ansatte i SKAT må ikke modtage gaver eller andre fordele, der har karakter af bestikkelse. Dette ville være i strid med straffelovens § 144:

"Den der i udøvelse af dansk, udenlandsk eller international offentlig tjeneste eller hverv uberettiget modtager, fordrer eller lader sig tilsige en gave eller anden fordel, straffes med hæfte eller fængsel i indtil 6 år, under formildende omstændigheder med bøde".

Ansatte i SKAT må ikke foretage sig noget eller undlade at foretage sig noget i tjenesten som modydelse for løfter/tilbud om gaver eller anden fordel, der uberettiget tilbydes den ansatte.

Ansatte i SKAT bør også herudover være yderst tilbageholdende med at modtage gaver eller andre fordele fra borgere og virksomheder. Baggrunden er som nævnt, at modtagelse af gaver eller andre fordele fra borgere eller virksomheder kan skabe tvivl om den ansattes saglighed og upartiskhed i forbindelse med løsningen af arbejdsopgaverne. Af samme årsag bør ansatte i SKAT ikke lægge navn til anprisninger af private leverandører på disses hjemmesider eller andre steder.

Det sker, at samarbejdspartnere inviterer ansatte i SKAT til at deltage i kulturelle eller sociale arrangementer. Ansatte skal være varsomme med at deltage i et sådant arrangement og kan kun tage imod invitationen, hvis omfanget af det sociale eller underholdningsmæssige islæt står i rimeligt forhold til det forretningsmæssige udbytte af arrangementet. Denne agtpågivenhed gælder også arrangementer i udlandet af både kortere og længere varighed.

En ansat, der er involveret i køb af varer eller tjenesteydelser for SKAT, skal ikke foretage private køb med rabatter eller modtage andre fordelagtige vilkår hos leverandører, hvis rabatten mv. er tilbudt den ansatte i kraft af ansættelsesforholdet.

Ansatte i SKAT bør ikke tage imod rabatter på varer hos virksomheder, som den ansatte selv eller kollegaer skal kontrollere. Dette gælder naturligvis ikke tilbud, som fås via personaleforeningen.

Det almindelige udgangspunkt

Udgangspunktet er altså, at ansatte i SKAT ikke bør modtage gaver eller andre fordele fra borgere eller virksomheder i forbindelse med deres arbejde.

En ansat, der bliver tilbudt en gave eller en fordel fra en person eller virksomhed, bør således undlade at tage imod den, hvis den har sammenhæng med den pågældendes ansættelse i SKAT. Den ansatte bør være ekstra opmærksom på denne problemstilling i situationer, hvor den pågældende er involveret i udbudsrunder, kontraktsforhandlinger eller lignende på vegne af SKAT.

Tilfælde, hvor der alligevel kan modtages gaver

I visse særlige tilfælde kan ansatte i SKAT dog alligevel modtage gaver.

For eksempel er det almindeligt anerkendt, at offentligt ansatte kan modtage sædvanlige lejlighedsgaver fra borgere eller virksomheder i forbindelse med arrangementer af personlig karakter, for eksempel særlige fødselsdage, jubilæer eller afsked.

Ansatte kan tilsvarende modtage mindre gaver fra forretningsforbindelser mv. i forbindelse med højtider, for eksempel jul eller nytår. Ikke mindst i disse tilfælde er det dog vigtigt, at der er tale om beskedne gaver som f.eks. vin eller chokolade.

Endvidere er det almindelig anerkendt, at offentligt ansatte kan modtage mindre gaver fra for eksempel udenlandske gæster, der er på tjenstligt besøg (værtsgaver), ligesom der kan modtages tilsvarende gaver fra værtslandet i forbindelse med offentligt ansattes tjenstlige besøg i udlandet.

Sammenfatning

- Ansatte i SKAT skal være varsomme med at deltage i kulturelle eller sociale arrangementer og kan kun tage imod invitationen, hvis omfanget af det sociale eller underholdningsmæssige islæt står i rimeligt forhold til det forretningsmæssige udbytte af arrangementet. Denne agtpågivenhed gælder også arrangementer i udlandet af både kortere og længere varighed.
- Ansatte i SKAT bør generelt være yderst tilbageholdende med at modtage gaver i forbindelse med deres arbejde.
- En ansat, der bliver tilbudt en gave fra en person eller virksomhed, bør således undlade at tage imod gaven, hvis den har sammenhæng med den pågældendes ansættelse i SKAT. Du bør være ekstra opmærksom på denne problemstilling i situationer, hvor du er involveret i udbudsrunder, kontraktsforhandlinger eller lignende på vegne af SKAT.

- Ansatte kan dog modtage mindre gaver i forbindelse med arrangementer af personlig karakter, for eksempel særlige fødselsdage, jubilæer eller afsked. Tilsvarende kan der, for eksempel ved jul eller nytår, modtages meget beskedne lejlighedsgaver for eksempel fra "faste forretningsforbindelser".
- Ansatte kan modtage beskedne gaver i forbindelse med tjenstlige besøg fra eller i udlandet.

Se også Justitsministeriets pjece **Undgå korruption**

Bijob - uddybende beskrivelse

SKATs retningslinier om bibeskæftigelse har til formål at sikre, at der er tillid, troværdighed og respekt om SKATs opgavevaretagelse og i den forbindelse er det vigtigt, at medarbejdere ikke kan mistænkes for at forfølge andre interesser end forvaltningens.

SKAT er etableret som en enhedsorganisation. Enhedsorganisationen bygger på en forudsætning om, at SKATs medarbejdere kan betjene kunder i hele landet og dette hensyn indgår i vurderingen af, om et bijob er i strid med værdighedskravet eller der er risiko for interessekonflikter.

Hvis en ansat er beskæftiget med SKATs kerneopgaver, kan den pågældende ikke drive erhvervsmæssig revisions-, advokat- eller anden virksomhed vedrørende forhold, der ligger indenfor SKATs ressortområde.

For øvrige former for bibeskæftigelse (som f.eks. ikke erhvervsmæssig revisionsbistand i den lokale fodboldklub) er det op til den pågældende og dennes chef at vurdere, om et evt. bijob skaber interessekonflikter eller svækker tilliden til SKAT.

Bijob, der ikke er forenelig med hovedbeskæftigelsen i SKAT, kan få alvorlige konsekvenser for ansættelsesforholdet.

Er en ansat i tvivl om, hvorvidt bibeskæftigelsen er forenelig med jobbet i SKAT, skal den pågældende kontakte den lokale ledelse. Det er den lokale ledelse, der vurderer sagen i evt. samråd med Løn og Personalejura.

For ansatte i en række ledende stillinger (lønnramme 38 og derover) har Finansministeriet fastsat i **cirkulære**, at der skal foretages anmeldelse til det ministerium, hvor den pågældende er ansat, inden vedkommende påtager sig hverv som medlem af bestyrelsen for et erhvervsdrivende aktieselskab, anpartsselskab eller lignende. I SKAT kontaktes Løn og Personalejura herom.

Brug af SKATs internet, e-mail, sociale medier og telefon - uddybende beskrivelse

Ansatte i SKAT må i begrænset omfang anvende deres adgang til internet, deres e-mailadresse i SKAT og telefon til private gøremål. Men det skal gøres med omtanke, fordi det sker i SKATs navn.

De ansatte kan i arbejdstiden i begrænset omfang anvende sociale medier i privat øjemed. I alle tilfælde - også når de sociale medier bruges i fritiden - skal det gøres det med omtanke, hvis der skrives om SKAT, arbejdet eller kollegerne. Læs mere i afsnittet "udtalelser på SKATs vegne - og på dine egne vegne".

Ansatte skal tænke over hvilke hjemmesider, de besøger og hvad de skriver i indlæg på fora mv., fordi der efterlades digitale spor, der fører aktiviteten tilbage til SKAT.

Regler om ophavsret skal overholdes, når en ansat finder materiale som tekst, billeder, grafik, lyd, animationer osv. på internettet eller får dem tilsendt.

Ansatte bør ikke sprede kædebrev, reklamer eller andet materiale, som ikke har betydning for arbejdet.

Søgninger og opslag på internettet logges

Søgninger og opslag på internettet logges.

Telefonnumrene på udgående telefonopringninger og SMS-beskeder på nær de sidste to cifre logges ligeledes.

I de tilfælde, hvor der er en formodning om uregelmæssigheder eller overtrædelser af forskrifter, kan det blive aktuelt efterfølgende at undersøge loggen med henblik på at spore eller kortlægge medarbejdernes brug af e-mail, telefon og internet.

Arbejdsgiverens adgang til e-mails mv.

SKAT har som udgangspunkt adgang til medarbejdernes mailbokse.

I henhold til lovgivning om brevhemmelighed og afgørelser fra Datatilsynet, er det ikke lovligt at læse medarbejdernes private e-mails, hvis de altså kan identificeres som private.

Afsendte og modtagne e-mails i en medarbejders mailboks i SKAT tilhører SKAT, men post, som tydeligt er mærket "privat" åbnes ikke.

Derfor bør man mærke private e-mails ved altid at skrive "privat" i emnefeltet og i øvrigt oprette en særskilt mappe kaldet "privat" til arkivering af private e-mails.

Der kan opstå særlige tilfælde hvor det er nødvendigt at undersøge medarbejderens mailboks, som f.eks. ved pludselig fravær pga. sygdom, dødsfald eller lignende.

Følg altid informationssikkerhedsforskrifterne. Se **Informationssikkerhedsportal** og **informationssikkerhedspolitik og retningslinjer**.

Værdighedskrav - uddybende beskrivelse

Dekorum/tjenesteforseelse

Den ansatte skal overholde de regler, der gælder for stillingen og arbejdsopgavernes udførelse. Det forventes også, at den ansatte i øvrigt optræder på en måde, der er forenelig med tjenesten. Dette krav gælder først og fremmest i relation til arbejdets udførelse, men kan også have betydning for den adfærd, som den ansatte udviser uden for tjenesten.

Reglerne om "værdighedskravet" (dekorumkravet) findes i tjenestemandsløven,

Dekorumkravet finder ifølge retspraksis analog anvendelse for overenskomstansatte.

I tjenestemandsløvens § 10 beskrives dekorumkravet således:

"Tjenestemanden skal samvittighedsfuldt overholde de regler, der gælder for hans stilling, og såvel i som uden for tjenesten vise sig værdig til den agtelse og tillid, som stillingen kræver".

For eksempel kan et strafbart forhold efter omstændighederne være uforeneligt med tjenesten, ligesom andre forhold kan medføre, at den ansatte ikke længere nyder den agtelse og tillid, som tjenesten kræver.

Hvis der opstår tvivl om, hvorvidt den ansattes adfærd er acceptabel, foretages en konkret vurdering af adfærden i relation til stillingens art og indhold. Jo højere charge, des højere krav stilles der i relation til dekorum. Tilsvarende gælder for så vidt angår graden af udadvendthed i stillingen.

Ansatte i SKAT skal som alle andre overholde gældende love. Overtrædelse af de love, der sorterer under Skatteministeriets ressortområde, vil dog normalt have større ansættelsesretlige konsekvenser afhængig af de konkrete omstændigheder og medarbejderens position.

SKAT har endvidere en række interne regler, som alle ansatte i SKAT skal respekterer. Det gælder for eksempel regler om datasikkerhed og om kørsel i tjenestebil. Alle ansatte i SKAT er forpligtet til at holde sig orienteret på intranettet om de til enhver tid gældende regler og interne retningslinier mv.

Konkrete eksempler i relation til dekorum

I det følgende gives en række eksempler, der skitserer grænserne for, hvad der er henholdsvis tilladt og ikke tilladt på udvalgte områder.

- Skattetænkning, skatterestancer eller afgiftsrestancer

Ansatte i SKAT skal være påpasselige med at foretage dispositioner, som indebærer en risiko for at blive tilsidesat.

Hvis du kommer i restance til det offentlige, bør du gå i dialog med SKAT og så vidt muligt forsøge at finde en ordning om tilbagebetalingen.

- Gældsforhold, der svækker tilliden til SKAT

En ansat i SKAT bør ikke have gældsforhold, der kan rejse tvivl om evnen til at bestride en stilling i SKAT. Det kan f.eks. være et problem, hvis den ansatte har gæld, der bringer den pågældende i et afhængighedsforhold og indebærer risiko for fx afpresning.

- Overtrædelse af skatte-, moms-, afgifts- og toldlovgivningen

Efter lovgivningen er det ikke tilladt at udføre sort arbejde, og alle ansatte i SKAT skal være opmærksomme på dette.

Alle ansatte skal også være opmærksomme på reglerne om rejsegods (smugleri).

- Beruset på arbejde/brug af ulovlige rusmidler

Alkohol og andre rusmidler er uforenelige med dagligdagen i SKAT. Ved særlige lejligheder kan der nydes alkohol.

Hvis en ansat er beruset eller påvirket i arbejdstiden kan det få ansættelsesretlige konsekvenser.

- Misbrug af intern viden til at foretage handel med værdipapirer

Ansatte i SKAT må ikke misbruge intern viden til at foretage handel med værdipapirer, for derved at opnå en økonomisk fordel. Jf. værdipapirlovens § 35, stk. 1 som siger:

- Køb, salg og tilskyndelse til køb eller salg af værdipapir må ikke foretages af nogen, der har intern viden, som kan være af betydning for handelen".

Tjenstlige ordrer - uddybende beskrivelse

Generelt

Det daglige arbejde i SKAT er præget af åben dialog og et uformelt samarbejdsklima, og opgaverne løses typisk af ledere og ansatte i fællesskab efter gensidig udveksling af synspunkter.

En sådan arbejdsform er egnet til at sikre et godt og produktivt arbejdsmiljø og bidrager til den bedst mulige anvendelse af de ansattes faglige og menneskelige ressourcer. Herved øges også kvaliteten i serviceydelser og i de afgørelser og beslutninger, der træffes i SKAT.

Som følge heraf bør langt de fleste ansatte kun sjældent opleve det som om, lederen giver egentlige ordrer ("tjenestebefalinger"). Det følger imidlertid af almindelige principper om ledelsesret og instruktionsbeføjelse, at den overordnede kan give ordrer til underordnede medarbejdere. Det ligger således i sagens natur, at det i sidste ende er ledelsen, der om nødvendigt tager stilling til forskellige tvivlsspørgsmål af f.eks. retlig eller økonomisk karakter.

Instruktionsbeføjelsen betyder, at den ansatte skal følge en tjenstlig ordre (lydighedspligten). Hvis den ansatte ikke følger en ordre, kan ansættelsesmyndigheden påtale det og om nødvendigt gøre ansættelsesretligt ansvar gældende.

Instruktionsbeføjelsens grænser

I det følgende behandles spørgsmålet om håndtering af ordrer, som klart er ulovlige eller om hvis lovmæssighed, der opstår tvivl.

Både af hensyn til retssikkerheden i SKAT og af hensyn til den enkelte ansatte er det væsentligt, at der gives en generel vejledning om, hvordan konkrete situationer tackles.

Det er først og fremmest vigtigt at slå fast, at uanset om det er klart, at en ordre er ulovlig, eller der "blot" er tvivl om ordrens lovlighed, har den ansatte, som bliver opmærksom på forholdet, pligt til at gøre lederen opmærksom på det. Herved får lederen mulighed for på ny at overveje spørgsmålet og at træffe en beslutning, der ligger inden for de relevante retlige rammer.

Pligten til at gøre opmærksom på, at en ordre må anses for ulovlig, samt hvad der ligger til grund for denne vurdering, påhviler i første række ansatte, der beskæftiger sig med det pågældende område. Men det er vigtigt at understrege, at alle ansatte, hvis kendskab til reglerne på området gør, at de kan se problemet, naturligvis må bidrage til at få spørgsmålet frem.

Ordre, som klart er ulovlige

Der kan tænkes at opstå den helt ekstraordinære situation, at en leder udsteder og fastholder en tjenstlig ordre, der klart er ulovlig - for eksempel fordi den bygger på en åbenbart urigtig opfattelse af gældende ret. I et sådant tilfælde hverken må eller skal den ansatte efterkomme ordren. Det vil sige, at den ansatte har både ret og pligt til at nægte at rette sig efter ordren ("sige fra"). Den ansatte vil altså her pådrage sig et ansvar ved at rette sig efter ordren. Det gælder også, selv om ordren går ud på ikke at gøre noget, for eksempel ikke at træffe en afgørelse, som der efter lovgivningen er pligt til at træffe.

I det helt ekstraordinære tilfælde, hvor en leder fastholder en tjenstlig ordre efter at være blevet orienteret om, at den klart er ulovlig, bør den ansatte underrette lederens umiddelbart overordnede om forholdet. Den ansatte bør senest samtidig med denne underretning oplyse den nærmeste leder om, at vedkommende går videre med sagen.

Andre tilfælde

Andre tilfælde, hvor en ansat bliver bedt om at gøre noget, der ligger uden for rammerne af gældende ret, vil for eksempel kunne opstå, hvor lederen ikke på forhånd har det fornødne kendskab til de måske meget detaljerede retsregler, der gælder på området. Også her skal den ansatte gøre lederen opmærksom på, hvad der gælder. Når en sådan situation opstår, vil spørgsmålet typisk blive løst i almindelig dialog - og fuld enighed - mellem lederen og den ansatte, efter at den ansatte har gjort lederen opmærksom på forholdet.

Enkelte tilfælde fra praksis viser, at der kan opstå situationer, hvor der er tvivl om en ordres lovlighed, men hvor lederen fastholder sin ordre. Der kan for eksempel være tale om tilfælde, hvor lederen ikke deler den ansattes vurdering og derfor fastholder sin ordre, og hvor den ansatte ikke vurderer ordren som ulovlig, men hvor det efterfølgende ved en nærmere undersøgelse bliver fastslået, at ordren faktisk var ulovlig. I et sådant tilfælde vil den ansatte ikke kunne pådrage sig ansvar ved at have rettet sig efter ordren.

Hvis en ansat derimod har nægtet at efterkomme en ordre, hvis lovlighed er tvivlsom, er der efter traditionel juridisk opfattelse principielt tale om en tjenesteforseelse, også selv om man efterfølgende er nået frem til, at ordren efter en samlet vurdering måtte anses for ulovlig. Det må imidlertid have al formodning imod sig, at der i en sådan situation er tilstrækkeligt grundlag til at gøre ansvar gældende over for den ansatte.

Ovenstående kan sammenfattes på følgende måde:

- Den ansatte skal følge lovlige tjenstlige ordrer.
- Den ansatte, der bliver opmærksom på, at en ordre er ulovlig, skal gøre lederen opmærksom på forholdet.
- Hvis en ordre klart er ulovlig, må den ansatte ikke efterkomme ordren.
- I tilfælde, hvor der er tvivl om ordrens lovlighed, skal den ansatte efter traditionel juridisk opfattelse følge ordren, også selv om man efterfølgende måtte nå frem til, at ordren efter en samlet vurdering måtte anses for ulovlig.

Konsekvenser hvis du går ud over rammerne - uddybende beskrivelse

Ansættelsesretligt ansvar

Hvis en ansat - enten under arbejdets udførelse eller i sin fritid - ikke overholder de adfærdskrav, der følger af stillingen, og dermed begår en tjenesteforseelse, har ansættelsesmyndigheden forskellige reaktionsmuligheder over for den ansatte.

Manglende overholdelse af adfærdskravene under arbejdets udførelse kan for eksempel være, at den ansatte nægter at rette sig efter en tjenstlig ordre. Et eksempel på, at den ansatte ikke overholder forventningerne til adfærden i fritiden, kan være, at den ansatte begår strafbare handlinger som for eksempel tyveri eller bedrageri.

For tjenestemænd findes disciplinærreglerne i tjenstemandsloven. Disse bestemmelser indeholder flere sanktionsmuligheder over for tjenestemænd, der begår tjenesteforseelser, for eksempel advarsel, overførelse til anden stilling eller afskedigelse.

For overenskomstansatte følger det af de almindelige ansættelsesretlige regler, at en tjenesteforseelse kan være misligholdelse af ansættelsen og derfor kan medføre advarsel, afskedigelse eller bortvisning.

Under behandlingen af en sag om ansættelsesretligt ansvar følges reglerne i forvaltningsloven om bl.a. partshøring og begrundelse.

For nogle grupper af ansatte gælder der særlige regler om, hvordan sager om ansættelsesretligt ansvar behandles. For tjenestemænd gælder for eksempel reglerne i tjenstemandsloven om tjenstligt forhør.

Der kan endvidere opstå spørgsmål om, i hvilket omfang den ansatte har pligt til at udtale sig, og om den ansatte har pligt til at tale sandt. Reglerne herom findes bl.a. i tjenstemandsloven og lov om undersøgelseskommissioner. De har til formål at sikre en

balance mellem på den ene side hensynet til, at sagen kan blive tilstrækkeligt og korrekt oplyst, og på den anden side hensynet til, at den ansatte, der risikerer et tjenstligt ansvar, ikke bør være forpligtet til at afgive belastende oplysninger om sine forhold.

Et andet spørgsmål er, om den ansatte i tilfælde, hvor der ikke er iværksat særlige procedurer som for eksempel afholdelse af tjenstligt forhør eller nedsættelse af undersøgelseskommission - men hvor der foreligger forhold, der kan rejse spørgsmål om ansættelsesretligt ansvar - har pligt til at give oplysninger til sine overordnede i myndigheden, der kan medvirke til, at den ansatte ifalder ansvar.

Det almindelige udgangspunkt er naturligvis, at offentligt ansatte er forpligtet til at give relevante oplysninger om deres tjenstlige forhold til bl.a. deres overordnede, og at disse oplysninger ikke må være urigtige eller vildledende.

I særlige tilfælde vil den ansatte kunne nægte at give oplysninger til sine overordnede, hvis oplysningerne kan afsløre forhold, der betyder, at den pågældende kan risikere at ifalde tjenstligt ansvar. Hvis den ansatte alligevel vælger at udtale sig, har den pågældende pligt til at sige sandheden.

- Ansættelsesmyndigheden kan foretage en konkret vurdering af, om den ansattes adfærd - både under arbejdets udførelse og i fritiden - er acceptabel.
- Hvis den ansatte ikke overholder kravene til den forventede adfærd, kan ansættelsesmyndigheden gøre ansættelsesretligt ansvar gældende.

Betydningen af den tid, der er gået - spørgsmålet om forældelse

Der er ikke fastsat regler om forældelse af ansættelsesretligt ansvar. Det betyder, at ansættelsesretligt ansvar principielt ikke kan forældes.

Det må dog ved vurderingen af, om der i den konkrete sag er grundlag for at gøre ansvar gældende, tillægges væsentlig betydning, hvor lang tid der er gået, siden begivenhedsforløbet fandt sted.

Spørgsmålet om, hvilken betydning den tid, der er gået, skal have for, om et tjenstligt ansvar gøres gældende, må bero på en konkret vurdering bl.a. af forholdets grovhed. I lyset af bl.a. hidtidig praksis skal der dog i almindelighed foreligge særlige grunde for, at der søges gjort ansvar gældende i anledning af forhold, der ligger mere end ca. 5 år tilbage i tiden.

Strafferetligt ansvar

Straffeloven har særlige regler om strafansvar for forbrydelser i offentlig tjeneste eller hverv. Reglerne vedrører bl.a. bestikkelse, overtrædelse af tavshedspligten, misbrug af stillingen og grov pligtforsømmelse.

Reglerne om strafansvar for forbrydelse i offentlig tjeneste eller hverv findes i straffelovens kapitel 16 (§ 144 ff.).

Straffen for tilsidesættelse af disse bestemmelser er bøde eller fængsel afhængig af forseelsens grovhed.

For eksempel går strafferammen for en offentligt ansat, der ikke opfylder sine pligter eller gør sig skyldig i grov eller oftere gentagen forsømmelse, fra bøde til 4 måneders fængsel, mens strafferammen for at modtage bestikkelse er bøde eller fængsel i indtil 6 år.

Spørgsmål om strafansvar for offentligt ansatte vil normalt kun komme på tale i tilfælde af meget grove tjenesteforseelser. Sager om strafansvar behandles ved domstolene efter de nærmere regler herom i retsplejeloven.

UKS

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 19. januar 2015 14:33
Til: Jan Muff Hansen
Cc: Susanne Thorhauge; Connie Møller; Vibeke Varnes Hoffgaard; Lene Kim Dehn
Emne: SV: Behov for yderligere information om nye initiativer
Vedhæftede filer: Nyt initiativ i Kundeservice til gennemførelse i 2015 - selskabsskat.docx; Nyt initiativ i Kundeservice til gennemførelse i 2015 - kommunefordeling.docx; Nyt initiativ i Kundeservice til gennemførelse i 2015 - refusion af udbytteskat.docx

Kære Jan,

Vedlagt forslag til nye initiativer på selskabsskatteområdet.

Med venlig hilsen

Jeanette Nielsen



SKAT
Afgregning
Afgregning Erhverv
Østbanegade 123, 2100 København Ø

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

Fra: Jan Muff Hansen
Sendt: 16. januar 2015 12:38
Til: Nana Below; Jeanette Nielsen; Claus Rønne Jensen; Robert M Rømer
Cc: Susanne Thorhauge; Connie Møller
Emne: Behov for yderligere information om nye initiativer
Prioritet: Høj

Kære Nana, Jeanette, Claus og Robert

Der er pt. et forløb i gang, hvor Udvikling prøver at gaffe nogle af de 80 millioner kr., der pludselig dukkede op fra Karsten Junchers lommer, til nye initiativer i Kundeservice. Fra UE's side er der følgende 4 bud:

- Scoringsmodellen i Erhvervsregistrering (Claus R.)
- Strøm til momsrefusion mv. i Tønder (Robert)
- Analyse af processer vedr. acontoskat og udbytteskat (Jeanette)
- Analyse af TSE-sikkerhedsløsningen (Nana)

Susanne beder derfor om, at I på hvert jeres område udfylder vedhæftede skabelon, så godt som I har mulighed for med den meget korte frist, der er fastsat for tilbagemelding til Connie, nemlig mandag den 19. januar 2015, kl. 16.

(Tilbagemeldingerne skulle have været drøftet i onsdags på KC-mødet, men det var man ikke klar til. I stedet skal det drøftes på onsdag den 21).

Til orientering kan I se nedenfor (klippet fra en mail fra Connie), hvilke øvrige initiativer der er meldt ind fra de andre kontorer, samt hvilken proces, der er aftalt for forløbet.

Hvis I har spørgsmål til opgaven, kan I evt. vende dem med Connie.

Med venlig hilsen

Jan Muff Hansen



Som bekendt arbejder vi videre med **nye initiativer i Kundeservice** (meldt ind til Jonatan af underdirektørerne umiddelbart før kvartalsmøde d. 21. november 2014), der kan meldes ind ift. de ekstra midler der kan anvendes i 2015 (tidligere omtalt som de 80 mio.).

Flere af jer har **tidligere meldt tilbage** omkring hvilke af KPI'erne, for KS, initiativerne bedst understøtter og eventuelle forudsætninger og effekter.

I prioriteringsarbejdet, har det vist sig nødvendigt med lidt **yderligere beskrivelser af initiativerne** – det kan ske i **vedhæftede skema**.

Et par af jer meldte endvidere selv et par **mindre initiativer** ind. Det er på den baggrund besluttet, at vi forsøger at samle de mindre initiativer i en fælles pulje og tager det med i det videre prioriteringsarbejde. I skal derfor **også beskrive disse i skabelonen**. Her er det også muligt, i begrænset omfang ☺, at byde ind med **yderligere små tiltag** med stor effekt.

Husk, at **IT-systemer afskrives**, hvorfor investeringen i 2015 nedskrives – det vil derfor være mere hensigtsmæssigt at bruge midlerne til interne aktiviteter eller evt. konsulentbistand.

Fristen for at aflevere de udfyldte skabeloner til mig er **tirsdag d. 13. januar kl. 10**, så det kan nå at blive drøftet på jeres KC-møde d. 14. Hvis fristen giver udfordringer, må det være et udkast, der kan arbejdes videre på inden det i en samlet indstilling forelægges KS-ledelsen. Hvis det kan hjælpe nogen, kan jeg bookes i morgen hele dagen og mandag eftermiddag fra kl. 13:00 til at sidde på sidelinjen og stille 'dumme' spørgsmål, mens skabelonen udfyldes. Jeg vil bede om, at der kommer **samlede bidrag** fra kontorene.

Den videre proces er → Drøftelse på KC-møde d. 14. januar → Forelægning for Kundeserviceledelsen 20. januar (sandsynligvis) → Drøftelse mellem Økonomi, IT og Kundeservice → Forelægning på 1. kvartalsmøde i direktionen (dato endnu ikke udmeldt).

Følgende projekter/initiativer er noteret hos hver af jer:

Lars:

- Træning/uddannelse i kundefokus
- Konsulentbistand til TAK-initiativ

Susanne:

- Scoringsmodellen i Erhvervsregistrering (Claus R.)
- Strøm til momsrefusion mv. i Tønder (Robert)
- Analyse af processer vedr. acontoskat og udbytteskat (Jeanette)

- Analyse af TSE-sikkerhedsløsningen (Nana)

Jørgen:

- Beregningssystem til dødsboområdet
- Modernisering af udlandsområdet (*meldt ind efter kvartalsmøde 21. november 2014*)

Claus:

- DMR III
- Oprettning af fejl og ændringsønsker til toldsystemerne
- Forbedring af eksisterende ejendomsvurdering
- Digital Pengeangivelse og Digital rejsegodsangivelse (*meldt ind efter kvartalsmøde 21. november 2014*)
- Ændring af transitsystemet (*meldt ind efter kvartalsmøde 21. november 2014*)

Anne Dorte:

- DAP – CMS
- Server til afvikling af Webinar

Rasmus:

- Afprøvning af agilt udviklingsforløb på borgerområdet
- Forbedringer af Remedy samt koblingen ml. Remedy og Captia

Nyt initiativ i Kundeservice til gennemførelse i 2015

Overskrift på initiativ: Analyse af proces for refusion af udbytteskatter.

Kort beskrivelse af initiativ		
Den nuværende situation (<i>baggrund</i>): Det er konstateret, at der gennem de seneste par år er sket en væsentlig stigning i antal sager om refusion af udbytteskatter til udenlandske udbyttmodtagere. Der er behov for beskrivelse af forretningsgangen samt en vurdering af, hvad der skal kontrolleres/påses i forbindelse med at anmodningerne behandles, jf. også bemærkninger fra SKATs interne revision.	Beskrivelse af formål med initiativ (skattegab, restancer, produktivitet, kundetilfredshed, forståelighed, frister, ventetid eller korrekthed): Formålet er at sikre, at der sker korrekt refusion/tilbagebetaling af udbytteskat.	
Beskrivelse af konkrete elementer i initiativet og mulige steps: Der foreslås følgende elementer i initiativet: • Beskrivelse af nuværende proces/forretningsgang • Vurdering af muligheder for forbedringer • Vurdering af mulighederne i TRACE		
Forventet ressourcebehov (antal personer): Forretning: 1/10 årsværk Drift: 1/10 årsværk	Forventes at kunne igangsættes (måned i 2015): februar 2015	Forventes at kunne gennemføres på (antal måneder): 2
Indgår IT i initiativet (sæt X) Ja: Nej: (måske)	Hvilke typer IT-roller forventes evt. at indgå til løsningen: ?	
Forventet finansieringsbehov for initiativet (sæt kryds ud fra anslået interval for investeringsbehov) x < 1 mio. kr. < 5 mio. kr. < 10 mio. kr. 10-20 mio. kr. > 20 mio. kr.		
Gevinster/effekter (opgjort i antal personer – evt. i interval): Gevinstejer (Afdeling/Enhed):		
Initiativet forankres i: Afdeling: UE Enhed:		Kontaktperson: Jeanette Nielsen

Fra: Susanne Thorhauge
Sendt: 20. august 2015 07:22
Til: Jeanette Nielsen; Jan Muff Hansen
Emne: SV: Orientering om status for tiltag i anledning af SIR-rapport om udbytteskat

Kære Jeanette,

Tak for det – jeg retter til.
Forelæggelsen ligger til godkendelse hos Richard og Jonatan.

Mvh
Susanne

Fra: Jeanette Nielsen
Sendt: 20. august 2015 07:20
Til: Jan Muff Hansen; Susanne Thorhauge
Emne: SV: Orientering om status for tiltag i anledning af SIR-rapport om udbytteskat

Kære Begge,

Jeg vil lige bemærke, at refusionsudbetalingerne er genoptaget. Man har opmærksomhed på anmodninger, der kan relatere sig til den konkrete sag og fortager ikke udbetaling i disse sager. Jeg synes at det i indstillingen er formuleret som et generelt stop for udbetalinger.

Mvh
Jeanette

Fra: Jan Muff Hansen
Sendt: 19. august 2015 17:14
Til: Susanne Thorhauge
Cc: Jeanette Nielsen
Emne: Orientering om status for tiltag i anledning af SIR-rapport om udbytteskat

Kære Susanne

Vedhæftet forelæggelse og notat med (Jeanettes tilføjelse). Sender du til René og Johnny inden det går op?

Vh. Jan

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 21. august 2015 12:43
Til: Anne Munksgaard
Cc: Susanne Thorhauge; Johnny Schaadt Hansen
Emne: Fwd: Forelæggelse vedr. udbytteskat
Vedhæftede filer: Samlet forelæggelse vedr. udbytteskat.pdf; ATT00001.htm; image001.jpg; ATT00002.htm

Jf aftale pr telefon.

En præcisering ift de sager der pt ligger. Der sker ingen udbetalinger inden vi har fremtidig proces på plads. Er aftalt med Johnny.

Ring hvis der er noget.

Mvh René

Start på videresendt besked:

Fra: "Kent D Sørensen" <Kent.Sorensen@Skat.dk>
Til: "Jens Sørensen" <Jens.Sorensen@Skat.dk>
Cc: "René Frahm Jørgensen" <rj@Skat.dk>, "Susanne Thorhauge" <Susanne.Thorhauge@Skat.dk>, "Jan Muff Hansen" <Jan.Muff@Skat.dk>, "Richard Madsbjerg Hanlov" <Richard.Hanlov@Skat.dk>
Emne: Forelæggelse vedr. udbytteskat

Kære Jens

Vedlagt forelæggelse vedr. udbytteskat, som netop er givet til Jesper Rønnow. Du nåede desværre ikke at komme med i godkendelsesluppet, inden Jesper skulle i departementet, men det er godkendt af René.

Med venlig hilsen

Kent D Sørensen

[cid:image001.jpg@01D0DC04.4E8DF350]<<http://www.skat.dk/>>
Udvikling
Støtte og servicestrategi
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Kent.Sorensen@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 42 24

Fra: Winnie Jensen
Sendt: 25. august 2015 22:49
Til: Jesper Rønnow Simonsen
Emne: Re: VS: Udbytterefusion

Vedr susannes bemærkninger om jura - så har det aldrig været jura der Implementerede eller meldte ud om nye processer - heller ikke i den juridiske vejledning - jura melder ud, at der er nye regler og hvordan de skal forstås, men ikke hvordan de skal anvendes i det daglige arbejde. Arbejdsbeskrivelser og procestilrettelæggelse er ikke en del af lovfortolkningsopgaven. Med til det at være processejer hører den opgave at sikre at både itunderstøttede og manuelle processer efterlever lovens krav. Når medarbejdere fra det gamle Borger og virksomhed deltog i lovgrupperne var det for at sikre begge dele. Jeg ved ikke i hvilket omfang opdatering af manuelle processer var uddelegeret til driftsenheder i regionerne . Mvh winnie

Sendt fra min iPhone

Den 25/08/2015 kl. 22.24 skrev "Jesper Rønnow Simonsen" <JRS@skat.dk>:

mvh
Jesper

Start på videresendt besked:

Fra: Jonatan Schloss <Jonatan.Schloss@skat.dk>
Dato: 25. aug. 2015 kl. 13.14.26 CEST
Til: Jesper Rønnow Simonsen <JRS@skat.dk>
Emne: VS: Udbytterefusion

Med venlig hilsen

Jonatan Schloss

Kundeservice
Direktør
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Jonatan.Schloss@skat.dk
Telefon: (+45) 30743240

Mine mails er oftest kortfattede; jeg vil hellere tale, når der er brug for dialog.

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Susanne Thorhauge

Sendt: 25. august 2015 11:06
Til: Richard Madsbjerg Hanlov; Jonatan Schloss
Cc: Jan Muff Hansen; Jeanette Nielsen
Emne: Udbytterefusion

Kære Jonatan og Richard,

L173 er en del af den daværende regerings indsats for, at selskaberne betaler den rette skat og i mindre omfang kan unddrage sig beskatning ved brug af gennemstrømningsselskaber og skattelylande. Bl.a. blev hjemlen til de åbne skattelister vedtaget ved samme lov.

Kildeskattelovens §69 B er ikke systemunderstøttet, og vedtagelsen gav derfor ikke i sig selv anledning til ændrede processer vedr. systemerne. §69 B retter sig mod den manuelle sagsbehandling af refusionsanmodninger i Høje Taastrup. Jeg ved ikke, i hvilket omfang og hvordan den nye hjemmel er udmeldt til den relevante enhed. Vi vil undersøge hos Jura, om den blev indarbejdet i den juridiske vejledning og/eller evt. indgik i en efterfølgende instruktionsrunde.

Indsats (Store Selskaber) har kørt et kildeskatteprojekt. I den forbindelse har StS udarbejdet vedhæftede notat af 20. august 2014, hvor man bl.a. under henvisning til §69 B anmoder om at få tilsendt refusionsanmodninger på over 1 million kr. med henblik på stikprøveudtagning.

Det er ikke umiddelbart klart, til hvilken enhed i Borger og Virksomhed notatet er sendt, eller om det er sendt til Produktionsforum. Det synes dog at fremgå af den medsendte mail, at StS har sendt det til Dorthe Pannerup i Høje Taastrup (René Frahm Jørgensen), men hvad der er foretaget i forhold til sagsbehandlingen vides ikke pt.

Jeg ved ikke om Jens kender til det konkrete notat, jf. hans tidligere svar.

Mvh
Susanne

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Richard Madsbjerg Hanlov
Sendt: 24. august 2015 19:01
Til: Susanne Thorhauge
Emne: VS: Udbytterefusion

Kan du og dine hjælpe her.

Hilsen
Richard

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Jesper Rønnow Simonsen
Sendt: 24. august 2015 18:33
Til: Jonatan Schloss; Richard Madsbjerg Hanlov
Emne: Udbytterefusion

Kære begge

Se vedhæftede markeringer i betænkningen her. Hvilke procestiltag blev der gjort i forlængelse af lovens vedtagelse?

<Refusionsanmodninger.docx>

UKS



Dorthe Pannerup Madsen

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

24. september 2015

J.nr. 05-013239

Meddelelse om tjenestefritagelse

I forlængelse af samtale d.d. er du pr. dags dato fritaget for tjeneste indtil videre.

Tjenestefritagelsen er begrundet i den aktuelle sag vedrørende udbytteskat. Den betyder, at der er behov for, at du indtil videre ikke møder på arbejde.

Tjenestefritagelsen indebærer, at du ikke må møde på arbejde eller arbejde hjemmefra indtil videre. Dine systemadgange m.v. vil blive lukket under tjenestefritagelsen. Du vil få din sædvanlige løn under tjenestefritagelsen.

Det skal understreges, at der med tjenestefritagelsen ikke er taget stilling til et eventuelt ansvar i sagen.

Du vil blive holdt orienteret om det videre forløb.

Med venlig hilsen

Jesper Rønnow Simonsen

Dette brev er afleveret personligt.



Jens Sørensen
[Redacted]
[Redacted]

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

24. september 2015

J.nr. 05-009697

Meddelelse om tjenestefritagelse

I forlængelse af samtale d.d. er du pr. dags dato fritaget for tjeneste indtil videre.

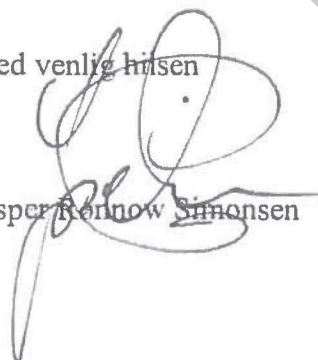
Tjenestefritagelsen er begrundet i den aktuelle sag vedrørende udbytteskat. Den betyder, at der er behov for, at du indtil videre ikke møder på arbejde.

Tjenestefritagelsen indebærer, at du ikke må møde på arbejde eller arbejde hjemmefra indtil videre. Dine systemadgange m.v. vil blive lukket under tjenestefritagelsen. Du vil få din sædvanlige løn under tjenestefritagelsen.

Det skal understreges, at der med tjenestefritagelsen ikke er taget stilling til et eventuelt ansvar i sagen.

Du vil blive holdt orienteret om det videre forløb.

Med venlig hilsen

Jesper Rennow Simonsen


Dette brev er sendt med afleveringsattest.



René Frahm Jørgensen
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

24. september 2015

J.nr. 05-019701

Meddelelse om tjenestefritagelse

I forlængelse af samtale d.d. er du pr. dags dato fritaget for tjeneste indtil videre.

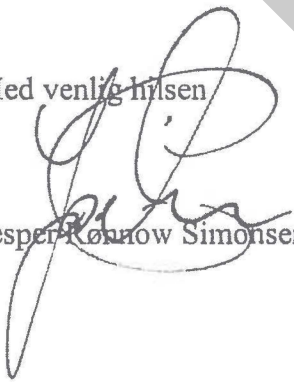
Tjenestefritagelsen er begrundet i den aktuelle sag vedrørende udbytteskat. Den betyder, at der er behov for, at du indtil videre ikke møder på arbejde.

Tjenestefritagelsen indebærer, at du ikke må møde på arbejde eller arbejde hjemmefra indtil videre. Dine systemadgange m.v. vil blive lukket under tjenestefritagelsen. Du vil få din sædvanlige løn under tjenestefritagelsen.

Det skal understreges, at der med tjenestefritagelsen ikke er taget stilling til et eventuelt ansvar i sagen.

Du vil blive holdt orienteret om det videre forløb.

Med venlig hilsen


Jesper Rønnow Simonsen

Dette brev er sendt med afleveringsattest.



Richard Madsbjerg Hanlov
[Redacted]
[Redacted]

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
www.skat.dk

24. september 2015

J.nr. 06-083351

Meddelelse om tjenestefritagelse

I forlængelse af samtale d.d. er du pr. dags dato fritaget for tjeneste indtil videre.

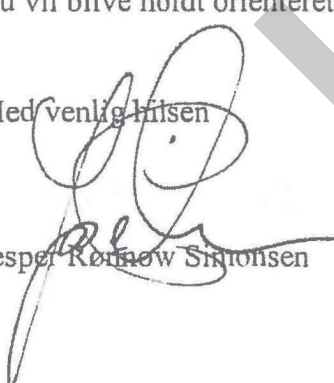
Tjenestefritagelsen er begrundet i den aktuelle sag vedrørende udbytteskat. Den betyder, at der er behov for, at du indtil videre ikke møder på arbejde.

Tjenestefritagelsen indebærer, at du ikke må møde på arbejde eller arbejde hjemmefra indtil videre. Dine systemadgange m.v. vil blive lukket under tjenestefritagelsen. Du vil få din sædvanlige løn under tjenestefritagelsen.

Det skal understreges, at der med tjenestefritagelsen ikke er taget stilling til et eventuelt ansvar i sagen.

Du vil blive holdt orienteret om det videre forløb.

Med venlig hilsen


Jesper Rasmussen

Dette brev er sendt med afleveringsattest.



STATSADVOKATEN

Dato: 19. september 2017
J.nr.: SØK-76401-00001-17
Sagsbehandler: SD

STATSADVOKATEN FOR SÆRLIG
ØKONOMISK OG INTERNATIONAL
KRIMINALITET

EFTERFORSKNINGSSEKTIONEN
KAMPMANNSGADE 1
1604 KØBENHAVN V

TELEFON 72 68 90 00
FAX 45 15 00 16

E-mail: saeek@ankl.dk
www.anklagemyndigheden.dk
www.politi.dk

RAPPORT

Vedr. Groft bedrageri i forbindelse med refusion af udbytteskat.

Ang. Afhøring af kontorelev Sarah Bidstrup, SKAT Erhverv og afgifter, Helgeshøj Allé 9,
2630 Tåstrup, tlf. 72377837.

Afhøringen fandt hos SKAT i Taastrup den 7. juli 2017 fra kl. 1352 til kl. 1535.

Afhørte blev gjort bekendt anledningen, og at hun havde mulighed for at gennemlæse
og underskrive sin afhøring, hvad hun ønskede.

Afhørte Sarah Bidstrup forklarede indledningsvis, at hun startede som elev i SKAT den
1. august 2015, hvor hun blev ansat i afdelingen Betaling og Regnskab, hvor hendes
chef var Dorthe Pannerup.

Afhørte fik efter sin ansættelse til opgave at hjælpe Sven Jørgen Nielsen med sagsbe-
handling af refusion af udbytteskat. Sven Jørgen Nielsen var ikke placeret i samme
afdeling som afhørte, og hans chef var ifølge afhørtes viden placeret i Ringkøbing,
men de mødte og arbejdede begge på SKATs adresse i Tåstrup.

Afhørte forklarede, at Sven Jørgen Nielsen fungerede som hendes mentor, og at han fra starten havde varetaget opgaven med at instruere hende i den praktiske sagsbehandling og de forskellige regler på området. Afhørte oplyste, at Sven Jørgen Nielsen havde været rigtig god til at forklare, hvad og hvordan hun skulle behandle tilbagesøgningerne af udbytteskat, og han var meget vidende og erfaren indenfor sagsområdet.

Afhørte havde generelt modtaget alt instruktion og oplæring via Sven Jørgen Nielsen, og hun var ikke blevet gjort bekendt med nogle officielle vejledninger eller procedurer i forhold til sagsbehandlingen af anmodningerne om refusion af udbytteskat.

Sven Jørgen Nielsen var efter hendes opfattelse meget kompetent og god til at forklare om gældende regler og procedurer, og han havde også forklaret hende om den vigtige opdeling af de forskellige arbejdsprocesser f.eks. udførelsen af selve sagsbehandling og den senere udbetaling af refusionsbeløbet.

Afhørte forklarede, at hun altid havde været meget glad for sit samarbejde med Sven Jørgen Nielsen, og at han altid havde været meget hjælpsom. Hun opfattede ham som en meget spartansk person, der overhovedet ikke virkede fokuseret på penge eller forbrug. Afhørte var derfor blevet meget overrasket over den senere udvikling i forhold til Sven Jørgen Nielsen og hans bortvisning fra SKAT, og hun havde aldrig på noget haft mistanke, om at der var noget galt eller foregik noget kriminelt i forhold til Sven eller hans arbejde.

Afhørte havde naturligvis efterfølgende tænkt meget over tingene, da den store igangværende skandale vedrørende refusion af udbytteskat var kommet frem, men det ændrede som sådan ikke på hendes syn på Sven Jørgen Nielsen eller deres samarbejde.

Adspurgte om selve arbejdsprocessen forklarede afhørte, at hun altid afleverede sin sagsbehandling til Sven Jørgen Nielsen, når hun havde behandlet en anmodning om refusion af udbytteskat. Han kontrollerede efterfølgende, at tingene var lavet korrekt i forhold til de forskellige elementer herunder den relevante dobbeltbeskatningsoverenskomst (DBO), beregning af refusionsbeløb etc.

Afhørte bemærkede, at Sven Jørgen Nielsen som udgangspunkt altid var meget omhyggelig med kontrollen af hendes arbejde, og at han altid fandt eventuelle småfejl og banale regnefejl.

Adspurgt om DBO og valget af den rigtige DBO forklarede afhørte, at det var ganske banalt og ligetil at finde og anvende den rigtige DBO i forhold til en specifik refusionsanmodning, og at hun faktisk aldrig havde lavet en fejl i forhold til at vælge den korrekte DBO og refusionsprocent. Såfremt der var fejl var det oftest taste- eller regnefejl.

Afhørte havde via sit samarbejde med Sven Jørgen Nielsen fået en klar opfattelse af, at Sven Jørgen Nielsen havde stor erfaring og ekstremt godt styr på de forskellige emner og regler på området. Sven huskede stort set procentsatserne på de forskellige DBO, der danner grundlaget for størstedelen af de mange refusionsanmodninger.

Afhørte uddybede, at Sven Jørgen Nielsen ikke bare kendte og huskede de mange regler og procentsatser, men han havde også en meget stor indsigt og viden i forhold til de historiske baggrunde og udvikling i forhold til de mange DBO og udbytteskat.

Adspurgt om arbejdsprocessen i forhold til de konkrete refusionsanmodninger oplyste afhørte, at hun som udgangspunkt havde arbejdet med anmodninger om refusion af udbytteskat i henhold til blanketordningen, der grundlæggende betyder, at en ejer af aktier eller en repræsentant for ejeren indsender en skriftlig anmodning om refusion på SKATs officielle blanket med den tilhørende dokumentation. Afhørte behandlede efterfølgende anmodningen og afleverede som tidlige nævnt sagen til Sven Jørgen Nielsen.

Afhørte forklarede, at hun i forbindelse med sagsbehandlingen tildelte anmodningen et såkaldt bundtnummer f.eks. 30507, hvor de to sidste tal altid refererede til årstallet for sagsbehandlingen, hvad der i det aktuelle tilfælde ville 2007. De øvrige tal foran årstallet var blot et fortløbende nummer på det aktuelle bundtnummer i dette tilfælde 305.

Det videre arbejde og sagsbehandlingen af refusionsanmodningen og tilbagesøgninger blev efterfølgende udført i sagsbehandlingssystemet 3S, hvor afhørte alt afhængigt af anmodningen registrerede de relevante refusionsberegninger/tilbagesøgninger.

I forhold til det førnævnte bundtnummer bemærkede afhørte, at man efter hendes viden ikke kunne slette nummeret i systemet igen, hvad Sven Jørgen Nielsens havde forklaret hende under hendes oplæring.

Feltet med bundtnumre blev hver dag efter kl. 17 låst i systemet, og man kunne som udgangspunkt ikke længere ændre eller slette det i 3S. Dagens bundtnumre blev reelt efter kl. 17 trukket over i en samlet FDU rapport og fremsendt til en fælles postkasse med henblik på effektivering og udbetaling.

Afhørte havde ikke noget at gøre med den videre proces efter fremsendelsen til fælles postkassen, men hun mente, at Hanne Brændemose fra Århus Skattecenter kunne forklare yderligere om den resterende proces.

Afhørte bemærkede, at der dog var undtagelse i forhold til at rette eller decideret ud-korrigere et valgt bundtnummer. Såfremt man havde lavet en fejl i et bundtnummer, foretaget dobbeltregistrering eller noget tilsvarende kunne man notere slettet eller lignende under bundtnummeret, således det fremgik af systemet, at nummeret var forkert og ikke skulle anvendes. Afhørte var dog overbevist om, at bundtnummeret stadig ville fremgå i 3S.

I forbindelse med sagsbehandlingen havde afhørte anvendt forskellige hjælpefiler blandt til beregning af refusionsbeløb, ligesom der var en oversigt over DBO. Hun oplyste, at hun ville fremsende disse dokumenter og eventuelt andre relevante papirer til undertegnede.

Adspurgte om man udarbejdede og fremsendte afgørelser eller andre skrivelser til de forskellige ansøgere af refusion, når sagsbehandlingen var afsluttet, forklarede afhørte, at det gjorde man efter hendes viden aldrig. SKAT fremsendte ikke noget skriftlig afgørelse eller tilsvarende skrivelse til ansøgeren om refusion, når sagen var færdigbehandlet, og ansøgeren fik heller ikke nogen kvittering for sin ansøgning.

Ifølge afhørte fremsendte SKAT ikke sådanne skrivelser i forbindelse med behandlingen eller afslutningen af sagsbehandlingen af sager vedrørende refusion af udbytteskat. Ansøgerne fik blot anvist deres refusionsbeløb på den bankkonto, som de selv havde anvist i deres oprindelige anmodning.

Afhørte fik gjort bekendt med, at politiet havde fundet en ufærdig skrivelse i forbindelse med sagsbehandlingen af en refusionsanmodning i 2007, hvoraf det fremgik, at SKAT orienterede pågældende om, at sagsbehandlingen af pågældende refusionsanmodning var afsluttet, og at pengene snarest ville blive indsat på ansøgerens anviste bankkonto.

Afhørte fastholdt sin forklaring og oplyste, at det havde hun aldrig oplevet, og at SKAT efter hendes viden, erfaring og hukommelse aldrig skrev eller sendte noget som helst til ansøgerne, medmindre anmodningen ikke opfyldte kravene om oplysninger og dokumentation, hvorfor de i så fald blot tilbagesendte anmodningen med en følgeskrivelse. Ved en afvisning af en ansøgning om refusion fik ansøgeren altså en skriftlig afvisning og begrundelse.

Afhørte blev efterfølgende foreholdt den aktuelle refusionsanmodning fra den 27. august 2007 (bilag 38-01-01-005). Afhørte blev endvidere gjort opmærksom på, at ansøgeren og ejeren af aktien var hjemmehørende på Dominica.

Afhørte havde ikke set den pågældende skrivelse før og fastholdt, at de i forbindelse med afslutningen af sagsbehandlingen af en sag vedrørende refusion af udbytteskat ikke fremsendte deciderede afgørelsesskrivelser eller lignende.

Afhørte blev i samme forbindelse gjort opmærksom på, at SKAT i forbindelse med politiets efterforskning havde fastlagt, at Dominica ikke var omfattet af en DBO eller andre aftaler, der kunne medføre refusion af dansk udbytteskat.

Afhørte var uforstående overfor, at Sven Jørgen Nielsen skulle have begået sådan en grundlæggende fejl i forhold til grundlaget for anmodningen, og hun fastholdt hendes tidligere forklaring og oplyste, at Sven Jørgen Nielsen nærmest huskede alle DBO og deres procentsatser, og hvis han nogensinde var i tvivl om noget i forbindelse med en

DBO eller grundlaget for en refusionsanmodning, ville han efter hendes erfaring helt sikkert undersøge tingene nærmere og formentligt kontakt SKAT JURA.

Afhørte vurderede på baggrund af hendes kendskab og samarbejde med Sven Jørgen Nielsen, at det var meget usandsynligt, at han ville lave sådan en fejl i forhold til den gældende DBO.

Afhørte blev efterfølgende foreholdt, at der i forbindelse med sagsbehandlingen af det konkrete bundtnummer og de fjorten underliggende tilbagesøgninger ikke var angivet nogen adresse for ansøgeren i 3S.

Afhørte mente ikke, at Sven Jørgen Nielsen normalt lavede deciderede fejl i sin sagsbehandling, men han kunne efter hendes erfaring sagtens finde på at undlade at udfylde mindre væsentlige felter i 3S. Afhørte præciserede, at dette omfattede felter, som Sven selv vurderede til at være mindre væsentlige f.eks. adressen på en ansøger. Afhørte kunne huske, at Sven Jørgen Nielsen havde sagt, at det jo var mindre væsentligt med adressefeltet, det dette formentligt havde ændret sig til næste gang.

Afhørte var på den baggrund ikke særligt overrasket over, at Sven Jørgen Nielsen ikke havde udfyldt feltet med adressen i forbindelse med den aktuelle anmodning den 27. august 2004. Afhørte forklarede, at de faktisk som udgangspunkt slet ikke udfyldte virksomheders adresse i 3S, men at de i stedet anførte landekoderne for ansøgeren.

Afhørte forklarede, at de reelt udfyldte felterne: Dato for modtagelse hos SKAT Høje Taastrup, Firmanavn, Landekode (US/DE/BE etc.), Bank info (SWIFT/IBAN eller konto nr. etc.), Beløb for totale udbytte, Beløb for refusion samt et reference nr., hvis ansøgeren ønskede det.

Afhørte pointerede i samme forbindelse, at Sven Jørgen Nielsen efter hendes erfaring altid var meget omhyggelig og grundig med oplysninger vedrørende beløb og korrekte datoer, og at han generelt altid kontrollerede sådanne oplysninger.

Afhørte blev efterfølgende foreholdt, at der i forbindelse med Sven Jørgen Nielsens sagsbehandling den 27. august 2004 af den førnævnte refusionsanmodning var blevet tildelt fuld refusion af hele udbytteskatten. Afhørte blev forespurgt, om det var

normal praksis eller ofte set i sagsbehandlingen af udbytterefusion, eller om det var relativt usædvanligt med fuld refusion.

Afhørte forklarede, at hun jo reelt havde arbejdet med og behandlede anmodninger om refusion af udbytteskat sammen med Sven Jørgen Nielsen i en meget problematisk periode, som politiet var i gang med undersøge i forbindelse til den store straffesag kaldet "Reclaim".

Afhørte måtte på den baggrund sige, at det i den periode, hvor hun havde været ansat og arbejdet med disse sager, absolut ikke var unormalt med fuld refusion af den danske udbytteskat. Hun vidste ikke, hvor normalt fuld refusion var i sagsbehandlingen forud for hendes ansættelse.

Afhørte blev slutteligt forespurgt, om hun havde oplevet noget usædvanligt eller anderledes i forbindelse hendes arbejde med sagsbehandling eller situationer eller andet, der nu virkede mistænkelige i forhold de igangværende efterforskninger hos politiet.

Afhørte forklarede, at hun 2-3 gange under sit arbejde med refusionsanmodninger havde oplevet, at man havde udbetalt refusionsbeløbet via check, hvad der ikke var normal praksis.

Hun havde allerede dengang bemærket fremgangsmåden, der efter hendes viden både var usædvanlig og i øvrigt i strid med reglerne. Hun vidste ikke og var usikker på, om det havde nogen relevans eller betydning.

Adspurgt om yderligere oplysninger angående disse tilfælde med udbetaling af refusionsbeløbet via checks forklarede afhørte, at det ifølge hendes hukommelse var foregået 2-3 gange. I de 2-3 forløb var de nødvendige bankoplysninger ikke med i anmodningerne om refusion, hvad der reelt skulle medføre, at anmodningen blev returneret til ansøgeren. Afhørte havde dog efter direkte anvisning fra Sven Jørgen Nielsen udfærdiget og udskrevet en skrivelse, hvoraf det fremgår, at der er bestilt check i sagen med henblik på afregning til ansøgeren.

Afhørte havde undret sig, da det var i strid med den gængse praksis, hvor man som sagsbehandleren reelt skulle afvise og tilbagesende anmodningen, idet den ikke indeholdt de krævede bankoplysninger, således man kunne indbetale pengene på den normale måde via overførsel til en anvist bankkonto.

Afhørte forklarede, at hun aldrig i de få tilfælde havde set de bestilte checks, og at hun heller ikke var klar over, om de få refusionsanmodninger rent faktisk var blevet afsluttet med fremsendelse og betaling via check, da Sven Jørgen Nielsen selv havde håndteret og færdigbehandlet de få nævnte anmodninger.

Afhørte oplyste mandag den 18. september 2017 efter gennemlæsning af afhøringsrapporten, at hun efter afhøringen havde fundet nogle skrivelser, som man åbenbart havde anvendt og muligvis fremsendt til reclaim agenter i forbindelse med afslutningen på sagsbehandlingen af de forskellige agenter refusionsanmodninger.

Afhørte havde tidligere, som anført på side 5, forklaret, at SKAT ikke udfærdigede følgeskrivelser til ansøgerne ved afslutningen af behandlingen af en refusionsanmodning, men hun havde nu bemærket nogle skrivelser, der indikerede, at man muligvis havde sådanne skrivelser i systemet.

Afhørte havde dog ikke selv udfærdiget, anvendt eller fremsendt disse følgeskrivelser under hendes sagsbehandling af refusionsanmodninger. Hun havde dog efter afhøringen konstateret, at standardskrivelserne fandtes i systemet, hvorfor hun ønskede at tilføje dette til sin oprindelige forklaring. Afhørte oplyste, at de fundne følgeskrivelser kun var blevet anvendt i forbindelse med reclaim agenter, og at hun ikke selv havde anvendt dem under sit arbejde med anmodninger om refusion af udbytteskat.

19/9-17

Sarah Bidstrup


Steen Devantier, ka.

Afhørte forklarede, at man forud for afdækningen af det store bedrageriforhold ifølge hendes viden ikke havde officielle skrivelser, hvor SKAT som sådan skrev ud til de forskellige ansøgere eller reclaim agenter, og at sådanne myndighedsskrivelser efter hendes viden først var blevet indført efter i tiden efter den store bedragerisag.

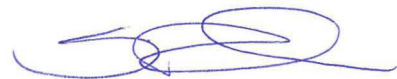
Afhørte gjorde opmærksom på, at politiet burde tale med kontorelev Sarah Bidstrup, som havde arbejdet tæt sammen med Sven Jørgen Nielsen gennem længere tid i forbindelse med hendes hjælp i sagsbehandlingen af refusion af udbytteskat.

Afhørte var af den opfattelse, at Sarah Bidstrup måtte vide mere om den konkrete sagsbehandling og ikke mindst det førnævnte forløb, hvor der muligvis var blevet udbetalt refusionsbeløb via check på en anmodning om refusion under blanketordningen.

Afhørte oplyste slutteligt, at man reelt set godt kunne opnå refusion af udbytteskat på baggrund af andet end en DBO f.eks. via aftaler indenfor OECD/EU. Afhørte forklarede nærmere vedrørende de såkaldte TIEA aftaler, og hun oplyste, at hun kunne fremsende noget materiale vedrørende disse aftaler.



Marianne Gebauer Thorup



Steen Devantier, ka.



STATSADVOKATEN

Dato: 3. oktober 2017
J.nr.: SØK-76401-00001-17
Sagsbehandler: SD

STATSADVOKATEN FOR SÆRLIG
ØKONOMISK OG INTERNATIONAL
KRIMINALITET

EFTERFORSKNINGSSEKTIONEN
KAMPMANNSGADE 1
1604 KØBENHAVN V

TELEFON 72 68 90 00
FAX 45 15 00 16

E-mail: saoeek@ankl.dk
www.anklagemyndigheden.dk
www.politi.dk

RAPPORT

Vedr. Groft bedrageri i forbindelse med refusion af udbytteskat.

Ang. Mailkorrespondance med Sarah Bidstrup, SKAT, Helgeshøj Allé 9, 2630
Tåstrup og modtagelse af forskellige dokumenter.

I forlængelse af afhøringen af medarbejderen i SKAT Sarah Bidstrup den 7. juli 2017, fremsendte hun i forbindelse flere gange mails i relation til hendes forklaring herunder forskellige relevante dokumenter, som hun havde fundet efter afhøringen.

De fremsendte mails fra Sarah Bidstrup indeholdt blandt andet forskellige skrivelser vedrørende udbetaling af refusionsbeløb i forbindelse med udbytteskat via check eller andre dokumenter, som hun havde anvendt i forbindelse med hendes tidligere arbejde og opgaver med behandling af anmodninger om refusion af udbytteskat.

Mailkorrespondance inklusiv de fremsendte dokumenter fra Sarah Bidstrup indgår i sagen. De forskellige vedhæftede filer indgår bag af de respektive mails.

./ Mail fra Sarah Bidstrup den 7. juli 2017 indeholdende filerne "Procentsatser – dansk udgave.xls", "Hjælpefil.xls" samt "Selskaber.SN.XLS".

Det vedhæftede dokument benævnt Procentersatser – dansk udgave.xls består af en oversigt med overskriften "Oversigt over dansk beskatningsret vedrørende aktieudbytte i medfør af indgåede overenskomster til undgåelse af dobbeltbeskatning pr. 1 maj 2008".

Oversigten består af to sider med angivelse af en række lande, hvor der er anført en procentsatser for almindelige aktionærer, procentsatser for pensionskasser. Der er endvidere i den tredje og sidste kolonne benævnt BLANKET (refusion) anført den aktuelle blanket fra SKAT, der skulle anvendes i forbindelse med ansøgningen om refusion af udbytteskat.

Ved nærmere gennemgang af oversigten mindede denne meget om et tilsvarende oversigt over gældende dobbeltbeskatningsoverenskomster (DBO), som politiet tidligere har modtaget fra SKAT, og som indgår i sagen under bilag 37-06-01-010 - 37-06-01-010.

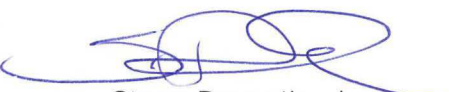
Det fremgik af den fremsendte oversigt, at Commonwealth of Dominica eller Dominica ikke var anført. Der var endvidere kun anført tre lande med fuld refusion af udbytteskat for almindelige aktionærer; Frankrig, Malaysia samt Schweiz.

Det andet vedhæftede dokument kaldet Hjælpefil.xls består af fire sider med en navne og kontooplysninger for en række forskellige banker og finansielle institutioner. Det formodes, at der er tale om oplysninger om de mest gængse selskabet og institutioner, der fremsender anmodninger om refusion af udbytteskat. Dokumentet var umiddelbart uden interesse for den aktuelle sag.

Det sidste fremsendte dokument Selskaber.SN.XLS er et større regneark med en lang række forskellige selskabsoplysninger. Regnearket var umiddelbart uden interesse for den aktuelle sag og i øvrigt så omfangsrigt, at det ikke kan udskrives i et brugbart format. Der vedlægges derfor blot et skærmpoint af regnearkets forside.

Sarah Bidstrup fremsendte efterfølgende i forbindelse med den videre korrespondance forskellige dokumenter.

- ./ Mailkorrespondance med Sarah Bidstrup, hvor hun den 12. september 2017 fremsendte en mail indeholdende filen "Global Equities GmbH.doc", der er en skrivelse på engelsk vedrørende udbetaling af et refusionsbeløb via check.
- ./ Mailkorrespondance med Sarah Bidstrup, hvor hun den 18. september 2017 fremsendte en mail indeholdende to filer "Sarah-3S-Forklaring.pdf" og udbytte.docx, som hun kalder manualer, der blev anvendt af hende og andre skattemedarbejdere i Århus i forbindelse med deres arbejde med behandling af anmodninger om refusion af udbytteskat.
- ./ Mailkorrespondance med Sarah Bidstrup, hvor hun den 19. september 2017 fremsendte en mail indeholdende filen "Engelsk-check", der ifølge hendes mail var den skabelon, der blev anvendt ved ud i forbindelse med udbetaling af refusionsbeløb med check.
- ./ Mailkorrespondance med Sarah Bidstrup, hvor hun den 19. september 2017 fremsendte yderligere to skrivelser angående udbetaling af refusionsbeløb med check. Det fremgik af mailen fra Sarah Bidstrup, at hun kun fremsendte skrivelserne, og at hun ikke havde skrevet de aktuelle skrivelser.



Steen Devantier, ka.

Devantier, Steen (SDE001)

Fra: Sarah Bidstrup [Sarah.Bidstrup@skat.dk]
Sendt: 7. juli 2017 15:54
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: Hjælpefil og DBO oversigt
Vedhæftede filer: Procentsatser - dansk udgave.xls; Hjælpefil.xls; Selskaber.SN.XLS

Hej Steen

Igen, tak for behagelig samtale i dag, torsdag – jeg håber ikke du kom for sent tilbage.

Hermed fremsender jeg de dokumenter, som vi aftalte under samtalen.
Er der spørgsmål til hvordan det hele fungerer eller lignende, skal du endelig bare kontakte mig.

Jeg har også det dokument, med firmanavne/ansøgers navne, udloddende firmas navne, hvor i der også er en fane med udregning – som vi brugte som hjælpemiddel. Jeg er ikke sikker på hvor meget du kan bruge dette, men nu har du det i hvert fald. (Dok.navn: Selskaber.SN)

Nedenfor ses mine kontaktoplysninger – udover at du nu har modtaget denne mail fra mig ☺

God weekend!

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT

Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup

E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

37-17-02-014

Oversigt over dansk beskatningsret vedr. aktieudbytte i medfør af indgåede overenskomster til undgåelse af dobbeltbeskatning pr. 1. maj 2008:

(Tallene er angivet i procent)

	Land	Almindelig aktionær	Pensions- kasse	BLANKET (refusion)	Royalty	
Artikel 10	Argentina	15		06.003		
Artikel 10	Australien	15		06.003		
Artikel 10	Bangladesh	15		06.003		
Artikel 10	Belgien	15		06.003		
Artikel 10	Brasilien	25		06.003		
Artikel 9	Bulgarien	15		06.003		
Artikel 10	Canada (1)	15	0	06.003		
Artikel 10	Chile	15		06.003		
Artikel 10	Cypern	15		06.003		
Artikel 10	Egypten	20		06.003		
Artikel 10	Estland	15		06.003		
Artikel 10	Filippinerne	15		06.003		
	Finland (se Norden)					
Artikel 8	Frankrig	0		06.007		Opsagt pr. 1. januar 2009
	Færøerne (se Norden)					
Artikel 10	Grækenland	18		06.003		
Artikel 10	Grønland	15		06.003		Fra 1. januar 2009
Artikel 11	Indien	25		06.003		
Artikel 10	Indonesien	20		06.003		
Artikel 10	Irland	15		06.003	0	
	Island (se Norden)					
Artikel 10	Israel	15		06.003		10% fra 1. januar 2012
Artikel 10	Italien	15		06.003	5	
Artikel 10	Jamaica	15		06.003		
Artikel 10	Japan	15		06.003	10	
Artikel 10	Jugoslavien	15		06.003		
Artikel 10	Kenya	30		06.003		
Artikel 10	Kina	10		06.003	10	
Artikel 10	Korea	15		06.003		

	Land	Almindelig aktionær	Pensions- kasse	BLANKET (refusion)	Royalty	
Artikel 10	Kroatien (se Jugoslavien)	10	5	06.003		Fra 1. januar 2010
Artikel 10	Letland	15		06.003		
Artikel 10	Litauen	15		06.003		
Artikel 10	Luxembourg	15		06.003		
Artikel 10	Makedonien	15	0	06.003		
Artikel 10	Malaysia	0		06.003		
Artikel 10	Malta	15		06.003		
Artikel 10	Marokko	25		06.003		
Artikel 10	Mexico	15		06.003		
Artikel 10	Nederlandene	15		06.003	0	
Artikel 10	New Zealand	15		06.003		
Artikel 10	Norden (2)	15		06.003		
	Norge (Se Norden)					
Artikel 10	Pakistan	15		06.003		
Artikel 10	Polen	15	5	06.003		
Artikel 10	Portugal	10		06.003		
Artikel 10	Rumænien	15		06.003		
Artikel 10	Rusland	10		06.003	0	
Artikel 10	Schweiz	0		06.002		15% fra 01.01.2011
	Serbien/Montenegro (Se Jugoslavien)					
Artikel 10	Singapore	10	5	06.003		
	Slovakiet (se Tjekkoslaviet)					
Artikel 10	Slovenien	15	5	06.003		
Artikel 8	SNG-landene (3)	15		06.003		
Artikel 10	Spanien	15		06.003		Opsagt pr. 1. januar 2009
Artikel 10	Sri Lanka	15		06.003		
Artikel 10	Storbritannien	15		06.006		
	Sverige (Se Norden)					
Artikel 10	Sydafrika	15		06.003		
Artikel 10	Taipei	10		06.003		
Artikel 10	Tanzania	15		06.003		
Artikel 10	Thailand	10		06.003		
	Tjekkiet (Se Tjekkoslaviet)					

37-17-02-016

Land		Almindelig aktionær	Pensions- kasse	BLANKET (refusion)	Royalty
Artikel 10	Tjekkoslaviet	15		06.003	
Artikel 10	Trinidad og Tobago	20		06.003	
Artikel 10	Tunesien	15		06.003	
Artikel 10	Tyrkiet	20		06.003	
Artikel 10	Tyskland	15		06.005	
Artikel 10	Uganda (4)	15		06.003	
Artikel 10	Ukraine	15		06.003	
Artikel 10	Ungarn	15		06.003	
Artikel 10	USA (5)	15	0	06.008	
Artikel 10	Venezuela	15		06.003	
Artikel 10	Vietnam	15		06.003	
Artikel 10	Zambia	15		06.003	
Artikel 10	Østrig (6)	10		06.003	
Noter					
1:	Bestemmelse om pensionskasser fremgår af artikel 30				
2:	De kompetente myndigheder kan aftale fritagelse for udbytteskat til skattefrie almenvelgørende institutioner.				
3:	Overenskomsten med SNG-landene omfatter formentlig Armenien, Georgien, Hviderusland og Kirgisistan				
4:	Efter bestemmelsen i stk. 3 kan kildestaten ikke indeholde nogen skat i de situationer, hvor den retmæssige ejer af udbytterne er "regeringen" i den anden stat.				
5:	Fritagelse for pensionskasser gælder fra 1.2.2008				
6:	Procentsats er ændret til 15% fra år 2009				
For ALLE EU lande, der ikke i forvejen er underlagt dobbeltbeskatnings overenskomst, er 15% skat gældende.					

Det var umiddelbart ikke muligt at udskrive regnearket, hvorfor der vedlægges skærmsprint.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Nordea	Danske Bank	Modtagdato	Form 40		Bdt. nr.	Udbyte 13%								
2	5648 6265	3993 3993 988 888	030506	Reclaim No.:		Number		0,00							
3	Citibank		App. I.D. #	BOKK0001		BTLN 124									
4			GTS	GIS TAX 77		LONDON/Tax/BTLN 125									
5	Optøllinger:		Danske Bank	Nordea	Handelsbanken										
6	0	0,00				Antal	Påført status								
7	0	0,00													
8	0	0,00													
9	0	0,00													
10	0	0,00													
11	0	0,00													
12	0	0,00													
13	0	0,00													
14	0	0,00													
15	0	0,00													
16	0	0,00													
17	0	0,00													
18	0	0,00													
19	0	0,00													
20	0	0,00													
21	0	0,00													
22	0	0,00													
23	0	0,00													
24	0	0,00													
25	0	0,00													
26	0	0,00													
27	0	0,00													
28	0	0,00													
29	0	0,00													
30	0	0,00													
31	alt	0,00						0							

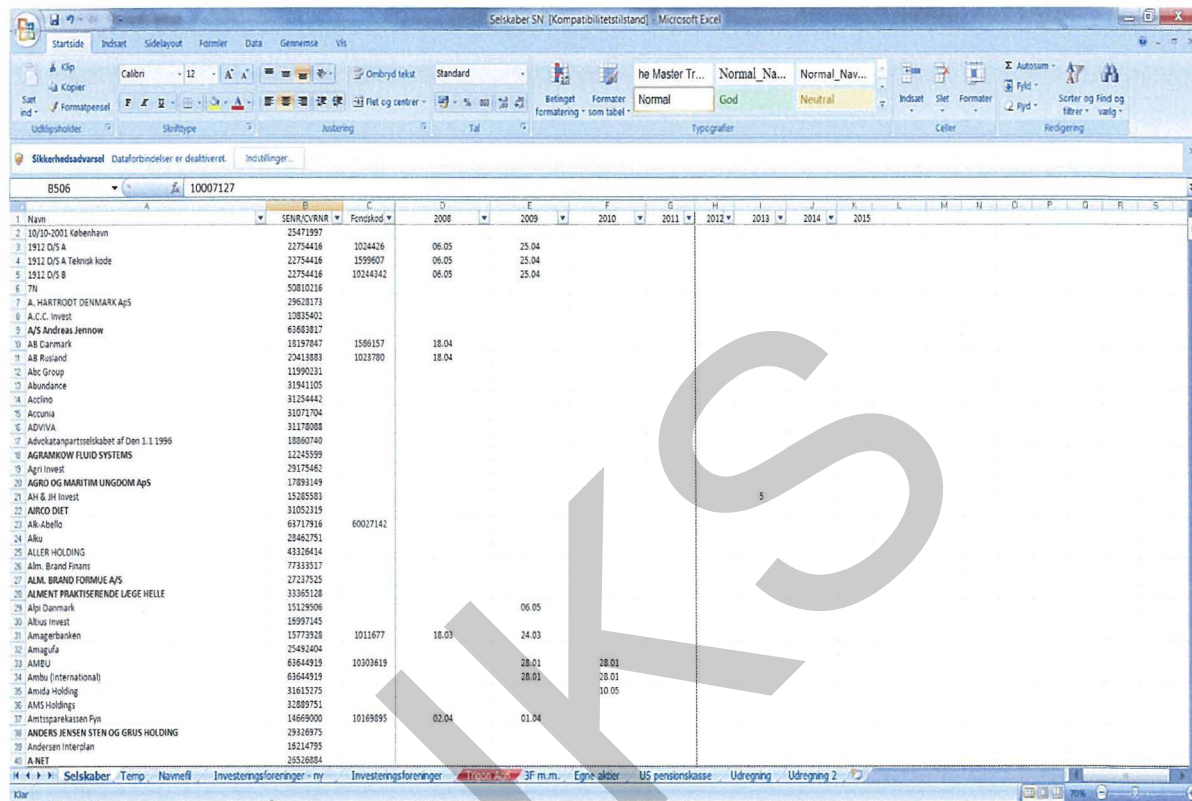
Additional data on the right side of the spreadsheet:

- v/Globe Tax Services Inc.
- CITIUS33 - FW 021 0000 89
- 0104 0768
- DKK0074
- MT100
- Citibank
- AJLT/TAX/73844/DKK100403
- B910DKK00
- B600DKK00510
- v/Credit Suisse First Boston
- CRES CH ZZ
- v/Credit Suisse Group
- 2003/
- #SDB10327401
- ZTBS 4.11/Muehnb. 374

The status bar at the bottom shows the file name 'Stamoplysninger' and the current sheet 'Danmarks Bank'.

Skærmpoint af filen Selskab.SN.XLS modtaget fra Sarah Bidstrup den 7. juli 2017.

Der er tale om et meget omfattende regneark med adskillige faner og informationer, og regnearket kan ikke udskrives på grund af sin størrelse og kompleksitet.



Selskaber SN [Kompatibilitetsstand] - Microsoft Excel

Startside Indsæt Sidelayout Formler Data Genmese Vis

Klip Kopier Indlæs Formateret Udsigtsholder Skifttype Justering Tal

Ombyrd tekst Standard he Møster Tr... Normal_Na... Normal_Nav... Indsæt Slet Formater Fyld Rør og Find og vælg

Betinget formatering Formater som tabel Typografier Celler Redigering

Sikkerhedsadvarsel Dataforbindelser er deaktiveret Indstillinger

BS06 10007127

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
		SENR/CVNR	Fonckod	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015								
1	Navn																		
2	1010-2001 København	25471997																	
3	1912 D/S A	22754416	1024426	06.05	25.04														
4	1912 D/S A Teknisk kode	22754416	1599607	06.05	25.04														
5	1912 D/S B	22754416	10244342	06.05	25.04														
6	7N	50810216																	
7	A. HARTRODT DENMARK ApS	29628173																	
8	A.C.C. Invest	15835402																	
9	A/S Andreas Jensen	63603817																	
10	AB Carmark	18197847	1586157	18.04															
11	AB Rusland	20413883	1023780	18.04															
12	ABC Group	11990231																	
13	Abundance	31941105																	
14	Accino	31254442																	
15	Accuna	31071704																	
16	ADRYVA	31178088																	
17	Advokatsamfundet af Den 1.1.1996	18860740																	
18	AGRAMKOW FLUID SYSTEMS	12245599																	
19	Agri Invest	29175462																	
20	AGRO OG MARITIM UNGDOM ApS	17893149																	
21	AH & JH Invest	15285583																	
22	AIRCO DIET	31052319																	
23	Alk-Abello	69717916	60027142																
24	Alko	28662751																	
25	ALLER HOLDING	43326414																	
26	Alm. Brand Finans	77333517																	
27	ALM. BRAND FORMUE A/S	27237525																	
28	ALMENT PRAKTISERENDE LÆGE HELLE	33365128																	
29	Alpi Danmark	15129506																	
30	Alkus Invest	15997145					06.05												
31	Amagerbanken	15773328	1011677	18.03	24.03														
32	Amagula	25482404																	
33	AMEU	63644919	10303619																
34	Amby (International)	63644919					28.01												
35	Amida Holding	31815275					28.01												
36	AMS Holdings	32889751					10.05												
37	Amtsparekassen Fyn	14669000	10169895	02.04	01.04														
38	ANDERS JENSEN STEN OG GRUS HOLDING	29316875																	
39	Andersen Interplan	14214795																	
40	A.NET	28516884																	

Selskaber Temp Navnefil Investingsforeninger - ny Investingsforeninger 3F m.m. Egne alder US pensionskasse Udregning Udregning 2

Devantier, Steen (SDE001)

Fra: Sarah Bidstrup [Sarah.Bidstrup@skat.dk]
Sendt: 12. september 2017 09:58
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017
Vedhæftede filer: [redacted].doc

Hej Steen

Nu er det ikke fordi at jeg prøver at være på tværs, eller noget – men jeg sidder her og kigger de forskellige levninger, af filer og skrivelser/skabeloner, som jeg har tilbage fra min tid i Betaling & Regnskab. Her kunne det godt tyde på, at jeg har husket helt i øst, mht. om vi har skrevet ud til refusionsanmoder når deres refusion er udbetalt, eller snarest vil blive udbetalt. (Se vedhæftede, som ikke er anonymiseret!).

Hvor konkret en ændring er det? For mit vedkommende behøves det ikke at fremgå anderledes, i rapporten, end som den står nu.

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT
Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup
E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

Fra: SDE001@politi.dk [<mailto:SDE001@politi.dk>]
Sendt: 8. september 2017 15:01
Til: Sarah Bidstrup <Sarah.Bidstrup@skat.dk>
Emne: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Hej Sarah

Jeg har nu ændret de aktuelle passager, som du bemærkede i dag i forbindelse med gennemlæsning af din afhøringsrapport.

Såfremt du kan tilfreds og kan godkende rapporten, må du meget gerne underskrive og tilbagesende den til mig. Du er for god ordens skyld ikke forpligtiget til at underskrive den!

Udover afhøringsrapporten vil jeg bede dig om at sende mig det dokument, som du omtalte ved gennemlæsningen, som du øjensynligt allerede havde medbragt ved afhøringen i juli måned.

Er der spørgsmål eller behov for yderligere, ringer eller skriver du bare til mig.

Med venlig hilsen

Steen Devantier

**STATSADVOKATEN**

Statsadvokaten For Særlig Økonomisk og International Kriminalitet
State Prosecutor for Serious Economic and International Crime

Kampmannsgade 1
1604 København V.
Mobil: +45 72689170
Mail: sde001@politi.dk

UKS

37-17-02-021



X

Inddrivelse
Betaling og Regnskab
Danish Tax and
Customs Administration

Helgeshøj Allé 9
DK - 2630 Taastrup

Phone +(45) 72 22 18 18

E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

Payment order XXXXX

With reference to Claims to Relief from Danish Dividend Tax submitted, SKAT has ordered DKK xx,00 to be paid by cheque as per attached specification.

Yours Sincerely

Sarah Bidstrup
Finance-trainee

UKS

Devantier, Steen (SDE001)

Fra: Sarah Bidstrup [Sarah.Bidstrup@skat.dk]
Sendt: 18. september 2017 15:07
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017
Vedhæftede filer: Sarah - 3S - Forklaring.pdf; Udbytte.docx

Nu glemte jeg for pokker at skrive om, og vedhæfte, min begrundelse for, at jeg er lidt tvivlende mht. om vi udsendte skrivelser.

Jeg har vedhæftet to "manualer" til hvordan jeg, og nogle hjælpende hænder fra Jylland, skulle gøre ved behandling af refusionsansøgninger. Heri står intet om at begå skrivelser el. lign., men udelukkende selve indtastning/registrering i 3S samt at benytte "hjælpefil".

Den første, med farvede markører, er et dokument som jeg brugte da vi var i Århus, hvor en Lars Skriver skulle have forklaret hvad og hvorfor mht. 3S.

Næste dokument er en form for vejledning, som jeg selv lavede, til de 3-4 kollegaer fra Jylland, som skulle hjælpe med indtastning i en periode.

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT
Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup
E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

Fra: SDE001@politi.dk [mailto:SDE001@politi.dk]
Sendt: 18. september 2017 14:43
Til: Sarah Bidstrup <Sarah.Bidstrup@skat.dk>
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Hej Sarah

Jeg har forestået et internt kursus i huset hele sidste uge så beklager den lange svartid!

Jeg er lidt i tvivl om problemstillingen, da du i den aktuelle mail skriver, at I muligvis sendte skrivelser ud til ansøgere. Du sender efterfølgende en anden mail med PS, hvor du skriver, at det rettelig er reclaim agenter, at det gælder.

Skal jeg forstå det på den måde, at I – som du oprindeligt forklarede – ikke sender skrivelser til almindelig aktionærer/refusionsansøgere, når I var færdige med deres anmodninger, men at I formentligt sendte skrivelser ud til reclaimagenter, når I afsluttede sagsbehandlingen?

Som jeg husker det, har du hele tiden sagt, at man ikke fremsendte nogle afgørelser eller deciderede skrivelser til refusionsansøgerne. Så det nye er, at I sendte følgeskrivelser ud til reclaim agenter, eller har jeg misset din pointe?

Ved du, om Marianne har godkendt, underskrevet og returneret sin afhøringsrapport? Jeg har kun modtaget en underskreven rapport fra Birgitte!

Med venlig hilsen

Steen Devantier

Fra: Sarah Bidstrup [<mailto:Sarah.Bidstrup@skat.dk>]
Sendt: 12. september 2017 09:58
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Hej Steen

Nu er det ikke fordi at jeg prøver at være på tværs, eller noget – men jeg sidder her og kigger de forskellige levninger, af filer og skrivelser/skabeloner, som jeg har tilbage fra min tid i Betaling & Regnskab. Her kunne det godt tyde på, at jeg har husket helt i øst, mht. om vi har skrevet ud til refusionsanmoder når deres refusion er udbetalt, eller snarest vil blive udbetalt. (Se vedhæftede, som ikke er anonymiseret!).

Hvor konkret en ændring er det? For mit vedkommende behøves det ikke at fremgå anderledes, i rapporten, end som den står nu.

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT
Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup
E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

Fra: SDE001@politi.dk [<mailto:SDE001@politi.dk>]
Sendt: 8. september 2017 15:01
Til: Sarah Bidstrup <Sarah.Bidstrup@skat.dk>
Emne: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Hej Sarah

Jeg har nu ændret de aktuelle passager, som du bemærkede i dag i forbindelse med gennemlæsning af din afhøringsrapport.

Såfremt du kan tilfreds og kan godkende rapporten, må du meget gerne underskrive og tilbagesende den til mig. Du er for god ordens skyld ikke forpligtiget til at underskrive den!

Udover afhøringsrapporten vil jeg bede dig om at sende mig det dokument, som du omtalte ved gennemlæsningen, som du øjensynligt allerede havde medbragt ved afhøringen i juli måned.

Er der spørgsmål eller behov for yderligere, ringer eller skriver du bare til mig.

Med venlig hilsen

Steen Devantier



STATSADVOKATEN

Statsadvokaten For Særlig Økonomisk og International Kriminalitet
State Prosecutor for Serious Economic and International Crime

Kampmannsgade 1
1604 København V.
Mobil: +45 72689170
Mail: sde001@politi.dk

UKS

Indberetning af udbytteangivelse for indkomstår 2013

CVR-nr: [REDACTED] [REDACTED] Regnskabsperiode: 2013.01.01 - 2013.12.31
SE-nr: [REDACTED]

UdbytteangivelseAngivelse 3 af 3 Indb.: 2014.05.05

< ? >

Vedtag.dato
(ååmmdd):

Bundt nr: 607332

Regnskabsperiode

Journal nr:

3S-
økonomidel: Ej overført

Annuller:

Årsag:

Udlodning

	Udbytte	Procent	Skat
Udbytteskat sats 1	0	27,00	0
Udbytteskat sats 2		22,00	
Udbytteskat efter dobbeltskatnings overenskomster			
Udbytteskat sats 3		15,00	
Egne aktier			
Dispensation for udbetalt udbytte med 0 i skattetræk			
Anden udbytte uden udbytteskat			
Samlet udloddet udbytte og udbytteskat			

Total for	Egne aktier	Regnskab	Udbytte til rådighed (sats 1)	Udbytte
Indkomstår 2013	32.174.100	6.153.840.000	2.121.562.100	3.328.429.100
Vedtag.dato 2014.04.04			0	2.816.251.699

Til toppen

Udbytteangivelser for 2013

Gem

Afslut

Udbytteangivelser for
andre år

Ny

Indtast indberetning af udbyttedokumenter for den
aktuelle vedtagelsesdatoIndberet fritagelse for
dansk udbytteskat FDU

30.0829

-  = Året hvor der beregnes i - er altid året "for" vedtaget dato!
-  = Klikkes på for at ændre år (påvirker KUN årstal, men for både "regnskabsperiode" og "Vedtag.dato"!).
-  = Klikkes på for at ændre dato - påvirker KUN "Vedtag.dato"!

Indberetning af ansøgning om fritagelse for dansk udbytteskat FDU for indkomstår 2013

CVR-nr.: [redacted] Regnskabsperiode: 2013.01.01 - 2013.12.31
SE-nr.: [redacted]

FDU 8. oktober 2015 < ? >

Vedtag. dato: 2014.04.04 Modtag. dato: 15/008 Attest: Fdu

Navn: [redacted]

Adresse: [redacted]

Modtager bank: [redacted] Konto nr./IBAN nr.: [redacted]

Afregnings bank: [redacted] Reference: [redacted]

Journal nr.: [redacted] Bundt nr.: [redacted]

Udbytte: [redacted] Refusion: [redacted]

Refusions pct: [redacted] 3S-økonomi del: [redacted]

Bank depotnr: [redacted]

Annuller FDU: ☐ Årsag: [redacted]

Total for	Udbytte til rådighed (sats 1)	Udbytte
Indkomstår 2013	2.121.562.100	3.328.429.100
Vedtag.dato 2014.04.04	0	2.816.251.699

Til toppen Andre FDU indberetninger på samme udlodder Gem Afslut Ny

30.0053

Modtaget dato, som påført af os! (Skrives omvendt, fx. d. 8/10-15 bliver 15/008!)

Ansøgers navn → BRUG "NAVNEFIL"!

landekode

SWIFT (Fx. GENODEFF)

IBAN (Fx. DE97 5006 0400 0310 1458 00)

Bundtnummer findes på klistermærke.

KUN!
DKK!! { Udbytte er den totale for udlodning
(Nedstødt kan dette findes ved at gange aktie antal
med aktiekurs)
Refusion er beløbet (fx 12%) borgeren får tilbage af
SKAT.

Indberetning af ansøgning om fritagelse for dansk udbytteskat FDU for indkomstår 2013

CVR-nr: [REDACTED] Regnskabsperiode: 2013.01.01 - 2013.12.31
SE-nr: [REDACTED]

FDU

<?>

Vedtag. dato: 2014.04.04 Modtag. dato: 2015.10.08 Attest: Fdu

Navn: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

Modtager bank: GENDEF XXX [REDACTED]

Konto nr./IBAN nr.: [REDACTED]

Afregnings bank: [REDACTED]

Reference: [REDACTED]

Journal nr: [REDACTED]

Bundt nr: [REDACTED]

Udbytte: [REDACTED] Refusion: [REDACTED]

Refusions pct: [REDACTED] 3S-økonomi del: [REDACTED]

Bank depotnr: [REDACTED]

Annuller FDU: [REDACTED]

☐ Årsag: [REDACTED]

Total for

Indkomstår 2013
Vedtag.dato 2014.04.04Udbytte til rådighed
(sats 1)2.121.562.100
0

Udbytte

3.328.429.100
2.816.251.699

Til toppen

Andre FDU
indberetninger på samme
udlodder

Gem

Afslut

Nly

30.0033

■: Påføres bank/SWIFT & IBAN, skal der ikke påføres noget på dette felt

Udbytte

Trin 1: Modtag post, kontroller at ansøgningerne er korrekte med rette skattemyndigheds stempel (attest), udlodnings nota, bank oplysning og evt. fuldmagter!

Noter antal modtaget refusioner, pr. udlodning.

Trin 2: Sorter refusionerne i hhv. udenlandsk bank med 1 udlodning, udenlandsk bank med 2+ udlodninger, dansk bank med 1 udlodning eller dansk bank med 2+ udlodninger – man samler refusioner med samme modtager bank til ét "bundt". Angiv dato på forsiden af hvert "bundt".

Trin 3: Ved klargøring af et bundt før tastning, og er man IKKE "post modtager", går man trin 1 igennem, for at rygdække sig selv – den kan jo smutte for personen forinden ☺

På udlodnings nota findes (se fig. 1)

- Udlodder (firmaet som der haves aktier i)
- Dato for udlodning
- Bruttoudbytte (gross dividend, bruttoertrag mm)
- Evt. berettigede refusionsbeløb (hvis angivet, dette kontrolleres dog uanset)

Er refusionsbeløbet ikke angivet, udregnes dette vha. Excel arket "selskaber", under fanen "udregning" – her finder man den rette refusions procent og taster udbyttet. (se fig.2)

Stück 1 800 000000	WKN A1KAGC	ISIN DK0060448595
COLOPLAST AS NAVNE-AKTIER B DK 1		
Dividende pro Stück	4,500000000 DKK	Zahlbar 11.05.2015
Ursprungsland	DANEMARK	Ex-Tag 07.05.2015
		Geschäftsjahr 2014 / 2015
Bruttoertrag	8.100,00 DKK	1.082,51 EUR
27.0000000 % Ausländische Quellensteuer	- 2.187,00 DKK	- 292,28 EUR
Kapitalertragsteuer (KESt)	- 792,18 DKK	- 105,87 EUR
Solidaritätszuschlag auf KESt	- 43,55 DKK	- 5,82 EUR
Kirchensteuer auf KESt	- 71,23 DKK	- 9,52 EUR
Umrechnungskurs DKK zu EUR	7,482600000	
Gutschrift mit Wert	13.05.2015	669,02 EUR
Anrechenbare ausländische Quellensteuer		162,38 EUR
Auf die KESt angerechnete ausländische Quellensteuer		162,38 EUR
KESt-pflichtiger Kapitalertrag		433,00 EUR

Fig.1

[illegible]

Fig.2

Trin 4: Herefter er refusionen klar til tastning i 3S. (Husk at indsætte refusions beløb i Excel

	A
1	XXXXX
2	100,00
3	100,00
4	100,00
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Fig.3

[illegible]

Fig.4

Trin 5: Efter tastning afventer man liste via mail fra kga@csc.com, som man kontrollerer op imod Excel arket "hjælpefil", under fanerne "optælling" og "stamoplysninger" (se fig.3+4).

Herefter kopieres og udskrives listen fra KGA i 2 ekstra kopier, og originalen arkiveres i rette mappe, kopi 1 vedlægges i bundtet og kopi 2 anvendes ved udbetaling – denne skal

godkendes og underskrives af rette ansvarlige! (Pt. Sven)
Selve bundtet arkiveres i arkivkasser og gemmes.

UKS

Devantier, Steen (SDE001)

Fra: Sarah Bidstrup [Sarah.Bidstrup@skat.dk]
Sendt: 19. september 2017 09:42
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017
Vedhæftede filer: Engelsk-Check.doc; Sarah - Underskrevet rapport.pdf

Godmorgen Steen

Jeg godkender rapporten nu som den er, og sender den retur til dig i underskrevet form ☺

Ligeledes vedhæfter jeg filen "Engelsk-check" som er den skabelon, som vi snakkede om, der blev sendt ud med/ved checks.

Så skulle der endelig gerne være styr på det! ☺

Jeg skrev til Marianne Gebauer i går, da hun ikke var på sit kontor, da jeg var forbi. Jeg har intet hørt, desværre.

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT
Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup
E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

Fra: SDE001@politi.dk [<mailto:SDE001@politi.dk>]
Sendt: 19. september 2017 08:56
Til: Sarah Bidstrup <Sarah.Bidstrup@skat.dk>
Emne: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Godmorgen Sarah

Her kommer lige en revideret udgave af din oprindelige rapport. Du bedes være opmærksom på de sidste afsnit på den sidste side, hvor jeg lige har tilføjet detaljerne vedrørende de opdagelse af skrivelser i systemet.

Håber det er korrekt, og du kan godkende og tilbagesende rapporten med underskrift, hvis du ønsker at underskrive.

Fik du talt med Marianne angående hendes afhøringsrapport, ellers skriver jeg bare selv til hende.

Med venlig hilsen

Steen Devantier

37-17-02-032



X

Inddrivelse
Betaling og Regnskab
Danish Tax and
Customs Administration

Helgeshøj Allé 9
DK - 2630 Taastrup

Phone +(45) 72 22 18 18

E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

Payment order XXXXX

With reference to Claims to Relief from Danish Dividend Tax submitted, SKAT has ordered DKK xx,00 to be paid by cheque as per attached specification.

Yours Sincerely

Sarah Bidstrup
Finance-trainee

UKS

Devantier, Steen (SDE001)

Fra: Sarah Bidstrup [Sarah.Bidstrup@skat.dk]
Sendt: 19. september 2017 12:57
Til: Devantier, Steen (SDE001)
Emne: SV: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017
Vedhæftede filer: [redacted] DOC; [redacted].doc

Se hvad jeg fandt – jeg har ikke selv pillet ved eller skrevet noget i disse breve. Det er altså check breve igen!

Venlig hilsen

Sarah Bidstrup



SKAT
Erhverv
Afgørelser - Afgifter
Helgeshøj Allé 9, 2630 Taastrup
E-mail: Sarah.Bidstrup@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 78 37

Fra: SDE001@politi.dk [<mailto:SDE001@politi.dk>]
Sendt: 19. september 2017 08:56
Til: Sarah Bidstrup <Sarah.Bidstrup@skat.dk>
Emne: Afhøringsrapport Sarah Bidstrup den 7. juli 2017

Godmorgen Sarah

Her kommer lige en revideret udgave af din oprindelige rapport. Du bedes være opmærksom på de sidste afsnit på den sidste side, hvor jeg lige har tilføjet detaljerne vedrørende de opdagelse af skrivelser i systemet.

Håber det er korrekt, og du kan godkende og tilbagesende rapporten med underskrift, hvis du ønsker at underskrive.

Fik du talt med Marianne angående hendes afhøringsrapport, ellers skriver jeg bare selv til hende.

Med venlig hilsen

Steen Devantier

37-17-02-034



Inddrivelse
Betaling og Regnskab
Danish Tax and
Customs Administration

Helgeshøj Allé 9
DK - 2630 Taastrup

Phone +(45) 72 22 18 18

E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

Sven Nielsen

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Zürich

Payment order 32113

With reference to Claims to Relief from Danish Dividend Tax submitted, SKAT has ordered DKK 1.133,16 to be paid by cheque as per attached specification.

The reason for the cheque is that your bank does not accept DKK.

Yours Sincerely

Sven Nielsen

37-17-02-035



Inddrivelse
Betaling og Regnskab
Danish Customs and
Tax Administration

Helgeshøj Allé 9
DK - 2630 Taastrup

Phone +(45) 72 22 18 18

E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

██████████
██████████████████
██████████
██████████
USA

Sven Nielsen

Payment order 84013

With reference to Claims to Relief from Danish Dividend Tax submitted, Skat has ordered DKK 10.368,00 to be paid by cheque as per attached specification.

It has not been possible to transfer the amount to the account stated in the enclosed letter.

Best regards

Sven Nielsen

**SKATTEMINISTERIET**

Journalnummer: 2010-038-0054

Sættemøde Revisionsudvalg 17. december 2010 kl. 14:30
Lokale 3315, Østbanegade 123

Dagsorden

1. Drøftelse af fremtidige rammer for udvalgets arbejde
2. Afklaring af snitflade mellem direktionens og udvalgets behandling af emner
3. Afklaring af procedure omkring udpegning af emner til drøftelse i udvalget
4. Udmøntning af udvalgets ulovbestemte tilsyn
5. Drøftelse af seneste statusrapport om opfølgningen på revisionsrapporter fra 2009
6. Revisionsplan for 2010
7. Drøftelse af afgrænsning til retssikkerhedschefens rapporter
8. Evt.

Bilag

- Kommissorium for revisionsudvalget
- Opfølgningsprocedure for intern revisions rapporter
- Procedure for behandling af Rigsrevisionens beretninger
- Statusrapporten, jf. dagsordenens pkt. 5



SKATTEMINISTERIET

Journalnummer: 2009-038-0046

Forelæggelse for departementschefen

Anledning: Opfølgning på Intern Revisions rapporter for 2009 og 2010

Frist: Ved lejlighed

Sagen kort: Skatteministeriet har løbende fulgt op på Intern Revisions rapporter for 2009 og 2010 og rapporterne i denne forelæggelse har alle været forelagt dig tidligere. Denne forelæggelse er en opfølgning på status efter, at revisionsrapporterne har været forelagt diverse fora. Der er tale om kritiske rapporter med bedømmelsen "Ikke helt tilfredsstillende" og "Ikke tilfredsstillende".

Indledningsvis følger en oversigt over alle Intern Revisions rapporter for 2009:

Oversigt over alle Intern Revisions rapporter 2009

Karakter	Antal
Tilfredsstillende	25
Ikke helt tilfredsstillende afsluttede	6
Ikke helt tilfredsstillende ej afsluttet	2
Ikke tilfredsstillende afsluttede	7
Ikke tilfredsstillende ej afsluttet	3

Af de kritiske rapporter kan 3 afsluttes nu, idet der fulgt op på problemstillingerne. 3 rapporter har været forelagt Produktionsforum i juni og oktober, hvor opfølgning er overladt til arbejdsgruppe. Arbejdsgrupperne forventes at kunne give en status i indeværende år. Dog er der p.t. ingen tidsfrist vedr. dødsbøbeskatningsgruppen. Derudover mangler vi at modtage afrapportering vedr. sikring af underretningspligten i RIM-sager. Økonomi følger op på status i disse drøftelser. Som sidste uafsluttede rapport er opfølgningsrevisionen på inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og DFLS, hvor tilbagemelding fra Produktionsforum afventer.

2009

Kritisk revisionsrapport, jf. din anmodning om særlig undersøgelse af:

"Undersøgelse af provenuet fra kildebeskatningen af udlændige - udbytteskat", jf. revisionsrapport nr. 09-203 modtaget af Økonomi 19.maj 2010.

Kritik:

Der er ikke anført kritik højde, men IR vurderer: 1) der kun med stor usikkerhed kan opgøres et tilnærmelsesvist korrekt nettoprovenu fra refusionsordningen mv. 2) at SKAT mangler indberetninger/-oplysninger til at kunne opgøre korrekt nettoprovenu 3) foretningsprocesserne til registrering mv. ikke har været fuldt opdaterede 4) regnskabs og it-systemer ikke i tilstrække-

lig grad har understøttet en korrekt opgørelse af nettoprovenu fra refusionsordninger

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Produktionsforum besluttede at nedsætte en arbejdsgruppe under Borger og Virksomhed med repræsentanter fra Jura og Samfundsøkonomi og Regnskab, som skal komme med forslag til hvorledes området skal håndteres fremover.

Indstilling: Der foreligger endnu ikke nogen afklaring, men Produktionsforum vil modtage en status fra arbejdsgruppen inden udgangen af 2010. Status afventes.

"Ikke tilfredsstillende"

"Opfølgningsrevision af inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og DFLS" jf. revisionsrapport 09-034.

Kritik:

Intern revision finder, at der kun i mindre grad er sket opfølgning på Intern Revisions tidligere konklusioner og anbefalinger uanset at de tre systemer forventes erstattet med EFI i 2011.

Status efter behandling i Produktionsforum den 16/8 2010:

Produktionsforum går i dialog med Intern Revision for at finde frem til det ultimative behov for at ændre procedurer og systemer, henset til at systemerne snart erstattes af EFI, og at det tager et stykke tid at rette op i overensstemmelse med intern revisions konklusioner.

Indstilling:

Der er endnu ingen tilbagemelding på drøftelserne mellem Produktionsforum og Intern Revision. Økonomi indstiller at problemstillingen drøftes i revisionsudvalget.

"Ikke tilfredsstillende"

"Revision af restancesager, der overføres til inddrivelse i RIS" jf. revisionsrapport j. nr. 07-190639

Kritik:

Vurderingen af hvornår en restance er uerholdt er uens og udokumenteret.

Inddrivelsesarbejdet frem til oversendelsen har været mangelfuldt, så det har været nødvendigt at iværksætte en intern kvalitetssikring.

Overførslen af sager til RIS medfører for store afskrivninger i statsregnskabet samt for høje ekstraordinære indtægter, da sagerne, der overføres, ikke er uerholdelige.

Afgørelsen af inddrivelige sager sker på et urigtigt grundlag.

Status efter behandling i Produktionsforum, senest på mødet den 19. november 2010:

Produktionsforum godkendte at afskaffe uerholdelighedsbegrebet hurtigst muligt for så vidt angår DR- og SAP-restancer og ved idriftsættelsen af EFI for så vidt angår KOBRA-restancer. Ændringerne medfører, at der alene vil være tale om en debitoroverførsel, og ikke en afskrivning af restancen.

Indstilling:

Ændringerne forventes implementeret pr. 3. januar 2011 og forventes at løse de, af Intern Revision, rejste problemstillinger. Det indstilles at opfølgning på rapporten på denne baggrund afsluttes her.

“Ikke tilfredsstillende”**Revisionsrapport: ”Oversendelse til inddrivelse og rykkerskrivelse”,**

jf. Rapport nr. 09-209, modtaget af Økonomi af 18. maj 2010

Kritik

Manglende sondring mellem opkrævning for Skat som fordringshaver og Skat som retanceinddrivelsesmyndighed (RIM) jf. inddrivelseslovens § 2, stk. 4 og manglende meddelelse til skyldner om overgang til RIM. Som led i sondringen skal skyldner have en meddelelse om, at et givet krav overgår til inddrivelse. Denne meddelelse skal være skriftlig og gives forinden kravet oversendes til RIM for at inddrivelsen er gyldig.

Status:

I forelæggelse 13. september 2010 har vi på baggrund af svar fra Jura og Samfundsøkonomi orienteret om at inddrivelsen vil være ugyldig uden meddelelse om oversendelse af fordringen til RIM.

Ifølge høringssvaret til IR, er der igangsat tiltag vedr. underretning på de digitale angivelsesmedier. Vi har indstillet at Produktionsforum følger op på den manglende underretning i de manuelle sager.

På møde i produktionsforum den 19. november 2010 har Projekt “SKAT som fordringshaver” forelagt en række indstillinger. Det fremgår af referatet at Inddrivelsen v/ Kim Bak vil undersøge forslagens sammenhæng til Intern Revisions rapport om oversendelse til inddrivelse og rykkerskrivelse.

Indstilling:

Økonomi er usikker på om projekt “SKAT som fordringshaver” har løst problemet omkring rykkerskrivelser og indstiller at resultatet af Kim Baks undersøgelse afventes.

”Ikke helt tilfredsstillende”

”SKATs overholdelse af almindelige principper for sagsbehandling” (herunder Forvaltnings-, Offentligheds-, Persondata- og Skatteforvaltningsloven samt vejledninger), jf. revisionsrapport 09-044 modtaget af Økonomi 29. april 2010. Er tillige omtale i intern revisions årsberetning side 21

Kritik: IR har konstateret, at Koncerncentret ikke systematisk foretager målinger/ evalueringer af driftsenhedernes overholdelse af formalia og at kvalitetssikringen er forskelligartet afhængig af opgaver, traditioner, uddannelse mv.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Det blev besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe med Søren V Christensen som formand. Arbejdsgruppen skal sikre, at SKAT, ud fra best practice, arbejder på at minimere fejl og mangler i sagsafgørelserne. Produktionsforum oplyser, at man lægger stor vægt på, at der skal være særlig fokus på at få udrullet og implementeret arbejdsgruppens beskrivelser/modeller i hele organisationen.

Indstilling: Produktionsforum præsenteres for arbejdsgruppens forslag december 2010, og det indstilles at økonomi følger op på de beskrivelser og modeller som udarbejdes i arbejdsgruppen.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Revision af regnskabsenhedernes interne kontroller", jf. revisionsrapport 09-204, sendt til Økonomi den 29. april. Rapporten er ligeledes omtalt, jf. revisionens udkast til årsberetning.

Kritik:

IR har ikke kunnet konstatere, om de interne kontroller har forebygget og modvirket fejl i regnskabsenhederne eller om de har afdækket områder, hvor processerne var u hensigtsmæssige. På trods af uensartetheden i gennemførslen har IR ikke kunnet konstatere, at disse forhold har haft indflydelse.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Produktionsforum har taget rapporten til efterretning og har noteret sig at regnskab vil medtage revisionens anbefalinger i revurderingen og ajourføringen af regnskabsenhedernes interne kontroller.

Indstilling: Opfølgning på sagen afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Beholdningseftersyn ved region Midt og Sydsjælland", jf. rapport nr. 09-004 modtaget af Økonomi den 18. maj 2010. Tillige omtalt i udkast til revisionsberetning, side 6.

Kritik:

Administration af beholdningseftersyn i hht. Diverse Journalen i afdelingen er ikke helt tilfredsstillende. Der er lagt vægt på at der mangler udfærdigede bemyndigelser og funktionsadskillelse i opgaverne vedr. registrering og kontrol. At der bør etableres alarmanlæg på ekspeditionsanlægget i Nr. Alslev, da der opbevares narko på stedet om natten.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Beholdningseftersynet er gennemført ved kontakt med Toldadministration København og Told 1 og 2, Indsats Region Midt- og Sydsjælland.

Produktionsforum noterede at SKAT København vedr. Toldadministration København har iværksat en række tiltag for at imødekomme revisionens anbefalinger. Der udestår alene drøftelse med SAC om revisionens anbefaling af at etablere et alarmsystem på ekspeditionsstedet i Nr. Alslev. Ekspeditionsstedet er døgnbemandet og derfor synes behovet ikke umiddelbart presserende.

Indstilling: Opfølgning på rapporten afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Revision af dele af indtægtsområderne personskatter og miljøafgifter i Statsregnskabet for 2009" jf. rapport nr. 09-114119

Kritik:

Der kan være risiko for at debitormassen ikke er retvisende i forbindelse med fastsættelsen af CO₂-angivelser. Der er ikke konstateret fejl. Endvidere udestår etablering af forretningsgange og interne kontroller, og der er risiko for at skatteberegningerne af dødsboafdelingerne i sagscenter Person ikke er registreret i SAP38, idet der ikke sker automatisk indberetning af skatteberegningen efter dødsbopskatningslovens § 30 via SKAT ligning.

Status efter behandling i Produktionsforum den 25/10 2010:

Produktionsforum besluttede at nedsætte en arbejdsgruppe, som skal finde de mest optimale ressourcebesparende løsninger på dødsbøbeskatningsområdet, og at der skal udarbejdes et projektoplæg til udviklingsforum vedr. et it-system til dødsbøskatteberegningen.

På punktafgiftsområdet besluttede Produktionsforum at oprette et midlertidigt internt kontrolpunkt til sikring af, at der løbende sker ansættelse af ff'ere for de ikke modtagne angivelser. Endvidere tilsluttede Produktionsforum sig, at den opdaterede procesbeskrivelse for Syddanmark forelægges de øvrige regioner mhp. at sikre ensartede landsdækkende processer.

Produktionsforum fandt, at yderligere it-understøttelse i relation til ff'ere bør undersøges nærmere.

Indstilling: At vi følger op arbejdsgruppens arbejde med projektoplæg på dødsbøbeskatningsområdet, og at vi orienteres om undersøgelsen af yderligere it-understøttelse i forhold til ff'ere. Der er pt. ikke oplysninger om tidsfrist for arbejdsgruppens arbejde.

2010**"Ikke helt tilfredsstillende"**

"Revision af SKATs indgåelse af aftaler om afdragsordninger med igangværende virksomheder" jf. rapport nr. 10-040 modtaget af økonomi oktober 2010

Kritik: Den forvaltningsmæssige del af opgavevaretagelsen er ikke helt tilfredsstillende, idet notatpligten ikke overholdes. Manglen indebærer at det ikke er muligt at konstatere om afdragsordningen er etableret efter inddrivelsesvejledningens anvisninger.

Status efter behandling i Produktionsforum den 25/10 2010:

Produktionsforum tog rapporten til efterretning og besluttede, at der skal oprettes et midlertidigt internt kontrolpunkt, og at der skal iværksættes en ensartet proces på landsplan for ledelsesmæssig opfølgning fra 1.1.2011.

Indstilling: Opfølgning på rapporten afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

Presseinitiativ m.v.: ingen

Sagsbehandler: Bente Lindberg og Jørn Peter Madsen

Godkendt af:

23/11 - 2010

23/11 - 2010

30/11

24/11 - 10

Kersti Junch



SKATTEMINISTERIET

Dagsorden

J.nr. 2011-013-0051

Møde i Udvidet Direktion den 28. marts 2011, kl. 13 – 16

Mødet holdes i lokale 2201, Østbanegade 123

Mødeleder er: Karsten Juncher

Dagsorden

Dagsordenspunkt	Emne	Direktionsmedlem	Materiale	Forventet tidsforbrug
Strategiske emner				
1.	HR handleplan Inddrivelse	BD	Mundtlig orientering	15 min.
2.	Interne Ydelser	KJ	Materialet efterudsendes	15 min.
3.	Strategiseminar 2011	PK	Materialet efterudsendes	15 min.
4.	kompetenceoverblik / -udfordringer	BD/PK	Materiale efterudsendes	15 min.
Konkrete tiltag				
5.	Next in line	BD	1. Forblad 2. Notat 3. Program	15 min.
6.	Pizza-aftale	BD	1. Forblad 2. Notat 3. "pizza-aftalen"	10 min.
7.	Status på udvikling af masteruddannelserne	BD	Materiale efterudsendes	15 min.
8.	Skattedirektørmøde 26. maj 2011	PL	1. Forblad 2. Udkast til dagsorden	15 min.
9.	Opfølgning på kritiske rapporter fra Intern revision	KJ	1. Forblad 2. Kvartalsopfølgning 3. Notat(RIM)	15 min.

10.	IT status	PB	1. Forblad 2. Månedsrapp- port februar	15 min.
11.	Status på it-projekterne	PK	1. Forblad 2. Notat	15 min.
12.	Implementering af Windows 7	PB	1. Forblad 2. Notat 3. Bilag 1 4. Bilag 2 5. Bilag 3	10 min.
13.	Lønsumsprognose	KJ	Materiale efterud- sendes	10 min.
14.	Eventuelt			

Pkt. 9

UKS



Notat

J.nr. 2010-038-0059

Forelæggelse for udvidet direktionen

Titel: Opfølgning på kritiske rapporter fra Intern revision

**Direktions-
medlem:** Karsten Juncher**Sagen kort:** Udvidet direktion vil fremover få forelagt kvartalets kritiske rapporter fra Intern Revision til drøftelse af risikofaktorer, og hvor der er behov for en koordineret indsats ud fra opfølgning på væsentlig kritik i de løbende revisionsrapporter.

I vedlagte statusrapport for 1. kvartal er der én rapport vedrørende finansåret 2009, der ikke er tilfredsstillende. Der ud over indeholder statusrapporten opdateret opfølgning på rapporter fra årsopfølgningen 2009/2010.

Indstilling: Udvidet direktion drøfter, hvorvidt der er behov for at udarbejde nye retningslinjer for journalisering, jf. rapport 09-034.

Udvidet direktion drøfter, om projekt "SKAT som fordringshaver" løser problematikken med rykkerskrivelser, jf. vedlagte notat fra Kim Bak vedrørende rapport nr. 09-209 (Oversendelse til inddrivelse samt rykkerskrivelser).

Udvidet direktion drøfter, om opfølgningen på rapport 09-034 (Opfølgningsrevision af inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og DFLS) er tilstrækkelig.

Procedure: Resultatet af drøftelserne vil blive forelagt Revisionsudvalget på møde den 31. marts.**Kommunikation:** Rigsrevisionen får tilsendt statusrapporten via Intern Revision.**Økonomi:** ingen

Jens Madsen

Anne Katrine Salling



SKATTEMINISTERIET

Journalnummer: 2010-038-0059

Forelæggelse for departementschefen

Anledning: Kvartalsopfølgning på Intern Revisions rapporter i perioden december 2010 – marts 2011

Frist PL: 16. marts

Sagen kort: Hermed forelægges statusrapport og den kvartalsvise opfølgningsprotokol på Intern Revisions rapporter samt yderligere opfølgning på rapporter fra årsopfølgningen 2009/ og 2010. Kopi af sidste forelæggelse med dine bemærkninger vedlagt til din orientering.

Udvidet direktion vil få denne statusrapport til drøftelse af opfølgning på kritiske rapporter den 28. marts, mens direktionen vil få kvartalsprotokollen forelagt til orientering den 30. marts og Revisionsudvalget vil behandle udvalgt materiale den 31. marts. Du vil derfor få dette materiale at se igen i forbindelse med godkendelse af dagsorden til Revisionsudvalgsmødet og de to direktionsmøder.

Opfølgningsprotokol over alle modtagne rapporter i perioden december 2010 til og med 8. marts 2011 er vedlagt som bilag til denne. Karaktererne fordeler sig som følger:

Karakter	Antal
Meget tilfredsstillende	2
Tilfredsstillende	4
Ikke helt tilfredsstillende	1
Ikke tilfredsstillende	0

Ud af syv rapporter, er der således kun en, der ikke er tilfredsstillende. Den omtales nedenfor.

I.

Revisionsrapport 09-013 Journalsystemers anvendelse i udvalgte enheder i SKAT

Denne rapport fik du selvstændigt forelagt den 10. februar 2011.

Kritik: Det er Intern Revisions vurdering, at journalsystemers anvendelse i de udvalgte enheder i SKAT er *ikke helt tilfredsstillende*. Der er ikke etableret interne kontroller i hverken Ejendoms-vurdering eller Indsats, der sikrer, at afgørelser er journaliseret efter centralt udmeldte retningslinier i SKAT. Journalisering af afgørelser indgår ikke i risikoanalysen for 2009 i hverken Ejendoms-vurdering eller Indsats. I Ejendoms-vurdering kan en anmodning om aktindsigt udelukkende besvares fyldestgørende i 20 pct. af sagerne, mens en anmodning om aktindsigt kan besvares fyldestgørende i 84 pct. af de udtagne sager i Indsats. Det fremgår af "Folketingets Ombudsmands beretning 2008", at "retssikkerhedsmæssige, bevismæssige og ordensmæssige hensyn indebærer at en forvaltningsmyndigheds udgående breve i en afgørelsessag, herunder selve afgørelsen, underskrives og opbevares i autentisk kopi". Gennemgangen af de udtagne sager i Ejendoms-vurde-

ringen viste, at der i 80 % af sagerne mangler ét eller flere systemgenererede sagsakter.

Intern Revision anbefaler, at Jura og Samfundsøkonomi vurderer aspektet omkring autentiske brevkopier, jf. "Folketingets Ombudsmands beretning 2008".

Opfølgning i Produktionsforum

Produktionsforum behandlede revisionsrapporten d. 14. februar 2011 og noterede, at SKAT København har vedtaget, at alle dokumenter og afgørelser scannes til de respektive systemer. I SKAT Midtjylland blev det allerede i 2007 meldt ud, at alle indsatssager journaliseres og afsluttes i KMD SKAT Ligning. SKAT Midtjylland anser ikke området for et risikoområde og finder således ikke, at der er behov for et internt kvalitetssikringspunkt. Der udestår fortsat en afklaring mellem Midt- og Sydsjælland og Jura og Samfundsøkonomi om "autentiske brevkopier", og det blev aftalt, at det skal afklares inden d. 28. februar 2011.

Seneste status på opfølgning i Produktionsforum d. 28. februar 2011

Der har været holdt et møde med Jura og Samfundsøkonomi d. 23. februar 2011, hvor Midt- og Sydsjælland sammen gennemgik en vurderingssag med klage. På mødet drøftede man hvilke dokumenter, der skal journaliseres og underskrives, og hvilke der ikke behøver underskrift eller journalisering. Der var enighed om alle dokumenter, idet Jura og Samfundsøkonomi dog ønskede at vende spørgsmålet om behovet underskrift og journalisering af det automatisk dannede kvitteringsbrev i baglandet. Jura og Samfundsøkonomi vender tilbage medio uge 11 om dette spørgsmål, hvorefter den endelige afrapportering kan laves.

Indstilling: Spørgsmålet om behov for nye ensartede retningslinjer for journalisering foreslås drøftet på mødet i Udvidet direktion den 28. marts og i Revisionsudvalget den 31. marts.

II.

Seneste opfølgning på rapporter fra årsopfølgningen 2009/2010 og de spørgsmål, du fik besvaret mundtligt på møde i Revisionsudvalget den 17. december 2010:

Revisionsrapport nr. 09-203 Kildebeskatning af udlændingeskat (udbytteskat)

Kritik: Ingen kritikhøjde, men Intern Revision konkluderer, at

- der kun med stor usikkerhed kan opgøres et tilnærmelsesvist korrekt nettoprovenu fra de oplysninger, der er i SKATs systemer
- SKAT mangler indberetninger/oplysninger til at kunne opgøre et korrekt nettoprovenu fra refusionsordningen
- forretningsprocesserne til registrering, opkrævning og sagsbehandling af udbytteskat er dokumenteret, men ikke fuldt opdateret.
- regnskabs- og IT-systemer ikke i tilstrækkelig grad understøtter en korrekt opgørelse af nettoprovenu fra refusionsordningen.

Status for opfølgning i Produktionsforum d. 28. februar 2011

Jens Sørensen udarbejder et statusnotat forud for mødet i Revisionsudvalget den 31. marts 2011.

Indstilling: Revisionsudvalget får notatet fra Jens Sørensen tilsendt sammen med dagsordenen til drøftelse af status på mødet.

Revisionsrapport 09-034 Opfølgningsrevision af inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og

DFLS

Kritik: Intern Revision finder, at der kun i mindre grad er sket opfølgning og afhjælpning på Intern Revisions tidligere konklusioner og anbefalinger. Uanset at KMD-IND, RIS og DFLS forventes at blive erstattet med EFI i 2011 finder Intern Revision, at dette sammenfattende er *ikke tilfredsstillende* henset til, at de konstaterede forhold har bestået i en årrække.

Intern Revision skal fremhæve, at der for så vidt angår RIS fortsat er adgang til dokumentation for inddrivelsessager i ubeskyttet og ukrypteret form, hvorfor det er muligt for alle medarbejdere i inddrivelsescentrene utilsigtet at få adgang til at læse, ændre og slette disse data.

Status for opfølgning i Produktionsforum d. 28.februar 2011

Steffen Normann Hansen har været i dialog med Intern Revision om problemstillingen. Det er hans vurdering, at Intern Revision ud fra deres mandat ikke kan tage stilling til det fremadrettede spørgsmål, og han finder det fortsat forsvarligt at køre videre med de nuværende systemer, indtil EFI kan implementeres.

Indstilling: Udvidet direktion drøfter, om denne opfølgning er tilstrækkelig. Udvidet direktions konklusion vil blive forelagt Revisionsudvalget den 31. marts til yderligere opfølgning.

J.nr. 07-190639 Revision af restancesager, der overføres til inddrivelse i RIS

Opfølgning på rapporten blev afsluttet med sidste forelæggelse, men du har bedt om en opfølgning fra Inddrivelsen.

Opfølgning i Produktionsforum d. 28.februar 2011

Den tekniske facilitet til overførsel af DR-restancer til RIS var klar til implementering d. 5.januar 2011. I april 2011 skal der leveres en ny restancestatistik med virkning fra 1. januar 2011. Der er stor politisk opmærksomhed på at levere den nye statistik til det fastsatte tidspunkt. En tilpasning af restancestatistikken, så de nye RIS-restancer integreres i de planlagte restancetabeller, vil få som konsekvens, at leverancen af den nye restancestatistik forsinkes i 2 måneder, hvilket ikke er politisk holdbar. Derfor er det besluttet, at når den nye restancestatistik er leveret i april 2011, afsættes der ca. 5 uger til fuld integration af DR/RIS.

Indstilling: Opfølgningen kan afsluttes.

J.nr. 09-199562 Oversendelse til inddrivelse samt rykkerskrivelser

Du har bedt om at blive nærmere orienteret.

Kritik: Intern Revision finder, at SKAT ikke har gennemført en tilstrækkelig sondring mellem opkrævning og inddrivelse i overensstemmelse med kravene i inddrivelsesloven, ligesom der foreligger en uensartet rykkerprocedure. Det finder Intern Revision samlet set ikke tilfredsstillende. SKAT har i hele 2009 overtrådt inddrivelseslovens § 2, stk. 4. Når de af SKAT nævnte tiltag er gennemført, vil problematikken for de digitale angivelsesmedier være løst. For virksomheder, der angiver via papirmedier, vil problematikken ikke være afhjulpnet. Det fremgår ikke af SKATs høringssvar, at der enten i form af systemunderstøttelse eller en manuel arbejdsgang, iværksættes tiltag, der sikrer, at der rykkes for alle virksomhedskrav, således at en tilsigelse ikke vil være første gang virksomhedens mødes med kravet. Selve udformningen af rykkerskrivelsen er omfattet af projekt "SKAT som fordringshaver".

Status på opfølgning i Produktionsforum d. 28.februar 2011

Kim Bak har efter mødet i Produktionsforum udarbejdet et uddybende notat om organisering hos fordringshaver i forhold til oversendelse af krav til Inddrivelsesmyndigheden (RIM). Notatet er vedlagt.

Indstilling: I henhold til notatet løser projekt "SKAT som fordringshaver" problemet omkring rykker-skrivelser. Notatet sendes til Revisionsudvalget sammen med dagsorden til møde den 31. marts.

J.nr. 09-067221 SKATs overholdelse af almindelige principper for sagsbehandling

Kritik: Intern Revision har konstateret, at det i Koncerncentret umiddelbart har været vanskeligt at få klarlagt kompetence- og ansvarsfordeling, herunder Koncerncentrets rolle i relation til driftsenhederne. Ligeledes har Intern Revision konstateret væsentlige fejl og mangler i flere af de reviderede afdelingernes interne kontroller og sags-afgørelser. IR har endvidere bl.a. konstateret:

- At der i Koncerncentret ikke systematisk foretages målinger/evalueringer af driftsenhedernes overholdelse af formalia.
- At kvalitetssikringen er forskelligartet afhængig af opgaver, traditioner, uddannelse mv.

Status for opfølgning i Produktionsforum d. 28.februar 2011

Arbejdsgruppen færdiggjorde i december 2010 en analyserapport om problemområder i forhold til de formelle sagsbehandlingsprincipper. Analysen viste at årsagerne til problemerne på området (baseret på interviews bredt i organisationen), bl.a. er:

- Manglende/uensartet ledelsesmæssigt fokus.
- Manglende kompetencer.
- Manglende præcision i arbejdsbeskrivelser.
- Manglende overblik over hjælpeværktøjer og sparringsmuligheder.
- Mangler i hjælpeværktøjer, bl.a. standardtekst.
- Manglende helhedstænkning.
- Systemmæssige uhensigtsmæssigheder.

På baggrund af rapporten blev der den 25. januar 2011 fremlagt nogle fremadrettede løsningsforslag for styregruppen, rettet mod ovennævnte årsager. Styregruppen gav bemærkninger til forslagene og herefter grønt lys til at arbejde videre med dem. Der arbejdes pt. på at konkretisere/udvikle disse løsningsforslag mhp. forelæggelse for styregruppen den 21. marts 2011. Herefter sendes forslagene i høring i Kundeserviceudvalg og Indsatsudvalg, inden de forelægges Produktionsforum d. 2. maj 2011.

Indstilling: Økonomi følger op på løsningsforslagene, når de har været forelagt Produktionsforum.

J.nr. 09-114119 Revision af dele af indtægtsområderne personskatter og miljøafgifter i Statsregnskabet for 2009

Kritik

Der kan være risiko for, at debitormassen ikke er retvisende i forbindelse med fastsættelse af CO₂-angivelser. Der er ikke konstateret fejl. Endvidere udestår etablering af forretningsgange og interne kontroller, og der er risiko for, at skatteberegningerne af dødsboafdelingerne i Sagscenter Person ikke er registreret i SAP 38, idet der ikke sker automatisk indebretning af skatteberegningen efter dødsbobe-skatningslovens § 30 via SKAT Ligning.

Status på opfølgning i Produktionsforum d. 28. februar 2011

I Udviklingsforum d. 13. januar 2011 blev det besluttet, at set i lyset af den samlede ressource- og økonomiske situation kan indstillingen om at igangsætte et udviklingsinitiativ på dødsbøbeskatningsområdet ikke godkendes. Udviklingsforum anbefaler, at man sikrer sig, at flere end en person er kvalificeret til at vedligeholde regnearket, og at der sikres en proces, hvor der bliver taget de nødvendige backup foranstaltninger.

Syddanmark har allerede sikret sig, at flere end en person er kvalificeret til at vedligeholde regnearket, og at der tages de nødvendige backup foranstaltninger.

På et møde mellem Dødsboenheden og Koncern IT er det drøftet, at et maskinelt dødsboskatteberegningssystem kan etableres som en TastSelv løsning, og man har drøftet muligheden for at digitalisere grundlaget for skatteberegningen, herunder at digitalisere åbningsstatus og årsopgørelse. IT har undersøgt økonomien og indtil videre fået bekræftet, at midler alene til et maskinelt skatteberegningsprogram ikke vil kunne imødekommes grundet anden prioritering af midler. Endvidere er det bekræftet, at projektet vedrørende digitalisering af grundlaget opfylder betingelserne for at være omfattet af loven om digitaliserede adgange og dermed opfattet af projektet årsopgørelse 2011. Hermed skønnes det også, at problemerne vedrørende skatteberegningssdelen løses fuldt ud, da datagrundlaget er den primære årsag til beregningsfejl.

Der er nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Koncerncentret og regionerne, som skal undersøge mulighederne for et system, der automatisk kan danne FF'ere på punktafgifterne. Arbejdsgruppen har sit første møde d. 10. marts 2011 og har bl.a. til opgave at udarbejde en kravspecifikation til brug for indhentelse af omkostningsskøn.

Punktafgiftsafdelingerne har længe drøftet etableringen af interne kvalitetssikringspunkter på de ca. 40 punktafgifter til sikring af, at der løbende sker ansættelse af FF'ere for ikke modtagne angivelser. Vurderingen er imidlertid, at de mange ekstra kvalitetssikringspunkter vil være meget tidskrævende i forhold til udbyttet heraf. Man anbefaler, at der hurtigt etableres ovennævnte system, der automatisk kan danne FF'ere på punktafgifter, og man efterfølgende samler opgaven vedr. FF'ere på punktafgifter i Regnskab.

Indstilling: Økonomi følger op på, om der etableres et system, der automatisk kan danne FF'ere på punktafgifter eller ej.

Presseinitiativ m.v.: Ingen

Sagsbehandler: Anne Katrine Salling

Godkendt af: 8/3-2011

09.03.2011 PÅ MAIL AF KARSTEN JUNKER

BA 66 RUND

kon. af ÅRS OPFØLGNING



SKATTEMINISTERIET

Journalnummer: 2009-038-0046

Forelæggelse for departementschefen

Anledning: Opfølgning på Intern Revisions rapporter for 2009 og 2010

Frist: Ved lejlighed

Sagen kort: Skatteministeriet har løbende fulgt op på Intern Revisions rapporter for 2009 og 2010 og rapporterne i denne forelæggelse har alle været forelagt dig tidligere. Denne forelæggelse er en opfølgning på status efter, at revisionsrapporterne har været forelagt diverse fora. Der er tale om kritiske rapporter med bedømmelsen "Ikke helt tilfredsstillende" og "Ikke tilfredsstillende".

Indledningsvis følger en oversigt over alle Intern Revisions rapporter for 2009:

Oversigt over alle Intern Revisions rapporter 2009

Karakter	Antal
Ikke helt tilfredsstillende afsluttede	6
Ikke helt tilfredsstillende ej afsluttet	2
Ikke tilfredsstillende afsluttede	1
Ikke tilfredsstillende ej afsluttet	2

Af de kritiske rapporter kan 3 afsluttes nu, idet der fulgt op på problemstillingerne. 3 rapporter har været forelagt Produktionsforum i juni og oktober, hvor opfølgning er overladt til arbejdsgruppe. Arbejdsgrupperne forventes at kunne give en status i indeværende år. Dog er der p.t. ingen tidsfrist vedr. dødsbøbeskatningsgruppen. Derudover mangler vi at modtage afrapportering vedr. sikring af underretningspligten i RIM-sager. Økonomi følger op på status i disse drøftelser. Som sidste uafsluttede rapport er opfølgningsrevisionen på inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og DELS, hvor tilhagemelding fra Produktionsforum afventer.

2009

Kritisk revisionsrapport, jf. din anmodning om særlig undersøgelse af:

"Undersøgelse af provenuet fra kildebeskatningen af udlændige - udbytteskat", jf. revisionsrapport nr. 09-203 modtaget af Økonomi 19.maj 2010.

Kritik:

Der er ikke anført kritik højde, men IR vurderer: 1) der kun med stor usikkerhed kan opgøres et tilnærmelsesvist korrekt nettoprovenu fra refusionsordningen mv. 2) at SKAT mangler indberetninger/-oplysninger til at kunne opgøre korrekt nettoprovenu 3) foretningsprocesserne til registrering mv. ikke har været fuldt opdaterede 4) regnskabs og it-systemer ikke i tilstrække-

lig grad har understøttet en korrekt opgørelse af nettoprovenu fra refusionsordninger

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Produktionsforum besluttede at nedsætte en arbejdsgruppe under Borger og Virksomhed med repræsentanter fra Jura og Samfundsøkonomi og Regnskab, som skal komme med forslag til hvorledes området skal håndteres fremover.

Indstilling: Der foreligger endnu ikke nogen afklaring, men Produktionsforum vil modtage en status fra arbejdsgruppen inden udgangen af 2010. Status afventes..

"Ikke tilfredsstillende"

"Opfølgningsrevision af inddrivelsessystemerne KMD-IND, RIS og DFLS" jf. revisionsrapport 09-034.

Kritik:

Intern revision finder, at der kun i mindre grad er sket opfølgning på Intern Revisions tidligere konklusioner og anbefalinger uanset at de tre systemer forventes erstattet med EFI i 2011.

Status efter behandling i Produktionsforum den 16/8 2010:

Produktionsforum går i dialog med Intern Revision for at finde frem til det ultimative behov for at ændre procedurer og systemer, henset til at systemerne snart erstattes af EFI, og at det tager et stykke tid at rette op i overensstemmelse med intern revisions konklusioner.

Indstilling:

Der er endnu ingen tilbagemelding på drøftelserne mellem Produktionsforum og Intern Revision. Økonomi indstiller at problemstillingen drøftes i revisionsudvalget.

"Ikke tilfredsstillende"

"Revision af restancesager, der overføres til inddrivelse i RIS" jf. revisionsrapport j. nr. 07-190639

Kritik:

Vurderingen af hvornår en restance er uerholdt er uens og udokumenteret.

Inddrivelsesarbejdet frem til oversendelsen har været mangelfuldt, så det har været nødvendigt at iværksætte en intern kvalitetssikring.

Overførslen af sager til RIS medfører for store afskrivninger i statsregnskabet samt for høje ekstraordinære indtægter, da sagerne, der overføres, ikke er uerholdelige.

Afgørelsen af inddrivelige sager sker på et urigtigt grundlag.

Status efter behandling i Produktionsforum, senest på mødet den 19. november 2010:

Produktionsforum godkendte at afskaffe uerholdelighedsbegrebet hurtigst muligt for så vidt angår DR- og SAP-restancer og ved idriftsættelsen af EFI for så vidt angår KOBRA-restancer. Ændringerne medfører, at der alene vil være tale om en debitoroverførsel, og ikke en afskrivning af restancen.

Indstilling:

Ændringerne forventes implementeret pr. 3. januar 2011 og forventes at løse de, af Intern Revision, rejste problemstillinger. Det indstilles at opfølgning på rapporten på denne baggrund afsluttes her.

"Ikke tilfredsstillende"

Revisionsrapport: "Oversendelse til inddrivelse og rykkerskrivelse",
jf. Rapport nr. 09-209, modtaget af Økonomi af 18. maj 2010

Kritik

Manglende sondring mellem opkrævning for Skat som fordringshaver og Skat som retanceinddrivelsesmyndighed (RIM) jf. inddrivelseslovens § 2, stk. 4 og manglende meddelelse til skyldner om overgang til RIM. Som led i sondringen skal skyldner have en meddelelse om, at et givet krav overgår til inddrivelse. Denne meddelelse skal være skriftlig og gives forinden kravet oversendes til RIM for at inddrivelsen er gyldig.

Status:

I forelæggelse 13. september 2010 har vi på baggrund af svar fra Jura og Samfundsøkonomi orienteret om at inddrivelsen vil være ugyldig uden meddelelse om oversendelse af fordringen til RIM.

Ifølge høringssvaret til IR, er der igangsat tiltag vedr. underretning på de digitale angivelsesmedier. Vi har indstillet at Produktionsforum følger op på den manglende underretning i de manuelle sager.

På møde i produktionsforum den 19. november 2010 har Projekt "SKAT som fordringshaver" forelagt en række indstillinger. Det fremgår af referatet at Inddrivelsen v/ Kim Bak vil undersøge forslagens sammenhæng til Intern Revisions rapport om oversendelse til inddrivelse og rykkerskrivelse.

Indstilling:

Økonomi er usikker på om projekt "SKAT som fordringshaver" har løst problemet omkring rykkerskrivelser og indstiller at resultatet af Kim Baks undersøgelse afventes.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"SKATs overholdelse af almindelige principper for sagsbehandling" (herunder Forvaltnings-, Offentligheds-, Persondata- og Skatteforvaltningsloven samt vejledninger), jf. revisionsrapport 09-044 modtaget af Økonomi 29. april 2010. Er tillige omtale i intern revisions årsberetning side 21

Kritik: IR har konstateret, at Koncerncentret ikke systematisk foretager målinger/ evalueringer af driftsenhedernes overholdelse af formalia og at kvalitetssikringen er forskelligartet afhængig af opgaver, traditioner, uddannelse mv.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Det blev besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe med Søren V Christensen som formand. Arbejdsgruppen skal sikre, at SKAT, ud fra best practice, arbejder på at minimere fejl og mangler i sagsafgørelserne. Produktionsforum oplyser, at man lægger stor vægt på, at der skal være særlig fokus på at få udrullet og implementeret arbejdsgruppens beskrivelser/modeller i hele organisationen.

Indstilling: Produktionsforum præsenteres for arbejdsgruppens forslag december 2010, og det indstilles at økonomi følger op på de beskrivelser og modeller som udarbejdes i arbejdsgruppen.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Revision af regnskabsenhedernes interne kontroller", jf. revisionsrapport 09-204, sendt til Økonomi den 29. april. Rapporten er ligeledes omtalt, jf. revisionens udkast til årsberetning.

Kritik:

IR har ikke kunnet konstatere, om de interne kontroller har forebygget og modvirket fejl i regnskabsenhederne eller om de har afdækket områder, hvor processerne var uhensigtsmæssige. På trods af uensartetheden i gennemførslen har IR ikke kunnet konstatere, at disse forhold har haft indflydelse.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Produktionsforum har taget rapporten til efterretning og har noteret sig at regnskab vil medtage revisionens anbefalinger i revurderingen og ajourføringen af regnskabsenhedernes interne kontroller.

Indstilling: Opfølgning på sagen afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Beholdningseftersyn ved region Midt og Sydsjælland", jf. rapport nr. 09-004 modtaget af Økonomi den 18. maj 2010. Tillige omtalt i udkast til revisionsberetning, side 6.

Kritik:

Administration af beholdningseftersyn i hht. Diverse Journalen i afdelingen er ikke helt tilfredsstillende. Der er lagt vægt på at der mangler udfærdigede bemyndigelser og funktionsadskillelse i opgaverne vedr. registrering og kontrol. At der bør etableres alarmanlæg på ekspeditionsanlægget i Nr. Alslev, da der opbevares narko på stedet om natten.

Status efter behandling i Produktionsforum den 21/ 6 2010:

Beholdningseftersynet er gennemført ved kontakt med Toldadministration København og Told 1 og 2, Indsats Region Midt- og Sydsjælland.

Produktionsforum noterede at SKAT København vedr. Toldadministration København har iværksat en række tiltag for at imødekomme revisionens anbefalinger. Der udestår alene drøftelse med SAC om revisionens anbefaling af at etablere et alarmsystem på ekspeditionsstedet i Nr. Alslev. Ekspeditionsstedet er døgnbemandet og derfor synes behovet ikke umiddelbart presserende.

Indstilling: Opfølgning på rapporten afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Revision af dele af indtægtsområderne personskatter og miljøafgifter i Statsregnskabet for 2009" jf. rapport nr. 09-114119

Kritik:

Der kan være risiko for at debitormassen ikke er retvisende i forbindelse med fastsættelsen af CO₂-angivelser. Der er ikke konstateret fejl. Endvidere udestår etablering af forretningsgange og interne kontroller, og der er risiko for at skatteberegningerne af dødsboafdelingerne i sagscenter Person ikke er registreret i SAP38, idet der ikke sker automatisk indberetning af skatteberegningen efter dødsbopskatningslovens § 30 via SKAT ligning.

Status efter behandling i Produktionsforum den 25/10 2010:

Produktionsforum besluttede at nedsætte en arbejdsgruppe, som skal finde de mest optimale ressourcebesparende løsninger på dødsbøbeskatningsområdet, og at der skal udarbejdes et projektoplæg til udviklingsforum vedr. et it-system til dødsboskatteberegningen.

På punktafgiftsområdet besluttede Produktionsforum at oprette et midlertidigt internt kontrolpunkt til sikring af, at der løbende sker ansættelse af ff'ere for de ikke modtagne angivelser. Endvidere tilsluttede Produktionsforum sig, at den opdaterede procesbeskrivelse for Syddanmark forelægges de øvrige regioner mhp. at sikre ensartede landsdækkende processer.

Produktionsforum fandt, at yderligere it-understøttelse i relation til ff'ere bør undersøges nærmere.

Indstilling: At vi følger op arbejdsgruppens arbejde med projektoplæg på dødsbøbeskatningsområdet, og at vi orienteres om undersøgelsen af yderligere it-understøttelse i forhold til ff'ere. Der er pt. ikke oplysninger om tidsfrist for arbejdsgruppens arbejde.

2010

"Ikke helt tilfredsstillende"

"Revision af SKATs indgåelse af aftaler om afdragsordninger med igangværende virksomheder" jf. rapport nr. 10-040 modtaget af økonomi oktober 2010

Kritik: Den forvaltningsmæssige del af opgavevaretagelsen er ikke helt tilfredsstillende, idet notatpligten ikke overholdes. Manglen indebærer at det ikke er muligt at konstatere om afdragsordningen er etableret efter inddrivelsesvejledningens anvisninger.

Status efter behandling i Produktionsforum den 25/10 2010:

Produktionsforum tog rapporten til efterretning og besluttede, at der skal oprettes et midlertidigt internt kontrolpunkt, og at der skal iværksættes en ensartet proces på landsplan for ledelsesmæssig opfølgning fra 1.1.2011.

Indstilling: Opfølgning på rapporten afsluttes her, idet revisionens anbefalinger efterkommes.

Presseinitiativ m.v.: ingen

Sagsbehandler: Bente Lindberg og Jørn Peter Madsen

Godkendt af:

23.11.2010
10.12.2010
24/11 - 10
Kerstin Jørgensen
JPM

Beslutningsprotokol for Udvidet Direktion 28. marts 2011

Dato	Dagsordenspunkt	Emne	Beslutning	Tovholder
110131	1	Opfølgning på seminar for udvidet direktion	Opdatering af forretningsorden og ny procedure for Udvidet Direktion blev godkendt	JSP
110131	1	Årsplan	Årsplanen udbygges og forelægges på et kommende møde. I forbindelse med udbygningen tages højde for timingen, så emnerne behandles i Udvidet Direktion på det rette tidspunkt	JSP
110131	2	Møde med ministeren 26. januar 2011	Der tales videre om de forskellige scenarier, der er lagt op til ministeren	KJ
110131	3	Systemmodernisering	Det lægges som princip for analysen, at analysen skal begrænses til de områder, hvor der er logisk sammenhæng til implementeringen af de nye systemer	BD/PK
110131	4	Skattedirektørmøde 10. februar 2011	Der foreslås, at synlig ledelse udgår som punkt på dagsordnen og inddrivelse vælges som gennemgående tema for skattedirektørmødet 26. maj 2011. Det kan overvejes at lade tillidsbaseret ledelse - herunder synlig ledelse - være et tema på skattedirektørmødet 20. september 2011	JSP
110131	5	Handleplan for HR-understøttelse på inddrivelsesområdet	Handleplanen for HR-understøttelse på inddrivelsesområdet blev godkendt med den bemærkning, at den formelle forankring sker i konkrete kontorer - Inddrivelse og Styring - i stedet for ledergruppen i Inddrivelse. Budgetfordelingen følger indstillingen.	BD
110131	5	Handleplan for HR-understøttelse på inddrivelsesområdet	Der skal være fokus på at nyttiggøre erfaringerne fra handleplanen i de øvrige dele af organisationen. Indsatsområdet blev nævnt som et muligt næste område for en HR-handleplan	BD
110131	5	Kommunikation	Der skal være fokus på kommunikationsdelen. Særligt skal konsekvenserne kommunikeres til de medarbejdere, der påvirkes selvom de ikke direkte er beskæftiget med inddrivelsesopgaven	JSP
110131	6	Medarbejderligning	Punkt 7 redigeres og punktet forelægges Udvidet Direktion på førstkomende møde	SNH
110131	7	Ny personalefortegnelse	Milepælsplanen blev godkendt. Lederens rolle indgår i forelæggelsen i april måned	PK

Dato	Dagsordenspunkt	Emne	Beslutning	Tovholder
110131	8	Idebank	Der var tilslutning til konceptet og ideen. Fire mulige deltagere til Innovationspanelet blev indmeldt.	PK
110131	9	Videnworkshops	Der skal være opmærksomhed om, at medarbejderne oplever et pres for både at videndele og tidsregistrere fuldt ud på hovedopgaven	JSP
110131	10	Det Eksterne Kontaktudvalg	Dagsordnen for møder i Det Eksterne Kontaktudvalg sættes på dagsordnen i Udvidet Direktion (som udgangspunkt) eller Produktionsforum inden mødet med henblik på inputs til dagsordnen	JSP
110131	11	Direktørrundtur	Oplæggene vedrørende "Skatteministeriet lige nu" og "Skattepolitik lige nu" opdateres	JSP
110228	1	De største udfordringer i Regions Midt- og Sydsjælland 2011	Punktet blev udskudt til et efterfølgende møde	Kim Bak
110228	2	Afskedigelse af medarbejdere (Lukket punkt)	Selve tidsplanen blev skubbet, da ministeren skal have bedre tid til at gennemgå planen. Aftalt at det meget tydeligt skal fremgå, at der er tale om en kompetence-udfordring - og at det ikke (alene) skyldes økonomi.	KJ
110228	2	Afskedigelse af medarbejdere (Lukket punkt)	Aftalt at her enhed melder 17 medarbejdere ind, der opfylder kriterierne for afsked. Herefter beslutter Udir på et ekstraordinært møde, hvem der skal afskediges. Efterfølgende aftalt til 31. marts 2011.	KJ
110228	3	Lokalisering i Storkøbenhavn	Aftalt scenarie 1, som medfører, at St. Selskaber flytter til Sluseholmen, Spillemyndigheden til H. Taastrup, samt 50 medarbejdere fra ØST flytter til NEG. Derudover flytter størstedelen af Inddrivelsesmedarbejdere fra ØST til Roskilde.	KJ
110228	4	Forbrugsstatus for finansåret 2010	Orienteringen blev taget til efterretning.	KJ
110228	5	Afstemning af krav og forventninger i udvidet direktion til proces for virksomhedsplan 2012	Aftalt at der skal være et ekstra skattedirektørmøde i juni og der afholdes temadage inden.	KJ
110228	6	Interne ydelser	Der blev orienteret om baseline. Aftalt at der orienteres igen på mødet i marts.	KJ
110228	7	Status på it-projekterne	Der blev orienteret om den månedlige status. PB fortalte at den varslede konflikt hos CSC kun i meget begrænset omfang kan få betydning for SKAT,	PK

Dato	Dagsordenspunkt	Emne	Beslutning	Tovholder
110228	8	Review af it-udviklingsporteføljen	Ingen bemærkninger	PK
110228	9	Status på Skatteministeriets IT-drift	Formen blev diskuteret, og en særlig kommunikation til direkte berørte medarbejdere overvejes.	PB
110228	10	Resultatlønskontrakt 2011 for direktører i lønramme	oplæget blev taget til efterretning	BD
110228	11	Nyhedsplatform	Orientering. Punktet sættes på dagsordenen igen senere.	JSP
110228	12	Evaluering af direktørrundtur	Aftalt mindre plenumdel og flere personalemøder. Fremover kun en KC direktør med hver gang.	JSP
110228	13	EVT	Ingen bemærkninger	
110328	1	Handleplan Inddrivelse	Status vedr. implementering af handleplanen for HR-understøttelse af inddrivelsen blev udleveret - eventuelle bemærkninger afleveres til BD	BD
110328	3	Strategiseminar 2011	Der arbejdes videre med oplæg vedr. de 5 spor. Forberedes af fagdirektører og Jørgen Ps kontor og forelægges for udvidet dir igen 2. maj og på det følgende møde	PK
110328	4	Konsekvenser af IT-systemer, målbilleder og kompetenceoverblik	1. Fra efteråret 2012 er der kun nummerplade eksp. I Høje T, Århus, Odense og Ålborg - eventuelle tidligere rokeringer kan gennemføres hvis hensigtsmæssigt med forudsætter ministergodkendelse. - 2. Kundeserviceudvalg laver oplæg til hvilke opgaver der kan flyttes til RC og BC. 200 medarb. i BC er ikke helligt tal. - 3. Drøftelse af analysemodellen vedr kompetenceoverblik	BD/PK
110328	5	Next in line	Besluttet at gå videre med 4 af 5 kandidater: Lise Schou Hansen, Søren Buus, Richard Hanlov, Winnie Jensen. Besluttet at udvide kandidat kredsen i fremtiden til også at omfatte viceskattedirektører og kontorchefer	BD
110328	6	Pizza aftal	Besluttet at opsige aftalen	BD
110328	7	Status på udvikling af masteruddannelse	Fremover satses på Moms, Skat og Selskabsbeskatning på Århus Universitet. Dem der er startet på CBS færdiggør på CBS, hvis færdige inden 1. juli 2012 - øvrige søges overført til Århus	BD
110328	8	Skattedirektørmøde 26. maj 2011	2 første bullits under punktet fra fra 10.20 - 12.00 byttes om. LMM vil gerne have tydeliggjort at punktet far 15.05 handler om fordringshaveropgaven	PL
110328	10	It-status	PB - orienterede	PB
110328	11	Status på IT-projekterne	PK - orienterede	PK
110328	12	Implementering af Windows 7	PB - orienterede	PB

Fra: [Lars Nørding](#)
Til: [Jens Sørensen](#); [Frank Høj Jensen](#)
Emne: VS: Sven Nielsen
Dato: 26. oktober 2011 09:53:44
Vedhæftede filer: [image001.gif](#)

Kære Jens og Frank.

Jeg talte i går med Per Jacobsen, som netop var kommet hjem fra ferie. Jeg gav udtryk for vores bekymring for sagen, særligt at vi ikke syntes, at der skete noget. Per ville straks følge op på sagen, idet han dog fremførte, at personalejura hele tiden havde været med på sidelinien, og at man derfra ikke mente, at der på det foreliggende grundlag kunne iværksættes sanktioner overfor Sven. Jeg oplyste endvidere Per om, at Lisbeth i forgårs havde oplyst, at Sven skulle rejse til USA på fredag for at besøge sin "gamle ven". Jeg har i dag fået nedenstående mail fra Per, som I kan se, jeg har besvaret.

M.v.h.

Lars

Fra: Lars Nørding
Sendt: 26. oktober 2011 09:42
Til: Per Jacobsen
Emne: SV: Sven Nielsen

Hej Per

Sven rejser, efter de oplysninger Lisbet Rømer har fået af ham, til USA (Atlanta) for at besøge sin "gamle ven". Han rejser fredag d. 28.10. og er hjemme igen tirsdag d.1.11. Onsdag d. 2.11. har han hjemarbejdsdag.

M.v.h.

Lars

Fra: Per Jacobsen
Sendt: 26. oktober 2011 08:16
Til: Lars Nørding
Emne: Sven Nielsen

Hej Lars

Jeg har nu fået en tilbagemelding fra medarbejderligningsenheden i Holbæk. Der afholdes møde d.d., hvor der vil blive udarbejdet et forslag til afgørelse. Jeg sender en kopi til dig.

Hvornår var det, at Sven Nielsen tager til USA ?

Med venlig hilsen

Per Jacobsen



Indsats M-SS

Skattedirektør
Ny Østergade 9, 1. sal, 4000 Roskilde

E-mail: Per.Jacobsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 22 60 11 40



Pas på miljøet - udskriv kun denne e-mail hvis det er nødvendigt

UKS

Fra: Lisbeth Rømer
Sendt: 31. januar 2012 09:05
Til: Bente Klein Fridberg; Laurits Cramer; Sven Nielsen; Lisbeth Mohr
Emne: VS: Dagsorden til mødet 1. februar kl. 10 på Sluseholmen 8 B.
Vedhæftede filer: Tilladelse til ikke at indeholde royaltyskat.pdf; VS: udenlandske moderselskaber; Kirstens foredrag.pdf

Opfølgningsflag: Opfølgning
Flagstatus: Fuldført

Kære alle,
Jeg ved, at kun Bente og Laurits kan komme med i morgen, men her er materialet.
Vi mødes på Sluseholmen ca 9.45.

Med venlig hilsen

Lisbeth Rømer

Regnskab
Regnskab 2
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: lisbeth.roemer@skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 48 54

Fra: Kirsten Høpner Harder
Sendt: 30. januar 2012 14:41
Til: Lisbeth Rømer
Cc: Maj-Britt Nielsen; Michael Dalvad Carlsen; Poul Buus Lassen; Poul Helmer
Emne: Dagsorden til mødet 1. februar kl. 10 på Sluseholmen 8 B.

Kære Lisbeth

Jeg har brygget en lille dagsorden sammen til vores møde på onsdag – og så regner vi med, at I også har noget med. Hvis I vil sende det i forvejen er det fint – Maj-Britt og jeg kan dog nok ikke nå at læse så meget, da vi skal på kursus i morgen.

Dagsordene ser foreløbig således ud:

1. Kirsten ridser reglerne om begrænset skattepligt og kildeskat op. (Ca. 30 min – afhængig af spørgsmål mv. Plancherne er vedhæftet)
2. Mail af 15. nov. 2011 fra Bente Fridberg (vedhæftet)
3. Høje Taastrups tilladelser til ikke at indeholde kildeskat (fx vedhæftede fra Ikea)
4. Skal indeholdelsesblanketterne ændres/udvides? Se fx: [06.022 - udbytteudlodder](#) og [06.024 - udbyttemodtager](#) og [06.026 - renteblanket](#)
5. Eventuelt

Mødet holdes på Michael Dalvad Carlsens kontor, og I må gerne ringe til Poul Buss Lassen, når I skal "afhentes" i receptionen. Michael Carlsen kan – som jeg nævnte i telefonen - fmtl. ikke deltage, og du kan se på modtagerne af denne mail, hvem der ellers kommer herfra ☺ Du/I kender vistnok os alle 4, ikk'?

MVH Kirsten

LBK nr 1037 af 24/08/2007 (Selskabsskatteloven)

§ 2. Skattepligt i henhold til denne lov påhviler endvidere selskaber og foreninger m.v. som nævnt i § 1, stk. 1, der har hjemsted i udlandet, for så vidt de

..... (noget udeladt)

- c) oppebærer **udbytte** omfattet af ligningslovens § 16 A, stk. 1, bortset fra udlodninger fra obligationsbaserede investeringsforeninger som nævnt i aktieavancebeskatningslovens § 22, stk. 2, eller oppebærer afståelsessummer omfattet af ligningslovens § 16 B. (Som udbytte behandles tillige **tilskud** til koncernforbundne selskaber, jf. § 31 D, hvis tilskudsmodtageren, såfremt denne var moderselskab til tilskudsyderen, ville være skattepligtig af udbytte efter denne bestemmelse, se noten) Skattepligten omfatter ikke udbytte, som oppebæres af et selskab m.v. (moderselskabet), der **ejер mindst 10 pct.** af aktiekapitalen i det udbyttegivende selskab (datterselskabet) **i en sammenhængende periode på mindst et år**, inden for hvilken periode udbytteudlodningstidspunktet skal ligge. Ved udbytteudlodninger i kalenderårene 2005 og 2006 udgør den i 2. pkt. nævnte ejerandel dog 20 pct., og ved udbytteudlodninger i kalenderårene 2007 og 2008 udgør den i 2. pkt. nævnte ejerandel 15 pct. Det er en betingelse, at **beskatningen af udbyttet skal frafaldes eller nedsættes efter bestemmelserne i direktiv 90/435/EØF om en fælles beskatningsordning for moder- og datterselskaber fra forskellige medlemsstater eller efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst** med Færøerne, Grønland eller den stat, hvor selskabet er hjemmehørende. Skattepligten omfatter endvidere ikke udbytte, som oppebæres af deltagere i moderselskaber som nævnt i 2. pkt., der er optaget på listen over de selskaber, der er omhandlet i artikel 2, stk. 1, litra a, i direktiv 90/435/EØF om en fælles beskatningsordning for moder- og datterselskaber fra forskellige medlemsstater, men som ved beskatningen her i landet anses for at være transparente enheder. Det er en betingelse, at selskabsdeltageren ikke er hjemmehørende her i landet,
- d) oppebærer **renter** fra kilder her i landet vedrørende gæld, som et selskab eller en forening m.v. omfattet af § 1 eller litra a har til juridiske personer som nævnt i skattekontrollovens § 3 B (**kontrolleret gæld**). Dette gælder dog ikke for renter af fordringer, som er knyttet til et fast driftssted omfattet af litra a. Skattepligten **omfatter ikke renter, hvis beskatningen af renterne skal frafaldes eller nedsættes efter direktiv 2003/49/EF om en fælles ordning for beskatning af renter og royalties, der betales mellem associerede selskaber i forskellige medlemsstater, eller efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst** med Færøerne, Grønland eller den stat, hvor det modtagende selskab m.v. er hjemmehørende. Dette gælder dog kun, hvis det betalende selskab og det modtagende selskab er associeret som nævnt i dette direktiv i en sammenhængende periode på mindst 1 år, inden for hvilken betalingstidspunktet skal

ligge. Skattepligten bortfalder, hvis et dansk moderselskab m.v. selv direkte eller indirekte har bestemmende indflydelse i det modtagende selskab m.v., jf. § 31 C.

Skattepligten bortfalder desuden, hvis det modtagende selskab m.v. er under bestemmende indflydelse af et moderselskab m.v., der er hjemmehørende på Færøerne, i Grønland eller en stat, som har en dobbeltbeskatningsoverenskomst med Danmark, hvis dette selskab m.v. efter reglerne på Færøerne, i Grønland eller denne stat kan undergives CFC-beskatning af renterne, hvis betingelserne herfor efter disse regler er opfyldt. Skattepligten bortfalder endvidere, hvis det modtagende selskab m.v. godtgør, at den udenlandske selskabsbeskatning af renterne udgør mindst $\frac{3}{4}$ af den danske selskabsbeskatning, samt at det ikke betaler renterne videre til et andet udenlandsk selskab m.v., som er undergivet en selskabsbeskatning af renterne, der er mindre end $\frac{3}{4}$ af den danske selskabsbeskatning,

.....(noget udeladt).....

g) oppebærer **royalty** hidrørende fra kilder her i landet, jf. kildeskattelovens § 65 C, stk. 4. Dette gælder dog ikke for royalty af en eneret, som er knyttet til et fast driftssted omfattet af litra a. Skattepligten omfatter ikke royalty, som er omfattet af direktiv 2003/49/EF om en fælles ordning for beskatning af renter og royalties, der betales mellem associerede selskaber i forskellige medlemsstater. Dette gælder dog kun, hvis det betalende selskab og det modtagende selskab er associeret som nævnt i dette direktiv i en sammenhængende periode på mindst 1 år, inden for hvilken betalingstidspunktet skal ligge,

h) oppebærer **kursgevinster** fra kilder her i landet på fordringer, der er stiftet på sådanne vilkår, at gælden skal indfries til en forud fastsat overkurs i forhold til værdien på stiftelsestidspunktet, såfremt debitor er et selskab eller en forening m.v. omfattet af § 1 eller litra a og kreditor er koncernforbundet med debitor som nævnt i skattekontrollovens § 3 B (kontrolleret gæld). Den skattepligtige kursgevinst opgøres som forskellen mellem fordragens værdi på stiftelsestidspunktet og den aftalte indfriessum. Sker indfrielsen gennem afdrag, medregnes en så stor del, som svarer til forholdet mellem på den ene side indfriessummen med fradrag af anskaffelsessummen og på den anden side indfriessummen. Bestemmelserne i litra d finder tilsvarende anvendelse på kursgevinsterne.

Stk. 2. Skattepligten i medfør af stk. 1, litra a), b) og f), omfatter alene indtægter fra de dér nævnte indkomstkilder. Skattepligten i medfør af stk. 1, litra c), er endeligt opfyldt ved den i henhold til kildeskattelovens § 65 foretagne **indeholdelse af udbytteskat** eller den skat, der skal betales i henhold til kildeskattelovens § 65 A, stk. 1. Skattepligten i medfør af stk. 1, litra d og h, er endeligt opfyldt ved den i henhold til kildeskattelovens § 65 D foretagne **indeholdelse af renteskat**. Skattepligten i medfør af stk. 1, litra e), er endeligt opfyldt ved den i henhold til kildeskattelovens § 65 B erlagte skat. Skattepligten i medfør af stk. 1, litra g), er endeligt opfyldt ved den i henhold til kildeskattelovens § 65 C foretagne indeholdelse af royaltyskat.

Note om LOV nr 98 af 10/02/2009 § 1

I lov om indkomstbeskatning af aktieselskaber m.v. (selskabsskatteloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 1037 af 24. august 2007, som ændret bl.a. ved § 12 i lov nr. 335 af 7. maj 2008 og senest ved § 18 i lov nr. 1003 af 10. oktober 2008, foretages følgende ændringer:

1. I § 2, stk. 1, litra c, indsættes efter 1. pkt.:

»Som udbytte behandles tillige tilskud til koncernforbundne selskaber, jf. § 31 D, hvis tilskudsmodtageren, såfremt denne var moderselskab til tilskudsyderen, ville være skattepligtig af udbytte efter denne bestemmelse.«

Ifølge § 10 om ikrafttrædelse har § 1, nr. 1 virkning fra og med indkomståret 2009. Bestemmelsen om indeholdelse af kildeskat på tilskud fandtes tidligere i SEL § 31 D, som trådte i kraft med virkning fra indkomståret 2007.

Fra de almindelige bemærkninger til ovennævnte lov:

5. Tilskud mellem koncernforbundne selskaber

5.1. Gældende regler

Ved indførelsen af selskabsskattelovens § 31 D, jf. lov nr. 343 af 18. april 2007, blev det muligt at yde skattefri tilskud mellem koncernforbundne selskaber, jf. selskabsskattelovens § 31 C. Beskatning af tilskud til selskaber - ydet af et selskab, der er eller kan være sambeskattet med modtageren - er således ophævet (forudsat at visse betingelser er opfyldte).

Skattefritagelsen gælder for tilskud mellem danske og udenlandske selskaber og foreninger, som kan sambeskattes ved deltagelse i en international sambeskatning efter selskabsskattelovens § 31 A. Det afgørende er, om selskabet m.v. vil kunne deltage i en international sambeskatning med det andet selskab. Det har ingen betydning, om international sambeskatning er valgt eller ej. Et tilskud fra et udenlandsk moderselskab til et dansk datterselskab er derfor skattefrit for det danske datterselskab efter bestemmelsen, uanset om der er valgt international sambeskatning eller ej. Både tilskudsyderen og -modtageren skal deltage eller kunne deltage i sambeskatningen.

Tilskud omfatter ikke de tilfælde, hvor der er tale om en (armslængde)betaling for en modydelse. Det er således kun de »rene« tilskud, der omfattes af skattefriheden. Skattefritagelsen medfører ingen ændringer i, at priser og vilkår ved transaktioner omfattet af ligningslovens § 2 mellem koncernforbundne parter skal bedømmes og beskattes i henhold til armslængdeprincippet.

Der kan kun ydes skattefrie tilskud, hvis tilskudsyderen direkte eller indirekte er moderselskab for tilskudsmodtageren, eller hvis tilskudsyderen og tilskudsmodtageren har fælles direkte eller indirekte moderselskab (søsterselskaber). Der gælder dog nogle særlige betingelser, hvis der er tale om tilskud mellem søsterselskaber. Tankegangen bag disse særlige betingelser er, at der ikke skulle ske en forøgelse af mulighederne for overflytning af kapital i forhold til, hvad der var muligt med skattefrie udbytter og skattefrie overkursregninger.

Udbyttereglerne går forud for tilskud efter selskabsskattelovens § 31 D, der således ikke finder anvendelse på deklarerede udbytter. Bestemmelsen vil endvidere - som udgangspunkt - heller ikke finde anvendelse på andre udbytteudlodninger eller tilskud til indirekte aktionærer. Deklarerede udbytter og andre udbytteudlodninger omfatter som udgangspunkt alt, hvad der af selskabet udloddes til aktionærer, jf. ligningslovens § 16 A, stk. 1. Hvis tilskudsmodtageren ejer aktier i det selskab, der yder tilskuddet, er der således tale om udbytte.

Betalinger til et selskabs direkte eller indirekte aktionærer kan dog være omfattet af selskabsskattelovens § 31 D, når der ikke er tale om deklarerede udbytter, og det selskab, der yder betalingen, har fradrag for betalingen efter udenlandske regler.

Selskaber, der yder tilskud til koncernforbundne selskaber, har i ingen tilfælde fradrag for tilskuddet. Hvis et udenlandsk koncernforbundet selskab har fradrag for tilskuddet efter udenlandske skatteregler, skal tilskuddet medregnes ved indkomstopgørelsen. Dette gælder såvel koncernbidrag (som efter f.eks. svenske regler skal muliggøre underskudsoverførsel) som tilskud (som efter udenlandske regler måtte være fradragsberettigede).

Tilskud er kun skattefrie, hvis koncernforbindelsen mellem tilskudsyderen og -modtageren eksisterer i en sammenhængende periode på mindst et år, inden for hvilken periode tilskudstidspunktet skal ligge.

Der foretages indeholdelse af skat på tilskuddene, såfremt tilskudsmodtageren ville have været begrænset skattepligtig af udbytter fra tilskudsyderen, jf. § 2, stk. 1, litra c, hvis tilskudsmodtageren var moderselskab til tilskudsyderen. Det indebærer, at der som udgangspunkt kun skal foretages indeholdelse, når modtageren er hjemmehørende i et land, som Danmark ikke har en dobbeltbeskatningsoverenskomst med. Indeholdelsen sker efter reglerne i kildeskatlovens §§ 65 og 65 A om indeholdelse af kildeskat på udbytter.

5.2. Lovforslaget

Der foreslås to justeringer af reglerne i selskabsskattelovens § 31 D.

For det første foreslås at ændre selskabsskattelovens § 31 D, stk. 2, så der ikke skelnes mellem deklarerede og ikke-deklarerede udbytter. Det fastslås således, at udbytteudlodninger ikke er omfattet af reglerne i selskabsskattelovens § 31 D, stk. 2.

Den gældende bestemmelse i selskabsskattelovens § 31 D, stk. 2, hvorefter ikke-deklarerede udbytter kan anses for at være skattepligtige tilskud, hvis udbyttegiveren har fradrag for udbytteudlodningen, foreslås overført til reglerne i selskabsskattelovens § 13 om beskatning af udbytte.

Det foreslås således, at bestemmelserne i selskabsskattelovens § 13, stk. 1, nr. 2, (skattefrihed for datterselskabsudbytter) og § 13, stk. 3, (udbytter medregnes kun med 66 pct.) ikke skal gælde udbytter, hvis det udbyttegivende selskab har fradrag for udbytteudlodningen. Der skelnes heller ikke her mellem deklarerede og ikke-deklarerede udbytter. Forslaget indebærer således den ændring i forhold til gældende regler, at der ikke er skattefrihed for deklareret udbytte, hvis det udbyttegivende selskab har fradrag for udbytteudlodningen.

Forslaget medfører desuden, at udbytter bliver skattepligtige for modtageren, når det udbyttegivende selskab har fradrag for udlodningen, uanset modtagerens ejerandel i det udbytteudlodende selskab.

Den foreslåede bestemmelse gælder dog ikke, hvis beskatningen af udbyttet er omfattet af bestemmelserne i direktiv 90/435/EØF om en fælles beskatningsordning for moder- og datterselskaber fra forskellige medlemsstater. I givet fald finder selskabsskattelovens § 13, stk. 1, nr. 2, 1. pkt., fortsat anvendelse, dvs. udlodningen er skattefri.

For det andet foreslås det, at bestemmelserne om indeholdelse af skat af tilskud flyttes til selskabsskattelovens § 2, der definerer den begrænsede skattepligt for selskaber. Der er udelukkende tale om en redaktionel ændring, der har til formål at samle reglerne om begrænset skattepligt for selskaber.

UKS

Moder-/datterselskabsdirektivet (90/435/EOEF)

(Bemærk: tekst+bilag er fra 2003)

Artikel 2

Ved udtrykket »selskab i en medlemsstat« forstaaes i dette direktiv ethvert selskab:

a) der er organiseret i en af de former, der er anført i bilaget til dette direktiv

b) som ifølge skattelovgivningen i en medlemsstat anses for at være skattemæssigt hjemmehørende i denne stat, og som i henhold til en overenskomst om dobbeltbeskatning med et tredjeland ikke anses for at være hjemmehørende uden for Fællesskabet

c) som desuden uden valgmulighed og uden fritagelse er omfattet af en af følgende former for skat:

- impôt des sociétés i Belgien
 - selskabsskat i Danmark
 - Koerperschaftsteuer i Tyskland
 - foros eisodimatos nomikon prosopon kerdoskopikoy charaktira i Grækenland
 - impuesto sobre sociedades i Spanien
 - impôt sur les sociétés i Frankrig
 - corporation tax i Irland
 - imposta sul reddito delle persone giuridiche i Italien
 - impôt sur le revenu des collectivités i Luxembourg
 - vennootschapsbelasting i Nederlandene
 - imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas i Portugal
 - corporation tax i Det Forenede Kongerige,
- eller enhver anden form for skat, der træder i stedet for en af disse former for skat.

BILAG

LISTE OVER DE SELSKABER, DER ER OMHANDLET I ARTIKEL 2, STK. 1, LITRA A)

a) De selskaber, der i **belgisk ret** benævnes "société anonyme"/"naamloze vennootschap", "société en commandite par actions"/"commanditaire vennootschap op aandelen", "société privée à responsabilité limitée"/"besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid", "société coopérative à responsabilité limitée"/"coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid" og "société coopérative à responsabilité illimitée"/"coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid", "société en nom collectif"/"vennootschap onder firma", "société en commandite simple"/"gewone commanditaire vennootschap" samt offentlige foretagender, der har antaget en af de ovennævnte retlige former og andre selskaber oprettet i henhold til belgisk ret, der er omfattet af belgisk selskabsskat

b) de selskaber, der i **dansk ret** benævnes "aktieselskab" og "anpartsselskab". Andre selskaber, der er skattepligtige i henhold til selskabsskatteloven, forudsat at deres skattepligtige indkomst beregnes og beskattes i henhold til de almindelige skatteregler, der gælder for "aktieselskaber"

c) de selskaber, der i **tysk ret** benævnes "Aktiengesellschaft", "Kommanditgesellschaft auf Aktien", "Gesellschaft mit beschränkter Haftung", "Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit", "Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft" og "Betriebe gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts" og andre selskaber oprettet i henhold til tysk ret, der er omfattet af tysk selskabsskat

d) de selskaber, der i **græsk ret** benævnes "ανώνυμη εταιρεία", "εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)" og andre selskaber oprettet i henhold til græsk ret, der er omfattet af græsk selskabsskat

e) de selskaber, der i **spansk ret** benævnes "sociedad anónima", "sociedad comanditaria por acciones" og "sociedad de responsabilidad limitada" samt offentligretlige enheder, der driver virksomhed under de privatretlige bestemmelser. Andre enheder oprettet i henhold til spansk ret, der er omfattet af spansk selskabsskat ("impuestos sobre sociedades")

f) de selskaber, der i **fransk ret** benævnes "société anonyme", "société en commandite par actions", "société à responsabilité limitée", "sociétés par actions simplifiées", "sociétés d'assurances mutuelles", "caisses d'épargne et de prévoyance", "sociétés civiles", som automatisk er omfattet af selskabsbeskatning, "coopératives" og "unions de coopératives" samt offentlige industri- og handelsvirksomheder og -foretagender og andre enheder oprettet i henhold til fransk ret, der er omfattet af fransk selskabsskat

g) de selskaber, der er registreret eller virker i henhold til **irsk ret**, virksomheder registreret i henhold til Industrial and Provident Societies Act, "building societies" registreret i henhold til Building Societies Acts og "trustee savings banks" i henhold til Trustee Savings Banks Act, 1989

h) de selskaber, der i **italiensk ret** benævnes "società per azioni", "società in accomandita per azioni", "società a responsabilità limitata", "società cooperative" og "società di mutua assicurazione" samt offentlige og private virksomheder, der helt eller overvejende driver handelsvirksomhed

i) de selskaber, der i **luxembourgsk ret** benævnes "société anonyme", "société en commandite par actions", "société à responsabilité limitée", "société coopérative", "société coopérative organisée comme une société anonyme", "association d'assurances mutuelles", "association d'épargne-pension" og "entreprise de nature commerciale, industrielle ou minière de l'Etat, des communes, des syndicats de communes, des établissements publics et des autres personnes morales de droit public" og andre selskaber oprettet i henhold til luxembourgsk ret, der er omfattet af luxembourgsk selskabsskat

j) de selskaber, der i **nederlandsk ret** benævnes "naamloze vennootschap", "besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid", "Open commanditaire vennootschap", "Coöperatie", "onderlinge waarborgmaatschappij", "Fonds voor gemene rekening", "vereniging op coöperatieve grondslag", "vereniging welke op onderlinge grondslag als verzekeraar of kredietinstelling optreedt" og andre selskaber oprettet i henhold til nederlandsk ret, der er omfattet af nederlandsk selskabsskat

k) de selskaber, der i **østrigsk ret** benævnes "Aktiengesellschaft", "Gesellschaft mit beschränkter Haftung", "Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit", "Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften", "Betriebe gewerblicher Art von Körperschaften des öffentlichen Rechts", "Sparkassen" og andre selskaber oprettet i henhold til østrigsk ret, der er omfattet af østrigsk selskabsskat

l) de handelsselskaber eller almindelige borgerlige selskaber med handelsmålsætning samt de kooperativer og offentlige foretagender, som er registreret i henhold til **portugisisk ret**

m) de selskaber, der i **finsk ret** benævnes "osakeyhtiö/aktiebolag", "osuuskunta/andelslag", "säästöpankki/sparbank" og "vakuutusyhtiö/försäkringsbolag"

n) de selskaber, der i **svensk ret** benævnes "aktiebolag", "försäkringsaktiebolag", "ekonomiska föreningar", "sparbanker" og "ömsesidiga försäkringsbolag"

o) de selskaber, der er registreret i henhold til **Det Forenede Kongeriges ret**

p) de selskaber, der er registreret i henhold til Rådets forordning (EF) nr. 2157/2001 af 8. oktober 2001 om statut for **det europæiske selskab (SE)** og Rådets direktiv 2001/86/EF af 8. oktober 2001 om fastsættelse af supplerende bestemmelser til statut for det europæiske selskab (SAE) for så vidt angår medarbejderindflydelse og andelsselskaber, som er registreret i henhold til Rådets forordning (EF) nr. 1435/2003 af 22. juli 2003 om statut for **det europæiske andelsselskab (SCE)** og Rådets direktiv 2003/72/EF af 22. juli 2003 om supplerende bestemmelser til statuten for det europæiske andelsselskab for så vidt angår medarbejderindflydelse.

Kommentarerne til modeloverenskomsten punkt 12 og 12.1 til artikel 10:

12. Kravet om retmæssigt ejerskab blev indsat i art 10, stk. 2 for at tydeliggøre betydningen af ordene "betalt til en person, der er hjemmehørende" således som de anvendes i artiklens stk. 1. Det gøres herved klart, at kildestaten ikke er forpligtet til at give afkald på sin beskatningsret til udbytteindkomst, blot fordi indkomsten umiddelbart blev betalt til en person, der er hjemmehørende i en stat, med hvilken kildestaten har indgået en overenskomst. **Udtrykket retmæssig ejer er ikke anvendt i en snæver teknisk betydning, men skal ses i sammenhængen og i lyset af overenskomstens hensigt og formål, herunder at undgå dobbeltbeskatning og forhindre skatteunddragelse og skatteundgåelse.**

12.1 Når en indkomst betales til en person, der er hjemmehørende i en kontraherende stat og som handler i sin egenskab af **agent eller mellemmand**, vil det ikke være i overensstemmelse med hensigten og formålet med overenskomsten, at kildestaten indrømmer lempelse eller skattefritagelse alene på grundlag af den umiddelbare indkomstmodtagers status som en person, der er hjemmehørende i den anden kontraherende stat. Den umiddelbare indkomstmodtager er i denne situation en person, der er hjemmehørende i den anden stat, men ingen dobbeltbeskatning opstår som følge heraf, da indkomstmodtageren ikke anses for ejer af indkomsten i skattemæssig henseende i den stat, hvori han er hjemmehørende. Det ville ligeledes ikke være i overensstemmelse med hensigten og formålet med overenskomsten, hvis kildestaten skulle indrømme lempelse af eller fritagelse for skat i tilfælde, hvor en person, der er hjemmehørende i en kontraherende stat, på anden måde end som agent eller mellemmand, blot fungerer som **"gennemstrømningsenhed" (conduit) for en anden person, der rent faktisk modtager den pågældende indkomst**. Af disse grunde konkluderer den af Committee on Fiscal Affairs udarbejdede rapport "Double Taxation Conventions and the Use of Conduit Companies", at et **"gennemstrømningsselskab"** normalt ikke kan anses for den retmæssige ejer, hvis det, skønt det er den formelle ejer, reelt har meget **snævre beføjelser**, som, i relation til den pågældende indkomst, gør det til en "nullitet" eller administrator, der handler på vegne af andre parter.

**LBK nr 1403 af 07/12/2010
(Kildeskatteloven)**

Om indeholdelse i aktieudbytte m.m.

§ 65. I forbindelse med enhver vedtagelse eller beslutning om udbetaling eller godskrivning af udbytte af aktier eller andele i selskaber eller foreninger m.v. omfattet af selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 1, 2, 2 e, 2 h og 4, skal vedkommende selskab eller forening m.v. indeholde 28 pct. af det samlede udbytte,

..... noget er udeladt

Stk. 5. Der indeholdes ikke udbytteskat i udbytte, som et selskab, der er hjemmehørende i udlandet, modtager fra et selskab, der er hjemmehørende her i landet, når det pågældende udbytte ikke er omfattet af skattepligten, jf. selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra c.

..... noget er udeladt

§ 65 A. En person eller et dødsbo, som er skattepligtig efter § 2, stk. 1, nr. 6, og et selskab m.v., som er skattepligtigt efter selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra c, betaler en endelig skat på 28 pct. af udbytter, der omfattes af ligningslovens § 16 A, stk. 1 og 2 eller afståelsessummer omfattet af ligningslovens § 16 B, men som ikke omfattes af indeholdelsespligten i § 65.

..... noget er udeladt

§ 65 C. I forbindelse med enhver udbetaling eller godskrivning af **royalty** til en person eller et selskab m.v., der er skattepligtig efter § 2, stk. 1, nr. 8, eller selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra g, skal den, for hvis regning udbetalingen eller godskrivningen foretages, indeholde 25 pct. af den samlede royalty.

..... noget er udeladt

Stk. 4. Til royalty henregnes betalinger af enhver art, der modtages som vederlag for anvendelsen af eller retten til at anvende ethvert patent, varemærke, mønster eller model, tegning, hemmelig formel eller fremstillingsmetode eller som vederlag for oplysninger om industrielle, kommercielle eller videnskabelige erfaringer.

§ 65 D. I forbindelse med enhver udbetaling eller godskrivning af **renter** til et selskab m.v., der er skattepligtigt efter selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra d, skal den, for hvis regning udbetalingen eller godskrivningen foretages, indeholde **25 pct.** af den samlede rente. Det indeholdte beløb benævnes »renteskat«.

..... noget er udeladt

Stk. 3. I forbindelse med enhver **indfrielse af gæld** til et selskab m.v., der er skattepligtigt efter selskabsskattelovens § 2, stk. 1, litra h, skal den, for hvis regning indfrielsen foretages, indeholde **25 pct. af den skattepligtige gevinst.** Reglerne i stk. 1 og 2 finder tilsvarende anvendelse.

§ 66. Reglerne i lov om opkrævning af skatter og afgifter m.v. vedrørende opkrævning af indeholdt A-skat finder tilsvarende anvendelse ved opkrævning af indeholdt **udbytteskat** med de undtagelser, der følger af bestemmelser i denne lov. Udbytteskat forfalder til betaling, så snart vedtagelse eller beslutning om udbetaling eller godskrivning af udbyttet er truffet, og skal indbetales senest i den følgende måned samtidig med udløbet af betalingsfristen for selskabets indbetaling af indeholdt A-skat og arbejdsmarkedsbidrag.

Stk. 2. Selskaber, der vedtager eller beslutter udbetaling eller godskrivning af udbytte, skal, uanset om der er pligt til at foretage indeholdelse af udbytteskat, i en af skatteministeren foreskreven form meddele oplysning om vedtagelsen. Meddelelsen skal indgives senest i den følgende måned efter nævnte vedtagelse eller beslutning samtidig med udløbet af selskabets frist for indberetning til indkomstregisteret af indeholdt A-skat og arbejdsmarkedsbidrag. Selskaber, der vedtager eller beslutter ikke at deklarerer udbytte, er på told- og skatteforvaltningens begæring pligtige til inden en nærmere angiven frist at indsende oplysning om vedtagelsen. Indsendelse af de nævnte oplysninger kan fremtvinges ved pålæg af daglige bøder, der fastsættes af told- og skatteforvaltningen. Stk. 3. Det forhold, at udbyttet ikke hæves, giver ikke selskabet ret til tilbagebetaling af udbytteskatten og giver ikke aktionæren eller andelshaveren ret til at få udbytteskatten udbetalt i videre omfang end fastsat i § 67.

§ 66 A. Reglerne i lov om opkrævning af skatter og afgifter m.v. vedrørende opkrævning af indeholdt A-skat finder tilsvarende anvendelse ved opkrævning af indeholdt

royaltyskat med de undtagelser, der følger af bestemmelser i denne lov. Royaltyskat forfalder til betaling ved udbetalingen eller godskrivningen af royalty og skal indbetales til told- og skatteforvaltningen senest i den følgende måned samtidig med udløbet af den indeholdelsespligtiges frist for indberetning til indkomstregisteret af indeholdt A-skat og arbejdsmarkedsbidrag. Den, der foretager udbetalingen eller godskrivningen, skal samtidig med royaltyskattens indbetaling give oplysning herom i en af skatteministeren foreskreven form. Indsendelse af de nævnte oplysninger kan fremtvinges ved pålæg af daglige bøder, der fastsættes af told- og skatteforvaltningen.

Stk. 2. Bestemmelserne i §§ 69 og 70 finder tilsvarende anvendelse.

..... noget er udeladt

§ 66 B. Reglerne i lov om opkrævning af skatter og afgifter m.v. om opkrævning af indeholdt A-skat finder tilsvarende anvendelse ved opkrævning af indeholdt **renteskat** med de undtagelser, der følger af bestemmelser i denne lov. Renteskat forfalder til betaling ved udbetalingen eller godskrivningen af renter og skal indbetales til told- og skatteforvaltningen senest i den følgende måned samtidig med udløbet af den indeholdelsespligtiges frist for indberetning til indkomstregisteret af indeholdt A-skat og arbejdsmarkedsbidrag. Den, der foretager udbetalingen eller godskrivningen, skal samtidig med renteskattens indbetaling give oplysning herom i en af skatteministeren foreskreven form. Indsendelse af de nævnte oplysninger kan fremtvinges ved pålæg af daglige bøder, der fastsættes af told- og skatteforvaltningen.

Stk. 2. §§ 69 og 70 finder tilsvarende anvendelse.

..... noget er udeladt

Afsnit VII Hæftelses- og inddrivelsesbestemmelser

..... noget er udeladt

§ 69. Den som undlader at opfylde sin pligt til at indeholde skat, eller som indeholder denne med for lavt beløb, er over for det offentlige umiddelbart ansvarlig for betaling af manglende beløb, medmindre han godtgør, at der ikke er udvist **forsømmelighed** fra hans side ved iagttagelse af bestemmelserne i denne lov.

..... noget er udeladt

Straffebestemmelser m.v.

§ 74. Med bøde straffes den, der **forsætligt eller ved grov uagtsomhed**

1) undlader at opfylde pligt til at foretage indeholdelse af A-skat, arbejdsmarkedsbidrag, udbytteskat m.v., royaltyskat, eller skat som nævnt i § 65 B, stk. 1,2)

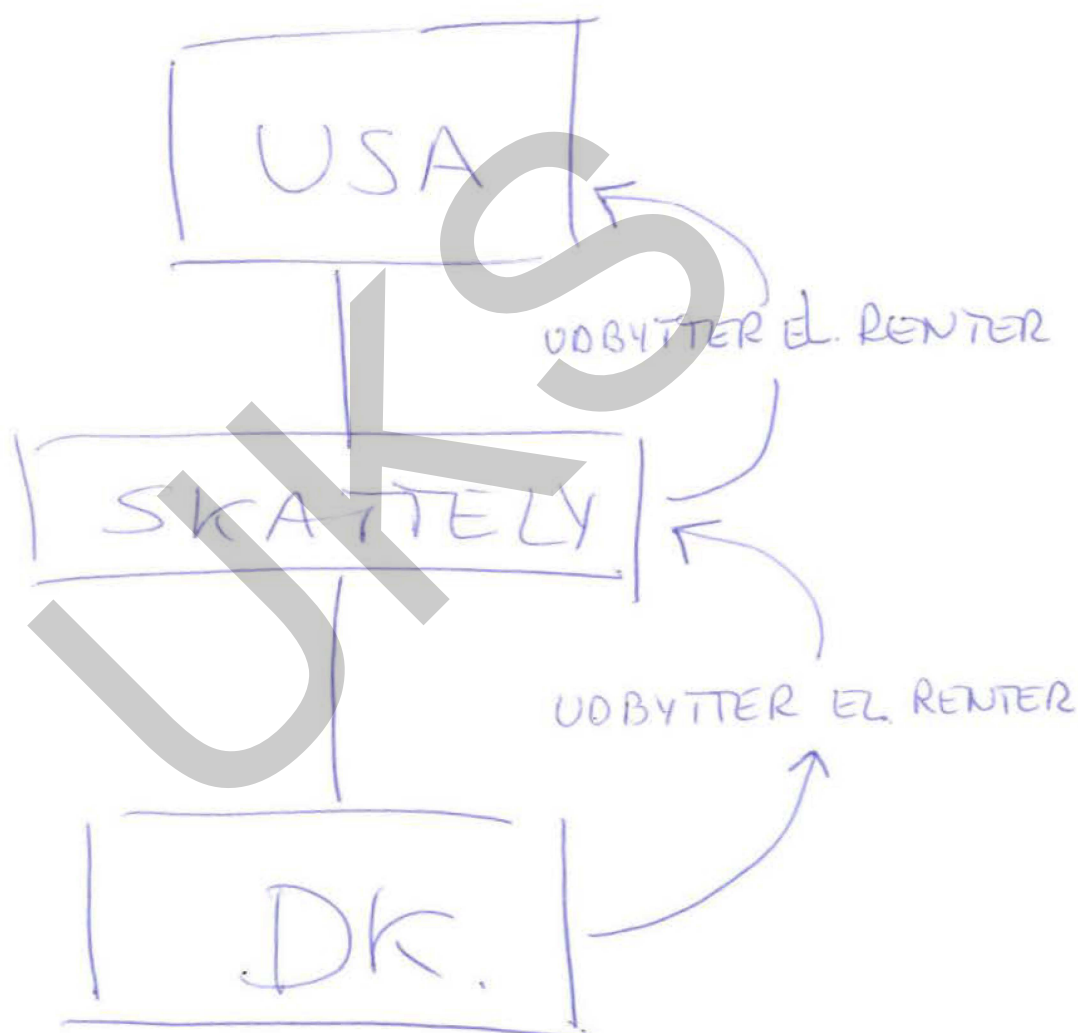
2) undlader rettidigt at afgive de i § 66, stk. 2, eller § 66 A, stk. 1, omhandlede oplysninger,

3) afgiver urigtige eller vildledende oplysninger om de i § 66, stk. 2, eller § 66 A, stk. 1, omhandlede forhold, eller

4) anmoder om elektroniske skattekortoplysninger hos told- og skatteforvaltningen vedrørende personer, som man på anmodningstidspunktet ikke kan påregne at skulle udbetale A-indkomst til.

Stk. 2. Er forholdet begået med forsæt til at unddrage det offentlige skat, eller foreligger der i øvrigt skærpende omstændigheder, kan straffen stige til fængsel indtil 1 år og 6 måneder, medmindre højere straf er forskyldt efter straffelovens § 289.

EKS. 1.

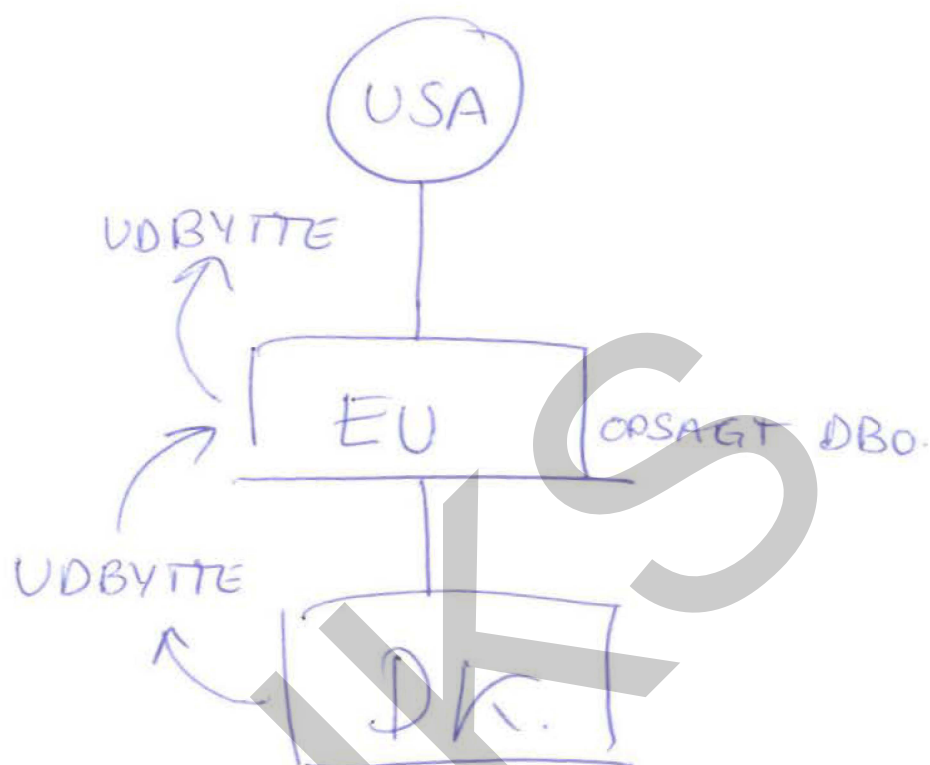


+ KILDESKAT, SE Fx: SKM 2011, 188

MEN;

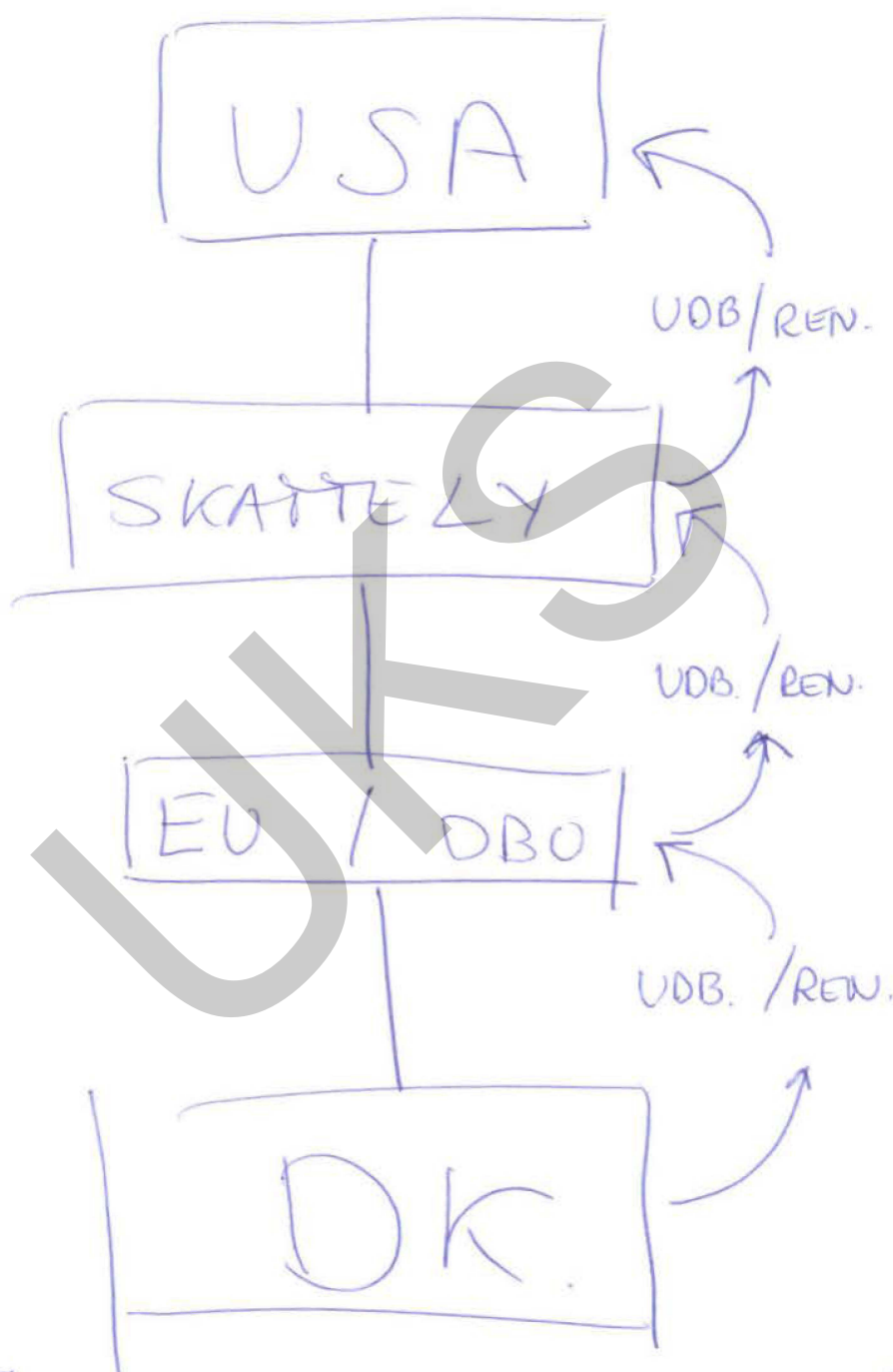
NU PÅSTÅR SELSKABET GENNEMSTRØMNING
I SKATTELY $\Rightarrow$ ÷ KILDESKAT !!!

EKS. 1a.



+ KILDESKAT, DA HVERKEN DBO
 EL. M/D - DIREKTIV FRITAGER, OG
 HVIS EU = Gennemstrømningselskab.
 INDEHOLDSELS% : SE DBO !

EKS. 2.



HVIS EU/DBO IKKE ER BENEFICIAL OWNER: + KILDESKAT
(Fx. HHV + COOK - SKM 2011.57 LSR + SKM 2011.485 LSR)

HVIS SAMME BELØB, PÅ SAMME TID ER „PÆNT“ BESKATTET
I USA: ÷ KILDESKAT (HER SKER AFLØFTNING).



Skat kræver halv milliard retur fra amerikansk mastodont

Skat kræver en halv mia. kr. af den amerikanske medicinalkoncern Cook Group, der har ført omkring 1,5 mia. kr. ud af Danmark uden at betale skat. Også det anonyme selskab HHU i Nordjylland slås med Skat

Millionkrav

AF NICOLAI RAASTRUP OG OSKAR LUND

Skats mere aggressive linje over for selskaber, der fører penge ud af landet, fører nu til trecifrede millionkrav mod et amerikansk milliardforetagende og et forholdsvis ukendt nordjysk selskab.

Skat kræver op mod en halv mia. kr. af den familieejede, amerikanske medicinalkoncern Cook Group, der via et system af danske og svenske selskaber har kanaliseret i omegnen af 1,5 mia. kr. fra Danmark til Cayman Islands uden at betale skat.

I et andet stort opgør kræver skat omkring 100 mio. kr. af det anonyme selskab

HHU i Nørresundby i Nordjylland, der har tjent store penge på at levere software til forsvarsindustrien.

Skat har de seneste fire år intensiveret fokuseringen på selskaber, der sender store summer ud af landet. Resultatet har været, at Skat har sendt store ekstraregninger til en lang række selskaber, bl.a. flere selskaber ejet af kapitalfonde.

Tre sager behandlet

Tre sager har været behandlet i Landsskatteretten. Den første og største, hvor skat krævede over 2 mia. kr. af servicekoncernen ISS' ejere, tabte Skat med et drag. De to seneste sager har Skat derimod vundet, og Børsen kan i dag

identificere de to virksomheder, det drejer sig om.

Cook Group Incorporated med base i Indiana i USA er grundlagt i 1963 af William A. Cook og er fortsat ejet af stifterens familie. Selskabet producerer en række produkter til medicinalindustrien, bl.a. inden for røntgenundersøgelser, hjertesygdomme og urinvejssygdomme, og konkurrerer bl.a. med danske Coloplast på udstyr til kikkertundersøgelser.

Cook har desuden en lang række andre selskaber inden for bl.a. transport, rejser og ejendomme. Gruppen holder sine regnskaber tæt til kroppen, men havde ifølge magasinet Forbes en omsætning på 1,5 mia. dollar i 2008, svarende til ca. 8 mia. kr.

Cook har 700 medarbejdere i Danmark, men samler aktiviteter fra 14 europæiske lande, herunder Tyskland, Sverige, Frankrig, Italien, England og Spanien, i det danske selskab Cook Denmark International Holding.

Skat har krævet skattebetalinger for renter betalt fra det danske holdingselskab til to svenske skuffeselskaber i perioden 2005-2007. Skat kræver, at Cook betaler ca. 400 mio. kr. i kildeskat plus renter. Et samlet krav i nærheden af en halv mia. kr.

Ifølge Børsens estimer har Cook Denmark International Holding sendt i omegnen af 1,5 mia. kr. til de svenske selskaber. Pengene er derefter sendt videre til et selskab på Cayman Islands.

Ifølge Landsskatterettens afgørelse anser Skat konstruktionen for at være »et rent kunstigt arrangement, og de svenske selskaber for at være indskudte medlemmer uden reel substans.«

Sluser penge ud

De svenske selskaber »er således rene gennemstrømningsselskaber alene stiftet med det formål at sluse rentebetalinger fra Danmark til Cayman Islands uden indeholdelse af kildeskat.« fremgår det af Skats argumenter. Landsskatteretten har givet Skat medhold.

Cook afviser at have gjort noget forkert.

»Cook bekræfter, at et af dets danske datterselska-

Cook: Intet odiøst i skattekonstruktion

Skattely

AF NICOLAI RAASTRUP

Cook Group ønsker at følge dansk lovgivning, og der er intet odiøst i selskabets konstruktion med kanalisering af milliardbeløb gennem svenske skuffeselskaber til skattely på Cayman Islands. Det fastslår topchef for Cook Groups danske aktiviteter, Lars Milling, over for Børsen.

»Jeg synes det er uheldigt, at der bliver fokuseret på noget, der ikke er blevet afgjort endnu. Tingene kører sin gang. Der har væ-

ret appeller, og vi er interesserede i at følge dansk lovgivning,« siger Lars Milling.

Cook har 700 medarbejdere i Danmark placeret i Bjæverskov vest for København. Her udvikles udstyr til hospitalsektoren, bl.a. til kikkertindgreb.

»Jeg vil ikke benægte, at Cook er involveret i en skattesag. Jeg synes, det er uheldigt, den måde det kommer frem på,« siger Lars Milling.

Landsskatteretten har givet Skat ret, og det handler om 4-500 mio. kr. Det er et væsentligt beløb, hvis I taber sagen, også

selv om Cook er et stort selskab? »Præcis. Men den sag ønsker vi ikke at diskutere i offentligheden. Den kører sin gang, og vi mener, vi har handlet i overensstemmelse med gældende dansk skattelovgivning,« siger Lars Milling.

»Vi kører en forretning hver eneste dag til gavn og glæde for firmaet, medarbejderne og det danske samfund. Det andet kører sideløbende, og som en konsekvens af mange forskellige ting,« siger han.

Det er jo lidt specielt, at man samler en masse aktiviteter fra Europa i Danmark og sender ren-

ter gennem to svenske selskaber til Cayman Islands. Hvad er begrundelsen for sådan en konstruktion?

»Bevæggrundene ønsker jeg ikke at komme ind på, andet end at det er et stort, multinationalt selskab, som opererer i hele verden og har konstruktioner, som gør, at vi er i stand til at udvikle vores forretning. Det ønsker jeg ikke at komme yderligere ind på. Der er ikke noget odiøst i det, og vi er vel ikke det første selskab, som opererer på den måde,« siger han.

nicolai.raastrup@borsen.dk

Amerikanske Cook Group har via et system af danske og svenske selskaber kanaliseret i omegnen af halvanden mia. kr. fra Danmark til Cayman Islands uden at betale skat. Foto: Nicolai Lorenzen

Gransker konkursramt HHU

Kurator

AF NICOLAI RAASTRUP OG OSKAR LUND

Det kan blive svært for Skat at få sit tilgodehavende på knap 100 mio. kr. hos den nordjyske virksomhed HHU.

Selskabet har afhændet alle sine aktiviteter og er i dag en tom skal. Skat begærede selskabets konkurs i februar, og udsigterne til at få nogle penge ud af ejerne afhænger nu af den kuratorundersøgelse, som partner, Boris Fre-

deriksen fra Kammeradvokaten er sat til at udarbejde.

HHU har tidligere siddet på aktiver for 1,7 mia. kr. og en egenkapital på 360 mio. kr. Men i 2007 solgte virksomheden alle sine aktiver, inklusiv aktier og flere ejendomme. Fortjenesten blev sendt videre til den svenske ejer, Snah AB, for at udligne gæld.

Dermed er der i dag ikke penge til at betale en eventuel skatteregning, og kuratorerne skal nu undersøge, om Skat er blevet snydt ved flytningen af aktiver.

»Konkursen er begæret af skat. Formålet med konkursen er at undersøge, om den omstrukturering, der skete i 2007, er sket på en sådan måde, at man har varetaget samtlige kreditors interesse. Det arbejder vi på at undersøge,« siger Boris Frederiksen.

Største handel

I det seneste regnskab for 2009/2010 var Jan Skaug Sørensen adm. direktør for HHU. Han beskæftigede sig ifølge regnskabet nu med

»formuepleje«. Det har ikke været muligt at træffe Jan Skaug Sørensen for en kommentar.

Ifølge Børsens oplysninger stammer pengestrømmene gennem HHU fra software-selskabet ETI Telecom, som HHU har været ejer af. ETI Telecom udvikler sikkerheds løsninger til forsvarsindustrien og blev i december, i en af de største virksomhedshandler i Danmark i nyere tid, solgt for 1,2 mia. kr. til britiske BAE Systems.

AB, som også ejer HHU. Adm. direktør for ETI Telecom på salgstidspunktet var Mark Fitzhugh, og selskabets bestyrelsesformand var Claus Bak Petersen. Begge har siddet i ledelsen for HHU.

Et kardinalpunkt er, hvornår HHU's ejere og ledelse bliver klar over, at der er en skattesag under opsejling. Skattesagen omtales første gang i regnskabet for HHU i 2008/2009 som en supplerende oplysning i revisorpåtegningen. Claus Bak Petersen vil dog ikke uddybe baggrunden for ændringerne i selskabet.

»Jeg kan bekræfte, at jeg har siddet i bestyrelsen for HHU i en periode. Derudover har jeg ingen kommentarer,« siger han.

Det har ikke været muligt at træffe Mark Fitzhugh for en kommentar.

nicolai.raastrup@borsen.dk
oskar.lund@borsen.dk

Kæmpesejr til Skat i opgør med megakoncerner

Skat har vundet sin hidtil største sejr i kampen mod multinationale selskaber, der sender kæmpebeløb ud af landet. Landsskatteretten står fast, at en uanvendt dansk-baseret virksomhed skal betale ca. en halv mia. kr. i skat, og flere står til skatetest.



Skat har vundet sin hidtil største sejr i kampen mod multinationale selskaber, der sender kæmpebeløb ud af landet. Landsskatteretten står fast, at en uanvendt dansk-baseret virksomhed skal betale ca. en halv mia. kr. i skat, og flere står til skatetest.

Skat har vundet sin hidtil største sejr i kampen mod multinationale selskaber, der sender kæmpebeløb ud af landet. Landsskatteretten står fast, at en uanvendt dansk-baseret virksomhed skal betale ca. en halv mia. kr. i skat, og flere står til skatetest.

Den danske skattemyndighed har vundet sin hidtil største sejr i kampen mod multinationale selskaber, der sender kæmpebeløb ud af landet. Landsskatteretten står fast, at en uanvendt dansk-baseret virksomhed skal betale ca. en halv mia. kr. i skat, og flere står til skatetest.

Den danske skattemyndighed har vundet sin hidtil største sejr i kampen mod multinationale selskaber, der sender kæmpebeløb ud af landet. Landsskatteretten står fast, at en uanvendt dansk-baseret virksomhed skal betale ca. en halv mia. kr. i skat, og flere står til skatetest.

Børsen tirsdag den 21. juni 2011

ber er involveret i en tvist med Skat. Cook mener at have handlet i absolut overensstemmelse med gældende dansk skattelovgivning og har til hensigt hurtigst muligt at løse denne sag gennem behørigt danske administrative og juridiske kanaler,« oplyser Cooks amerikanske moderselskab i en skriftlig kommentar til Børsen.

Cook påpeger, at der er brugt eksterne eksperter til at sikre, at loven blev overholdt. »Da fortolkning af skattelovgivning er kompliceret, er skattetvister, som til-

fældet i denne sag med Skat, ikke ualmindelige,« hedder det i udtalelsen.

Sagen er nu anket og skal behandles i Landsretten. IIIU i Nordresundby er et i offentligheden stort set ukendt selskab, men selskabet har været ejer af det suc-

cesfulde softwarefirma ETI Telecom, der sidste år blev solgt til britiske BAE Systems for 1,2 mia. kr. I perioden 2005-2007 betalte IIIU næsten 300 mio. kr. i renter til sin ejer, det svenske SNAH AB, uden at betale skat. Skat kræver nu 62

mio. kr. plus renter – i alt op mod 100 mio. af selskabet. Det har ikke været muligt at få en kommentar fra HHU.

Skat ønsker ikke at kommentere sagerne.

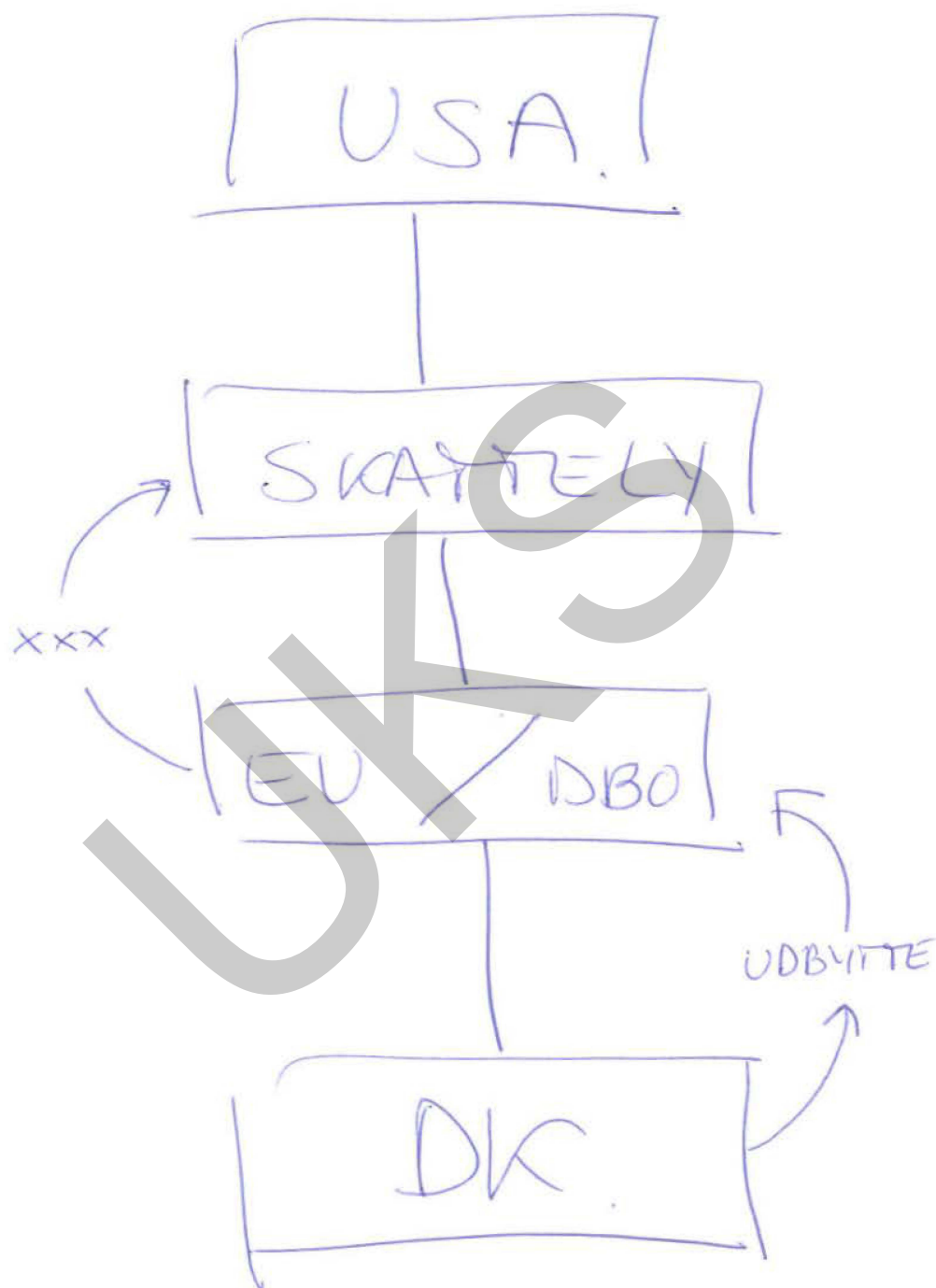
nicolai.raastrup@borsen.dk
oskar.lund@borsen.dk

Jagten på storkoncerner

- Skat har de seneste fire år skruet voldsomt op for kontrol med multinationale selskabers skatteforhold
- I alt 31 sager er enten afgjort eller ved at blive undersøgt. Foreløbig har 16 selskaber, heraf en række ejet af kapitalfonde, fået krav om at betale i alt ca. 5 mia. kr. i skat af udbytte- eller rentebetalinger for i alt 19 mia. kr.
- Blandt de selskaber, der har fået skattekrav, er ejerne bag servicekoncernen ISS, medicinalsselskabet Nycomed og Københavns Lufthavne. Børsen kan i dag afsløre, at også medicinalsselskabet Cook og det nordjyske selskab HHU har modtaget trefredede millionkrav.
- Skats fokus kommer i forlængelse af stigende debat om selskaber, der betaler ingen eller meget lidt skat i Danmark.
- Ekspert har dog over for Børsen vurderet, at selskaberne følger Skats egne retningslinjer, og at sagerne opstår, fordi skat har skiftet holdning. Det betyder, at det bliver svært for Skat at vinde sagerne ved domstolene, lyder vurderingen.

nir

EKS. 3.



„HAMSKIFTE“ $\Rightarrow$ + KILDESKAT

VANSET EVT. +3 BETINGELSER FOR AFLØFTNING.

Fra: /o=toldskat/ou=toldskat/cn=recipients/cn=w00674
Emne: VS: udenlandske moderselskaber

Fra: Bente Klein Fridberg
Sendt: 15. november 2011 15:23
Til: Michael Dalvad Carlsen
Emne: udenlandske moderselskaber

Hej Michael

Jeg hører at du er i spidsen for projekt om udlodning til udenlandske moderselskaber, hvor SKAT nu lægger op til at udlodning i visse tilfælde ikke skal være skattefrit.

Jeg sidder i udbytteskatteafdelingen (formelt regnskab 2) og vi savner en grundlæggende instruks i, hvad vi skal svare et dansk selskab, der udlodder til et udenlandsk selskab.
Hvordan ved et selskab, at de er et datterselskab i skatteretlig forstand efter mor/datter direktiv.

Det er vel ikke kun et spørgsmål om størrelsen af ejerandel. Der må vel også være nogle selskabsretlige krav til hvordan moderselskabet er beskattet.

Vil svaret som udgangspunkt være, at det danske selskab, skal indhente en erklæring fra moderselskabet på, om det er omfattet af mor/datterdirektivet eller hvad.

Dem der spørger os, er typisk små selskaber, hvor skatteret og skattespekulation ikke står øverst på dagsordenen.

Jeg har lige nu et selskab, der har angivet at de skal betale 5 % i udbytteskat til en tysk ejer (ejerandel 20 %). Efter al sandsynlighed er det skattefrit efter mor/datter, men jeg er meget i tvivl om, hvad jeg skal sige til selskabet om hvad de skal gøre.

Jeg håber du kan hjælpe

Med venlig hilsen

Bente Fridberg



Regnskab
Regnskab 2
Helgeshøj Allé 49-55, 2630 Taastrup

E-mail: Bente.Fridberg@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 83 47

IKEA A/S

Midtjylland
Regnskab 2 - Udbytteskat

Helgeshøj Alle 9
2630 Taastrup

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

5. januar 2012
J.nr. 11-238597

Udbetaling af royalty

SKAT har d.d. tilskrevet Inter IKEA Systems B.V., Olof Palmestraat 1, 2616 LN Delft, Nederlandene således:

Mårkærvej 15
2630 Taastrup

"SKAT har den 14 November 2011 fået attestation for Deres bopæls- og skattepligtsforhold om udbetaling af royalty.

Ved udbetaling af royalty fra IKEA A/S, SENR 50 57 49 11, vil der ifølge dobbeltbeskatningsoverenskomsten mellem Danmark og Nederlandene ikke blive indeholdt royaltyskat.

Tilladelsen gælder indtil videre, højst i 10 år.

Den skattepligtige royaltymodtager skal give meddelelse til SKAT hvis bopæls- og skattepligtsforholdet ændres".

Hvilket hermed meddeles.

Indeholdelse af royaltyskat skal herefter undlades, så længe bopæls- og skattepligtsforhold forbliver uændret.

I forbindelse med tilladelse jf. J.nr 11-238597 om ikke at indeholde royaltyskat ved betaling af royalty til Inter IKEA Systems B.V., gives herved tilladelse til at indsende erklæring herom én gang årligt.

Når I henvender Jer til SKAT skal I oplyse tilladelsens journalnummer.

Med venlig hilsen

Lisbeth Mohr

lisbeth.mohr@skat.dk
Direkte telefon 7237 4845

A.B.4.1.4.2 Tilbagebetaling af udbytteskat til fuldt og begrænset skattepligtige

Version	2013-1
ISBN-nummer	978-87-7121-578-6
Resumé	SKAT ajourfører Den juridiske vejledning to gange årligt - i januar og juli. Vejledningen giver udtryk for SKATs opfattelse af gældende praksis og har cirkulærestatus. Se også vejledningen "Om Skatteministeriets juridiske vejledninger 2013-1", som er et forord til Den juridiske vejledning. Alle de tidligere juridiske vejledninger er placeret i "Se tidligere vejledninger".
Tryksted	Vejledningen er ikke trykt - findes kun på skat.dk
Dokument type	Juridisk vejledning

Indhold

Dette afsnit handler om tilbagebetaling af udbytteskat, der er indeholdt og betalt til Danmark.

Afsnittet indeholder:

- Generelle betingelser for tilbagebetaling af udbytte og udbytteskat
- Tilbagebetaling af udbytteskat til fuldt skattepligtige personer
- Tilbagebetaling af udbytteskat til begrænset eller ikke-skattepligtige.

Generelle betingelser for tilbagebetaling af udbytte og udbytteskat

Hvis et vedtaget udbyttet ikke hæves, giver det ikke selskabet ret til at få udbyttet tilbagebetalt, og det giver heller ikke aktionæren eller andelshaveren ret til at få udbetalt udbytteskatten i et videre omfang end fastsat i **KSL § 67**. Se **KSL § 66, stk. 3**.

Enhver, der hæver eller får godskrevet udbytte, og som på fyldestgørende måde godtgør sin identitet, kan kræve, at den, der udbetaler eller godskriver udbyttet, samtidig attesterer den stedfundne udbetaling eller godsskrivning. Se **KSL § 67, stk. 4**.

Den, der efter **KSL § 67, stk. 4**, attesterer et godskrevet eller udbetalt udbytte overfor modtageren, skal som formkrav oplyse om:

- Udbyttedtagerens navn, adresse og CPR-nummer, CVR-nummer eller SE-nummer
- Det udloddende selskabs navn og CVR-nummer eller SE-nummer
- Dato for vedtagelsen af udbytteudbetalingen.
- Størrelsen af det udbetalte udbytte og om
 - der indeholdes med 27 pct. efter **KSL § 65, stk. 1, 7 eller 9**,
 - der indeholdes med 25 pct. efter **KSL § 65, stk. 6**, og **KSLbek § 33**, eller
 - der indeholdes med 15 pct. efter **KSL § 65, stk. 11**, og **KSLbek § 34**.
 - Efter hvilket nr. i **KSLbek § 31**, der er undladt indeholdelse af udbytteskat.

Se **KSLbek § 35**.

Tilbagebetaling af udbytteskat til fuldt skattepligtige personer

Tilbagebetaling af udbytteskat til fysiske personer, der er fuldt skattepligtige til Danmark

Hvis en fysisk person, der er fuldt skattepligtig til Danmark efter **KSL § 1**, erhverver ret til udbytte, hvori der efter **KSL § 65** er indeholdt udbytteskat, modregnes udbytteskatten i den skattepligtiges sluskat efter **KSL § 60, stk. 1, litra d**. Hvis den indeholdte udbytteskat er en endelig betaling af skatten efter **PSL § 8 a, stk. 1**, indgår beløbet ikke i sluskatte, og der sker ikke modregning efter **KSL § 60, stk. 1, litra d**. Se **KSL § 67, stk. 1**.

For en fysisk person, der er fuldt skattepligtig til Danmark efter **KSL § 1, stk. 1**, udbetales udbytteskat, der ikke kan modregnes i sluskatte, og som ikke er endelig efter **PSL § 8 a, stk. 1**, som overskydende skat efter **KSL § 62 C**. Hvis udbyttmodtageren ikke er omfattet af **KSL § 1, stk. 1**, udbetales beløbet kun, hvis det udgør 25 kr. eller derover. Se **KSL § 67, stk. 5**.

Tilbagebetaling af udbytteskat til juridiske personer, der er fuldt skattepligtige til Danmark

Hvis en juridisk person, der er fuldt skattepligtig til Danmark efter **SEL § 1** eller efter **fondsbeskatningsloven**, erhverver ret til udbytte, hvori der efter **KSL § 65** er indeholdt udbytteskat, modregnes udbytteskatten i den indkomstskat, som den skattepligtige skal betale for det indkomstår, hvor udbyttet er erhvervet. Se **KSL § 67, stk. 2**.

Hvis der for en juridisk person, der er fuldt skattepligtig til Danmark efter **SEL § 1** eller efter **fondsbeskatningsloven**, er indeholdt udbytteskat, men udbyttet er fritaget for indeholdelse af udbytteskat efter regler, der er fastsat efter **KSL § 65, stk. 3**, kan udbyttmodtageren søge og få det indeholdte beløb udbetalt. Der udbetales ikke godtgørelse eller renter ved udbetalingen. Se **KSL § 67, stk. 6**, ændret ved **lov nr. 433 af 16. maj 2012**.

Hvis en udbyttmodtager, som ved udlodning af udbytte opfylder betingelserne for, at der ikke skal indeholdes udbytteskat, men hvor der fejlagtigt er indeholdt udbytteskat, kan udbyttmodtageren få tilbagebetalt den indeholdte udbytteskat fra SKAT. Ansøgning om tilbagebetaling skal være SKAT i hænde senest to måneder fra tidspunktet for vedtagelsen af udbyttet.

Foreninger, institutioner mv., der er omfattet af **SEL § 1, stk. 1, nr. 6**, eller **SEL § 3, stk. 1**, og som er undtaget fra skattepligt, bortset fra investeringsselskaber efter **SEL § 3, stk. 1, nr. 19**, samt fremmede stater, kan ansøge SKAT om udbetaling af eventuelt indeholdt udbytteskat. SKAT tilbagebetaler udbytteskatten, hvis der sendes frikort og anden dokumentation for kravet på tilbagebetaling af den indeholdte udbytteskat.

Se **KSLbek § 32**, der henviser til **KSLbek § 31, stk. 1, nr. 3-6, og stk. 2, nr. 1-2, samt stk. 4 og 5**.

Tilbagebetaling af udbytteskat til begrænset eller ikke-skattepligtige

Betingelser for tilbagebetaling af udbytteskat til begrænset skattepligtige eller ikke-skattepligtige

Den, der ikke er fuldt eller begrænset skattepligtig til Danmark, og som erhverver ret til udbytte, hvori der efter **KSL § 65** er indeholdt udbytteskat, kan ansøge SKAT om at få tilbagebetalt

beløbet, der svarer til udbytteskatten.

Danmark skal frafalde eller lempe beskatningen af udbytte fra kilder her i landet efter en række dobbeltbeskatningsoverenskomster, som Danmark har indgået, og som indeholder regler, der svarer til artikel 10 i OECD's modeloverenskomst. Det kan ske enten ved

- a) helt eller delvis tilbagebetaling af indeholdt udbytteskat, eller ved
- b) at udbytteskat nedsættes eller bortfalder for personer, hjemmehørende i visse fremmede stater.

Ad a)

Hvis det udbyttebetalende selskab har indeholdt 27 pct. i udbytte, selvom aktionæren er hjemmehørende i en fremmed stat, hvor Danmark efter overenskomsten helt eller delvist har givet afkald på retten til at beskatte udbytte her fra landet, kan udbyttemodtageren søge udbytteskatten tilbagebetalt hos SKAT. Se afsnit **C.F.3.1.7** om begrænset skattepligt til Danmark af indkomst ved udbytter.

Ad b)

Hvis udbyttemodtageren dokumenterer at være hjemmehørende i Færøerne, Grønland eller en fremmed stat, som Danmark har indgået dobbeltbeskatningsoverenskomst med, nedsættes indeholdelsesprocenten eller bortfalder indeholdelsen af udbytteskat efter overenskomsten umiddelbart ved udbyttes udbetaling eller godskrivning, når udbyttemodtageren indgiver den fornødne dokumentation efter en ordning, der er aftalt mellem enten

- SKAT og Værdipapircentralen eller
- SKAT og det udbyttebetalende selskab.

Det gælder for udbyttemodtagere, der er

- begrænset skattepligtige fysiske personer efter **KSL § 2, stk. 1, nr. 6**, eller
- begrænset skattepligtige juridiske personer efter **SEL § 2, stk. 1, litra c**,
 - dog ikke modtagere af udbytte af datterselskabsaktier eller koncernselskabsaktier efter **KSLbek § 31, stk. 1, nr. 2**.

Udbyttemodtageren skal aflevere dokumentation for, hvilken dobbeltbeskatningsoverenskomst modtageren er omfattet af, til

- det udbyttebetalende selskab eller
- det danske pengeinstitut, der fører udbyttemodtagerens depot i Værdipapircentralen.

Dokumentation skal foreligge på en blanket, der er udformet af SKAT, og skal fornyes hvert 5. år.

Se **§ 1 i BEK nr. 1442 af 20. december 2005 om indeholdelse af udbytteskat og royaltyskat**.

Uanset ordningen kan omfatte begrænset skattepligtige juridiske personer, anvendes ordningen i praksis kun for udbytte fra kilder i Danmark, der udloddes til fysiske personer, som efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst, indgået med Danmark, er hjemmehørende i

- Belgien,
- Canada,
- Det Forenede Kongerige Storbritannien og Nordirland,
- Finland,
- Grækenland,
- Irland,
- Luxembourg,
- Nederlandene,
- Schweiz,
- Sverige,
- Tyskland eller
- USA.

Afbrydelse af fristen for tilbagebetaling af udbytte-, rente- og royaltyskat af hensyn til SKATs kontrol

Hvis en fysisk eller juridisk person, der er begrænset skattepligtig til Danmark efter **KSL § 2** eller **SEL § 2**, har modtaget udbytte, hvori der efter **KSL §§ 65-65 A** er indeholdt kildeskat, som overstiger den endelige skat efter en dobbeltbeskatningsoverenskomst eller direktiv 2011/96/EU om en fælles beskatningsordning for moder- og datterselskaber fra forskellige medlemsstater, tilbagebetaler SKAT beløbet inden 6 måneder fra SKATs modtagelse af ansøgning om tilbagebetaling.

Sker tilbagebetaling efter dette tidspunkt, tilkommer der den skattepligtige en rente, der svarer til renten efter **OPKL § 7, stk. 2**, med tillæg af 0,4 procentpoint pr. påbegyndt måned.

Hvis SKAT pga. modtagerens forhold ikke kan kontrollere, om betingelserne for tilbagebetaling af kildeskat er opfyldt, afbrydes 6-måneders-tilbagebetalingsfristen, indtil modtagerens forhold ikke længere hindrer kontrol.

Hvis SKAT finder, at udbetaling på det foreliggende grundlag vil indebære en nærliggende risiko for provenutab af skat, kan SKAT kræve, at modtageren stiller sikkerhed. SKAT kan dog kun kræve sikkerhedsstillelse, hvis kravet om indeholdelse af kildeskat er omtvistet og ikke er endeligt afgjort ved en administrativ klageinstans eller domstolene. Se **KSL § 69 B**, indsat ved **lov nr. 591 af 18. juni 2012**.

Reglerne om tilbagebetaling af dansk kildeskat af både udbytte, royalties og renter til begrænset skattepligtige, herunder forrentningen af tilbagebetalingskrav efter udløbet af 6-måneders-tilbagebetalingsfristen, efter **KSL § 69 B**, svarer i store træk til det, der gælder ved tilbagebetaling af negativt tilsvær af skatter og afgifter efter **OPKL § 12**.

Bemærk

Bemærk

Hvis SKAT

- ikke fuldt ud imødekommer en ansøgning fra en skattepligtig om at få tilbagebetalt kildeskat af udbytte efter **KSL § 67**,
- undervejs i sagsforløbet foretager processuelle skridt ved at afbryde fristen for tilbagebetaling af udbytteskat eller kræver sikkerhedsstillelse efter **KSL § 69 B**, eller
- beregner renten af et krav på tilbagebetaling af udbytteskat efter **KSL § 69 B**,

og den skattepligtige ikke er enig heri, skal SKAT i hvert enkelt tilfælde træffe en afgørelse med krav til begrundelse og klagevejledning efter **FVL §§ 22-26**. Se afsnit **A.A.7.4.5** og **A.A.7.4.9**.

Den skattepligtige kan påklage SKATs afgørelse til Landsskatteretten. Se afsnit **A.A.10.1**.

Ved SKATs afgørelse om det materielle grundlag for tilbagebetaling af udbytteskat efter **KSL § 67** skal der som følge af **SFL § 19, stk. 5, nr. 3**, ikke udarbejdes sagsfremstilling mv., fordi klager over afgørelser efter **KSL § 67, stk. 1-5**, er omfattet af **BEK nr. 1200 af 14. december 2011 nr. 61**. Se afsnit **A.A.7.4.6**.

Ved SKATs afgørelse om processuelle skridt i form af

- afbrydelse af fristen for tilbagebetaling af udbytteskat eller krav om sikkerhedsstillelse efter **KSL § 69 B**, eller
- afgørelse om beregning af renten af et krav på tilbagebetaling af udbytteskat efter **KSL § 69 B**,

skal der ske forudgående partshøring og udarbejdes sagsfremstilling mv. efter **SFL § 19, stk. 1-4**, eller **SFL § 20**, fordi klager over afgørelser efter **KSL § 69 B** ikke er omfattet af **BEK nr. 1200 af 14. december 2011 § 1**. Se afsnit **A.A.7.4.5** og **A.A.7.4.6**.

Dato for

24 Jan 2013 07:20

offentliggørelse

UKS

Fra: Christian Hjerrild Ovesen
Sendt: 17. maj 2013 14:44
Til: Peter B Krøntoft
Emne: Rapporter

Hej Peter

Tak for de tilsendte rapporter.

Bare lige for at være helt med. Jeg videresender samtlige rapporter dem til henholdsvis Jens B og Bodil i Landskatteretten.

Var der flere end dem?

Vh
Christian

UKS

Fra: Christian Hjerrild Ovesen
Sendt: 17. maj 2013 15:19
Til: Kristian Hertz
Emne: SV: Erklæring og Beretning for LSR

De var gået hjem i intern revision. Jeg vendte det lige med Pernille. Det giver vidst god nok mening at vi sender den samlede årsrevision af de enkelte styrelser videre til Jens B. Men som hun sagde kunne vi med fordel gøre det for samtlige styrelser på en gang, herunder SKAT. Så jeg venter lige med at gøre noget, indtil vi aftaler tirsdag om og hvor meget vi sender videre.

Fra: Christian Hjerrild Ovesen
Sendt: 17. maj 2013 15:00
Til: Kristian Hertz
Emne: SV: Erklæring og Beretning for LSR

Jeg undrede mig egentlig også over, hvorfor de ikke sender dem direkte som normalt. Jeg forhører lige nærmere.

Fra: Kristian Hertz
Sendt: 17. maj 2013 14:59
Til: Christian Hjerrild Ovesen
Emne: SV: Erklæring og Beretning for LSR

De plejer selv at sende til Jens B. Det skriver de jo egentlig også, at de gør. Synes du skal høre, hvorfor de ikke selv sender dem, herunder om der er praksis for, at vi gør det. Hør evt. også Pernille Nygaard ad.

Fra: Christian Hjerrild Ovesen
Sendt: 17. maj 2013 14:57
Til: Kristian Hertz
Emne: VS: Erklæring og Beretning for LSR

Hej Kristian

Peter fra intern revision har sendt denne email, samt to flere med materiale vedrørende deres årlige revision af Landskatteretten.

Han har bedt mig om at videresende det til henholdsvis Jens Brøchner og Bodil Jested-Nielsen (Præsident for Landsskatteretten). Kan jeg bare sende sådanne emails direkte til Jens B, eller vil du sende dem?

Med venlig hilsen
Christian

Fra: Peter B Krontoft
Sendt: 17. maj 2013 14:23
Til: rr@rigsrevisionen.dk
Cc: Christian Hjerrild Ovesen; Torben Dandanell Mosegaard Ersbøll; Johan Renaberg; Egon Skindhøj; Kaja Kristensen
Emne: Erklæring og Beretning for LSR

Til

Rigsrevisionen

Vedlagt fremsendes Erklæring og Beretning 2012 for Landskatteretten

Erklæringen og Beretningen er dags dato sendt til departementschef Jens Brøchner.

Med venlig hilsen

Peter B Krontoft



SKATTEMINISTERIET

Intern revision

Revisionschef

Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K

E-mail: Peter.B.Krontoft@skm.dk

Telefon: (+45) 72 37 58 91

UKS

Fra: Christian Hjerrild Ovesen
Sendt: 3. juni 2013 12:58
Til: Jens Madsen
Emne: VS: Rapport
Vedhæftede filer: 12-014 Revision af udbytte- og royaltyskat for 2012 - Rapport.pdf; 12-014 Revision af udbytte- og royaltyskat for 2012 - Resume.pdf

Hej Jens

Du efterspurgte tidligere rapporter fra SIR. Derfor sender jeg hermed dem vi netop har modtaget

Fra: Peter B Krontoft
Sendt: 31. maj 2013 13:03
Til: rr@rigsrevisionen.dk
Cc: Christian Hjerrild Ovesen; Johan Renaberg; Egon Skindhøj; Torben Dandanell Mosegaard Ersbøll; Lars Kørvell
Emne: Rapport

Til

Rigsrevisionen
SKAT

Vedlagt fremsendes revisionsrapport vedrørende

- Revision af udbytte- og royaltyskat for 2012

Revisionsrapporten er dags dato sendt til departementschef Jens Brøchner.

Med venlig hilsen

Peter B Krontoft



SKATTEMINISTERIET

Intern revision
Revisionschef
Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K

E-mail: Peter.B.Krontoft@skm.dk
Telefon: (+45) 72 37 58 91

Fra: Anne Sophie Springborg Stricker
Sendt: 31. oktober 2015 11:22
Til: Jesper Rønnow Simonsen
Emne: Re: udbytte

Ha talt med Anne. Der er kun een VIP. Alt andet har været udkast.

Hilsen Anne Sophie

Sendt fra min iPhone

Den 31/10/2015 kl. 10.36 skrev Anne Sophie Springborg Stricker <Anne.Sophie.Stricker@Skat.dk>:

Kære Jesper

Der var møde hos dig den 20/8, hvor du blev orienteret. Samme dag modtog du en VIP orientering fra Anne M (vedhæftet). Jeg mener også at have hørt, at du havde modtaget den inden, men den har jeg ikke set. Jeg prøver at spørge Anne igen.

Den 21/8 tog du i departementet og orienterede Jens mundtligt. Den 24/8 sendte vi forelæggelse til Skatteministeren (vedhæftet).

Hvis du har brug for mere, skal du bare skrive/ringe/sms'e.

Med venlig hilsen

Anne Sophie



SKAT
HR og Stab
Direktionssekretariat
Østbanegade 123, 2100 København Ø
E-mail: Anne.Sophie.Stricker@Skat.dk
Telefon: (+45) 72 37 05 55

<mime-attachment>

<mime-attachment>

Bekendtgørelse 2009-12-14 nr. 1438

om varetagelsen af told- og skatteforvaltningens opgaver

I medfør af § 64 i skatteforvaltningsloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 907 af 28. august 2006, bestemmes:

§ 1. De opgaver, der ved skatteforvaltningslovens § 1 er tillagt told- og skatteforvaltningen, varetages af Skatteministeriet. Ved denne opgavevaretagelse kan der fortsat gøres brug af betegnelsen SKAT.

§ 2. Bekendtgørelsen træder i kraft den 1. januar 2010.

Stk. 2. Bekendtgørelse nr. 976 af 17. oktober 2005 om oprettelse af SKAT ophæves den 1. januar 2010.

UKS

MødereferatKoncerncentret
Proceskontoret

10. marts 2010

Deltagere:Fra Folketingets Ombudsmand:Kontorchef Karsten Loiborg
Fuldmægtig Jørgen Hejstvig-LarsenFra Koncerncentret:Winnie Jensen
Per Hvas
Jytte Kielgast**Møde hos Folketingets Ombudsmand**

Der blev afholdt møde hos Folketingets Ombudsmand den 10. marts 2010.

På mødet blev følgende to punkter drøftet:

- A. Retningslinier for behandling af indsigelser over SKATs sagsbehandling (baggrunden for mødets afholdelse)
- B. Ny struktur (taget op af Karsten Loiborg på mødet)

Ad A. Udkast til nye *Retningslinier pr. 1/1 2010 – indsigelser over Skatteministeriets sagsbehandling*, som følger modellen fra den hidtil gældende SKAT-meddelelse SKM2009.154.SKAT, var forud for mødet sendt til Karsten Loiborg med henblik på hans eventuelle bemærkninger.

Karsten Loiborg gav udtryk for, at de hidtil gældende retningslinier for behandling af indsigelser over SKATs sagsbehandling mv. havde fungeret optimalt, idet kun få klagere var vendt tilbage til ombudsmanden efter at være blevet henvist til - og have udnyttet - den interne klagemulighed.

Han fremhævede endvidere supplerende, at Skatteministeriet efter hans opfattelse - i modsætning til mange andre ministerier - havde stor fokus på borgernes retssikkerhed.

Karsten Loiborg havde derfor ikke yderligere bemærkninger til udkastet.

Ad B. Karsten Loiborg tog selv dette punkt op. Han spurgte, om indførelse af den nye struktur indebærer, at Skatteministeriet nu er én myndighed, hvilket vi kunne bekræfte.

Hertil udtrykte Karsten Loiborg følgende kritiske bemærkninger.

1) Etableringen af én myndighed vurderede han, er i strid med skatteforvaltningslovens § 14, stk. 1, hvoraf det fremgår at skatteministeren ikke kan træffe

afgørelse om en ansættelse af skat eller om en vurdering af fast ejendom (”medmindre Folketinget på særlige områder har bestemt andet”, jf. bemærkningerne til lovforslaget).

Karsten Loiborg foreslog som eventuel løsningsmodel, at der på grundlag af en lovændring oprettes en lille selvstændig myndighed som sekretariat for ministeren samtidig med, at den øvrige del af enhedsforvaltningen forbliver en selvstændig myndighed.

2) Han stillede sig uforstående over for indholdet af bekendtgørelse nr. 1438 af 14/12/2009 om varetagelse af told- og skatteforvaltningens opgaver.

Han stillede sig i den forbindelse ligeledes uforstående over for anvendelsen af bemyndigelsen i skatteforvaltningslovens § 64 som grundlag for etableringen af Skatteministeriet som én myndighed.

3) Karsten Loiborg spurgte endvidere, om det havde indgået i overvejelserne vedrørende den ny struktur og etableringen af Skatteministeriet som én myndighed, at man herved begrænsede adgangen til aktindsigt, hvilket vi kunne oplyse ikke havde været tilfældet.

4) Karsten Loiborg understregede afslutningsvis, at han som udgangspunkt ikke havde en holdning til, hvorledes de forskellige ministerier tilrettelægger deres organisation – men bemærkede, at specielt skatteministeriet gennem tiderne havde været gennemreguleret.

Sammenfattende var det således Karsten Loiborgs opfattelse, at gennemførelse af den nye struktur kræver Folketingets godkendelse (lovændring).

Vi gik på mødet ikke ind i en nærmere drøftelse af de forskellige synspunkter, men det blev aftalt, at vi vil overveje hans bemærkninger vedrørende den ny struktur og give en tilbagemelding på disse overvejelser.

Ombudsmanden nævnte afslutningsvis, at han overvejer at fremsender en åbningsskrivelse om grundlaget for skatteministeriets nye struktur. Vi antager, at fremsendelsen afventer vores tilbagemelding om evt. initiativer som opfølgning på hans udtalelser på mødet.

Jytte Kielgast

NOTAT

OMSTRUKTURERINGEN AF SKAT OG SKATTEMINISTERIET. OVERENS-
STEMMELSE MED SKATTEFORVALTNINGSLOVENS KOMPETENCERE-
G-
LER.

Journaliseret
Dok. nr. 6

**Telefonnotat – telefonsamtale med kontorchef Per Hvas, Skatteministe-
riet, den 14. juni 2010**

J.nr. 2010-1032-2099/JL5

Dok.nr. 6

D.d. talt med Per Hvas, tlf. 22 41 09 62, om det udkast til bekendtgørelse om varetagelsen af told- og skatteforvaltningens opgaver som han sendte med mail af 10. ds.

Indledningsvis konstaterede jeg at bekendtgørelsen for mig at se måtte bygge på en forudsætning om at der under Skatteministeriet var to selvstændige myndigheder: Koncerncentret (der har departemental status) og Skat. Dette bekræftede Per Hvas. Bekendtgørelsen ville imidlertid efter min opfattelse blive mere klar og forståelig hvis man som den første bestemmelse havde en regel om at Skatteministeriet består af Koncerncentret og Skat. Dette mente Per Hvas var en god ide.

Dernæst bemærkede jeg at afgrænsningen af hvilke sager som efter § 1, stk. 2, kun kunne afgøres af Skat, principielt er klar. Der er imidlertid det problem i bestemmelsen at myndigheden Skat er ophævet og ikke kan anses for "genoplivet" ved bekendtgørelsesudkastet som det er formuleret. Nærmere betegnet blev Skat oprettet ved bkg. 976 af 17. oktober 2005. Denne bekendtgørelse blev ophævet ved § 2, stk. 2, i bkg. nr. 1438 af 14. december 2009. Selvom bkg. 1438/2009 bliver ophævet ved den nye bekendtgørelse i 2010 (udkastets § 2, stk. 2), genopstår 2005-bekendtgørelsen ikke. Med andre ord: dødsdommen over Skat er afsagt og eksekveret i 2009, og Skat kan ikke genopstå fra de døde ved at dødsdommen i 2010 bliver ophævet. Derfor må man for mig at se i 2010-bekendtgørelsen (gen)oprette myndigheden Skat. Dette var Per Hvas med på og enig i.

Per Hvas vil sende os den endelige bekendtgørelse, så snart den er klar.

14. juni 2010. KA

Bekendtgørelse 2010-08-12 nr. 965 om varetagelsen af told- og skatteforvaltningens opgaver

I medfør af § 14, stk. 3, og § 64 i skatteforvaltningsloven, jf. lovbe-
kendtgørelse nr. 907 af 28. august 2006, som ændret ved lov nr. 345
af 18. april 2007, bestemmes:

§ 1. Skatteministeriet, som består af Koncerncentret og SKAT, udøver
de kompetencer vedrørende forvaltningen af lovgivning om skatter og
lov om vurdering af landets faste ejendomme, som ved skatteforvalt-
ningslovens § 1 er henlagt til told- og skatteforvaltningen, jf. dog stk.
2.

Stk. 2. Afgørelser, som i henhold til skatteforvaltningslovens § 1 er
henlagt til told- og skatteforvaltningen, og som efter skatteforvaltnings-
lovens §§ 5, 6, 7 og 11 kan påklages til et skatteankenævn, et vurde-
ringsankenævn, et motorankenævn eller Landsskatte retten, kan kun
træffes af SKAT.

Stk. 3. SKATs behandling af spørgsmål, som ikke er afgørelser, kan
ikke påklages til Koncerncentret.

§ 2. Bekendtgørelsen træder i kraft den 16. august 2010.

Stk. 2. Bekendtgørelse nr. 1438 af 14. december 2009 om varetagelsen
af told- og skatteforvaltningens opgaver ophæves.

KOPI

FOLKETINGETS
OMBUDSMAND

Skatteministeriet
Att.: kontorchef Per Hvas
Nicolai Eigtveds Gade 28
1402 København K

Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. +45 33 13 25 12
Fax +45 33 13 07 17

www.ombudsmanden.dk
post@ombudsmanden.dk

Personlig henvendelse: 10-14
Telefonisk henvendelse:
Man-tors 9-16, fre 9-15

Skatteministeriets struktur mv.

20 AUG. 2010

Jeg har konstateret at bekendtgørelse nr. 965 af 12. august 2010 om varetagelsen af told- og skatteforvaltningens opgaver er blevet bekendtgjort i Lovtidende A den 14. august 2010

J.nr. 2010-0972-9820/JL5
2010-1032-2099/JL5
Bedes oplyst ved henvendelse

Jeg har forstået bekendtgørelsens § 1, stk. 1, sådan at Skatteministeriet består af to selvstændige myndigheder, Koncerncentret der har departemental status og Skat der har styrelsesstatus.

Dok.nr. 59

På det foreliggende grundlag mener jeg herefter ikke at jeg har grundlag for at foretage mig mere angående de drøftelser der har været mellem Skatteministeriet og ombudsmandsinstitutionen om Skatteministeriets struktur.

Jeg vil derimod bede om oplysninger om Skatteministeriets overvejelser om udstedelse af en ny SKM til afløsning af SKM2009.154.SKAT om indsigelser over Skats sagsbehandling. Hvis overvejelserne herom ikke er tæt på at blive afsluttet, beder jeg Skatteministeriet om at oplyse hvortil klager over Skats sagsbehandling kan indgives indtil Skatteministeriet har truffet beslutning om udstedelse af en ny SKM.

Med venlig hilsen

Jens Møller
Direktør

Fra: [Erik Blegvad Andersen](#)
Til: [Ivar Nordland](#)
Emne: SV: VS: Intern Revision: Rapport om udbytteskat - høring
Dato: 21. april 2010 09:37:24

Interessant, mon Henrik Kahler har orienteret opad om rapporten som jo er spritny (20.4.10). Richard har vel ikke set den før han meldte, at de ikke kunne levere en person. Med rapporten tror jeg nok at piben får en anden lyd. Jeg orienterer mig lidt i systemet.

Mvh
Erik

Fra: Ivar Nordland
Sendt: 20. april 2010 15:42
Til: Erik Blegvad Andersen
Emne: Fwd: VS: Intern Revision: Rapport om udbytteskat - høring

Intern revision kan godt forstå det. Mon ikke også Richard kan. Mvh Ivar

Start på videresendt besked:

Fra: "Lise Bo Nielsen" <Lise.Bo.Nielsen@skat.dk>
Til: "Hanne Kathrine Lange" <Kathrine.Lange@Skat.dk>
Cc: "Ivar Nordland" <Ivar.Nordland@skat.dk>
Emne: VS: Intern Revision: Rapport om udbytteskat - høring

Vil du kigge på den?

Mvh

Lise

Med venlig hilsen

Lise Bo Nielsen
[cid:image002.gif@01CAE09C.D957A440]<<http://www.skat.dk/>>
Kontorchef
Jura og Samfundsøkonomi, Selskab og aktionær
Direkte telefon: (+45) 33 92 48 40
E-mail: Lise.Bo.Nielsen@skat.dk

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

Fra: Bo Daugaard
Sendt: 20. april 2010 15:07
Til: Lise Bo Nielsen; Lars Nørding; Lisbeth Rømer; Henrik Kähler; Jette Zester
Cc: Mads Blokhuis; Linda Severinsen; Tina Laustsen; Jens Lundgaard
Emne: Intern Revision: Rapport om udbytteskat - høring

Til

Koncerncentret, Jura og Samfundsøkonomi
Lise Bo Nielsen

Midtjylland, Regnskab
Lars Nørding
Lisbeth Rømer

Borger og Virksomhed
Henrik Kähler
Jette Zester

Jeg fremsender hermed udkast til rapport om udbytteskat.

Såfremt i har eventuelle faktuelle ændringer eller tilføjelser, bedes disse indføjet i afsnit 7 Iagttagelser med fremhævet skrift.

Andre bemærkninger, kommentarer og forslag bedes indføjet i afsnit 10 Høring.

Bemærk, at I bedes venligst skrive bemærkninger og kommentarer til Konklusion og anbefalinger ind i afsnit 10 Høring.

Vi vil bede om jeres tilbagemelding inden den 29. april 2010.

Med venlig hilsen

Bo Daugaard

[cid:image003.gif@01CAE09C.D957A440]<<http://www.skm.dk/>>

Intern Revision
Revisionscenter København
Nicolai Eigtveds Gade 28, 1402 København K

E-mail: Bo.Daugaard@skm.dk

Telefon: (+45) 72 37 13 14

**SKATTEMINISTERIET**

Indholdsfortegnelse	Risikopolitik i SKAT
	Formål og definitioner
	Direktionens risikovillighed
	Risikoområder og risikokommunikation
	Mål og ansvar for den strategiske risikoledeelse
	Organiseringen af den strategiske risikoledeelse
	Vejledning til risikoledeelsen

Risikopolitik i SKAT

Dato for offentliggørelse	24 aug 2010 09:28
Serienummer	I nr. 210
Version	1.1 digital
Ansvarlig fagkontor	Koncernfunktioner; Styring
Hvad er nyt?	Skatteministeriets risikopolitik er blevet opdateret som følge af ny organisering og nyt koncept for intern kvalitetsstyring.
Resumé	Gyldighed og omfang Direktionen i Skatteministeriet har den 18. august 2010 vedtaget nærværende risikopolitik for Skatteministeriet. Risikopolitikken omfatter alle fagområder samt alle ledere og medarbejdere i Skatteministeriet.

Risikopolitikken udgør det overoverordnede grundlag for såvel den strategiske risikoledeelse som den operationelle risikostyring i Skatteministeriet. Den fastsætter bl.a. formål, risikovillighed, risikoområder, ansvarsfordeling samt den organisatoriske forankring af risikoledeelsen i Skatteministeriet.

Et væsentligt led i risikostyringen er det interne kvalitetsstyringssystem, hvis regler og målsætninger findes på [styringsportalen](#).

På informationssikkerhedsområdet gælder et særligt regelsæt, som findes på portalen for [informationssikkerhed](#).

Risikopolitikken træder i kraft den 1. september 2010.

Ajourføring

Risikopolitikken for Skatteministeriet er en dynamisk politik, idet den afspejler virkeligheden og dens omskiftelighed. Direktionen i SKAT skal minimum én gang årligt tage stilling til behovet for at ajourføre risikopolitikken. Den centrale risikostyringsfunktion i Koncernfunktioner, Styring initierer denne ajourføring.

*Formål og definitioner***Formålet med risikoledelse i Skatteministeriet er:**

- At give overblik over muligheder og risici i forhold til Skatteministeriets mission, visioner og de strategiske målsætninger
- At tage kalkuleret risiko frem for at bruge unødigt mange ressourcer på nulfejlskultur.
- At bekæmpe uacceptable risici i tide, inden omkostninger hertil eskalerer
- At ansvarsplacere overvågning og bekæmpelse af risici, for at fokusere og dermed begrænse ressourceforbruget
- At tænke på tværs af organisationen, så risikoen bekæmpes mest effektivt, uanset hvor i organisationen evt. konsekvenser mærkes

Risikoledelse og risikostyring i Skatteministeriet kan kun gennemføres med en positiv medvirken fra samtlige medarbejdere og ledere i Skatteministeriet.

Derfor har alle medarbejdere og ledere i Skatteministeriet både ret og pligt til at gøre opmærksom på handlinger, hændelser eller forhold, som har væsentlig betydning for Skatteministeriets indfrielse af mission, visioner og mål. Det sker for medarbejderne i praksis ved at orientere den nærmeste leder. For lederne via de fastlagte procedurer for rapportering i forbindelse med henholdsvis risikoledelse, informationssikkerhed og kvalitetstyring i Skatteministeriet.

Definition af risikostyring

Håndtering af operationelle risici, som har negativ indflydelse på Skatteministeriets resultatopnåelse indenfor konkrete fagområder

Definition af strategisk risiko

Ved "strategisk risiko" set i forhold til risikoledelsen i Skatteministeriet skal forstås:

- hændelser/forhold, som vurderes at have strategisk betydning for Skatteministeriets evne til at kunne levere sine kerneydelser.

"Risikoledelse" skal i forlængelse heraf forstås som:

- koordineringen på ledelsesniveau af, hvordan Skatteministeriet håndterer ovenstående strategiske risici.

Direktionens risikovillighed

Skatteministeriets risikoleddelse skal såvel centralt som lokalt give plads til at søge løsninger, hvor nul-fejlskulturen ikke er altoverskyggende. Risici identificeres, vurderes og styres på alle niveauer i Skatteministeriet ud fra en vurdering af sandsynlighed og konsekvens.

Ved den valgte organisering af den strategiske risikoleddelse og sammenhængen til den operationelle risikostyring er der i Skatteministeriet etableret en risikostyringskæde mellem det operationelle og det strategiske niveau, der skal understøtte det lokale råderum og give plads til den enkelte medarbejder og leder i Skatteministeriet til at foretage egne vurderinger og valg - herunder prioriteringer i forhold til opgaveløsningen.

Den enkelte medarbejder og leder i Skatteministeriet skal i overensstemmelse hermed rette sit fokus i opgaveløsningen mod udvidelsen af handlemuligheder og gevinster ved at lave en bevidst risikoafvejning på Skatteministeriets vegne. Afvejningen skal ske i lyset af strategiplan og de strategiske mål for Skatteministeriet, herunder indfrielsen af Skatteministeriet mission og visioner.

Fastlæggelsen af direktionens risikovillighed sker dels i relation til konkrete vurderinger af aktuelle risici og håndteringen heraf, dels ved forelæggelse for direktionen af enkeltsager inden for områder af afgørende strategisk betydning for Skatteministeriet.

Risikoområder og risikokommunikation

Risikoleddelsen i Skatteministeriet tager udgangspunkt i en opdeling på følgende overordnede risikoområder:

- Politiske forhold
- Kunder
- Økonomi
- Produktion
- Interessenter
- HR
- Projekter
- It og telefoni

Den enkelte aktuelle risiko, som identificeres ved udøvelsen af løbende risikoleddelse, klassificeres inden for ét af risikoområderne, og der foretages en beskrivelse, kategorisering og scoring af risikoen i forbindelse med udfyldelsen af risikologgens felter, jævnfør afsnittet **vejledning til risikoleddelsen**.

Risikokommunikation er et styringsredskab, der går på tværs af alle risikoområder i Skatteministeriet - idet det for alle identificerede kritiske risici skal vurderes, om der er behov for at iværksætte særlige tiltag på kommunikationsområdet, som kan afbøde konsekvenserne, hvis den pågældende risiko realiseres. Det kan enten være eksternt rettede kommunikationsmæssige tiltag, som for eksempel kan afbøde en image-krise eller et image-tab for Skatteministeriet, eller interne kommunikationstiltag, som for eksempel kan hindre/formindske rygtedannelser, uro eller utilfredshed blandt medarbejderne.

Mål og ansvar for den strategiske risikoleddelse

Mål og ansvar for den strategiske risikoleddelse

Risikoleddelse i Skatteministeriet sker på strategisk niveau. Strategisk

risikoleddelse vedrører koordineringen af, hvordan Skatteministeriet håndterer hændelser/forhold, som vurderes at have strategisk betydning for organisationens evne til at kunne levere sine kerneydelser. Risikoleddelsen er primært fremadrettet og skal fungere som et styringsredskab og early-warning instrument.

Det er målet med håndtering af Skatteministeriets risici, at væsentlige strategiske risici overvåges gennem en fortløbende proces, hvor de enkelte risici identificeres, vurderes og efterfølgende håndteres i relation til vurderingen. Vurdering af en risiko tager udgangspunkt i de to parametre: sandsynlighed og konsekvens, jævnfør afsnittet **vejledning til risikoleddelsen**.

Inputtet til risikoleddelsen kommer fra flere kanaler både eksterne; eksempelvis ny lovgivning, mediebevågenhed, Finansloven, og fra interne kanaler i Skatteministeriet, herunder outputtet fra Skatteministeriets styringsmodel, fra den løbende ledelsesinformation i Skatteministeriet og fra it-sikkerhedsfunktionen i SKAT. Den interne kvalitetsstyring (IKS) kan ligeledes generere input til risikoleddelsen i Skatteministeriet og omvendt.

Direktionen, regionsdirektørerne og direktørerne for de særlige enheder er ansvarlige for at udøve risikoleddelsen i forhold til de strategiske risici. Helhedsorienteringen skal sikre, at man ikke blot forholder sig de enkelte risici, men også til de indbyrdes sammenhænge på tværs af Skatteministeriets organisation.

Mål og ansvar for den operationelle risikostyring

Ansaret for den operationelle risikostyring er forankret hos den leder, der er ansvarlig for den konkrete opgaveløsning. Et væsentligt element heri er den interne kvalitetstyring (IKS)

Formålet med Skatteministeriets interne kvalitetsstyring er:

- At forebygge og modvirke fejl i administrationen af Skatteministeriets kerneområder
- At medvirke til løbende evaluering, optimering og kvalitetssikring af indlagte processer og forretningsgange inden for Skatteministeriets kerneområder

De enkelte afdelingsledere er ansvarlige for udførelsen af de interne kontroller og af rapporteringen, der er forbundet hermed. Hvis udførelsen af en intern kontrol afslører forhold/risici, der kan betragtes som strategisk væsentlige, løftes forholdet/risikoen til regionsdirektionsniveau og indgår i dennes risikoleddelse. Den nærmere ansvars- og opgavefordeling i forhold til IKS fremgår af **SKATs interne kvalitetsstyring**

Organiseringen af den strategiske risikoleddelse

Den strategiske risikoleddelse er organiseret på 3 niveauer:

- I Ledelsesniveau
- II Driftsniveau
- III Intern Revision

Niveau I - ledelsesniveauet

Direktionen i Skatteministeriet fastsætter risikopolitikken og godkender denne samt retningslinjerne for udførelsen af risikoledelsen i Skatteministeriet. *Direktionen* er ligeledes ansvarlig for at udøve den øverste strategiske risikoledelse i Skatteministeriet i overensstemmelse med politikken og retningslinjerne. Det betyder, at *direktionen* - på baggrund af løbende risikovurderinger - evaluerer aktuelle strategiske risici og beslutter, hvordan de enkelte risici skal håndteres.

Produktionsforum, Juridisk Forum og Udviklingsforum. De tre fora styrer og koordinerer den strategiske risikoledelse indenfor hver deres område, og formanden er ansvarlig for indmelding til *Direktionens* log.

Koncerndirektøren, Direktørerne for; HR, økonomi, samfundsøkonomisk analyse, SAC, Koncern IT samt chefen for spillemyndigheden udøver risikoledelse på eget område, og risici der er af landsdækkende/strategisk betydning indmeldes til det relevante fora eller direkte til *Direktionens* log.

Regionsdirektørerne udøver risikoledelse på regionsniveau og forhold der har strategisk/landsdækkende betydning, indmeldes til produktionsforum, hvor de behandles og hvis relevant indmeldes til *Direktionens* log.

Skattedirektørerne udøver risikoledelse i eget ansvarsområde, i forhold til de retningslinjer, der er fastlagt på regionsniveau. Forhold/risici, der vurderes at have betydning på regionsniveau, tages op til videre drøftelse i regionsdirektionen.

Afdelingsledere er ansvarlige for risikostyringen i egen enhed, og såfremt der er forhold, af strategisk betydning for hele enheden eller SKAT, indmeldes disse til nærmeste leder, som vurderer om risikoen skal behandles videre i ledelsessystemet.

Kontorchefer i koncerntøret, IT, SAC og spillemyndigheden er ansvarlige for risikostyringen i egen enhed, og såfremt der er forhold, af strategisk betydning for hele enheden eller SKAT, indmeldes disse til den ansvarlige direktør, som vurderer om risikoen skal behandles videre i ledelsessystemet

Niveau II - Driftsniveauet

Til at understøtte ledelsens risikostyring udpeges en risikoorganisation, bestående af:

Den centrale risikostyringsfunktion i koncernfunktioner, Styring som understøtter *Direktionen* i udførelsen af risikoledelsen, herunder udarbejder oplæg til brug for risikoledelsen og initierer ajourføring af risikopolitik og retningslinjer. Den centrale risikostyringsfunktion kan endvidere kontaktes af medarbejdere og ledere fra hele organisationen omkring risici, som mangler en ansvarsplacering, i så fald kontakter den centrale risikostyringsfunktion de relevante direktører, mhp at få risikoen beskrevet, scoret og ansvarfordelt. Endelig har den centrale Risikostyringsfunktionen ansvaret for, at der foretages en samlet kvalitetssikring af det indhentede input, og har en opsøgende funktion i forhold til identifikation af nye risici. Til støtte herfor udpeges en reviewgruppe, som den centrale risikostyringsfunktion er formand for.

Reviewgruppen som består af repræsentanterne for de tværgående koncernfunktioner, der har en viden om tværgående risici. Det drejer sig om: Presse og Intern kommunikation, Styring, Direktionssekretariatet, Strategi og Organisation samt økonomi.

De *lokale risikostyringsfunktioner* som betjener henholdsvis Produktionsforum, Juridisk Forum og Udviklingsforum, HR, Økonomi, Samfundsøkonomisk analyse, Spillemyndigheden, Koncern it og SAC.

De *regionale risikostyringsfunktioner* som betjener de 6 Regionsdirektioner i henhold til den regionalt fastsatte organisering og indmelder risici til Produktionsforum. Der kan med fordel være tale om samme personkreds, som er risikokoordinatorer i det interne kvalitetsstyringssystem.

For alle ovenstående risikostyringsfunktioner er der følgende opgaver:

- *Sparing med den lokale ledelse om strategiske risici* stammende fra enhedens opgave.
- *Kvalitetssikre input* både til den lokale risikolog og det som videregives, både sprogligt og indholdsmæssigt.
- *Identifikation af nye risici* eksempelvis ved at holde sig orienteret om revisionsrapporter, den interne kvalitetstyring, ledelsesinformation osv.
- *udveksle viden/erfaringer* med de øvrige risikostyringsfunktioner
- *Implementere nye tiltag* indenfor risikostyring og risikoleadelse

Niveau III - Intern revision

Intern revision foretager en objektiv gennemgang og vurdering af effektiviteten af Skatteministeriets risikoleadelse. Revisionen medvirker endvidere til at forbedre og udvikle risikoleadelsen i Skatteministeriet. Intern Revision medvirker IKKE, grundet sin uafhængige og neutrale rolle, i fastlæggelsen af indholdet af risikopolitikken eller i udøvelsen af risikoleadelsen.

Vejledning til risikoleadelsen

Direktionen/Foraet/Regionsdirektionen skal som første trin i udøvelsen af risikoleadelsen foretage en risikoanalyse.

Risikoanalysen består primært i, at centrale, strategiske risici for Skatteministeriet/regionen identificeres, beskrives og vurderes i henhold til sandsynlighed og konsekvens. Den enkelte risiko scores på en skala fra 1 til 5 på hver af de to parametre "sandsynlighed" og "konsekvens".

Risikolog

Til brug for dokumentation og præsentation af risici er der udarbejdet en **skabelon** - "Risikolog for Skatteministeriet/Fora x/Region X".

For hver risiko skal der udfyldes en række felter i risikologgen, hvoraf nogle felter har fastdefinerede variable:

Risiko nr.	Der skal angives et fortløbende nummer, som kan anvendes til identifikation af risiko.
Beskrivelse af risiko	Risikoen skal beskrives kort - det kunne f.eks. være, at "kompetencesituationen på toldområdet bliver nødlidende som følge af, at flere toldmedarbejdere skal på pension inden for de næste år". En risiko skal altid knyttes op på et eller flere af SKATs forretningsområder for at være tilstrækkelig konkret til at kunne indgå i risikoanalysen. "Terrorangreb i Danmark" opfylder således ikke betingelsen. For en definition af risikobegrebet se afsnittet "Formål og definitioner".
Kategori	Kategorisering af risici i Skatteministeriet sker på otte centrale områder:

- a. Politiske forhold
- b. Interessenter
- c. Økonomi
- d. Produktion
- e. Kunder
- f. HR
- g. Projekter
- h. It og telefoni

Beskrivelse af konsekvens Det skal beskrives, hvilke konsekvenser det har, hvis risikoen indtræffer/realiseres. Det kan være alt fra økonomiske konsekvenser til tab af viden, faldende produktion, forsinkelse af et projekt, Medarbejderutilfredshed osv.

Sandsynlighed Sandsynligheden for, at den pågældende risiko indtræffer, skal angives på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er mindste sandsynlighed og 5 er største sandsynlighed, jf. nedenstående skala:

- 1: Meget lille (0-20 % sandsynlighed)
- 2: lille (21-40 % sandsynlighed)
- 3: Middel (41-60 % sandsynlighed)
- 4: Stor (61-80 % sandsynlighed)
- 5: Meget stor (81-100 % sandsynlighed)

Scoringen beskriver den **aktuelle** risiko. Såfremt der er iværksat handleplan, nedsætte scoringen i takt med at planen får **effekt**, det er ikke nok at planen er vedtaget.

Konsekvens De forventede konsekvenser hvis den pågældende risiko indtræffer, skal angives tillige på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er mindste konsekvens og 5 den er største konsekvens, jf. nedenstående skala:

- 1: Ikke alvorlig
- 2: Mindre alvorlig
- 3: Alvorlig
- 4: Meget alvorlig
- 5: Katastrofal

Scoringen beskriver den **aktuelle** konsekvens. Såfremt der er iværksat handleplan, nedsætte scoringen i takt med at planen får **effekt**, det er ikke nok at planen er vedtaget.

Samlet score Den samlede score for risikoen udregnes automatisk. Farven angives ligeledes automatisk som grøn, gul eller rød på baggrund af en på forhånd fastlagt skala (grøn= 0-5, gul=6-10, rød=12-25).

Røde risici betragtes i udgangspunktet som "kritiske" risici, som kræver en konkret drøftelse i Direktionen/Foraet/Regionsdirektionen mhp. iværksættelse af imødekommende foranstaltninger, herunder udarbejdelse af en risikoplan og/eller en kommunikationsplan, jf. særskilt afsnit nedenfor.

Gule risici kræver stillingtagen i Direktionen/Foraet/Regionsdirektionen til, hvorvidt et øget, løbende fokus på den konkrete risiko er tilstrækkeligt, eller om der skal udarbejdes en risikoplan og/eller en kommunikationsplan.

Grønne risici kræver som udgangspunkt "blot" øget, løbende fokus - risikoen accepteres.

Det vil ofte være relevant at løfte en rød risiko videre i systemet, men det vil ikke altid være tilfældet, der kan godt være helt lokale risici, som er meget

alvorlige lokalt, men som ikke kan forventes at få betydning for det samlede ministerium.

Handlinger/Risikoplan Her beskrives kort, hvilke handlinger/tiltag, der er iværksat for at imødekomme risikoen. Hvis vurderingen af en konkret risiko afstedkommer udarbejdelsen af en risikoplan, angives dette, og der refereres de væsentligste handlinger/tiltag fra risikoplanen. Risikoplanen skal som udgangspunkt ikke forelægges direktionen, men direktionen kan bede om at få risikoplanen tilsendt, hvis den ønsker yderligere uddybning, end det der er beskrevet i feltet.

Ønskes Direktionens stillingtagen til den fulde risikoplan, eller kræver planen ressourcetilførelse udover enhedens eget budget, udarbejdes almindelig forelæggelse for Direktionen med angivelse af formål, budget osv. Der kan således **ikke** søges om ressourcer i i risikologgen.

Kommunikationstiltag I feltet angives, hvilke særlige kommunikative tiltag der er behov for at iværksætte. For hvert tiltag skal kort angives følgende:

- a. Hovedbudskab/vinkel
- b. Interessent
- c. kommunikationskanal

Al ledelse handler om kommunikation - det gælder også risikoledelse. Kommunikation indgår med flere vinkler i risikoledelsen, herunder:

Imødegåelsen af risici. En del kriser kan undgås ved at informere i tide. Ved indmelding af risici skal man derfor være opmærksom på, om risikoen kan imødegås ved i tide at orientere relevante interessenter. Det skal derfor fremgå af kommunikationsfeltet, om der er behov for kommunikationstiltag og i så fald hvilken kanal man vælger, hvad hovedbudskabet skal være og hvem interessenterne er, samt om der er udarbejdet egentlig kommunikationsplan. Relevante interessenter kan være Ministeren, Direktionen/Regionsdirektionen, HSU, KCSU, RSU, KC'ere/afdelingsledere, medarbejderne, borgere & virksomheder (pressen).

Sikre fortsat opbakning til risikoledelsen i organisationen. Hvis man ønsker, at ledere og medarbejdere bidrager til identifikation af risici, er det vigtigt, at de oplever, at deres bidrag bliver anvendt. Da loggen er fortrolig, er det centralt at sikre alternative tilbagemeldinger til organisationen. Det kan enten være i form af referater fra direktionsmødet som led i strategiarbejde eller som et led i ledelsesinformation, hvor man med fordel kan sammenholde strategi, målopfyldelse, og risikoledelse i form af muligheder og udfordringer i forhold til opfyldelse af strategi og mål.

Påvirkning af adfærden i organisationen. Mange risici kan imødegås ved en bevidsthed om risikoen, og deraf følgende justering af adfærden i organisationen, men det kræver ligesom i ovenstående, at medarbejderne gøres opmærksom på risikoen. Det kan enten gøres via ovenstående kanaler eller via artikler i personalenyt og lign.

Som et led i projektmodellen er der udarbejdet en vejledning til kommunikationsstrategi og til udarbejdelse af en egentlig kommunikationsplan for projekter. Denne vejledning kan med fordel anvendes til at udarbejde en egentlig kommunikationsplan for udvalgte risici, som enten er meget væsentlige for Skatteministeriet eller som har et potentielt stort politisk fokus. Begge vejledninger finder du her: **kommunikation i projektmodellen**

Ansvarlig	Der angives ansvarlig region, kontor/afdeling eller person. Det nødvendige niveau for ansvarsplaceringen fastlægges efter behov. Når der er påført ansvarlig, har direktionen uddelegeret ansvaret for overvågning og håndtering af risikoen til den pågældende. Den ansvarlige er således både ansvarlig for at orientere direktionen om ændringer i risikoniveau, og for at få effektueret handleplanen.
Status	Status for risikoen angives som "åben" eller "lukket". Lukkede risici bibeholdes i loggen af hensyn til muligheden/risikoen for, at risikoen aktualiseres igen - f.eks. kan bestemte risici være sæsonbetingede.

Risikoplan

På baggrund af den vejledende scoring af de enkelte risici i forhold til sandsynlighed og konsekvens, foretager Direktionen/Regionsdirektionen en vurdering af, hvorvidt den enkelte risiko har kritisk betydning for Skatteministeriet/regionen.

Hvis en risiko kategoriseres som kritisk, skal der udarbejdes en risikoplan for den pågældende risiko, bestående af dels en handlingsplan, dels en beredskabsplan. Der er ligeledes udarbejdet en **skabelon** med indbygget vejledning til brug herfor.

SKATSven J Nielsen
[REDACTED]
[REDACTED]Jernbanevej 6
4300 Holbæk

Telefon 72 22 18 18

E-mail via www.skat.dk/kontakt

15. februar 2011

J. nr. [REDACTED]
Sagid. [REDACTED]
Indkomster 2009Torben.Rasmussen@Skat.dk
Direkte nr. 72 38 35 92

SKAT har brug for oplysninger fra dig

SKAT har fra Politiet modtaget oplysninger om, at der for årene 2008 til 2010 er foretaget store indbetalinger til din konto med nr. [REDACTED] i Nordea Bank fra en konto i udlandet.

SKAT skal bede dig redegøre for disse overførsler for årene 2008, 2009 og 2010.

- Hvor kommer pengene fra ?
- Hvad er anledninger til disse overførsler.

Vi beder dig sende os oplysningerne, så vi har det senest den 10. marts 2011. Husk at skrive CPR-nummer på.

Hvis du ønsker personligt møde, beder vi dig ringe og aftale en tid inden 25. februar 2011.

Jeg skal oplyse, at jeg har ferie den 17. og 18. februar 2011.

Med venlig hilsen

Torben Rasmussen

Fra: Allan Normann Martens
Sendt: 15. juni 2011 12:04
Til: Per Jacobsen
Emne: medarbejderligning

Hej Per

Blot et kort overblik:

Vedrørende medarbejder Sven Nielsen w00177.
Region Midtjylland – fagsøjle regnskab.

Sagen er startet op ved modtagelse fra økokrim i forbindelse med, at der er tale om medarbejder.

Der foreligger kontoudtog der viser, at der er overført penge fra USA til Sven Nielsen.

Der er tale om beløb i omegnen af kr. 500.000.

Der indkaldes redegørelse samt dokumentation fra medarbejder.
Det oplyses, at der er tale om konsulenttydelser samt lån.

For at få overblik samt yderligere oplysninger og dokumentation indkaldes medarbejder til møde. Første møde rykkes efter anmodning fra medarbejder.

Næste møde holdes fredag den 17/6 2011.

Økokrim henvender sig, og oplyser, at de har indhentet kontoudtog i Nordea på modparten i USA. Kontoudtogene viser blandt andet pengeoverførsler til Sven Nielsen.
Overførslerne er nu oppe på over kr. 2 mill.

Ifølge aftale med Afdelingsleder Preben Buchholz holder vi mødet på fredag. Vi skal have for øje, at sagen kan udvikle sig. Fra Økokrim deltager udover os, også Peter Larsen.
Rent juridisk undersøger Økokrim om der er yderligere forhold at være opmærksom på.

Personaleafdelingen er orienteret. De ønsker først at tage yderligere stilling til sagen, når vi har noget konkret fra mødet.

Vi afventer således mødet, og ser om der er en forklaring.

Allan Martens

Per Jacobsen

Fra: Per Jacobsen
Sendt: 25. oktober 2011 21:23
Til: Torben Rasmussen; Allan Normann Martens
Emne: medarbejderligning - Sven Nielsen

Hej Torben og Allan

Jeg har d.d. talt med Lars Nørding vedr. Sven Nielsen sagen.

Jeg har lovet ham en status – Er vi ikke tæt på med et forslag til afgørelse ??

Med venlig hilsen

Per Jacobsen



Indsats M-SS
Skattedirektør
Ny Østergade 9, 1. sal, 4000 Roskilde

E-mail: Per.Jacobsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 22 60 11 40



Pas på miljøet - udskriv kun denne e-mail hvis det er nødvendigt

Per Jacobsen

Fra: Per Jacobsen
Sendt: 4. november 2011 12:17
Til: Torben Rasmussen
Cc: Allan Normann Martens
Emne: medarbejdersag

Hej Torben

Hvordan går det med Sven Nielsen sagen ??

Med venlig hilsen

Per Jacobsen



Indsats M-SS
Skattedirektør
Ny Østergade 9, 1. sal, 4000 Roskilde

E-mail: Per.Jacobsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 22 60 11 40

Per Jacobsen

Fra: Per Jacobsen
Sendt: 4. april 2013 21:22
Til: Torben Rasmussen
Emne: SV: Sven

Hej Torben

Det er ok – jeg vil gerne have en orientering – når ankenævns sagen er afsagt

Med venlig hilsen

Per Jacobsen



Indsats
Mindre Virksomheder
Underdirektør
Gymnasievej 21, 4600 Køge

E-mail: Per.Jacobsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 22 60 11 40

Fra: Torben Rasmussen
Sendt: 4. april 2013 10:43
Til: Per Jacobsen
Emne: SV: Sven

Koncernstyring
Februar 2014

UKS Side 5942



Koncernstyringsstrategi 2014-2017

Skatteministeriet

1. Skatteministeriets koncern

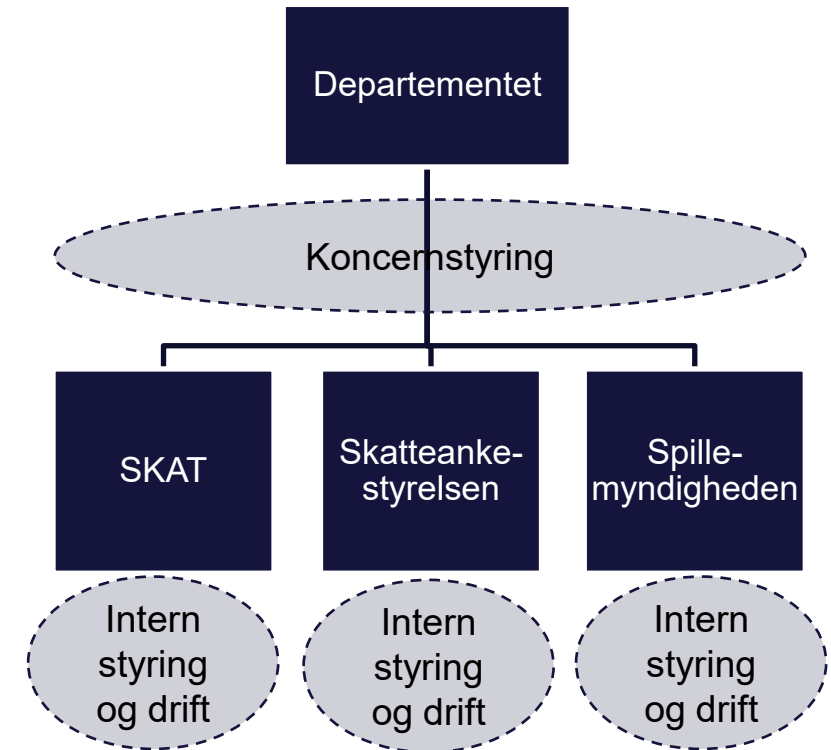
Skatteministeriets koncern omfatter departementet og tre underliggende institutioner i form af SKAT, Skatteankestyrelsen og Spillemyndigheden.

De tre institutioner forvalter skattelovgivningen og har ansvaret for deres egen interne styring og drift i forhold til hhv. at opkræve og inddrive skatter og afgifter, at gennemføre klagesagsbehandling på skatteområdet samt at regulere spillemarkedet.

Samtlige tre institutioner forventes senest med udgangen af 2015 at have opstillet KPI'er og resultatkrav, som deres interne styring og drift tilrettelægges efter. KPI'erne tager udgangspunkt i institutionernes finanslovsmål, men har ikke en matematisk sammenhæng hermed.

Departementet udfører ministerbetjening, udformer skattelovning og gennemfører skatteøkonomiske analyser og beregninger mv. Herudover er det departementets opgave af varetage den tværgående koncern-styring af Skatteministeriet. Endelig er Skatteministeriets Interne Revision, der inden for rammerne af en § 9-aftale med Rigsrevisionen varetager det uafhængige revision med institutionerne, placeret under departementet.

Dette dokument beskriver formålet med og tilrettelæggelsen af departementets koncernstyringsopgave.



2. Koncernstyringens formål

Tilsyn og styring

Koncernstyringsopgaven følger af princippet om ministerstyre, der indebærer, at Skatteministeriets departement har det overordnede styrings- og tilsynsansvar for institutionerne på ministerområdet.

Koncernstyringens formål kan betragtes som todelt. For det første omfatter koncernstyringen således departementets *tilsyn* med de underliggende institutioner, der vedrører den bagudrettede kontrol med, om de har løst opgaverne som forudsat og inden for de fastsatte rammer.

For det andet omfatter koncernstyringen departementets *styring* af de underliggende institutioner, herunder den fremadrettede målfastsættelse, prioritering og (forretnings)udvikling af institutionerne.

Koncernstyring indebærer således ifølge Finansministeriet, at ministeriets øverste ledelse *både* kan prioritere og følge op på institutionernes virke og dermed sørge for en sikker og effektiv drift af hele koncernen.¹

Tilsyn

Ex post

- Kontrol og opfølgning

Styring

Ex ante

- Målfastsættelse, prioritering og forretningsudvikling

(1) Finansministeriet (2010): *Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution*

2. Koncernstyringens formål

Compliance og performance

Udover, at koncernstyringen tidsmæssigt både har et bagudrettet og et fremadrettet sigte, har koncernstyringen også indholdsmæssigt et dobbelt formål.

Koncernstyringen skal således ifølge Finansministeriet² sikre:

- Bevillingsanvendelse og opgaveløsning i overensstemmelse med regler og formål
- Omkostningseffektivitet, der sikrer en tilfredsstillende opgaveløsning med så få ressourcer som muligt
- Effektivitet i form af målfastsættelse og resultater, der følger politiske ønsker og krav

Det første punkt vedrører *compliance* eller legalitet og retter sig mod styrelsernes efterlevelse af gældende lovgivning, bevillings- og regnskabsregler mv. De to øvrige punkter vedrører derimod *performance* eller effektivitet og har fokus på institutionernes målopfyldelse og produktivitet.

Compliance

Regeloverholdelse

○ Bevillingsoverholdelse

Performance

Målopfyldelse

○ Produktivitet

(2) Finansministeriet (2010): *Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution*

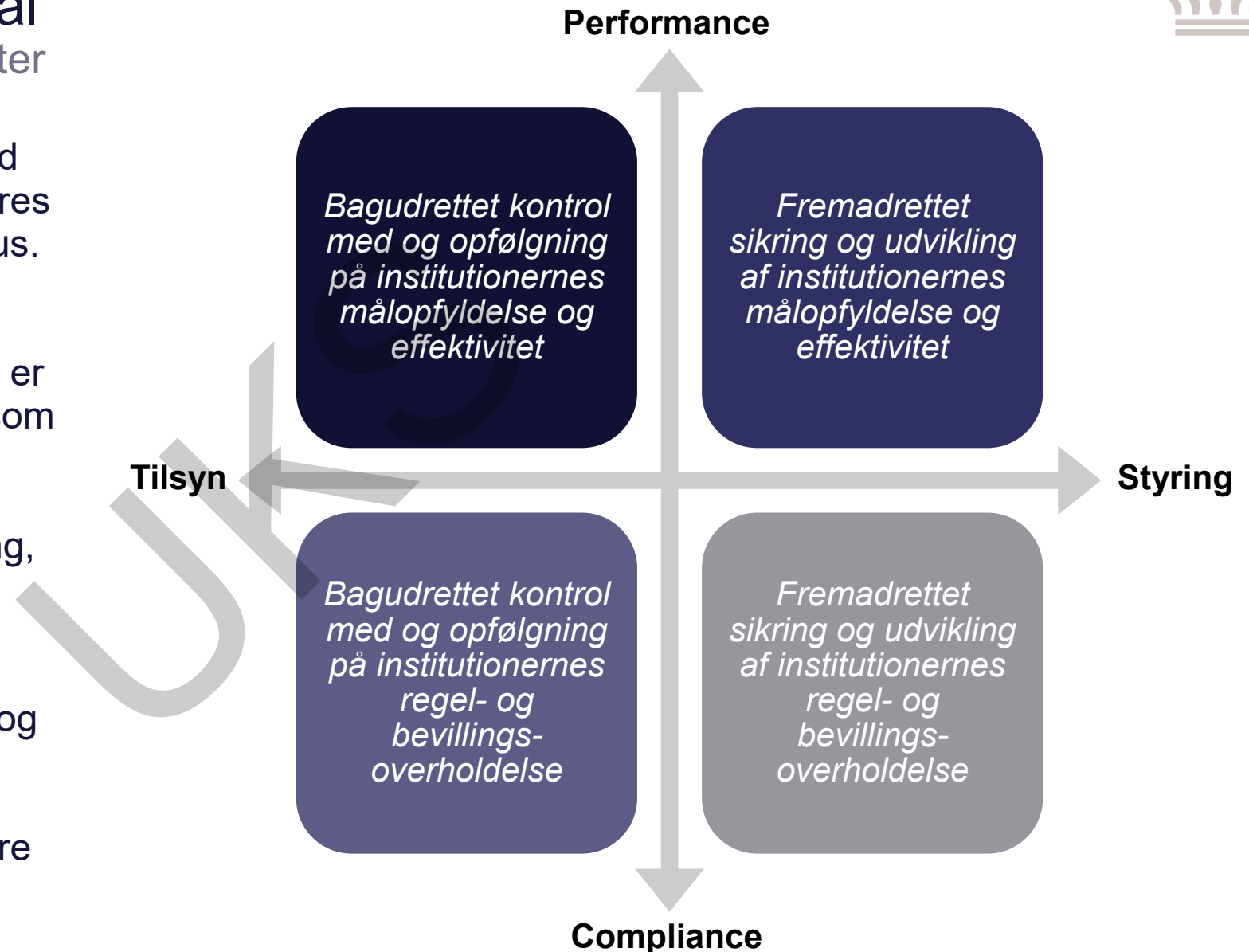
2. Koncernstyringens formål

Koncernstyringens fire kvadranter

Koncernstyringsopgaverne kan dermed kategoriseres i fire grupper alt efter deres tidsmæssige og indholdsmæssige fokus.

Departementet varetager alle fire opgavetyper, og i hver opgavekategori er placeret en række konkrete opgaver, som løses på forskellige tidspunkter og af forskellige enheder i departementets afdeling for Koncernstyring og Udvikling, jf. senere.

Det er karakteristisk, at de to typer af tilsynsopgaver typisk er mere bundne og således er fastsat i statslige regler og vejledninger, mens de to typer af styringsopgaver kan tilrettelægges mere fleksibelt og tilpasses de enkelte ministeriers behov.



3. Koncernstyringens tilrettelæggelse

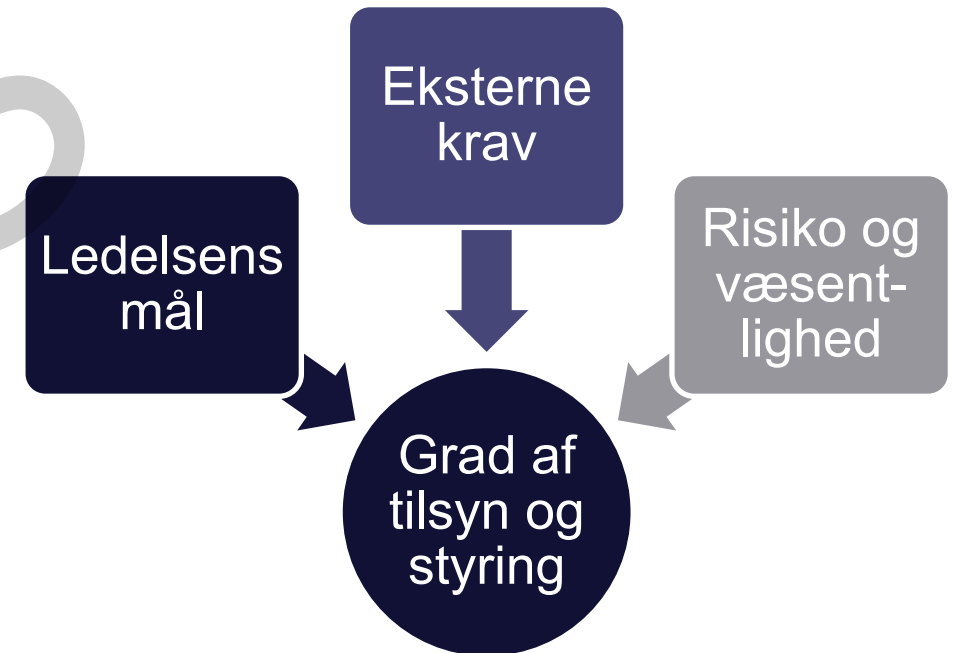
Differentieret tilgang til koncernstyring

Institutionerne på Skatteministeriets område er meget forskellige både i forhold til størrelse, opgave- og medarbejdersammensætning, opgavemæssig kompleksitet, grad af it-understøttelse mv. Som følge heraf står de også overfor forskelligartede udfordringer.

Departementets koncernstyring tilrettelægges differentieret under hensyntagen til disse forskelligheder og graden af, hvor tæt tilsynet og styringen »doseres« afhænger af flere forhold, herunder bl.a. følgende:

- Ledelsens mål ('winning-aspirations')
- Eksterne krav
- Risiko og væsentlighed (i forhold til at noget 'går galt')

Under iagttagelse af ovenstående hensyn har departementet frem til 2017 valgt at tilrettelægge tilsynet med og styringen af SKAT og Skatteankestyrelsen meget tæt, mens Spillemyndigheden underlægges en 'obligatorisk' koncernstyring.



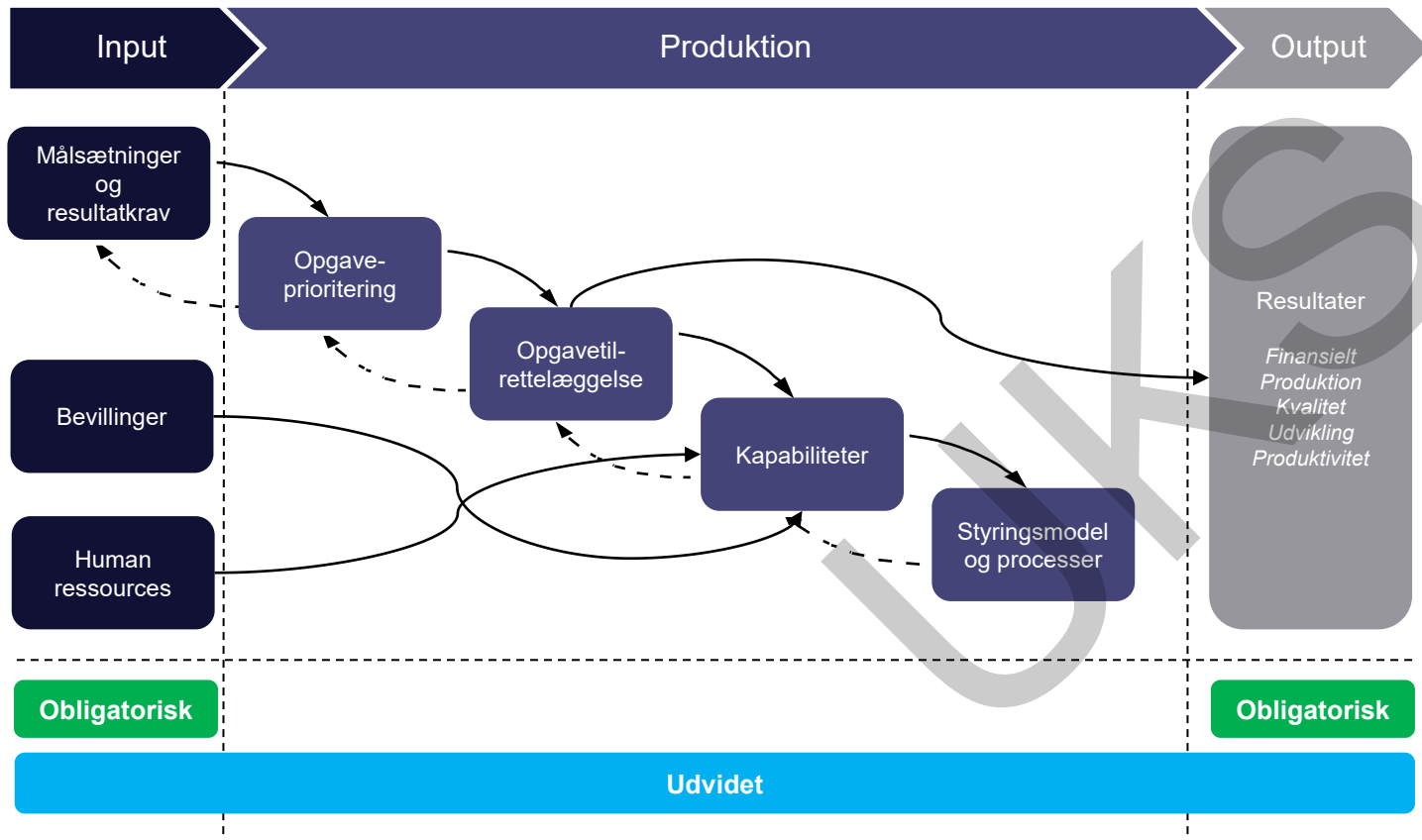
3. Koncernstyringens tilrettelæggelse

Grad af tilsyn og styring

	SKAT	Skatteankestyrelsen	Spillemyndigheden
(1) Ledelsens mål	• Ønske om gennemgående transformation • Ambitiøse målsætninger	• Ambitiøs målsætning om at skabe landets bedste klageinstans	• Sikker drift og fokus på at konstituere sig som en ny selvstændig organisation
(2) Eksterne krav	• Meget stor politisk bevågenhed • Krav om realisering af stort rammefald • Skiftende omgivelser stiller krav om modernisering	• Ny klagestruktur og etablering af ny styrelse • Stor politisk bevågenhed • Krav om realisering af stort rammefald • Stigende sagstilgang	• Begrænset politisk bevågenhed • Stabile økonomiske rammer og primær gebyrfinansieret
(3) Risiko og væsentlighed	• Mange identificerede risici, der kan få meget væsentlige konsekvenser, hvis de udløses (fx EFI) • Meget stor kompleksitet i opgaveløsning	• Risiko for stigende sagsbehandlingstider, hvis fusion ikke implementeres succesfuldt	• Få risici
$\Sigma(1)+(2)+(3)$ = grad af tilsyn og styring	Udvidet tilsyn og styring	Udvidet tilsyn og styring	Obligatorisk tilsyn og styring

3. Koncernstyringens tilrettelæggelse

Grad af tilsyn og styring



Den *obligatoriske* koncernstyring har primært fokus på input i form af mål- og resultatfastsættelse, bevillingskontrol, stillingskontrol samt opfølgning på de finansielle resultater og målopfyldelsen.

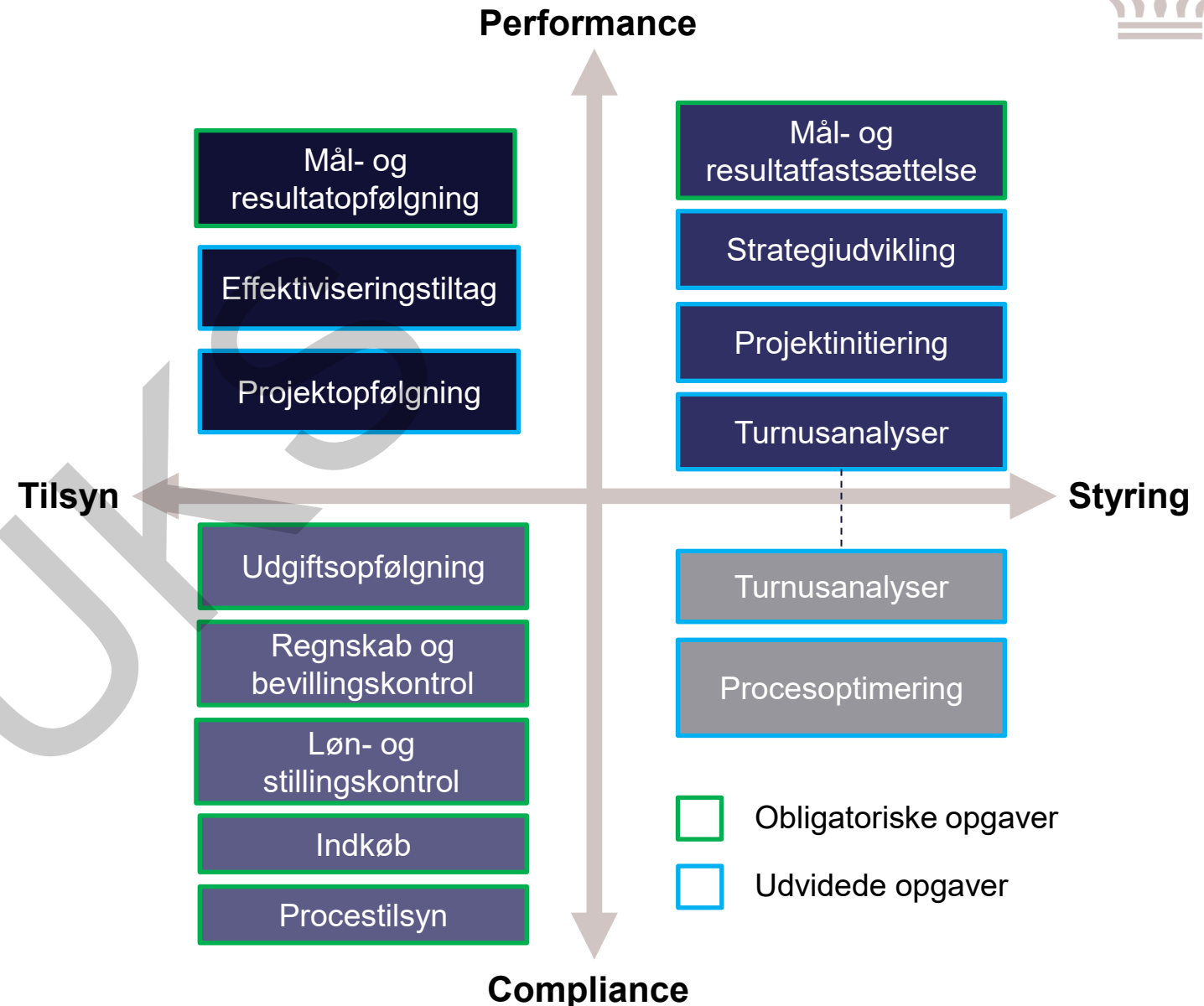
Den *udvidede* koncernstyring har derimod fokus på hele den styringsmæssige værdikæde, hvor der udover et fokus på input og output også sættes fokus på at udvikle institutionernes strategi, opgaveprioritering, opgavetilrettelæggelse, kapabiliteter samt styringsmodel og processer.

4. Koncernstyringens opgaver

De konkrete koncernstyringsopgaver

De konkrete koncernstyringsopgaver, som Koncernafdelingen udfører, kan kategoriseres i de fire »styringskvadranter«. En del af opgaverne har dog fx både et fokus på performance og compliance, og opgaverne er her placeret efter deres primære fokus.

Tilsynsopgaverne vedrørende hhv. mål- og resultatopfølgning, udgiftsopfølgning, regnskab og bevillingskontrol, løn- og stillingskontrol, indkøb samt procestilsyn er alle opgaver, som Skatteministeriets departement er forpligtet til at udføre. Derudover er departementet også forpligtet til at foretage mål- og resultatfastsættelse. Disse udgør de obligatoriske opgaver. De øvrige opgaver har Skatteministeriet selv valgt at lade indgå som en del af den udvidede koncernstyring.



4. Koncernstyringens opgaver

Koncernstyringen centrerer omkring et 'kvartalsrul'

Koncernstyringen i Skatteministeriet tilrettelægges i et kvartalsrul, hvor det forudgående kvartals resultater og det efterfølgende kvartals mål (både for produktion og forandring) forelægges for DC i en sag, men hvor sagen ikke underskrives, før den har været drøftet på et kvartalsmøde. Ved siden heraf forelægges de kvartalsvise udgiftsopfølgninger for DC, ligesom Økonomi og Styring foretager en kvartalsvis kontrol og godkendelse af ministerområderegnskabet mv.

Kvartalsmøderne afholdes mellem departementets og institutionernes ledelse. Kvartalsmøderne udgør et dialogforum og har ingen formel beslutningskompetence. Formålet med møderne er at drøfte opnåede resultater i det forudgående kvartal og fastsætte nye resultatkrav, at følge op på projekter og igangsætte nye, at drøfte særligt udvalgte og/eller aktuelle emner samt at drøfte institutionernes strategi bl.a. med afsæt i turnusanalyser, som gennemføres løbende.

Den sag for hver institution, der forberedes af Koncernafdelingen og forelægges for DC efter hvert kvartalsmøde, udgør institutionernes 'styringsdokument'³, som erstatter resultatkontrakterne. DC får forelagt samtlige KPI'er og tilhørende resultatkrav for hver enkelt institution første gang, hvorefter større ændringer af disse resultatkrav forelægges løbende.

Kvartalsvis

- Udgiftsopfølgning
- Regnskab og bevillingskontrol
- Indkøb
- Mål- og resultatopfølgning
- Opfølgning på projektportefølje
- Fastsættelse af nye mål- og resultatkrav
- Initiering af nye projekter

Løbende

- Udarbejdelse af forretningsstrategier
- Opfølgning på effektiviseringstiltag
- Løn- og stillingskontrol
- Turnusanalyser
- Procesoptimering

Kvartalsmødet

- Kvartalsvise møder mellem departementets og institutionernes ledelse. Dog kun halvårligt med Spillemyndigheden.
- Dialogforum – ikke besluttende.

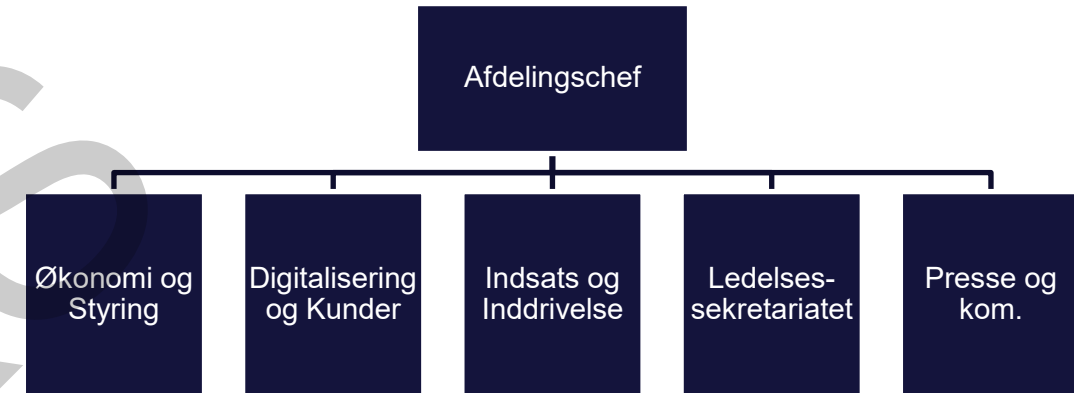
4. Koncernstyringens opgaver

Den organisatoriske forankring af koncernstyringsopgaverne

Koncernstyringsopgaverne varetages primært af departementets afdeling for Koncernstyring og er fordelt på fire kontorer, som hver især har ansvaret for en del af de samlede opgaver:

- *Økonomi og Styring*: Kontoret varetager de koncernstyringsopgaver, der relaterer sig til økonomi (bevillinger, regnskab mv.), effektivisering samt til mål- og resultater på tværs af de tre styrelser, herunder direktørområdet Økonomi og Virksomhedsstyring i SKAT.
- *Digitalisering og Kunder*: Kontoret varetager de koncernstyringsopgaver, der relaterer direktørområder IT og Kundeservice i SKAT.
- *Indsats og Inddrivelse*: Kontoret varetager de koncernstyringsopgaver, der relaterer sig til direktørområderne Indsats og Inddrivelse i SKAT.
- *Ledelsessekretariatet*: Kontoret varetager de koncernstyringsopgaver, der relaterer sig til HR- og lønområdet på tværs af de tre styrelser, herunder direktørområdet HR i SKAT.

Afdelingen for Koncernstyring



Presse og Kommunikation udgør en del af Koncernafdelingen, men udfører først og fremmest opgaver relateret til ministerbetjening, herunder pressehåndtering, kvalitetssikring og intern og eksternt kommunikation.

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 19. marts 2014 09:32
Til: Jette Knudsen; Sven Nielsen; Kaes Hashem
Emne: VS: Midlertidig omorganisering af DMO/DMS

Kære Jette, Sven og Kaes

Jeg har været oppe for at ville orientere jer, men I er jo alle på HAP, så derfor sker orienteringen på mail.

Jeg skal indtil videre varetage det faglige og personalemæssige i forhold til jer, jf nedenstående mail fra Rene Frahm Jørgensen.

Med venlig hilsen

Dorthe P

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

Kære alle

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

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

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

De berørte medarbejdere er orienteret her til morgen.

Med venlig hilsen

René Frahm Jørgensen


SKAT
Betaling og Regnskab
Underdirektør
Damstrædet 2, 6950 Ringkøbing

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



Målbillede for lokalisering i 2020

Marts 2014

Indhold

1	Introduktion	4
1.1	Indledning	4
1.2	Resumé	4
1.3	Overblik over SKATs organisering.....	5
1.3.1	Organisering	5
1.3.2	Skattecentre og andre adresser.....	7
1.4	Baggrund – SKATs udvikling siden 2005	8
1.5	SKATs situation i dag.....	10
2	Grundlæggende forudsætninger	12
2.1.1	SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed.....	12
2.1.2	Lokaliseringen skal understøtte effektiviseringen af SKAT	13
3	Hensyn ved fastlæggelse af lokaliseringsplanen	14
3.1	Første prioritet - Fastholdelse af kompetencer.....	14
3.1.1	Transportafstand.....	14
3.1.2	Kompetencehensyn.....	15
3.1.3	Rekruttering.....	16
3.2	Anden prioritet - Faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele.....	16
3.3	Tredje prioritet - Hvor er borgere og virksomheder (geografafhængige opgaver).....	18
3.4	Fjerde prioritet - Infrastruktur	20
4	Placeringer i forhold til hensyn – Lokaliseringen i landsplanområder.....	21
4.1	Småbyregionerne.....	21
4.2	Mellemstore byregioner.....	23
4.3	Odense og Aalborg.....	24
4.4	Trekantområdet.....	25
4.5	Østjylland Nord.....	26
4.6	Øvrige Sjælland.....	26
4.7	Hovedstadsområdet.....	27
5	Overblik over målbilleder 2020.....	28
5.1	Målbilleder.....	28
5.2	Byer og geografisk fordeling.....	28
5.3	Understøttelse af effektivisering gennem færre enheder.....	31

5.4	Opgavefordeling, transporttid og kompetencematch.....	31
5.5	Sammenfatning vedrørende målbilledet for 2020	32
6	Implementering og indfasning af målbilleder.....	35
6.1	Implementeringsplan.....	35
6.2	Flekspladser.....	35
6.3	Samlokalisering.....	36
6.3.1	Flerbrugerhuse	36
6.3.2	Satelitter.....	36
7	Bilag.....	38
7.1	Bilag 1: Medarbejdernes kompetenceniveau og geografiske placering.....	38
7.1.1	Bilag 1A Kort uddannelse (assistentuddannelse o.l. - desuden medarbejdere uden en formel uddannelse).....	38
7.1.2	Bilag 1B. Mellemlang uddannelse (professionsbachelor og diplomuddannelse).....	39
7.1.3	Bilag 1C: Længerevarende uddannelse (kandidat og master)	40
7.2	Bilag 2: Transportmæssig infrastruktur	41
7.2.1	Bilag 2A: Overordnet vejnet	41
7.2.2	Bilag 2B: Jernbanenet.....	42
7.3	Bilag 3: Pendlingsmønstre.....	43

1 Introduktion

1.1 Indledning

Baggrunden for denne rapport er, at SKAT i de kommende år skal gennemføre en tilpasning af sin lokalisering, så strukturen kommer til at matche et reduceret medarbejderantal og en ændret organisering af SKATs opgaver. Den nuværende lokalisering stammer i store træk fra 2004, hvor den blev besluttet som led i udmøntningsplanen i forbindelse med strukturreformen. Siden 2004 er der imidlertid sket store ændringer inden for skatteadministrationen, og den struktur, der blev besluttet dengang, er derfor ikke længere tidssvarende.

Rapporten giver et konkret forslag til, hvordan SKAT skal være lokaliseret i 2020 - herunder hvor SKATs forskellige opgaver vil være forankret. Forslaget betegnes i rapporten som et målbillede.

Formålet med at tegne et sådan målbillede er dobbelt. For det første understøtter det den langsigtede planlægning af de forandringer og effektiviseringer, SKAT gennemfører i disse år. For det andet giver det SKATs medarbejdere et pejlemærke for, hvor SKATs opgaver vil være placeret på længere sigt. Herved får medarbejderne bedre mulighed for at påvirke og indrette sig på deres egen fremtidige arbejdssituation.

1.2 Resumé

Rapporten er opbygget således, at den i kapitel 1 giver en kort introduktion til SKATs organisering og lokalisering, som den ser ud i dag. Introduktionen tager sigte på at lette læsningen af rapporten. Herefter gennemgås den historiske baggrund for den nuværende lokalisering herunder baggrunden for, at det er nødvendigt at ændre på lokaliseringen.

I kapitel 2 beskrives de grundlæggende forudsætninger, der udgør fundamentet for arbejdet med målbillederne for 2020. Den første grundforudsætning er, at der skal ske en reduktion i antallet af SKATs nuværende adresser, så SKATs fysiske rammer bliver tilpasset det reducerede medarbejderantal og den ændrede organisering. Den anden grundforudsætning er, at reduktionen skal ske på en måde, så SKAT opretholdes som en landsdækkende myndighed med tilstedeværelse i alle landsdele.

I kapitel 3 gennemgås de hensyn, der ligger til grund for det konkrete forslag til målbillede. De 4 hovedhensyn er i prioriteret rækkefølge: 1. Hensynet til fastholdelse af SKATs kompetencer, 2. Hensynet til sikring af faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele, 3. Hensynet til at sikre nærhed til kunderne (geografafhængige opgaver), 4. Hensynet til at sikre den bedst mulige placering i forhold til den trafikale infrastruktur.

Kapitel 4 indeholder en områdevis gennemgang af de konkrete overvejelser og afvejninger i forhold til de fire hovedhensyn. Ved gennemgangen er der taget udgangspunkt i de syv landsplansområder, der fremgår af Naturstyrelsens Landsplansredegørelse fra december 2013. De syv landsplansområder er vist på figur 4 på side 12.

Gennemgangen af overvejelserne i forhold til de fire hovedhensyn munder ud i et konkret forslag til fremtidig lokalisering af SKAT i 16 byer. Dette forslag til målbillede præsenteres i kapitel 5, hvor det er

vist på figur 8 på side 28 og figur 9 på side 29. Kapitel 5 indeholder både overblik over det samlede forslag for så vidt angår byer og opgaver. Udover lokaliseringen i de 16 byer har SKAT en række yderligere mindre adresser i form af toldekspeditionssteder mv. Disse adresser er ikke omfattet af målbillederne.

Kapitel 6 omhandler implementering af lokaliseringsplanen. Implementering af planen vil foregå over hele perioden frem mod 2020. I den første del af perioden vil implementeringen ske med udgangspunkt i SKATs eksisterende lokaler og lejemål, men i takt med, at der bliver kontraktsmæssig mulighed for frigøre sig fra eksisterende lejemål, vil det også kunne komme på tale at finde alternative muligheder, der bedre opfylder SKATs behov. Målbillederne viser således ikke nødvendigvis hvilke konkrete lokaler SKAT vil være lokaliseret i i 2020, men kun hvilke byer SKAT vil have adresser i, og hvor SKATs opgaver vil være placeret.

1.3 Overblik over SKATs organisering

I det følgende gives et kort overblik over SKATs organisering og lokalisering, som den ser ud i dag.

1.3.1 Organisering

SKAT er en landsdækkende styrelse under Skatteministeriet. SKAT ledes af direktøren for SKAT og har ansvaret for opkrævningen af told, skatter og afgifter i Danmark. Herudover varetager SKAT opgaven med at inddrive gæld til det offentlige.

SKATs opgaver er organiseret i seks landsdækkende forretningsområder, der hver ledes af en direktør. Direktøren for SKAT og direktørerne for de seks forretningsområder udgør SKATs direktion. Hvert af de seks forretningsområder består af et antal afdelinger, der hver dækker et afgrænset fagområde inden for forretningsområdet. Der er i alt 30 afdelinger i de seks forretningsområder. Hver afdeling ledes af en underdirektør og består igen af et antal driftsenheder eller kontorer. Der er i alt ca. 350 driftsenheder og kontorer i SKAT.

SKATs borger- og virksomhedsvendte opgaver er organiseret i nedenstående tre forretningsområder:

- **Kundeservice**, som omfatter vejlednings- og afregningsopgaverne i forhold til borgere og virksomheder. Kundeservice har blandt andet ansvar for de mange digitale løsninger, og for driftsenheder vedrørende kundebetjening og sagsbehandling. Kundeservice består af ca. 2.200 medarbejdere.
- **Indsats**, som omfatter opgaverne med at sikre en høj grad af regelefterlevelse hos borgere og virksomheder gennem individuelle vejledningstiltag og kampagner samt kontrol, herunder også opgaverne vedrørende store selskaber, økonomisk kriminalitet samt den fysiske toldkontrol. Indsats består af ca. 2.050 medarbejdere.
- **Inddrivelse**, som varetager den samlede offentlige restanceinddrivelse i samarbejde med de offentlige myndigheder. Inddrivelse består af ca. 1.300 medarbejdere.

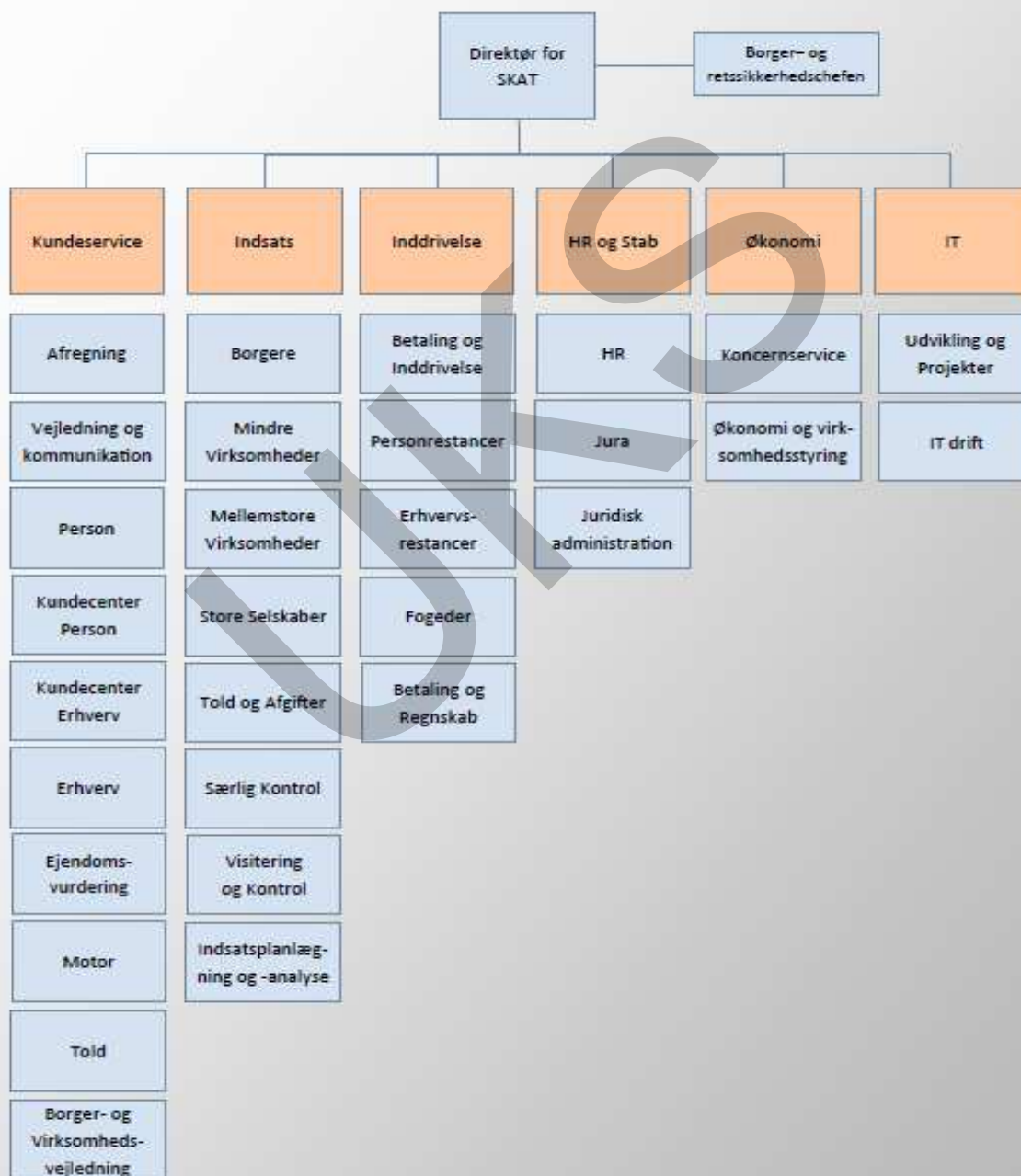
SKAT stabs- og støttefunktioner er organiseret i følgende tre forretningsområder:

- **Økonomi**, der varetager SKATs økonomi- og virksomhedsstyring og SKATs interne service og administration. Økonomi består af ca. 400 medarbejdere.

- **HR og Stab**, der er ansvarlig for den overordnede HR opgave og for at sikre korrekt regel anvendelse, effektivitet og ensartethed på det juridiske område. HR og stab varetager endvidere direktionsbetjeningen i SKAT og har tillige ansvaret for pressebetjening og intern ledelseskommunikation. HR og stab består af ca. 450 medarbejdere.
- **IT**, der har ansvaret for drift og udviklingsopgaver i forhold til SKATs IT-løsninger. IT består af ca. 300 medarbejdere.

SKATs organisering er vist i organisationsdiagrammet i figur 1.

Figur 1: SKATs organisation



1.3.2 Skattecentre og andre adresser

SKATs fysiske lokaliteter består i dag af 45 adresser. Af disse adresser er de 30 skattecentre, der blev oprettet i i 2005 i forbindelse med strukturreformen, hvor de statslige og kommunale skatteforvaltninger blev fusioneret. 12 adresser er toldekspeditionssteder, og en adresse er arkiv og posthåndtering i Sakskøbing. Herudover er der to adresser i København (Østbanegade og Nicolai Eigtvedsgade), der rummer SKATs direktion og en række stabs- og støttefunktioner. I tabel 1 er alle SKATs adresser vist med angivelse af antallet af medarbejdere på hver adresse.

Tabel 1. Antal medarbejdere på SKATs lokaliteter					
Skattecentre og stabs og støttefunktioner	Antal	Skattecentre og stabs og støttefunktioner	Antal	Toldekspedition	Antal
Billund	58	Nærum	31	Billund (Lufthavnen)	15
Fredensborg	307	Næstved	100	Esbjerg	4
Frederikssund	94	Odense C	313	Fredericia	3
Grenå	68	Randers C	75	Frederikshavn	13
Haderslev	155	Ribe	207	Hirtshals	12
Herning	239	Ringkøbing	199	Kastrup	91
Hjørring	151	Roskilde	231	Kvistgård	3
Holbæk	101	Rønne	54	København Ø (Frihavnen)	5
Horsens	205	Skive	103	Nordhavn	11
Korsør	146	Struer	92	Nørre Alslev	16
København (Nicolai Eigtveds Gade)	115	Svendborg	126	Padborg	40
København (Sluseholmen)	658	Thisted	112	Århus (Havnen)	55
København (Østbanegade)	701	Tønder	137		
Køge	194	Taastrup	429		
Maribo	79	Aalborg	349	Arkiv	
Middelfart	193	Århus (Højbjerg)	434	Sakskøbing	17

*) SAP-HR den 28. november 2013.

Historisk set har skattecentrene været karakteriseret ved at være selvstændige enheder med egen ledelse og driftsopgaver knyttet til det enkelte centers geografiske område. Herudover har skattecentrene været steder, hvor borgere og virksomheder kunne møde op for at få klaret deres mellemværender med SKAT. En række organisationsændringer har imidlertid gjort, at skattecentrene ikke længere har en egen ledelse, og at centrenes opgaver ikke længere er bundet til geografien på samme måde som tidligere.

Opgaverne er således organiseret i landsdækkende enheder i dag, og kun en beskedent del af SKATs samlede opgaver er geografifafhængige. Samtidigt har borgernes og virksomhedernes faldende behov for at møde fysisk op ved skattecentrene gjort, at den fysiske kundebetjening er blevet reduceret, så det nu kun er et begrænset antal skattecentre, der tilbyder fysiske møder med borgere og virksomheder – og kun i forbindelse med forudgående tidsbestilling (såkaldt visiteret tidsbestilling). De steder, der tilbyder visiteret tidsbestilling er Rønne, København, Høje-Taastrup, Fredensborg, Næstved, Odense, Haderslev, Ribe, Aarhus, Herning, Struer og Aalborg.

Skattecentre har derfor langt hen ad vejen mistet deres selvstændige identitet, og kan i dag snarere betragtes som adresser, der huser en række af SKATs opgaver, end selvstændige enheder med egen ledelse, skrankebetjening og lokalt tilhørsforhold. Dette indebærer også, at der ikke er nogen grund til at opretholde en sondring mellem de 30 skattecentre og de to adresser i København, der huser SKATs direktion og stabs- og støttefunktionerne. Derfor indgår alle 32 adresser da også på lige fod i overvejelserne om SKATs lokalisering.

For så vidt angår SKATs øvrige adresser (toldekspeditionsstederne samt arkiv og posthåndtering i Sakskøbing), indgår disse ikke direkte i overvejelserne om tilpasningen af SKATs lokalisering.

Det hænger for toledekspeditionsstedernes vedkommende sammen med, at deres specifikke opgaver i væsentlig grad er knyttet til den geografiske lokation, og at opgaven indeholder et væsentligt element af fysisk betjening af borgere og virksomheder. Hvad angår arkiv og posthåndteringen i Sakskøbing er grunden, at der er tale om et teknisk anlæg, som er opbygget og optimeret med henblik på varetagelse af denne specifikke opgave.

1.4 Baggrund – SKATs udvikling siden 2005

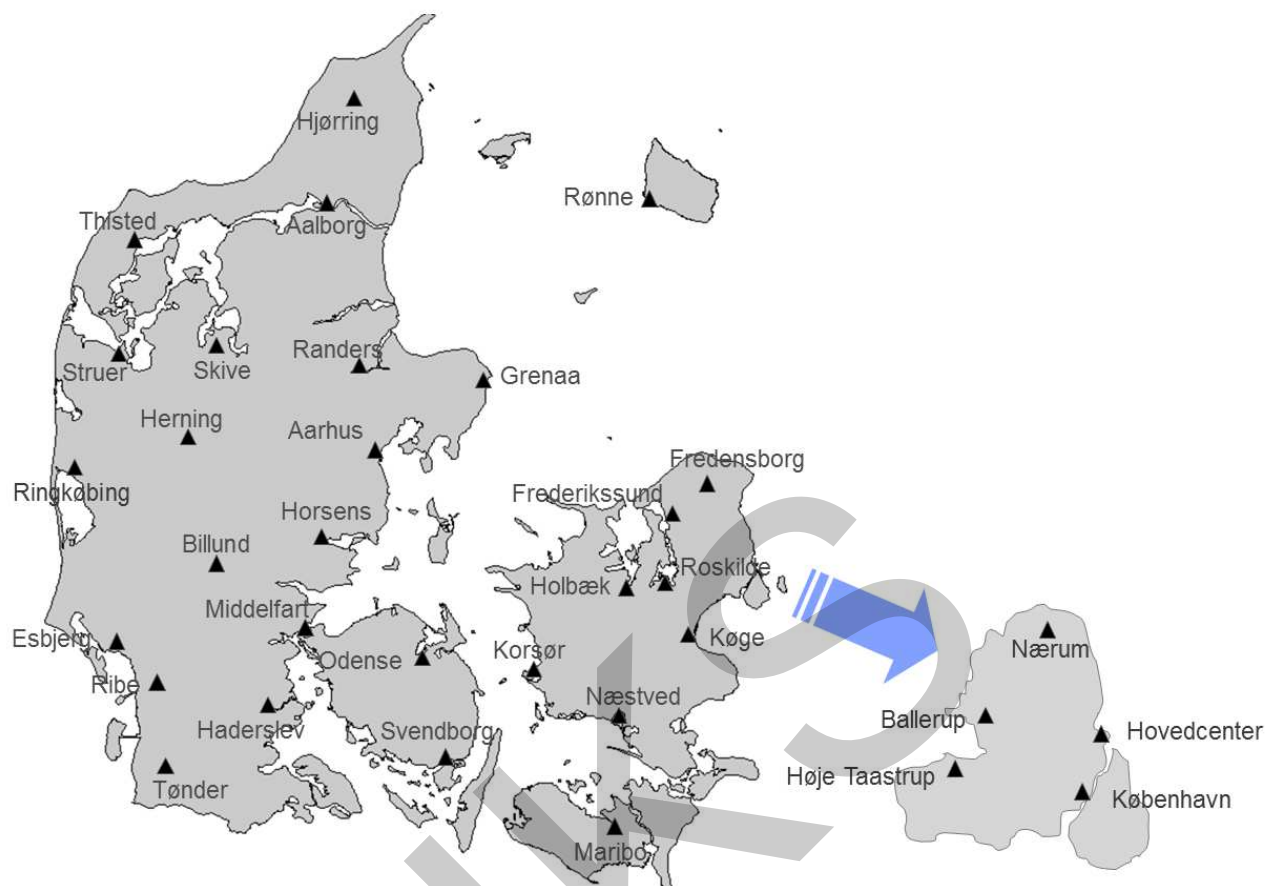
SKAT blev etableret i 2005 ved en fusion mellem de kommunale og statslige skattemyndigheder. Som led i fusionen blev inddrivelsesopgaven for kommuner og andre offentlige myndigheder samtidigt samlet i SKAT.

Ved fusionen blev ca. 10.000 årsværk fra de daværende kommuner, fra ToldSkat og fra Økonomistyrelsen samlet i én myndighed. SKAT blev geografisk placeret i et Hovedcenter (i København) og i 32 skattecentre fordelt over hele landet (herunder et betalingscenter i Ringkøbing og et kundecenter i Ribe).

Der er siden kun sket mindre justeringer af denne lokalisering – blandt andet ved samling på færre adresser i Hovedstadsområdet og ved samling i Ribe af de to adresser i Esbjerg kommune. Men i store træk er SKATs lokalisering i dag uændret i forhold til det, der blev fastlagt i forbindelse med fusionen i 2005.

Figur 2 på næste side viser den geografiske placering af SKATs skattecentre, der blev besluttet i forbindelse med fusionen

Figur 2: SKATs lokalisering ved fusionen i 2005



Fusionen blev gennemført som et led i kommunalreformen, og baggrunden var en række analyser, som den daværende regering havde iværksat. Analyserne viste et stort effektiviseringspotentiale ved at samle opgaverne på skatte- og inddrivelsesområdet, og derfor blev der også i forlængelse af fusionen iværksat en række initiativer, der over en årrække skulle gøre det muligt at reducere både SKATs årsværksforbrug og SKATs bevilling på Finansloven.

Den plan har siden været fulgt i store træk, og i løbet af perioden siden fusionen er det lykkedes at gennemføre store effektiviseringer samtidig med, at SKAT har moderniseret sin opgaveløsning.

Et af de områder, som SKAT i særlig grad er lykkedes med at modernisere, er kommunikationen med borgere og virksomheder. Her sparer de digitale selvbetjeningsløsninger og den øgede automatisering både borgere, virksomheder og SKAT for meget besvær. Behovet for at møde op hos SKAT for at få klaret sine mellemværender er således forsvundet for langt de fleste borgere.

Men på trods af de gennemførte moderniseringer har det alligevel vist sig at være vanskeligt at nå helt i mål med de effektiviseringer, der var forudsat i forbindelse med fusionen.

Derfor besluttede regeringen kort efter sin tiltrædelse i 2011 at gennemføre en budgetanalyse af SKAT for at få kortlagt, hvad der skulle til for at nå det sidste stykke med realiseringen af effektiviseringerne.

Budgetanalysen blev gennemført i 2012, og analysen viste blandt andet, at der fortsat kan opnås effektiviseringer ved at samle SKATs opgaver yderligere og ved at satse på specialisering og styrkelse af de faglige miljøer.

Blandt andet derfor blev der pr. 1. april 2013 gennemført en omfattende organisationsændring af SKAT, ligesom der er iværksat en lang række yderligere effektiviseringsinitiativer, der til sammen vil gøre det muligt for SKAT at løse sine opgaver både billigere og bedre i fremtiden.

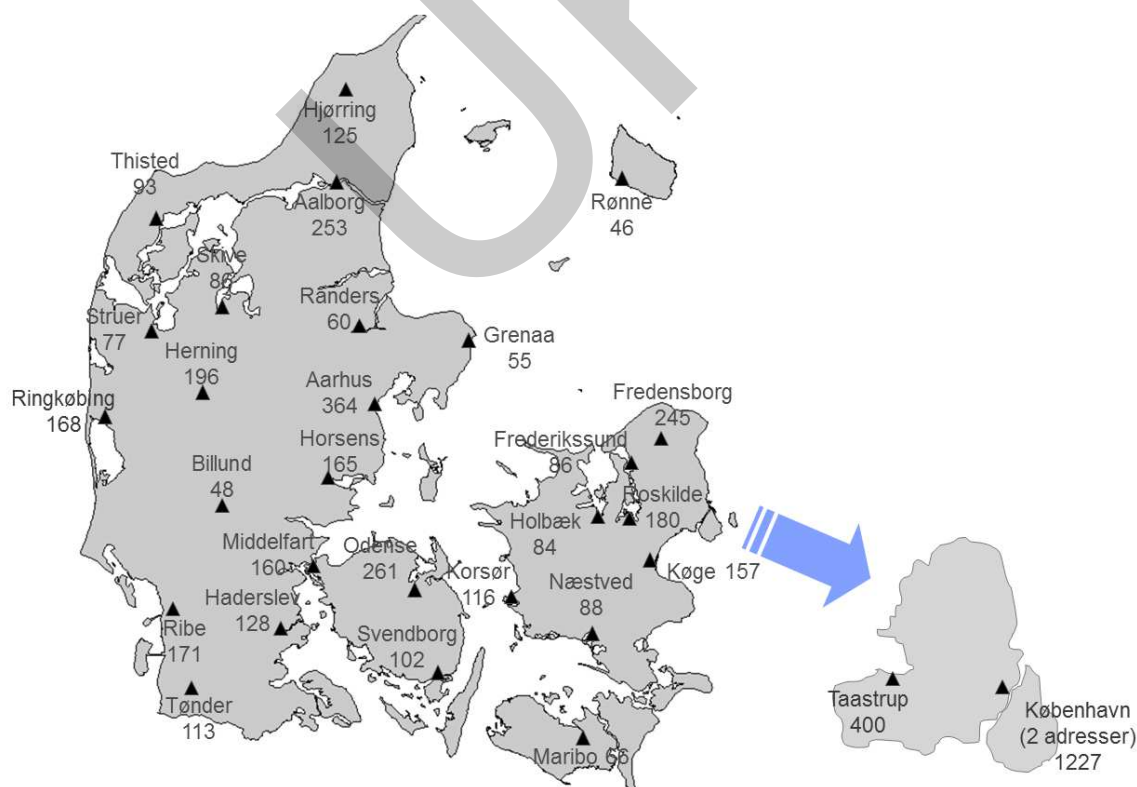
1.5 SKATs situation i dag

SKAT samlede situation er således helt anderledes i dag, end den var i slutningen af 2005 efter fusionen.

Medarbejderantallet er faldet fra ca. 10.000 til ca. 6.700, og med de igangværende effektiviseringsinitiativer vil årsværksforbruget frem mod 2017 falde yderligere til under 6.000. Samtidigt med nedgangen i årsværksforbruget er organiseringen af SKATs opgaver ændret fra en situation, hvor langt de fleste opgaver blev varetaget ved samtlige skattecentre til i dag, hvor alle opgaver er organisatorisk forankret i specialiserede landsdækkende enheder.

Fremskrives den nuværende bemanning af de eksisterende enheder med den reduktion af medarbejderantallet, der er forudsat i finansloven vil bemanningen af SKATs nuværende skattecentre i 2020 alt andet lige være som vist nedenfor i figur 3.

Figur 3: Fremskrivning til 2020 af bemanningen af SKATs nuværende enheder (den samlede reduktion fordelt forholdsmæssigt på alle skattecentre)



Nærum er ikke medtaget i fremskrivningen, da det allerede er besluttet at fraflytte lejermålet i 2015.

Som det fremgår af figur 3 viser fremskivning, at en stor del af enhederne i 2020 vil være meget små. 11 ud af 29 enheder vil således have mindre end 100 medarbejdere, hvis der ikke sker en tilpasning af den nuværende lokalisering. Så små enheder vil udgøre en barriere for at realisere de effektiviseringer, som SKAT skal gennemføre i de kommende år, og samtidigt vil strukturen ikke i tilstrækkelig grad understøtte opbygningen af stærke faglige miljøer, der kan matche borgernes berettigede forventninger om kvalitet og høj faglighed hos SKAT.

Den lokalisering, der blev fastlagt i forbindelse med fusionen for snart 10 år siden, er således ikke længere tidsvarende. Der er behov for en tilpasning, så SKATs fremtidige lokalisering kommer til at passe til det antal medarbejdere, der er nu (og i fremtiden), og så lokaliseringen kommer til at understøtte den måde, SKATs opgaver er organiseret på.

UKS

2 Grundlæggende forudsætninger

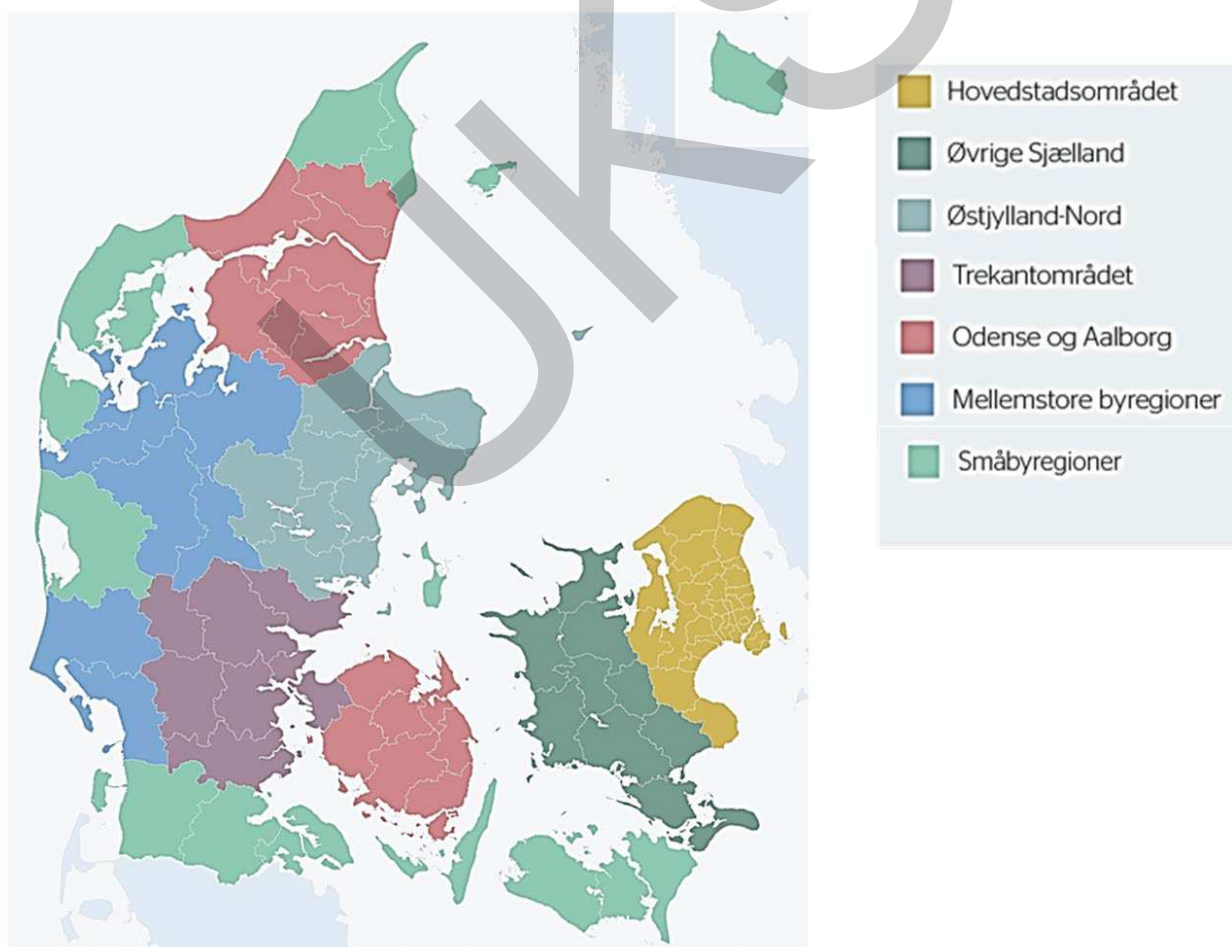
Ved fastlæggelsen af en fremadrettet plan for SKAT's lokalisering er der to grundlæggende forudsætninger, som planen skal opfylde.

2.1.1 SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed

For det første skal planen imødekomme et politisk ønske om ”en fornuftig geografisk spredning” på alle landsdele. SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed, der er til stede med arbejdspladser rundt i de forskellige landsdele.

I figur 4 er vist en opdeling af Danmark i landsplanområder, som afspejler urbaniseringsgrad og sammenhænge i erhvervsstruktur og infrastruktur. SKAT er en aktiv del af økonomien og spiller en væsentlig rolle i forhold til erhvervsliv og arbejdsmarked, og derfor er det afgørende, at SKAT bevarer en fysisk tilstedeværelse rundt i de forskellige områder i landet. Det vil derfor være et mål, at der i en balancerende i forhold til en række øvrige hensyn, som gennemgås nedenfor, sker en bred dækning af de forskellige dele af landet, som kan understøtte udvikling i hele landet.

Figur 4: Landsplanområder



Kilde: Landsplanredegørelse 2013, Naturstyrelsen 2013

2.1.2 Lokaliseringen skal understøtte effektiviseringen af SKAT

For det andet er det en grundforudsætning, at lokaliseringsplanen skal bidrage til at realisere de forudsatte effektiviseringer i SKAT. Dette kræver, at planen dels understøtter en effektiv organisering af SKAT, dels medvirker til at nedbringe SKATs huslejeudgifter i tilstrækkeligt omfang.

Hvad angår organiseringen er det en forudsætning for at kunne opretholde effektive produktionssteder, at der sker en tilpasning af antallet af SKATs enheder i forhold til det faldende medarbejderantal. Skattecentre blev i 2005 designet til i gennemsnit 325 medarbejdere pr. center. Uden en reduktion i antallet af enheder vil det, som vist i figur 3, for en meget stor del af enhedernes vedkommende være umuligt at opretholde en tilstrækkelig størrelse til at sikre grundlaget for effektive miljøer, udnyttelsen af stordriftsfordele og opretholdelsen af bæredygtige faciliteter som for eksempel kantinedrift for medarbejderne.

Det er derfor nødvendigt, at der sker en reduktion, så der kun, hvor særlige forhold taler for det, opret holdes enheder med færre end 200-300 medarbejdere.

Hvad angår reduktionen i huslejeudgifterne er det en forudsætning, at der skal ske en nedbringelse af udgifterne, der mindst modsvarer nedgangen i medarbejderantallet over perioden.

I forhold til den fremtidige opgaveløsning skal større enheder understøtte, at SKAT kan fastholde og udbygge den faglige specialisering i større, effektive miljøer. Det skal skabe grundlaget for at øge kvalitet og faglighed i SKATs opgaveløsning i forhold til borgere og virksomheder samt understøtte målene om øget produktivitet.

De mange små enheder, der vil være resultatet af at bevare den nuværende lokalisering frem til 2020, vil medføre ringere muligheder for at opnå faglig kvalitet og øget produktivitet. Samtidig vil der være en ringere fleksibilitet overfor justeringer i SKATs opgavevaretagelse, som må forventes over en årrække. Større enheder betyder, at der er bedre muligheder for at implementere sådanne opgaveændringer, idet der vil være bedre muligheder for at sammensætte medarbejdere med forskellige kompetencer i nye konstellationer.

3 Hensyn ved fastlæggelse af lokaliseringsplanen

Nedenfor gennemgås fire hovedhensyn, som indgår i beslutningen om den fremtidige lokalisering og opgavefordeling. Hensynene skal betragtes som rettesnore, der hver for sig vil skulle afbalanceres i forhold til hinanden og i forhold til de overordnede mål om dels bevarelse af et landsdækkende SKAT og dels tilpasning til et SKAT med væsentligt færre arbejdspladser.

3.1 Første prioritet - Fastholdelse af kompetencer

Det vigtigste hensyn i forbindelse med en ændring af SKATs lokalisering er at sikre, at SKATs opgaveløsning ikke bliver bragt i fare som følge af flytning af opgaver mv. Ændringerne skal derfor gennemføres på en sådan måde, at de nødvendige kompetencer kan fastholdes og/eller rekrutteres på opgaverne - både i tilpasningsfasen og efter ændringerne er gennemført. En fremtidig lokalisering og opgaveplacering som indebærer, at en stor del af medarbejderne skal flyttes over på andre opgaver, vil medføre høje omkostninger til kompetenceudvikling. Omkostningerne vedrører både selve den tid, der bruges på oplæring i nye opgaver, og det produktionstab, der vil være som følge af faldende produktivitet i forbindelse med opgaveskift. Derfor er det et mål at begrænse behovet for opgaveskift til et acceptabelt niveau.

SKAT har i efteråret 2013 gennemført en personaletilpasning, hvor der er sket en tilpasning til de fremtidige kompetencekrav, set i forhold til udviklingen i opgaverne. Det betyder, at den fremtidige kompetence-tilpasning skal opnås ved, at der dels sker nødvendig kompetenceudvikling af SKATs nuværende medarbejdere, og at der dels sker rekruttering af nye medarbejdere, som matcher de fremtidige behov, til erstatning af naturlig afgang. Det er således et afgørende hensyn, at lokaliseringen af opgaverne bedst muligt tilgodeser både fastholdelse og rekruttering af kompetencer. Dette indebærer tre ting:

1. Afstanden fra medarbejdernes bopæl til deres arbejdssted må ikke blive så stor, at det er urealistisk, at de kan beholde deres job.
2. Der skal være opgaver på medarbejdernes kompetenceniveau ved mindst et af de arbejdssteder, der ligger inden for en realistisk afstand fra deres bopæl.
3. Der skal tages hensyn til, hvor det er muligt at rekruttere medarbejdere med de kompetencer, som der bliver brug for i fremtiden.

3.1.1 Transportafstand

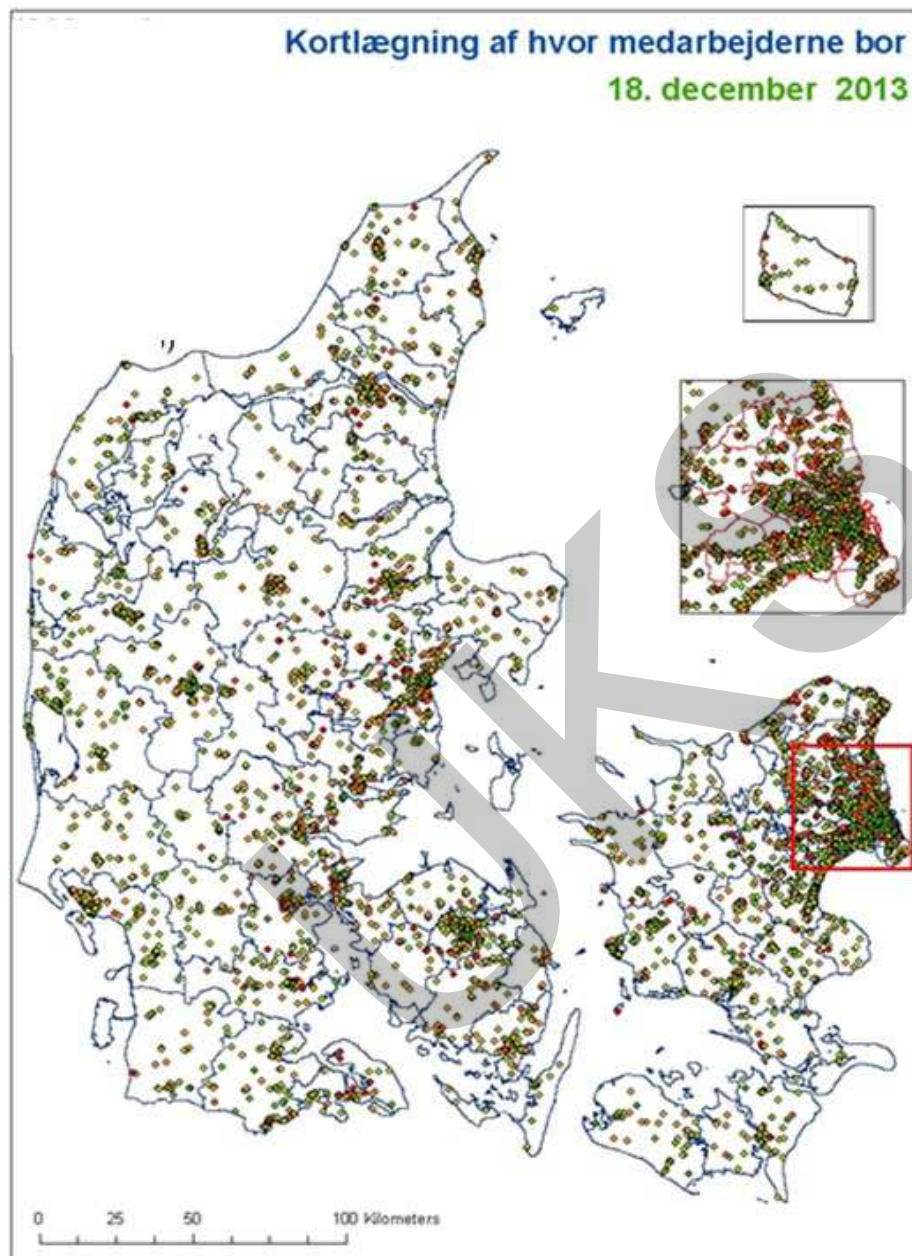
I figur 5 på side 15 er vist et landkort over medarbejdernes bopæl. Det fremgår her, at der naturligt nok er koncentration omkring de byer, hvor SKAT i dag har sine adresser.

Hensynet til fastholdelse af kompetencer peger således i retning af, at SKAT også fremover skal være lokaliseret i nogle af de eksisterende byer, eller i byer med en rimelig afstand, så færrest mulige medarbejdere får store forøgelser af deres transport til og fra arbejde.

Det vil ikke være muligt at undgå, at en del af medarbejderne får forøget deres transport, men der hvor det bliver nødvendigt at lukke en eller flere enheder i et område, analyseres det hvilken placering, der alt andet lige optimerer muligheden for at fastholde kompetencerne på de opgaver, der flyttes. Herunder bør antallet af flytninger af medarbejdere også søges begrænset. Det betyder, at der så vidt muligt und-

gås ”kaskadeflytninger”, hvor medarbejdere flyttes til en nærliggende adresse, og at medarbejderne der igen flyttes til andre adresser.

Figur 5: Kortlægning af medarbejdernes bopæl



3.1.2 Kompetencehensyn

Udover den rent fysiske afstand er der behov for at tage højde for tilstedeværelsen af forskellige kompetencer i områderne rundt i landet. I bilag 1A-1C på side 38-40 er vist 3 landkort over fordelingen af kompetenceniveauerne. Der er tale om en simpel opdeling på uddannelsesniveau i kort, mellemlang og længerevarende, hvor kort svarer til assistentuddannelse o.l. (desuden medarbejdere uden en formel

uddannelse), mellemlang svarer til professionsbachelor og diplomuddannelse og længerevarende svarer til kandidat og master. Der findes samtidig tal for den ønskede fordeling af kompetencer pr. afdeling. Det er herudfra muligt at vurdere, hvilke opgavetyper, der med fordel kan placeres i de forskellige områder af landet.

Formålet er at tilgodese et hensyn til, at der er rimelig match mellem de kompetencer, der er til rådighed i et område, og de opgavetyper, der placeres i området. Herved reduceres behovet for kompetenceudvikling, og det undgås, at der opstår produktionstab i for stort omfang som følge af mange skift i opgavetype. Det vil dog uanset dette være nødvendigt i et vist omfang at flytte medarbejdere over på andre opgaver som følge af, at opgaverne konsolideres i større faglige miljøer.

3.1.3 Rekruttering

Hensynet til rekruttering af kompetencer skal primært ses i sammenhæng med behovet for rekruttering til opretholdelse af eksisterende miljøer. Rekrutteringsbehovet på det længere sigt vil i vidt omfang være afstedkommet af naturlig afgang. Det betyder, at f.eks. lokaliseringen af specialiserede revisionsmæssige, it-mæssige og økonomisk/analysemæssige miljøer, udover hensyn til de nuværende medarbejdere, også skal ses i sammenhæng med rekrutteringsmuligheder til disse miljøer i forhold til placeringen af uddannelser i f.eks. universitetsbyerne. Det vil også spille ind, om der indenfor et givet område er andre jobmuligheder for den pågældende type af medarbejdere. Det vil ofte være vanskeligt at tiltrække medarbejdere til områder, hvor der ikke er et marked for de pågældende specialkompetencer.

Tilsvarende vil der være et hensyn til, at opgaver, der kræver bredere kompetencer, placeres i områder, hvor der er gode rekrutteringsmuligheder i forhold til denne type af medarbejdere f.eks. i forhold til uddannelsesinstitutionerne. Her vil der være væsentligt færre bindinger. Det skyldes, at SKAT har – og også fremover vil have – en stor andel af medarbejdere med korte eller mellemlange uddannelser. Det betyder, at det er muligt at opbygge disse miljøer over det meste af landet. Herudover vil der typisk også være gode rekrutteringsmuligheder uden for de store byer.

I alle tilfælde bør der ses på muligheder for transport, jf. nærmere nedenfor under infrastruktur. Specielt for medarbejdere med højt uddannelsesniveau eller meget specialiserede opgaver vil en vis transportafstand ofte være acceptabel. Derfor er mønstre for pendling relevant i forhold til placering af en række opgaver, jf. illustrationen heraf i bilag 3 på side 43.

3.2 Anden prioritet - Faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele

Som nævnt ovenfor i afsnit 1.4 blev der på baggrund af en budgetanalyse gennemført en omorganisering af SKAT pr. 1. april 2013. Et af hovedformålene med omorganiseringen var at skabe et bedre fundament for etablering af stærke faglige miljøer og for udnyttelse af stordriftsfordele. For at realisere disse formål er det nødvendigt at opbygge enheder, der er så store, at de for det første kan understøtte et stærkt fagligt miljø inden for det enkelte fagområde og for det andet kan rumme flere forskellige fagområder, så der skabes mulighed for en tværgående udnyttelse af ressourcerne inden for adressen.

Der er både i forbindelse med Rigsrevisionens undersøgelse som opfølgning på SKATs fusion i 2005 og i forbindelse med budgetanalysen af SKAT i 2012 peget på, at der bør ske en konsolidering af opgaverne i større faglige miljøer. Der bør således sigtes efter opbygning af enheder, der både rummer flere

driftsenheder inden for samme afdeling og samtidigt rummer driftsenheder inden for flere afdelinger (jf. gennemgangen af SKAT's organisation ovenfor i afsnit 1.3. Det vil give forbedret fleksibilitet i opgaveløsningen og give mulighed for bedre udnyttelse af specialer på tværs. Set i forhold til afdelingerne betyder det, at der skal tilstræbes en minimering af spredningen af enkeltafdelinger rundt på adresserne.

Nedenfor i tabel 2 er vist en oversigt, der viser graden af fysisk spredning af afdelingerne på de nuværende adresser. Det fremgår her, at der er tale om over 100 tilfælde, hvor en afdeling kun har op til 20 medarbejdere på et skattecenter. Spredningen har bl.a. været stigende som følge af, at der i takt med den naturlige afgang er blevet stadig mindre faglige miljøer.

Skattecenter	Antal afdelinger på skattecentre fordelt efter antal medarbejdere pr. afdeling *)			
	5 til 10	11 til 20	21 til 50	Over 50
Billund	2	2	1	
Fredensborg		3	6	1
Frederikssund	1	4	1	
Grenaa		2	1	
Haderslev	1	3	2	
Herning	4	3	4	
Hjørring	1	2	1	1
Holbæk	2	1	3	
Horsens	2	1	4	1
Korsør	2	3	1	1
Køge	2	4	4	
Maribo		2	1	
Middelfart	2	1	3	1
Nærum	1		1	
Næstved		2		1
Odense	1	2	3	2
Randers		2	2	
Ribe		3	1	1
Ringkøbing				1
Roskilde	1	2		1
Rønne	2	1	1	
Skive	2	2	2	
Sluseholmen		3	6	4
Struer	1	3	1	
Svendborg	1	2	3	
Thisted	2	1	1	1
Tønder		2	3	
Taastrup	1	3	3	2
Aalborg		6	6	
Århus	3	5	8	1

*) Tilfælde med under 5 medarbejdere, som er virtuelt placeret, er ikke medtaget

Et andet væsentligt element i forhold til enhedernes størrelse, er hensynet til at etablere enheder, der er tilstrækkeligt store til at understøtte en rationel drift. Hvis enhederne bliver for små, vil grundomkostningerne til servicering således blive for høje, og det vil for eksempel ikke være muligt at opretholde kantinedrift, ligesom der ikke vil være grundlag for fuldtidsjob til servicemedarbejdere. Det betyder lavere effektivitet, idet flere lokationer skal serviceres af samme medarbejdere med deraf følgende transportomkostninger og transporttid mellem adresser.

Tilsvarende viser et pristjek på de nuværende omkostninger til rengøring mv, at der generelt er betydelige størrelsesøkonomiske fordele i takt med, at enhedernes størrelse stiger

Samlet set indebærer hensynet til etablering af stærke faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele, at der kun, hvor særlige forhold taler for det, bør opretholdes skattecentre med mindre end 200 til 300 medarbejdere.

3.3 Tredje prioritet - Hvor er borgere og virksomheder (geografafhængige opgaver)

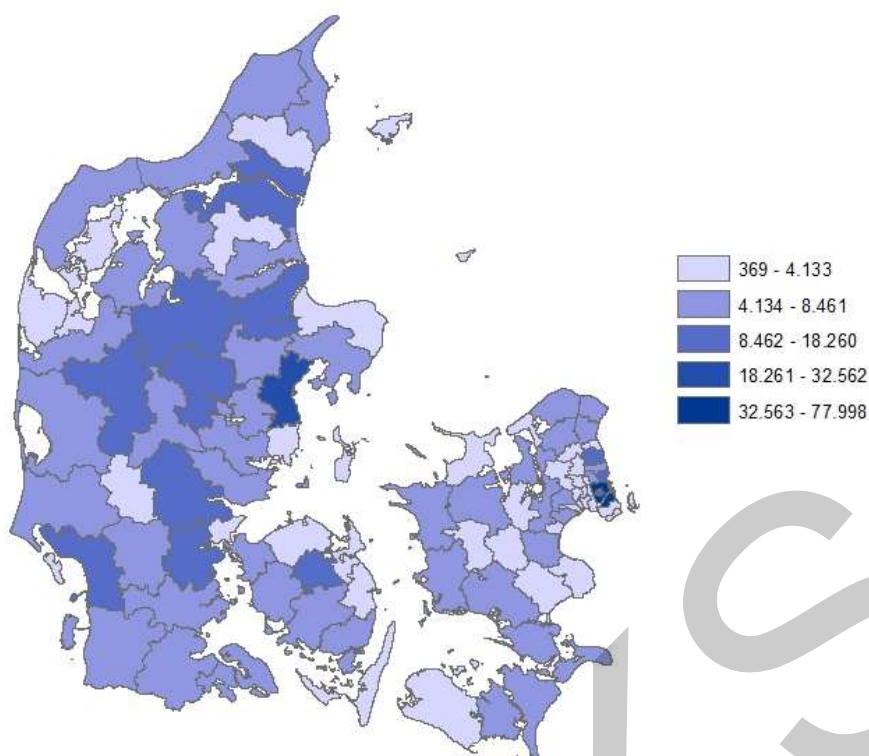
80 pct. af SKAT's opgaver vurderes ikke at være direkte afhængige af geografien. For disse opgavers vedkommende er der isoleret set ikke noget behov for at skele til borgernes og virksomhedernes placering.

De resterende 20 pct. af opgaverne - navnlig inden for Indsats og Inddrivelse (for eksempel fogedopgaver, opgaver i forhold til mindre virksomheder, nogle kundeserviceopgaver og toldopgaverne) – rummer imidlertid et stort element af geografafhængighed.

Her vil der således jævnligt være behov for at kunne besøge primært virksomhederne. Det drejer sig i første række om fogedopgaver og udgående kontrol- og vejledningsbesøg. For at SKAT skal kunne varetage disse opgaver effektivt er det derfor nødvendigt, at opgaverne placeres så tæt som muligt på de virksomheder, de skal betjene. Herved sikres det, at der ikke bliver meget store transportafstande, og dermed tidsforbrug, for medarbejderne i forhold til udgående aktiviteter. Tilsvarende tilsiger hensynet til virksomhederne (og borgene) i forbindelse med visiteret tidsbestilling, at SKAT skal have adresser, hvor koncentrationen af virksomheder og borgere er størst.

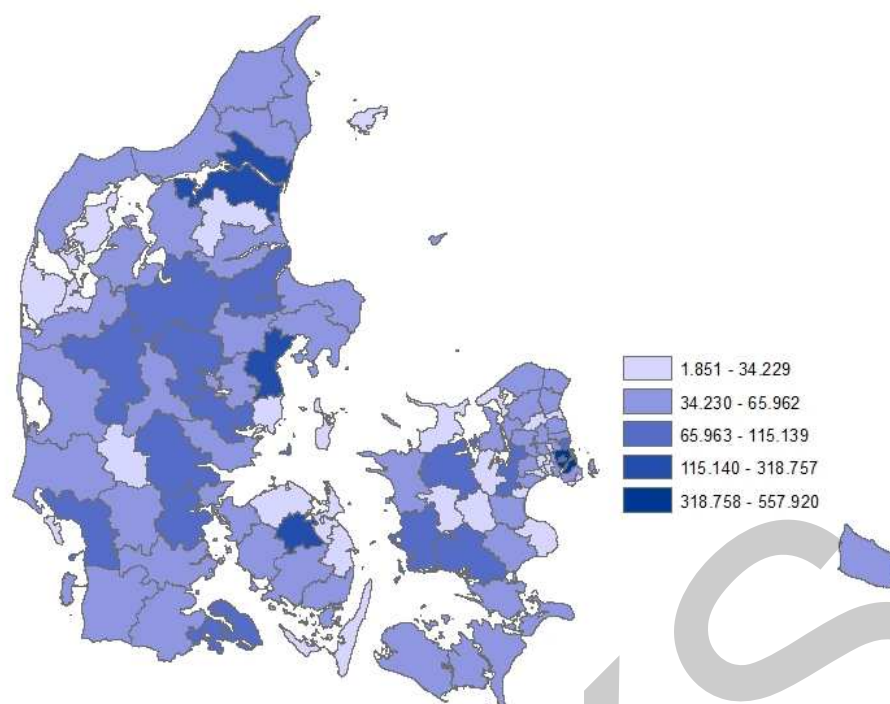
På landkortet i figur 6 på side 19 er vist fordelingen af virksomheder på alle de 98 kommuner. Kortet peger alt andet lige i retning af, at SKAT skal være lokaliseret i nærheden af de større byområder rundt i landet, idet den udgående aktivitet hermed bliver mest effektiv.

Figur 6: Fordeling af virksomheder pr. kommune



Tilsvarende er i figur 7 på side 20 vist antallet af borgere pr. kommune. Billedet trækker her i samme retning, nemlig at der er behov for, at SKAT har adresser i de større byområder, mens der vil være områder af landet, hvor der vil være mindre behov for SKATs tilstedeværelse, og hvor der alt andet lige vil blive større afstand mellem borgerne og den nærmeste SKAT adresse. Hensynet skal ses i sammenhæng med grundforudsætningen om, at SKAT fortsat skal være en landsdækkende virksomhed. Der skal således fortsat være mulighed for visiteret tidsbestilling i de forskellige regioner. Der vil også være muligheder for, at der f.eks. kan gennemføres fogedforretninger i lokaler, som SKAT har til rådighed i byer, hvor der er lang afstand til nærmeste skattecenter.

Figur 7: Fordelingen af borgere pr. kommune



Som anført trækker hensynet til de geografifæhængige opgaver altså i retning af en placering af SKAT's adresser i de større byområder.

Modsat kan de geografifæhængige opgaver i princippet løses andre steder i landet. I realiteten vil det dog være problematisk at foretage en massiv omflytning af geografifæhængige opgaver. Hensynet til effektive faglige miljøer og lokaliteter af en vis størrelse betyder, at der er store fordele forbundet med at placere de direkte geografifæhængige opgaver sammen med opgaver, der principielt set kan løses fra andre lokaliteter. Hvis der eksempelvis kun placeres geografifæhængige opgaver i de større byområder, mens andre opgaver flyttes til andre dele af landet, vil det betyde, at målet om store og effektive centre ikke kan opfyldes. Samtidig betyder hensynet til at fastholde kompetencer, at der ved opgaveplaceringen skeles til, hvor medarbejderne i dag er placeret.

3.4 Fjerde prioritet - Infrastruktur

Der er ved den konkrete placering af SKAT's enheder indenfor et område et hensyn til den trafikale infrastruktur. Det gælder både i forhold til, at der kan være behov for kontakt til virksomhederne og borgerne i området og i forhold til at begrænse medarbejdernes transporttid. I bilag 2A og 2B på side 41-42 er vist landkort over jernbane- og vejnet.

Alt andet lige har transportmuligheder i forhold til SKAT's enheder betydning for, hvilke bymæssige placeringer der vælges indenfor de forskellige dele af landet. Dette hensyn får øget vægt i en fremtidig lokaliseringssplan, hvor der vil blive tale om færre enheder og dermed også større transportafstande både i forhold til borger- og virksomhedskontakt og i forhold til mulighederne for at tiltrække og fastholde medarbejdere fra et større geografisk område.

4 Placeringer i forhold til hensyn – Lokaliseringen i landsplanområder

Som nævnt i indledningen er det en grundforudsætning, at SKAT fortsat skal være en landsdækkende virksomhed, som er til stede i de forskellige dele af landet. Ved gennemgangen og afvejningen af de 4 hovedhensyn i forhold til overvejelserne om den fremadrettede lokalisering er der derfor taget afsæt i den nyligt udarbejdede Landsplanredegørelse 2013. Landsplanredegørelsen er regeringens redegørelse for planerne for regional udvikling, herunder erhvervsudvikling, trafik, miljøforhold mv. Formålet med denne metodiske tilgang er at sikre, at reduktionen af SKATs adresser og medarbejderantal fordeles nogenlunde ligeligt mellem de enkelte landsplanområder.

I det følgende gennemgås således for hver af de 7 landsplanområder, jf. figur 4 på side 12, den fremtidige placering af skattecentrene ud fra en samlet afvejning af de opregnede hensyn. De anbefalede valg af placering i konkrete byer eller byområder betyder ikke nødvendigvis, at placeringen sker i de eksisterende lejemål. Der skal foretages en konkret vurdering af, hvilke lejemål der ud fra en samlet økonomisk vurdering er mest hensigtsmæssige.

Overblik over den samlede lokalisering og opgaveplacering er vist i kapitel 5.

4.1 Småbyregionerne

Der vil ud fra hensynet til forsat at kunne betjene borgere og virksomheder i de tyndt befolkede dele af landet, som småbyregionerne udgør, fortsat være behov for at placere arbejdspladser i disse områder.

SKAT har i dag ca. 800 arbejdspladser i områderne. Det er bl.a. et resultat af de beslutninger om placering af statslige arbejdspladser, som blev truffet i forbindelse med kommunalreformen.

I det **nordjyske område** er der udenfor Aalborg-området tale om en relativt lav befolkningstæthed og erhvervsintensitet. Der er en del medarbejdere i området, og der er så stor afstand til Aalborg, at der bør overvejes placering af en adresse i det nordlige Vendsyssel og i Thy - både for at sikre en rimelig afstand i forhold til borgere og virksomheder i området og for at sikre, at de faglige kompetencer i området kan fastholdes.

De nuværende placeringer i Hjørring og Thisted lever begge op til disse hensyn. Placeringerne vil sikre, at mange medarbejdere i de pågældende områder fortsat vil have acceptabel afstand til en arbejdsplads, og der vil derfor være gode muligheder for at fastholde værdifulde kompetencer. Infrastrukturen i forhold til byerne er rimelig, idet der bl.a. er jernbane begge steder. Det vurderes også på sigt at være muligt at bevare opgaverne i områderne, idet der vurderes også i fremtiden at være rekrutteringsmuligheder i forhold til de opgavetyper, der placeres i byerne. Det omfatter bl.a. det erhvervsrettede kundecenter i Hjørring samt inddrivelses- og indsatsopgaver i Thisted.

Det kan overvejes, om enhederne i Thisted og Struer kan samles i Struer, idet der er en acceptabel transportafstand mellem de to byer. Det skal dog ses i sammenhæng med øvrige placeringer i det midt- og vestjyske områder, og i sammenhæng med den afstand, der så bliver i forhold til virksomheder og borgere i det yderste nordvestjyske område. Det anbefales både i forhold til at betjene virksomheder

og borgere i Thy og på Mors og i forhold til at fastholde kompetencer, at SKAT fastholder sin tilstedeværelse i Thisted.

Det bemærkes, at der fortsat er placeret specialiserede opgaver på toldområdet i Hirtshals og Frederikshavn.

I det **vestjyske område** er der i hovedadresser i Ringkøbing, Herning og Struer. En fremtidig placering i Ringkøbing og Herning vurderes at kunne dække behovet i forhold til virksomheder og borgere. En stor del af medarbejderne, som er bosat på en måde, så de er orienteret mod Ringkøbing, Struer og Herning. Der er en relativt høj andel af medarbejdere med kortere uddannelser især i den vestligste del. Det taler i høj grad for at bevare centret i Ringkøbing med de nuværende opgaver som et samlet center, der varetager betalings- og regnskabsopgaver for hele landet, idet opgaverne her er et godt match til kompetencerne i området.

Jf. omtalen af Thisted og Struer ovenfor vil der være en overvejelse om, hvorvidt Struer eller Thisted opretholdes. Såfremt der opretholdes skattecentre i Herning – jf. placeringer i de mellemstore byregioner – og Ringkøbing, synes den mest optimale dækning af det vest- og nordvestjyske område både i forhold til betjening af virksomheder og borgere og i forhold til kompetencehensyn at blive opnået ved at opretholde skattecentret i Thisted, idet området syd for Limfjorden vil være godt dækket fra Ringkøbing og Herning.

I det **sønderjyske område** peger en række forhold i retning af, at der samles en række opgaver i et større center i Ribe, som har en placering i den vestlige del, der giver en acceptabel afstand mod grænsen og op mod Esbjerg. Placeringen i Ribe giver således en rimelig dækning også i forhold til at varetage opgaverne i det nuværende center i Tønder, som på grund af placeringen vanskeligt kan dække en større del af det sønderjyske område. Det bemærkes, at Ribe er en del af Esbjerg kommune, og derfor i relation til landsplanområderne ligger i mellemstore byregioner. Ribe er dog placeret i udkanten heraf lige op til småbyregionen i Sønderjylland, og placeringen dækker således reelt på tværs af de to landsplanområder.

Opgavemæssigt vil Ribe være domineret af to store specialopgaver vedrørende Kundecenter Person og inddrivelse i Udlandet, men der vil også være almindelige kundeservice- og indsatsopgaver samt specialiseret sagsbehandling. Der kan således med centrets størrelse både opbygges en række effektive faglige miljøer med specialopgaver og sikres en bredde i opgaveporteføljen. Placeringen i Ribe giver gode muligheder for at betjene virksomheder og borgere i området og fastholde vigtige, faglige kompetencer på opgaverne. Der vurderes også at være gode muligheder for at rekruttere såvel medarbejdere med kortere og længerevarende uddannelse i kraft af placeringen tæt på Esbjerg.

I forhold til den østlige del af Sønderjylland er der en god infrastruktur med jernbane og motorvej. Det betyder, at det er muligt at betjene området fra Middelfart, som har en trafikalt og geografisk god placering, der både kan dække trekantsområdet og det østlige Sønderjylland.

Det bemærkes, at der fortsat er en større specialiseret enhed i Padborg vedrørende toldopgaver.

På **Lolland-Falster og Bornholm** er der i forhold til virksomheder og borgere kun et begrænset behov for, at SKAT er til stede i disse områder. Der er et mindre antal medarbejdere i områderne, som kom-

petencemæssigt fordeles sig jævnt mellem kortere og mellemlange uddannelser. Der er således ikke basis for større SKAT-arbejdspladser.

En mulighed er at lade Lolland-Falster betjene fra en større hovedadresse på Sjælland for at sikre en vis volumen i opgaver og bemanning på én adresse, der kan opsuge kompetencer og varetage de direkte borger- og virksomhedsrettede opgaver i området, jf. nærmere vedrørende lokalisering på det øvrige Sjælland nedenfor.

Herudover vil en række specialfunktioner vedrørende told, postbehandling og arkiv kunne bevares på Lolland-Falster. Der er gode muligheder for at udnytte eksisterende kompetencer i området samt særlige tekniske faciliteter.

I forhold til Bornholm vil det fortsat være nødvendigt at have en mindre enhed på øen ud fra hensynet til store transportafstande.

Samlet set vil der være behov for at gå på kompromis med hensynet til sikring af store driftsenheder i småbyregionerne, idet der hverken i forhold til behov for kapacitet til de direkte borger- og virksomhedsrettede opgaver eller medarbejdermæssigt er basis for store centre. Det betyder, at der i Hjørring, Thisted og på Bornholm etableres små centre ud fra afvejning af de forskellige hensyn.

Der sker samlet set en reduktion i småbyregionerne fra ca. 820 til ca. 625 arbejdspladser. Reduktionen er lidt større end landsgennemsnittet, men det skal ses i sammenhæng med placeringen af en større enhed i Ribe, som ligger på kanten af småbyregionerne.

4.2 Mellemstore byregioner

De mellemstore byregioner omfatter det midtjyske og det sydvestjyske område. SKAT har i dag 4 skattecentre i disse områder. Det drejer sig om skattecentre i Struer, Skive, Herning og Ribe. Herudover er der nogle enkelte pladser på havnen i Esbjerg. Til sammen er der i dag knap 650 arbejdspladser i områderne med den største koncentration af medarbejdere i Herning og Ribe.

I forhold til at fastholde kompetencer i det **midtjyske område** er Herning centralt beliggende. Området Herning, Viborg og Holstebro er karakteriseret ved en relativt høj koncentration af virksomheder og en højere befolkningstæthed end i de omkringliggende områder. Samtidig er der behov for en enhed til at opsuge et større antal medarbejdere i området. Dette taler for at opretholde en placering i Herning, som vil være et godt udgangspunkt for betjening af virksomheder og borgere.

Opgavemæssigt vil Herning have opgaver inden for alle forretningsområder, dog med størst vægt på Indsats. Kompetencemæssigt vil der være opgaver på alle niveauer, dog med størst vægt på opgaver på mellem niveau. Der vurderes at være gode fremtidige rekrutteringsmuligheder til opgaverne med udgangspunkt i en placering i Herning.

De øvrige skattecentre i det midtjyske område er relativt små, hvorfor det vil være en udfordring at sikre grundlaget for et stærkt fagligt miljø og tilstrækkelig udnyttelse af stordriftsfordele på disse adresser. Samtidig ligger både Struer og Skive inden for en rimelig afstand til andre skattecentre, borgere og virksomheder samt medarbejderne vil have mulighed for at orientere sig imod både geografisk og opgavemæssigt. Samtidigt taler hensynet til at opretholde arbejdspladser i småbyregionerne og sikre

SKATs tilstedeværelse i hele Danmark for opretholdelse af en enhed i Thisted. Ud fra hensynet til bevarelse af kompetencer er det en overvejelse, at der alt andet lige vil være bedre muligheder for at give medarbejderne i Struer og Skive en rimelig alternativ placering, end det vil være muligt i forhold til medarbejderne i Thisted.

I det **sydvestjyske område** er der i dag kun et skattecenter i Ribe. Skattecentret i Ribe har i 2012 fået tilført opgaver og medarbejdere fra det tidligere skattecenter i Esbjerg. Der er således allerede sket en samling af opgaver og lokaler i området. Skattecentret er fornuftigt placeret i forhold til Esbjerg området, hvor virksomheder og borgere er koncentreret, og hvor mange medarbejdere er bosat. Samlet vil der således være grundlag for at opretholde en stor enhed i Ribe.

Ribe bør som nævnt vedrørende småbyregioner også tænkes ind i forhold til resten af det sønderjyske område. Ribe ligger således inden for rimelig afstand af skattecentret i Tønder, hvilket vil give mulighed for eventuelt at opsuge medarbejdere og opgaver herfra. I forhold til opgaver og kompetencer vil der være god synergi i at tænke de to centre sammen til én stærk hovedadresse i det sydvestjyske område..

Samlet set opretholdes ca. 630 arbejdspladser i de mellemstore byregioner, som dermed i kraft af den samlede nedgang i SKATs bemanning får en lidt større andel af SKATs arbejdspladser. Det skal dog som nævnt ses i sammenhæng med placeringen af et stort center i Ribe, som har en beliggenhed på kanten af småbyregionerne.

4.3 Odense og Aalborg

I landsplanssammenhæng udgør Odense og Aalborg begge erhvervsmæssige centre, som samtidig har en række uddannelsesinstitutioner og god infrastruktur. Der er samtidig en høj befolkningskoncentration i disse byer og deres opland.

Den høje koncentration af borgere og virksomheder betyder, at der ud fra hensynet til både SKATs tilgængelighed og transportafstand for SKAT i forbindelse med udgående aktiviteter bør placeres skattecentre i de to områder. Samtidig betyder hensynet til, at der er en høj koncentration af medarbejdere, at der er behov for placering af skattecentre i de to byområder for at bevare de eksisterende kompetencer.

I forhold til rekruttering er der gode muligheder for at tiltrække langt de fleste kompetencetyper til de to byer.

Odense-området er i landsplanssammenhæng sammenfaldende med Fyn bortset fra Middelfart, som er orienteret mod Trekantområdet. Der er i dag skattecentre i Svendborg og Odense. Der sker frem mod 2020 en forholdsmæssig reduktion af bemanningen svarende til nedgangen i SKAT på landsplan. Det giver et behov for konsolidering i ét samlet skattecenter på Fyn med en størrelse, som giver bæredygtig drift og mulighed for effektive faglige miljøer. På den baggrund sker der en samling i én enhed placeret i Odense-området.

Opgavemæssigt vil der fortsat være et større kundecenter i Odense samt en række geografiafhængige opgaver vedrørende indsats, inddrivelse og direkte kundebehandling. Herudover vil der også være specialiserede funktioner vedrørende selskabsligning samt sagsbehandlingsopgaver. Specialcentret vedrørende motorområdet bevares i Odense som ét af de fire motorcentre i landet.

Infrastrukturmæssigt vurderes Odense at være en idéel placering på midten af Fyn, som minimerer transportafstande set både fra en medarbejder- og en borger- og virksomhedsvinkel.

Aalborg-området dækker Aalborg kommune og 6 omkringliggende mindre kommuner med Aalborg placeret i midten. Der vil også fremadrettet være behov for at SKAT har en enhed i Aalborg-området for at betjene virksomheder og borgere og opsuge medarbejderkompetencer i området.

Opgavemæssigt vil Aalborg udover de geografifhængige opgaver vedrørende indsats, inddrivelse samt direkte kundekontakt og vejledningsmøder for virksomhederne også indeholde specialiserede funktioner. Det drejer sig om selskabsbeskatning, kundecenteropgaver, motorcenter opgaver. SKAT's IT-support samles i Aalborg fra de øvrige steder i landet. De specialiserede opgaver opbygges omkring de eksisterende faglige miljøer i Aalborg.

Samlet set sker der en reduktion af antallet af arbejdspladser i Odense og Aalborg områderne fra ca. 780 til ca. 660. Reduktionen er marginalt større en landsgennemsnittet.

4.4 Trekantområdet

I Trekantområdet har SKAT i dag adresser i Haderslev, Middelfart og Billund. Herudover er der nogle enkelte arbejdspladser i Fredericia. Til sammen er der i dag ca. 420 arbejdspladser i området med den største koncentration af medarbejdere i Middelfart og Haderslev. Medarbejderne i området er primært bosat omkring byerne Vejle, Middelfart, Kolding og Haderslev. Det betyder, at der vil være bedst mulighed for at fastholde de eksisterende kompetencer ved at opretholde SKAT's adresse i Middelfart som en stor enhed med mulighed for et effektivt fagligt miljø både med kritisk masse til specialisering og med opgavemæssig bredde, som fremadrettet giver fleksibilitet i opgaveløsningen.

SKAT's enhed i Billund er relativt lille (ca. 70 medarbejdere), hvorfor det vil blive vanskeligt at opretholde et tilstrækkeligt grundlag for et stærkt fagligt miljø og en effektiv udnyttelse af stordriftsfordele uden en væsentlig tilførsel af opgaver og medarbejdere. At tilføre opgaver til Billund i tilstrækkeligt omfang vil ikke være muligt uden at udhule grundlaget for de omkringliggende enheder, ligesom det alt andet lige vil medføre ringere muligheder for at fastholde kompetencerne, end hvis de opgaver og medarbejdere, der er i Billund, flyttes til de omkringliggende enheder.

I forhold til Billund bemærkes, at der fortsat er placeret specialiserede opgaver på toldområdet i luft-havnen i Billund.

Opgaver og medarbejdere fra Haderslev vurderes at kunne overføres til henholdsvis Ribe og Middelfart, hvorved der opnås muligheder for at etablere større enheder med mulighed for både mere effektive faglige miljøer og en faglig bredde, som giver øget fleksibilitet i forhold til at varetage en række forskellige opgaver i fremtiden.

For opretholdelse af Middelfart og nedlæggelse af Haderslev og Billund taler, at koncentrationen af virksomheder og borgere er højst i kystbyerne, hvorfor varetage af de geografifhængige opgaver bedst vil kunne varetages fra Middelfart. Samtidig er infrastrukturen i form af dækning med motorvej og jernbane god i Middelfart.

Samlet set vil antallet af medarbejdere blive reduceret fra ca. 420 til ca. 345. Det er lidt mere end landsgennemsnittet, men skal ses i sammenhæng med, at den nordlige del af Trekantområdet kan dækkes fra centret i Horsens.

4.5 Østjylland Nord

I Østjylland Nord er SKAT i dag lokaliseret i Århus (Århus C og Højbjerg), Grenå, Horsens og Randers. I alt er der ca. 830 medarbejdere. Medarbejderne er koncentreret i Århus (der samlet rummer ca. 490 medarbejder) og Horsens (der rummer godt 200 medarbejder). Grenå og Randers har begge ca. 70 medarbejdere.

SKAT har behov for en stor enhed i Århus-området, som kan opsuge et stort antal kompetencer og derved sikre videreførelse af de faglige miljøer. Infrastrukturmæssigt vurderes en bevarelse af et skattecenter i Århus at tilgodese behovet for at samle medarbejderkompetencer fra et stort område omfattende de nuværende små centre i Randers og Grenå, som hver for sig er for små set i forhold til at opbygge effektive faglige miljøer. Samtidig er der gode rekrutteringsmuligheder i Århus-området, som giver mulighed for at placere bl.a. specialiserede opgaver. Århus vil udover de geografifhængige opgaver vedrørende vejledning og kontrol samt restancer også rumme en række specialopgaver vedrørende bl.a. selskabsskatteområdet og punktafgiftsområdet og byen vil fortsat have ét af de fire motorcentre.

Der er desuden et behov for at opretholde et skattecenter i Horsens, som dækker den sydlige del af området, og som også dækker ind over den nordlige del af trekantsområdet. Centret i Horsens vil bl.a. samle regnskabsopgaverne fra hele landet samt varetage de geografifhængige opgaver i området.

Samlet set vil der i Østjylland nord være en nedgang fra ca. 840 til ca. 780 arbejdspladser. Nedgangen er lidt mindre end landsgennemsnittet, hvilket skal ses i sammenhæng med placeringen af Horsens i forhold til Trekantområdet.

4.6 Øvrige Sjælland

Der er i dag tre mindre skattecentre i Holbæk, Korsør og Næstved. Der er behov for samling af medarbejderne i én større og mere bæredygtig enhed, hvor der er mulighed for en højere grad af opgavemæssig specialisering og for fleksibilitet på tværs af enheder og fagområder..

Set ud fra infrastruktur og transportafstande i forhold til borgere og virksomheder samt for medarbejdere foreslås en placering af en ny enhed i Ringsted. Placeringen ved jernbanelinjen og i relativt tæt afstand til vejforbindelsen sydpå betyder, at centret samtidig vil kunne dække det syd- og vestsjællandske område og Lolland-Falster.

Opgavemæssigt vil der dels være tale om geografifhængige opgaver vedrørende indsats og inddrivelse samt kundebetjening og vejledningsmøder med virksomhederne. Herudover vil der være tale om inddrivelsesopgaver samt sagsbehandlingsopgaver. Enheden i Ringsted vil have en størrelse, der giver kritisk masse i forhold til mulighederne for faglig specialisering og samtidig mulighed for en faglig bredde i opgavesammensætningen, som sikrer fremtidig fleksibilitet i forhold til opgaveændringer.

Der vil være mulighed for, at medarbejdere, som i dag pendler til Hovedstadsområdet, vil kunne arbejde på den nye adresse i Ringsted.

Samlet set vil der være en stigning fra ca. 340 til ca. 420 medarbejdere på Øvrige Sjælland. Det skal ses i sammenhæng med, at et nyt center i Ringsted tiltrækker opgaver både fra det ydre Hovedstadsområde og Lolland-Falster.

4.7 Hovedstadsområdet

Hovedstadsområdet kan betragtes som et samlet område, hvor der er en sammenhængende erhvervsstruktur og et sammenhængende arbejdsmarked. Der er en udbygget transportmæssig infrastruktur, som betyder at placeringen af de enkelte adresser indenfor området har mindre betydning.

En stor del af SKATs arbejdspladser er i dag placeret i Hovedstadsområdet. Det skal ses i sammenhæng med, at en meget stor del af virksomheder og borgere er placeret her. Samtidig er en række centrale funktioner, som samarbejder tæt med departementet og andre styrelser og ministerier, placeret i Hovedstadsområdet.

Langt den overvejende del af medarbejderne er bosat i Hovedstadsområdet, som defineret i Landsplan-redegørelsen udover Region Hovedstaden omfatter Stevn, Køge, Lejre og Roskilde kommuner.

Der vil fortsat være placeret en række centrale funktioner i Københavnsområdet. Kompetencemæssigt er der i kraft af Hovedstadsområdets størrelse mulighed for placering af et bredt spektrum af opgaver. Der skal dog tages hensyn til, at opgaver, som kræver fremtidig rekruttering i større grad af medarbejdere med kort eller mellemlang uddannelse, hvor denne type medarbejdere er til rådighed andre steder i landet, søges placeret udenfor Hovedstadsområdet.

På den baggrund vil en række regnskabsopgaver samt en række IT-opgaver, der i dag begge er placeret i Høje-Tåstrup, blive flyttet til henholdsvis Horsens og Aalborg for at blive samlet i større faglige miljøer sammen med funktioner, som allerede er placeret i disse byer.

I Hovedstadsområdet vil der fortsat være behov for adresser i den centrale del. Herudover forventes der i 2020 at være enheder i Roskilde, Høje Tåstrup samt en større enhed placeret i den nordøstlige del af Sjælland, hvor der i dag er adresser i Fredensborg og Frederikssund.

Der vil **samlet set** være tale om en nedgang i antallet af arbejdspladser fra ca. 2.860 til ca. 2.540 medarbejdere. Det svarer til reduktionen på landsplan.

I forhold til den centrale del af området skal det undersøges, om der kan opnås økonomiske fordele ved at samle opgaver fra de nuværende tre adresser på én fælles adresse, herunder om der er muligheder for lokalisering sammen med andre statslige styrelser.

5 Overblik over målbilleder 2020

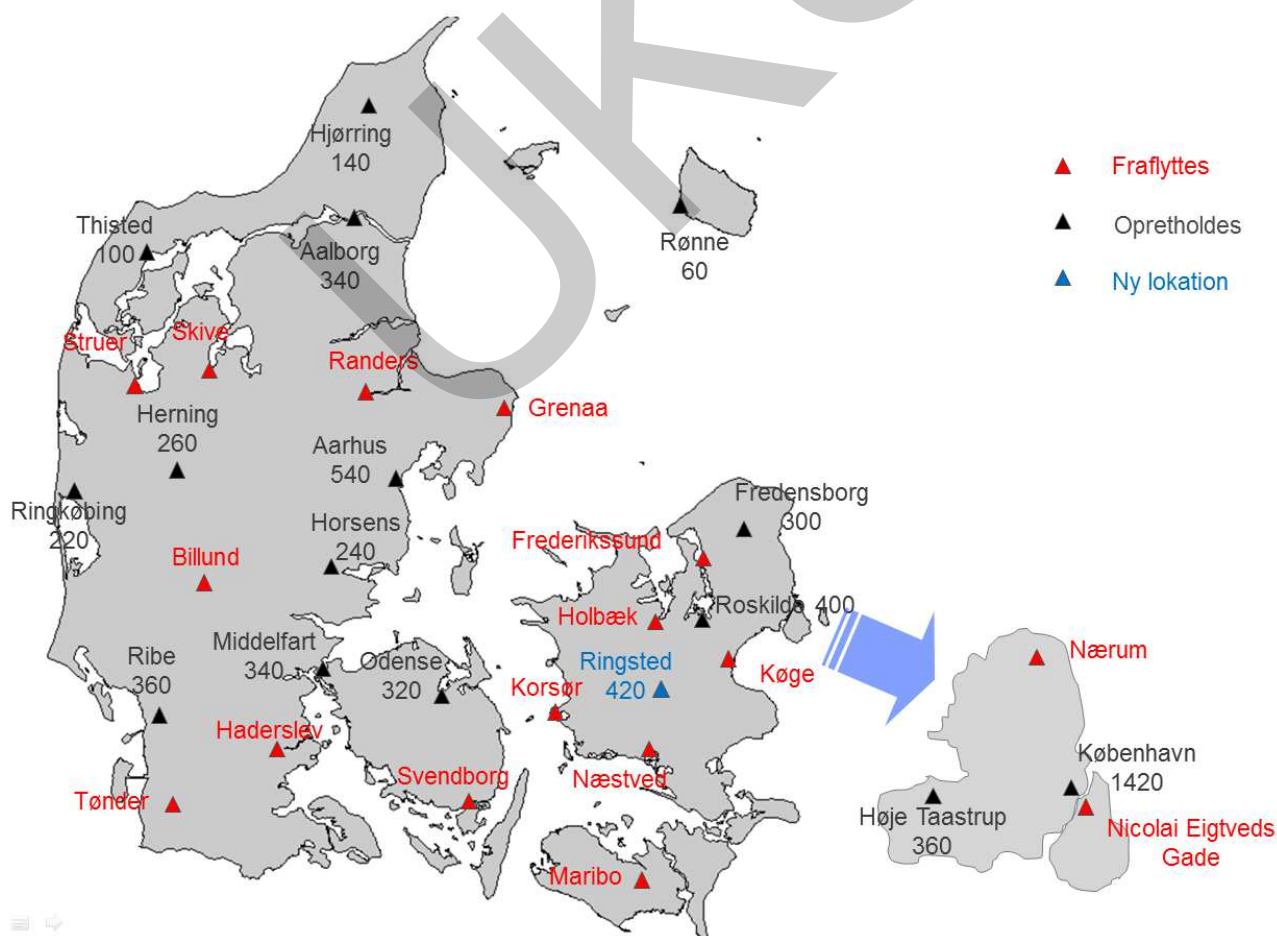
5.1 Målbilleder

Som nævnt i indledningen til rapporten anvendes udtryket målbilleder som sigtelinjer for den organisatoriske og fysiske placering af opgaver og enheder frem mod 2020. I det følgende skitseres det konkrete forslag til målbilleder, der er udarbejdet på baggrund af de overvejelser der er redegjort for i de foregående afsnit. Målbillederne angiver dels hvilke byer, SKAT vil være lokaliseret i 2020, dels hvor mange driftsenheder og kontorer, der er i de enkelte afdelinger i de enkelte byer. Der anvendes en gennemsnitsbetragtning, hvor det som udgangspunkt forudsættes, at én driftsenhed eller ét kontor beskæftiger 20 medarbejdere.

5.2 Byer og geografisk fordeling

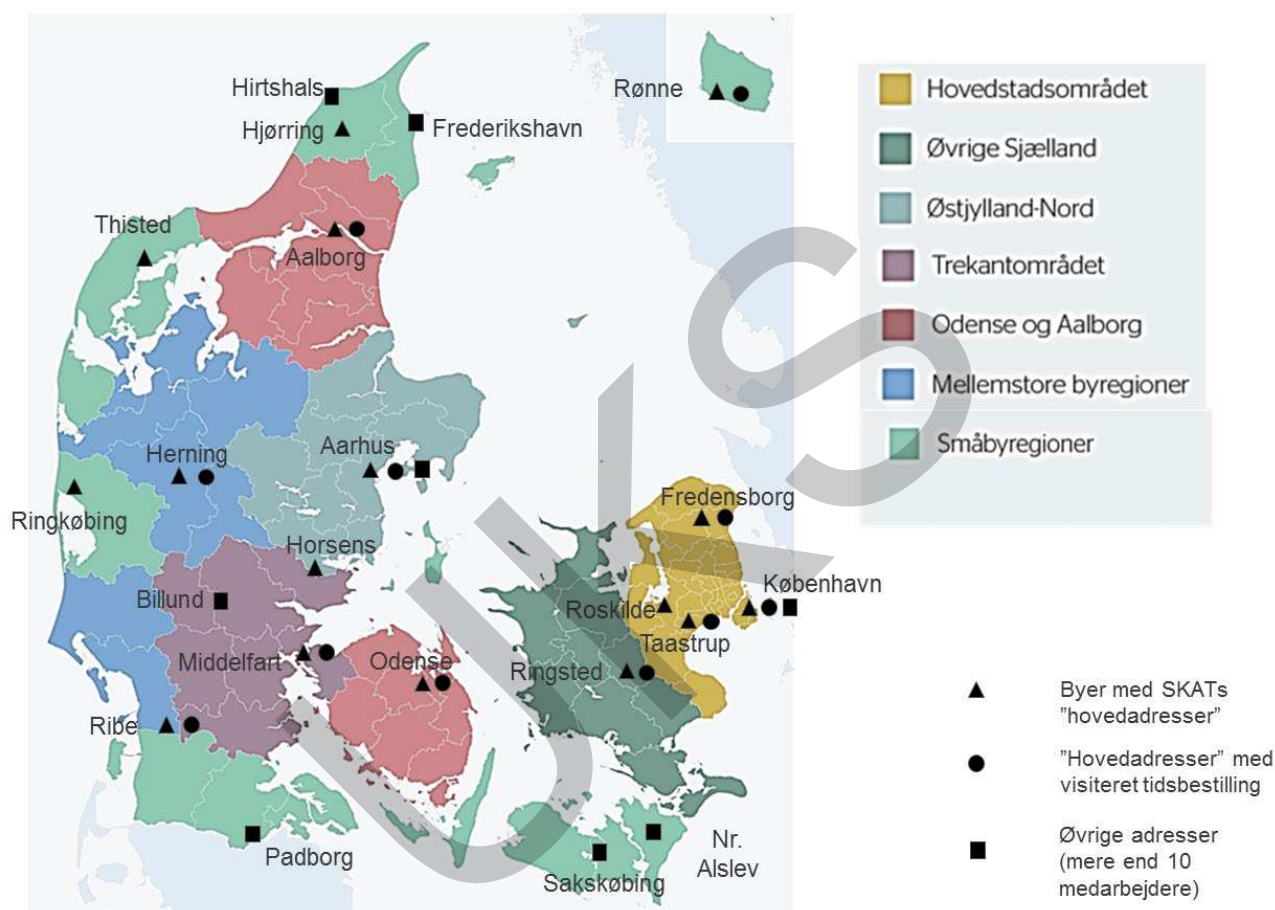
Gennemgangen af de 4 hovedhensyn fører frem til et forslag om, at SKAT frem mod 2020 fraflytter 16 adresser og fremover lokaliseres i 16 byer - herunder i Ringsted, hvor SKAT ikke hidtil har været lokaliseret. De skitserede ændringer er vist nedenfor i figur 8. I figuren vises også det omtrentlige målbillede for hvor mange medarbejdere, der vil være i byerne i 2020.

Figur 8: Overblik over ændringerne i lokaliseringen frem mod 2020



Det er vurderingen, at det skitserede forslag opfylder den grundlæggende forudsætninger om, at SKAT skal bibeholde en fornuftig geografisk fordeling af sin tilstedeværelse i hele landet. Dette er illustreret ved figur 9, der med udgangspunkt i kortet over landsplanområderne viser de 16 byer, hvor SKAT ifølge målbilledet vil have sine hovedadresser i 2020. Herudover viser figuren de største af SKATs øvrige adresser (toldekspeditionssteder og arkiv og posthåndtering). Endelig viser figuren de byer, hvor der forventes at være adgang til visiteret tidsbestilling i 2020.

Figur 9: Målbillede 2020 - 16 hovedadresser suppleret med de største af SKATs øvrige adresser



Til yderligere illustration viser tabel 3a på side 30 den forholdsmæssige andel af SKATs medarbejdere fordelt på landsplanområde, som den så ud umiddelbart efter fusionen i 2005, som den ser ud i dag, og som den efter forslaget vil se ud i 2020.

Som det fremgår af tabellen, vil den forholdsmæssige fordeling mellem landsplanområderne stort set kunne opretholdes ved gennemførelse af målbilledet. De største udsving i forhold til fordelingen i dag er, at målbilledet viser en lidt højere andel af de samlede arbejdspladser i Øvrige Sjælland og en lidt lavere andel i Småbyregionerne. Disse ændringer skal for småbyregionernes vedkommende ses i sammenhæng med placeringen af en stor enhed med 360 medarbejdere i Ribe på grænsen mellem Mellemstore byregioner og Småbyregioner. I forhold til Øvrige Sjælland skal ændringen primært ses i lyset af, at der med målbilledet tilføres opgaver og medarbejdere fra Hovedstadsområdet (Køge) og i mindre omfang fra Småbyregioner (Maribo).

Tabel 3a. Fordeling af arbejdspladser pr. landsplanområde

	Arbejdspladser primo 2006	Andel primo 2006	Arbejdspladser i dag	Andel i dag	Arbejdspladser 2020 *)	Andel 2020
Hovedstadsområdet	4015	41,6	2860	42,7 %	2540	42,3 %
Øvrige Sjælland	627	6,5	340	5,1 %	420	6,9 %
Østjylland-Nord	1231	12,8	840	12,5 %	780	13,0 %
Trekantsområdet	717	7,4	420	6,3 %	345	5,8 %
Odense og Aalborg	1116	11,6	780	11,6 %	660	11,0 %
Mellemstore byregioner	905	9,4	640	9,6 %	630	10,5 %
Småbyregioner	1036	10,7	820	12,2 %	625	10,4 %
I alt	9647	100 %	6.700	100 %	6.000	100 %

*) I modsætning til målbillederne (tabel 5 side 33) indgår mindre toldekspeditionssteder i opgørelsen af arbejdspladser

Endelig viser tabel 3b nedenfor den forholdsmæssige fordeling på de fem regioner. Formålet med at opgøre den forholdsmæssige fordeling på regionerne er dels at skabe et supplerende grundlag for vurdering af den fremadrettede placering af SKATs arbejdspladser dels at give mulighed for at sammenligne fordelingen med den generelle fordeling af statslige arbejdspladser i Danmark. Den generelle fordeling af statslige arbejdspladser er opgjort på regionsniveau i Regional- og Landdistriktpolitisk Redegørelse 2013 (fra ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter). Fordeling er indarbejdet i tabel 3b.

Generelt viser fordelingen af arbejdspladser pr. region det samme billede som fordelingen pr. landsplanområde. Den forholdsmæssige fordeling videreføres således stort set fra det nuværende niveau uanset om fordeling ansues i forhold til landsplanområderne eller i forhold til regionerne.

Hvad angår fordelingen af SKATs arbejdspladser på regionsniveau, viser tabel 3b, at SKATs andel af medarbejder i Region Hovedstaden både i dag og fremadrettet vil ligge et stykke under gennemsnittet for staten. Til gengæld vil SKATs andel af medarbejdere i alle andre regioner ligge over gennemsnittet.

Tabel 3b. Fordeling af arbejdspladser pr. region

	Arbejdspladser primo 2006	Andel primo 2006	Arbejdspladser i dag	Andel i dag	Arbejdspladser 2020 *)	Andel 2020	Generel andel af statslige arbejdspladser (2012)
Region Hovedstaden	3.652	37,9 %	2.490	37,2 %	2.210	36,8 %	43,6 %
Region Sjælland	1.250	13 %	880	13,1 %	860	14,3 %	10,5 %
Region Midtjylland	1.971	20,4 %	1.460	21,8 %	1.260	21,0 %	19,8 %
Region Nordjylland	877	9,1 %	630	9,4 %	600	10,0 %	9,5 %
Region Syddanmark	1.897	19,6 %	1.240	18,5 %	1.070	17,8 %	16,6 %
I alt	9.647	100 %	6.700	100 %	6.000	100 %	100 %

*) I modsætning til målbillederne (tabel 5 side 33) indgår mindre toldekspeditionssteder mv. i opgørelsen af arbejdspladser

I forhold til kundebetjeningen af borgerne bemærkes det, at der med målbillederne lægges op til at SKAT skal forlade tre byer, hvor der i dag tilbydes visiteret tidsbestilling. Det drejer sig om Næstved, hvor funktionen foreslås flyttet til Ringsted, om Haderslev, hvor funktionen fremover kan varetages fra Middelfart og Ribe, og om Struer, hvor funktionen vil blive varetaget fra Herning.

5.3 Understøttelse af effektivisering gennem færre enheder

Grundforudsætningen om, at målbillederne skal understøtte effektiviseringerne i SKAT og bidrage til en reduktion af huslejeudgifterne, der mindst modsvarer nedgangen i medarbejderantallet over perioden, anses også for at være opfyldt.

Med forslaget til målbilleder reduceres antallet af SKATs hovedadresser fra 32 til 16 (eller 17 afhængigt af hvilken løsning, der vælges i København). Samtidigt lægges der op til, at kun enhederne i Rønne, Hjørring og Thisted vil være bemandet med færre end 200 medarbejdere. Disse 3 enheder er alle beliggende i Småbyregionerne, hvor det er vurderingen, at kravet om at tilstræbe store enheder ikke fuldt ud kan kombineres med kravet om en geografisk dækning af alle områder.

For de øvrige enheder (fraregnet København) vil den gennemsnitlige størrelse pr. enhed være ca 340 medarbejdere. Hermed skønnes behovet for at kunne tilrettelægge en effektiv drift af både kerneopgaver og interne serviceopgaver at blive imødekommet.

Såfremt der ikke gennemføres en samling på færre enheder, vil ca. 2.500 medarbejdere i 2020 arbejde på adresser med færre end 200 medarbejdere. Gennemsnitsstørrelsen for disse centre vil være ca. 100 medarbejdere. Ved gennemførelse af forslaget til målbilleder reduceres dette antal fra 2.500 til 300 medarbejdere. På baggrund af budgetanalysen af SKAT kan det forsigtigt antages, at denne samling på færre enheder vil have en produktivitetseffekt i forhold til varetægelse af SKATs kerneopgaver på ca. 100 årsværk. Produktivitetseffekten i forhold til servicering af bygninger som følge af samlingen på færre adresser skønnes at udgøre ca. 25 årsværk.

Det vurderes således, at ca. 125 årsværk - svarende til ca. 76 mio. kr. pr. år - ud af det samlede effektiviseringskrav i SKAT kan henføres til lokaliseringsplanen.

Hertil kommer huslejesparelser på 49 mio. kr., så den samlede økonomiske effekt kan estimeres til ca. 125 mio. kr. pr. år. fra 2020.

Tabel 4. Forventede effekter i forhold til produktivetsforbedring og huslejereduktion for perioden 2015 til 2020						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Huslejereduktion i mio. kr.	9,2	26,7	31,2	36,8	38,4	49
Produktivetsforbedring i mio. kr.	14,3	41,4	48,4	57	59,6	76
I alt	23,5	68,1	79,6	93,8	98	125

Alle priser er i 2014 niveau. Beparelserne er ekskl. udgifter til reetablering af fraflyttede lejemål. Fordelingen af effekterne over perioden er beregnet med udgangspunkt i hvornår SKAT har mulighed for at opsigte de lejemål, der skal fraflyttes.

5.4 Opgavefordeling, transporttid og kompetencematch

Opgaveplaceringen i de 16 byer fremgår af tabel 5 på side 33.

Hovedhensynet i forbindelse med placeringen af opgaver har været at sikre det bedst mulige match mellem de kompetencer, der forventes at være til rådighed i et område i 2020 – såvel antalmæssig som niveaumæssigt - og de opgavetyper, der er placeret i området. Alene ved at lade hovedparten af de nuværende opgaver fortsætte på de adresser, der bevares, har man i vid udstrækning imødekommet dette hensyn. Desuden er opgaver, der i dag løses på skattecentre, der lukker, med få undtagelser flyttet til nærmeste alternative skattecenter. Alt i alt betyder opgaveplaceringen, at flest mulige kompetencer vil

kunne bevares på opgaverne, samtidigt med at færrest mulige medarbejdere får store forøgelser af deres transporttid til og fra arbejde, såfremt de ønsker at følger deres opgave.

Som det fremgår af tabel 6 på side 34 vil der frem mod 2020 være behov for, at rekruttere medarbejdere på alle adresser, og med en enkelt undtagelse såvel medarbejdere med lang som mellemlang uddannelse. På flere adresser vil der være et overskud af medarbejdere med en kortere uddannelse. Det hænger imidlertid mere sammen med et ønske om et generelt kompetenceløft i forhold til de enkelte opgaver end deres fremtidige placering. Desuden skal flere adresser på grund af geografien ses under ét. Fx bør behovet for medarbejdere med en kortere uddannelse i Roskilde ses i sammenhæng med et modsvarende overskud i Taastrup og Ringsted.

En mindre del af SKATs opgaver – først og fremmest fogedopgaver og udgående kontrol- og vejledningsbesøg - er afhængige af geografien. Ved placeringen af opgaver er der derfor taget hensyn, hvor virksomhederne er koncentreret. På samme måde, er der foretaget en spredning af de enheder, der gennem visiteret tidsbestilling har den personlige kontakt med borgerne.

Hvad angår hensynet til at sikre stærke faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele er det lykkedes at kombinere dette hensyn med hensynene til fastholdelse af kompetencer og placering af geografafhængige opgaver. Det er blandt andet sket ved etableringen af færre og større skattecentre. Denne pointe illustreres ved at sammenholdes opgavefordelingen i 2020 (tabel 5 på side 33) med tabel 2 (på side 17) , der viser den spredning af opgaver, der er i dag.

5.5 Sammenfatning vedrørende målbilledet for 2020

Samlet set kan det konkluderes, at de skitserede målbilleder for 2020 på tilfredsstillende vis opfylder de grundlæggende forudsætninger, der er defineret i kapitel 2, ligesom de 4 hovedhensyn der er beskrevet i kapitel 3 også tilgodeses i en god balance i forhold til den prioritering, der er valgt ved afvejningen af hensynene.

Tabel 5:

Målbilleder 2020 – fordeling af opgaver Nedenstående viser hvilke og hvor mange driftsenheder/kontorer, der i 2020 forventes at være i de enkelte afdelinger og byer. Der er anvendt en gennemsnitsbetragtning, hvor det forudsættes, at én enhed beskæftiger 20 medarbejdere, men antallet vil naturligvis variere fra enhed til enhed. Oversigten omfatter ikke mindre grupper af medarbejdere, der vil være placeret på de enkelte lokaliteter. Fx fremgår serviceenhederne i Koncernservice, der har medarbejdere spredt på alle SKATs lokaliteter ikke af målbillederne.

Tabel 5. Målbilleder 2020

Placering	Inddrivelse					Indsats								Kundeservice								Økonomi		IT			HR			I alt			
	Betaling og Regnskab	Erhvervsrestancer	Fogeder	Personrestancer	Betaling og Inddrivelse	Borgere	Mellemstore Virksomheder	Mindre Virksomheder	Visitering og Kontrol	Store Selskaber	Særlig Kontrol	Told og Afgifter	Indsatsplanlægning- og analyse	Borger- og Virksomhedsvejl.	Ejendomsvurdering	Erhverv	Kundecenter Erhverv	Kundecenter person	Motor	Person	Told	Afregning	Vejledning og Kommunikation	Koncernservice	Økonomi og Virksomhedsstyring	IT-Drift	IT-Udvikling	IT	Juridisk Administration		HR	Jura	
Fredensborg		1	1			2	1	2	2	1	2			1		2																	15
Herning		1	1				4	2	1			1			1						1									1			13
Hjørring									1					1			4													1			7
Horsens	6	2					1	1	1												1												12
Middelfart		1	1			3	1	2	1			3			1	1						2			1								17
Odense							1		1	2				2			5	3		1										1			16
Ribe		1		2			1	1	1					1		3		6		2													18
Ringkøbing	8																			2				1									11
Ringsted		1	1			2	2	4	1			2		1		2				4										1			21
Roskilde		3	1	9											4					1					2								20
Rønne									1											1										1			3
København			2		2	1	3	2		7		3	3	2		1				1	1	1	4	3	3	4	9	5	1	3	5	6	71
Thisted		1		2			1													1													5
Taastrup							4		2	2	2			1		1			6														18
Aalborg			1			1		1	1	1		1		1	1	2	3		2								2						17
Århus		2	1			1	1	1		4	2	3		2		2			3	1	3									1			27
I alt	14	13	9	13	2	10	20	16	13	17	6	13	3	12	7	14	7	11	14	16	6	4	3	6	5	11	5	1	9	5	6		291

I Herning og Middelfart vil der være mulighed for visiteret tidsbestilling, selvom der ikke etableres hele Borger- og Virksomhedsvejledningssenheder.

Tabel 6: Målbilleder 2020 – Kompetencebehov i 2020

Nedenstående viser hvilke kompetencer der i 2020-målbilledet efterspørges på de enkelte lokaliteter, udtrykt ved behovet for medarbejdere med en kort, mellemlang og lang uddannelse. Desuden vises hvor mange medarbejdere, der alt andet lige forventes at være på de tre niveauer på de enkelte lokaliteter i 2020, forudsat at de nuværende medarbejdere ikke uddanner sig, at der alene er tale om naturlig afgang, og at medarbejdere på de skattecentre der lukkes, fordeles som anført i højre side af skemaet. Forskellen viser behovet for at få tilført medarbejdere på de enkelte niveauer.

Tabel 6. Kompetencebehov															
Placering	Behov				Prognose - 2020				Forskel				Skattecenter der lukker	Andel flytter til	
	Uddannelse			I alt	Uddannelse			I alt	Uddannelse			I alt			
	Kort	Mellem	Lang		Kort	Mellem	Lang		Kort	Mellem	Lang				
Fredensborg	40	181	79	300	103	115	42	260	-63	66	37	40	Grenaa	100 %	Århus
Herning	56	135	69	260	83	112	36	231	-27	23	33	29	Skive	70 %	Århus
Hjørring	65	62	13	140	38	31	17	86	27	31	-4	54	Skive	30 %	Herning
Horsens	80	119	41	240	61	81	20	162	19	38	21	78	Struer	80 %	Herning
Middelfart	85	187	69	340	67	80	47	194	18	107	22	147	Struer	20 %	Thisted
Odense	135	121	64	320	139	107	38	284	-4	14	26	36	Billund	100 %	Horsens
Ribe	140	173	47	360	122	104	36	262	19	69	10	98	Tønder	100 %	Ribe
Ringkøbing	118	86	16	220	107	26	3	136	11	61	13	84	Randers	100 %	Århus
Ringsted	87	218	115	420	163	144	42	349	-76	74	73	71	Haderslev	50 %	Middelfart
Roskilde	174	161	65	400	92	67	17	176	82	94	48	224	Haderslev	50 %	Ribe
Rønne	7	29	24	60	20	12	3	35	-13	17	21	25	Svendborg	80 %	Odense
København	266	498	656	1420	286	280	457	1.023	-20	218	199	397	Svendborg	20 %	Middelfart
Thisted	40	41	19	100	42	29	12	83	-2	12	7	17	Holbæk	50 %	Ringsted
Taastrup	118	147	95	360	129	84	41	254	-11	63	54	106	Holbæk	50 %	Roskilde
Aalborg	137	145	58	340	95	82	43	219	43	63	15	121	Næstved	100 %	Ringsted
Århus	164	227	149	540	143	194	126	463	21	33	23	77	Korsør	100 %	Ringsted
													Maribo	100 %	Ringsted
I alt	1.712	2.531	1.577	5.820	1.690	1.547	979	4.216	22	983	599	1.604	Køge	100 %	Ringsted
													Frederikssund	100 %	Fredensborg

6 Implementering og indfasning af målbilleder

6.1 Implementeringsplan

Når SKAT's lokaliseringsplan 2020 er besluttet, skal der umiddelbart herefter laves en detaljeret implementeringsplan frem mod 2020. Implementeringsplanen har to formål:

1. sikre, at medarbejderne konkret kan forholde sig til fremtidige jobmuligheder
2. sikre den mest økonomisk rentable løsning for SKAT's fremtidige lokalisering, som understøtter forretningens behov.

For hver enkelt adresse skal implementeringsplanen indeholde oplysning om:

- Hvilke driftsenheder er omfattet af planen
- Hvad skal der ske med driftsenhederne
- Hvor skal driftsenhederne flyttes hen
- Hvornår gennemføres planen

Planen vil, når den er fuldt implementeret, omfatte omfordeling og opsigelse af lejemål svarende til i alt ca. 2.200 arbejdspladser netto. Tilpasningen vil ske i etaper, men de største tilpasninger vil kunne ske i 2015-2017, hvor det er muligt at reducere med knapt 600 fysiske arbejdspladser årligt.

Den foreliggende lokaliseringsplan indebærer at ca. 1.500 medarbejdere skal flytte adresse. Det er forudsat, at nyrekruttering sker til de blivende adresser.

Planen udnytter ikke i alle tilfælde den eksisterende størrelse af de fortsættende adresser, men indeholder en række ændringer af størrelsen af husene. Der vil efter denne plan være behov for at udvide en række lejemål med i alt ca. 550 arbejdspladser og tilsvarende at reducere andre med samme antal arbejdspladser.

Hastigheden i implementeringen af planen er begrænset af uopsigeligheden i lejekontrakterne. Selv med en optimal indfasning vil der være ca. 1.000 overskydende pladser i SKAT frem til 2017. Fra 2017 og frem er det muligt at tilpasse kapaciteten til det faktiske behov.

Der er flere elementer, som kan bringes i spil i forhold til at sikre en økonomisk rentabel løsning, jf. beskrivelsen i afsnit 6.2 og 6.3 nedenfor.

6.2 Flekspladser

Ved flekspladser forstås, at der ikke er 1:1 arbejdsplads til alle medarbejdere i SKAT. Medarbejderne finder dagligt en ledig arbejdsstation som dermed ikke er personlig. Dermed kan arbejdsstationen udnyttes af andre i forbindelse med ferie, kursus og andre dage, hvor medarbejderne ikke befinder sig på arbejdspladsen. Skønsmæssigt kan antallet af arbejdsstationer reduceres med mellem 10 og 15pct. ved anvendelse af flekspladser.

Flekspladser kan således bidrage til en begrænsning af SKAT's arealforbrug, men det vil kræve en nærmere analyse af medarbejdernes tilstedeværelsesgrad på selve arbejdspladsen, så konceptet kan differentieres i forhold til det enkelte forretningsområdes behov.

En effektiv anvendelse af flekspladser kræver indretning af standardarbejdspladser herunder personlig trolley, bærbar pc og mobiltelefon, som kan tages med rundt. For alle gælder det, at skrivebordet skal ryddes for sager og personlige arbejdsredskaber ved dagens ophør, så andre kan bruge skrivebordet. Ud over en standardisering af arbejdspladserne kræver det en ændret adfærd hos medarbejderne.

Hvis brug af flekspladser kombineres med åbne kontorlandskaber, er der yderligere mulighed for at effektivisere arealforbruget. Samtidig vil det kunne understøtte udviklingen af faglige miljøer.

6.3 Samlokalisering

Samlokalisering kan anvendes i flere sammenhænge:

6.3.1 Flerbrugerhuse

Ved flerbrugerhuse forstås samling af flere institutioner i én bygning. Herved kan der opnås en besparelse for den enkelte institution på driften af husene.

Som sidegevinst vil en flerbrugerløsning kunne give brugerne større fleksibilitet i forhold til skiftende pladsbehov.

Ved etablering af flerbrugerhuse skal det vurderes, om det kan ske inden for nuværende lejemål, eller det er mere økonomisk fordelagtigt at flytte til et større fælles lejemål.

I dag har SKAT flerbrugerhuse i Rønne og Århus, hvor vi bor sammen med mindre institutioner, og driver en række funktioner i fællesskab.

Øget brug af flerbrugerhuse kræver en langsigtet plan for lokalisering ikke bare i SKAT, men for staten som helhed. Det vil derfor fortrinsvis være relevant omkring de store byer, idet de fleste større kontorhuse og statslige arbejdspladser findes her. Samtidig kræver det et tæt samarbejde med Bygningsstyrelsen, som administrerer de fleste af statens lejemål og dermed kender behov og muligheder.

6.3.2 Satelitter

Ved en satellit forstås en lokation uden for SKAT's hovedadresser. Det kan enten være et separat lejemål, eller det kan være en aftale med fx en kommune eller statslig myndighed om lejlighedsvis adgang til ét eller flere lokaler efter behov. Der er ikke permanent bemanning af lokationen, men kun lejlighedsvis benyttelse i forbindelse med møder eller andet.

Satellitmodellen kan anvendes til møder med borgere/virksomheder, som vil få langt til nærmeste SKAT adresse:

- når borgeren har behov for personlig betjening
- når SKAT har behov for at tilsige en borger/virksomhed i forbindelse med en udlægsforretning
- når SKAT har behov for et møde med en virksomhed i forbindelse med en konkret sagsbehandling.

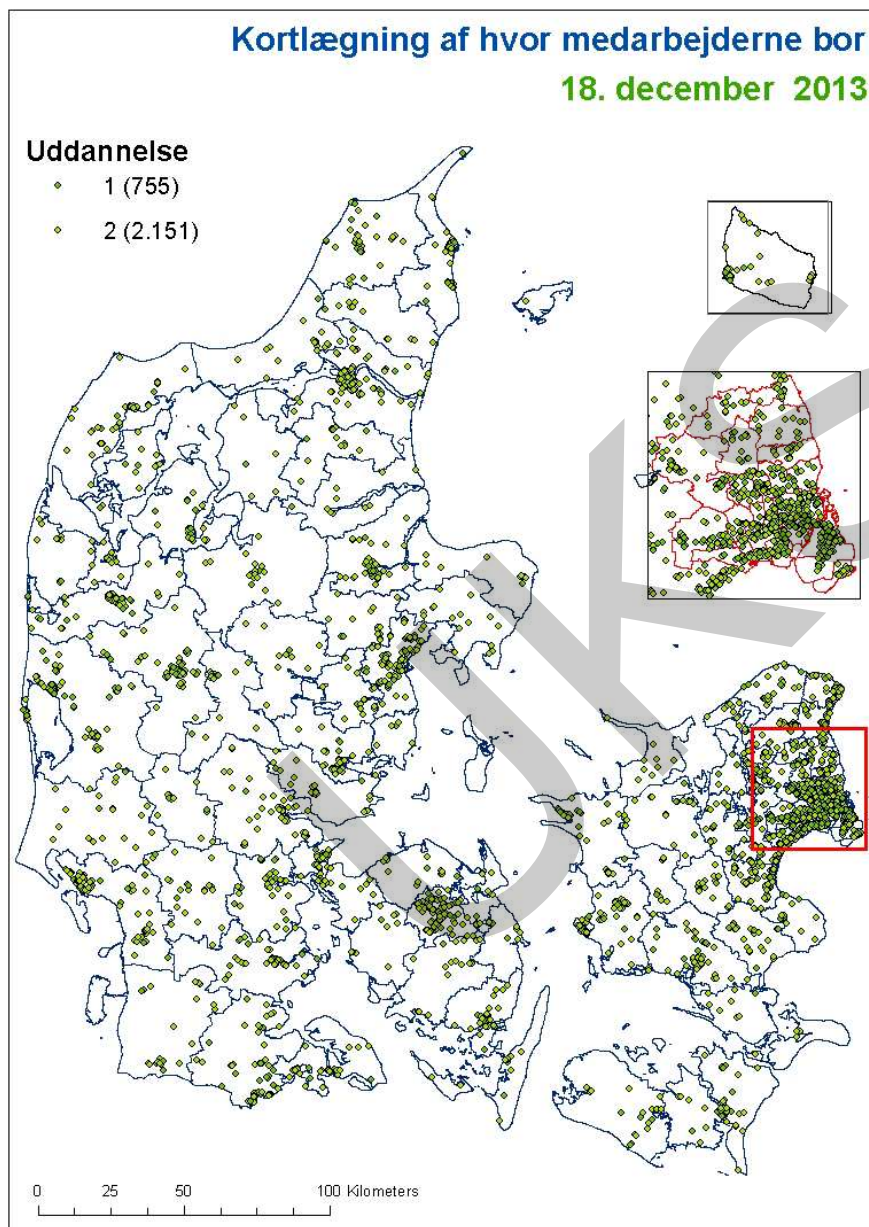
Endelig vil satellitmodellen også kunne anvendes af medarbejderne som en virtuel arbejdsplads, hvis medarbejderen på grund af lang afstand til det sædvanlige arbejdssted kan møde op og koble sig på systemerne og arbejde. Satellitten vil også kunne anvendes som base i forbindelse med aktioner eller kontroller.

UKS

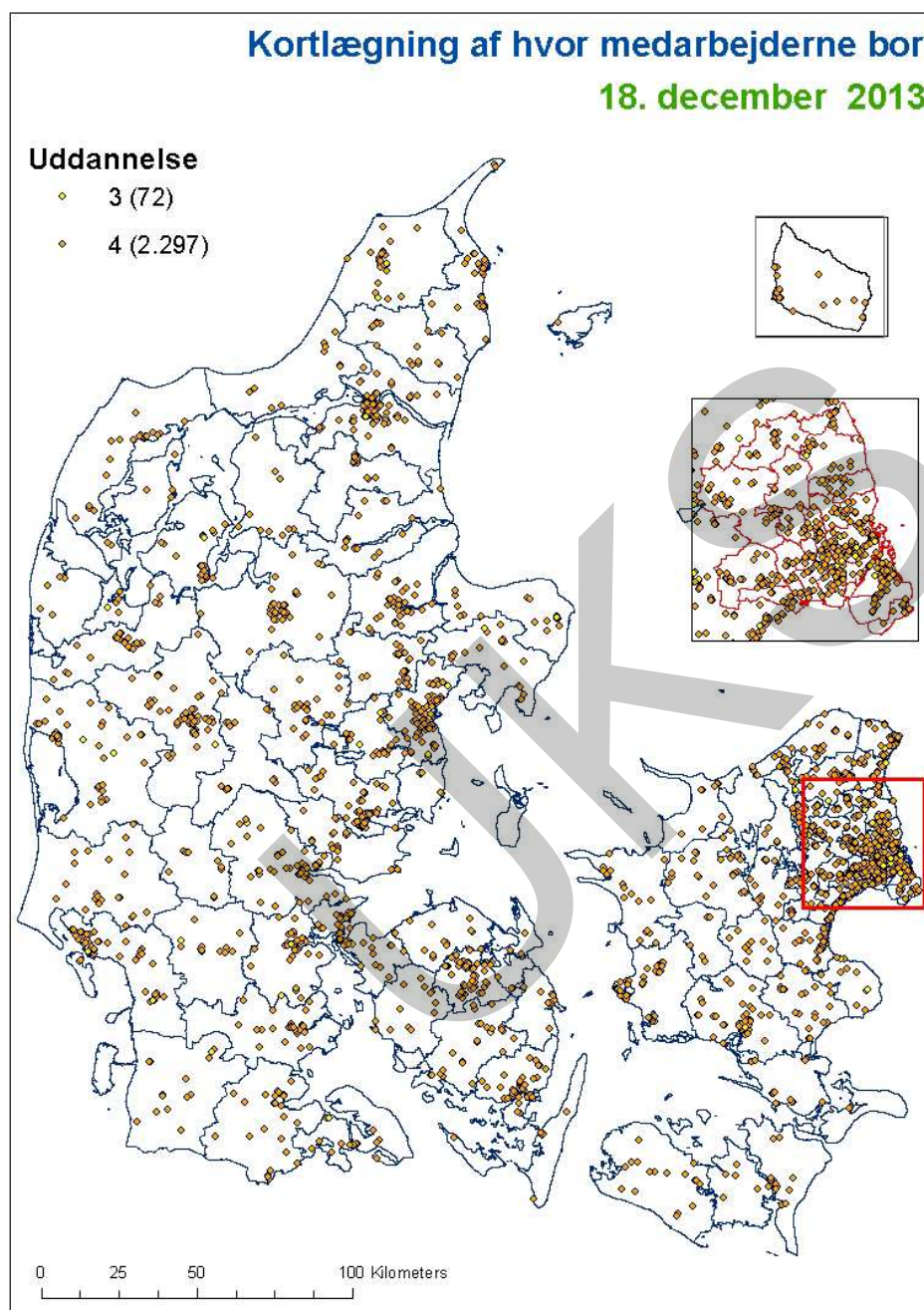
7 Bilag

7.1 Bilag 1: Medarbejdernes kompetenceniveau og geografiske placering

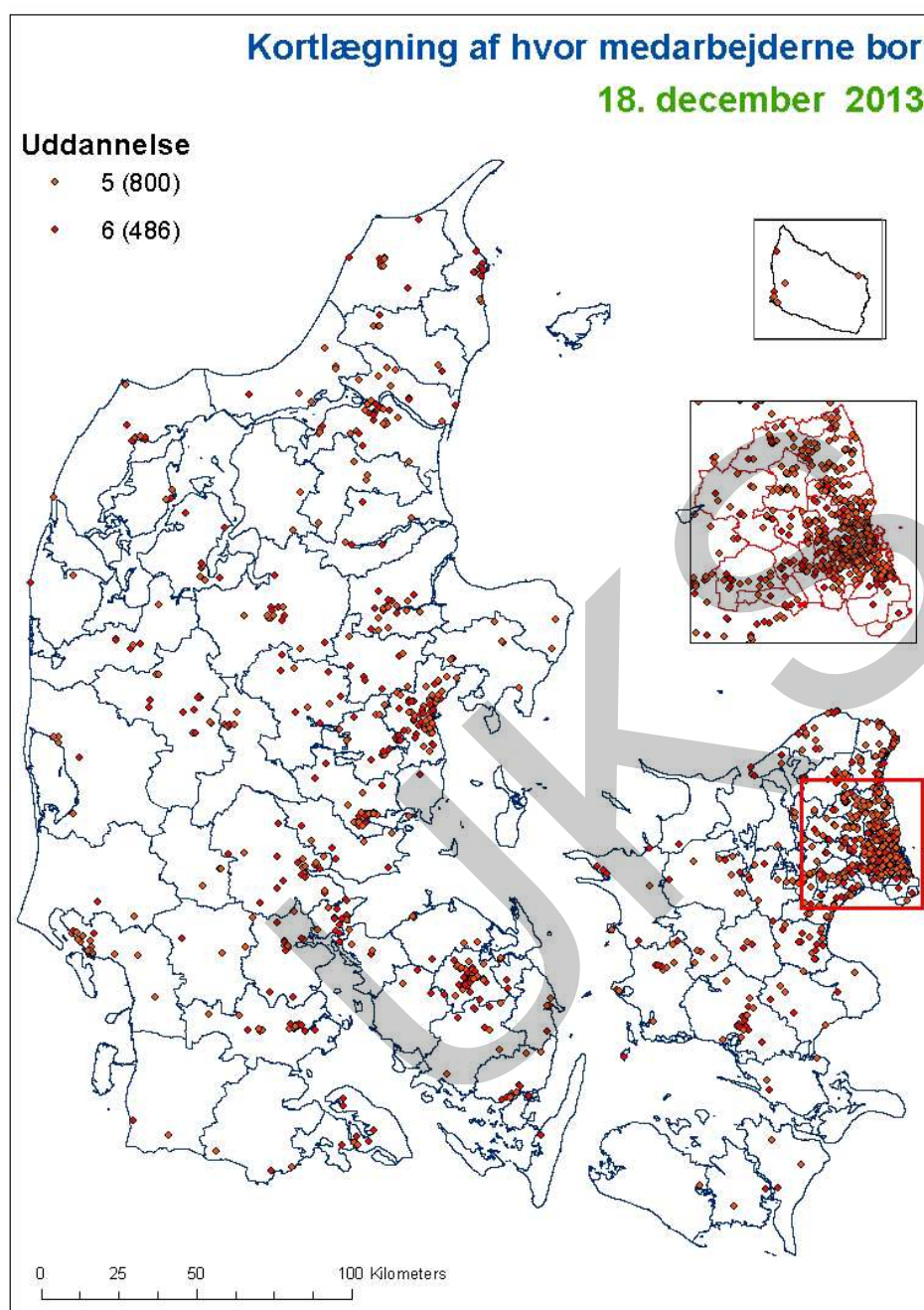
7.1.1 Bilag 1A Kort uddannelse (assistentuddannelse o.l. - desuden medarbejdere uden en formel uddannelse)



7.1.2 Bilag 1B. Mellemlang uddannelse (professionsbachelor og diplomuddannelse)

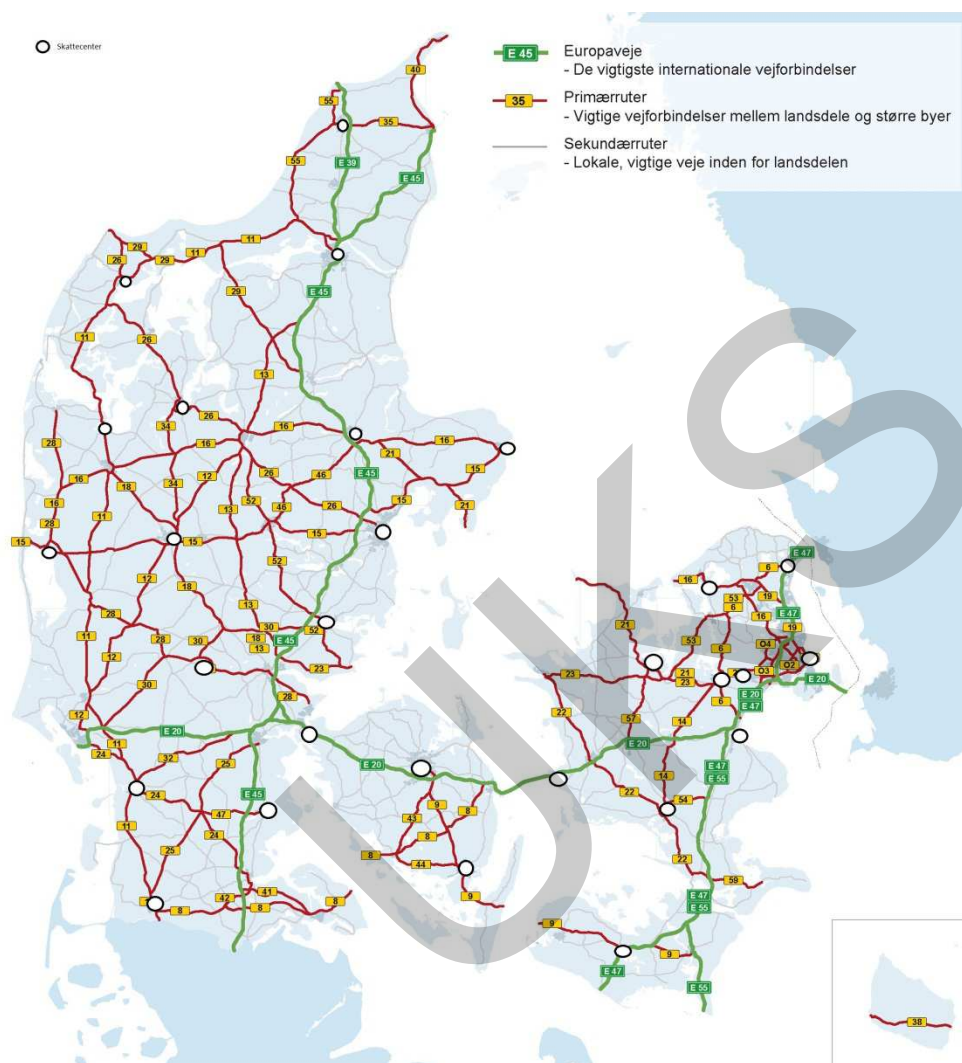


7.1.3 Bilag 1C: Længerevarende uddannelse (kandidat og master)



7.2 Bilag 2: Transportmæssig infrastruktur

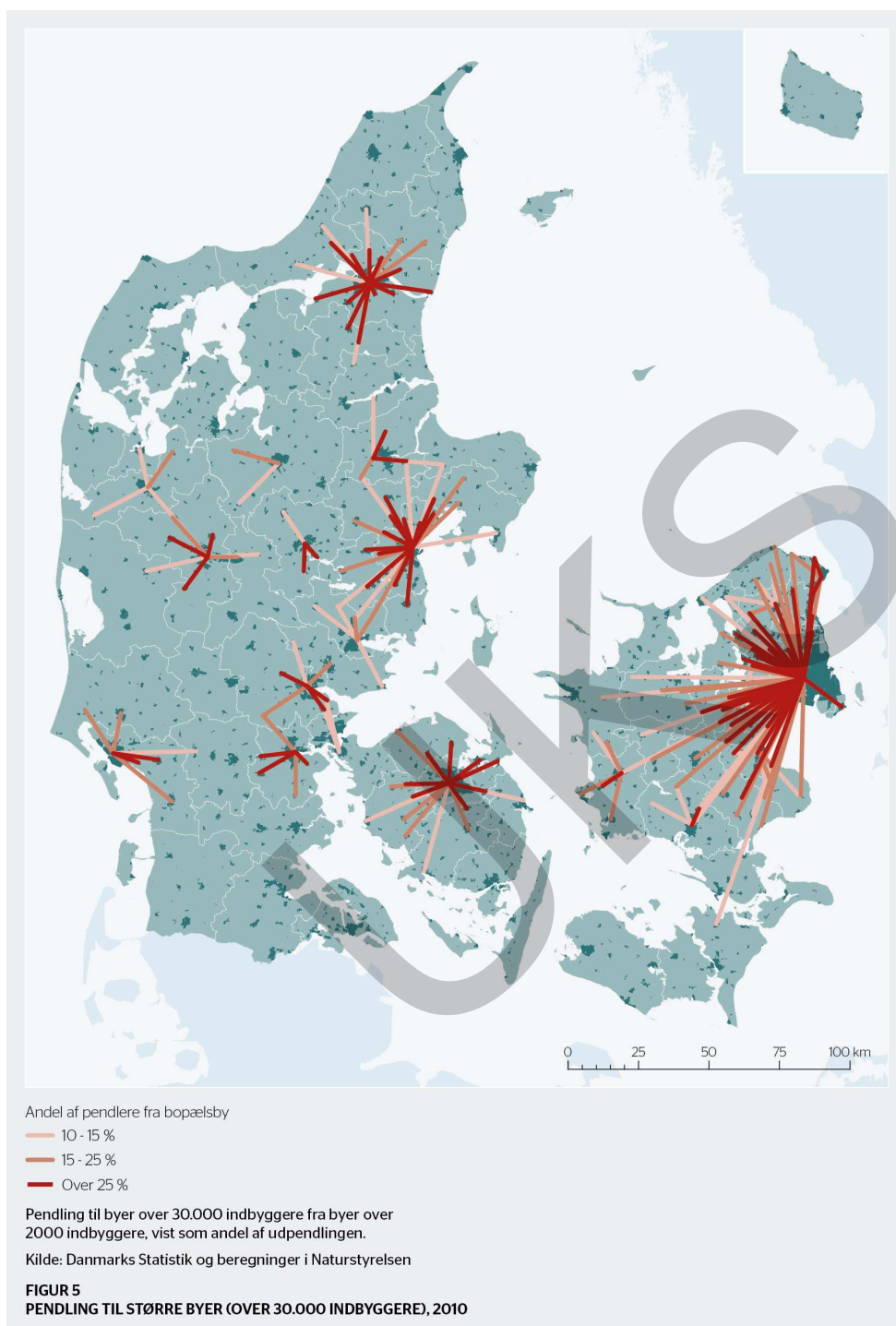
7.2.1 Bilag 2A: Overordnet vejnet



7.2.2 Bilag 2B: Jernbanenet



7.3 Bilag 3: Pendlingsmønstre



Fra: [Dorthe Pannerup Madsen](#)
Til: [René Frahm Jørgensen](#)
Emne: SV: FORTROLIGT - Ny udfordring
Dato: 15. juni 2014 10:35:15

Kære Rene

Tak for din mail.

Jeg kan godt lave det overblik over HTA, som du efterlyser – skal nok foretage koordinering med Orla H Kristensen og Ellen Bach.

Med venlig hilsen

Dorthe P

Fra: René Frahm Jørgensen
Sendt: 14. juni 2014 08:58
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: Re: FORTROLIGT - Ny udfordring

Hej Dorthe

Tak for din åbenhed - det betyder meget for mig, at vi har den tilgang. Jeg er som sagt helt sikker på, at vi i fællesskab nok skal finde nogle nye udfordringer til dig, når den tid kommer.

Samtidig vil jeg gerne have skabt mig et fuldstændig billede over, hvilke opgaver der er i Høje T. og derigennem hvilke kompetencemæssige udfordringer vi som afdeling står overfor i forbindelse med en fremtidig flytning af opgaverne.

Derfor vil jeg inden længe bede Orla, Ellen og dig om i fællesskab om at skabe det overblik.

Men nu er det weekend - og vi skal forsøge at slappe lidt af ovenpå ugens strabadser og gøre os klar en ny uge.

God weekend til dig og dine.

Mvh René

Den 13/06/2014 kl. 12.28 skrev "Dorthe Pannerup Madsen" <Dorthe.Pannerup@Skat.dk>:

Kære Rene

Jf vores telefonsamtale i aftes – får du lige denne mail, så er vi 3, som kender indholdet af denne mail.

Jeg har ikke tænkt mig, at sige noget til medarbejderne og lederkollegerne – vil ikke skabe unødigt uro, men du skal naturligvis vide besked.

Med venlig hilsen og god weekend

Dorthe P

Fra: Kim Bak
Sendt: 10. juni 2014 08:10
Til: Dorthe Pannerup Madsen
Emne: SV: FORTROLIGT - Ny udfordring

Kære Dorthe

Tak for din mail. Jeg kan godt se din udfordring.

Det er rigtigt som du skriver, at der etableres to Koncernservicegrupper i Roskilde i perioden frem til 2020. Der er helt præcist tale om flytning af to grupper fra København, som i dag sidder enten i Østbanegade eller i Nicolai Eigtneds gade – vi ved ikke endnu hvilke grupper.

Bliver der brug for en leder til en af dem, skal jeg nok have din mail i erindring.

Mvh Kim

Fra: Dorthe Pannerup Madsen
Sendt: 10. juni 2014 07:19
Til: Kim Bak
Emne: FORTROLIGT - Ny udfordring

Kære Kim

Jeg er funktionsleder i Betaling og Regnskab – SAP38 og sidder pt i Høje Taastrup.

Jeg har været beskæftiget med bogholderi- og regnskabsopgaver i en årrække, men har også fra tidligere erfaring inden for de områder, som nu ligger i Koncernservice.

I forbindelse med SKATs lokalisering 2020 er det besluttet, at opgaverne fra Betaling og Regnskab – Høje Taastrup skal flyttes

til Horsens.

Jeg har ikke plan om at følge min nuværende opgave til Horsens, selv om jeg har en meget forstående ægtefælle.

Min underdirektør Rene Frahm Jørgensen er orienteret om.

Jeg kan se i målbillederne 2020, at der skal etableres 2 enheder i Koncernservice i Roskilde – det er nok ikke til at sige på nuværende tidspunkt, hvad der skal ligge i disse, men jeg vil gerne høre om du kan se mig, som funktionsleder på en af de 2 enheder og i dit lederteam.

Jeg vil naturligvis gerne følge mine medarbejdere og opgaver til dørs, men følger også, at jeg skal se efter en vandringsvej for mig selv, selv om planerne for SKATs lokalisering først bliver mere konkrete efter sommerferien.

Jeg vil ikke afvise, at et antal medarbejdere fra Betaling og Regnskab – Høje Taastrup gerne vil følge med til Roskilde og tage nye udfordringer op.

Med venlig hilsen

Dorthe Pannerup

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

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

Per Jacobsen

Fra: Torben Rasmussen
Sendt: 23. januar 2015 14:09
Til: Per Jacobsen
Emne: SV: Fortroligt - Medarbejdersag

Følsomhed: Privat

Hej Per

Den er fastholdt i Ankenævnet i oktober 2013.
Går ud fra at den er påklaget til Landskatteretten !!!!!

Hilsen
Torben

Fra: Per Jacobsen
Sendt: 23. januar 2015 13:57
Til: Torben Rasmussen
Emne: VS: Fortroligt - Medarbejdersag
Følsomhed: Privat

Hej Torben

Jeg har fået en forespørgsel fra inddrivelsesdirektøren om status på medarbejdersagen vedr. Sven Nielsen

Kan du give mit det ??

Med venlig hilsen

Per Jacobsen



Indsats
Konstitueret direktør
Østbanegade 123, 2100 København Ø

E-mail: Per.Jacobsen@Skat.dk
Telefon: (+45) 22 60 11 40

UKS