

2007

2008

2009

2010

2011

2012

**2013**

2014

2015

2016

# Årsrapport

Marts 2014



# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
1. Påtegning af det samlede regnskab	2
1.1 Årsrapporten omfatter	2
1.2 Påtegning	2
2. Beretning	3
2.1 Præsentation af SKAT	3
2.2 Virksomhedens omfang	4
2.3 Årets faglige resultater	5
2.4 Årets finansielle resultater	8
2.5 Opgaver og ressourcer	11
2.6 Målrapportering	11
2.7 Redegørelse for reservation	21
2.8 Forventninger til det kommende år	21
3. Regnskab for 2013	24
3.1 Anvendt regnskabspraksis	24
3.2 Resultatopgørelsen	24
3.3 Balancen	26
3.4 Egenkapitalforklaring	27
3.5 Likviditet og låneramme	27
3.6 Opfølgning på lønsumsloft	28
3.7 Bevillingsregnskabet	28
4. Bilag til årsrapporten	30
Note 1: Nedskrivninger, resultatopgørelsen	30
Note 2: Ekstraordinære poster på resultatopgørelsen	30
Note 3: Balancen	30
Note 4: Balancen	31
Note 5: Hensatte forpligtelser	31
Note 5.2: Indtægtsdækket virksomhed	32
Note 6: Administrative tilskudsordninger og lovbundne ordninger under § 09.21 og § 09.22. Finansforvaltning	32
Note 7: Forelagte investeringer	35

# 1. Påtegning af det samlede regnskab

## 1.1 Årsrapporten omfatter

Årsrapporten er aflagt i henhold til Regnskabsbekendtgørelsen. Bekendtgørelse nr. 70 om statens regnskabsvæsen af 27. januar 2011.

Årsrapporten er udarbejdet på baggrund af Moderniseringsstyrelsens "Vejledning om udarbejdelse af årsrapport for statslige institutioner" fra januar 2014.

Årsrapporten omfatter de hovedkonti på finansloven, som SKAT, cvr-nummer 19552101, er ansvarlig for: § 09.21.01. SKAT, § 09.21.03. Gebyrer, retsafgifter mv., § 09.21.05. Godtgørelse mv. (*Lovbunden*), § 09.21.10. Delvis kompensation for købsmoms for almennyttige foreninger, § 09.22.15. Personlige fordringer, § 09.22.21. Misligholdte studielån, § 09.22.23. Afdrag og tab på misligholdt studiegæld og § 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper (*Reservationsbevilling*), herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal sendes til Rigsrevisionen i forbindelse med bevillingskontroller for 2013.

## 1.2 Påtegning

Det tilkendegives hermed:

1. at årsrapporten er rigtig, det vil sige, at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målostillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende
2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis
3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Sted, dato

  
Direktør Jesper Rønnow Simonsen

Sted, dato

19/3-14  
  
Departementschef Jens Brøchner

## 2. Beretning

Nedenstående beretning giver en kortfattet introduktion til SKAT og til de faglige og finansielle resultater, SKAT har opnået i 2013. Beretningen afsluttes med en beskrivelse af nogle af de væsentligste forventninger til 2014.

### 2.1 Præsentation af SKAT

SKAT er en landsdækkende styrelse under Skatteministeriet. SKAT har ca. 7.000 ansatte og et årligt driftsbudget på ca. 5,1 mia. kr.

#### SKATs overordnede mål

SKAT har fire overordnede mål:

Overordnede mål
Fastholde skattegabet
Nedbringe restancerne
Øge kundetilfredsheden
Mindske ressourceanvendelsen

#### SKATs strategiske fokus og strategiske pejlemærker

Enkelt, effektivt og korrekt sådan vil vi gerne arbejde og sådan vil vi gerne møde borgere og virksomheder samt vores mange samarbejdspartner og interessenter.

Vi bestræber os på at gøre det enkelt at finde rundt i skatte-, afgifts- og toldreglerne og gøre det nemt at få betalt det man skal til tiden.

Vi vil være en effektiv offentlig myndighed, som hele tiden udvikler vores processer, så vi bliver både bedre og billigere.

Vi har retssikkerheden for den enkelte tænkt ind i vores opgaveløsning, hver gang.

I årsrapporten kan se, hvordan vi konkret har arbejdet med disse elementer.

Yderligere information kan findes på [www.skat.dk](http://www.skat.dk).

Strategisk fokus
SKAT – enkelt, effektivt og korrekt
Strategiske pejlemærker
SKAT gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden
SKAT sætter målrettet ind over for manglende skattebetaling
SKAT inddriver offentlig gæld effektivt
SKAT er en professionel virksomhed

## SKATs hovedopgaver

SKAT har ansvaret for den borger- og virksomhedsvendte skatteforvaltning, sagsbehandling og udvikling, herunder digitalisering og it-udvikling. SKATs kerneopgaver er ligning og opkrævning af en række skatter og afgifter. Det drejer sig om personskat, erhvervs- og selskabsskat, arbejdsmarkedsbidrag, ejendomsskatter, afgifter, moms og told. Herudover varetager SKAT opgaven med inddrivelse af offentlig gæld.

Opgaver	Mål
Vejledning	SKAT giver borgere og virksomheder generel information og vejledning om SKATs produkter og ydelser gennem selvbetjeningsløsninger, telefon, e-mail, brev, personlige henvendelser samt gennem kampagner og pjecer. Målet er, at borgere og virksomheder gennem vejledning kan opføre og betale den korrekte skat til tiden.
Afregning	Målet er at borgere og virksomheder har adgang til brugervenlige løsninger til opgørelse og betaling af skatter og afgifter samtidig med, at løsningerne er omkostningseffektive for SKAT. Opgaven omfatter også administrative afgørelser med henblik på at sikre ensartede afgørelser og korrekt afregningsgrundlag.
Indsats	Målet er at sikre, at borgere og virksomheder betaler det, de skal, hverken mere eller mindre. Indsatsen afpasses efter risiko og adfærd, således at den giver størst mulig effekt.
Inddrivelse	Målet er at sikre, at borgere og virksomheder betaler de krav, som ikke er afregnet retmæssigt. Opgaven omfatter også inddrivelse af andre restancer end skatterelaterede, dvs. krav modtaget fra andre myndigheder.
Udviklingsopgaver	Målet med udviklingsopgaverne er at sikre SKATs udvikling og fremdrift gennem større projekter, der analyserer mulighederne for nye, mere hensigtsmæssige og omkostningseffektive måder at drive SKATs forretning på.
Ankenævn, retssikkerhed	Målet for Ankecentret er at fremme en hurtig, korrekt og ensartet behandling af klager. Retssikkerhedschefen er en uafhængig instans, der udbreder kendskabet til retssikkerheden som værdi i SKAT.

Anm.: Ankecentret er fra 1. januar 2014 flyttet til Skatteankestyrelsen.

## 2.2 Virksomhedens omfang

SKATs drift omfatter alene 09.21.01. SKAT, jf. nedenstående tabel 1. Opgaverne er nærmere beskrevet i tabellen ovenfor.

Herudover omfatter virksomheden en række administrerede ordninger, som bl.a. omfatter

- godtgørelser af udgifter til skatteydernes sagkyndige bistand i skattesager
- delvis kompensation af købsmoms til almennyttige og velgørende foreninger
- indtægter fra gebyrer og retsafgifter fra nummerplader og inddrivelsesområdet
- indtægter fra personlige fordringer, herunder indtægter fra tidligere afskrevne motor- og parkeringsafgifter og bøder
- afdrag og tab på misligholdt studiegæld.

SKATs virksomhed omfatter ikke anlægsvirksomhed.

Tabel 1: Virksomhedens samlede aktivitet			
	(Mio. kr.)	Bevilling	Regnskab
Drift	Udgifter	5.223,5	5.162,2
	Indtægter	96,6	90,8
Administrerede ordninger	Udgifter	512,2	493,3
	Indtægter	1.831,0	1.628,9
Anlæg	Udgifter	0,0	0,0
	Indtægter	0,0	0,0

I nedenstående tabel er de administrerede ordninger opdelt på bevillingstyper.

Tabel 2: Administrerede ordninger			
	(Mio. kr.)	Bevilling	Regnskab
Lovbunden bevilling 09.21.05. Godtgørelser mv. 09.22.21. Misligholdte studielån	Udgifter	137,2	137,6
	Indtægter	0,0	5,9
Reservationsbevilling 09.21.10. Delvis kompensation for købsmoms for almennyttige foreninger 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper	Udgifter	214,9	214,3
	Indtægter	0,0	0,0
Anden bevilling 09.21.03. Gebyrer, retsafgifter mv. (henregnet til statens indtægtsbudget) 09.22.15. Personlige fordringer (henregnet til statens indtægtsbudget) 09.22.23. Afdrag og tab på misligholdt studiegæld	Udgifter	160,1	141,4
	Indtægter	1.831,0	1.623,0

Anm.: I note 6 er tilsvarende oplysningerne givet for hver hovedkonto.

## 2.3 Årets faglige resultater

De faglige resultater, der fremgår nedenfor, er resultater ud over den målrapportering, der følger af afsnit 3.6, hvor der rapporteres om SKATs mål på finansloven, målene i SKATs resultatkontrakt samt på en række væsentlige driftsmål.

### Skat i balance

I 2013 introducerede SKAT en ny vejledningsindsats: Skat i balance. Indsatsen har til hensigt at forbedre forskudsprocessen for at sikre en mere korrekt forskudsskat fra borgerne. Med udgangspunkt i data fra SKATs systemer dannes automatisk et forslag til en ny forskudsopgørelse, når der er tegn på, at forskudsskatten er ude af kurs.

I 2013 blev der dannet ca. 1 mio. forslag til ny forskudsskat. De fleste forslag blev sendt ud til den e-mailadresse, som skatteyder har opgivet til SKAT. Hovedparten af forslagene resulterede i en tilrettet forskudsskat. Når årsopgørelserne for 2013 bliver dannet i marts 2014, kan der foretages en endelig evaluering af ordningen for 2013.

### Borgernes og virksomhedernes regelefterlevelse (compliance)

SKAT har i 2013 for tredje gang opgjort borgernes og virksomhedernes evne og vilje til at opføre og angive deres skattemæssige forhold korrekt. Resultaterne vedrører indkomståret 2010.

Det samlede omfang af fejl – såvel i skatteydernes som i SKATs favør – kan kvantificeres ved det såkaldte skattegab. Skattegabets opgøres som forskellen i skatteværdien af, hvad skatteyderne rent faktisk selvangiver, og det de burde have selvangivet. Sammenfattende kan man konstatere, at det totale skattegab for borgere og virksomheder under ét er faldet en smule fra 12,6 mia. kr. i 2008 til 12,1 mia. kr. i 2010. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

Skattegabets for virksomhederne udgør 8,3 mia. kr. og er stort set uændret, mens momsgebet er reduceret svagt fra 3,2 til 2,7 mia. kr. Fejlprocenten er steget marginalt fra 52 til 54. Flere virksomheder begår altså fejl, men fejlene er gennemsnitligt lidt mindre målt i kroner og ører.

Blandt borgerne er regelefterlevelsen ligeledes nogenlunde uforandret og generelt på et meget højt niveau. Skattegabets er i praksis uændret og udgør 1,2 mia. kr. Antalmæssigt begås dog lidt flere fejl, men til gengæld er der færre alvorlige fejl.

### Klageprocent

Med virkning fra den 1. april 2013 blev retningslinjerne for behandling af indsigelser over SKATs sagsbehandling, justeret. Indsigelserne skal i første omgang behandles af direktøren for det forretningsområde, som indsigelsen vedrører. Ønsker den, der har fået behandlet en indsigelse over SKATs sagsbehandling, at klage på grund af utilfredshed med svaret fra direktøren, er det muligt at få en anden, endelig administrativ behandling af indsigelsen ved SKATs Borger- og retssikkerhedschef.

I perioden fra den 1. april 2013 til den 31. december 2013 har SKAT modtaget 326 indsigelser til 1. behandling hos en direktør. Disse fordeler sig med 109 sager i Kundeservice, 66 sager i Indsats, 143 sager i Inddrivelse, 1 sag i HR og Stab samt 5 sager i Ankesøjlen.

I samme periode er der modtaget 58 indsigelser til 2. behandling hos Borger- og retssikkerhedschefen. Disse fordeler sig med 16 sager fra Kundeservice, 14 sager fra Indsats, 26 sager fra Inddrivelse, 1 sag fra HR og Stab samt 1 sag fra Ankesøjlen.

Indtil ændringen trådte i kraft den 1. april 2013, var der modtaget 100 indsigelsessager i 2013.

Udviklingen i niveauet af indsigelsessager er let faldende. I 2011 var der i alt 552 sager, i 2012 495 sager, og i 2013 i alt 484 sager. Samlet set et fald på godt 12 pct. fra 2011 til 2013.

### Produktivitetsforbedringer

Der er i 2013 taget en række initiativer til en forbedret produktivitet i SKAT i de kommende år. Først og fremmest er der etableret en samlet effektiviseringsplan som grundlag for arbejdet med at realisere effektiviseringsmålsætningerne frem til 2017.

Hovedelementerne i SKATs arbejde med at forbedre produktiviteten er:

- *Effektive processer gennem forbedret it-understøttelse og digitalisering samt effektive arbejds gange*

En række it-projekter er under implementering, herunder Én skattekonto og Ét Fælles Inddrivelsessystem, som er idriftsat i september 2013. Der er desuden igangsat udvikling af DIAS-systemet (digitalisering af selskabsskatten) samt en række mindre projekter, som giver et væsentligt bidrag til at løfte produktiviteten. Herudover er der arbejdet med effektivisering af kundebetjeningen, bl.a. gennem indførelse af visiteret tidsbestilling og samling af en række opgaver i kundecentrene. Der er også igangsat projekter vedrørende effektivisering af processerne på afgørelsesområderne.

- *En organisering, som udnytter stordrift og synergi og skaber effektive faglige miljøer*

SKAT's struktur er pr. 1. april 2013 ændret fra en hovedsagligt geografisk opdeling med regionale ansvarsområder til en fuldt funktionsopdelte organisering. Den øgede faglige specialisering og samling af opgaverne i større faglige miljøer giver grundlag for øget produktivitet i de kommende år.

- *Fokus på bedre styring og ledelse*

I takt med udrulningen af en ny styringsmodel er der udviklet et program for målsættende ledelse, som støtter ledernes kapacitet til at arbejde efter klare mål for produktionen.

### Visiteret tidsbestilling

Den 1. november 2013 indførte SKAT Visiteret tidsbestilling, der betyder, at SKAT's kunder ikke længere kan møde uanmeldt op ved skatteekspeditionerne.

Forud var gennemført et regionalt projekt, hvor det blev konstateret, at de fleste borgere langt hurtigere og lettere kan få hjælp fra SKAT over telefonen eller på skat.dk end ved et personligt møde. Hvis SKAT ikke kan give et fyldestgørende svar via telefonen, eller svaret ikke kan findes på skat.dk, vil borgeren blive tilbudt en tid til personlig betjening på steder, hvor der vil være de rette kompetencer til at kunne betjene disse kunder. Efter den 1. november 2013 kan det foregå 12 steder i landet.

### Afskedigelser

SKAT står over for faldende bevillinger som følge af effektiviseringer i forbindelse med digitalisering af opgaver og som følge af generelle krav om højere effektivitet i den offentlige sektor. Moderniserings- og digitaliseringsprocesser betyder, at SKAT's opgaver fremover vil skulle løses med færre medarbejdere. Samtidig står SKAT overfor en række udfordringer, som kræver rekruttering af særlige kompetencer indenfor en række områder.

På den baggrund blev det i 2013 besluttet både at reducere lønudgifterne og skabe råderum til en mindre nyrekruttering gennem dels afskedigelser og dels frivillige fratrædelser svarende til i alt 375 fuldtidsstillinger.

### Udvikling i restancerne

Den 1. september 2013 påbegyndte SKAT idriftsættelse af et fælles inddrivelsessystem - EFI. På grund af systemets størrelse og kompleksitet sker idriftsættelsen trinvist og forventes fuldt gennemført med alle funktionaliteter i løbet af 2014.

Ved udgangen af december 2013 udgjorde de totale restancer, som var til inddrivelse i EFI, 64,5 mia. kr. inkl. inddrivelsesrenter. Tallet kan ikke sammenlignes med restancerne ved udgangen af 2012, hvor de var opgjort til 79,1 mia. kr. og efterfølgende som følge af manuel korrektion mere rettelig opgjort til 81,1 mia. kr. Det skyldes især, at krav for ca. 14 mia. kr., hvor virksomheden har fået henstand med betalingen, indgik i restanceopgørelsen for 2012. Disse krav er ikke restancer og kan ikke inddrives efter inddrivelseslovens bestemmelser. Kravene indgår derfor ikke i EFI og i den fremadrettede restanceopgørelse. Hertil kommer ikke-opgjorte krav, som ved udgangen af året ikke var overført fra SKAT's opkrævningssystemer til EFI. Disse restancekrav vil indgå i kommende restancestatistikker, hvorved den samlede restancebeholdning potentielt vil kunne stige til omkring 75 mia. kr.



## 2.4 Årets finansielle resultater

SKAT's budget for 2013 blev fastlagt på grundlag af Skatteministeriets interne budget, der blev udarbejdet i december 2012. I forhold til 2012 er såvel Spillemyndigheden som Departementet udskilt som selvstændige virksomheder. Der forelå dog ved indgangen til 2013 alene en teknisk budgettering af disse to virksomheder, hvilket medførte, at budgetteringen af SKAT grundlæggende også var teknisk.

Ved indgangen til 2013 var SKAT således organiseret med tre faglige forretningsområder, og pr. 1. april 2013 blev den resterende del af den strukturelle omlægning gennemført, hvorved de hidtidige skatteregioner blev nedlagt og sammen med den resterende del af koncerncentret omdannet til et landsækkende SKAT.

I Skatteministeriets budgetlægning for 2013 var udgangspunktet, at udgiftsloftet skulle overholdes, hvorfor der var budgetteret med, at udgifter og indtægter skulle balancere.

Den reelle regnskabsmæssige afvigelse udgøres af et nettooverskud på 94,4 mio. kr. udregnet som forskellen mellem nettoforbrugsmuligheden 5.197,7 mio. kr. og nettoforbruget på 5.103,4 mio. kr.

SKAT's forbrugsmulighed på i alt 5.223,5 mio. kr. er opgjort som finanslovsbevillingen på 5.143,5 mio. kr., der senere via tillægsbevillingsloven er forøget med godt 50 mio. kr. til i alt 5.193,8 mio. kr. samt nettoreservationer på i alt 29,7 mio. kr., opgjort som forbrugte reservationer på 42,9 mio. kr. og nye reservationer på godt 13 mio. kr. Det samlede regnskabsmæssige forbrug for 2013 udgør 5.071,4 mio. kr.

SKAT's resultat på den ordinære drift blev et overskud på 142,0 mio. kr., og årets resultat blev samlet set et overskud på 152,1 mio. kr.

Den opgjorte forbrugsmulighed indeholder bl.a. bevilgede midler til kørselsafgiftsprojektet, der blev lukket ned primo 2013. I forbindelse med bevillingsafregningen 2013 er der i relation til dette bortsøgt i alt 25,8 mio. kr. og forbrugsmuligheden er dermed reelt nedjusteret med 25,8 mio. kr.

Herudover indgår der i det regnskabsmæssige forbrug en ekstraordinær indtægt på i alt 32 mio. kr. hidrørende fra forlig på it-området. Indtægten er i forbindelse med bevillingsafregningen bortsøgt, og reelt vil det regnskabsmæssige forbrug herefter udgøre 5.103,4 mio. kr.

Årets resultat			
Forbrugsmulighed	Mio. kr.	Forbrug	Mio. kr.
Bevilling	5.143,5	Udgifter	5.162,2
Tillægsbevilling	+50,3	Indtægter	-90,8
Nettoreservation	+29,7	Nettoudgift	5.071,4
Bortsøgning	-25,8	Bortsøgning (Indtægt)	+32,0
<b>Total</b>	<b>5.197,7</b>	<b>Nettoforbrug</b>	<b>5.103,4</b>

Under lønsum er der i forhold til det oprindeligt budgetterede et mindreforbrug på knap 35 mio. kr., der overvejende kan henføres til ultimoregulering af feriepengeforpligtelsen, hvor der ultimo 2013 samlet set henstod færre uafviklede feriedage end indregnet i prognosen.

For øvrig drift er der samlet set et mindreforbrug på ca. 60 mio. kr., der primært kan henføres til følgende områder:

- -90 mio. kr. på it-drift, opnået dels via indgåelse af nye driftskontrakter, dels via gennemførelse af færre vedligeholdelsesopgaver i forbindelse med idriftsættelsen af EFI og Skattekontoen og endelig som følge af, at der ultimo året blev udløst rabatter som følge af øget aktivitetsniveau og dermed generelt en lavere timepris på gennemførte opgaver.
- -10 mio. kr. på bygningsdrift, der fremkommer via lavere forbrugsafgifter, færre akutte reparationer på bygninger samt færre udgifter til sikring af bygninger efter indførelsen af visiteret tidsbestilling.
- +22 mio. kr., der er hensat til afholdelse af udgifter vedrørende EU-domme, der for den enes vedkommende omgør de danske regler om, at der ikke afregnes feriegodtgørelse ved en tjenestemand's afsked på grund af sygdom og for den andens vedkommende ændrer dansk regel om ophør af rådighedsløn ved opnåelse af folkepensionsalder.
- +16 mio.kr. vedrørende forsendelsesomkostninger, dvs. øgede portoudgifter som følge af, at effekten af digitaliseringsinitiativer mv. ikke er fuldt indfaset i 2013.

De ordinære indtægter har været ca. 25 mio. kr. lavere i 2013 end oprindeligt budgetteret.

Budgetteringen hidrører bl.a. fra den tekniske budgettering i Finansloven for 2013, hvor indtægtsforventningen var for højt vurderet. Den opnåede indtægt er således reelt alene ca. 5 mio. kr. lavere end det ændrede skøn, hvilket kan henføres til, at der for området ”adgang til statslige registre” er en ændret opkrævningsrutine, som har medført, at fakturering først kan gennemføres i 2014.

På tillægsbevillingen for 2013 knytter de væsentligste beløb sig til udmøntningen af negativ budgetregulering på -26,6 mio. kr. og reserven som følge af skattereformen med 28,8 mio. kr. samt reserven vedrørende systemmoderniseringen på 25,1 mio. kr. Herudover skete der en udmøntning af dispositionsbegrænsninger fra indkøbs effektiviseringer med -4,6 mio. kr. og begrænsning af statslige drifts- og lønudgifter med -13,1 mio. kr. Endelig blev der overført 46,6 mio. kr. som en konsekvens af realbudgettering af Departementet.

Udnyttelsesgraden af lånerammen er opgjort til 81,5 pct. Årsagen til den relativt lave udnyttelsesgrad er beslutningen om den trinvis implementering af systemmoderniseringens fase 2. Denne forventes dog færdiggjort i løbet af 2014, hvorfor det forventes, at udnyttelsesgraden vil stige i det kommende år.

Indtægtsgrundlaget for SKAT er primært bevilling, idet bevillingsandelen er 99,7 pct.

**Tabel 3: Økonomiske hoved- og nøgletal**

Hovedtal (mio. kr.)	2011	2012	2013
<b>Resultatopgørelse</b>			
<b>Ordinære driftsindtægter</b>	5.682,0	5.567,6	5.239,1
- heraf indtægtsført bevilling	5.580,6	5.466,5	5.223,5
- heraf eksterne indtægter	96,4	89,0	15,6
- heraf øvrige indtægter	5,0	12,1	0,0
<b>Ordinære driftsomkostninger</b>	-5.606,4	-5.575,2	-5.097,1
- heraf løn	-3.613,8	-3.542,1	-3.163,3
- heraf afskrivninger	-167,8	-189,3	-226,7
- heraf øvrige omkostninger	-1.824,8	-1.843,8	-1.707,1
<b>Resultat af ordinær drift</b>	75,6	-7,6	142,0
Resultat før finansielle poster	104,6	13,3	171,0
<b>Årets resultat</b>	71,7	-26,6	152,1
<b>Balance</b>			
Anlægsaktiver	944,5	1.070,2	1.069,5
Omsætningsaktiver	1.190,2	1.155,1	1.266,3
Egenkapital	359,0	318,0	402,0
Langfristet gæld	832,6	887,4	934,2
Kortfristet gæld	818,7	896,8	794,3
Lånerammen	1.200,0	1.200,0	1.182,0
Træk på lånerammen	832,6	958,3	962,9
<b>Finansielle nøgletal</b>			
Udnyttelsesgrad af lånerammen	69,4	79,9	81,5
Negativ udsvingsrate	2,1	1,8	2,8
Overskudsgrad	1,3	-0,5	2,9
Bevillingsandel	98,2	98,2	99,7
<b>Personaleoplysninger</b>			
Antal årsværk	7.768,0	7.463,0	6.829,3
Årsværkspris	465,2	474,6	465,5
Lønomkostningsandel	-63,6	-63,6	-62,4
Lønsumsloft	3.671,2	3.552,3	3.285,5
Lønforbrug	3.613,8	3.542,1	3.179,1

## 2.5 Opgaver og ressourcer

Den budgetterede fordeling af omkostninger på opgaver for SKAT skete på FL 13 på baggrund af teknisk budgettering og skøn i forbindelse med opdelingen af Skatteministeriet i de tre virksomheder, Departementet, Spillemyndigheden og SKAT. Afvigelsen mellem budget og faktisk forbrug skal ses i denne sammenhæng.

Tabel 4: Omkostningsfordeling		
Hovedopgaver (mio. kr.)	Budget 2013	Omkostningsfordeling 2013
0. Hjælpefunktioner samt generel ledelse og adm.	1.756,3	2.544,2
1. Vejledning	348,3	286,1
2. Afregning	1.045,9	808,9
3. Indsats	1.116,5	793,4
4. Inddrivelse	452,7	304,1
5. Udviklingsopgaver	447,1	331,6
6. Ankenævn, Retssikkerhed	73,3	93,9
I alt	5.240,1	5.162,2

Anm: Omkostningsfordelingen er sammensat af lønsum og øvrig drift. Lønsumsforbrug er fordelt forholdsmæssigt på baggrund af konterede lønomkostninger inden for de enkelte områder. Øvrige driftsomkostninger er fordelt med udgangspunkt i de konkrete foretagne regnskabsmæssige konteringer inden for hver af de nævnte hovedområder.

Som det fremgår af ovenstående omkostningsfordeling, konteres en stor del af omkostningerne til øvrig drift under ”0. Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration”. Det skyldes blandt andet, at udgifter til løbende drift af it-systemer, husleje etc., efter gældende regler konteres på denne opgave.

## 2.6 Målrapportering

Målrapporteringen falder i to afsnit. Først en kort skematisk oversigt over og gennemgang af SKAT's finanslovsmaal, de forandringsmaal, SKAT har i sin resultataftale med Skatteministeriets Departement, og endelig en række eksterne driftsmaal. Dette afsnit efterfølges af et mere uddybende afsnit, hvor de væsentligste resultater uddybes og kommenteres nærmere.

### 2.6.1 Skematisk oversigt

Mål på finansloven

Tabel 5: Opnåede resultater for mål på finansloven		
Mål (måltal) på FL2013	Resultat	Bemærkninger
Skattegabets pct. af skattepotentialet (måltal 2 pct.)	1,17 pct. - målet er indfriet	Se uddybende bemærkninger under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
Borgernes holdning til SKAT målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det mest positive (måltal 3,8)	3,8 – målet er indfriet	Se uddybende bemærkninger under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
Virksomhedernes holdning til SKAT målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det mest positive (måltal 3,8)	3,6 – målet er ikke indfriet	Se uddybende bemærkninger under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
Inddrivelsesprocent for øvrige restancer (måltal 105 pct.)	79,7 pct. - målet er ikke indfriet	Se uddybende bemærkninger under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger

Forandringsmål i SKATs resultatkontrakt 2013

<b>Tabel 6: Opnåede resultater for SKATs forandringsmål fra resultatkontrakten</b>		
<b>Målsætning</b>	<b>Resultat</b>	<b>Bemærkninger</b>
<p><u>Målsætning 1: Ny organisation og personalepolitiske mål</u>                      Pr. 1. januar 2013 blev Skatteministeriet delt i et Departement og én styrelse; SKAT. Organisationsændringen er et væsentligt element i at optimere SKATs drift. Ændringen af strukturen har til formål at geare den nye driftsorganisation til at realisere de effektiviseringskrav, som SKAT står over for. Herudover har strukturændringen til formål at fremtidssikre SKAT, således at organisationen kan håndtere de løbende udfordringer, som stilles til SKAT fra omverdenen.</p>		
<p>1. Inden udgangen af 2013 har SKAT implementeret den nye struktur fuldt ud, og der er udarbejdet målbilleder for den organisatoriske tilpasning frem mod 2020.</p>	<p>Målet er delvist indfriet</p>	<p>SKAT har implementeret den nye stuktur og tilvejebragt beslutningsgrundlag for fastlæggelse af målbilleder frem mod 2020. Se uddybende bemærkninger under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger.</p>
<p>2. På baggrund af medarbejderundersøgelsen 2013 fastlægges de spørgsmål, som fremover skal være grundlaget for den fremtidige målopfyldelse vedrørende medarbejdertilfredshed. Nulpunktet skal være præsenteret og vedtaget inden udgangen af 2013.</p>	<p>Målet er indfriet</p>	<p>Der er i efteråret 2013 gennemført en medarbejderundersøgelse, og SKATs direktion har på den baggrund besluttet, at den samlede undersøgelse skal indgå i den kommende nulpunktsmåling.</p>
<p>3. Gennemførelsesprocenten på medarbejderundersøgelsen i 2013 fastholdes eller øges i forhold til medarbejderundersøgelsen i 2010, hvor den var på 86 pct.</p>	<p>Målet er indfriet</p>	<p>Svarprocenten for undersøgelsen i 2013 var 90 for medarbejdere, 97 for personaleledere og 100 for underdirektører.</p>
<p><u>Målsætning 2: Fokus på presse og kommunikation</u>                      I 2013 har SKAT et særligt fokus på SKATs eksterne kommunikation og pressefunktion.</p>		
<p>1. Inden udgangen af november 2013 har SKAT derfor udarbejdet og implementeret:</p> <p>a. En kommunikationsstrategi målrettet borgere og virksomheder – strategien skal omfatte en gennemgang af indsatsområder for kampagner, nye og digitale medier, visuel identitet samt effektmåling. Strategierne skal koordineres og afstemmes med Departementets kontor for</p>	<p>Målet er indfriet</p>	<p>SKAT har udarbejdet en ny kommunikationsstrategi i henhold til målsætningen.</p>

<p>Presse og Kommunikation.</p> <p>b. En pressestrategi målrettet medier og offentlighed – herunder en strategi for den lokale pressehåndtering. Strategierne skal koordineres og afstemmes med Departementets kontor for Presse og Kommunikation.</p> <p>c. Ved udgangen af 2013 foretages en opgørelse over, om fristerne i forhold til levering af akutberedskab, faktaark og pressemeddelelser er overholdt, og om materialets kvalitet er tilfredsstillende. Kvalitet og leveringsdygtighed bliver drøftet på månedlige koordinationsmøder med SKATs pressefunktion. Presse- og Kommunikationskontoret skal i forbindelse med bestillingen angive en tidsfrist til SKATs pressefunktion. Pressemeddelelser, som udarbejdes på SKATs eget initiativ (dvs. projekter, initiativer, indsatsområder mv.), oversendes senest 48 timer før offentliggørelse (aktioner og akutte pressemeddelelser undtaget).</p> <p>2. Inden udgangen af 2013 har SKAT udarbejdet rammefortællinger til brug for presse- og kommunikationsarbejdet inden for områderne: Inddrivelse, Store Selskaber, Sort arbejde, Økonomisk kriminalitet, Told, Økonomi/Ressourcer, it-udvikling, herunder EFI, Kundeservice/vejledning samt Ejendomsområdet. Dokumenterne udarbejdes i samarbejde med Presse og Kommunikationskontoret i Departementet.</p>	<p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p>	<p>SKAT har udarbejdet ny pressestrategi i henhold til målsætningen.</p> <p>SKAT orienterer og drøfter løbende indholdet, kvaliteten og leveringsdygtigheden af SKATs presse- og kommunikationsaktiviteter og -produkter med Departementet. SKAT har endvidere i 2013 udarbejdet faktaark og beredskaber til Departementet vedr. aktiviteter på presse- og kommunikationsområdet. Opgørelsen over overholdelse af frister og materialets kvalitet er ikke udarbejdet.</p> <p>Der blev i 2013 igangsat et arbejde med at få udarbejdet rammefortællinger til brug for presse- og kommunikationsopgaver inden for de involverede områder. Rammefortællingerne blev udarbejdet i samarbejde mellem Departementet og forretningsområderne i SKAT. Det blev i efteråret besluttet at sætte arbejdet i bero og først i 2014 afklare endeligt, hvorledes arbejdet ønskes fortsat.</p>
<p><u>Målsætning 3: Ny styringsmodel</u> Primo 2013 vil SKAT i samarbejde med Skatteministeriets Departement starte et projekt "Fokuseret tilsyns- og styringsmodel i SKAT". Projektet skal udarbejde og implementere en sammenhængende styringsmodel, der med udgangspunkt i Moderniseringsstyrelsens skærpede krav til økonomistyring skaber grundlag for effektiv drift og udbredelsen af en</p>		<p>Se uddybende bemærkninger om udviklingen og implementeringen af SKATs nye styringsmodel nedenfor under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger.</p>

<p>ledelseskultur med fokus på resultater og effekt. Målsætningen er, at der inden udgangen af 2013 er fastlagt en samlet styringsmodel, der implementeres fra og med den 1. januar 2014 indeholdende følgende elementer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En strategiproces, der løbende skaber retning for de underliggende elementer i styringsmodellen, og hvor der særskilt på it-området er skabt grundlag for at bringe it i spil i strategiprocesen.</li> <li>2. En ny samlet produktionsstyring, herunder en governancemodel for produktionsstyringen, driftsmodeller for alle SKATs forretningsområder samt KPI'er og dashboards for direktører og underdirektører i SKAT, der er teknisk funktionsdygtige, så de kan ibrugtages fra den 1. januar 2014.</li> <li>3. En ny samlet forandringsstyring, herunder en governancemodel for forandringsstyringen, en fælles model for SKATs programstyring og projektstyring, en porteføljestyring af samtlige forandringsinitiativer, der sikrer et grundlag for at foretage tværgående prioritering i direktionen og løbende opfølgning på realisering af forudsatte resultater, samt et koncept for turnusanalyser over de kommende år af samtlige underdirektørområder.</li> <li>4. En ny budget- og økonomistyringsmodel, der både sikrer gennemsigtighed i ressourceanvendelsen med henblik på at understøtte en løbende, tværgående opfølgning og prioritering, og sikrer agile rammer for de chefer, der har ansvaret for at tilrettelægge en effektiv drift og/eller implementere forandringsinitiativer.</li> <li>5. At der er gennemført uddannelse af direktører, underdirektører og controllerfunktioner i anvendelsen af det nye styringskoncept.</li> <li>6. At forretningsområdet Økonomi- og Virksomhedsstyring er organisatorisk</li> </ol>	<p>Målet er delvist indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p> <p>Målet et delvist indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p>	<p>SKAT har i 2013 fastlagt en strategisk retning med udgangspunkt i SKATs mål på finansloven. For hvert produktionsområde (Inddrivelse, Kundeservice og Indsats) samt for hver støtteenhed (IT, Økonomi og HR) er der udformet en overordnet retning i form af Strategisk Fokus. IT har desuden i løbet af 2013 været inddraget i et særskilt strategisk arbejde, som vil strække sig ind i 2014. Implementeringen af en særskilt strategiproces vil ske i løbet af 2014.</p> <p>Der er udarbejdet governancemodel, driftsmodeller og KPI'er for alle forretningsområder og afdelinger. Der er desuden lavet dashboards for en række afdelinger, og de resterende dashboards forventes udarbejdet inden juli 2014.</p> <p>SKAT har udviklet en ny samlet model for forandringsstyring og har desuden fastlagt en implementeringsplan, herunder procestræning og klargøring af metoder og skabeloner.</p> <p>Der er påbegyndt udvikling af en ny budget- og økonomistyringsmodel som betyder, at SKAT overgår til lønsumsstyring i stedet for årsværksstyring og samtidig kan forfølge løbende, tværgående opfølgning og prioritering. Den forventes fuldt implementeret i løbet af 2014.</p> <p>Der er gennemført introforløb i den nye styringsmodel for direktører og underdirektører. Uddannelse i anvendelse af dashboard er påbegyndt og vil blive færdiggjort i 2014 i takt med, at de enkelte dashboards bliver færdigudviklet (jf. mål 2 ovenfor).</p> <p>Der er den 1. februar 2014 sket en organisatorisk tilpasning af Økonomi- og virksomhedsstyring, som</p>
--	---	--

<p>og kompetencemæssigt parat til at drive og udvikle styringsmodellen fra den 1. januar 2014.</p>		<p>understøtter det fortsatte arbejde med drift og udvikling af styringsmodellen. Økonomi- og virksomhedsstyring er fortsat i gang med at opbygge den nødvendige kompetencemæssige kapacitet til fuldt ud at drive den nye styringsmodel.</p>
<p><u>Målsætning 4: Implementering af EFI</u> I 2013 vil SKAT idriftsætte EFI på en sådan måde, at organisationens parathed, it-applikationens modenhed og de nye arbejdsprocesser samlet set giver en effektiv inddrivelse med ensartet praksis og styring.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EFI 1.0 er idriftsat den 1. september 2013.</li> <li>2. SKAT gennemfører en nulpunktsmåling efter go-live på fordringshavernes tilfredshed (med processer), som bruges i den fremadrettede målstyring.</li> <li>3. Organiseringen af inddrivelsen og ansvarsområder skal være tydeligt beskrevet før EFI go-live.</li> <li>4. Driftsorganisationen for EFI og tilhørende områder (scoring, breve mm.) skal være etableret i henhold til planerne før go-live og rettidigt til at oplæring og deltagelse i "skurvogn" kan foregå.</li> <li>5. 95 pct. af de planlagte uddannelser til EFI 1.0 er gennemført.</li> </ol>	<p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er delvist indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p>	<p>EFI 1.0 blev idriftsat den 1. september 2013.</p> <p>I perioden den 4. til den 14. november 2013 gennemførte SKAT en nulpunktsmåling på fordringshavernes tilfredshed med bl.a. selve inddrivelsen, informationerne fra SKAT og dialogen med SKAT i forbindelse med implementeringen af EFI.</p> <p>Inddrivelsesorganisationen var klar i juli 2013.</p> <p>Driftsopgaver løses stadig i fælleskab mellem projekt og drift. Den 1. februar 2014 overgår de første projektdeltagere til Inddrivelseskontoret, og den endelige etablering af driftsorganisationen er tilendebragt i første halvdel af 2014.</p> <p>Uddannelsesplanen for release 1.0 er eksekveret som planlagt, og der er afholdt opfølgingskurser på de områder, hvor der blev vurderet et behov efter feedback fra Inddrivelsen.</p>
<p><u>Målsætning 5: Implementering af Skattekontoen</u> I 2013 vil SKAT implementere Skattekontoen på en sådan måde, at organisationens parathed, de nye arbejdsprocesser og it-applikationens modenhed samlet set letter virksomhedernes administration og sikrer en øget produktivitet og effektivitet i SKATs debitor- og betalingsadministration.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skattekontoen er internt idriftsat inden udgangen af august 2013 og eksternt samtidig med EFI 1.0.</li> <li>2. Superbrugere skal være udpeget og frigjort af eksisterende opgaver til at oplæring og deltagelse i supportkæde samt "skurvogn" kan foregå.</li> <li>3. 95 pct. af de planlagte uddannelser skal være gennemført jf. planen.</li> </ol>	<p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p>	<p>Skattekontoen blev internt idriftsat den 13. august 2013, og der blev åbnet for virksomheder den 2. september 2013.</p> <p>Superbrugere er udpeget og frigjort fra eksisterende opgaver til oplæring og deltagelse i supportkæder.</p> <p>Der er gennemført over 95 pct. af de planlagte uddannelsesaktiviteter.</p>



<p><u>Målsætning 6: Implementering af initiativer fra budgetanalyserne/effektiviseringsplan</u>  Regeringens Økonomiudvalg besluttede i marts 2012 at igangsætte et analysearbejde i SKAT med henblik på 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. I 2013 påbegyndes arbejdet med implementeringen af initiativerne.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inden den 1. juli 2013 har SKAT udarbejdet en effektiviseringsplan, som Departementet er enig i omfatter effektiviseringstiltag, der som minimum varigt realiserer rammefaldet fra 2011 til 2013, og som kan anvendes som grundlag for opfølgning i den fremtidige porteføljestyling af forandringsinitiativer.</li> <li>2. Inden den 1. november 2013 har SKAT udarbejdet en effektiviseringsplan, som Departementet er enig i omfatter effektiviseringstiltag, der som minimum varigt realiserer rammefaldet fra 2013 til 2014, og som kan anvendes som grundlag for opfølgning i den fremtidige porteføljestyling af forandringsinitiativer.</li> <li>3. Inden udgangen af 2013 har SKAT udarbejdet en effektiviseringsplan, som Departementet er enig i omfatter effektiviseringstiltag, der som minimum varigt realiserer rammefaldet fra 2014 til perioden 2015-2017, og som kan anvendes som grundlag for opfølgning i den fremtidige porteføljestyling af forandringsinitiativer.</li> </ol>	<p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p> <p>Målet er indfriet</p>	<p>Effektiviseringsplanen er udarbejdet og danner grundlag for fremtidig porteføljestyling af forandringsinitiativer. Der er i perioden 2011 til 2017 fundet effektiviseringstiltag, der varigt realiserer rammefaldet fra 2011 til 2013.</p> <p>Effektiviseringsplanen viser, at der i perioden 2011 til 2017 er fundet effektiviseringstiltag, der varigt realiserer rammefaldet fra 2013 til 2014.</p> <p>Effektiviseringsplanen viser, at der i perioden 2011 til 2017 er fundet effektiviseringstiltag, der varigt realiserer rammefaldet fra 2014 til 2015-2017.</p>
--	--	--

## Eksterne driftsmål

<b>Tabel 7: Eksterne driftsmål</b>		
<b>Mål</b>	<b>Resultat</b>	<b>Bemærkninger</b>
Sagsbehandlingstider for bindende svar – alm. (90 pct. behandles inden for tre måneder)	96,1 pct. er behandlet inden for frist	Målet er indfriet
Sagsbehandlingstider for bindende svar – Skatteråd (65 pct. behandles inden for seks måneder)	66,8 pct. er behandlet inden for frist	Målet er indfriet

Sagsbehandlingstider for administrative afgørelser (90 pct. behandles inden for frist)	88,4 pct. er behandlet inden for frist	Målet er ikke indfriet. Se uddybende kommentarer nedenfor under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
Kundetilfredshed med e-mail på kundeserviceområdet – tilfredsheden skal ligge på minimum 3,3 på en skala fra 1-5	Kundetilfredsheden er 3,3	Målet er indfriet. Se uddybende kommentarer nedenfor under punkt 3.6.2 Uddybende analyser og vurderinger

## 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger

### Mål på Finansloven

#### **Skattegabet**

Skattegabet er for 2013 opgjort til 1,17 pct. Det bemærkes dog, at differencen imellem tilgang og afgang i de restancer, der indgår i målingen, er sammensat af andet halvår 2012 og første halvår 2013.

Baggrunden er, at SKAT som følge af implementeringen af to store, nye it-systemer (EFI og Skattekontoen) endnu ikke har kunnet opgøre tilgangen i restancer for andet halvår 2013. Det betyder mere konkret, at der i SKATs opgørelse ikke fremtræder restancetilgang i andet halvår 2013, hvilket giver en misvisende og for lav måling af skattegabet (0,57 pct.).

For at give et mere korrekt bud på om målet er indfriet, har SKAT derfor lagt den restancetilgang, der var for andet halvår 2012, til grund for beregningen i 2013. Restancetilgangen må, alt andet lige, forventes at være på nogenlunde samme niveau de to år.

SKAT har desuden lavet beregninger på, hvordan skattegabet for 2013 ville se ud, hvis der i andet halvår 2013 var tilgået hhv. dobbelt så mange og tre gange så mange restancer som i andet halvår 2012. Skattegabet ville i så fald have været på hhv. 1,38 pct. og 1,59 pct. I begge tilfælde vil skattegabet ligge inden for måltallet på Finansloven (2 pct.).

På den baggrund vurderer SKAT, at målet kan betegnes som indfriet.

I forhold til 2014 må der forventes en ekstraordinær restancetilgang, når der igen kan overføres restancer til det nye inddrivelsessystem. Restancetilgangen vil således bestå af både de restancer, der kommer til i 2014, og af de restancer der skulle være kommet til i efteråret 2013, men som ikke kunne tilskrives i 2013 som følge af de implementeringsproblemer, der er nævnt ovenfor. Det må forventes at påvirke skattegabet for 2014.

#### **Holdningsindeks**

Holdnings- og tilfredshedsundersøgelsen består af en række spørgsmål, der belyser det overordnede syn på SKAT; oplevelsen af retssikkerhed, service og administrativ byrde; opfattelsen af risiko og konsekvens; og holdninger til sort arbejde og skatteunddragelse. Spørgsmålene vægtes lige i opgørelsen af et indeks for henholdsvis borgere og virksomheder, hvor SKAT fortsat skal præstere på niveau med 2010, mens der gennemføres effektiviseringer og organisatoriske tilpasninger. Indekset opgøres med afrunding til et enkelt decimal.

Siden 2011 har imidlertid kunnet ses en svagt faldende tendens, således at SKAT ikke indfrier målet på virksomhedssiden i 2012 og 2013:

Opgørelse af holdningsindeks				
	2010	2011	2012	2013
Indeks for virksomheder	3,8	3,8	3,7	3,6
Indeks for borgere	3,8	3,8	3,8	3,8

På denne baggrund har direktionen besluttet at iværksætte et udredende arbejde på tværs af forretningsområder i SKAT med henblik på samlede initiativer, der skal bidrage til at vende denne udvikling (jf. afsnit 3.8 *Forventninger til det kommende år*).

### **Inddrivelsesprocent øvrige restancer**

Inddrivelsens mål på finansloven omfatter en inddrivelsesprocent for øvrige restancer dvs. restancer fra andre fordringshavere end SKAT selv. I 2013 er måltallet 105 pct. Ved udgangen af juni kunne inddrivelsesprocenten opgøres til 88,5 pct. På grund af konvertering og fejlrettelse mv. i forbindelse med implementeringen af Et Fælles Inddrivelsessystem kan data ikke anvendes til opgørelse af inddrivelsesprocenten i månederne juli – november 2013. Inddrivelsesprocenten for december isoleret set kan opgøres til 27,0 pct. Inddrivelsesprocenten beregnet med afsæt i månederne januar til juni og december kan opgøres til 79,7 pct.

### Udviklingsmål fra SKATs resultatkontrakt

#### *- Målsætning 1: Ny organisation og personalepolitiske mål*

SKAT har pr. 1. april 2013 gennemført en omfattende organisationsændring, hvor der er sket en omlægning fra den hidtidige hovedsagligt geografibaserede organisation til en fuldt funktionsopdelt organisering. Efter organisationsændringen er SKATs opgaver organiseret i seks landsdækkende forretningsområder, der består af et antal afdelinger, der hver dækker et afgrænset fagområde inden for forretningsområdet.

Med den nye organisering er ledelsen af SKAT blevet styrket gennem etableringen af klarere referencelinjer og en direktion bestående af direktøren for SKAT og de ansvarlige direktører for de seks forretningsområder.

Organisationsændringen udgør en del af fundamentet for at gennemføre de effektiviseringer og forandringer, der er nødvendige for, at SKAT i fremtiden kan løse sine opgaver både billigere og bedre.

Organisationsændringen er endvidere en del af grundlaget for, at SKAT frem mod 2020 kan gennemføre en tilpasning af sin lokalisering til det faldende medarbejderantal. Tilpasningen skal både understøtte muligheden for at udnytte stordriftsfordele og imødekomme behovet for styrkelse af de faglige miljøer. Dette indebærer, at SKAT på sigt skal være lokaliseret færre steder end i dag. SKAT har i løbet af 2013 gennemført en række analyser vedrørende gennemførelsen af disse tilpasninger. Dermed er der skabt et beslutningsgrundlag for den endelige fastlæggelse af målbillederne for SKATs lokalisering frem mod 2020.

#### *- Målsætning 2: Fokus på presse og kommunikation*

SKAT har i løbet af 2013 lavet en ny presse- og kommunikationsstrategi. Derudover er der besluttet en strategi for SKATs tilstedeværelse på sociale medier ligesom mere systematiske aktivitetsplaner (årshjul) og kampagneplaner er blevet udarbejdet. De løbende presse- og kommunikationsaktiviteter drøftes ugentligt med pressefunktionen i Departementet, herunder også kvalitet og leveringsdygtighed. Endelig er der igangsat et arbejde med at få udarbejdet rammefortællinger til brug for presse- og kommunikationsopgaver inden for de involverede områder. Rammefortællingerne udarbejdes i samarbejde mellem Departementet og forretningsområderne i SKAT, og fortællingerne forventes at være endeligt på plads i løbet af 2014.

- *Målsætning 3: Ny styringsmodel*

SKAT er i foråret 2013 påbegyndt udviklingen af en helt ny styringsmodel, der tager udgangspunkt i de mål, SKAT har på Finansloven. Der er tale om en meget ambitiøs styringsmodel, hvilket har betydet, at den oprindelige udrulningsplan har måttet justeres et par gange undervejs. Styringsmodellen forventes implementeret endeligt i SKAT i løbet af 2014, og der er i den forbindelse udviklet og implementeret en ny registreringsramme, som gør det muligt at følge SKATs produktivitet tættere.

Styringsmodellen er overordnet bygget op om fire spor – strategi, produktionsstyring, forandringsstyring og finansiel styring. Modellen skal sikre en entydig fordeling af roller og ansvar på samtlige ledelsesniveauer i SKAT. Der er på de enkelte niveauer fastsatte såkaldte KPI'er (Key Performance Indicators) med henblik på at kunne måle, om de enkelte dele af SKAT lever op til de fastsatte mål. Når styringsmodellen er fuldt udbygget og implementeret, skal modellen være med til at sikre, at SKAT får bedre mulighed for at følge og opfylde de effektmål, som er fastsat på finansloven, idet der dog ikke eksisterer en matematisk sammenhæng mellem målene på finansloven og KPI'erne.

- *Målsætning 4: Implementering af EFI*

EFI blev trinvist sat i drift den 1. september 2013 med første (EFI 1.0) ud af tre hovedreleases. EFI 1.0 udgør godt 80 pct. af den samlede funktionalitet i EFI. Implementeringsforløbet er tilrettelagt efter et successivt mønster, hvor dele af funktionaliteten tages i brug henover tid.

Den trinvise idriftsættelse af EFI, hvor driftsopgaverne kører parallelt med udviklingen og implementeringen af den resterende funktionalitet, har til formål at understøtte en stabil overgang til drift, hvor der er fokus på retvisende data og korrekt inddrivelse. Den trinvise idriftsættelse af funktionalitet betyder dog samtidig, at en række systemmæssige afhængigheder skal håndteres manuelt i forbindelse med driftsopgaverne, eftersom systemets fulde automatik ikke er endeligt på plads endnu.

I løbet af 2014 forventes EFI samlet set at have alle automatiserede funktioner i drift.

- *Målsætning 5: Implementeringen af Skattekontoen*

Én Skattekonto blev idriftsat den 13. august 2013 internt, og der blev åbnet for virksomheder den 2. september 2013. Der er ca. 600.000 virksomheder, der er omfattet af Skattekontoen, og der er ca. 900.000 skattekonti oprettet i systemet. Skattekontoen håndterer i omegnen af 1.000 mia. kr. om året.

Ændringerne i opkrævningsloven trådte i kraft pr. 1. august 2013.

Der er under idriftsættelse identificeret en række problemområder, og der er efterfølgende iværksat nødprocedurer i forhold til håndteringen af problemfelterne. Skattekontoen er nu under stabilisering, og projektets sidste leverancer forventes at være på plads i løbet af 2014. Herefter følger nedlukning af projektet.

- *Målsætning 6: Implementering af initiativer fra budgetanalyserne/ effektiviseringsplan*

Effektiviseringsplanen viser, at SKAT kan realisere de aftalte og forudsatte effektiviseringer, der blev identificeret ved fusionen af den statslige og kommunale skatteforvaltning i 2005. Der er i perioden opstillet effektiviseringstiltag, der varigt realiserer rammefaldet frem til 2017. En række effektiviseringstiltag er gennemført, og dermed er gevinstrealiseringen påbegyndt. En forudsætning for realiseringen af mange af effektiviseringstiltagene i den gennemførte budgetanalyse er målsættende ledelse (performance management), som er iværksat med et team af interne forretningskonsulenter.

## Eksterne driftsmål

Sagsbehandlingstiden for administrative afgørelser er vurderet som ikke indfriet med et resultat på 88,4 pct. og et måltal på 90 pct. inden for frist. Resultatet dækker over, at sagsbehandlingstiden er overholdt for områderne Person, Erhverv og Motor, mens det ikke er tilfældet for områderne Ejendom og Told. Der er iværksat en række initiativer, som fremadrettet skal sikre en bedre målopfyldelse på disse to områder.

## 2.7 Redegørelse for reservation

Primo 2013 var reservationerne 49,6 mio. kr. som det fremgår af *tabel 6*. Heraf er anvendt 42,9 mio. kr. i 2013. De resterende knap 7 mio. kr., der vedrører omstillingspuljen, er videreført til anvendelse i efterfølgende år med forventning om et forbrug i 2014.

(Mio. kr.)	Reserveret år	Reservation primo 2013	Forbrug i året	Reservation ultimo 2013	Forventet afslutning
Omstillingspulje	2010	2,2	1,8	0,4	2014
Omstillingspulje	2010	6,3	-	6,3	2014
Systemmodernisering	2012	41,1	41,1	0,0	2013
Systemmodernisering	2013			13,2	2014

Som en konsekvens af aktivitetsudskydelser i forbindelse med den trinvise implementering af systemmoderniseringens fase 2-projekter (EFI og Skattekontoen) er der anvendt færre midler end budgetteret også på den bevillingsfinansierede del. Der er således reserveret godt 13,2 mio. kr. til forbrug til udskudte aktiviteter i forbindelse med færdiggørelsen af systemmoderniseringen.

Omstillingspuljen blev oprindeligt etableret inden for SKATs egne rammer i forbindelse med, at finanslovsaftalen for 2007 blev indgået. Puljen er på 40 mio. kr. Ved indgangen til 2013 var der en reservation på 8,5 mio. kr., hvoraf der i 2013 er anvendt 1,8 mio. kr. Der videreføres derved 6,7 mio. kr., som forventes anvendt i 2014.

Ved regnskabsafslutningen 2013 er der således samlede reservationer på knap 20 mio. kr., hvoraf godt 13 mio. kr. er nye reservationer til systemmoderniseringen.

## 2.8 Forventninger til det kommende år

SKAT vil i 2014 have særligt fokus på to områder. Det første område er SKATs omdømme, som afspejler borgernes og virksomhedernes tilfredshed med og forventninger til SKAT. I 2013 har der været en række forhold, som har udfordret SKATs troværdighed og arbejde, og det har meget høj prioritet for SKAT, at der er tillid til, at vi løser vores opgaver ordentligt.

Et andet højt prioriteret område er udviklingen i restancer. SKAT har i 2013 idriftsat en række meget store it-systemer, og de forventes fuldt implementeret og funktionsdygtige i løbet af 2014 med den effekt, at restancerne reduceres.

Forventningerne til begge disse områder er beskrevet yderligere nedenfor, hvor også øvrige, væsentlige indsatsområder og initiativer er nævnt.

## SKATs omdømme

Det er af afgørende betydning for SKAT, at borgerne og virksomhederne i deres møde med SKAT oplever skattesystemet og skattebetalingen som enkelt, effektivt og korrekt.

De aktuelle finanslovsmaal for 2013 på borger- og virksomhedsområdet er opgjort primo 2014 på baggrund af målinger foretaget i november og december 2013. Overordnet afspejler målingen i 2013 fortsat en høj tilfredshed med SKAT, på tværs af borgere og virksomheder. Der ses dog siden 2011 en tendens i retning af et svagt fald for en række spørgsmål, således at SKAT i 2012 og 2013 ikke har indfriet målet på virksomhedssiden. På borgersiden ligger indekset fortsat på linje med tidligere år.

De langsigtede udviklinger på virksomhedsindekset ses på tværs af oplevelsen af SKATs service og image, retssikkerheden ved SKATs myndighedsudøvelse og den oplevede skattemoral og opdagelsesrisiko. På borgerindekset ses fald på SKATs service og image samt retssikkerheden, men en stigning på spørgsmål relateret til SKATs kontrolindsats.

Hovedudfordringerne er særligt:

- *Markante fald i oplevelsen af retssikkerhed ved SKATs myndighedsudøvelse*, på tværs af borgere og virksomheder.
- *Generelle fald i tilfredsbeden med SKATs kundebetjening*, herunder særligt på vejlednings- og afregningsområdet.
- *Generelt fald i tilfredsbeden med SKAT som offentlig myndighed* på virksomhedssiden.

På denne baggrund har SKAT besluttet at iværksætte nye og udvide eksisterende aktiviteter og tiltag, der adresserer de nævnte hovedudfordringer, herunder bl.a. i relation til SKATs generelle vejlednings-, afregnings- og kontrolindsats, samt specifikt i forhold til retssikkerhed og branchesamarbejde. Disse aktiviteter og tiltag forventes at have en positiv effekt på borgernes og virksomhedernes oplevelse af SKAT.

## Forventninger til udviklingen i restancer

Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) blev idriftsat i september 2013 som en trinvis idriftsættelse og forventes fuldt implementeret med alle funktionaliteter i løbet af 2014. Det er et højt prioriteret område at sikre den fulde implementering således, at gevinsterne som følge af EFI kan realiseres.

Nedbringelse af gælden til det offentlige er fortsat et fokusområde, og med den fulde implementering af EFI i 2014 bliver inddrivelsesprocessen mere automatiseret og dermed mere effektiv. Det er en af forudsætningerne for, at skyldnere kommer til at afvikle gælden hurtigst muligt ud fra pågældendes betalingsevne.

## Skat i balance

I 2014 bliver ordningen "Skat i balance" udvidet med brug af data fra eIndkomst. Det betyder, at der med udgangspunkt i aktuelle data om lønindkomst mv. kan dannes forslag til ny forskudsopgørelse. Derudover er ordningen forbedret på baggrund af erfaringer fra 2013. Det er bl.a. blevet gjort nemmere

for skatteyderne selv at annullere et forslag til ny forskudsopgørelse. Det skønnes, at der i 2014 samlet vil blive dannet ca. 500.000 – 600.000 forslag til ny forskudsopgørelse. De første forslag bliver dannet primo maj. På linje med sidste år bliver der før idriftsættelsen af autoforskud gennemført en større informationskampagne om de nye forskudsprocedurer.

#### Kompetencer og rekruttering

I 2014 intensiverer SKAT arbejdet med at sikre, at de rigtige kompetencer er til stede på det rette sted i forretningen i forhold til at få løst opgaverne bedst muligt. Fokus vil være på at få skabt et overblik over SKATs kompetencegab, herunder på opgørelse af dels kompetencebehovet, dels de kompetencer, der er til rådighed. Det giver det bedst mulige grundlag for, at SKAT efterfølgende kan arbejde strategisk med anvendelsen af både rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere.

#### Digitalisering af udgående post

Den 1. november 2013 blev det lovpligtigt for virksomheder at modtage post fra det offentlige via den digitale postkasse, og den 1. november 2014 bliver det tilsvarende lovpligtigt for borgere. SKAT begyndte den 2. november 2013 at sende registreringsbeviser til virksomheder via den digitale postkasse og lå ved årsskiftet 2013/2014 nummer 1 på listen over myndigheder, der sender post til den digitale postkasse. I løbet af 2014 vil hovedparten af SKATs papirbreve være digitaliseret og placeres i hhv. SKATs TastSelv-miljø eller sendes via den digitale postkasse. Initiativerne skal dels sikre en forøget digitalisering blandt borgere og virksomheder og dels nedsætte SKATs portoudgifter betragteligt.



### 3. Regnskab for 2013

#### 3.1 Anvendt regnskabspraksis

Skatteministeriets regnskabspraksis bygger på Moderniseringsstyrelsens regelsæt. Med virkning fra 2012 er den hidtidige regnskabspraksis vedrørende skyldigt over- merarbejde ændret, således at det i 2012 er udgiftsført og samtidigt optaget som en balancepost.

Der er ikke i 2013 sket ændringer i den hidtidige regnskabspraksis.

#### 3.2 Resultatopgørelsen

Tabel 9: Resultatopgørelsen				
Note	Tabel 9: Resultatopgørelse	2012	2013	2014
		(1000 kr.)	(1000 kr.)	(mio. kr.)
	<b>Ordinære driftsindtægter</b>			
	Indtægtsført bevilling			
	Bevilling	5.415.400,00	5.193.800,00	4.794,7
	Reserveret af indeværende års bevilling	-41.121,60	-13.223,21	0,0
	Anvendt af tidligere års reserverede bevilling	92.191,50	42.948,26	0,0
	<b>Indtægtsført bevilling i alt</b>	<b>5.466.469,90</b>	<b>5.223.525,04</b>	<b>4.794,7</b>
	Salg af varer og tjenesteydelser	24.474,70	11.358,16	17,0
	Tilskud til egen drift	12.102,30	4.223,66	10,0
	Øvrige driftsindtægter			
	Gebyrer	64.545,50		
		<b>5.567.592,50</b>	<b>5.239.106,86</b>	<b>4.821,7</b>
	<b>Ordinære driftsomkostninger</b>			
	Ændring i lagre			
	Forbrugsomkostninger			
	Husleje	-213.548,00	-206.747,95	-220,8
	Andre forbrugsomkostninger			
	<b>Forbrugsomkostninger i alt</b>	<b>-213.548,00</b>	<b>-206.747,95</b>	<b>-220,8</b>
	Personaleomkostninger			
	Lønninger	-3.170.115,40	-2.818.767,70	-2.645,9
	Pension	-479.169,70	-438.165,03	-450,0
	Lønrefusion	115.060,60	93.644,44	95,9
	Andre personaleomkostninger	-25.724,40	-50.541,80	-46,0
	<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>-3.559.948,90</b>	<b>-3.213.830,08</b>	<b>-3.046,0</b>
	Andre ordinære driftsomkostninger	-1.612.340,90	-1.449.799,00	-1.399,0
1	Af- og nedskrivninger	-189.319,90	-226.736,59	-281,5
	<b>Ordinære driftsomkostninger i alt</b>	<b>-5.575.157,70</b>	<b>-5.097.113,62</b>	<b>-4.947,3</b>
	<b>Resultat af ordinær drift</b>	<b>-7.565,20</b>	<b>141.993,24</b>	<b>-125,6</b>

	<b>Andre driftsposter</b>			
	Andre driftsindtægter	39.857,60	42.134,14	42,9
	Andre driftsomkostninger	-19.038,00	-13.110,30	-13,0
	<b>Resultat før finansielle poster</b>	<b>13.254,40</b>	<b>171.017,08</b>	<b>-95,7</b>
	<b>Finansielle poster</b>			
	Finansielle indtægter	647,5	0,08	
	Finansielle udgifter	-41.560,20	-52.013,09	-54,3
	<b>Resultat før ekstraordinære poster</b>	<b>-27.658,20</b>	<b>119.004,07</b>	<b>-150,0</b>
	<b>Ekstraordinære poster</b>			
2	Ekstraordinære indtægter	1.100,00	33.081,56	0,0
	Ekstraordinære udgifter	0	0	0,0
	<b>Årets resultat/underskud</b>	<b>-26.558,20</b>	<b>152.085,63</b>	<b>-150,0</b>

Det bemærkes, at resultatopgørelsen for 2012 viser forbruget for Skatteministeriets daværende FL-konti 09.11.01. Koncerncenter, 09.21.01. SKAT og 09.21.02. Spillemyndigheden, der pr. 1. januar 2013 er opdelt i tre selvstændige virksomheder. Resultatopgørelsen for 2013 samt Budget 2014 er udarbejdet specifikt for SKAT, men det har ikke været muligt for 2012 at foretage en konkret opdeling for SKAT.

Endvidere bemærkes, at resultatopgørelsen for SKAT, i overensstemmelse med indgået aftale mellem Departementet og SKAT om serviceleverancer, indeholder såvel omkostninger til husleje, bygningsdrift og it-drift som diverse udgifter til indkøb mv. vedrørende Departementet. Disse omkostninger udgjorde i alt 20,4 mio. kr. i 2013.

Årets resultat 2013 til disponering er et overskud på 152,1 mio. kr.

I FL 2014 er indbudgetteret forbrug af opsparing på 150 mio. kr., og Budget 2014 er udarbejdet under denne forudsætning.

<b>Tabel 10: Resultatdisponering</b>	
<b>Disponeret til bortfald</b>	57,8
Disponeret til reserveret egenkapital (båndlagt)	0,0
Disponeret til udbytte til statskassen	0,0
Disponeret til overført overskud	94,3

Som det fremgår af tabel 10 er der af årets overskud på 152,1 mio. kr. disponeret 57,8 mio. kr. til bortfald. Dette hidrører fra kørselsafgiftsprojektet, der blev endeligt lukket ned ultimo 1. kvartal 2013. Herudover er bortsøgt en ekstraordinær indtægt på 32,0 mio. kr., der hidrører fra forlig med it-leverandør. Endelig er 94,3 mio. kr. disponeret til overført overskud.

### 3.3 Balancen

Tabel 11: Balancen

Note	AKTIVER	2012 (1.000 kr.)	2013 (1.000 kr.)	Note	PASSIVER	2012 (1.000 kr.)	2013 (1.000 kr.)
	<b>ANLÆGSAKTIVER</b>				<b>Egenkapital</b>		
3	<b>I. Immaterielle anlægsaktiver</b>				Startkapital	111.932	106.532
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	571.570	845.427		Opskrivninger		
	Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	15.216	12.230		Reserveret egenkapital		
	Udviklingsprojekter under udførelse	305.178	37.466		Bortfald af årets resultat	0	57.760
	<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>891.964</b>	<b>895.123</b>		Overført overskud	206.066	295.490
4	<b>II. Materielle anlægsaktiver</b>			5	<b>I. Egenkapital i alt</b>	<b>317.998</b>	<b>459.782</b>
	Grunde, arealer og bygninger	13.780	11.608		<b>II. Hensatte forpligtelser</b>	<b>123.067</b>	<b>147.422</b>
	Produktionsanlæg og maskiner	13.229	9.922		<b>III. Langfristede gældsposter</b>		
	Transportmateriel	20.859	22.053		FF4 Langfristet gæld	887.431	934.171
	Inventar og it-udstyr	18.434	24.215		FF6 Bygge- og it-kredit	0	0
	Igangværende arbejder for egen regning	0	0		Donationer		
	<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>66.302</b>	<b>67.798</b>		Prioritetsgæld		
	<b>III. Finansielle anlægsaktiver</b>				Anden langfristet gæld		
	Statsforskrivning	111.932	106.532		<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>887.431</b>	<b>934.171</b>
	<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>111.932</b>	<b>106.532</b>		<b>IV. Kortfristede gældsposter</b>		
	<b>A. Anlægsaktiver i alt (I - III)</b>	<b>1.070.198</b>	<b>1.069.453</b>		Leverandører af varer og tjenesteydelser	283.300	258.458
	<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>				Anden kortfristet gæld	152.765	122.424
	<b>I. Varebeholdninger</b>				Skyldige feriepenge	533.436	461.275
	<b>II. Tilgodehavender</b>				Sys.tekn. mellemregning og afstm.konti	-123.343	-95.401
	Tilgodehavender fra salg af varer og				Reserveret bevilling	49.717	19.992
	Tjenesteydelser	39.762	16.090		Periodeafgrænsningsposter	906	27.598
	Andre tilgodehavender	143.575	101.263		<b>Kortfristet gæld i alt</b>	<b>896.781</b>	<b>794.347</b>
	Periodeafgrænsningsposter og				<b>Gæld i alt (III - IV)</b>	<b>1.784.212</b>	<b>1.728.518</b>
	tilgodehavender	27.605	78.874				
	<b>Tilgodehavender i alt</b>	<b>210.942</b>	<b>196.226</b>		<b>Passiver i alt (I - IV)</b>	<b>2.225.276</b>	<b>2.335.722</b>
	<b>III. Værdipapirer</b>				<b>Eventualforpligtelser: <sup>1)</sup></b>		
	<b>IV. Likvide beholdninger</b>						
	FF5 Uforrentet konto	695.084	808.906				
	FF7 Finansieringskonto	249.053	261.136				
	Andre likvider	0	0				
	<b>Likvide beholdninger i alt</b>	<b>944.137</b>	<b>1.070.043</b>				
	<b>B. Omsætningsaktiver i alt (I - IV)</b>	<b>1.155.078</b>	<b>1.266.269</b>				
	<b>Aktiver i alt (A + B)</b>	<b>2.225.276</b>	<b>2.335.721</b>				

Sikkerhedsstillelser	11.953	18.992
Igangværende retssager (konkurs)	29.000	5.069
<b>I alt</b>	<b>40.953</b>	<b>24.061</b>

### 3.4 Egenkapitalforklaring

Tabel 12: Egenkapitalforklaring			
	2011	2012	2013
Egenkapital primo R-året (i 1.000 kr.)	287.284	344.556	313.006
Startkapital primo	111.932	111.932	111.932
+ Ændring i startkapital	-		-5.400
<b>Startkapital ultimo</b>	<b>111.932</b>	<b>111.932</b>	<b>106.532</b>
Opskrivninger primo			
+ Ændring i opskrivninger			
<b>Opskrivninger</b>			
Reserveret egenkapital primo			
+ Ændring i reserveret egenkapital			
<b>Reserveret egenkapital ultimo</b>			
Overført overskud primo	175.291	232.624	201.164
+ Primoregulering/flytning mellem bogføringskredse			
+ Regulering af det overførte overskud			
+ Overført fra årets resultat	71.667	-26.558	152.086
- Bortfald af årets resultat	-14.300		-57.760
Overført overskud ultimo	247.052	206.066	295.490
Egenkapital ultimo R-året	358.984	317.998	402.022

SKAT's egenkapital udgjorde ultimo 2013 402,0 mio. kr., hvoraf 201,2 mio. kr. er akkumuleret overskud fra tidligere år. Årets resultat udgør 152,1 mio. kr., hvoraf bortsøges 57,8 mio. kr. Det akkumulerede overskud udgør herefter 295,5 mio. kr.

Såvel egenkapital primo, startkapital som akkumuleret overskud er korrigeret som følge af den nye virksomhedsopdeling pr. 1. januar 2013.

### 3.5 Likviditet og låneramme

Tabel 13: Likviditetsordning	
Udnyttelse af låneramme	2013
Sum af immaterielle og materielle anlægsaktiver 31.12.2013	962.921,0
Låneramme på FL13	1.182.000,0
Udnyttelsesgrad i pct.	81,5

Der er primo 2013 i forbindelse med virksomhedsopdelingen overført låneramme på 25,0 mio. kr. til Spillemyndigheden, og i forbindelse med TB13 blev der yderligere overført 3,0 mio. kr. Fra 2014 udgør lånerammen for SKAT herefter 1.175,0 mio. kr.

### 3.6 Opfølgning på lønsumsloft

Tabel 14: Lønsumsloft, 09.21.01	
Mio. kr.	2013
Lønsumsloft FL	3.294,90
Lønsumsloft TB/Aktstykker	-9,4
Samlet lønsumsloft 2013	3.285,50
Lønsumsforbrug	3.179,10
<b>Difference</b>	<b>106,40</b>
Akkumuleret primo opsparing 2013, jf. tabel 14a	221,7
<b>Akkumuleret ultimo opsparing 2013</b>	<b>328,10</b>

Anm.: "Lønsumsloft FL" er incl 0,5 mio. kr., der kan afholdes udenfor lønsumsloft.

Lønsumsloftet i 2013 består af SKATs bevilling på finansloven for 2013 for hovedkonto 09.21.01. SKAT. Lønsumsloftet er i forbindelse med tillægsbevillingen for 2013 reduceret med 9,4 mio. kr., der bl.a. hidrører fra begrænsning af statslige drifts- og lønudgifter i 2013 med 13,2 mio. kr. og tilførsel på 4,8 mio. kr. vedrørende administrative omkostninger i forbindelse med skattereformen.

SKAT har samlet set et mindreforbrug på 106,4 mio. kr., som øger den akkumulerede opsparing fra 221,7 mio. kr. til 328,1 mio. kr.

I forbindelse med ændringen af virksomhedsstrukturen pr. 1. januar 2013 blev det akkumulerede lønsumsloft primo 2013 fordelt i overensstemmelse med tabel 14a.

Tabel 14a: Akkumuleret lønsumsloft primo 2013	
Mio. kr.	Akkumuleret lønsumsloft
§ 09.11.01. Departementet	9,1
§ 09.21.01. SKAT	221,7
§ 09.21.02. Spillemyndigheden	3,4
<b>I alt</b>	<b>234,2</b>

### 3.7 Bevillingsregnskabet

Tabel 15: Bevillingsregnskab					
Mio. kr.	Regnskab 2012 <sup>3)</sup>	Budget 2013	Regnskab 2013	Difference	Budget 2014
Nettoudgiftsbevilling <sup>1)</sup>	5.415,4	5.143,5	5.193,8	50,3	4.694,8
Nettoforbrug af reservation <sup>2)</sup>	51,1		29,7		19,9
Indtægter	142,7		90,8		69,9
Udgifter	5.635,8		5.162,2		4.934,6
<b>Årets resultat</b>	<b>-26,6</b>		<b>152,1</b>		<b>-150,0</b>

1) I linjen "Nettoudgiftsbevilling" dækker Budget 2013 den oprindelige finanslovsbevilling. Regnskab 2013 dækker finanslov + tillægsbevilling, og Difference viser således tillægsbevillingens størrelse.

2) I kolonnen Regnskab 2012 er beløbet sammensat af et forbrug af årets reservation på 92,2 mio. kr. og nye reservationer på 41,1 mio. kr. For 2013 er beløbet sammensat af et forbrug på 42,9 af årets primo reservation på 49,6 mio. kr. samt nye reservationer på 13,2 mio. kr. For 2014 forventes et forbrug på 19,9 mio. kr.

3) Beløbene i Regnskab 2012 er en sammentælling af bevilling og forbrug fra de daværende finanslovskonti 09.11.01. Koncerncenter, 09.21.01. SKAT og 09.21.02. Spillemyndighed. De øvrige kolonner vedrører alene SKAT.

## 4. Bilag til årsrapporten

### Note 1: Nedskrivninger, resultatopgørelsen

Ud af årets samlede af- og nedskrivninger på i alt 226.736.592 kr. udgør årets nedskrivning 8.915.061 kr. Nedskrivningerne vedrører indretning af lokaler (fraflyttede lejemål) med 273.070 kr. og igangværende anlæg (kørselsafgiftsprojektet) med 8.641.995 kr.

### Note 2: Ekstraordinære poster på resultatopgørelsen

I 2013 har der været ekstraordinære indtægter på 33.081.562 kr. Heraf udgør 1.081.562 kr. modtagne kompensationsbeløb vedrørende tobaksaftalerne og de resterende 32.000.000 kr. hidrører fra forlig med it-leverandør. Det bemærkes i øvrigt, at denne indtægt er bortsøgt ved bevillingsafregningen 2013.

### Note 3: Balancen

<b>Tabel 16: Immaterielle anlægsaktiver</b>			
<b>(1.000 kr.)</b>	<b>Færdiggjorte udviklingsprojekter</b>	<b>Erhvervede koncessioner, licenser mv.</b>	<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>
Kostpris 1. januar 2013	1.449.205	173.982	1.623.187
Primokorrekationer			0
Tilgang	470.651	5.811	476.462
Afgang	14.969		14.969
Kostpris pr. 31. december 2013	1.904.887	179.793	2.084.680
Akkumulerede afskrivninger	1.037.648	167.564	1.205.212
Akkumulerede nedskrivninger	21.811		21.811
Akkumulerede af- og nedskrivninger 31.12.2013	1.059.459	167.564	1.227.023
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2013</b>	<b>845.428</b>	<b>12.230</b>	<b>857.657</b>
Årets afskrivninger	183.602	8.797	192.399
Årets nedskrivninger			
<b>Årets af- og nedskrivninger</b>	<b>183.602</b>	<b>8.797</b>	<b>192.399</b>
Lineær afskrivningsperiode:	5-8 år	3 år	
Færdiggjorte udviklingsprojekter (egenudviklede)	8 år		
Færdiggjorte udviklingsprojekter (videreudviklede)	5 år		
Færdiggjorte udviklingsprojekter (anskaffet)	5 år		

Udviklingsprojekter under udførelse	
Primo saldo pr. 1. januar 2013	305.178
Tilgang	211.581
Nedskrivninger	8.642
Overført til færdiggjorte udviklingsprojekter	470.651
<b>Kostpris pr. 31.12.2013</b>	<b>37.466</b>

## Note 4: Balancen

**Tabel 17: Materielle anlægsaktiver**

(1.000 kr.)	Bygninger, indretning af lejede lokaler	Produktions- anlæg og maskiner	Transport- materiel	Inventar og it- udstyr	Materielle anlægsaktiver i alt
Kostpris pr. 1. januar 2013	30.095	34.633	55.360	228.557	348.644
Primokorrekationer					0
Tilgang (forbedringer + færdiggjorte igangværende arbejder i året)	940	444	8.140	17.817	27.341
Afgang			4.895		4.895
<b>Kostpris pr. 31. december 2013</b>	<b>31.035</b>	<b>35.077</b>	<b>58.605</b>	<b>246.374</b>	<b>371.091</b>
Akkumulerede afskrivninger	19.025	25.154	36.435	222.084	302.698
Akkumulerede nedskrivninger	403		117	75	595
Akkumulerede af- og nedskrivninger pr. 31.12.2013	19.428	25.154	36.552	222.159	303.293
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2013	11.608	9.922	22.053	24.215	67.798
Årets afskrivninger	2.840	3.750	6.796	12.036	25.422
Årets nedskrivninger	273				273
Årets af- og nedskrivninger	3.113	3.750	6.796	12.036	25.695
Lineære afskrivninger, afskrivningsperiode	10 år	5 år	5 år	3 år	
It-bunken indgår i inventar og it-udstyr og afskrives lineært				3 år	

## Note 5: Hensatte forpligtelser

De hensatte forpligtelser udgør ultimo 2013 147,4 mio. kr. Denne er sammensat af hensættelser vedrørende reetablering af lejemål med 106,5 mio. kr. og åremålsansættelser med 12,8 mio. kr. Herudover 0,47 mio. kr. vedrørende resultatløse til Ankecentrets chefer, der med virkning fra 1. januar 2014 overføres til Skatteankestyrelsen. Endelig er der afsat 27,7 mio. kr. til udgifter vedrørende EU-domme om efterbetaling af feriegodtgørelse (5,7 mio. kr.) og efterbetaling af rådighedsløn (16,0 mio. kr.) samt afledte renter (6,0 mio. kr.)



## Note 5.2: Indtægtsdækket virksomhed

Tabel 18: Indtægtsdækket virksomhed					
Indtægtsfinansieret virksomhed (mio. kr.)	Resultat 2009	Resultat 2010	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013
Salg af data	5,1	4,2	4,6	3,6	2,8
Hent Selv for finansielle institutioner	-	-	-	0	0

Note: Tabellens værdier vedr. salg af data afspejler ikke lønomkostninger mv. forbundet med opgaven, da de ikke præcist kan opgøres. For så vidt angår Hent Selv udgør henholdsvis indtægt og udgift 1,8 mio. kr. for 2013.

## Note 6: Administrative tilskudsordninger og lovbundne ordninger under § 09.21 og § 09.22. Finansforvaltning

Tabel 19: § 09.21.03. Gebyrer, retsafgifter mv.	
Indtægter	Mio. kr.
Bevilling 2013	1.056,0
Regnskabstal	911,5
Mindreindtægt	144,5
Bevilling 2014	1.075,1

Mindreindtægten kan især henføres til gebyrer på inddrivelsesområdet, hvor der i forhold til budgetteringen på 225,0 mio. kr. er indtægtsført 121,3 mio. kr., samt mindreindtægter fra erindringsskrivelser på 28,8 mio. kr.

Tabel 20: § 09.21.05. Godtgørelser mv. (lovbunden)	
Udgifter	Mio. kr.
Bevilling 2013	133,8
Regnskabstal	135,7
Merudgift	1,9
Bevilling 2014	141,2

Tabel 21: § 09.21.10. Delvis kompensation for købsmoms for almennyttige foreninger (reservationsbev.)	
Udgifter	Mio. kr.
Bevilling 2013	214,9
Regnskabstal	214,2
Mindreudgift	0,7
Bevilling 2014	158,2

Budgettering af § 09.21.10 *Delvis kompensation for købsmoms* sker på finansloven med udgangspunkt i den historiske udvikling samt forventningerne fremadrettet. Der foretages genbudgettering ved

udarbejdelsen af forslag til tillægsbevilling. Idet ansøgningsfristen ligger før tidspunktet for genbudgetteringen, kan genbudgetteringen foretages med udgangspunkt i summen af beløbene på de indkomne ansøgninger.

Fra 2014 er tilskudsordningen ændret således, at de samlede udgifter maksimalt vil kunne udgøre den samlede bevilling, som for 2014 er 158,2 mio. kr.

#### § 09.22.15. Personlige fordringer

Tabel 22: § 09.22.15. Personlige fordringer			
Udgifter	Mio. kr.	Indtægter	Mio. kr.
Bevilling 2013	0,1	Bevilling 2013	325,0
Regnskabstal	-0,1	Regnskabstal	325,8
Mindreudgift	0,2	Merindtægt	0,8
Bevilling 2014	0,1	Bevilling 2014	395,0

Med hensyn til andre driftsindtægter på personlige fordringer (§ 09.22.15.30.21) er det oprindelige skøn foretaget på grundlag af tidligere års indgåede beløb, da det ikke er muligt at forudse, hvor meget der i alt vil indgå i afdrag på personlige fordringer.

#### § 09.22.21. Misligholdte studielån

Tabel 23: § 09.22.21. Misligholdte studielån (lovbunden)	
Udgifter	Mio. kr.
Bevilling 2013	3,4
Regnskabstal	-4,0
Mindreudgift	7,4
Bevilling 2014	-

Mindreudgiften på 7,4 mio. kr. kan opdeles i følgende poster.

Indfrielse af misligholdte statsgaranterede studielån 1,7 mio. kr. – der har i 2013 været færre indfrielse end oprindeligt budgetteret.

Bogføringsfejl -5,7 mio. kr., hvilket skyldes, at det i forbindelse med omlægning af arbejdet vedr. restancer for studielån er besluttet, at flytte "genudlånet" fra 2014 fra *underkonto 40.21.21.10* til *09.22.21.10*. Formålet er at samle al aktivitet (nye lån, afdrag, afskrivninger) vedr. de statsgaranterede studielån på én finanslovskonto.

Denne omlægning blev i januar 2014 gennemført som en ændring i SKS, hvor delregnskabet (06681-001), som pegede på *underkonto 40.21.21.10* blev ændret, så det fremover pegede på *underkonto 09.22.21.10*. Det var hensigten, at denne ændring skulle træde i kraft fra periode 01 i 2014. Ved en fejl trådte ændringen allerede i kraft fra periode 12 i 2013.

Dette har for 2013 medført, at alle regnskabstal for underkonto 40.21.21.10 er blevet flyttet til underkonto 09.22.21.10.

Kontoen er omlagt på finansloven for 2014 således at den også omfatter § 09.22.23. *Afdrag og tab på misligholdte statsgaranterede studiegæld*. På finansloven for 2014 er den samlede konto optaget som § 09.22.21. *Overtagne studielånsfordringer*.

#### § 09.22.23. Afdrag og tab på misligholdt studiegæld

Tabel 24: § 09.22.23. Afdrag og tab på misligholdt studiegæld			
Udgifter	Mio. kr.	Indtægter	Mio. kr.
Bevilling 2013	160,0	Bevilling 2013	450,0
Regnskabstal	141,5	Regnskabstal	385,7
Mindreudgift	18,5	Mindreindtægt	64,3
Bevilling 2014	-	Bevilling 2014	-

Indtægter (§§ 09.22.23.10.55 og 09.22.23.20.55)

Det oprindelige indtægtsskøn af afdrag på misligholdt studiegæld er foretaget på baggrund af tidligere års indgåede beløb, da det ikke er muligt at forudsige, hvor meget der i alt vil indgå.

Endvidere er der sket en ændring i dækningsrækkefølgen fra 2011, som ikke i tilstrækkelig grad var indbudgetteret på forslag til finanslov 2013. Hertil kommer, at indfasningsperioden for EFI kan have medført et fald i indtægten på kontoen.

Mindreindtægten er på 43,8 mio. kr.

Det oprindelige indtægtsskøn på kapitalindtægterne vedrørende tab på misligholdt gæld er behæftet med stor usikkerhed, da det er vanskeligt at foretage et mere nøjagtigt skøn over, hvor stort tabet bliver som følge af gældssanering, konkurs, akkord, død og eftergivelse.

Mindreindtægten er på 20,5 mio. kr. Denne post skal ses i sammenhæng med modposten under udgifter.

Kontoen er på finansloven for 2014 for statsgaranterede studielån sammenlagt med § 09.22.21. *Misligholdte studielån*. For Statslån og FM-krav er der sket sammenlægning med § 19.81.11. *Lånevirk-somhed*.

#### § 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper

Tabel 25: § 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper (reservationsbevilling)	
Udgifter	Mio. kr.
Overført overskud primo 2013	98,7
Bevilling 2013	-
Regnskabstal	0,1

Overført overskud ultimo 2013	98,6
Bevilling 2014	-

## Note 7: Forelagte investeringer

**Tabel 26: Oversigt over afsluttede projekter**

Afsluttede projekter	Starttidspunkt	Forventet afslutning ved projektstart	Faktisk afslutnings-tidspunkt	Oprindelig totaludgift	Faktisk totaludgift	Bevilling modtaget
Fase 2 - Digital Motor (DMR) <sup>1</sup>	maj-05	jan-07	mar-13	-	-	-
Fase 2 - En Skattekonto (EKKO) <sup>1,2</sup>	aug-04	jan-07	sep-13	-	-	-
Fase 2 - Et inddrivelsessystem (EFI) <sup>1,2</sup>	dec-05	feb-08	sep-13	-	-	-
Pensionslovene	okt-07	mar-10	Jan-13	50,0	48,0	0,0

Anm.: Alle beløb er i årets priser.

1) Finansudvalget er orienteret om projektets økonomi ved fortroligt aktstykke O af 7. juni 2012.

2) En Skattekonto og Et Fælles Inddrivelsessystem er trinvis igangsat. Der arbejdes på et aktstykke vedrørende den afsluttende fase for anlæggene

**Tabel 27: Igangværende projekter**

Igangværende projekter	Starttidspunkt	Forventet afslutning ved projektstart	Nuværende forventet afslutning	Årets udgift			Forventet totaludgift		
				Mio.kr.			Mio.kr.		
				BF	LF	I alt	BF	LF	I alt
MiniOneStopShop <sup>1</sup>	jun-12	Jan-15	Jan-15	-	-	-	-	-	-
Digitalisering af selskabsselevangivelsen (DIAS) <sup>2</sup>	Jan-13	sep-14	sep-14	-	-	-	-	-	-

1) Finansudvalget er orienteret om projektets økonomi ved fortroligt aktstykke N af 7. juni 2012

2) Finansudvalget er orienteret om projektets økonomi ved fortroligt aktstykke R af 22. august 2013

Anm.: Alle beløb er i årets priser

Anm.: Projektet kørselsafgifter for lastbiler er udtaget af tabellen Igangværende projekter og ikke overført til tabellen Afsluttede projekter, da projektet er stoppet.