

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

**2014**

**Årsrapport**  
MARTS 2015



**SKAT**

# 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 økonomiske resultater	11
2.5 Opgaver og ressourcer	14
2.6 Målrapportering	15
2.7 Redegørelse for reservation	20
2.8 Forventninger til det kommende år	21
3. Regnskab for 2014	25
3.1 Anvendt regnskabspraksis	25
3.2 Resultatopgørelsen	25
3.3 Balancen	27
3.4 Egenkapitalforklaring	28
3.5 Opfølgning på likviditetsordning	29
3.6 Opfølgning på lønsumsloft	30
3.7 Bevillingsregnskabet	30
4. Bilag til årsrapporten	31
Note 1: Nedskrivninger, resultatopgørelsen	31
Note 2: Ekstraordinære poster på resultatopgørelsen	31
Note 3: Balancen	31
Note 4: Balancen	32
Note 5: Hensatte forpligtelser	32
Note 5.1: Indtægtsdækket virksomhed og gebyrfinansieret virksomhed	33
Note 6: Administrative tilskudsordninger og lovbundne ordninger under § 09.21 og § 09.22. Finansforvaltning	33
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 november 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. Overtagne studielånsfordringer og § 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper (*Reservationsbevilling*), herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal sendes til Rigsrevisionen i forbindelse med bevillingskontroller for 2014.

## 1.2 Påtegning

Det tilkendegives hermed:

1. at årsrapporten er rigtig, det vil sige, at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at måloppstillingen 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 indgæede 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

  
\_\_\_\_\_  
Departementschef: Jens Brøchner

19 MAR. 2015

## 2. Beretning

Nedenstående beretning giver en kortfattet introduktion til SKAT og til de faglige og finansielle resultater, SKAT har opnået i 2014. Beretningen afsluttes med en beskrivelse af nogle af de væsentligste forventninger til 2015.

### 2.1 Præsentation af SKAT

SKAT er en landsdækkende styrelse under Skatteministeriet. SKAT har ca. 6.200 ansatte og et årligt driftsbudget på ca. 4,8 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 man læse, 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 målet 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 person-, 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 opgøre 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.
Retssikkerhed	Borger- og Retssikkerhedschefen er leder af en uafhængig instans, der udbreder kendskabet til retssikkerheden som værdi i SKAT.

## 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 <sup>1)</sup>	4.779,7	4.768,0
	Indtægter	83,1	68,9
Administrerede ordninger	Udgifter	299,4	255,9
	Indtægter	1.505,5	1.354,3
Anlæg	Udgifter	0,0	0,0
	Indtægter	0,0	0,0

Note 1: Den anførte bevilling er opgjort som FL14 på 4.734,0 mio. kr. + TB14 på 25,7 mio. kr. + anvendte reservationer på 20,0 mio. kr. Hertil kommer, at der på FL14 var indbudgetteret forbrug af opsparing på 150,0 mio. kr., og at der i august yderligere blev frigivet 20,8 mio. kr. af den akkumulerede opsparing. Dispenseret forbrug af opsparing er ikke anvendt i 2014.

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. Overtagne studielånsfordringer	Udgifter	141,2	105,9
	Indtægter	35,5	32,1
Reservationsbevilling 09.21.10. Delvis kompensation for købsmoms for almenyttige foreninger 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper	Udgifter	158,2	150,0
	Indtægter	0	0
Anden bevilling 09.21.03. Gebyrer, retsafgifter mv. (henregnet til statens indtægtsbudget) 09.22.15. Personlige fordringer (henregnet til statens indtægtsbudget) 09.22.21. Eftergivelse og tilskud til afvikling af studiegyld	Udgifter	0	0
	Indtægter	1.470,0	1.322,2

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 2.6, hvor der rapporteres om SKAT's mål på finansloven, samt de øvrige mål i SKAT's resultatkontrakt.

### 2.3.1 Betjening af SKAT's kunder

#### Visiteret tidsbestilling

Siden 1. november 2013 har SKAT's kunder kunne bestille tid ved skatteekspeditionerne. De kunder, der har haft behov for at møde personligt, har fået en tid ved en af de i alt 12 skatteekspeditioner i landet.

I 2014 er 7.660 kunder mødt til en aftalt tid, hvilket er godt 600 ekspeditioner pr. måned. I 2013 var der ca. 25.000 ekspeditioner pr. måned, inden SKAT indførte visiteret tidsbestilling pr. 1. november 2013.

Der er desuden mulighed for at få søge hjælp via SKAT's øvrige kanaler; fx skat.dk eller ved at ringe til SKAT.

I november og december 2013 er der gennemført kundeundersøgelser:

- Tilfredsheden med personlig betjening efter visiteret tidsbestilling er på 4,34 (på skalaen 1-5).
- Kvaliteten af den vejledning, kunderne får i ekspeditionerne, vurderes at være højere efter visiteret tidsbestilling end tidligere.
- Hovedparten af de kunder, der er mødt op uden tidsbestilling i en skatteekspedition, får efterfølgende svar via andre kanaler (fx har 50 pct. fået svar ved at ringe til SKAT, og 10 pct. har fået svar på skat.dk/TastSelv).

### Digitalisering af udgående post

I 2014 blev der gennemført en omlægelse af masseforsendelser på erhvervsområdet. SKATs egen forbindelse (A&D) til Digital Post blev etableret i sommeren 2014 og bliver benyttet af Skattekontoen og DMR. Alt i alt sendte SKAT over 1,5 million breve til Digital Post i 2014.

### SKAT på de sociale medier

SKAT er afhængig af, at borgerne forstår skatten – og forstår SKAT som institution – i forhold til at sikre en enkel, effektiv og korrekt håndtering af forvaltningsområdet.

I 2014 er SKATs twitterprofil ”@Skattefar” vokset fra cirka 8.000 til 11.000 følgere, og der er i december 2014 blevet oprettet en presse-twitterprofil ”@Skat\_DK”. På Instagram er der sket en konsolidering af profilen ”@Skat.dk” med cirka 700 profiler. I december 2013 oprettede SKAT en facebookprofil ”SKATdanmark”, som i december 2014 havde 2.854 følgere.

SKAT har ved årsskiftet 2015 formuleret en strategi for den fremadrettede indsats på sociale medier. Målet for 2015 er at gøre SKATs organisation klar til at kunne besvare borgerhenvendelser via Twitter og Facebook i langt større grad end i dag. Arbejdet involverer blandt andet etableringen af et solidt organisatorisk forankret Social Media Team i Kundeservice, som kan håndtere borgerhenvendelser systematisk – på tværs af sociale medieplatforme.

### Ejendomsvurdering (FFF- og GLEG-sager)

SKATs projekt vedrørende genoptagelse af fradrag for forbedringer i grundværdien (FFF-projektet) har i 2014 fået tilført yderligere ressourcer. Skatteudvalget blev i maj 2014 orienteret om den nye tidsplan for projektet, hvor sagerne om ordinær genoptagelse (FFF-sager) forventes færdige ultimo 2015, og sagerne vedrørende ekstraordinær genoptagelse (GLEG-sager) forventes færdige ultimo 2016. Med tilførsel af de ekstra ressourcer går afviklingen af sagsmængderne hurtigere, og ved udgangen af 2014 var målet for hvor mange sager, der skulle være afviklet inden 31. december 2014, opfyldt.

### Digitalisering af selskabsskatten (DIAS)

It-projektet DIAS blev igangsat i 2012 som led i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og Finanslovsaftalen for 2012. Med DIAS digitaliseres et af de sidste større områder inden for erhvervsområdet, nemlig selskabsskatten.

DIAS består overordnet set af en digital selvangivelse, et digitalt underskudsregister og et forslag til automatisk underskudsberegning.

DIAS vil gøre det nemmere for de ca. 250.000 danske selskaber, foreninger og fonde at få overblik over deres skatteforhold og indberette deres skatteoplysninger. Løsningen understøtter endvidere de digitale arbejds gange og processer internt i SKAT.

1. oktober 2014 åbnede SKAT for første del af løsningen, som selskaberne skal bruge til digital indberetning af løbende ændringer af sambeskatningsforhold og skattefri omstruktureringer, samt ved omlægning af indkomstår. Samtidig blev der åbnet for selskabernes registrering af deres ikke-anvendte skattemæssige underskud fra og med indkomståret 2002 til og med indkomståret 2013, som selskaberne ligeledes skal indberette digitalt. P.t. har ca. 15.000 selskaber registreret deres underskud. DIAS forventes at være afsluttet i 2016.

#### SKATs genopretning af aktieområdet

Der er konstateret fejl i de fortryk af gevinster/tab på visse aktier, som er foretaget gennem Værdipapirsystemet (VPS). Som følge heraf er der iværksat en genopretning af disse årsopgørelser ved, at SKAT udsender nye årsopgørelser af egen drift, eller efter at de berørte skatteydere beder om genoptagelse af deres skatteansættelser. Genopretningen for perioden 2010 – 2013 skønnes at berøre ca. 70.000 årsopgørelser.

Der udsendes i perioden december 2014 til august 2015 ca. 45.000 nye årsopgørelser til skatteyderne. I den samme periode udsender SKAT ca. 25.000 informationsbreve til de skatteydere, der i forbindelse med tidligere selvangivelse af aktieavancer mv. kan have brugt Værdipapirsystemet. Genopretningen skal være afsluttet 1. september 2015.

#### Rykkere på motorområdet

Efter implementeringen af Motorregistret i 2012 blev den oprindeligt tiltænkte opkrævningsmotor udsendt ad flere omgange. Dette medførte, at det benyttede opkrævningssystem ikke kunne udsende rykkere på ikke-betalte opkrævninger. Der opstod herefter en voksende kø af rykkere.

I 2014 blev en ny rykkerprocedure udviklet, og ca. 450.000 rykkere blev udsendt for krav, der forfaldt i 2012 – 2014. Rykkerudsendelsen har medført et stort pres på Kundecentret. Fra udgangen af 2014 har rykkerudsendelsen fungeret løbende, og efterslæbet er indhentet. En andel af disse rykkere bliver ikke betalt, og kravene bliver til restancer, som kan oversendes automatisk til EFI, når de relevante funktionaliteter er implementeret. I mellemtiden oversendes alle krav, der nærmer sig forældelse, manuelt til EFI.

### 2.3.2 Fælles myndighedsindsats

#### Social dumping

SKAT samarbejder med Arbejdstilsynet og Rigspolitiet om social dumping. De fælles social dumping-aktioner skal sikre, at der ikke anvendes illegal udenlandsk arbejdskraft, at der betales den korrekte moms og skat, samt at sikkerhedskrav og arbejdsmiljø overholdes. SKAT har på aktionerne fokus på beskatningen hos både ansatte og virksomheder.



Siden 2012 er der gennemført godt 5.200 kontroller (heraf 657 igangværende sager pr. 31 december 2014) i indsatsen mod social dumping. SKAT har samlet fundet fejl i indkomst- og skatteoplysninger for ca. 204 mio. kr., heraf er 11,9 mio. kr. varslede ændringer pr. 31. december 2014 i 26 sager.

### Menneskehandel

SKAT har siden 2011 deltaget i et tværministerielt samarbejde mellem otte ministerier om bekæmpelse af menneskehandel.

Projektet formål er at medvirke til at identificere bagmænd samt mulige ofre for menneskehandel til prostitution og tvangsarbejde. Herudover bistår projektet med økonomiske beregninger og oplysninger til brug for politiet i konkrete sager.

I 2014 har projektgruppen deltaget i 19 kontrolaktioner, og der er besøgt i alt 88 steder. Kontrollerne har været rettet mod prostitutionsmiljøet, stripbarer og restauranter.

### Munin- den mobile containerscanner

SKAT har fra december 2013 og til ultimo juni 2014 udlånt den mobile containerscanner, Munin, og et specialtrænet scannerteam til den danskledede flådestyrke, der har fjernet kemiske våben fra Syrien som led i en FN-mission. Munin har scannet containere med kemiske kampstoffer for at øge sikkerheden for alle deltagerne i missionen.

## 2.3.3. Internt i SKAT

### Retssikkerhed, uddannelsesindsats

I juni 2013 afleverede direktøren for SKAT en redegørelse om kontrolsager til skatteministeren. Som led i arbejdet med redegørelsen anbefalede Borger- og retssikkerhedschefen, at SKAT satte fokus på regler og retningslinjer i forbindelse med sagsbehandlingen.

Dette er i 2014 sket gennem en målrettet uddannelsesindsats. Målet med uddannelsesindsatsen har været at sikre, at medarbejdere og ledere i SKAT kender de grundlæggende principper i forvaltningslov, offentlighedslov, persondatalov, skatteforvaltningslov og den for deres arbejde i øvrigt relevante lovgivning. Desuden skal medarbejdere og ledere i SKAT have kendskab til relevante regler og retningslinjer, samt hvordan de anvendes korrekt i opgaveløsningen.

### SKATs omdømme

SKAT har stort fokus på, at de ansatte samvittighedsfuldt overholder de regler, der gælder for stillingen, og såvel i som uden for tjenesten viser sig værdige til den agtelse og tillid, som stillingen kræver. For at understøtte disse hensyn har SKAT i 2014 arbejdet målrettet med at tydeliggøre hvilket ansvar og hvilke forpligtelser, der hviler på alle ledere i SKAT.

### Målsættende ledelse

Målsættende ledelse er et lederudviklingsforløb, der skal understøtte en stærk performance- og forbedringskultur i SKAT. Målsættende ledelse består af tre moduler - Målstyring, driftsledelse og løbende forbedringer.

Fokus har i 2014 været på modul 1 – Målstyring. Modul 1 er gennemført i 70 pct. af alle afdelinger i SKAT. Effekten har været en implementering af SKATs styringsmodel, således at alle medarbejdere ved, hvordan deres arbejde bidrager til, at SKAT når sine overordnede målsætninger.

### Rekruttering og kompetence

I 2014 har SKAT ansat i størrelsesordenen af 300 nye medarbejdere, især med kompetencer inden for it, økonomi og jura. Blandt de nyansatte indgår også 13 ledere, blandt andet til styrkelse af business intelligence, controlling og analyse.

### Medarbejdertilfredshedsundersøgelse

Hovedsamarbejdsudvalget i SKAT og chefororganisationerne blev i marts 2014 - med afsæt i den afholdte medarbejdertilfredshedsundersøgelse - enige om seks fællestemaer, der skal forankres i HSU.

De 6 fælles temaer er:

- Motivation af medarbejderne med faglige udfordringer og rum til individuel arbejdstilrettelæggelse
- Involverende og klare beslutningsprocesser
- Velfungerende tværfagligt og organisatorisk samarbejde i SKAT
- Åben, ærlig, rettidig og relevant kommunikation
- Indsats mod stress
- En arbejdsplads uden mobning

Der er iværksat en række initiativer i relation til temaerne.

SKAT kan i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen for 2014 se en positiv effekt af de initiativer, som blev iværksat som følge af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen i 2013.

## 2.3.4 Øvrige emner

### Klageprocent

Med virkning fra den 1. april 2013 blev retningslinjerne for behandling af indsigelser over SKATs sagsbehandling justeret. Indsigelsessagerne er klager over sagsbehandlingstid, mangelfuld vejledning eller SKATs medarbejders adfærd mv. Indsigelsessagerne må ikke forveksles med klager over de afgørelser, som SKAT træffer, og som behandles i klagesystemet og ved domstolene.

Indsigelserne bliver i første omgang behandlet 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 SKAT's Borger- og retssikkerhedschef.

I 2014 modtog SKAT 366 indsigelsessager. I 2012 var antallet 495 og i 2013 var det 480.

De 366 sager i 2014 fordeler sig med ca. 42 pct. i Inddrivelse, 35 pct. i Kundeservice, 21 pct. i Indsats og de resterende sager i de øvrige forretningsområder.

Af de 366 modtagne sager i 2014, var der 43 sager til 2. behandling hos Borger- og retssikkerhedschefen. I 2012 var antallet af sager til 2. behandling 57 og i 2013 var det 56 sager.

Der er således for begge sagstyper sket et fald i antallet af sager.

### Udvikling i restancerne

Det var oprindeligt forudsætningen, at it-systemet Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) skulle idriftsættes straks i september 2013, men da dette på baggrund af en ny risikovurdering gennemført, som led i et eksternt review, ikke viste sig hensigtsmæssigt, traf SKAT's direktion derfor i sommeren 2013 beslutning om, at idriftsættelsen af EFI skulle ske trinvist for at sikre en stabil overgang til drift.

De fortsatte problemer med at få it-systemet EFI i fuld og fejlfri drift har alvorlige konsekvenser for SKAT's inddrivelse af offentlige restancer. Inddrivelsesprovenuet falder, restanceudviklingen er negativ, og samtidig står inddrivelsesforretningen i SKAT med betydelige udfordringer med løbende at få afbrudt forældelsen, ryddet op i og kvalitetssikret data dels på fordringer, som er overført til inddrivelse i EFI, dels på fordringer, hvor der kan være sket fejl i EFI.

SKAT har i sidste del af 2014 haft fuldt fokus på at afdække dels problemernes omfang og karakter, og dels hvad der skal til og hvilke muligheder, der er for at få løst problemerne - både på it-siden med EFIs manglende og mangelfulde funktionaliteter og på forretningsiden for at få normaliseret driftssituationen og produktionen.

På denne baggrund er der i februar 2015 tilført EFI-projektet analytisk og teknisk bistand fra it-konsulentfirmaet Accenture, der har en dokumenteret solid, international erfaring i at yde ledelsesmæssig, analytisk og teknisk bistand til store, udfordrede it-systemer.

Herudover er der ligeledes i februar 2015 igangsat en analyse med konsulentbistand fra Valcon A/S af SKAT Inddrivelse, der er særligt fokuseret på den forretningsmæssige side af inddrivelsesarbejdet.

De samlede restancer fremgår af den kvartalsvise redegørelse om offentlige restancer, som kan findes på Skatteudvalgets hjemmeside. Næste kvartalsredegørelse omhandler fjerde kvartal af 2014 og forventes offentliggjort ultimo marts 2015.

### Skattely

SKAT har de seneste år gennemført en række aktiviteter mod den grænseoverskridende skatteunddragelse og brugen af ulovlige skattely. SKAT styrker indsatsen for effektivt at udvikle værktøjer og metoder til at identificere mønstre og finde de skatteydere, der bevidst søger at undgå dansk beskatning.

SKAT havde formandsskabet for udvalget for styrket rådgiver- og branchesamarbejde mod grænseoverskridende skatteunddragelse, der i 2014 udarbejdede et sæt etiske anbefalinger for grænseoverskridende skatterådgivning, som blev offentliggjort som en del af Skatteministerens skattelypakke i november 2014.

## 2.4 Årets økonomiske resultater

I SKATs budgetlægning for 2014 var udgangspunktet, at udgiftsloftet skulle overholdes, hvorfor der var budgetteret med, at udgifter og indtægter skulle balancere.

SKATs forbrugsmulighed på i alt 5.019,4 mio. kr. er opgjort som finanslovsbevilling på 4.734,0 mio. kr., der senere via tillægsbevillingsloven er forøget med 25,7 mio. kr. til i alt 4.759,7 mio. kr., samt indtægter på 68,9 mio. kr., reservationer på 20 mio. kr., indbudgetteret opsparing på 150 mio. kr., samt senere frigivet opsparing på 20,8 mio. kr. De samlede udgifter for 2014 udgør 4.836,9 mio. kr.

Ved indregning af dispenseret forbrug af videreførsler udgør SKATs driftsresultat således et overskud på 182,5 mio. kr., og årets resultat er før indregning af dispenseret forbrug af opsparing samlet set et overskud på 11,7 mio. kr.

Årets resultat			
Forbrugsmulighed	Mio. kr.	Forbrug	Mio. kr.
Bevilling	4.734,0	Udgifter	4.836,9
Tillægsbevilling	+25,7	Indtægter	-68,9
Nettoreservation	+20,0		
<b>Total</b>	<b>4.779,7</b>		
Frigivet opsparing	170,8	<b>Nettoforbrug</b>	<b>4.768,0</b>
<i>Total</i>	<i>4.950,5</i>		

Lønsumsforbruget udgør 2.927,7 mio. kr., hvilket i forhold til det oprindeligt budgetterede er et mindreforbrug på godt 70 mio. kr. Årsagen til mindreforbruget skal primært søges i to forhold:

1. Budget 2014 (grundbudgettet) var baseret på et forsigtighedsprincip i forhold til afgangens hensyn til usikkerheden om, hvordan afskedigelser og frivillig fratreden ville påvirke naturlig afgang. Efterfølgende har det vist sig, at afgangens har været større end forudsat ved budgetlægningen.
2. Ekstern rekruttering er ikke gennemført i den forudsatte takt. Rekruttering var planlagt kvartalsvist med en forudsætning om tiltrædelse primo kvartalet. Imidlertid viste det sig, at tidsforbruget i forhold til opslag og gennemførelse af ansættelsessamtaler mv. var undervurderet, og i konsekvens heraf har ansættelserne tidligst fået effekt ultimo kvartalet.

Mindreforbruget udgør godt 2 pct. af SKATs samlede lønsomsbevilling for 2014. På den baggrund vurderes mindreforbruget ikke at have haft væsentlig indflydelse på det samlede aktivitetsniveau, idet SKATs direktion løbende har prioriteret ressourcer til de væsentligste aktiviteter.

For øvrig drift er forbruget godt 1.909 mio. kr., der samlet set er et mindreforbrug på godt 110 mio. kr., der udover en række mindre poster på samlet set ca. 15 mio. kr, primært kan henføres til følgende hovedposter:

1. Reducerede afskrivninger og renteudgifter, bl.a. som følge af forsinkelsen af idriftsættelsen af EFI (Et Fælles Inddrivelsessystem).
2. Reducerede udgifter til engangsudgifter til ny lovgivning.
3. Reducerede udgifter til gennemførte effektiviseringsinitiativer og øvrige udviklingsopgaver.
4. Reducerede driftsudgifter som følge af iværksættelsen af kontering af anlægsløn, hvor dette i året er en negativ driftsudgift.
5. Reducerede udgifter til vedligehold af bygninger som følge af ny lokaliseringsplan.
- 6.

Mindreforbruget på øvrig drift udgør godt 5 pct. af den samlede forbrugsmulighed for øvrig drift i 2014. Der er løbende fulgt op på aktivitetsniveauet, og enkelte aktiviteter er af tidsmæssige grunde udskudt til gennemførelse i 2015, bortset fra inddrivelsesområdet, hvor forsinkelsen af EFI har haft en negativ effekt, vurderes mindreforbruget ikke at have haft væsentlig indflydelse på opgaveløsningen.

Der er i 2014 for ordinære indtægter indkommet ca. 10 mio. kr. mindre end oprindeligt budgetteret. Dette kan henføres til salg af data med knap 4 mio. kr., idet MIPS-prisen er faldende, 2,0 mio. kr. i færre renteindtægter, 2,0 mio. kr. i færre overførselsindtægter fra EU samt lavere administrationsbidrag vedrørende kompensation af købsmoms med ca. 2,5 mio. kr.

Med hensyn til tillægsbevillingen for 2014 hidrører de væsentligste beløb fra udmøntning af reserve som følge af skattereform med 36,6 mio. kr., reserve vedrørende MiniOneStopShop med 14,1 mio. kr. samt 10,0 mio. kr. fra aktstykke om ulovlig brug af skattely. Herudover dispositionsbegrænsninger fra indkøbs effektiviseringer med -4,9 mio. kr. og -30,0 mio. kr. vedrørende overførsel til Departementet til dækning af merudgifter vedrørende retssagskontoen.

Udnyttelsesgraden af lånerammen er opgjort til 80,8 pct. Årsagen til den relative lave udnyttelsesgrad er den fortsatte forsinkelse af færdiggørelsen af EFI.

Indtægtsgrundlaget for SKAT er primært bevilling, idet bevillingsandelen er 99,9 pct.

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

Hovedtal (mio. kr.)	2012	2013	2014
<b>Resultatopgørelse</b>			
<b>Ordinære driftsindtægter</b>	5.567,60	5.239,1	4.786,0
- heraf indtægtsført bevilling	5.466,50	5.223,5	4.759,7
- heraf eksterne indtægter	89	15,6	6,4
- heraf øvrige indtægter	12,1	0,0	0,0
<b>Ordinære driftsomkostninger</b>	-5.575,20	-5.097,1	-4.784,4
- heraf løn	-3.542,10	-3.163,3	-2.982,0
- heraf afskrivninger	-189,3	-226,7	-253,6
- heraf øvrige omkostninger	-1.843,80	-1.707,1	-1.548,8
<b>Resultat af ordinær drift</b>	-7,6	142,0	1,6
Resultat før finansielle poster	13,3	171,0	44,0
<b>Årets resultat</b>	-26,6	152,1	11,7
<b>Balance</b>			
Anlægsaktiver	1.070,20	1.069,5	986,0
Omsætningsaktiver	1.155,10	1.266,3	1.129,9
Egenkapital	318	402,0	411,2
Langfristet gæld	887,4	934,2	923,7
Kortfristet gæld	896,8	794,3	762,4
Lånerammen	1.200,00	1.182,0	1.220,8
Træk på lånerammen	958,3	962,9	986,0
<b>Finansielle nøgletal</b>			
Udnyttelsesgrad af lånerammen	79,9	81,5	80,8
Negativ udsvingsrate	1,8	2,8	2,9
Overskudsgrad	-0,5	2,9	0,2
Bevillingsandel	98,2	99,7	99,9
<b>Personaleoplysninger</b>			
Antal årsværk	7.463	6.829,3	6.194,9
Årsværkspris	474,6	465,5	472,6
Lønomsætningsandel	-63,6	-62,4	-61,2
Lønsumsloft	3.552,30	3.285,5	3.310,0
Lønforbrug	3.542,10	3.179,1	2.927,7

## 2.5 Opgaver og ressourcer

Tabel 4: Omkostningsfordeling		
Hovedopgaver (mio. kr.)	Budget 2014	Omkostningsfordeling 2014
0. Hjælpefunktioner samt generel ledelse og adm.	2.521,6	2.486,2
1. Vejledning	286,1	276,0
2. Afregning	822,5	798,8
3. Indsats	785,1	729,5
4. Inddrivelse	350,8	355,6
5. Udviklingsopgaver	238,6	190,8
I alt	5.004,7	4.836,9

Det angivne budget er fastlagt i forbindelse med udarbejdelsen af SKAT's grundbudget for 2014, dvs. i december måned 2013.

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. konteres på denne opgave efter gældende regler. Det bemærkes, at der med virkning fra 2015 er sket en yderligere opdeling, hvor bl.a. IT-drift udskilles som selvstændigt hovedområde.

Omkostningsfordelingen er sammensat af lønsum og øvrig drift. Budgettet er udarbejdet på grundlag af det internt fastlagte budget, hvor fordelingen af lønsum baserer sig på erfaringstal fra 2013 (registrerede antal timer på de enkelte processer), og øvrig drift er fordelt på processer på baggrund af de konkrete interne budgetter på ydelser og dermed processer.

Den konkrete omkostningsfordeling for 2014 er for lønsum fordelt forholdsmæssigt på baggrund af konterede timer inden for de enkelte hovedopgaver. Øvrige driftsomkostninger er fordelt med udgangspunkt i de konkret foretagne regnskabsmæssige konteringer inden for hver af de nævnte hovedopgaver.

## 2.6 Målrapportering

Målrapporteringen falder i to afsnit. Først en kort skematisk oversigt over og gennemgang af SKAT's finanslovs mål, produktionsmål og forandringsmål, som SKAT har i resultatkontrakten med Skatteministeriets departement. Dette afsnit efterfølges af et afsnit, hvor de væsentligste resultater uddybes og kommenteres nærmere.

SKAT's resultatkontrakt med Skatteministeriets departement indeholder delmål, samt måltal og det maksimale antal point, der kan opnås for det enkelte delmål. Det samlede antal point angiver den samlede målopfyldelse. Der kan maksimalt opnås 100 point, der er fordelt med finanslovs mål (40 point), forandringsmål (40 point) og produktionsmål (20 point).

SKAT har i 2014 samlet opnået 48 point. De er fordelt på finanslovs mål (26 point), forandringsmål (5 point) og produktionsmål (17 point). Mål opfyldelsen er opgjort til 50 pct. (96/48 point), idet der ved opgørelsen er taget hensyn til, at målsætning 4 er udgået efter aftale med Skatteministeriets departement.

### 2.6.1 Skematisk oversigt

Mål på finansloven

Tabel 5: Opnåede resultater for mål på finansloven		
Mål (måltal) på FL2014	Resultat	Bemærkninger
Skattegab i pct. af skattepotentialet (måltal 2 pct.)	1,73 pct. - målet er opfyldt	Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 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 opfyldt	Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 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 delvist opfyldt	Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
Inddrivelsesprocent for øvrige restancer (måltal 110 pct.)	52,9 pct. - målet er ikke opfyldt	Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger

Forandringsmål i SKAT's resultatkontrakt 2014

Tabel 6: Opnåede resultater for SKAT's forandringsmål fra resultatkontrakten		
Målsætning	Resultat	Bemærkninger
<u>Målsætning 1: Færdig indfasning af EFI</u>  Første juli 2014 er alle moduler (version 1.0 og 1.2 idriftsat og driftes stabilt. Eventuelle tilbageværende defects og uløste manuelle opgaver må ikke være blokerende for almindelig produktion i EFI.	Målet er ikke opfyldt	Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger
<u>Målsætning 2: Realisering af effektiviseringer for En Skattekonto og EFI</u>  Senest 1. april 2014 har SKAT's direktion godkendt en detaljeret plan, der sikrer, at effektiviseringerne for En Skattekonto og EFI er opnået ved indgangen til 2015. Det vil sige, at årsværksforbruget i Inddrivelsen er reduceret med 387	Målet er ikke opfyldt	Realiseringen af gevinstpotentialet fra EFI er meget usikkert, da ikke vides, hvornår EFI vil være fuldt implementeret. Der er påbegyndt eksternt review af projektet mv. i 2015, jf. afsnit 2.3.4. Der skal som led i disse analyser udarbejdes en tilpasset tids- og gevinstrealiseringsplan.



<p>årsværk i forhold til baseline, således at inddrivelsesenheden maksimalt har 1.015 årsværk 1. januar 2015.</p>		<p>Projektet En Skattekonto er nedlukket september 2014. Gevinstrealiseringen følger Akt K af 15. maj 2014. I inddrivelse er der pr. 1. januar 2015 1.083 årsværk.</p>
<p><u>Målsætning 3: Implementering om drift af styringsmodellen</u></p> <p>Alle afdelinger i SKAT skal med virkning fra 1. juli 2014 have dashboards, resultatkrav og rammer på ydelsesniveau.</p> <p>Alle afdelinger skal senest i 4. kvartal 2014 have gennemført den første performanceevaluering.</p> <p>Inden udgangen af 2014 skal der være et fuldt realiseret målbillede for finansiel styring. Det forudsættes at være fuldt implementeret i budgettet for 2015.</p>	<p>Målet er ikke opfyldt</p> <p>Målet er opfyldt</p> <p>Målet er ikke opfyldt</p>	<p>Den 1. juli 2014 havde alle afdelinger dashboards. Der var sat resultatkrav på de KPI'er, hvor dataunderstøttelsen var klar. Driftsrammen var fordelt på ydelsesniveau. Lønsummen var derimod ikke fordelt.</p> <p>Der har løbende siden 1. kvartal 2014 været afholdt performancesamtaler.</p> <p>Der er realiseret et næsten fuldt målbillede for finansiel styring ved udgangen af 2014.</p> <p>Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger</p>
<p><u>Målsætning 4: Udvikling af ny ejendomsvurderingsmodel</u></p> <p>Inden udgangen af 2014 er der underskrevet en kontrakt med en it-leverandør om udvikling af et nyt ejendomsvurderingssystem. Opfyldelsen bygger på en forudsætning om, at der er indgået en politisk aftale om en ny ejendomsvurderingsmodel inden 1. juli 2014, samt at loven er vedtaget inden 1. november 2014.</p>	<p>Målsætning 4 er udgået</p>	<p>Se uddybende bemærkninger under punkt 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger</p>
<p><u>Målsætning 5: Realisering af effektiviseringer</u></p> <p>SKAT skal gennemføre effektiviseringer i 2014, der som minimum svarer til rammefaldet fra 2013 til 2014 på FL14, når der korrigeres for opgaveomflytninger og nye opgaver mv. Målet er opfyldt, såfremt der realiseres effektiviseringer på over 250 mio. kr. samtidig med, at 90 pct. af de gevinstrealiseringsplaner, der afsluttes i 2014, er opfyldt.</p>	<p>Målet er ikke opfyldt</p>	<p>En opgørelse af gevinstrealiseringen primo 2015 viser, at der i løbet af 2014 er realiseret effektiviseringer i størrelsesordenen 282 mio. kr. Ud af initiativerne fra Budgetanalysen 2012 realiserer 74 pct. af initiativerne gevinster i samme eller større grad end forudsat. Den højere realisering end forudsat skal bl.a. ses i lyset af merudgift til retssager på 30 mio. kr.</p>
<p><u>Målsætning 6: Personalepolitiske mål</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>SKATs samlede sygefravær nettosygefravær skal nedbringes med 0,5 sygefraværdsdag pr. medarbejder i 2014 i forhold til 2013.</li> <li>SKAT gennemfører en medarbejderundersøgelse og opnår minimum samme besvarelsesprocent og tilfredshedsgrad som i 2013.</li> </ol>	<p>Målet er ikke opfyldt</p> <p>Målet er opfyldt</p>	<p>Målet for nettosygefraværet i SKAT i 2014 var at nedbringe antallet af sygefraværdsdage med gns. 0,5 sygefraværdsdag pr. medarbejder fra 6,5 til 6,0. SKATs nettosygefravær er pr. 31/12 2014 opgjort til 6,2.</p> <p>I forbindelse med SKATs medarbejdertilfredshedsundersøgelse i 2014 har der været fokus på, at de initiativer, der blev iværksat som følge af SKATs medarbejdertilfredshedsundersøgelse i 2013, øgede</p>

		medarbejdertilfredsheden. Dernæst har det været et ønske at øge besvarelsesprocenten. Besvarelsesprocent var 95,2 i 2014 (2013:90,8). Tilfredshedsgraden var 2,39 i 2014 (2013:2,27).
<u>Målsætning 7: Gennemførelse af turnusanalyser</u>	Målet er delvist opfyldt	Der er gennemført tre turnusanalyser i 2014 i tre underdirektørområder (HR, Koncernservice og Ejendom)
SKAT skal inden udgangen af 2014 have gennemført et antal turnusanalyser, der samlet set dækker 8-10 underdirektørområder.		

## Produktionsmål

Tabel 7: Produktionsmål		
Mål	Resultat	Bemærkninger
1. <u>Forståelighed</u>  Måler om SKATs kunder forstår det materiale, som SKAT udsender. KPI'en er en del af den samlede tilfredshed med SKAT (dækker vejledning, bindende svar, afgørelser og kontrol)	Målet er opfyldt	Krav: 3,8 point Resultat: 4,0 point
2. <u>Overholdelse af frist</u>  Måler om SKAT overholder de fastlagte sagsbehandlingstider overfor de eksterne kunder.	Målet er ikke opfyldt	Målingen omfatter skriftlig besvarelse, bindende svar, afgørelser, værdiansættelser, erhvervsregistrering, frivillig selskabsophør, aktindsigt, ejendomsvurdering efter anmodning og gaver. Målet var en fristoverholdelse på 90 pct. SKAT opnåede en fristoverholdelse på 77 pct.
3. <u>Korrektthed</u>  Måler hvor mange fejl, der findes i den interne kvalitetssikring	Målet er opfyldt	Krav: 95,0 pct. Resultat: 97,4 pct.
4. <u>Omkostning per indtægtskrone</u>  Måler de samlede udgifter forbundet med en indtægt på 1.000 kr. Indtægten dækker skatter og afgifter, som kommer ind via afregning, kontrol og inddrivelse	Målet er opfyldt	Krav: Under 6,00 kr. Resultat: 4,98 kr.
5. <u>Omkostning per inddrevet krone</u>  Måler den samlede produktivitet på inddrivelsesområdet og viser omkostningerne ved at inddrive 1.000 kr.	Målet er opfyldt	Krav: Under 85,00 kr. Resultat: 40,25 kr.
6. <u>Fremdrift i projekter</u>  Måler andel af projekter, som overholder tidsfristen og budgettet. KPI'en skal sikre fokus på, at der er fremdrift i	Målet er opfyldt	Krav: 90,0 pct. Resultat: 91,3 pct.

forandringsinitiativerne i SKAT og desuden sikre et retsvisende billede af budgetterne/aktiviteterne i SKAT		
7. <u>Budgetoverholdelse</u>  Måler overholdelse af månedsbudgetterne (periodisering), således at SKAT altid har et retvisende billede af, hvornår aktiviteterne gennemføres	Målet er opfyldt	Krav: 5,0 pct. Resultat: 4,2 pct.

## 2.6.2 Uddybende analyser og vurderinger

### Mål på Finansloven

#### Skattegabet

Skattegabet er for 2014 opgjort til 1,73 pct., og dermed er målet opfyldt. Det skal bemærkes, at skattegabet for 2014 ikke direkte kan sammenholdes med det opgjorte skattegab for 2013 på 1,17 pct. Da der for 2. halvår 2013 var datamæssige problemer i forhold til tilgangen af restancer. Der henvises til redegørelsen herfor i årsrapporten for 2013.

#### Holdningsindeks

Målet for borgerindekset er fortsat opfyldt. Der har siden 2011 været en svagt faldende tendens for virksomhedssiden. Da der i henhold til resultatkontrakten er opnået 6 ud af 10 mulige point på dette mål, er det angivet som delvist opfyldt.

De aktuelle finanslovsmål for 2014 på borger- og virksomhedsområdet er opgjort primo 2015 på baggrund af målinger, der er foretaget i november og december 2014. Overordnet afspejler målingen i 2014 fortsat en høj tilfredshed med SKAT på tværs af borgere og virksomheder.

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.

Opgørelse af holdningsindeks					
	2010	2011	2012	2013	2014
Indeks for virksomheder	3,8	3,8	3,7	3,6	3,6
Indeks for borgere	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8

Der er iværksat et udredende arbejde i forretningsområderne Kundeservice og Indsats, som skal bidrage til at vende udviklingen (se yderligere i afsnit 2.8 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. For 2014 var måltallet 110 pct.

Måltallet blev i sin tid fastsat ud fra en forventning om, at EFI i 2014 var fuldt implementeret og funktionsdygtigt for så vidt angår alle automatiske processer. Det er ikke tilfældet, *jf. afsnit 2.3.4*. Den realiserede inddrivelsesprocent er opgjort til 52,9 pct.

#### Forandringsmål fra SKAT's resultatkontrakt

##### Færdig indfasning af EFI

Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) blev trinvist sat i drift den 1. september 2013 med første release (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.

Implementeringen af EFI er forbundet med alvorlige problemer. Det er en forudsætning for normalisering af inddrivelsesarbejdet, at EFI bliver fuldt idriftsat og fuldt funktionsdygtigt. Der er som omtalt i afsnit 2.3.4 i februar 2015 igangsat analyser af henholdsvis EFI og SKAT Inddrivelse med bistand af eksterne konsulentfirmaer.

Inddrivelsen af de offentlige restancer vil også i 2015 være påvirket negativt af de alvorlige problemer, der er med implementeringen af EFI mv.

##### Realiseringer af effektiviseringer for En Skattekonto og EFI

Realiseringen af gevinstpotentialer fra EFI er meget usikkert, da det ikke vides, hvornår EFI vil være fuldt implementeret. Der er som nævnt foran påbegyndt analyser af EFI og SKAT Inddrivelse med ekstern bistand i februar 2015. Der skal som led i disse analyser udarbejdes en tilpasset tids- og gevinstrealiseringsplan.

Projektet En Skattekonto er nedlukket september 2014. Gevinstrealiseringen følger af akt K af 15. maj 2014.

##### Implementering og drift af ny styringsmodel

Siden foråret 2013 har SKAT arbejdet med at udvikle en ny styringsmodel. Modellen er overordnet bygget op om fire hovedspor: Strategi, produktionsstyring, forandringsstyring og finansiel styring.

Modellen tager udgangspunkt i SKAT's mål på finansloven og skal på sigt give SKAT bedre mulighed for at følge og opfylde sine effektmål. Modellen sikrer endvidere en entydig fordeling af roller og ansvar på alle lederniveauer i SKAT.

## Udvikling af ny ejendomsvurderingsmodel

Regeringen nedsatte pr. 1. oktober 2014 et nyt Implementeringscenter for Ejendomsvurderinger (ICE) med henblik på at udvikle og implementere et nyt system for vurdering af ejendomme. ICE er oprettet som en særskilt projektorganisation i Skatteministeriet med medarbejdere fra Skatteministeriet, SKAT og eksterne specialister.

ICE skal bl.a. løse følgende opgaver:

- Afklaring af juridiske forhold og udarbejdelse af forslag til ny vurderingslov.
- Videreudvikling af beregningsmodel for ejerboliger, samt udvikling af model for beregning af grundværdier, sommerhuse og erhvervsjendomme mv.
- Udvikling af it-system til understøttelse af ejendomsvurdering i SKAT.
- Tilrettelægge ny ejendomsvurderingsorganisation, herunder tilvejebringe de nødvendige kompetencer og ressourcer.

## Målsætning 5: Realisering af effektiviseringer

En opgørelse af gevinstrealiseringen primo 2015 viser, at der i løbet af 2014 er realiseret effektiviseringer i størrelsesordenen 282 mio. kr. Ud af initiativerne fra Budgetanalysen 2012 realiserer 74 pct. af initiativerne gevinster i samme eller større grad end forudsat.

## Personalepolitiske mål

SKAT har i 2014 sat fokus på sygefraværet. Der er indført et system, hvor der igangsættes flere og tidligere sygesamtaler, og afdelinger med det højeste sygefravær følges tæt af ledelsen. HR tilbyder hjælp til lederne i afdelinger med højt sygefravær bl.a. med at få fokus på forbedring af trivsel og motivation. En ny sygefraværstatistik er sat i drift, og der er igangsat forskellige initiativer, der skal afdække, hvordan sygefraværet kan nedbringes.

## 2.7 Redegørelse for reservation

Tabel 8: Reservationer, hovedkonto 09.21.01. SKAT					
(Mio. kr.)	Reserveret år	Reservation primo 2014	Forbrug i året	Reservation ultimo 2014	Afsluttet
Omstillingspulje	2010	0,4	0,4	0,0	2014
Omstillingspulje	2010	6,3	6,3	0,0	2014
Systemmodernisering	2013	13,2	13,2	0,0	2014

Primo 2014 var reservationerne knap 20 mio. kr., som det fremgår af tabel 6. Reservationerne er alle anvendt i 2014, fordelt med 13,2 mio. kr. til systemmoderniseringens fase 2 (EFI og EKKO) og den resterende del på 6,7 mio. kr. til aktiviteter under omstillingspuljen. Omstillingspuljen blev oprindeligt etableret inden for SKATs egne rammer i forbindelse med, at finanslovsaftalen for 2007 blev indgået. Puljen var på 40 mio. kr. Ved indgangen til 2014 var der en reservation på 6,7 mio. kr., der således er anvendt i 2014.

## 2.8 Forventninger til det kommende år

SKAT vil i 2015 have særligt fokus på to områder. Det første område er SKATs omdømme, som afspejler borgernes og virksomhedernes tilfredshed med og forventninger til SKAT. I 2014 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 korrekt.

Et andet højt prioriteret område er udviklingen i restancer. SKAT har i 2013 og 2014 idriftsat en række meget store it-systemer. EFI blev ikke, som oprindeligt forventet, fuldt implementeret i løbet af 2014.

Forventningerne til begge 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 finanslovsmål for 2014 på borger- og virksomhedsområdet er opgjort primo 2015 på baggrund af målinger, der er foretaget i november og december 2014. Overordnet afspejler målingen i 2014 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 har SKAT i 2012, 2013 og 2014 ikke indfriet målet på virksomhedssiden. På borgersiden ligger indekset fortsat på linje med tidligere år, og det er indfriet.

De underliggende indekstal viser, at skattemoralen er høj i Danmark. Borgere og virksomheder har generelt en meget lille accept af skattebedrag og sort arbejde. I forhold til oplevede opdagelsesrisiko ses der et fald i virksomhedernes oplevelse, mens den er stigende hos borgerne.

SKAT sammenlignes med andre offentlige myndigheder på tilfredshed med kontakten. Her scorer SKAT relativt højt blandt borgere. Derimod er tilfredsheden hos virksomhederne faldet og ligger lavt i forhold til andre offentlig myndigheder.

Generelt har tilfredsheden med alle typer kanaler (kontaktmuligheder) været faldende eller uændret de sidste 10 år. Det seneste år ses der dog en stigende tilfredshed med hjemmesiden skat.dk blandt borgere. Andelen af tilfredse borgere er størst i forhold til TastSelv og lavest på telefonbetjening – målt både blandt virksomheder og borgere.

Når respondenterne bliver spurgt om, hvad der påvirker deres tillid til SKAT som offentlig myndighed, så er svaret hyppigst ”omtale af SKAT i medierne”, samt at denne omtale typisk påvirker deres opfattelse i en mere negativ retning.

SKAT følger op på holdningsundersøgelserne ved at iværksætte nye og udvide eksisterende aktiviteter og tiltag, der adresserer udfordringerne. Et af disse tiltag er ”Tag ansvar for kunden”. Disse aktiviteter og tiltag forventes at have en positiv effekt på borgernes og virksomhedernes oplevelse af SKAT.

#### Tag ansvar for kunden (TAK-projekt)

SKAT tager det første skridt mod et markant bedre image i befolkningen. Det gør SKAT ved at tage et tydeligt ansvar for kunden i kontakten til SKAT. Hidtil har kundens kontakt med SKAT båret præg af, at kunden skal orientere sig i SKATs interne måde at løse opgaverne på. I stedet vil SKAT fremover tage udgangspunkt i kundens behov og skabe service omkring dette behov.

SKAT sætter ind på fire områder. Gennem grundige analyser kortlægges viden om kundernes adfærd. Fokus på ledelsens rolle skal sætte kundeoplevelser på dagsordenen fra det øverste til det nederste ledelsesniveau. SKAT vil samtidig justere de interne processer, så de stemmer overens med kundens forventninger. Og så vil vi se på kulturen i SKAT, og hvordan vi kan udnytte vores styrker i SKAT til at møde kunderne, hvor de er.

#### Forventninger til udviklingen i restancer

Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) blev idriftsat i september 2013 som en trinvis idriftsættelse.

Det er et højt prioriteret område at sikre den fulde implementering således, at gevinsterne som følge af EFI kan realiseres.

Inddrivelsen af de offentlige restancer vil også i 2015 være påvirket negativt af de alvorlige problemer, der er med implementeringen af EFI og de datamæssige udfordringer, som eksisterer, og som dels hidrører fra datakonverteringen, dels hidrører fra fejl og mangler ved EFI.

Som nævnt i afsnit 2.3.4 er der i februar 2015 tilført EFI-projektet analytisk og teknisk bistand fra it-konsulentfirmaet Accenture. Konsulenterne gennemfører en tilbundsående analyse af det samlede EFI-system, som skal munde ud i en detaljeret handlingsplan.

Herudover er der ligeledes i februar 2015 igangsat en analyse med konsulentbistand fra Valcon A/S af SKAT Inddrivelse, der er særligt fokuseret på den forretningsmæssige side af inddrivelsesarbejdet. Konsulenternes analyser skal levere forslag til løsninger på kort sigt, mellemlang sigt og lang sigt.

#### SKATs målrettede kontrolmetoder

I 2015 skal borgere og virksomheder betale omkring 920 mia. kr. i skatter og afgifter, moms og told. Langt de fleste vil gerne betale den rigtige skat, og SKAT opkræver de fleste skattekrone automatisk.

Derfor skal SKAT ikke kontrollere alle virksomheder eller gennemgå alle årsopgørelser. Kontrollen er målrettet de steder, hvor risikoen for fejl er størst. SKAT lægger vægt på at gribe så lidt som muligt ind i hverdagen hos dem, der ikke laver fejl.

I 2015 består SKATs indsats af 122 indsatsområder, der blandt andet udfører analyser, kontrolbesøg og forebyggende vejledning. De forskellige former for indsats udnytter i stigende grad data, efterretninger og specialviden til at finde indikationer på fejl.

Det kan fx være pengeoverførsler til udlandet, der indikerer ulovlig brug af skattely eller efterretninger fra andre lande, der indikerer smuglerforsøg.

SKAT's indsats afspejler, at stadig flere borgere og virksomheder har indtægter på tværs af landegrænser, og flere kommer fra andre lande for at arbejde i Danmark.

I 2015 har SKAT fokus på at opsamle informationer om aktiviteter på tværs af landegrænser, der kan indikere systematisk unddragelse. Det gælder fx kontrollen af transfer pricing, skattely, pengeoverførsler, social dumping og smugling af narkotika, cigaretter eller ulovlig medicin.

### Skattely

Bekæmpelse af ulovlig brug af skattely er et område, som prioriteres højt i SKAT. Der vil fortsat blive gennemført en systematisk indsats rettet mod både virksomheder og enkeltpersoners brug af skattely. Med finanslovsaftalen for 2015 er der afsat midler til en styrkelse af indsatsen mod grænseoverskridende skatteunddragelse og skattelykonstruktioner. SKAT vil samle erfaringer fra andre landes skattemyndigheder, analysere dokumenter fra skattely, behandle nye data og udvikle modeller, der kan udpege risikofyldte sager til kontrol.

### Social dumping

SKAT styrker i 2015 indsatsen mod social dumping. SKAT forventer at gennemføre dobbelt så mange aktioner i 2015 som i 2014.

Indsatsen over for social dumping gennemføres i et projektbaseret myndighedssamarbejde mellem Arbejdstilsynet, Politiet og SKAT og i SKAT's projekt "Styrket kontrol". Projekt "Styrket kontrol" skal sikre, at udenlandske virksomheder, der opererer i Danmark, reelt er registreret i deres hjemland.

### 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 blev det tilsvarende lovpligtigt for borgere. Målet for SKAT for 2015 er en digitaliseringsgrad på op til 80 pct.

### TastSelv – mobile platforme

I 2014 lavede SKAT en mere brugervenlig visning af årsopgørelsen for 2013. Løsningen blev godt modtaget af brugerne, og fra 1. januar til 1. maj 2014 har Kundecenteret besvaret 240.000 opkald fra digitale borgere, hvilket er 11 pct. færre opkald end i samme måneder året før. Tallet dækker opkald foretaget i perioden fra en uge før til en uge efter, at en borger har besøgt en årsopgørelsesside eller en forskudsside i TastSelv. (Brugere, der har besøgt værdipapirsiderne er dog ikke medregnet.)

Løsningen har haft brugervenlighed og personificering af skatteyderne som det centrale tema, og den har desuden gjort det muligt for SKAT at arbejde videre med mere brugerrettede løsninger på borgerområdet, så som mobilprojekterne.

I år får SKAT mobilvisning af såvel forskudsopgørelsen for 2015 som årsopgørelsen for 2014. I midten af året forventer SKAT at implementere en let og tilgængelig løsning på momsområdet (mobil moms),



som henvender sig til 80 pct. af de momsplichtige virksomheder, som kun har brug for få indberetningsfelter.

### Digitalisering af selskabsskatten (DIAS)

Digitaliseringen af selskabsskatteområdet har vist sig at være mere kompleks end forventet, og der er derfor i februar 2015 præsenteret en ny køreplan. Samtidig lægges der op til en mindre udskydelse af selvangivelsesfristen for indkomståret 2014 og af fristen til at foretage indberetning af de skattemæssige restunderskud, samt en lempelse af sanktionen for ikke at engangindberette selskabernes underskud for perioden 2002 til 2013.

I maj 2015 forventes den nye digitale selvangivelsesløsning for selskaber at blive taget i brug med virkning fra og med indkomståret 2014.

Forslaget til automatisk underskudsberegning forventes at blive udskudt cirka et år. Den vil således først gælde for indkomståret 2015. Forslaget til automatisk underskudsberegning tilbydes i første omgang kun til særbeskattede selskaber (dvs. selskaber, som ikke indgår i en koncern). Disse udgør ca. 135.000 selskaber ud af i alt ca. 250.000 selskaber. Det vil sideløbende blive undersøgt, i hvilket omfang og hvornår der kan åbnes op for, at sambeskattede selskaber kan tilbydes et automatisk forslag til underskudsberegning.

### Ny overordnet strategi

I 2015 vil en ny overordnet strategi for SKAT blive implementeret og rullet ud med involvering af personaleledere og medarbejdere.

Den overordnede strategi fortsætter takterne fra Strategisk Fokus i 2013 og de eksisterende forretningsstrategier. Strategien vil have indflydelse på og blive påvirket af de forskellige analyser, der gennemføres hen over året.

I 2015 vil der også blive etableret en sammenhæng mellem strategien og styringsmodellen, således at der er en rød tråd fra strategien og til de enkelte prioriteringer i drift, udvikling og opfølgninger, herunder også regelforenklinger og de deraf etablerede vækstinitiativer.

Som et led i disse initiativer vil der i 2015 blive sat fokus på God Processtyring i SKAT (GPS).

### God processtyring i SKAT (GPS)

Et nyt målbillede for processtyring i SKAT skal implementeres fra og med 2015 med afslutning i 2016.

Formålet med projektet er at styrke processtyringen:

- Gennem klart definerede roller og ansvar
- Tværorganisatorisk koordinering og sammenhæng mellem digitale og manuelle processer
- Enklest mulige beslutningsstrukturer (uden at etablere parallelle beslutningsstrukturer)

- Instrumenter, ressourcer og kompetencer som gør, at SKAT kan opfylde målbilledet for processtyringen. En væsentlig opgave er her at prioritere hvilke få, centrale instrumenter, der er relevante at introducere

### Kompetenceudvikling

Ønsket om at fremme retssikkerhed danner også baggrund for udviklingen af et kompetenceforløb ”Sagsbehandling, retssikkerhed og regler”, som alle medarbejdere skal gennemføre i 2015. Målet hermed er at understøtte, at alle medarbejdere i SKAT besidder de nødvendige forvaltningsretlige kompetencer, afpasset til de opgaver, de er ansvarlige for at løse.

## 3. Regnskab for 2014

### 3.1 Anvendt regnskabspraksis

Skatteministeriets regnskabspraksis bygger på Moderniseringsstyrelsens (tidligere Økonomistyrelsen) regelsæt.

Med virkning fra 2014 har SKAT ændret metode for beregning af feriepengeforpligtelsen. Beregningen af hensættelsen vedrørende feriepengeforpligtelsen har hidtil baseret sig på metode 2 i vejledningen om ”Beregning og bogføring af feriepengeforpligtelser”, hvor der anvendes en eksakt opgørelse af den enkelte medarbejders ferietilgodehavende og ferieberettiget løn ultimo finansåret.

Med virkning fra 2014 er SKAT overgået til anvendelse af metode 1, der baserer sig på gennemsnitsbetragtninger for såvel antal feriedage som skyldig udgift pr. feriedag, dvs. en tilnærmet opgørelse af feriepengeforpligtelsen. Årsagen hertil er administrative hensyn, samt en forbedret intern økonomistyring.

SKAT har foretaget konsekvensberegninger af metodeskiftet og den nødvendige primokorrektion som følge heraf. Korrektionen er opgjort til knap 2,5 mio. kr.

Herudover er der i 2014 i overensstemmelse med Budgetvejledningens retningslinjer igangsat kontering af anlægsløn og øvrige interne produktionsomkostninger for udviklingsprojekter, der i udgangspunktet har en værdi på 8 mio. kr og derover.

Der er ikke i 2014 sket yderligere ændringer i den hidtidige regnskabspraksis.

### 3.2 Resultatopgørelsen

Tabel 9: Resultatopgørelsen				
Note	Tabel 9: Resultatopgørelse	2013	2014	2015
		(1000.kr.)	(1000.kr.)	(mio. kr.)

	<b>Ordinære driftsindtægter</b>			
	Indtægtsført bevilling			
	Bevilling	-5.193.800	-4.759.700	-4.903,3
	Reserveret af indeværende års bevilling	13.223		0,0
	Anvendt af tidligere års reserverede bevilling	-42.948	-19.992	0,0
	<b>Indtægtsført bevilling i alt</b>	<b>-5.223.525</b>	<b>-4.779.692</b>	<b>-4.903,3</b>
	Salg af varer og tjenesteydelser	-11.358	-8.622	-12,0
	Tilskud til egen drift	-4.224	2.268	-5,0
	Øvrige driftsindtægter			
	Gebyrer			
		<b>-5.239.107</b>	<b>-4.786.047</b>	<b>-4.920,3</b>
	<b>Ordinære driftsomkostninger</b>			
	Ændring i lagre			
	Forbrugsomkostninger			
	Husleje	206.748	200.258	230,0
	Andre forbrugsomkostninger			
	<b>Forbrugsomkostninger i alt</b>	<b>206.748</b>	<b>200.258</b>	<b>230,0</b>
1	Personaleomkostninger			
	Lønninger	2.818.768	2.599.021	2.685,0
	Pension	438.165	399.933	400,0
	Lønrefusion	-93.644	-89.070	-75,0
	Andre personaleomkostninger	50.542	72.088	65,0
	<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>3.213.830</b>	<b>2.981.972</b>	<b>3.075,0</b>
	Andre ordinære driftsomkostninger	1.449.799	1.348.569	1.354,7
	Af- og nedskrivninger	226.737	253.603	297,0
	<b>Ordinære driftsomkostninger i alt</b>	<b>5.097.114</b>	<b>4.784.402</b>	<b>4.956,7</b>
	<b>Resultat af ordinær drift</b>	<b>-141.993</b>	<b>-1.644</b>	<b>36,4</b>
	<b>Andre driftsposter</b>			
	Andre driftsindtægter	-42.134	-47.957	-51,6
	Andre driftsomkostninger	13.110	5.808	
	<b>Resultat før finansielle poster</b>	<b>-171.017</b>	<b>-43.793</b>	<b>-15,2</b>
	<b>Finansielle poster</b>			
	Finansielle indtægter	0	-5	0
	Finansielle udgifter	52.013	46.728	56,0
	<b>Resultat før ekstraordinære poster</b>	<b>-119.004</b>	<b>2.929</b>	<b>40,8</b>
	<b>Ekstraordinære poster</b>			
	Ekstraordinære indtægter	-33.082	-14.588	-5,0
	Ekstraordinære udgifter	0	0	0,0
	<b>Årets resultat/underskud</b>	<b>-152.086</b>	<b>-11.659</b>	<b>35,8</b>

Note: Der er efter lukning af regnskabet for 2014 konstateret fejl i hensættelser vedrørende rådighedsløn, reetableringsforpligtelser, jubilæumsforpligtelser og anlægsløn. Fejlene vil blive rettet i regnskabet for 2015.

Det 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 er for 2014 opgjort til 25,8 mio. kr. i 2014.

I FL2015 er indbudgetteret forbrug af opsparing på 35,8 mio. kr., og budget 2015 er udarbejdet under denne forudsætning.

Tabel 10: Resultatdisponering	
Disponeret til bortfald	0,0
Disponeret til reserveret egenkapital (båndlagt)	0,0
Disponeret til udbytte til statskassen	0,0
Disponeret til overført overskud	11,7

Som det fremgår af tabel 10 udgør årets overskud 11,7 mio. kr., der i sit hele er disponeret til overført overskud.

### 3.3 Balancen

Tabel 11: Balancen							
Note	AKTIVER	2013	2014	Note	PASSIVER	2013	2014
		(1.000 kr.)	(1.000 kr.)			(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
	<b>ANLÆGSAKTIVER</b>	-	-	4	<b>Egenkapital</b>		
2	<b>I. Immaterielle anlægsaktiver</b>				Startkapital	106.532	104.800
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	845.427	748.524		Opskrivninger		
	Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	12.230	9.841		Reserveret egenkapital		
	Udviklingsprojekter under udførelse	37.466	135.302		Bortfald af årets resultat	57.760	
	<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>895.123</b>	<b>893.667</b>		Overført overskud	295.490	306.411
					<b>I. Egenkapital i alt</b>	<b>459.782</b>	<b>411.211</b>
3	<b>II. Materielle anlægsaktiver</b>				<b>II. Hensatte forpligtelser</b>	<b>147.422</b>	<b>123.459</b>
	Grunde, arealer og bygninger	11.608	9.985		<b>III. Langfristede gældsposter</b>		
	Produktionsanlæg og maskiner	9.922	7.640		FF4 Langfristet gæld	934.171	923.657
	Transportmateriel	22.053	14.589		FF6 Bygge- og IT-kredit	0	0
	Inventar og it udstyr	24.215	60.103		Donationer		
	Igangværende arbejder for egen regning	0	0		Prioritetsgæld		
	<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>67.798</b>	<b>92.317</b>		Anden langfristet gæld		
	<b>III. Finansielle anlægsaktiver</b>				<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>934.171</b>	<b>923.657</b>
	Statsforskrivning	106.532	104.800		<b>IV. Kortfristede gældsposter</b>		
	<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>106.532</b>	<b>104.800</b>		Leverandører af varer og tjenesteydelser	258.458	281.034
	<b>A. Anlægsaktiver i alt (I - III)</b>	<b>1.069.453</b>	<b>1.090.784</b>		Anden kortfristet gæld	122.424	111.672

<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>					
<b>I. Varebeholdninger</b>					
<b>II. Tilgodehavender</b>					
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	16.090	11.402			
Andre tilgodehavender	101.263	164.100			
Periodeafgrænsningsposter og tilgodehavender	78.874	30.596			
<b>Tilgodehavender i alt</b>	<b>196.226</b>	<b>206.098</b>			
<b>III. Værdipapirer</b>					
<b>IV. Likvide beholdninger</b>					
FF5 Uforrentet konto	808.906	745.543			
FF7 Finansieringskonto	261.136	178.268			
Andre likvider	0				
<b>Likvide beholdninger i alt</b>	<b>1.070.043</b>	<b>923.810</b>			
<b>B. Omsætningsaktiver i alt (I - IV)</b>	<b>1.266.269</b>	<b>1.129.908</b>			
<b>Aktiver i alt (A + B)</b>	<b>2.335.721</b>	<b>2.220.692</b>			
			Skyldige feriepenge	461.275	426.220
			Sys.tekn. Mellemlægning og afstm.konti	-95.401	-82.567
			Igangværende arbejder, fremmed regning	0	6.452
			Reserveret bevilling	19.992	0
			Periodeafgrænsningsposter	27.598	19.554
			<b>Kortfristet gæld i alt</b>	<b>794.347</b>	<b>762.365</b>
			<b>Gæld i alt (III - IV)</b>	<b>1.728.518</b>	<b>1.686.022</b>
			<b>Passiver i alt (I - IV)</b>	<b>2.335.722</b>	<b>2.220.692</b>
			<b>Eventualforpligtelser:</b>		
			Reetableringsudgifter vedr. lejemål		
			Husleje (opsigelse)		
			Licensaftale		
			Driftsaftaler		
			Sikkerhedsstillelser	18.992	11.104
			Igangværende retssager (konkurs)	5.069	960
			<b>I alt</b>	<b>24.061</b>	<b>12.064</b>

Note: Der er efter lukning af regnskabet for 2014 konstateret fejl i hensættelser vedrørende rådighedsløn, reetableringsforpligtelser, jubilæumsforpligtelser og anlægsløn. Fejlene vil blive rettet i regnskabet for 2015.

### 3.4 Egenkapitalforklaring

<b>Tabel 12: Egenkapitalforklaring</b>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Egenkapital primo R-året (i 1.000 kr.)	344.556	344.556	402.022
Startkapital primo	111.932	106.532	106.532
+ Ændring i startkapital			-1.732
<b>Startkapital ultimo</b>	<b>111.932</b>	<b>106.532</b>	<b>104.800</b>
Opskrivninger primo			
+ Ændring i opskrivninger			
<b>Opskrivninger</b>			
Reserveret egenkapital primo			
+ Ændring i reserveret egenkapital			
<b>Reserveret egenkapital ultimo</b>			
Overført overskud primo	232.624	201.164	297.952
+ Primoregulering/flytning mellem bogføringskredse			-3.200
+ Regulering af det overførte overskud			
+ Overført fra årets resultat	-26.558	152.086	11.659
- Bortfald af årets resultat		-57.760	
Overført overskud ultimo	206.066	297.952	306.411
Egenkapital ultimo R-året	317.998	402.022	411.211

SKATs egenkapital udgjorde ultimo 2013 402 mio. kr., hvoraf knap 298 mio. kr. er akkumuleret overskud fra tidligere år. I forbindelse med organisationsændringen pr. 1. januar 2014, hvor der blev etableret en fælles ankemyndighed (Skatteankesforvaltningen), overførte SKAT i alt 3,2 mio. kr. af det akkumulerede overskud til den nye enhed. Årets resultat udgør 11,7 mio. kr., og det akkumulerede overskud udgør herefter 306,4 mio. kr.

### 3.5 Opfølgning på likviditetsordning

<b>Tabel 13: Likviditetsordning</b>	
<b>Udnyttelse af låneramme</b>	<b>2014</b>
Sum af immaterielle og materielle anlægsaktiver 31.12.2014	985.983,6
Låneramme på FL14+TB14	1.220.800,0
Udnyttelsesgrad i pct.	80,8

Lånerammen er forhøjet med 45,8 mio. kr. som følge af et merbehov, jf. Akt K af 15. maj 2014, fra 1.175,0 mio. kr. på FL 14 til de anførte 1.220,8 mio. kr. For 2015 er lånerammen dog igen reduceret til 1.175,0 mio. kr.

### 3.6 Opfølgning på lønsumsloft

Tabel 14: Lønsumsloft, 09.21.01	
Mio. kr.	2014
Lønsumsloft FL	2.973,2
Lønsumsloft TB/Aktstykker	8,2
Samlet lønsumsloft 2014	2.981,4
Lønsumsforbrug	2.927,4
<b>Difference</b>	<b>54,0</b>
Akk. Ultimoopsparing 2013	328,1
<b>Akk. Ultimoopsparing 2014</b>	<b>382,1</b>

Lønsumsloftet i 2014 består af SKAT's bevilling på finansloven for 2014 for hovedkonto 09.21.01. SKAT. Lønsumsloftet er i forbindelse med tillægsbevillingen for 2014 forhøjet med 8,2 mio. kr., der primært hidrører fra merbevilling i overensstemmelse med aktstykke om projekt omhandlende ulovlig brug af skattely.

### 3.7 Bevillingsregnskabet

Tabel 15: Bevillingsregnskab					
Mio. kr.	Regnskab 2013	Budget 2014	Regnskab 2014	Difference	Budget 2015 <sup>3)</sup>
Nettoudgiftsbevilling <sup>1)</sup>	5.193,8	4.734,0	4.759,7	25,7	4.939,1
Nettoforbrug af reservation <sup>2)</sup>	29,7		20,0		0
Indtægter	90,8		68,9		73,6
Udgifter	-5.162,2		4.836,9		5.012,7
<b>Årets resultat</b>	<b>152,1</b>		<b>11,7</b>		<b>0</b>

1) I linjen "Nettoudgiftsbevilling" dækker Budget 2014 den oprindelige finanslovsbevilling. Regnskab 2014 dækker finanslov + tillægsbevilling, og Difference viser således tillægsbevillingens størrelse.

2) I kolonnen Regnskab 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 er primoreservationen på 20 mio. kr. forbrugt.

3) I kolonnen Budget2015 er nettoudgiftsbevillingen opgjort som FL15, 4.852,5 mio. kr. + reserve vedrørende skattereformen, 50,8 mio. kr. samt indbudgetteret opsparing på 35,8 mio. kr. Hertil kommer forventede indtægter på 73,6 mio. kr.

## 4. Bilag til årsrapporten

### Note 1: Nedskrivninger, resultatopgørelsen

Ud af årets samlede af- og nedskrivninger på i alt 253.602.675 kr. udgør årets nedskrivning 448.499 kr. Nedskrivningerne vedrører restværdi på igangværende anlæg 101670, ITSM-integration.

### Note 2: Ekstraordinære poster på resultatopgørelsen

I 2014 har der været ekstraordinære indtægter på 14.588.457 kr. Heraf udgør 1.206.480 kr. modtagne kompensationsbeløb vedrørende tobaksaftalerne og de resterende 13.381.977 kr. hidrører fra bodsbetaling fra IT-leverandør.

### Note 3: Balancen

Tabel 16: Immaterielle anlægsaktiver			
(1.000 kr.)	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Erhvervede koncessioner, licenser mv.	Immaterielle anlægsaktiver i alt
Kostpris 1. januar 2014	1.904.887	179.793	2.084.680
Primokorrekationer			0
Tilgang	117.962	6.483	124.445
Afgang	0		0
Kostpris pr. 31. december 2014	2.022.849	186.276	2.209.125
Akkumulerede afskrivninger	1.252.065	176.436	1.428.501
Akkumulerede nedskrivninger	22.260		22.260
Akkumulerede af- og nedskrivninger 31.12.2014	1.274.325	176.435	1.450.761
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2014</b>	<b>748.524</b>	<b>9.841</b>	<b>758.364</b>
Årets afskrivninger	214.418	8.872	223.290
Årets nedskrivninger	448		
<b>Årets af- og nedskrivninger</b>	<b>214.866</b>	<b>8.872</b>	<b>223.290</b>
Lineær afskrivningsperiode:	5-8 år	3 år	
Færdiggjorte udviklingsprojekter (egen udviklede)	8 år		
Færdiggjorte udviklingsprojekter (videre udviklede)	5 år		
Færdiggjorte udviklingsprojekter (anskaffet)	5 år		



(1.000 KR.)	Udviklingsprojekter under udførelse
Primo saldo pr. 1. januar 2014	37.466
Tilgang	215.798
Årets nedskrivninger	
Overført til færdiggjorte udviklingsprojekter	117.962
<b>Kostpris pr. 31.12.2014</b>	<b>135.302</b>

## Note 4: Balancen

Tabel 17: Materielle anlægsaktiver					
(1.000 kr.)	Bygninger, indretning af lejede lokaler	Produktionsanlæg og maskiner	Transportmateriel	Inventar og it-udstyr	Materielle anlægsaktiver i alt
Kostpris pr. 1. januar 2014	31.035	35.077	58.605	246.374	371.091
Primokorrektioner					0
Tilgang (forbedringer + færdiggjorte igangværende arbejder i året)	1.094	1.670	348	51.412	54.524
Afgang			6.472		6.472
<b>Kostpris pr. 31. december 2014</b>	<b>32.129</b>	<b>36.747</b>	<b>52.481</b>	<b>297.786</b>	<b>419.143</b>
Akkumulerede afskrivninger	21.741	29.107	37.776	237.608	326.232
Akkumulerede nedskrivninger	403		117	75	595
Akkumulerede af- og nedskrivninger pr. 31.12.2014	22.144	29.107	37.893	237.683	326.827
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2014	9.985	7.640	14.588	60.104	92.317
Årets afskrivninger	2.715	3.952	7.674	15.524	29.865
Årets nedskrivninger	0				0
Årets af- og nedskrivninger	2.715	3.952	7.674	15.524	29.865
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 2014 123,4 mio. kr. Denne er sammensat af hensættelser vedrørende reetablering af lejemål med 105.238.362 kr. og åremålsansættelser med 11.404.123 kr. Herudover resterer der 6.816.251 kr. vedrørende EU-domme om efterbetaling af feriegodtgørelse (5,4 mio. kr.) og efterbetaling af rådighedsløn og afledte renter (1,3 mio. kr.).

## Note 5.1: Indtægtsdækket virksomhed og gebyrfinansieret virksomhed

Tabel 18: Indtægtsdækket virksomhed					
Indtægtsfinansieret virksomhed (mio. kr.)	Resultat 2010	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Resultat 2014
Salg af data	4,2	4,6	3,6	2,8	2,5
Hent Selv for finansielle institutioner	-	-	0	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 2,6 mio. kr. for 2014.

## 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 2014	1.075,1
Regnskabstal	996,0
Mindreindtægt	79,1
Bevilling 2015	1.073,0

Mindreindtægten på §09.21.03 er sammensat af flere forskellige bevægelser.

Der har været en stigning i indtægter fra retsafgifter og skattekontrollovsbøder (merindtægt 79,8 mio. kr.), samt en merindtægt på gebyrer og formålsbestemte afgifter. Der har været færre indtægter på inddrivelsesområdet grundet problemer med funktionaliteter i EFI/DMI. Antallet af gebyrbelagte inddrivelsesindsatser er dog stigende set i forhold til 2013 (mindreindtægt 151,7 mio. kr.). Derudover har SKAT haft lidt færre indtægter på motorområdet (mindreindtægt 9,2 mio. kr.).

Tabel 20: § 09.21.05. Godtgørelser mv. (lovbunden)	
Udgifter	Mio. kr.
Bevilling 2014	141,2
Regnskabstal	105,9
Merudgift	35,3
Bevilling 2015	145,6

Der er i 2014 et mindreforbrug på 35,3 mio. kr. i forhold til den samlede bevilling. Dette skyldes, dels at det gennemsnitlige udbetalte beløb var lavere end det forudsatte svarende til et mindreforbrug på ca. 19 mio. kr., dels at en række sager ikke, som forventet, kom til udbetaling i 4. kvartal 2014, svarende til et mindreforbrug på ca. 16 mio. kr.

**Tabel 21: § 09.21.10. Delvis kompensation for købsmoms for almennyttige foreninger (reservationsbev.)**

<b>Udgifter</b>	<b>Mio. kr.</b>
Bevilling 2014	158,2
Regnskabstal	150,0
Mindreudgift	8,2
Bevilling 2015	159,8

Der er i 2014 et mindreforbrug på 8,2 mio. kr. på delvis kompensation for købsmoms for almennyttige foreninger (§ 09.21.10). Mindreforbruget skyldes tilbagebetaling af for meget udbetalt kompensation i 2013.

**Tabel 22: § 09.22.15. Personlige fordringer**

<b>Udgifter</b>	<b>Mio. kr.</b>		<b>Indtægter</b>	<b>Mio. kr.</b>
Bevilling 2014	0		Bevilling 2014	394,9
Regnskabstal	0		Regnskabstal	326,2
Mindreudgift	0		Mindreindtægt	68,7
Bevilling 2015	0,1		Bevilling 2014	350,0

Med hensyn til andre driftsindtægter på personlige fordringer (§ 09.22.15.30.21) er der en mindre indtægt i forhold til det budgetterede niveau. På grund af funktionaliteten i EFI/DMI og de som følge heraf store dataoprydningsopgaver på inddrivelsesområdet har SKAT ikke gennemført inddrivelsesindsatser på samme niveau, som forudsat under normal drift. Dertil kommer, at der er registreret et fald i indbetalingerne på restancer i forhold til tidligere. Dette fald har en afsmittende virkning på indtægterne på kontoen Personlige fordringer.

**Tabel 23: § 09.22.21. Overtagne studielånsfordringer (lovbunden)**

<b>Udgifter</b>	<b>Mio. kr.</b>		<b>Indtægter</b>	<b>Mio. kr.</b>
Bevilling 2014	45,8		Bevilling 2014	81,3
Regnskabstal	12,5		Regnskabstal	44,6
Mindreudgift	33,3		mindreindtægt	36,7
Bevilling 2015	46,4		Bevilling 2015	80,3

Overtagne studielånsfordringer (§09.21.22): Beløbet regnskabsaflægges af Statens Administration. Der er samlet set en mindreindtægt på 3,4 mio. kr. sammensat af en mindre indtægt på 36,7 mio. kr. og en mindreudgift på 33,3 mio. kr.

**Tabel 24: § 09.22.25. Forsøgsordning for socialt udsatte grupper (reservationsbevilling)**

Udgifter	Mio. kr.
Bevilling 2014	-
Regnskabstal	-
Mindre udgift	-
Bevilling 2015	-

Der har ikke været udbetalinger på kontoen. Ultimo 2014 var der en opsparing på 98,5 mio. kr.

## Note 7: Forelagte investeringer

**Tabel 25: Oversigt over afsluttede projekter**

Afsluttede projekter	Starttidspunkt	Forventet afslutning ved projektstart	Faktisk afslutnings-tidspunkt	Oprindelig totaludgift	Faktisk totaludgift	Bevilling modtaget

Der er ikke i 2014 afsluttet projekter, som er omfattet af vejledningen for udfyldelse af ovenstående tabel

**Tabel 26: 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	dec-16	-	-	-	-	-	-
Digitalisering af selskabssevangivelsen (DIAS) <sup>2</sup>	jan-13	sep-14	maj-15	-	-	-	-	-	-

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. Angivet forventet afslutning i maj -15 er i overensstemmelse med aktstykke R.

Alle beløb er i årets priser