



Notat

24. januar 2021
J.nr. 2020-708

Kontor:
Økonomistyring [ØST]

Initialer:
GM

Skatteministeriets overordnede tilsyn i 2021

Indledning

Skatteministeriets departement er ansvarlig for at gennemføre et overordnet tilsyn med alle institutioner i koncernen: Skatteforvaltningens syv styrelser (Skattestyrelsen, Gældsstyrelsen, Vurderingsstyrelsen, Toldstyrelsen, Motorstyrelsen, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen og Administrations- og Servicestyrelsen), Skatteankestyrelsen, Spillemyndigheden, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen samt Kompetencesekretariatet og It-tilsynet.

Departementets overordnede tilsyn med koncernens styrelser udgør den tredje forsvarslinje på ministerområdet, hvor første og anden forsvarslinje udøves i den enkelte styrelse. Første forsvarslinje har således ansvar for at gennemføre konkrete kontrolforanstaltninger i driften og er forankret i styrelsens fagenheder/-områder. Den anden forsvarslinje består af funktioner med ansvar for at sikre overblik, måling, analyse, undervisning og rådgivning etc. og er forankret i centrale/tværgående enheder i styrelsen. De tre forsvarslinjer udgør en funktionel beskrivelse af niveauerne, og placeringen af disse kan variere afhængig af emnet.

I det følgende beskrives rammerne for departementets overordnede tilsyn med koncernens styrelser i 2021.

Skatteministeriets overordnede tilsyn

Skatteministeriets tilsyn indebærer et overordnet tilsyn 'i rimeligt omfang'¹, der som udgangspunkt handler om at tilse, at bevillinger overholdes, og at der administreres effektivt og i overensstemmelse med lovgivningen. Departementet skal således tilse, at styrelserne gennemfører en betryggende økonomisk og indholdsmæssig styring inden for de politisk udstukne rammer, og at der handles på identificerede risici.

Tilsynets formål er for det første at give departementets ledelse et retvisende billede af tilstanden i koncernens styrelser, sådan at departementet kan reagere, i det omfang der vurderes at være grundlag herfor, og departementet har beføjelser hertil. For det andet skal tilsynet understøtte effektive og velfungerende styrelser. Endeligt skal tilsynet søge at sikre, at der ikke uventet indtræffer større uønskede hændelser, fx større økonomiske tab for staten.

¹ Ministre har en lovmæssig forpligtelse til 'i rimeligt omfang' at føre tilsyn med deres ministerområde, jf. ministeransvarlighedslovens § 3, nr. 3 (Lov nr. 117, 15. april 1964). Tilsynsforpligtelsen indebærer bl.a., at ministeriernes departementer tilser, at bevillinger overholdes, og at der administreres i overensstemmelse med lovgivningen. På enkelte områder, herunder budget- og udgiftsopfølgning og informationssikkerhed, stiller andre love og regler krav om konkrete tilsynsaktiviteter, men departementerne afgør i vidt omfang selv, hvordan tilsynet konkret tilrettelægges.

Tilsynet har som udgangspunkt fokus på bagudrettet at tilse og følge op på gennemførte aktiviteter og opnåede resultater og hænger snævert sammen med styring, der som udgangspunkt har fokus på fremadrettet at fastsætte og prioritere mål, aktiviteter og ressourcer mv. Tilsyn og styring udgør således hinandens forudsætninger. Der sættes dog i det følgende særskilt fokus på tilrettelæggelsen af tilsynsopgaven.

Ansvar for det samlede tilsyn er placeret i departementets koncernstyringsafdeling, hvor kontoret Økonomistyring har ansvar for at vedligeholde det overordnede tilsynskoncept. Tilsynsopgaverne udføres af flere af departementets kontorer afhængigt af det faglige genstandsfelt. Skatteministeriets Koncernrevision (SKR) indgår som en del af Skatteministeriets samlede tilsynsfunktion.

Tilrettelæggelse af tilsynet i 2021

Overordnet set er Skatteministeriets tilsyn tilrettelagt med udgangspunkt i to dimensioner, hhv. intensitet og fokus:

- For så vidt angår graden af intensitet, er Skatteministeriets tilsyn overordnet opdelt i *løbende, risikobaseret og skærpet tilsyn*. Det løbende tilsyn udføres på baggrund af den løbende informations- og videndeling mellem styrelser og departement og er ofte underlagt en fast kadence grundet eksterne krav, fast indrapportering til departementet eller behandling på faste møder mellem styrelser og departementet. Det risikobaserede tilsyn tilrettelægges ud fra en konkret vurdering af risiko og væsentlighed i forhold til styrelsernes opgavevaretagelse og tilfører det løbende tilsyn en grad af fleksibilitet. Endeligt udføres der skærpet tilsyn, hvor der er konstateret forhold af høj risiko og væsentlighed. Der foretages løbende en vurdering af den nødvendige grad af intensitet i tilsynet, der således skærpes, hvis det vurderes nødvendigt.
- Den anden dimension af tilsynet vedrører dets fokus. Således indebærer det departementale tilsyn i Skatteministeriet såvel et tilsyn med den enkelte styrelse (*vertikalt tilsyn*) som et tilsyn med udvalgte problemstillinger, der går på tværs af flere styrelser (*horisontalt tilsyn*). Denne dimension med både et vertikalt og et horisontalt tilsyn skal ses i sammenhæng med, at opgaveløsningen på tværs af Skatteministeriets styrelser er tæt forbundet.

I forlængelse af ovenstående bemærkes det, at Skatteministeriets tilsyn løbende justeres for at sikre et relevant og effektivt tilsyn, ligesom igangsættelsen af konkrete tilsynsaktiviteter sker på baggrund af løbende vurderinger af risiko og væsentlighed.

Tilsynets omfang og indretning i 2021 er opsummeret i tabel 1. Der er desuden en oversigt over koncepter mv., hvor de enkelte tilsyn er nærmere beskrevet, *jf. bilag 1*.

Tabel 1. Skatteministeriets tilsyn i 2021

Type	Formål	Aktiviteter og opgaver	Vertikalt (én styrelse)	Horizontalt (tværgående)
LØBENDE TILSYN				
Finansielt tilsyn (§ 9)	At sikre overholdelsen af bevillinger og gældende regnskabsregler mv. samt sikre aflæggelsen af et rigtigt regnskab.	Regnskabsgodkendelser Grundbudgetter, udgifts- og koncernopfølgninger Gennemgang af udvalgte instrukser, forretningsgangsbeskrivelser mv.	X	
Finansielt tilsyn (§ 38)	At sikre overholdelsen af gældende regnskabsregler og aflæggelsen af et rigtigt regnskab	Regnskabsgodkendelser	X	
Driftstilsyn	At følge realiseringen af forudsatte mål- og resultatkrav	Kvartalsvis mål- og resultatopfølgning. Det bemærkes hertil, at Kompetencesekretariatet ikke har en mål- og resultatplan henset til institutionens særlige karakter.	X	
Tilsyn med it-projekter	At følge fremdrift og risici mv. i it-projekter.	Porteføljestyling. Opfølgning på it-projekter		X
Revision og revisionsopfølgning	At følge status på igangværende revisioner samt implementeringen af revisionsbemærkninger og anbefalinger.	Løbende revisionskoordinering og -opfølgning. Overvågning af særligt kritiske revisioner.	X	X
Tilsyn med informationssikkerhed	At sikre overholdelsen af gældende regler indenfor informationssikkerhed, herunder GDPR og beredskab	Årligt tilsyn med udvalgte emner på baggrund af risiko og væsentlighed	X	
Tilsyn med indkøbsområdet	At tilse at indkøb foretages på en økonomisk, juridisk og operativt hensigtsmæssig måde	Tilsyn med bl.a. overholdelse af kaskade-modellen samt opfølgning på datakvaliteten i ministerområdets indkøbsdata	X	X
Tilsyn med organiseringsområdet	At sikre overblikket over og dokumentationen af opgave- og ansvarsfordelingen i og imellem styrelserne og overholdelse af normeringen af stillinger i LR37 og derover	Løbende dialog om organisationsændringer Administration af stillingsregister Årlig gennemgang af styrelsernes samlede organisationslægninger samt af dokumentation for opgave- og ansvarsplacering	X	X
Tilsyn med HR og løn	At understøtte en hensigtsmæssig anvendelse af personaleressourcerne, herunder følge styrelsernes løn- og personaleforhold samt efterlevelse af koncernfælles rammer og retningslinjer på HR-området.	Halvårlig opfølgning på udvalgte styrelsesspecifikke nøgletal på løn- og personaleområdet	X	
RISIKOBASERET TILSYN				
	At tilføre det løbende tilsyn fleksibilitet i forhold til område og dybde af tilsynet samt understøtte den strategiske udvikling af forretningen.	Tværgående fora vedrørende inddrivelse, opkrævning, implementering af EUTK, moms-området, risiko for besvigelser og Legacy		X
		Tilbagevendende opfølgning på sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen	X	
		Analyser af relevante forhold på personaleområdet	X	X
SKÆRPET TILSYN				
	At sikre en betryggende håndtering af konstaterede forhold af høj risiko og væsentlighed.	Ejendomsområdet		X
		Skærpet tilsyn med regnskabet for § 38		X
		Tilsyn med Udviklings- og Forenklingsstyrelsen	X	

Løbende tilsyn

Det løbende tilsyn omfatter først og fremmest de opgaver, der er underlagt en fast kadence (ofte kvartalsvis), enten fordi de er eksternt givne (fx udgiftsopfølgninger og regnskabsgodkendelser), indgår i fast afrapportering til departementet eller behandles i regi af de faste halvårsmøder mellem styrelsesdirektøren og departementets ledelse. Derudover udføres tilsynet på baggrund af departementets løbende dialog med styrelserne om udvalgte forhold. En stor del af leverancerne i det løbende tilsyn er uddybet i den koncernfælles styringsvejledning, mens de resterende er uddybet i særskilte papirer.

Det løbende tilsyn har ofte et vertikalt fokus på én styrelse, men kan også have et horisontalt fokus på tværgående forhold, jf. tabel 1.

Finansielt tilsyn (§ 9)

I overensstemmelse med cirkulære nr. 9649 af 30. oktober 2013 om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning tilser Skatteministeriets departement, at virksomhederne udarbejder et periodiseret grundbudget over udgifter og indtægter på hovedkontoniveau, samt at virksomhedernes grundbudgetter samlet overholder reglerne for det statslige delloft for driftsudgifter. Grundbudgetterne danner samtidig grundlag for den kvartalsvise udgiftsopfølgning på Skatteministeriets område og er dermed med til at understøtte både regel- og bevillingsoverholdelse.

Formålet med udgiftsopfølgningen er, at departementet tilser, at det samlede forbrug ligger inden for det på finansloven tildelte delloft for driftsudgifter, og at forbruget er i overensstemmelse med grundbudgettet. Ved evt. afvigelser fra det forventede forbrug skal der afgives afvigelsesforklaringer, og der skal udarbejdes en opdateret prognose for året. Både grundbudgetter og udgiftsopfølgninger skal godkendes af departementschefen.

I henhold til bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv. af 19. februar 2018 (regnskabsbekendtgørelsen) tilses løbende, at underliggende virksomheder og styrelser har godkendt perioderegnskaber og bekræftet, at registreringer i Statens Koncernsystem (SKS) er i overensstemmelse med registreringerne i det lokale økonomisystem, herunder SAP9, jf. § 34, stk. 2.

Desuden gennemføres tilsyn med virksomhedernes og styrelsernes finansielle kvartalsregnskaber i henhold til regnskabsbekendtgørelsens §§ 36 og 37. Ved gennemgangen samles væsentlige bemærkninger fra virksomheder og styrelser samt øvrige væsentlige forhold, og de indgår som grundlag for den samlede kvartalsvise godkendelse af ministerområderegnskabet for FL § 9. Efter 4. kvartal foretages gennemgangen af det finansielle regnskab som led i processen med udarbejdelse og gennemgang af årsrapporter.

Der etableres fokusområder for tilsyn på regnskabsområdet, hvilket bl.a. kan indeholde opfølgning på overholdelse af krav til instrukser, overholdelse af forretningsgangsbeskrivelser og gennemførelse af centrale kontroller ved regnskabsgodkendelser.

Finansielt tilsyn (§ 38)

Skatteministeriet foretager månedligt regnskabsgodkendelse vedrørende skatte- og afgiftsindtægter med udgangspunkt i Skattestyrelsens månedlige regnskabsgodkendelser. Herunder tilses det, at Skattestyrelsen har bekræftet, at registreringer i Statens Koncernsystem (SKS) er i overensstemmelse med registreringerne i det lokale økonomisystem, herunder SAP38, jf. § 34, stk. 2.

Desuden gennemføres tilsyn med Skattestyrelsens og Domstolsstyrelsens finansielle kvartals-regnskaber i henhold til regnskabsbekendtgørelsens §§ 36 og 37. Ved gennemgangen samles væsentligste bemærkninger med øvrige væsentlige forhold, og de indgår som grundlag for den samlede kvartalsvise godkendelse af ministerområderegnskabet for FL § 38. Efter 4. kvartal foretages gennemgangen af det finansielle regnskab som led i processen med udarbejdelse og gennemgang af årsregnskab for § 38.

Der etableres fokusområder for tilsyn på regnskabsområdet, hvilket bl.a. kan indeholde opfølgning på overholdelse af krav til instrukser, overholdelse af forretningsgangsbeskrivelser og gennemførelse af centrale kontroller ved regnskabsgodkendelser.

Driftstilsyn

Som en del af Skatteministeriets styringsmodel og med udgangspunkt i Finansministeriets vejledning *'Strategisk styring med resultater i fokus'* (2014) formulerer departementet i samarbejde med hver af Skatteministeriets styrelser en mål- og resultatplan, som bl.a. indeholder en række styrelsesspecifikke udviklings- og driftsmål. Der gøres kvartalsvist status over styrelsernes målopfyldelse. Det sker i forbindelse med de faste halvårsmøder mellem styrelsesdirektøren og departementschefen i forlængelse af 2. og 4. kvartal, herunder i forbindelse med årsafslutningen, hvor der foretages en endelig opgørelse af målopfyldelsen i mål- og resultatplanerne. I de kvartaler, hvor der ikke afholdes halvårsmøder med styrelserne, foretages en skriftlig afrapportering. Der følges derudover op på udvalgte koncernfælles mål med samme kadence, jf. også afsnittet om tilsyn med HR og løn.

Tilsyn med it-udviklingsprojekter

Skatteministeriet fører et løbende tilsyn med it-udviklingsprojekter i Skatteforvaltningen. Departementet modtager ca. ni gange årligt en samlet fremdriftsrapport for hele it-projektporteføljen, der danner afsæt for efterfølgende porteføljestatusmøder, der særligt har fokus på projekter, der ikke indgår i det risikobaserede, horisontale tilsyn, jf. afsnit nedenfor.

Derudover afholdes faste følgegruppemøder for udvalgte projekter, hvor departementet orienteres om den løbende status på de enkelte projekter, herunder fremdrift.

Revisionskoordinering og -opfølgning

Rigsrevisionen gennemfører revisionen af Skatteministeriets koncern. Arbejdet med at koordinere og følge op på revisioner på Skatteministeriets område forløber i fire overordnede spor. Det første spor vedrører de igangværende revisioner, herunder kan der iværksættes overvågning af særligt kritiske revisioner. Det andet spor vedrører de afsluttede revisioner, hvor styrelserne skal tage aktiv stilling til håndtering af de kritiske observationer, mens det tredje spor vedrører opfølgningen på åbne revisionshandleplaner. Det fjerde spor udgør et

departementalt tilsyn med afslutning af revisionshandleplan. Tilsynet udføres af Skatteministeriet Koncernrevision, der på baggrund af en risikobaseret tilgang efterser styrelsernes afslutning af handleplaner. Sideløbende med de fire spor er der etableret et Revisionsudvalg, der løbende følger fremdriften på revisionsområdet.

Tilsyn med informationssikkerhed

Med udgangspunkt i Digitaliseringsstyrelsens obligatoriske vejledning udfører Skatteministeriets departement én gang årligt tilsyn med informationssikkerhed. Der vælges to-fire hovedemner for tilsynet ud fra en vurdering af risiko og væsentlighed. Det omfatter fx efterlevelse af persondataforordningen (GDPR), beredskab og ISO27001.

Tilsyn med indkøbsområdet

Departementet fører tilsyn med indkøbsområdet i koncernen med udgangspunkt i følgende overordnede emner: 1) effektivisering af indkøb, 2) konkurrenceudsættelse af statslige opgaver, og 3) overholdelse af udbudsreglerne og reglerne om samfundsansvar. Der udarbejdes en årlig afrapportering.

Tilsyn med organiseringsområdet

Departementet fører tilsyn med organiseringen og dokumentationen af opgave- og ansvarsfordelingen i og imellem styrelserne. Tilsynet skal understøtte, at opgavefordelingen er retvisende dokumenteret, samt at styrelserne ved organisationsomlægninger får taget stilling til, om ansvaret for alle hovedopgaver er entydigt forankret.

Tilsynet sker gennem den løbende dialog med styrelserne vedrørende organisationsomlægninger samt en årlig gennemgang af styrelsernes samlede organisationsomlægninger med henblik på at følge udviklingen og sikre, at dokumentationen er opdateret og afspejler den aftalte opgave- og ansvarsplacering mellem styrelserne.

Det bemærkes, at tilsynet ikke indebærer en vurdering af, om den faktiske opgaveløsning er i overensstemmelse med den beskrevne opgaveportefølje, eller om processer og arbejdsgange fungerer effektivt og hensigtsmæssigt.

Desuden fører departementet løbende tilsyn med, at antallet af stillinger i koncernen i lønramme 37 og derover overholder Finansministeriets normering. Styrelserne kan således først disponere over ledige stillingsnumre i lønramme 37 og derover, når departementet er adspurgt.

Tilsyn med HR og løn

Departementet fører et halvårligt tilsyn med styrelsernes forhold på HR-området. Formålet er at skabe gennemsigtighed på tværs af ministerområdet med henblik på at sikre økonomisk ansvarlighed, en hensigtsmæssig anvendelse af personaleressourcerne og følge styrelsernes efterlevelse af koncernfælles rammer og retningslinjer på HR-området.

Det løbende tilsyn på HR-området tilrettelægges ud fra en vurdering af væsentlighed og styringsrelevans. De konkrete fokuspunkter for opfølgningen kan derfor variere.

Risikobaseret tilsyn

Det risikobaserede tilsyn tilfører det løbende tilsyn fleksibilitet, hvad angår område og dybde. Formålet er at opnå en dyberegående viden om et sagsområde, hvor der er konstaterede væsentlige risici, eller målopfyldelsen i længere tid har været utilfredsstillende, samt at sikre at eventuelle risici og uhensigtsmæssigheder håndteres.

Det risikobaserede tilsyn udføres blandt andet ved etablering af tværgående fora angående problemstillinger, som går på tværs af flere styrelser og er af høj risiko og væsentlighed.

Der er etableret tværgående fora vedrørende følgende problemstillinger:

- Inddrivelse
- Opkrævning
- Risiko for besvigelser
- Legacy
- Implementering af EUTK
- Momsområdet

Det risikobaserede tilsyn kan desuden udføres på baggrund af tilbagevendende opfølgning, hvilket er tilfældet med sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen, hvor departementet månedligt følger udviklingen.

Det risikobaserede tilsyn kan ligeledes udføres på baggrund af analyser og større undersøgelser, der kan vedrøre en enkelt styrelse eller være tværgående. Skatteministeriet vil forventeligt gennemføre analyser af relevante forhold på personaleområdet med henblik på at skabe øget gennemsigtighed om praksis og understøtte en hensigtsmæssig anvendelse af ressourcerne på ministerområdet.

Yderligere aktiviteter vil kunne tilføjes ud fra en vurdering af risiko og væsentlighed.

Skærpet tilsyn

Det skærpede tilsyn udføres, når forhold af høj risiko og væsentlighed er kommet departementet til kendskab gennem det løbende tilsyn, det risikobaserede tilsyn eller på anden vis, eller fordi risiciene allerede er indtruffet. Der kan i sådanne tilfælde træffes beslutning om at igangsætte aktiviteter, som fx udarbejdelse af handleplaner, dybdegående analyser eller tilbagevendende opfølgning mhp. at udbedre konstaterede uhensigtsmæssigheder.

Det skærpede tilsyn udføres blandt andet gennem etablering af tværgående fora, som har til opgave at behandle og vurdere de konstaterede forhold.

Dette sker for regnskabsaflæggelsen på § 38. Skatter og afgifter, hvor der er etableret en styregruppe og en koordinationsgruppe med hyppig mødefrekvens med fokus på fremdrift i håndteringen af regnskabsmæssige problemstillinger. En emneliste over de regnskabsmæssige problemstillinger udgør grundlaget for tilsynet.

Der er i 2020 og frem etableret et skærpet tilsyn på ejendomsområdet som følge af, at der er konstateret udfordringer med overholdelse af tidsplaner og økonomistyring. Formålet med det skærpede tilsyn er at sikre fremdrift i forhold til at håndtere de væsentligste udfordringer på det samlede ejendomsområde, herunder at der træffes beslutninger om konkrete handlinger og entydig ledelsesforankring af de besluttede handlinger. Overgangen fra et risikobaseret til et skærpet tilsyn indebærer hyppigere opfølgninger, udarbejdelsen af procesplaner og faste skriftlige fremdriftsrapporteringer.

Der gennemføres desuden et skærpet tilsyn med Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Tilsynet med Udviklings- og Forenklingsstyrelsen er ikke afgrænset til specifikke områder, men er bredt funderet og indebærer en samlet tilbagevendende opfølgning på en række udvalgte områder i styrelsen ved faste møder. Tilsynet vil bl.a. omfatte porteføljestyring, finansiel styring, driftsstyring, opfølgning på revisioner, HR, organisering og tiltag til forbedret internt tilsyn og it-styring.

Yderligere aktiviteter vil kunne tilføjes ud fra en vurdering af risiko og væsentlighed.

It-tilsynet

It-tilsynet er under etablering. Der vil blive ført et økonomisk administrativt tilsyn med It-tilsynet. Den nærmere tilrettelæggelse af tilsynet er under konsolidering.

Særligt om Medarbejder- og Kompetencestyrelsen samt Kompetencesekretariatet

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er etableret som en departemental styrelse, og tilsynet udføres under hensyn hertil, herunder med forbehold for at departementet ikke har faglig instruktionsbeføjelse, at styrelsen træffer afgørelser på skatteministerens vegne mv.

Kompetencesekretariatet er etableret under særlige finansierings- og ansættelsesforhold, der er reguleret ved cirkulærer, og tilsynet udføres under hensyn hertil. Dertil kommer, at der ikke udarbejdes en mål- og resultatplan for Kompetencesekretariatet på grund af institutionens art og størrelse.





Skatteministeriets koncernfælles styringsvejledning

2. udgave, 11. januar 2021

Den koncernfælles styringsvejledning indeholder leverancebeskrivelser, der redegør for form- og indholdskrav til ministerområdets styringsleverancer, samt af hvem og hvornår de løftes.



Skatteministeriet

Indhold

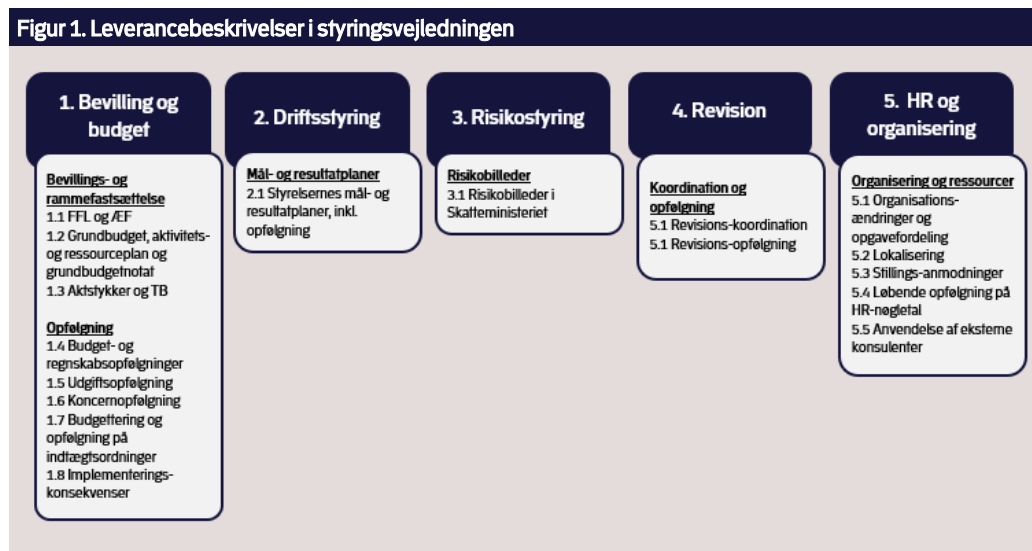
Indledning.....	3
1. Leverancebeskrivelser – Bevilling og budget.....	7
1.1. Forslag til finanslov og ændringsforslag til finanslovsforslaget.....	8
1.2. Grundbudget, aktivitets- og ressourceplan og grundbudgetnotat i styrelser og departement.....	14
1.3. Aktstykker og tillægsbevillingslov.....	16
1.4. Budget- og regnskabsopfølgninger i styrelser og departement.....	20
1.5. Udgiftsopfølgning i styrelser og departement.....	22
1.6. Koncernopfølgning.....	26
1.7. Budgettering og opfølgning på Skatteministeriets indtægtsordninger.....	28
1.8. Afdækning og konsolidering af implementeringskonsekvenser.....	30
2. Leverancebeskrivelser – Driftsstyring.....	33
2.1. Styrelsernes mål- og resultatplaner, inkl. opfølgning.....	34
3. Leverancebeskrivelser – Risikostyring.....	36
3.1. Risikobilleder i Skatteministeriet.....	36
4. Leverancebeskrivelser – Revision.....	38
4.1. Revisionskoordinering i Skatteministeriet.....	39
4.1.1. Procesbeskrivelse for revisionskoordinering af Rigsrevisionens løbende revisioner.....	40
4.1.2. Procesbeskrivelse for revisionskoordinering af Rigsrevisionens beretningsundersøgelser.....	42
4.2. Revisionsopfølgning i Skatteministeriets styrelser.....	45
5. Leverancebeskrivelser – HR og organisering.....	48
5.1. Organisationsændringer og opgavefordeling.....	49
5.2. Lokalisering.....	51
5.3. Stillingsanmodninger.....	53
5.4. Anvendelse af eksterne konsulenter.....	56
6. Bilag: Forkortelser.....	57

Indledning

Leverancebeskrivelser med svar på hvem, hvad og hvornår

Formålet med styringsvejledningen er at understøtte en tilfredsstillende løsning af ministerområdets økonomi- og virksomhedsstyringsleverancer, hvor kvalitet og fristoverholdelse er i fokus. Leverancerne løftes af koncernens funktioner på området for økonomi- og virksomhedsstyring samt HR, som er styringsvejledningens primære målgruppe. Der er mange funktioner på området for økonomi, virksomhedsstyring og HR, hvorfor det er vigtigt med klarhed om, hvem der som udgangspunkt gør hvad og hvornår. Derfor består styringsvejledningen af leverancebeskrivelser, der vejleder om leverancerens form, indhold og proces, samt af hvem og hvornår de sædvanligvis løftes. Leverancebeskrivelserne indeholder ikke konkrete handlingsanvisninger på, hvordan leverancerne løftes, da de lokale, leveranceansvarlige funktioner i styrelser og departement skal kunne tilrettelægge opgaveløsningen i sammenhæng med den interne økonomi- og virksomhedsstyring.

Denne version af styringsvejledningen indeholder 17 leverancebeskrivelser inden for områderne bevilling og budget, driftsstyring, risikostyring, revision samt HR og organisering, *jf. figur 1.*



Anm.: Benyttede leveranceforkortelser: FFL: Forslag til finanslov, ÆF: Ændringsforslag til finanslovsforslaget og TB: Lov om tillægsbevilling.

I takt med at modenheden i økonomi- og virksomhedsstyringen udvikles og modnes, styrkes sammenhænge mellem de enkelte styringsområder og -leverancer. Der er fx en sammenhæng mellem en styrelses driftsstyring, herunder de opstillede mål og resultatkrav i den enkelte mål- og resultatplan (afsnit 2) og prioriteringen af bevillingen og grundbudgettet (afsnit 1). Tilsvarende gør sig gældende for kritiske observationer identificeret som en del af den løbende revisionskoordinering og -opfølgning (afsnit 4), som efterfølgende indgår i Skatteministeriets generelle risikostyring (afsnit 3). Den enkelte styrelse skal som en del af den interne økonomi- og virksomhedsstyring sikre, at disse sammenhænge tænkes ind i opgaveløsningen.

Styringsvejledningens afsæt er Skatteministeriets koncernfælles styringsmodel

Økonomi- og virksomhedsstyringen i Skatteministeriet skal understøtte en lovlige og effektiv opgaveløsning og sikre gennemsigtighed i ressourceanvendelsen, så departementet, i samarbejde med styrelserne, er i

stand til løbende at kunne prioritere ressourcerne. Dette forudsætter et solidt, gennemsigtigt og sammenhængende styringsgrundlag, som samtidig kan udgøre grundlaget for departementets tilsyn med styrelsernes virke.

For at indfri denne ambition har Skatteministeriet udviklet en koncernfælles styringsmodel. For den gælder, at styrelserne har ansvar for løsningen af opgaver inden for styringsområderne: Strategi, finansiell styring, driftsstyring, porteføljestyring, risikostyring samt HR og organisering, *jf. figur 2.*



Strategi

Strategien er retningsgivende for de underliggende styringsopgaver i Skatteministeriets koncernfælles styringsmodel. Strategiarbejdet sker inden for en koncernfælles ramme i koordination mellem styrelser og departement. Den koncernfælles ramme består af en vision, værdier og pejlemærker, der er fælles for hele koncernen. Alle styrelserne formulerer styrelsesspecifikke pejlemærker og mål med afsæt i den koncernfælles ramme.

Finansiell styring

Finansiell styring omfatter bevilling, budget og regnskab samt løbende opfølgning herpå i styrelser og departement. Alle styrelser har ansvar for at sikre, at forbruget af de tildelte økonomiske rammer forekommer rimelige aktiviteterne taget i betragtning. Der arbejdes løbende på at udvikle koncernfælles værktøjer og koncepter, som skal understøtte en effektiv og gennemsigtig finansiell styring.

Driftsstyring

Driftsstyring omfatter mål- og resultatstyring på styrelsesniveau. Styrelserne skal årligt udarbejde mål- og resultatplaner i samarbejde med departementet som led i operationaliseringen og udmøntningen af de strategiske pejlemærker i Skatteministeriet.

Porteføljestyring

Porteføljestyring skal understøtte et gennemsigtigt prioriteringsgrundlag på tværs af koncernen for både igangværende projekter og projekter i pipeline, for herigennem at sikre maksimal værdi af de foretagne investeringer. Derfor indebærer porteføljestyringen også, at der føres et løbende tilsyn med de igangværende projekter med henblik på at sikre fremdriften heraf.

Risikostyring

Risikostyring tager afsæt i et koncernfælles rammeværk for risikostyring, som er under implementering i Skatteministeriets styrelser. Den systematiske tilgang til risikostyring skal nedbringe hyppigheden, hvormed væsentlige risici indtræffer samt reducere konsekvenserne heraf mest muligt.

HR og organisering

HR og organisering omfatter styring i forhold til bl.a. organisationsændringer, stillingsregister samt ressourceanvendelse. Formålet er dels at understøtte en tydelig og gennemsigtig fordeling af opgaver og ansvar, i den enkelte styrelse samt på tværs af koncernen, dels at understøtte en effektiv anvendelse af personaleresourcerne og økonomisk ansvarlighed i koncernen.

Styringsvejledningen omfatter særligt den finansielle styring

Den gældende styringsvejledning omfatter særligt den finansielle styring (*Bevilling og budget*). Det skyldes, at der inden for den finansielle styring stilles en række eksterne leverancekrav til ministerområdets økonomi- og virksomhedsstyring.

Det bemærkes, at leverancebeskrivelser vedrørende regnskab er udgået af denne version af styringsvejledningen. Her henvises i stedet til ministerieinstruksen, virksomhedsinstrukser, styrelsesinstrukser (for Skatteforvaltningens styrelser) og regnskabsinstrukser, jf. boks 1, hvoraf krav til leverancer på området fremgår.

Boks 1. Overblik over instrukser	
Ministerieinstruks	Beskriver, hvorledes det samlede regnskabsansvar inden for Skatteministeriet er fordelt på ministerområdets virksomheder.
Virksomhedsinstrukser	Beskriver, hvorledes regnskabsforvaltningen er tilrettelagt inden for hver virksomhed.
Styrelsesinstrukser	Beskriver, hvorledes regnskabsforvaltningen er tilrettelagt inden for hver enkelt styrelse i Skatteforvaltningen.
Regnskabsinstrukser	Beskriver, hvorledes regnskabsforvaltningen er tilrettelagt inden for den regnskabsførende institution.

Styringsvejledningens målgruppe er koncernens funktioner på økonomi- og virksomhedsstyringsområdet

Styringsvejledningen henvender sig til de lokale, tværgående og centrale økonomi- og virksomhedsstyringsfunktioner i Skatteministeriets koncern.

I Skatteministeriets departement er der følgende centrale økonomi- og virksomhedsstyringskontorer:

- *Budget og Finanslov* (BFL), der varetager centrale bevillings- og budgetopgaver for hele koncernen
- *Økonomistyring* (ØST), der varetager centrale styrings- og revisionsopgaver for hele koncernen
- *Koncernregnskab* (KOR), der varetager centrale regnskabsopgaver for hele koncernen
- *Forretning og Styring 1* (FS1), der varetager centrale forretnings- og styringsopgaver på Skattestyrelsens og Gældsstyrelsens område
- *Forretning og Styring 2* (FS2), der varetager centrale forretnings- og styringsopgaver på Vurderingsstyrelsens og Skatteankestyrelsens område
- *Forretning og Styring 3* (FS3), der varetager centrale forretnings- og styringsopgaver på Toldstyrelsens, Motorstyrelsens og Spillemyndighedens område
- *IT-strategi og styring* (ITS), der varetager centrale forretnings- og styringsopgaver på Udviklings- og Forenklingsstyrelsens område
- *Koordinationssekretariatet* (KOT), der varetager centrale forretnings- og styringsopgaver på Medarbejder- og Kompetencestyrelsens område
- *Strategisk HR og Analyse* (SHA), der varetager centrale opgaver vedrørende tilsyns-, styrings- og udviklingsopgaver på HR- og lønområdet for hele koncernen samt centrale forretnings- og styringsopgaver på Administrations- og Servicestyrelsens område
- *Organisering og Governance* (ORG), der varetager centrale styringsopgaver vedrørende opgave- og ansvarsfordelingen på tværs af Skatteministeriets koncern

- *Datasikkerhed og Forretningsunderstøttelse* (DAF), der varetager centrale styringsopgaver vedrørende lokalisering på tværs af Skatteministeriets koncern
- *Skatteministeriets Koncernrevision* (SKR), der bl.a. varetager undersøgelser vedr. forretningsgange og kontroller i koncernen.

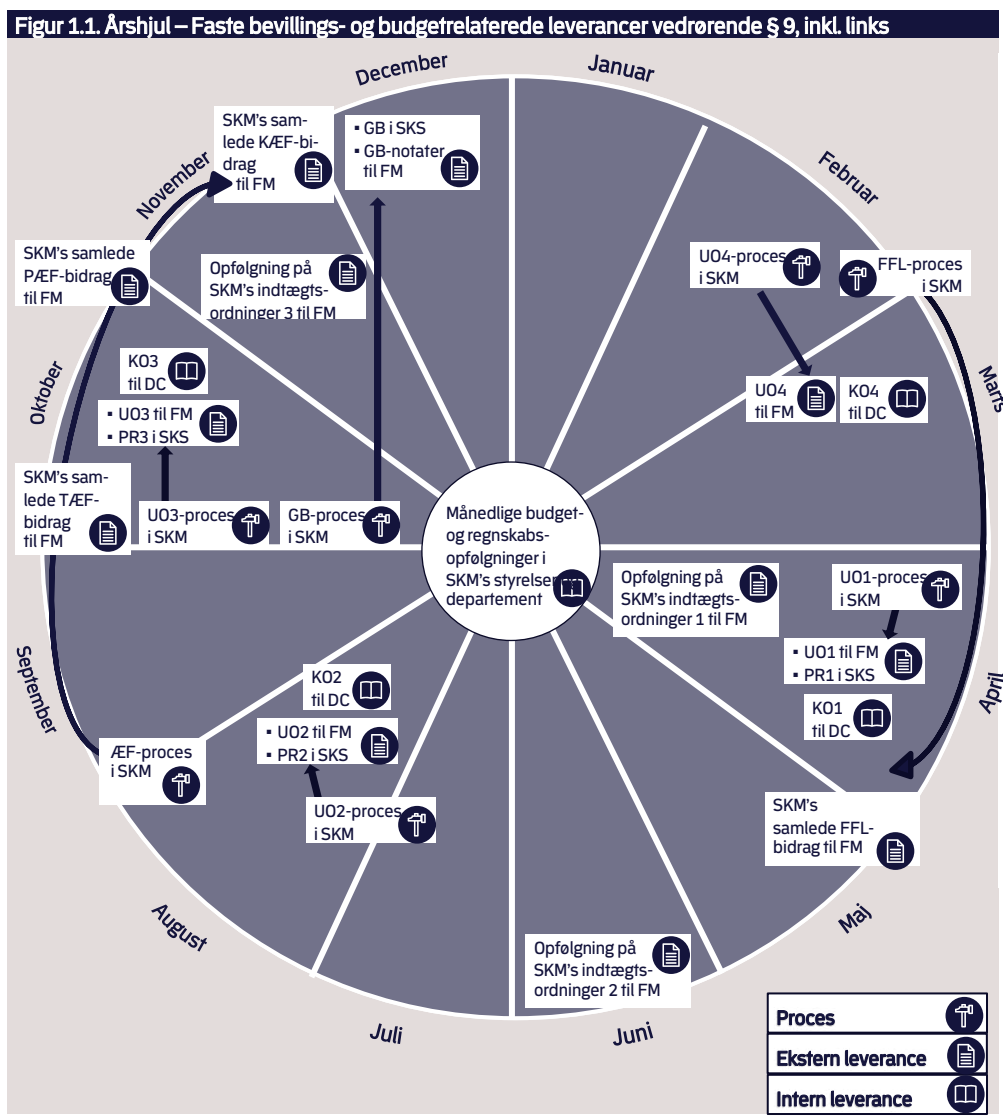
Benyttede forkortelser

Styringsvejledningen indeholder en række fagforkortelser. Se styringsvejledningens bilag *Forkortelser*, der indeholder en alfabetisk oversigt over ofte benyttede forkortelser inden for økonomi- og virksomhedsstyringen.

1. Leverancebeskrivelser – Bevilling og budget

Der er to faste paragraffer på finansloven, hhv. § 9 og § 38, der vedrører Skatteministeriets område.¹ Finanslovens § 9 indeholder blandt andet Skatteministeriets driftsbevillinger, mens § 38 vedrører skatter og afgifter (indtægtsbudgettet).²

Der er en række kravstillede bevillings- og budgetrelaterede leverancer knyttet til § 9. Hovedparten af dem har klart definerede tidsfrister og kan derfor opstilles i et årshjul, jf. figur 1.1. nedenfor. Enkelte af leverancerne har karakter af at være løbende, hvorfor de ikke indgår i årshjulet. Det drejer sig om: Aktstykker og tillægsbevillinger, og Afdækning og konsolidering af implementeringskonsekvenser. Dog skal det bemærkes, at tillægsbevillinger skal være indarbejdet i december for at blive optaget på tillægsbevillingsloven.



¹ Derudover kan der være reserveret bevilling på finanslovens § 35. Generelle reserver til Skatteministeriets område.

² Leverancer knyttet til § 38 behandles ikke i styringsvejledningen. De håndteres i et samarbejde mellem departementet og underdirektørområdet 'Regnskab § 38' i Skattestyrelsen.

Anm.: Benyttede leveranceforkortelser: FFL: Forslag til finanslov, UO: Udgiftsopfølgning, PR: Prognose, KO: Koncernopfølgning, ÆF: Ændringsforslag til finanslovsforslaget, TÆF: Tekniske ændringsforslag, PÆF: Politiske ændringsforslag, KÆF: Konjunkturbetingede ændringsforslag og GB: Grundbudget.

1.1. Forslag til finanslov og ændringsforslag til finanslovsforslaget

Tabel 1.1.1. Leverancen

Navn på leverance:	Finanslov for Skatteministeriets område
Henvisning:	På fm.dk (under menupunktet Arbejdsområder - finanslov) findes Finansministeriets egen beskrivelse af finanslovsprocessen, herunder FFL, TÆF, PÆF og KÆF
Ekstern modtager:	Finansministeriet og Folketinget
Frekvens:	Årlig løbende fra februar til december
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Af styrelsens finanslovsbidrag: Styrelsesdirektøren ▪ Af departementets finanslovsbidrag: Departementschefen ▪ Af ministerområdets samlede finanslovsbidrag: Det tekniske finanslovsforslag godkendes af departementschefen, mens forslag/sager med substantielt indhold godkendes af Skatteministeren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for ministerområdets samlede bidrag ▪ De lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet er ansvarlige for bidrag vedrørende egne konti og ordninger
Frist(er):	Se tabel 1.1.2
Dokumentation/ journalisering:	FFL/ÆF-bidrag skal journaliseres særskilt, fx med titlen <i>FFL + år eller ÆF + år</i> . Det kan overvejes at oprette flere sager for hvert enkelt emne eller delelement
Koncernfælles praksis:	BFL har udarbejdet en miniguide til brug for den tekniske indbudgettering i SB. Den kan udleveres ved henvendelse til BFL

Anm.: Benyttede forkortelser: FFL: Forslag til finanslov, TÆF: Tekniske ændringsforslag, PÆF: Politiske ændringsforslag, KÆF: Konjunkturbetingede ændringsforslag, BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet), ÆF: Ændringsforslag til finanslovsforslaget og SB: Statens Bevillingssystem.

Formål

På finansloven fastlægges kommende års økonomiske og bevillingsmæssige rammer for ministerområdet, herunder for styrelser og departementet. Det er ifm. udarbejdelsen af finanslovsforslaget (FFL) i foråret, at styrelserne og departementet får opdateret bevillings-, budget- og hjemmelsforudsætninger, herunder en konsolidering af mer- eller mindreudgiftsbehov. Ydermere skal budgetforudsætningerne for øvrige ordninger for næste års finansår og budgetoverslagsårene konsolideres.

Det er også ifm. i styrelsernes og departementets konsolidering af egen bevilling på FFL, at evt. mindre- eller merbevillingsbehov og nye prioriteringer for det næste år kan indmeldes over for departementets centrale bevillings- og budgetfunktion og i sidste ende Finansministeriet (FM). Det er således ved udarbejdelsen af FFL, at alle kendte budgetsager for kommende finansår skal håndteres.

I efteråret fremsættes ændringsforslagene (ÆF) til FFL. ÆF har til formål at korrigere FFL pba. ændrede skøn for den tekniske indbudgettering (TÆF), politiske initiativer (PÆF) og ændringer på baggrund af konjunkturer (KÆF).

Regeringens finanslovsforslag skal, som andre lovforslag, behandles tre gange i Folketinget med mellemliggende udvalgsbehandlinger. FFL fremsættes normalt i slutningen af august og førstebehandles i september og oktober. Første- og andenbehandling vedrører typisk alene det fremsatte FFL, mens den tredje og afsluttende behandling også omhandler de stillede ÆF. Det er ifm. ÆF, at der kan foretages justeringer til det fremsatte FFL, som dog skal have ophæng i enten TÆF, PÆF eller KÆF, hvortil der er faste regler for, hvad der kan indarbejdes.

Datagrundlag

FM's rammeudmelding danner udgangspunkt for udarbejdelsen af de styrelses- og departementsspecifikke FFL-bidrag. Ifm. udarbejdelsen af budgetsager, herunder merbevillingsønsker, kan der anvendes flere datakilder (fx eksisterende finanslovsbevillinger, regnskabsdata, tidsregistreringer, leverandøroverslag mv.). Udover at de styrelses- og departementsspecifikke FFL-bidrag bygger på et validt og konsolideret grundlag, skal der også være dokumentation og gennemsigthed i datakilderne.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Finanslovsprocessen begynder formelt med FM's rammeudmelding til ressortministerierne omkring februar måned og løber frem til indgåelsen af den endelige finanslovsaftale med efterfølgende vedtagelse af næste års finanslov i december måned. Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion sørger for at fremsende konkrete frister for forskellige leverancer til de lokale økonomifunktioner. Den overordnede tidsplan, som der styres efter, fremgår af *tabel 1.1.2* nedenfor.

Tabel 1.1.2. Overordnet finanslovsproces med FFL og ÆF

Proces	Opgave	Tidspunkt
FFL	1. Afklaring af evt. merbevillingsbehov på FFL og opstart af budgetproces	Feb
	2. FM udsender teknisk rammefastsættelse for SKM på FFL	Feb
	3. Departementet udsender rammeudmelding til lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet	Mar
	4. Opfølgende budgetproces ml. departement og styrelser efter rammefastsættelse, inkl. tværgående prioriteringsdrøftelser af rammerne i koncernledelsen	Mar - Maj
	5. Lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet afleverer teknisk FFL-bidrag til departementet	Primo apr
	6. Departementet sender samlet FFL-bidrag for § 9 til FM	1. maj
	7. Regeringsbehandling af samlet prioriteringsoplæg for FFL	Maj - Jun
	8. Finansministeriet giver trykordre	Jun / Jul
	9. Teknisk gennemgang af FFL for Skatteudvalget og Finansudvalget	Ultimo aug
ÆF	10. Opstart af proces med afklaring af ÆF til FFL	Ultimo aug
	11. Aflevering af TÆF til FM	Ultimo sep
	12. Aflevering af PÆF til FM	Medio/ultimo nov
	13. Aflevering af KÆF til FM	Ultimo nov
	14. Folketinget vedtager samlet finanslov (FFL+ÆF)	Dec

Anm.: Ovenstående tidsplan angiver hovedreglen for en finanslovsproces. Der kan de konkrete år være forhold, eksempelvis udskrivelse af folketingsvalg mv., som medfører, at en alternativ tidsplan vil blive udmeldt. Benyttede forkortelser: FFL: forslag til finansloven. FM: Finansministeriet. SKM: Skatteministeriet. ÆF: Ændringsforslag til finansloven.

Ovenstående proces indeholder de overordnede milepæle. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der mellem de oplistede punkter er en løbende interaktion mellem departementets centrale bevillings- og budgetfunktion og de lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet, herunder tilbageløb på materiale som bruges til den endelige finanslov. Hertil kommer løbende interaktioner mellem FM og departementets budgetkontor.

Det er de lokale økonomifunktioner, som skal have et fuldstændigt overblik over alle styrelsens ordninger samt de forskellige hovedkonti, personaleoversigten, hovedformål mv. Det er vigtigt, at de lokale økonomifunktioner sørger for at få opdateret den eksisterende finanslov således, at FFL-bidraget harmonerer med forventningerne til det kommende år og de fastsatte bevillingsmæssige rammer. Derfor bør de lokale økonomifunktioner tage stilling til deres behov, ændringer og bidrag, inden departementets tidsplan og bestillinger udsendes.

De lokale økonomifunktioner bør forvente tilbageløb på oversendt materiale i form af spørgsmål og behov for uddybning. En bestilling er dermed ikke nødvendigvis afsluttet, når den er ledelsesgodkendt og oversendt til departementets centrale bevillings- og budgetfunktion.

Med hensyn til processtrin 1-14 i *tabel 1.1.2.* ovenfor skal de lokale økonomifunktioner løbende levere bidrag og besvare bestillinger fra departementets centrale bevillings- og budgetfunktion. Det er vigtigt at prioritere bestillingerne, da de, især i forbindelse med ÆF-processen, bruges i politiske forhandlinger. De enkelte processtrin er uddybet nedenfor:

1. Afklaring af evt. merbevillingsbehov på FFL og opstart af budgetproces

Det anbefales, at de lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet senest i februar måned forelægger en proces for håndtering af FFL-processen for topledelsen, hhv. direktionen i de enkelte styrelser og ledelsen i departementet. Det er vigtigt, at de lokale økonomifunktioner får identificeret og kortlagt evt. væsentlige merbevillingsbehov på deres område, der ikke umiddelbart kan håndteres ved intern omprioritering inden for den udmeldte ramme, og som derfor skal indmeldes til departementets centrale bevillings- og budgetfunktion. Ved fremsendelse skal der redegøres klart for indhold og begrundelse for merbevillingsbehovet i notatform med dertilhørende bilag, der dokumenterer budgetteringsforudsætninger mv.

På baggrund af de fremsendte merbevillingsbehov vurderer departementet, hvorvidt ønskerne kan efterkommes, og om finansieringen i så fald kan ske ved prioriteringer inden for ministerområdet, eller ved at rejse merbevillingssagen over for FM i regi af ministerområdets samlede FFL-bidrag.

2. FM udsender teknisk rammeafastsættelse for SKM på FFL

FM udarbejder en rammeudmelding til det enkelte ressortministerium med udgangspunkt i en teknisk videreførelse af de eksisterende bevillingsmæssige rammer fraregnet udløb af midlertidigt afsatte finanslovsbevillinger og evt. nye prioriteringer, effektiviseringer mv. (såsom indkøbsbesparelser o.lign.).

3. Departementet udsender rammeudmelding til styrelser

Departementet fordeler SKMs rammer på tværs af ministerområdet på baggrund af de udmeldte rammer fra FM. Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion sender derefter en udmelding til de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement. Dette sker omkring primo marts. Rammeudmeldingen fungerer som et indkaldelsesbrev til de lokale økonomifunktioner vedrørende deres kommende FFL-bidrag. Udover selve skrivelsen vil der i hele finanslovsprocessen løbende kunne komme bestillinger.

4. Opfølgende budgetproces ml. departement og styrelser efter rammeafastsættelse

Departementet vil typisk have en drøftelse med FM om forudsætningerne for rammeudmeldingen, herunder fx afklaring af bevillingsudløb eller bevillingsfald til specifikke opgaver. Der er med andre ord en forventning om, at den lokale økonomifunktion har et opdateret overblik over egne bevillinger, samt hvornår de udløber.

Det er i denne periode, at der vil være drøftelser med FM om de merbevillingssager, der måtte være rejst af SKM. De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement vil skulle bidrage til merbevillingssager i form af løbende besvarelse af spørgsmål og bestillinger på notater. Det er vigtigt, at der foreligger klare data- og udgiftsforudsætninger, som kan dokumentere det rejste merbevillingsbehov.

På baggrund af de pågående merbevillingssager kan der på koncernledelsesmøderne mellem departementet og styrelserne være drøftelser omkring den tværgående prioritering inden for hele SKMs ressortområde.

5. Lokale økonomifunktioner i styrelser og departement afleverer teknisk FFL-bidrag til departementet

De lokale økonomifunktioner udarbejder, parallelt med den opfølgende budgetproces, på baggrund af rammeudmeldingen et såkaldt "teknisk" FFL-bidrag, hvor rammerne fordeles på standardkonti, og hvor personaleoversigt og anmærkningsstekst, herunder opgaveoversigten, ajourføres, ligesom at eventuelle indtægtsskøn opdateres. Hertil skal det tekniske FFL-bidrag også tage højde for, hvorvidt der er behov for nye hjemler eller justeringer af eksisterende, herunder materielle hjemler i form af tekstanmærkninger.

Udfaldet af den opfølgende budgetproces (trin 4) og regeringens prioriteringsoplæg (trin 7) kan lede til efterfølgende justeringer af FFL-bidraget. Det "tekniske" FFL-bidrag er således teknisk i den forstand, at der i bidraget som udgangspunkt ikke indarbejdes udgiftsmæssige regeringsprioriteringer. Det tekniske bidrag er imidlertid af substantiel afgørende og rammesættende betydning med hensyn til at skabe gennemsigtighed omkring de bevillingsmæssige rammer, hovedopgaver og prioriteringer, herunder over for Folketinget, samt sikring af nødvendige hjemler.

6. Departementet oversender samlet FFL-bidrag for § 9 til FM den 1. maj

På baggrund af rammeudmeldingen for SKM skal der udarbejdes et samlet FFL-bidrag for § 9, der oversendes til FM den 1. maj. FFL-bidraget indeholder et samlet FFL for alle hoved-, under- og standardkonti på § 9. I bidraget kan der indgå eventuelle merbevillingsbehov for ministerområdet, som enten er indarbejdet direkte i FFL-bidraget eller vedlagt som bilag, ligesom forskellige indholdsmæssige ændringer, fx kontostruktur, anmærkningstekster, organisationsændringer mv., er foretaget. De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement er ansvarlige for at levere bidrag hertil for de konti og dele af FFL, de er ansvarlige for. Ydermere er de ansvarlige for at udarbejde budgetnotater for de øvrige ordninger, som hører under deres ressortområde.

De lokale økonomifunktioner har også ansvaret for at få alle godkendte ændringer indfastet i Statens Bevillingslovssystem (SB). I den forbindelse skal de desuden være opmærksomme på, at der vil blive udsendt en pris- og lønregulering (PL) til rammetallene efter den nyeste PL-sats i løbet af foråret, som også skal indarbejdes i SB.

Adgang til SB kan fås ved henvendelse til Budget og Finanslov (BFL) i departementet. Fsva. den tekniske indbudgettering i SB har BFL udarbejdet en miniguide til brug herfor. Den kan udleveres ved henvendelse.

Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion koordinerer udarbejdelsen af det samlede FFL-bidrag, og vil i den forbindelse udsende bestillinger til de lokale økonomifunktioner og forestå dialogen med FM.

I forlængelse af oversendelsen af FFL-bidraget skal der udarbejdes en betænkning for FFL-bidraget og en oversigt over hovedbevægelserne under § 9. Skatteministeriet. I den forbindelse kan de lokale økonomifunktioner blive anmodet om at bidrage til forklaringen af ændringer fra budgetåret til finansåret for de konti, hvor der har været større ændringer.

7. Regeringsbehandling af samlet prioriteringsoplæg for FFL

På baggrund af budgetbidrag fra ressortministerierne udarbejder FM et samlet prioriteringsoplæg for FFL, som behandles enten i regeringens økonomiudvalg (ØU) eller koordinationsudvalg (KU). I prioriteringsoplægget kan der indgå oplæg til effektiviseringer på ministerområdet, ligesom der fra FM's side vil være udarbejdet oplæg til, om og hvordan evt. merbevillingsønsker skal prioriteres, herunder også for SKM.

8. Trykordre

FM giver ultimo juni / primo juli trykordre, hvorefter det ikke er muligt at foretage justeringer til FFL. Med trykordren igangsættes produktionen af den fysiske udgave af FFL.

9. Teknisk gennemgang af FFL for Skatteudvalget og Finansudvalget

Finansministeren præsenterer som udgangspunkt regeringens FFL sidste tirsdag i august. I forlængelse heraf vil der være en teknisk gennemgang af SKM's FFL-bidrag i Folketingets Skatteudvalg (SAU) og evt. Finansudvalg (FIU). Under gennemgangen har medlemmerne af FIU og SAU mulighed for at spørge til alle dele af FFL. Derfor udarbejdes der inden da baggrundsmateriale til de to tekniske gennemgange. Der kan i den forbindelse være behov for materiale fra de lokale økonomifunktioner. I så fald vil departementet koordinere baggrundsmaterialet og udsende konkrete bestillinger.

10. Opstart af proces med afklaring af ÆF

I efteråret pågår der dels en teknisk proces for ÆF, og dels en politisk proces med politiske forhandlinger om indgåelse af en finanslovsaftale. De mest almindelige ændringsforslag vedrører ændrede forudsætninger (fx ændrede skøn for løvbundne bevillinger og indtægtsordninger) eller politiske aftaler som følge af finanslovsforhandlingerne, hvor der foretages ændringer af fx skatter og afgifter.

Dertil kommer materiale til finanslovsforhandlingerne, som særligt foregår i oktober og november måned. Alt afhængigt af temaerne for finanslovsforhandlingerne kan det forventes, at de lokale økonomifunktioner løbende skal udarbejde bidrag til begge processer, besvare bestillinger, og drøfte disse med departementet. Mange af bestillingerne kan blive sendt med kort varsel, da bestillingerne i visse tilfælde skal anvendes til igangværende forhandlinger. Som lokal økonomifunktion vil man modtage bestillinger på de konkrete leverancer, men har også selv et ansvar for at være opmærksom på behovet for materiale til disse processer.

11. Aflevering af teknisk ændringsforslag til FM

Omkring primo september vil departementet indlede en dialog med de lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet omkring eventuelle tekniske ændringer til FFL. For at få etableret et overblik over det kommende arbejde, skal de lokale økonomifunktioner fremsende en oversigt over, hvad de forventer at indmelde på deres område ifm. de tekniske ændringsforslag til FFL.

I udgangspunktet er alle ændringer relevante, hvis de har substantiel betydning for finansloven. Det er fx som udgangspunkt ikke muligt at komme med ændringsforslag alene til anmærkningsteksten til en bevilling, medmindre der samtidig er indholdsmæssige ændringer til den pågældende bevilling. Korrekturfejlv. kan derfor ikke rettes til på TÆF. Det er som udgangspunkt heller ikke muligt at foretage ændringer til de bevillingsmæssige prioriteringer, som ligger til grund for FFL.

Herefter vil departementet indlede en dialog med FM om, hvorvidt alle de foreslåede ændringsforslag skal indarbejdes i SB.

12. Aflevering af politiske ændringsforslag til FM

PÆF og processen herfor afhænger i høj grad af regeringens, men også Folketingets politiske dagsorden. Der vil ofte i forlængelse af finanslovsforhandlingerne være en række politiske pakker og initiativer, som forhandles sideløbende med finansloven. Dette foregår typisk omkring oktober til medio november.

De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement vil ofte være i tæt dialog med departementets centrale bevillings- og budgetfunktion omkring de politiske aftaler, da der ofte er korte frister på udarbejdelse og oversendelse af materiale: Først fra de lokale økonomifunktioner til departementet, dernæst fra departementet til FM. Departementet sørger for løbende at informere de lokale økonomifunktioner omkring fremdriften af de politiske forhandlinger, samt hvis der er behov for, at de sikrer et beredskab i tilfælde af bestillinger og spørgsmål fra politikerne.

I forlængelse af indgåelse af den politiske finanslovsaftale skal der ske en indbudgettering på PÆF, hvilket typisk indebærer skarpe frister inden for en kort tidsperiode. Dette henset til Folketingets behandling af det samlede FFL.

13. Aflevering af konjunkturbetingede ændringsforslag til FM

De konjunkturbetingede ændringsforslag kommer, når processen med de politiske ændringsforslag er afsluttet. De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement har det primære ansvar for at være opmærksomme på, om de har bidrag til disse og i så fald informere departementet herom. KÆF vedrører som udgangspunkt kun indtægter, indkomstoverførsler, renter mv. og skal have et ophæng i en opdateret konjunkturvurdering. Denne vurdering foretages af styrelserne og har således ikke ophæng i en central udmelding.

14. Folketinget vedtager samlet finanslov (FFL+ÆF)

Den endelige finanslovsaftale indgås almindeligvis i november. Når finanslovsaftalen er indgået, udarbejdes konkrete ændringsforslag mhp. afstemning i Folketinget. I december vedtager Folketinget den endelige finanslov.

1.2. Grundbudget, aktivitets- og ressourceplan og grundbudgetnotat i styrelser og departement

Tabel 1.2.1. Leverancen

Navn på leverance:	Grundbudget til Økonomistyrelsen, aktivitets- og ressourceplan og internt SKM grundbudgetnotat i styrelser og departement
Henvisning:	Leverancen er kravstillet i kapitel 2 i Økonomistyrelsens <i>Cirkulære om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning</i> .
Ekstern modtager:	Finansministeriet og Økonomistyrelsen
Frekvens:	Årtlig
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I departementet: Departementschefen ▪ I styrelsen: Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for ministerområdets samlede grundbudget. ▪ Lokale økonomifunktioner i styrelser og departement er ansvarlige for aktivitets- og ressourceplan og grundbudgetbidrag på egne ordninger.
Frist(er):	Se tabel 1.2.2.
Dokumentation/ journalisering:	Grundbudgettet skal journaliseres, fx med titlen <i>Grundbudget + år</i> .
Koncernfælles praksis:	Der henvises til Økonomistyrelsens <i>Vejledning om grundbudgetnotat - Virksomheder</i> (august 2016) samt <i>Vejledning om budgettering- og budget- og regnskabsopfølgning</i> (november 2015).

Anm.: Benyttet forkortelse: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet).

Formål

Styrelsernes og departementets grundbudgetter og aktivitets- og ressourceplaner skal sikre et økonomisk styringsgrundlag samt sikre gennemsigthed i bevillingsanvendelsen for året. Produkterne skaber således et overblik over periodiseringen af bevilling, herunder opdeling på løn, øvrig drift og indtægter samt fordeling på finanslovsformål. Som udgangspunkt udarbejdes der grundbudgetter for alle ordninger under § 9, med mindre andet er aftalt.

Grundbudgettet udarbejdes i udgangspunktet inden for de afsatte økonomiske rammer på finansloven. Der vil dog kunne foretages ændringer i forhold til bevillingen fx som følge af tværgående prioriteringer eller ved indarbejdelsen af en negativ budgetkorrektion, hvis der skulle være behov dette.

De interne styrelses- og departementsspecifikke grundbudgetter og aktivitets- og ressourceplaner giver detaljerede beskrivelser af alle dele af bevillingsanvendelsen og udgør styrelsens/departementets egentlige styringsgrundlag. Den eksterne grundbudgetleverance til Finansministeriet/Økonomistyrelsen er mere overordnet og udgør grundlaget for opfølgning ved udgiftsopfølgningerne. Der er i den eksterne leverance særligt fokus på periodiseringen af bevilling på hhv. løn og øvrig drift og indtægter ift. finanslovsformålene samt overordnede budgetteringsforudsætninger for bevillingsanvendelsen.

Datagrundlag

De bevillingsmæssige rammer aftalt på finansloven for året.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement kan med fordel orientere sig i Økonomistyrelsens *Vejledning om grundbudgetnotat - Virksomheder* (august 2016) samt de af BFL tidligere udmeldte skabeloner og vejledninger. Processen med udarbejdelse af de interne grundbudgetnotater begynder omkring juni måned med udgangspunkt i finanslovsforslaget (FFL), hvor der udmeldes en specifik tidsplan og opdaterede skabeloner. Grundbudget og aktivitets- og ressourceplanen skal være med til at give en detaljeret gennemgang af budgettet fordelt på enheder og opgaver, herunder også deres forudgående beslutninger om budgetteringsforudsætninger, prioriteringer, rekrutteringer mv.

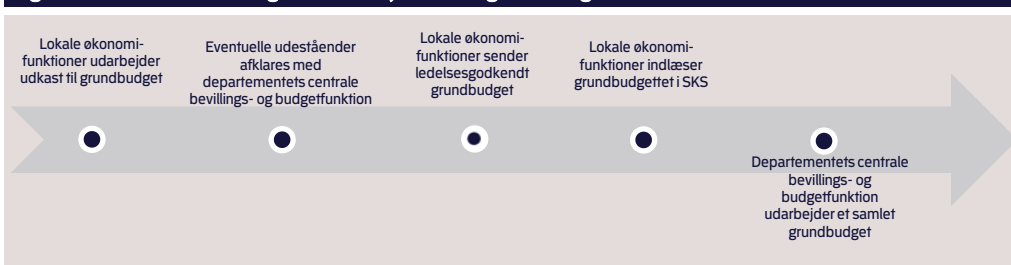
Det eksterne grundbudget til Finansministeriet/ Økonomistyrelsen udarbejdes således parallelt med det interne grundbudget og aktivitets- og ressourceplan. Der er en skabelon, som er ens på tværs af staten, som udfyldes med frist i december. Det eksterne grundbudget skal være indlæst i Statens Koncernsystem (SKS) ultimo december, *jf. tabel 1.2.2. nedenfor.*

Tabel 1.2.2. Proces og leveranceplan for grundbudgetnotat

Proces	Tidspunkt
Departementet fremsender bestilling på grundbudget sammen med skabelon til grundbudget og opdatering af styrelsens/departementets aktiviteter	Medio juni
De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement fremsender kontorchefgodkendt udkast til grundbudget og aktivitets- og ressourceplaner for kommende finansår	Medio/ ultimo okt
Departementet sender bemærkninger til udkast	Ultimo okt
De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement tilpasser deres respektive grundbudget/ aktivitets- og ressourceplaner på baggrund af departementets bemærkninger og oversender et revideret materiale til departementet	Medio nov
Departementet og de lokale økonomifunktioner får afklaret eventuelle udeståender	Medio nov
De lokale økonomifunktioner sender et ledelsesgodkendt grundbudgetnotat til departementet	Ultimo. nov
De lokale økonomifunktioner har indlæst grundbudget i SKS	Primo dec
Evt. korrektioner som følge af finanslovsforhandlingerne (ÆF)	Primo dec

Arbejdet med grundbudgettet er en fast opgave, som lokale økonomifunktioner i styrelser og departement selv skal være opmærksomme på. De vil modtage en bestilling med en konkret tidsplan for arbejdet med grundbudgettet, men har selv ansvar for at være opmærksomme på at påbegynde arbejdet. De bør derfor allerede inden departementets bestilling tage aktiv stilling til deres områdes behov og bidrag, *jf. figur 1.2.1.*

Figur 1.2.1. Ansvarsfordeling ifm. udarbejdelsen af grundbudgettet



De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement bør forvente tilbageløb på oversendt materiale i form af spørgsmål og behov for uddybelse. Hvad der er klart for de lokale økonomifunktioner, kan virke uklart for andre parter, som ikke har samme indsigt i den daglige drift. En bestilling er dermed ikke nødvendigvis afsluttet, når den er ledelsesgodkendt og oversendt til departementet. Hertil kommer, at der kan komme enkelte ændringer ifm. finanslovsforhandlingerne.

Grundbudget og grundbudgetnotatet skal godkendes af departementet, som samler alle ministerområdets grundbudgetnotater.

1.3. Aktstykker og tillægsbevillingslov

Med finansloven tilvejebringes hjemmel til at afholde udgifter i løbet af finansåret. Hvis der i løbet af året måtte opstå behov for at foretage økonomiske dispositioner udover, hvad der er hjemlet i den gældende finanslov, skal der indhentes hjemmel hertil ved at forelægge Finansudvalget (FIU) et aktstykke.³

Herudover skal der i henhold til Budgetvejledningens pkt. 2.2.18.1.2, jf. cirkulære om ændring af Budgetvejledning af marts 2019, forelægges søgende aktstykke forud for offentliggørelse af udbud eller igangsættelse af gennemførelsesfasen om it-projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder internt ressourceforbrug udgør 60 mio. kr. eller derover.

De tilfrådte aktstykker og andre bevillingsændringer fra indeværende finansår indgår i en samlet tillægsbevillingslov (TB), der forelægges Folketinget.

Tabel 1.3.1. Leverancen

Navn på leverance:	Aktstykke og TB
Henvisning:	På fm.dk (under menupunktet Arbejdsområder - <i>finanslov</i>) findes Finansministeriets egen beskrivelse af aktstykker og TB
Ekstern modtager:	Finansministeriet, Finansudvalget og Folketinget
Frekvens:	Efter behov
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I departementet: Skatteministeren ▪ I styrelsen (inden fremsendelse til departementet): Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for at sende det samlede bidrag til Finansudvalget. ▪ Lokale økonomifunktioner i styrelser og departement er ansvarlige for at levere bidrag.
Frist(er):	Aftales forud for arbejdet, når der foreligger klarhed over behovet for et aktstykke.
Dokumentation/ journalisering:	Aktstykker skal journaliseres, fx med titlen <i>Emne, aktnummer</i> (når det foreligger), <i>år</i> . TB skal journaliseres, fx med titlen <i>TB, emne, år</i> .
Koncernfælles praksis:	-

Anm.: Benyttede forkortelser: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet). TB: Lov om tillægsbevilling.

Formål

Aktstykker anvendes primært ifm. merudgiftsbehov eller hjemmelsændringer i indeværende finansår. Dette vil kræve en særskilt stillingtagen fra FIU og skal normalt være forbundet med udgifter, der ikke kan udskydes eller afholdes inden for ministerområdets eksisterende bevillingsmæssige rammer. Inden aktstykket kan oversendes til FIU, skal Finansministeriets (FM) tilslutning foreligge.

De tilfrådte aktstykker og andre bevillingsændringer fra indeværende finansår indgår i en samlet tillægsbevillingslov (TB), der forelægges Folketinget. TB samler således op på alle bevillingsændringer i løbet af finansåret. Der skal være forudgående hjemmel til at optage bevillingsændringer på TB. Tillægsbevillingsloven skaber hjemmel for ændrede bevillinger i det forgangne finansår. Derfor fremsætter regeringen i begyndelsen af hvert år forslag til lov om TB for det forgangne år.

³ Hvis der er tale om en mindre væsentlig disposition uden principiel betydning kan hjemlen opnås ved at søge og få dispensation fra Finansministeriet, jf. Budgetvejledningens afsnit 3.3.2.

Datagrundlag

Når en lokal økonomifunktion i styrelse eller departement udarbejder et aktstykke, skal Budgetvejledningens anvisninger følges, *jf. BV 3.5 Udarbejdelse af aktstykker*. Aktstykker skal forelægges medlemmerne af FIU og skal derfor skrives, så formålet med aktstykket er tydeligt for medlemmerne.

Proces

Det er økonomifunktionen i styrelsens ansvar at udarbejde en proces- og leveranceplan for hvert enkelt aktstykke efter det koncernfælles fastlagte paradigme. Denne kan udleveres ved henvendelse til Budget og Finanslov (BFL) i departementet. Proces- og leveranceplanen skal sikre, at der er indtænkt den fornødne tid til at håndtere de forskellige processer og interne frister. Derudover anskueliggør planen, hvis den forudsatte proces skrider.

Der er en række generelle pejlemærker for aktstykkeprocessen, der er skitseret i det følgende:

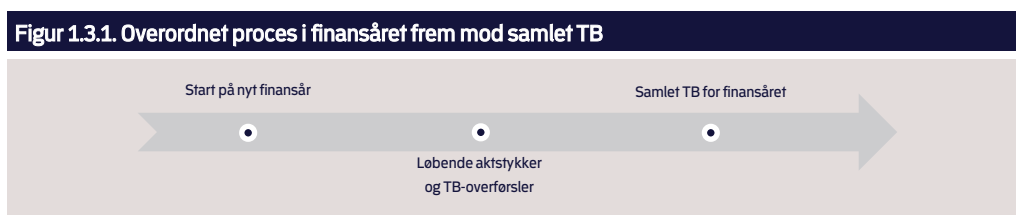
- Proces- og leveranceplan for aktstykker fremsendes til departementet i god tid inden og senest to måneder før oversendelse til Finansudvalget.
- Udkast til aktstykke fremsendes til departementet ca. 1,5 måned før oversendelse til Finansudvalget, så arbejdet på sagsbehandlerniveau kan påbegyndes.
- Udkast til aktstykke forelægges departementschefen og skatteministeren ca. en måned før oversendelse til Finansudvalget. Undtagelsesvis vil forelæggelsen kunne have form af en orienterende notits, hvis det processuelt ikke er muligt at forelægge et udkast til selve aktstykket. Dette vil altid skulle fremgå af procesplanen og skal alene ske undtagelsesvist.
- Endeligt og styrelsesdirektørgodkendt aktstykke forelægges departementschefen med henblik på proces op mod skatteministeren otte dage før oversendelse til Finansudvalget.
- Den ansvarlige fag- og underdirektør er ansvarlig for sikring af proces og indhold. Aktstykkerne skal altid koordineres tæt med den lokale økonomifunktion. Såfremt proces- og leveranceplanen skrider, har den ansvarlige fag- og underdirektør til enhver tid initiativforpligtelsen til at kontakte departementet med henblik på orientering herom. En korrigeret proces- og leveranceplan skal fremsendes til departementet.

Selve proces- og leveranceplanerne skal som minimum skitsere;

- Hvornår udkast til aktstykket forventes fremsendt til departementet (ca. 1,5 måned før oversendelse til Finansudvalget).
- Hvornår departementschefen og skatteministeren forventes forelagt første aktstykkeudkast (1. måned før oversendelse til Finansudvalget).
- Hvornår aktstykket forventes oversendt til Finansministeriet.
- Hvornår det endelige styrelsesdirektørgodkendte aktstykke forventes oversendt til departementet.
- Hvornår det endelige aktstykke forventes forelagt for departementschefen og skatteministeren (senest 8 dage før oversendelse til Finansudvalget).
- Hvornår det endelige aktstykke forventes oversendt til Finansudvalget.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Det overordnede årshjul for aktstykker og TB er skitseret nedenfor, *jf. figur 1.3.1*.



Nedenfor redegøres der for den overordnede proces for udarbejdelsen af aktstykker og TB, herunder hvilken proces og ansvarsfordeling der gælder mellem den centrale bevillings- og budgetfunktion i departementet og de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement.

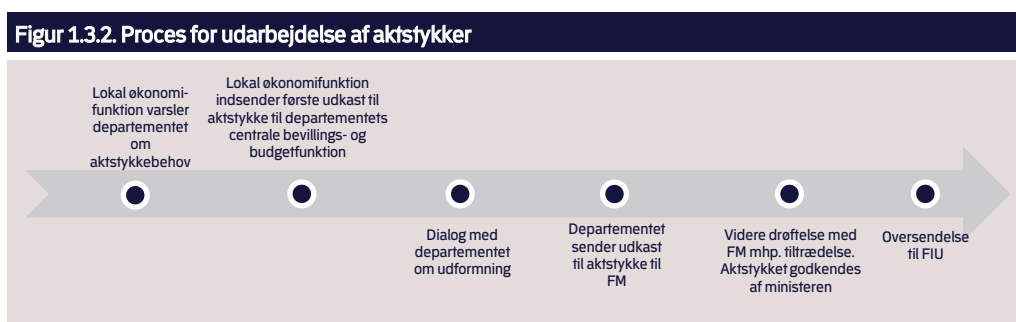
Aktstykker

Aktstykker kan som udgangspunkt kun forelægges FIU ifm. de faste møder i udvalget i løbet af folketingsåret. FIU mødes 2-3 gange om måneden fra januar til ultimo juni. Udvalget har lidt færre møder i løbet af efteråret. Det er vigtigt, at der tages højde for, hvornår disse møder afholdes ift. planlægningen af processen omkring aktstykket samt tidspunktet for evt. tiltrædelse og udmøntning af ressourcer eller tildeling af hjemler. En oversigt over FIUs planlagte mødedatoer og afleveringsfrister for aktstykker er at finde på Folketingets hjemmeside.

Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion koordinerer udarbejdelsen af aktstykket og indgår i dialog med FM ift. at opnå tilslutning til aktstykket før forelæggelse for FIU. Derfor er det også vigtigt at orientere og inddrage departementet, så snart behovet for et aktstykke opstår.

Aktstykket udarbejdes efter en fast struktur, der stemmer overens med, hvad der fremgår af *Budgetvejledningens afsnit 3.5*. Den lokale økonomifunktion vil som udgangspunkt skulle indsende deres bud på aktstykket og herunder især være opmærksom på punkt a, b og c, *jf. Budgetvejledningens afsnit 3.5*. Aktstykket skal have en form, som gør, at det kan forelægges ministeren og FM. Før aktstykket forelægges ministeren, vil der skulle ske en ledelsesgodkendelse i den institution (styrelse eller departement), som aktstykket vedrører. Godkendelsen foretages typisk på topledelsesniveau (styrelsesdirektør eller departementschef), men det afhænger af en konkret vurdering ift. det enkelte aktstykke. Da departementets centrale bevillings- og budgetfunktion løbende koordinerer med FM, inden aktstykket lægges op i begge huse, må et vist tilbageløb forventes, herunder spørgsmål til det oversendte aktstykke fra både departementet og FM.

De overordnede procesled er skitseret nedenfor, *jf. figur 1.3.2*.



Tillægsbevilling

TB bliver ajourført i løbet af året i takt med, at der opstår bevillingsoverførsler eller nye bevillinger. Det er departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, der forestår ajourføring på baggrund af de løbende sager.

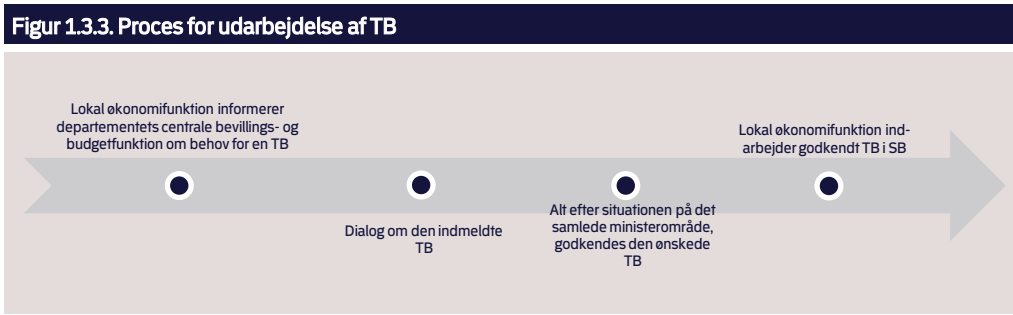
Der er syv kategorier af sager, som kan optages på TB, *jf. Budgetvejledningens afsnit 3.6.2*. Det drejer sig om:

- Ny lovgivning
- Aktstykker
- Ekstraordinære udgifter som følge af COVID-19
- Overførsel mellem ministerområdet

- Overførsel mellem hovedkonti
- Dispositionsbegrænsninger
- Direkte efterbevilling mv.
- Andre bevillingsforslag.

De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement vil som udgangspunkt have ansvar for at indmelde behov for ændringer på TB på deres respektive områder. Indmeldingen sker til departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, som sørger for at have det samlede overblik for ministerområdet. Der vil hen imod november måned komme en bestilling fra departementet, hvor de lokale økonomifunktioner skal melde de sager ind, der skal optages på TB. Den lokale økonomifunktion skal sørge for at have et overblik over forventede sager til TB i løbet af året. Sagerne skal meldes ind så tidligt som muligt og ikke afvente departementets bestilling. Når departementet har godkendt en TB, bliver den lokale økonomifunktion informeret herom. De skal herefter selv indarbejde den i Statens Budgetsystem (SB).

De overordnede procesled er skitseret nedenfor, *jf. figur 1.3.3*.



1.4. Budget- og regnskabsopfølgninger i styrelser og departement

Tabel 1.4.1. Leverancen

Navn på leverance:	Budget- og regnskabsopfølgning i styrelser og departement (- <i>Månedsopfølgningen</i>)
Henvisning:	Leverancen er kravstillet i § 10 i Økonomistyrelsens <i>Cirkulære om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning</i> ⁴ .
Ekstern modtager:	Ingen ekstern modtager
Frekvens:	Månedlig. (Opfølgningen for januar og juni måned kan udskydes og slås sammen med opfølgningen for den efterfølgende måned). Dette vil i så fald kræve en positiv udmelding herom.
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I styrelsen: Styrelsesdirektøren ▪ I departementet: Afdelingschefen forelægges alle styrelsesbidrag til orientering. Departementschefen forelægges en samlet sag med de væsentligste opmærksomhedspunkter
Leveranceansvarlig enhed:	De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement
Frist(er):	Ingen eksternt kravstillet frist. Intern, anbefalet frist: De lokale bidrag fra styrelser og departement skal som udgangspunkt være departementet i hænde senest ca. den 14. i måneden i den efterfølgende måned.
Dokumentation/Journalisering:	Den ledelsesgodkendte månedsopfølgning skal journaliseres, fx med titlen <i>Månedlig budget- og regnskabsopfølgning, [Skattestyrelsen], [oktober 2018]</i> .
Koncernfælles praksis:	Der foreligger koncernfælles praksis vedrørende den månedlige budget- og regnskabsopfølgning i styrelser og departement, jf. den fælles skabelon for udarbejdelsen af månedsopfølgningen, der indsendes til departementet.

Anm.: 1. Budget- og regnskabsopfølgningen kravstilles på virksomhedsniveau i budgetcirkulæret, hvor der ved virksomhed forstås en forvaltningsenhed, hvis ledelse er budget- og regnskabsmæssigt ansvarlig for én eller flere hovedkonti på finansloven.

Formål

Formålet er først og fremmest at leve op til budgetcirkulærets krav om udarbejdelse af månedsopfølgninger til topledelsen. Opfølgningerne tjener derudover yderligere to formål:

- (1) Månedsopfølgningen sikrer, at topledelsen fast orienteres om aktuelle budget- og regnskabsforhold samt eventuelle afvigelser herimellem. Opfølgningen udgør således et grundlag for, at ledelsen løbende kan imødegå budgetoverskridelser eller prioritere eventuelle uforbrugte, ledige midler til nye aktiviteter.
- (2) Månedsopfølgningen sikrer, at den lokale økonomifunktion har et grundlag, som institutionens bidrag til koncernens kvartalsvise udgiftsopfølgninger og budgetprognoser kan baseres på.

Datagrundlag

Månedsopfølgningen baseres på budget- og regnskabsdata fra SAP Intern⁴, hvor regnskabsdata afspejler regnskabet i Statens Koncernsystem (SKS).

Om budgetdata: Månedsopfølgningen baseres på de senest indlæste budgetdata i SAP Intern, der vedligeholdes og indlæses af de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement. De indlæses i umiddelbar forlængelse af, at de opdaterede (budget)prognoser for året er blevet oversendt til Finansministeriet som en del af den faste udgiftsopfølgningsleverance.

⁴ Ved SAP Intern forstås SAP ECC, SAP BW og SAP BPC.

Om regnskabsdata: Månedsopfølgningen baseres på regnskabsdata, der trækkes i SAP Intern efter periodens afslutning. Perioden lukker som regel den tredje hverdag i den efterfølgende måned, hvorfor regnskabsdata typisk kan trækkes fra og med den fjerde hverdag i den efterfølgende måned. Man kan med fordel holde sig orienteret om aktuelle frister for periodeluk på intranettet. Administrations- og Servicestyrelsen uploader periodens regnskabsdata i SKS, mens de enkelte styrelser selv godkender deres regnskab. Det officielle regnskab kan herefter typisk udtrækkes i SKS fra den fjerde hverdag i den nye periode. Man kan med fordel holde sig orienteret om aktuelle frister for periodeluk på Moderniseringens hjemmeside i de menu-punkter, der vedrører tidsfrister for godkendelse af regnskaber i SKS.

Indhold og format

Månedsopfølgningen skal omfatte hovedkonti under bevillingstyperne *driftsbevilling* og *statsvirksomhed* samt andre hovedkonti, der periodiseres månedligt, *jf. budgetcirkulærets § 8, stk. 7.*

Samtlige månedsopfølgninger skal indeholde:

- Finansårets aktuelle budget, dvs.:
 - Grundbudgettet, når der følges op på måneder i 1. kvartal
 - Prognose 1, når der følges op på måneder i 2. kvartal
 - Prognose 2, når der følges op på måneder i 3. kvartal
 - Prognose 3, når der følges op på måneder i 4. kvartal
- Afvigelser mellem periodens budget og regnskab
- Forklaringer på væsentlige afvigelser mellem periodens budget og regnskab
- Vurdering af behov for korrigerende handlinger iff. afvigelser
- Vurdering af årets resultat, herunder evt. skønnede uforbrugte midler, der vil kunne prioriteres til nye aktiviteter
- En opfølgning på styrelsens interne reserve
- En opfølgning på lånerammen

Derudover skal månedsopfølgningen for december (periode 12 samt særperioderne i SAP) også indeholde:

- Afvigelser mellem grundbudgettet for hele året og årets samlede forbrug

Månedsopfølgningen skal foretages på et styringsrelevant niveau.

Der foreligger en fast skabelon for udarbejdelsen af månedsopfølgningen, som skal følges af de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement.

1.5. Udgiftsopfølgning i styrelser og departement

Table 1.5.1. Leverancen

Navn på leverance:	Udgiftsopfølgning
Henvisning:	Leverancen er kravstillet i § 12 i Økonomistyrelsens <i>Cirkulære om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning</i> .
Ekstern modtager:	Finansministeriet
Frekvens:	Kvartalsvis
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I departementet: Departementschefen ▪ I styrelsen: Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for ministerområdets samlede bidrag. ▪ De lokale økonomifunktioner i styrelser og departement er ansvarlige for bidrag for egne ordninger.
Frist(er):	Der udsendes forud for hver udgiftsopfølgning en bestilling fra departementet med en tidsplan. Forud for processen fastsættes den konkrete tidsplan nærmere. De lokale UO-bidrag fra styrelser og departement skal som udgangspunkt være departementet i hænde forventeligt den 10. i måneden efter kvartalet afhængigt af regnskabslukning, weekender og ferie. Der er frist til Finansministeriet den 24. i måneden.
Dokumentation/ journalisering:	UO-bidrag skal journaliseres lokalt, fx med titlen <i>Udgiftsopfølgning x + årstal</i> .
Koncernfælles praksis:	Der henvises til Finansministeriets <i>Vejledning til udgiftsopfølgning 1-3 i staten</i> (februar 2017), <i>Vejledning til udgiftsopfølgning 4 i staten</i> (januar 2017) samt Økonomistyrelsens <i>Vejledning om budgettering- og budget- og regnskabsopfølgning</i> (november 2015).

Anm.: Benyttede forkortelser: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet) og UO: Udgiftsopfølgning.

Formål

Budgetloven fastsætter bestemmelser for udgiftslofter og udgiftskontrol, som stiller krav til løbende udgiftsopfølgning i staten. For at leve op til bestemmelserne skal SKM fire gange årligt oversende en udgiftsopfølgning (UO) til Finansministeriet (FM). Hertil skal de enkelte lokale økonomifunktioner i styrelser og departement hver måned følge op på deres budget og forelægge en sag for topledelsen herom. Der henvises til leverancebeskrivelsen *Budget- og regnskabsopfølgninger i styrelser og departement*.

UO har til formål at sikre tæt opfølgning på forbruget i styrelser og departement, koncernen og i hele staten. En tæt opfølgning betyder, at forbruget relateres til fremdriften i den faglige opgavevaretagelse og realiseringen af faglige mål. Det har til hensigt at sikre, at udviklingen i forbruget følges nøje, og at der løbende skabes muligheder for omprioritering på baggrund af realiseret mindreforbrug og nye prioriteringer.

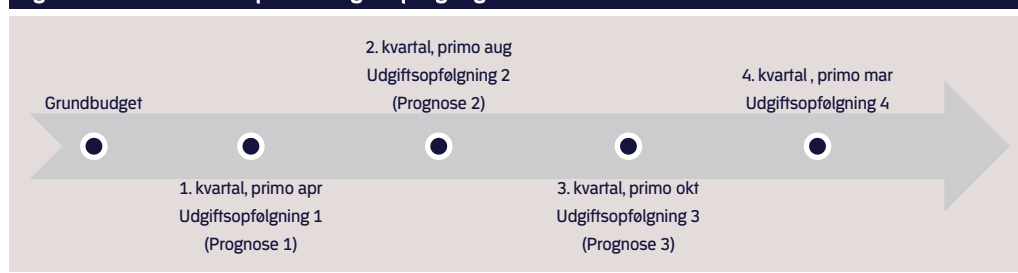
Datagrundlag

UO baseres på budget- og regnskabsdata fra SAP Intern og Statens Koncernsystem (SKS). Der skal være en 1:1 overensstemmelse med tallene i SKS og tallene i UO. Det er de lokale økonomifunktioner i styrelser og departements ansvar at tjekke dette, inden det sendes til departementets centrale bevillings- og budgetfunktion.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Der skal udarbejdes UO for alle bevillinger under delloff for driftsudgifter, delloff for indkomstoverførsler og øvrige udgifter (uden for loff) for hvert ministerområde efter alle kvartaler. Økonomifunktionerne skal udarbejde udgiftsopfølgningen i den officielle OES-skabelon. Hertil skal de opdaterede prognoser ved UO1-UO3 indlæses i SKS. Endelig skal økonomifunktionerne også udfylde de SKM-specifikke bilag til brug for UO. Det fremsendte materiale skal være godkendt af styrelsesdirektør/afdelingschef. Departementets økonomifunktion oversender et samlet UO-bidrag for ministerområdet til FM senest den 24. i måneden efter kvartalet, dog

først den 24. august efter 2. kvartal. U04 udarbejdes og afleveres efter afslutningen af finansåret, *jf. figur 1.5.1. nedenfor.*

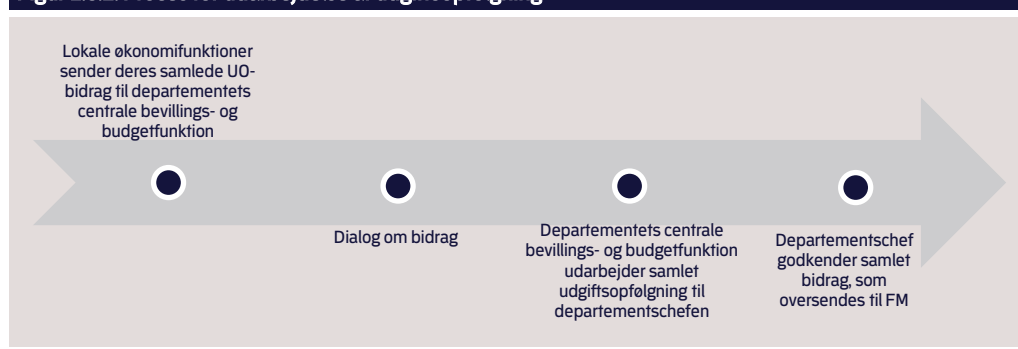
Figur 1.5.1. Overordnet tidsplan for udgiftsopfølgninger i løbet af et finansår

Der følges op på hver UO i forhold til den seneste prognose.

De lokale UO-bidrag fra styrelser og departement skal godkendes af øverste ledelse (i styrelserne: styrelsesdirektøren), førend de fremsendes til departementets centrale bevillings- og budgetfunktion. De skal sendes ca. to uger før oversendelse til FM, altså som udgangspunkt den 13. i måneden efter kvartalet. Tidsfristen er vejledende, og der vil forud for processen udmeldes en konkret tidsplan, hvor der tages højde for regnskabs-tallenes tilgængelighed mv. Styrelsernes afleveringsfrist skal ses under hensyntagen til den videre proces, hvor der skal tages højde for den efterfølgende dialog og tilbageløb på de fremsendte bidrag samt den tværgående prioritering af rammer, råderum mv. Når de enkelte bidrag fra styrelserne og departementet er konsolideret, udarbejdes et samlet bidrag for koncernen, som også indebærer interne godkendelsesprocesser i departementet op mod departementschefen.

De lokale økonomifunktioner bør forvente tilbageløb på oversendt materiale i form af spørgsmål og behov for uddybning. Hvad, der er klart for dem, kan virke uklart for andre parter, som ikke er så langt nede i den daglige drift. En bestilling er dermed ikke nødvendigvis afsluttet, når den er ledelsesgodkendt og oversendt til departementet. Afleveringen af udgiftsopfølgningen er ofte op til ferieperioder, og det skal derfor altid sikres, at der er medarbejdere i beredskab til at besvare spørgsmål efter styrelsens eller departementets bidrag er fremsendt.

Processen for en typisk udgiftsopfølgning fremgår nedenfor, jf. figur 1.5.2.

Figur 1.5.2. Proces for udarbejdelse af udgiftsopfølgning

De lokale økonomifunktioner i styrelser og departementet udarbejder UO-bidrag for de bevillinger, som styrelsen/departementet er ansvarlig for.

Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion foretager på baggrund af UO-bidragene en tværgående prioritering af merudgiftsønsker på tværs af ministerområdet, så det samlede udgiftsniveau holdes under det samlede udgiftsloft. Departementet er ansvarlig for koncernens samlede bidrag til UO, som sendes til FM.

UO skal udarbejdes i overensstemmelse med Finansministeriets *Vejledning til udgiftsopfølgning i staten*. Den aktuelle vejledning kan findes på Økonomistyrelsens hjemmeside. Det er vigtigt, at vejledningen læses og overholdes.

UO skal indeholde en bagud- og fremadrettet afvigelsesforklaring samt en vurdering af årets resultat. Afvigelsesforklaringerne skal beskrives i ovennævnte rækkefølge. Der skelnes mellem fem forskellige typer af afvigelser:

- Regnskabsafvigelser
- Periodiseringsafvigelser
- Aktivitetsændringer
- Prisændringer
- Mindre væsentligt.

Økonomistyrelsen har lavet et enkelt slide, der kort definerer de fem afvigelsestyper og giver et eksempel på brugen heraf. Slidet hedder *Den gode afvigelsesforklaring* og kan findes på Økonomistyrelsens hjemmeside. Hertil er der udarbejdet et notat om de koncernfælles retningslinjer for afvigelsesforklaringer, der supplerer Økonomistyrelsens slide.

UO skal indeholde en bevillingskontrol, dvs. en opfølgning på, om de bevillingsmæssige rammer, som bevillingerne er givet under, er overholdt, herunder fx om løsumsloftet er overholdt for driftsbevillinger.

Inden de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement sender det ledelsesgodkendte UO-bidrag, er det vigtigt at sikre, at alle tallene summerer korrekt og stemmer overens med, det indlæste i SKS.

Det er de lokale økonomifunktioners ansvar, at indholdet af UO-bidraget for deres område er korrekt og følger vejledningen.

Den statslige udgiftskontrol

I forlængelse af ministerområdets samlede UO foretages der en samlet udgiftskontrol, jf. *Budgetvejledningens afsnit 1.2.3*. Dette indebærer, at hvis udgiftskontrollen viser, at ministerområdets samlede og endelige regnskabstal for finansåret kan forventes at overstige finansårets bevillinger, skal der gennemføres foranstaltninger, som sikrer, at finansårets samlede rammer ikke overskrides.

1.6. Koncernopfølgning

Table 1.6.1. Leverancen

Navn på leverance:	Den kvartalsvise koncernopfølgning
Henvisning:	Leverancen er kravstillet i § 11 i Økonomistyrelsens <i>Cirkulære om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning</i> .
Ekstern modtager:	
Frekvens:	Kvartalsvis (Hvis det vurderes, at udgiftsopfølgningerne svarer til behovene i koncernopfølgningen, kan udgiftsopfølgningerne erstatte koncernopfølgningerne for 1., 2. og 3. kvartal. Dette skal dog bero på en konkret vurdering af ministerområdets reelle styringsbehov).
Slutgodkender:	Departementschefen
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for at udarbejde og forelægge koncernopfølgningen. ▪ Lokale økonomifunktioner i styrelser og departement vil eventuelt blive bedt om at bidrage til opfølgningen.
Frist(er):	<p>Økonomistyrelsen anbefaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ At koncernopfølgningen udarbejdes og forelægges for departementschefen, inden udgiftsopfølgningen afgives til Finansministeriet ▪ Tidsfristerne fastsættes i ministerieinstruksen, jf. § 14 i Regnskabsbekendtgørelsen.
Dokumentation/ journalisering:	Den DC-godkendte koncernopfølgning journaliseres i F2.
Koncernfælles praksis:	Der henvises til Økonomistyrelsens <i>Vejledning om budgettering- og budget- og regnskabsopfølgning</i> (november 2015), der fastsætter retningslinjer for, hvordan budgetcirkulærets krav skal forstås.

Anm.: Benyttede forkortelser: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet).

Formål

Departementet skal med den kvartalsvise koncernopfølgning følge op på alle hovedkonti på ministerområdet. Den faste opfølgningsskandence og indholdskravene skal sikre, at datagrundlaget i Statens Koncernsystem (SKS) udnyttes i departementets koncernopfølgning på alle hovedkonti dækket af udgiftsloftet, samt at departementets tværgående koncernopfølgning kan føde ind til udgiftsopfølgningerne til Finansministeriet (FM).

Datagrundlag

Opfølgningsgrundlaget i koncernopfølgningen for hovedkonti omfattet af krav i budgetcirkulærets kapitel 2 udgøres som minimum af institutionernes grundbudgetter og prognoser indlæst i SKS sammenholdt med det realiserede forbrug, der er regnskabsført i SAP Intern.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

I Økonomistyrelsens *Vejledning om budgettering- og budget- og regnskabsopfølgning* fastsættes retningslinjer for, hvordan budgetcirkulærets krav skal forstås. Det gælder afklaring af begreber og fastlæggelse af formater til afrapportering.

Af vejledningen fremgår, at koncernopfølgning for 1.-3. kvartal som minimum skal indeholde:

- Afvigelsesforklaringer for væsentlige afvigelser for samtlige hovedkonti, hvor der er udarbejdet grundbudgetter.
- Vurdering af om forbrug og aktiviteter forløber som forventet for de hovedkonti, hvor der ikke er udarbejdet grundbudgetter (anden bevilling uden for udgiftsloftet og lovbunden bevilling uden for udgiftsloftet).
- Beskrivelse af korrigerende handlinger for eventuelle afvigelser, hvor dette vurderes relevant.
- Vurdering af årets resultat.

Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion fastlægger formater og tidsfrister for aflevering af de lokale økonomifunktioner i styrelser og departements eventuelle bidrag til koncernopfølgningen, så koncern-

opfølgningen kan udarbejdes og forelægges for departementschefen sammen med den samlede udgiftsopfølgning (UO), og inden UO afgives til FM. Tidsfristerne fastsættes i ministerieinstruksen, *jf. § 14 i Regnskabsbekendtgørelsen*.

Ifølge *Vejledning om budgettering- og budget- og regnskabsopfølgning* kan man vælge at erstatte koncernopfølgning 1-3 med UO 1-3, såfremt det beror på en konkret vurdering af det reelle styringsbehov, mens der er fastsat krav om en koncernopfølgning 4 efter afslutningen af regnskabsåret. Denne har til formål at skabe et grundlag for bedre budgettering og prognostisering samt at bidrage til en vurdering af udgiftsudviklingen og det samlede råderum på ministerområdet. Det skal ske med en evaluering af budgetteringen og en gennemgang af de realiserede udgifter ift. det forventede. Koncernopfølgning 4 skal indeholde:

- For de hovedkonti, hvor der er udarbejdet grundbudgetter, skal forbruget i årets 4. kvartal inkl. særperioderne i SAP sammenholdes med den seneste prognose for 4. kvartal, og der skal indhentes forklaringer på væsentlige bagudrettede afvigelser i kvartalet.
- For de hovedkonti, hvor der er udarbejdet grundbudgetter, skal grundbudgettet for hele året sammenholdes med årets realiserede forbrug. I den sammenhæng skal der ske en vurdering af årets prognosepræcision med udgangspunkt i de væsentlige afvigelser og afvigelsesforklaringer, der er indhentet i løbet af året.
- For de hovedkonti, hvor der ikke er udarbejdet grundbudgetter, skal bevillingen og de løbende prognoser for årets forbrug sammenholdes med årets regnskab.

Departementets centrale budget- og bevillingsfunktion fastsætter en tidsfrist for aflevering af de lokale økonomifunktioners eventuelle bidrag til koncernopfølgningen for 4. kvartal. Tidsfristen for koncernopfølgningen efter finansåret skal fastlægges, så koncernopfølgningen er udarbejdet inden UO4 afgives til FM.

1.7. Budgettering og opfølgning på Skatteministeriets indtægtsordninger

Table 1.7.1. Leverancen

Navn på leverance:	Budgettering og opfølgning på indtægtsordninger på finansloven
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	Finansministeriet
Frekvens:	Der udarbejdes FFL og ÆF. Opfølgning foretages tre gange årligt
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I departementet: Afdelingschefen ▪ I styrelsen: Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for ministerområdets samlede bidrag, herunder at rammesætte processer og bidrag ifm. FFL/ÆF og opfølgning i året. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skatteministeriets centrale regnskabskontor, KOR, er ansvarlig for at kvalificere den indholdsmæssige budgettering og opfølgning på styrelsernes bidrag for de pågældende ordninger, da kontiene er henført til statens indtægtsbudget og indeholder særlige regnskabsmæssige forhold i relation til bl.a. anvendelsen af kursværdi. ▪ Lokale økonomifunktioner i styrelser og departement er ansvarlige for bidrag for egne ordninger.
Frist(er):	Der er frist for oversendelse af FFL til Finansministeriet i april. ÆF udarbejdes i oktober måned. Opfølgningerne har frist i april, juni og november.
Dokumentation/ journalisering:	Opfølgningen skal journaliseres, fx med titlen <i>Opfølgning på indtægtsordning "x" + årstal</i> .
Koncernfælles praksis:	-

Anm.: Benyttede forkortelser: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet). KOR: Koncernregnskab (kontor i departementet).

Formål

En række konti under § 9. Skatteministeriet er henført til statens indtægtsbudget. Budgetteringen og opfølgning på disse indtægtsordninger har til formål at sikre en retvisende budgettering og tæt opfølgning på indtægtskilderne i styrelserne og departementet, koncernen og i hele staten. Budgetteringen indgår i Skatteministeriets samlede bidrag til FFL, ÆF mv. til Finansministeriet. Opfølgningen afleveres til Finansministeriet som bidrag til Økonomisk Redegørelse, som Finansministeriet udgiver tre gange årligt (i maj, august og december).

Datagrundlag

Opfølgningen på indtægtskontiene baseres bl.a. på budget- og regnskabsdata fra SAP Intern⁵, kursværdidata fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen samt eventuelt øvrige reviderede forventninger.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Budgetteringen af indtægtsordningerne følger den almindelige budgetproces med udarbejdelse af bidrag til FFL og ÆF. Opfølgningen for indtægtsordningerne følger en særskilt proces. Der skal udarbejdes opdaterede skøn for alle indtægtsordninger for hvert ministerområde tre gange årligt. Der skal udarbejdes opdateret skøn i april for indeværende samt efterfølgende år, hvoraf skønnet for det efterfølgende år indarbejdes på finanslovsforslaget. Dertil skal skønnene for indtægtskontiene opdateres i juni og i november for det indeværende og efterfølgende år.

Det er de lokale økonomifunktioner i styrelser og departement, som har ansvaret for at udarbejde opfølgninger på egne ordninger.

⁵ Ved SAP Intern forstås SAP ECC, SAP BW og SAP BPC.

I forbindelse med budgetteringen og opfølgningen udarbejdes budgetnotater, som beskriver forudsætningerne for budget og regnskabstal for ordningen. Når opfølgningerne med de nyeste skøn for ordningerne oversendes, er det vigtigt at få beskrevet indtægtsdriverne. Såfremt det vurderes, at der er behov for at justere et indtægtsskøn, er det vigtigt, at den lokale økonomifunktion får beskrevet begrundelsen herfor.

Nedenfor fremgår et overblik over indtægtskonti, der kan henføres til statens indtægtsbudget samt ansvarlige styrelser for kontiene, *jf. tabel 1.7.2.*

Tabel 1.7.2. Overblik over indtægtskonti under § 9

Konto	Ansvarlig enhed
§ 09.51.12. Gebyrer og formålsbestemte afgifter	Skattestyrelsen
§ 09.51.16. Bo og gaveafgift	Gældsstyrelsen
§ 09.51.21. Gebyrer, retsafgifter mv.	Gældsstyrelsen
§ 09.51.22. Personlige fordringer	Gældsstyrelsen
§ 09.51.41. Toldgebyrer og -afgifter	Toldstyrelsen
§ 09.51.51. Gebyrer på motorområdet	Motorstyrelsen

1.8. Afdækning og konsolidering af implementeringskonsekvenser

A. Leverancen

Tabel 1.8.1. Leverancen

Navn på leverance:	Afdækning og konsolidering af implementeringskonsekvenser
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	Folketinget, forhandlingspartier, Finansministeriet (FM)
Frekvens:	Løbende
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I departementet: Skatteministeren ▪ I styrelsen: Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	Den lokale økonomi- eller stabsfunktion, som modtager bestillingen, er ansvarlig for at indhente en vurdering af implementérbarheden og dertilhørende omkostninger som følge af politiske pakker og lovforslag med inddragelse af alle relevante parter inden for og uden for styrelsen. Den lokale økonomi- eller stabsfunktion er ansvarlig for at foretage den første trykprøvning af vurderingen.
Frist(er):	Aftales forud for arbejdet.
Dokumentation/journalisering:	Vurderinger skal journaliseres f.eks. med navnet på den politiske pakke eller lovforslaget samt "implementeringskonsekvenser".
Koncernfælles praksis:	Proces for indhentelse af bemærkninger, herunder implementeringskonsekvenser fra Skatteforvaltningen samt Skatteankestyrelsen og Spillemyndigheden; Skabelon til høringsskema. Kan udleveres ved henvendelse til BFL.

Anm.: Benyttede forkortelser: BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet).

B. Formål

I forbindelse med politiske udspil, politiske forhandlinger og lovgivning skal der foretages en vurdering af implementeringskonsekvenserne for Skatteministeriets ressortområde. Dvs. initiativers implementérbarhed samt de økonomisk administrative omkostninger.

Vurderingerne har til formål at sikre implementer- og administrerbarhed af nye politiske initiativer, lovforslag mv. Ydermere skal der skabes klarhed omkring omfanget af de økonomisk administrative omkostninger, således at der kan tages højde for eventuelle merudgifter inden for de eksisterende rammer eller tilvejebringelse eksternt finansiering hertil. Målet er således ikke at sikre ekstern finansiering til alle nye politiske initiativer med implementeringskonsekvenser for Skatteforvaltningen, men derimod at understøtte en positiv stillingtagen til håndtering af evt. administrative omkostninger. Vurderingen skal så vidt muligt kunne blive lagt til grund for den politiske beslutning og efterfølgende administration. I forhold til lovgivning skal vurderingen endelig danne baggrund for, at der i de enkelte lovforslags afsnit om implementeringsmæssige konsekvenser for det offentlige anføres, hvilke implementeringsmæssige konsekvenser lovforslaget medfører.

C. Datagrundlag

De enkelte bidragsydere til høringssvarene skal være opmærksomme på at anvende de gældende årsværkspriser og årsværksnormer samt afskrivningsregler ift. systemudvikling. Årsværksprisen varierer på tværs af styrelser, mens der arbejdes ud fra en årsværksnorm på 1.440 timer.

Mht. at skønne over udgifter til systemtilretninger- og udvikling, kan der i SAP trækkes oversigter over leverandøroverslag mv. Udgifter til systemtilretninger og -udvikling skal altid angives omkostningsbaseret.

D og E. Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Der kan overordnet skelnes mellem fire forskellige typer af processer, hvor der er behov for at indhente en vurdering af implementeringskonsekvenser fra Skatteforvaltningen og øvrige styrelser:

- 1) Større analyser (eksempelvis udvalgsarbejde, rapporter mv.)
- 2) Udarbejdelse af politiske udspil
- 3) Politiske forhandlinger (eksempelvis initiativbeskrivelser)

4) Lovforslag (herunder også bidrag til udarbejdelsen af lange tekster til regeringens lovprogram)

Når der skal udarbejdes en vurdering af implementeringskonsekvenserne for et lovforslag, anvendes det til formålet udarbejdede høringsskema. I høringsskemaet er det vigtigt at få noteret alle involverede parter, herunder også aktører som ikke har haft bemærkninger.

Når der udarbejdes en vurdering af implementeringskonsekvenserne for et politisk udspil eller til brug for politiske forhandlinger, aftales formatet for styrelsernes tilbagemelding fra gang til gang. Som udgangspunkt foretages de indledende vurderinger i et overordnet skematisk format, der dækker de væsentligste spørgsmål omkring implementérbarhed, implementeringstid samt evt. omkostninger, som styrelsen skal forholde sig til. Skemaet er et standardskema, som er udarbejdet til formålet.

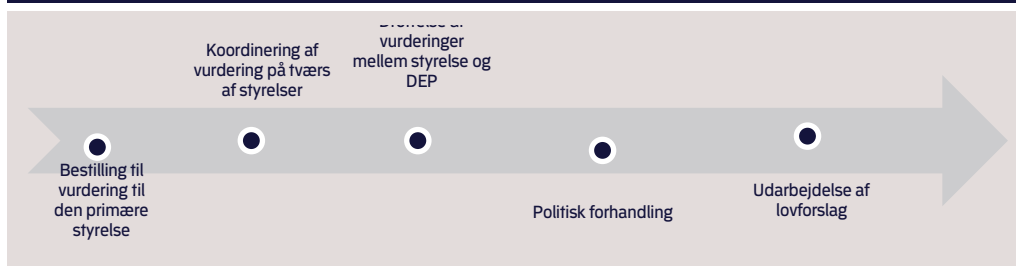
Styrelserne skal som udgangspunkt udarbejde et overlæggernotat til skemaet, hvor eventuelle opmærksomhedspunkter kan fremhæves. Begge skabeloner kan fremsendes ved henvendelse til BFL i Departementet.

Ift. en vurdering af implementeringskonsekvenserne skal styrelserne være opmærksomme på, at følgende forhold er belyst:

- Kan initiativet implementeres til det forudsatte ikrafttrædelsestidspunkt og under hvilke forudsætninger?
- Kan initiativet systemunderstøttes?
- Har alle relevante styrelser været inddraget?
- Er der andre aktører uden for Skatteministeriets ressortområde, som skal inddrages (f.eks. Energinet, Udbetaling Danmark eller andre eksterne styrelser)? Det er som udgangspunkt styrelserne, som skal sikre at få inddraget disse relevante parter.
- Medfører initiativet administrative omkostninger?
- I forbindelse med vurderingen af implementeringsomkostningerne skal der foretages en vurdering af, om initiativet medfører omkostninger til kontrol, vejledning, efterfølgende drift, samt systemtilpasninger og systemudvikling

Processen omkring vurdering af implementeringskonsekvenserne starter ved, at departementet anmoder om vurderinger fra den styrelse, som vurderes mest relevant ift. indholdet af et lovforslag, en større analyse eller papirer til politiske forhandlinger. Ansvar for en samlet vurdering forankres i én styrelse, som har ansvar for, at der foretages en vurdering på tværs af relevante styrelser i Skatteministeriet, *jf. figur 1.8.1.*

Figur 1.8.1. Overordnet proces for afdækning og konsolidering af implementeringskonsekvenser



I forbindelse med politiske udspil og forhandlinger vil der ofte være behov for at foretage vurderinger med kort varsel. Styrelserne skal derfor være i stand til at indhente vurderinger med kort tidsfrist.

Vurderinger af lovforslag skal altid være ledelsesgodkendte og afstemte i alle relevante styrelser, inden de sendes til departementet.

Det er vigtigt, at der både i politiske aftaler og lovforslag indgår en kort beskrivelse af de administrative omkostninger og i relevant omfang finansieringen heraf. BFL i departementet står som udgangspunkt for at udarbejde denne passus og indarbejde den i hhv. politiske aftaler og lovforslag.

Styrelserne skal være opmærksomme på, at en vurdering af de økonomisk administrative omkostninger ikke er det samme som, at der er anvist finansiering.

Departementet vil, så snart det er muligt, varsle de relevante styrelser omkring behovet for hurtige vurderinger. Som følge af de politiske processer kan dette være på skæve tidspunkter. Det er vigtigt, at der er en forståelse for rammevilkårene for bidrag til disse processer. Hertil kommer, at styrelserne bør forvente tilbageløb på oversendt materiale i form af spørgsmål og behov for uddybning.

For lovforslag, politiske aftale mv. er det som udgangspunkt det lovansvarlige kontor i departementet, der som ansvarlig for det enkelte initiativ koordinerer dialogen ud mod styrelserne, herunder inddrager FS1, FS2, FS3, ITS og BFL i departementet. I forhold til det konkrete forløb vil opgaven være forankret ét sted, hvilket også vil fremgå af de specifikke bestillinger. Ved inddragelse af FM må der alt andet lige påtænkes yderligere tilbageløb og spørgsmål i form af behov for uddybning af opgavetyper og omkostningsskøn.

2. Leverancebeskrivelser – Driftsstyring

Driftsstyring omfatter mål- og resultatstyring og den løbende opgaveløsning og -planlægning i styrelserne. Hver styrelse er ansvarlig for opgaveløsningen i styrelsen og dermed for driftsstyringen.

Alle styrelser i Skatteministeriets koncern skal udarbejde en mål- og resultatplan for hvert år. Mål- og resultatplanerne skal sikre, at der er en klar kobling mellem de strategiske pejlemærker, styrelsens kerneopgaver og den finansielle styring.

Der følges op på mål- og resultatplanerne kvartalsvist, hvor styrelsen udarbejder opfølgning på målopfyldelsen og oversender denne til departementet. Opfølgningen drøftes på halvårsmødet mellem styrelsen og departementet.

2.1. Styrelsernes mål- og resultatplaner, inkl. opfølgning

Tabel 2.1.1. Leverancen

Navn på leverance:	Mål- og resultatplaner for institutionerne i Skatteministeriets koncern	Opfølgning på mål- og resultatplaner for institutionerne i Skatteministeriets koncern
Henvisning:	Det anbefales i Økonomistyrelsens vejledning <i>Strategisk styring med resultater i fokus</i> , at der udfærdiges én mål- og resultatplan pr. styrelse.	Det anbefales i Økonomistyrelsens vejledning <i>Strategisk styring med resultater i fokus</i> , at der løbende følges op på styrelsernes mål- og resultatplaner.
Ekstern modtager:	-	-
Frekvens:	Årligt, men kan revideres efter behov hen over året	Kvartalsvist
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> I departementet: Departementschefen I styrelsen: Styrelsesdirektøren 	<ul style="list-style-type: none"> I styrelsen: Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	<ul style="list-style-type: none"> I departementet: Det relevante forretnings- og styringskontor, dvs. FS1, FS2, FS3, It-strategi og styring, KOT eller SHA. I styrelsen: Den lokale styrings-, økonomi- eller stabsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> I styrelsen: Den lokale styrings-, økonomi- eller stabsfunktion
Frist(er):	Ingen ekstern kravstillet frist, men bør være skrevet under inden årets start, da mål- og resultatplanen er gældende for hele året.	Der følges op på mål- og resultatplanerne efter hvert kvartal.
Dokumentation/ journalisering:	Den godkendte og underskrevne mål- og resultatplan journaliseres, fx med titlen <i>Mål- og resultatplan for xx-styrelse 20xx</i> .	Godkendte opfølgninger på mål- og resultatplan journaliseres, fx med titlen <i>Opfølgning på mål- og resultatplan for xx-styrelse 20xx</i> .
Koncernfælles praksis:	Koncernfælles koncept for mål- og resultatplanerne og heri koncernfælles mål for alle styrelser i koncernen.	Der er et koncernfælles koncept for opfølgning på mål- og resultatplanerne.

Anm.: Benyttede forkortelser: FS1: Forretning og Styring 1 (kontor i departementet). FS2: Forretning og Styring 2 (kontor i departementet). FS3: Forretning og Styring 3 (kontor i departementet). KOT: Koordinationssekretariatet. SHA: Strategisk HR og Analyse (kontor i departementet).

Formål

Mål- og resultatplanen er et kort og fokuseret dokument, som bygger på en strategisk opgaveprioritering aftalt mellem styrelse og departement. Mål- og resultatplanen er først og fremmest et strategisk dokument, der skal give retning til og styrke effekten af styrelsens opgavevaretagelse, og som toplederniveauet i styrelse og departement meningsfyldt kan følge op på.

Styrelsens lokale styrings-, økonomi- eller stabsfunktion følger kvartalsvist op på resultaterne. Den endelige afrapportering sker ved årsafslutningen som en del af årsrapporten.

Mål- og resultatstyring udgør en del af driftsstyringen, som sammen med finansiel styring og risikostyring indgår i styringsmodellen for Skatteministeriet og udgør fundamentet for en solid og gennemsigtig økonomi- og virksomhedsstyring.

Datagrundlag

Mål- og resultatplanerne indeholder en række mål og tilhørende resultatkrav. Målene kan være kvantitative såvel som kvalitative, hvor opfyldelsen af de kvalitative mål typisk vil bero på en konkret vurdering.

Indhold og format

Konceptet for mål- og resultatplaner er ens på tværs af Skatteministeriets koncern. Således er alle styrelser underlagt samme formalia og krav til eventuelle koncernfælles mål for fx prognosepræcision.

Mål- og resultatplanerne for styrelserne i Skatteministeriets koncern vil indeholde følgende informationer:

- Formalia
- Vision og grundfortælling for styrelsen samt beskrivelse af de strategiske pejlemærker
- Målbeskrivelser og resultatkrav, herunder eventuelle koncernfælles mål
- Beskrivelse af opfølgning og afrapportering på mål- og resultatplanen

Det koncernfælles koncept for opfølgning på mål- og resultatplanerne er kort og koncist.

Proces

Departementet igangsætter medio året en proces for udarbejdelse af næste års mål- og resultatplaner. Styrelserne inddrages i arbejdet.

Ansvar for mål- og resultatplanerne er forankret i forretnings- og styringskontorerne/SHA/ITS/KOT i departementet og i en tilsvarende relevant enhed i den enkelte styrelse. Koncernfælles mål fastsættes i departementet.

Mål- og resultatplanerne underskrives inden årets start af styrelsesdirektøren og departementschefen.

Opfølgningen på mål- og resultatplanerne sker i de enkelte styrelser, som oversender denne til det relevante forretnings- og styringskontor i departementet. Dette sker efter hvert kvartal.

Opfølgning

Der følges kvartalsvist op på målopfølgningen i mål- og resultatplanerne.

Der bør som en del af opfølgningen på 1. og 2. kvartal ske en vurdering af målenes fortsatte relevans, så en eventuel justering af målene kan medføre handlinger i 3. og 4. kvartal. Hvis et mål ikke længere er relevant at drøfte som følge af eksempelvis politiske beslutninger og/eller ikke er muligt for styrelsen at opfylde, kan målet justeres. I visse tilfælde kan der i forlængelse heraf være behov for at supplere med et nyt mål.

En eventuel ændring af et mål skal godkendes af en fagdirektør i styrelsen og en afdelingschef i departementet.

3. Leverancebeskrivelser – Risikostyring

Skatteministeriets styrelser udarbejder årligt et risikobillede til departementet, der består af styrelsens syv vigtigste risici. Styrelsernes risikobilleder udgør grundlaget for det overordnede risikobillede for hele Skatteministeriets koncern. Risikobillederne udarbejdes med afsæt i Skatteministeriets rammeværk for risikostyring.

Risikostyring skal bidrage til at sikre, at der på alle ledelsesniveauer er fokus på at identificere og mitigere risici, som der er forbundet med styrelsernes virke. Risikorapporteringen er baseret på implementering af rammeværkets 7-3-model, der tilsiger, at alle relevante ledelsesniveauer definerer syv risici og rapporterer de tre væsentligste videre.

Alle Skatteministeriets styrelser rapporterer i 3. kvartal et årligt risikobillede til departementet, og der sker en halvårlig opfølgning og opdatering heraf. Den halvårige opfølgning vil have fokus på, om der er identificeret nye risici samt om de mitigerende handlinger på eksisterende risici er tilstrækkelige. Eventuelle økonomiske konsekvenser heraf vil indgå i styrelsens udgiftsopfølgning 2. Hvis en styrelse vurderer, at der er risici, som bør løftes op udenfor denne kadence, er styrelsen ansvarlig for at rejse en relevant risiko/problemstilling over for departementet ved relevante forretningsstyringskontorer/SHA/KOT/ITS.

Departementet forholder sig årligt til styrelsernes risikobilleder, som efterfølgende sammenfattes til et koncernfælles risikobillede bestående af de 7 vigtigste risici på ministerområdet med henblik på forelæggelse for departementschefen.

3.1. Risikobilleder i Skatteministeriet

Tabel 3.1.1. Leverancen

Navn på leverance:	Risikobillede
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	-
Frekvens:	Årlig
Slutgodkender:	- I styrelsen: Styrelsesdirektøren - I departementet: Departementschefen
Leveranceansvarlig enhed:	- I styrelsen: Den lokale styrings-, økonomi- eller stabsfunktion - I departementet: Økonomistyring
Frist(er):	Ingen eksternt kravstillet frist
Dokumentation/ journalisering:	Det ledelsesgodkendte risikobillede skal journaliseres, fx med titlen <i>Risikobillede, [Skattestyrelsen], [2020]</i> .
Koncernfælles praksis:	Koncernfælles rammeværk for risikobilleder

Formål

Styrelsens risikobillede er et kort og fokuseret dokument, som anvendes til at rapportere styrelsens vigtigste risici til departementet i et fast defineret format med henblik på løbende at give den øverste ledelse et overblik over de væsentligste risici, der kan opstå.

Datagrundlag

Relevante data til brug for risikorapportering indhentes på hvert enkelt ledelsesniveau i styrelsen. Eftersom risici kan omfatte alt fra fx trusler mod skatteforvaltningens bygninger til fejl i it-systemer og svindel med refusion af udbytteskat, kan datagrundlaget ikke afgrænses til specifikke datakilder i Skatteministeriets styrelser.

Indhold og format

Konceptet for risikostyring er defineret i koncernens rammeværk for risikostyring. Alle Skatteministeriets styrelser anvender en standardiseret rapportskabelon til rapportering af risici, som udmeldes af departementet.

Proces

Styrelsens risikobillede rapporteres årligt i 3. kvartal til Økonomistyring i departementet. Koncernens risikobillede udarbejdes i departementet, og forelægges årligt for departementschefen. Opfølgning på risici sker løbende i de enkelte styrelser, evt. i dialog med det relevante forretnings- og styringskontor i departementet.

4. Leverancebeskrivelser – Revision

Skatteministeriets styrelser revideres årligt af Rigsrevisionen (RR), ligesom EU-Kommissionen reviderer Danmarks bidrag til EU's egne indtægter ca. hvert tredje år.

RR reviderer statens institutioner på vegne af Folketinget, dvs. kontrollerer og erklærer sig om statens regnskab samt undersøger administrationen og anvendelsen af statens penge. RR gennemfører årligt flere løbende revisioner, som afrapporteres til Skatteministeriets departement og den reviderede styrelse. Rapporterne bliver ikke offentliggjort, men kritiske observationer indgår i de årlige beretninger om revisionen af statsregnskabet og revisionen af statens forvaltning, som afgives til statsrevisorerne og offentliggøres i august. RR foretager endvidere beretningsundersøgelser. Disse kan være bestilt af statsrevisorerne eller igangsat på RR's eget initiativ.

EU-Kommissionen foretager kontrolbesøg i Danmark vedrørende EU's traditionelle egne indtægter (told- og sukkerafgifter) samt moms og bruttonationalindkomsten (BNI).

Den Europæiske Revisionsret (Revisionsretten) fungerer som EU's uafhængige eksterne revisor og fører tilsyn med, at EU's midler bliver brugt effektivt og efter hensigten. Revisionsrettens undersøgelser anmeldes af RR og vil i reglen have samme forløb som RR's løbende revisioner.

Revisionerne indebærer et samarbejde mellem styrelserne eller mellem en styrelse og departementet. Koordineringen beskrives nedenfor.

Styrelserne har ansvaret for at gennemføre og følge op på de bemærkninger og anbefalinger, som revisionerne giver anledning til. Styrelsernes opgaver på dette område er desuden beskrevet nedenfor.

4.1. Revisionskoordinering i Skatteministeriet

Tabel 4.1.1. Leverancen

Navn på leverance:	Revisionskoordinering
Henvisning:	Vedr. Rigsrevisionen: ▪ Rigsrevisorloven ▪ www.rigsrevisionen.dk
Ekstern modtager:	Rigsrevisionen
Frekvens:	Løbende
Slutgodkender:	Vurderes konkret ud fra bl.a. revisionsemne og kritikniveau
Leveranceansvarlig enhed:	Den koordineringsansvarlige styrelse har det overordnede ansvar for revisionsprocessen, herunder tværgående koordinering mellem styrelserne, møder, udlevering af materiale og udarbejdelsen af høringssvar. Placeringen af koordineringsansvaret vurderes ud fra bl.a. revisionsemne.
Frist(er):	Fastsættes af eller aftales med Rigsrevisionen.
Dokumentation/ journalisering:	Styrelsen opretter en selvstændig sag for hver revision/undersøgelse
Koncernfælles praksis:	Der foreligger ingen koncernfælles praksis vedrørende styrelsens månedlige revisionsopfølgning. Dog foreligger der Skattestyrelsens <i>instruks for revisionskoordinering</i> af marts 2019. Økonomistyring i departementet udmelder løbende præcisering af krav og processer.

Formål

Skatteministeriets styrelser revideres årligt af Rigsrevisionen (RR) og EU-Kommissionen.

Der foreligger endnu ingen koncernfælles krav til den interne proces i styrelserne for revisionskoordinering, hvorfor det er op til styrelserne selv at fastlægge processen i en instruks eller vejledning for revisionskoordinering. Der kan med fordel hentes inspiration i Skattestyrelsens *instruks for revisionskoordinering* af marts 2019. Desuden kan styrelserne vedligeholde en oversigt over igangværende og kommende revisioner. Økonomistyring (ØST) i departementet fører en oversigt over igangværende og kommende revisioner på ministerområdet, ligesom ØST følger op på, at der tages stilling til afsluttede revisioner.

Datagrundlag

RR har, jf. *Rigsrevisorlovens § 12*, ubegrænset adgang til alle dokumenter og oplysninger, som RR betragter som nødvendige ift. gennemførelse af revisionen.

Interne dokumenter, der er undtaget retten til aktindsigt, vil fortsat være undtaget, hvis de udleveres til RR som led i en revision. Dette gælder kun, hvis dokumenterne alene fremsendes til RR. Oplysninger, der sendes mellem Skatteforvaltningen, Spillemyndigheden, Skatteankestyrelsen og Skatteministeriets departement, er undgået offentlighedslovens bestemmelser om aktindsigt, dvs. at der er tale om eksterne oplysninger efter offentlighedsloven, da oplysningerne er delt mellem flere selvstændige myndigheder. Udgangspunktet er derfor, at der er adgang til aktindsigt i oplysningerne, medmindre de pågældende oplysninger er omfattet af undtagelsesbestemmelser.

I tilfælde, hvor der indgår personoplysninger eller fortrolige oplysninger i revisionsmaterialet, skal styrelsen sikre, at Skatteministeriets persondatapolitik og interne retningslinjer om bl.a. brug af sikker mail eller krypteret usb-stik overholdes i forbindelse med udlevering af materialet overholdes.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Nedenfor er processerne for RR's løbende revisioner og RR's beretningsundersøgelser beskrevet. Der er ikke udarbejdet særskilte procesbeskrivelser for revisioner fortaget af Den Europæiske Revisionsret og EU-Kommissionen.

4.1.1. Procesbeskrivelse for revisionskoordinering af Rigsrevisionens løbende revisioner

RR fastsætter en tidsplan for forløbet, som typisk varer tre måneder fra anmeldelsen til afrapporteringen. Revisionsforløbet vil typisk gennemløbe de procestrin, der fremgår af *tabel 4.1.2.* nedenfor, og som uddybes efter tabellen.

Tablet 4.1.2. Overordnede procestrin – Rigsrevisionens løbende revisioner

1. Anmeldelse af revisionen og koordineringsansvarsplaceringen i styrelserne
2. Revisionskoordineringsansvarlig kontaktperson
3. Åbningsmøde
4. Gennemførelse af revisionen, udlevering af materiale og afholdelse af revisionsbesøg
5. Afsluttende møde og endelig afrapportering
6. Stillingtagen til den afsluttede revision, herunder evt. udarbejdelse af handleplaner.

1. Anmeldelse af revisionen og koordineringsansvarsplacering i styrelserne

RR anmelder revisioner til Skatteministeriets departement med kopi til styrelsens revisionskontor/ledelsessekretariat. Af anmeldelsesbrevet fremgår det, om det er en forvaltnings-, juridisk-kritisk eller finansiell revision. Endvidere gennemfører RR årligt en række it-revisioner.

Såfremt revisionen er tværgående i Skatteforvaltningen, aftaler og placerer de involverede styrelser koordineringsansvaret hos den styrelse, som har det overordnede faglige ansvar. Departementet kan involveres, hvis styrelserne ikke kan nå til enighed om placering af koordineringsansvaret, så der sikres en hensigtsmæssig revisionsproces. Den koordineringsansvarlige styrelse er ansvarlig for at sikre tværgående koordinering under revisionen i Skatteforvaltningen. Den koordineringsansvarlige styrelse kontakter departementet mhp. at få oplyst en kontaktperson, da departementet kan blive inddraget i revisionen.

2. Revisionskoordineringsansvarlig kontaktperson

Under revisionsforløbet vil styrelsen være ansvarlig for kontakten til RR. Styrelsens revisionskontor/ledelsessekretariat udpeger en koordineringsansvarlig kontaktperson, som vil fungere som ind- og udgang på henvendelser fra revisionen samt sikre koordinering med departementet. Såfremt styrelsen er en del af Skatteforvaltningen, vil kontaktpersonen også skulle sikre tværgående koordinering i Skatteforvaltningen, hvis revisionen har en tværgående karakter. Rollen kræver dermed kendskab til forretningen i Skatteministeriets koncern, samt koordinering ift. at sikre inddragelse af relevante parter i både styrelsen, eventuelle øvrige styrelser og departementet.

3. Åbningsmøde

Styrelsens kontaktperson arrangerer i samarbejde med RR et åbningsmøde. Før åbningsmødet kan kontaktpersonen afstemme dagsordenen med RR, så det sikres, at den rette deltagerkreds indkaldes til mødet. Kontaktpersonen i departementet skal også inviteres.

Under åbningsmødet kan RR udlevere et revisionstræ, som indeholder de kriterier, RR reviderer efter. Revisionskriterierne i revisionstræet er centrale, og det er derfor væsentligt, at styrelsen forholder sig til disse, så der sikres en hensigtsmæssig afgrænsning af revisionsomfanget.

4. Gennemførelse af revisionen, udlevering af materiale og afholdelse af møder

RR vil under revisionen sende materialebestillinger, spørgsmål og mødeanmodninger til kontaktpersonen. Det er kontaktpersonens ansvar at indhente det efterspurgte materiale og koordinere besvarelsen af spørgsmål,

herunder sikre at disse er godkendt på passende niveau. I den forbindelse kan det være en fordel at udarbejde en læsevejledning til materialet. En læsevejledning er en rammesætning af den kontekst, som materialet indgår i, fx en begrebsafklaring af fagord, en beskrivelse af hvordan udtræk kan læses og tolkes eller en gennemgang af baggrundshistorik til en intern rapport. Det er også kontaktpersonens ansvar at koordinere og booke relevante deltagere til møder. Hvis anmodningen fra RR kræver bidrag fra andre styrelser i Skatteforvaltningen, kontaktes de relevante styrelses revisionskontor/ledelsessekretariat, som videreformidler henvendelsen.

Det aftales konkret mellem styrelsen og departementets kontaktperson, hvordan departementet er involveret i processen. Departementet kan vurdere, om det er hensigtsmæssigt at deltage i revisionsmøder mv. Departementets kontaktperson skal dog være så involveret i revisionen, at der kan gives en fyldestgørende beskrivelse af status og forventet kritikniveau. Desuden skal departementet inddrages i alle besvarelser af spørgsmål og i udarbejdelse af materiale, hvis departementet har en andel heri, fx hvis revisionen involverer fortolkning af lovtæst, besvarelsen af spørgsmål fra Folketingets Skatteudvalg mv.

Den eller de reviderede styrelser bør undervejs i revisionsprocessen forholde sig til, om der kan etableres initiativer til at imødekomme eventuel revisionskritik. Disse løbende overvejelser skal bl.a. også lette den efterfølgende proces omkring stillingtagen til RR's observationer, *jf. pkt. 6*.

5. Afsluttende møde og endelig afrapportering

Inden det afsluttende møde vil RR vurdere, om der er behov for, at dele af afrapporteringen sendes i høring. På det afsluttende møde vil RR mundtligt afrapportere om de foreløbige revisionsresultater. Styrelsens kontaktperson er ansvarlig for at indkalde den rette deltagerkreds til det afsluttende møde. Departementet skal også inviteres.

I forlængelse af det afsluttende møde sender RR sin endelige afrapportering

Såfremt det vurderes, at den fremsendte afrapportering indeholder faktuelle fejl eller mangler, er der mulighed for at anmode RR om at tilrette indholdet.

Hvis styrelsen modtager anmodning om aktindsigt i udkastet til rapport, skal RR og departementet orienteres.

6. Stillingtagen til den afsluttede revision, herunder evt. udarbejdelse af handleplaner.

Efter modtagelse af den endelige afrapportering udsender ØST en bestilling med en frist på fire uge til den eller de reviderede styrelser med anmodning om stillingtagen til revisionens observationer, herunder eventuel udarbejdelse af handleplaner. Det er den reviderede styrelses ansvar at sikre, at de revisionsbemærkninger og anbefalinger, der anføres i revisionsrapporterne, imødekommes, samt at sikre implementeringen heraf, så risici håndteres.

Styrelserne skal i løbet af processen sparre med departementet om indhold og udformningen af revisionshandleplanerne. Dette indebærer, at styrelserne inden for fristen på de fire uger, skal sende et KC-godkendt udkast til stillingtagen til bemærkninger til departementet. Det er det revisionsansvarlige kontor i departementet, som har ansvaret for at give bemærkninger til udkastet. Det revisionsansvarlige kontor har max. fire dage til at give KC-godkendte bemærkninger til udkastet fra styrelsen. Styrelsen skal som en del af udfyldelsen af handleplansskabelonen bl.a. fastsætte fristen for, hvornår styrelsen forventer at have implementeret handleplanerne, ligesom handleplanerne skal ansvarsplaceres på ledelsesniveau i styrelsen.

Styrelserne indsender til sidst en styrelsesdirektørgodkendt stillingtagen til udarbejdelsen af revisionshandleplaner til ØST. ØST koordinerer, at der foretages en vurdering fra det revisionsansvarlige fagkontor i departe-

mentet, om handleplanerne er tilstrækkelige til at mitigere de påpegede kritikpunkter. ØST forelægger den styrelsesdirektørgodkendte stillingtagen for departementschefen. Efter godkendelse indlæses handleplanerne i revisionsdatabasen. Processen for revisionsopfølgning i Skatteministeriet er nærmere beskrevet i [Revisionsopfølgning i Skatteministeriets styrelser](#).

4.1.2. Procesbeskrivelse for revisionskoordinering af Rigsrevisionens beretningsundersøgelser

RR fastsætter en tidsplan for forløbet, der typisk varer ni måneder fra forundersøgelsen anmeldes, til beretningen offentliggøres. Revisionsforløbet vil typisk gennemløbe de procestrin, der fremgår af *tabel 4.1.3.* nedenfor, og som uddybes efter tabellen.

Tabel 4.1.3. Overordnede procestrin – Rigsrevisionens større undersøgelser

1. Anmeldelse af forundersøgelse og koordineringsansvarsplaceringen
2. Åbningsmøde
3. Gennemførelse af forundersøgelse, herunder afholdelse af møder
4. Møde om afslutning af forundersøgelse og åbning af undersøgelsen
5. Gennemførelse af undersøgelse, herunder afholdelse af møder
6. Høringer over udkast til revisionsnotater og beretningsudkast
7. Endelig beretning og ministerredegørelse
8. § 18, stk. 4-notat og den fortsatte revisionsopfølgning.

1. Anmeldelse af forundersøgelse og koordineringsansvarsplaceringen

RR's beretningsundersøgelser indledes typisk med en forundersøgelse af ca. tre måneders varighed, der skal afdække, om der er grundlag for at gennemføre en beretningsundersøgelse.

Departementet har som udgangspunkt koordineringsansvaret for alle beretningsundersøgelser i Skatteministeriets koncern. Departementet har også ansvaret for at koordinere det samlede høringssvar og ministersvar til beretningerne om revisionen af statsregnskabet og revisionen af statens forvaltning, som indeholder observationer fra gennemførte revisioner på tværs af koncernen, herunder forvaltnings, juridisk-kritisk og finansielle revisioner.

På baggrund af anmeldelsesbrevets beskrivelse af forundersøgelsens formål og indhold tager departementet stilling til, hvilke styrelser der skal involveres i forundersøgelsen, og fremsender anmeldelsesbrevet til styrelsernes revisionskontor/ledelsessekretariat. På samme tid vil styrelsen blive bedt om at udpege en kontaktperson, som departementets kontaktperson kan kontakte ift. spørgsmål, materiale mv. undervejs i forundersøgelsen (senere undersøgelsen). Hvis der modtages anmodning om aktindsigt i revisionsforløbet, skal RR og departementets kontaktperson orienteres.

2. Åbningsmøde

Departementets kontaktperson arrangerer i samarbejde med RR et åbningsmøde og kan før åbningsmødet afstemme dagsordenen med RR, så det sikres at den rette deltagerkreds indkaldes til mødet, herunder den reviderede styrelse.

Under åbningsmødet kan RR udlevere et revisionstræ, som indeholder de kriterier, RR reviderer efter. Revisionskriterierne i revisionstræet er centrale, og det er derfor væsentligt, at departementet og styrelsen forholder sig til disse, så en hensigtsmæssig afgrænsning af revisionsomfanget sikres.

3. Gennemførelse af forundersøgelsen, herunder afholdelse af møder

RR vil under revisionen sende materialebestillinger, spørgsmål og mødeanmodninger til departementets kontaktperson. Hvis materialebestillingen eller spørgsmålet angår styrelsen, vil departementets kontaktperson anmode om bidrag fra styrelsen. Det er kontaktpersonens ansvar at indhente det efterspurgte materiale og koordinere besvarelsen af spørgsmål, herunder sikre at disse er godkendt på passende niveau. I denne forbindelse kan det være en fordel at udarbejde en læsevejledning til materialet. En læsevejledning er en rammesætning af den kontekst, som materialet indgår i, fx en begrebsafklaring af fagord, en beskrivelse af hvordan udtræk kan læses og tolkes eller gennemgang af baggrundshistorik til en intern rapport. Det er også kontaktpersonens ansvar at koordinere og booke relevante deltagere til møder. Hvis anmodningen fra RR kræver bidrag fra styrelserne, kontaktes de relevante styrelses revisionskontor/ledelsessekretariat, som videreformidler henvendelsen.

4. Møde om afslutning af forundersøgelse og åbning af undersøgelsen

Departementets kontaktperson arrangerer et afsluttende møde på anmodning fra RR. På mødet vil RR mundtligt afrapportere om de foreløbige resultater af forundersøgelsen. RR vil også fortælle, om RR foreløbigt vurderer, at der er grundlag for at åbne en undersøgelse.

RR fremsender efterfølgende et officielt åbningsbrev, hvis det vurderes, at der er grundlag for at åbne en undersøgelse. Departementets kontaktperson orienterer departementschefen samt de involverede styrelses revisionskontorer/ledelsessekretariater.

5. Gennemførelse af undersøgelse, herunder afholdelse af møder

RR vil under revisionen sende materialebestillinger, spørgsmål og mødeanmodninger til departementets kontaktperson. Det er kontaktpersonens ansvar at indhente det efterspurgte materiale og koordinere besvarelsen af spørgsmål, herunder sikre at disse er godkendt på passende niveau. I denne forbindelse kan det være en fordel at udarbejde en læsevejledning til materialet. Det er også kontaktpersonens ansvar at koordinere og booke relevante deltagere til møder. Hvis anmodningen fra RR kræver bidrag fra styrelserne, kontaktes de relevante styrelses revisionskontor/ledelsessekretariat, som videreformidler henvendelsen.

Der vil som regel være behov for møder, hvor status for revisionen, herunder eksempelvis udestående materialeanmodninger fra RR, kan drøftes. Det er kontaktpersonens ansvar at vurdere behovet herfor.

Den eller de reviderede styrelser bør undervejs i revisionsprocessen forholde sig til, om der kan etableres initiativer til at imødekomme eventuel revisionskritik. Disse løbende overvejelser skal bl.a. også lette den efterfølgende proces omkring stillingtagen til RR's observationer.

6. Høringer over udkast til revisionsnotater og beretningsudkast

RR udarbejder afrapporteringer/revisionsnotater, som indeholder en sammenfatning af RR's dokumentation, analyse og evt. foreløbige vurderinger. RR lægger revisionsnotaterne til grund for udarbejdelsen af den endelige beretning. De resultater og vurderinger, der fremgår af udkastene, er foreløbige. De vil kunne blive ændret som følge af nye oplysninger og RR's videre behandling. Revisionsnotater er i høring hos ministeriet i to uger. Under høringen afklares eventuelle faktuelle fejl. Der vil typisk blive afholdt et møde mellem RR og ministeriet om høringssvar til revisionsnotaterne.

Departementets kontaktperson har ansvaret for at udarbejde en procesplan for udarbejdelse af høringssvaret, booke høringsmødet og inddrage relevante bidragsydere samt orientere Presse og øvrige relevante kontorer i departementet. Det aftales konkret, hvad departementet og styrelsen hver især skal bidrage med. Høringssvaret til revisionsnotaterne skal godkendes af styrelsesdirektøren, og skal ligeledes godkendes i departementet af relevant(e) afdelingschef(er).

Ca. én måned senere sender RR beretningsudkastet i høring hos ministeriet. Beretningsudkastet er i høring i to uger, og processen vil være som beskrevet ovenfor. Departementets kontaktperson skal yderligere sikre involvering af pressefunktionen og forberedelse af presseberedskab ift. den medieomtale, der kan forekomme i forbindelse med offentliggørelsen, *jf. nedenfor*. Høringssvaret skal godkendes af departementschefen.

7. Endelig beretning og ministerredegørelse

RR sender den endelige beretning til Statsrevisorerne senest ugen før statsrevisormødet. Rigsrevisor sender beretningen til minister og Skatteministeriet til orientering, så den modtages to hverdage før, beretningen offentliggøres. Statsrevisorerne offentliggør normalt beretningen den dag, hvor Statsrevisorerne behandler beretningen. Departementets kontaktperson er ansvarlig for at sikre orienteringen af minister og departementschef samt involvering af Presse og beredskabet.

Ministeren skal inden for en frist på to-fire måneder, som Statsrevisorerne fastsætter, afgive en ministerredegørelse til Rigsrevisionen og Statsrevisorerne om, hvordan ministeriet vil imødekomme anbefalingerne i beretningen. Departementet udarbejder ministerredegørelsen med bidrag fra de involverede styrelser. Styrelserne udarbejder handleplaner, som adresserer revisionsbemærkninger og anbefalinger, *jf. tidligere beskrivelse herfor*.

8. § 18, stk. 4-notat og den fortsatte revisionsopfølgning

RR afgiver på baggrund af ministerredegørelsen et § 18, stk. 4-notat (opfølgingsnotat) til Statsrevisorerne. RR kan anbefale, at sagen enten afsluttes, da alle anbefalinger er blevet adresseret tilfredsstillende, eller tilkendegive, at der stadig er udeståender, hvorfor RR fortsat vil følge sagen. Ministerredegørelser og RR's opfølgingsnotater optages i Statsrevisorernes *Endelig betænkning over statsregnskabet*, der afgives til Folketinget én gang årligt, og som danner baggrund for Folketingets godkendelse af statsregnskabet for det pågældende finansår.

Processen fortsætter, indtil RR vurderer, at kritikpunkterne er håndteret tilfredsstillende.

4.2. Revisionsopfølgning i Skatteministeriets styrelser

Table 4.2.1. Leverancen

Navn på leverance:	Revisionsopfølgning
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	-
Frekvens:	Opfølgning på revisionsbemærkninger og handleplaner foretages som minimum halvårligt af styrelsen, så data kan indgå på halvårsmøderne. Yderligere revisionsopfølgning kan foretages af styrelsen afhængigt af mængden og kritikniveau på revisionsbemærkningerne.
Slutgodkender:	Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	Styrelsens lokale opfølgningsfunktion er ansvarlig for at monitorere og følge op på implementeringen af revisionsbemærkninger og handleplaner.
Frist(er):	Ingen eksternt kravstillet frist Intern, anbefalet frist: Opfølgningen for måned 1 skal være godkendt af styrelsens ledelse i løbet af måned 2.
Dokumentation/ journalisering:	Styrelsernes revisionsopfølgning skal indrapporteres i revisionsdatabasen.
Koncernfælles praksis:	Der foreligger endnu ingen koncernfælles praksis vedrørende styrelsens revisionsopfølgning.

Formål

Styrelsens revisionsopfølgning skal understøtte, at topledelsen fast orienteres om fremdrift, væsentlige risici og udfordringer i forbindelse med implementeringen af revisionsbemærkninger og handleplaner, som følger af revisioner fra EU-Kommissionen og Rigsrevisionen (RR). Opfølgningen udgør således et grundlag for, at ledelsen løbende kan sikre, at der sker nødvendig fremdrift i arbejdet med at reducere de risici, der er påpeget i revisionsrapporterne.

Datagrundlag

Revisionsopfølgningen baseres på de seneste indlæste informationer i revisionsdatabasen, for så vidt angår revisionsbemærkninger og handleplaner. Det er departementet, der opdaterer og vedligeholder revisionsdatabasen, mens det er styrelsens ansvar at udarbejde og indmelde handleplaner samt oplyse om implementeringsfrister mv. Disse skal fremsendes af styrelsen til departementet umiddelbart efter afslutningen af en revision som beskrevet i leverancebeskrivelsen *Revisionskoordinering i Skatteministeriet*.

Styrelsens dokumentation for implementering af en handleplan eller revisionsbemærkning skal journaliseres lokalt, og journaliseringsnummeret indtastes i revisionsdatabasen, så det sikres, at departementet ved Skatteministeriets Koncernrevision kan tilgå journalen.

Oplysninger, der er indtastet eller vedhæftet i revisionsdatabasen, er undergivet offentlighedslovens bestemmelser om aktindsigt, herunder retten til dataudtræk. Da oplysningerne i databasen er delt mellem flere selvstændige myndigheder, er der tale om eksterne oplysninger efter offentlighedsloven. Udgangspunktet er derfor, at der er adgang til aktindsigt i oplysningerne, medmindre de pågældende oplysninger er omfattet af offentlighedslovens undtagelsesbestemmelser.

Indhold og format

Revisionsopfølgningen skal foretages på alle styrelsens åbne handleplaner, så der sikres fremdrift og håndtering af alle risici, som kan indgå i styrelsens løbende risikostyring. Opfølgningen foretages løbende og som minimum én gang halvårligt. Særlig revisionsopfølgning kan foretages, hvis styrelsen eller departementet vurderer det nødvendigt afhængigt af mængden af revisionsbemærkninger og kritikniveauet.

Revisionsopfølgningen skal som minimum indeholde:

- Ansvarsplacering af handleplaner, fx som led i organisationsændringer eller hvis en handleplan omfordeles mellem enheder eller styrelser
- Handleplaners status, herunder registrering af om en handleplan er åben/afsluttet og en begrundelse, hvis styrelsen påtager sig risikoen ved at afslutte en handleplan, som ikke er implementeret eller kun delvist er implementeret
- Implementeringsdato, herunder ny implementeringsdato og en begrundelse heraf i status, hvis en handleplan forsinkes
- Opdatering af handleplaner, hvis fx en handleplan ændres eller tilpasses undervejs
- Handleplanernes implementeringsgrad.

Revisionsopfølgningen skal foretages på et styringsrelevant niveau. Dvs. at styrelsens revisionsopfølgning som minimum skal indeholde ovenstående oplysninger, som kan suppleres yderligere, hvis det vurderes nødvendigt. Der foreligger endnu ingen koncernfælles krav til revisionsopfølgningens format, hvorfor det er op til styrelserne selv at fastlægge formatet for deres revisionsopfølgning i en instruks eller vejledning for revisionsopfølgning i styrelsen. Der kan med fordel hentes inspiration i *Skattestyrelsens instruks for revisionsopfølgning* af marts 2019.

Proces

Som nævnt ovenfor er det den reviderede styrelses ansvar at udarbejde og følge op på handleplaner og revisionsbemærkninger. Der henvises desuden til leverancebeskrivelsen *Revisionskoordinering i Skatteministeriet*.

Når handleplanen er implementeret, registrerer styrelsen, at handleplanen er afsluttet i revisionsdatabasen. Handleplanen lukkes dog først teknisk, når departementet har foretaget dokumentation for håndtering af handleplanen. Styrelsen kan dog vurdere, at handleplanen eller bemærkningen ikke er relevant at håndtere, hvis styrelsen er parat til at påtage sig den fremførte risiko. Den begrundede vurdering og godkendelse i styrelsen om ikke at håndtere risici skal dokumenteres, journaliseres og fremsendes til departementet.

Departementets rolle

Departementet kan via revisionsdatabasen påse, at de reviderede styrelser løbende sikrer fremdrift og håndteringen af handleplaner. Når en styrelse vurderer, at handleplanen er gennemført og risici mitigeret, lukkes handleplanen i revisionsdatabasen. Vurderingen fra styrelsen om lukning af handleplan skal være styrelsesdirektørgodkendt. Departementet foretager på grundlag af en risikovurdering en stikprøvegennemgang af de lukkede handleplaner med henblik på at vurdere, om risici er håndteret.

Departementet fører tilsyn med, at de reviderede styrelser løbende sikrer fremdrift og håndtering af handleplaner. Tilsynet skal sikre, at der er særligt fokus på revisionsbemærkninger, som fx bliver gentaget år efter år, eller som vurderes særligt kritiske.

Særligt kritiske revisionsbemærkninger defineres i udgangspunkt som revisionsbemærkninger, der:

- Har særlige økonomiske og lovmæssige konsekvenser for borgere og virksomheder
- Har politiske konsekvenser for Skatteministeriet
- Fremgår af Rigsrevisionens beretninger og beretningerne om revisionen af statsregnskabet og revisionen af statens forvaltning.

Departementet vil typisk reagere i de tilfælde, hvor der er særlige udfordringer, og risici ikke i tilstrækkelig grad bliver håndteret i styrelsen, fx ved at afholde møder, nedsætte en arbejdsgruppe eller føre et mere intensiveret tilsyn på området.

5. Leverancebeskrivelser – HR og organisering

HR og organisering omfatter styring i forhold til bl.a. organisationsændringer, stillingsregister samt ressourceanvendelse. Formålet er dels at understøtte en tydelig og gennemsigtig fordeling af opgaver og ansvar i den enkelte styrelse samt på tværs af koncernen, dels at sikre en effektiv anvendelse af personaleressourcerne og økonomisk ansvarlighed i koncernen. Hertil kommer fokus på tilbageholdenhed i forhold til anvendelse af eksterne konsulenter frem for fx intern opgaveløsning på baggrund af bl.a. kompetenceudvikling eller rekruttering.

Generelt for leverancebeskrivelserne i afsnit 6 om HR og Organisering gør det sig gældende, at deres oprindelse ikke tager udgangspunkt i eksterne krav og retningslinjer, men Skatteministeriets eget ønske om at sikre en effektiv og tilstrækkeligt værdiskabende opgaveløsning i koncernen. Det gøres bl.a. ved at fastlægge praksisser og retningslinjer på området for HR og organisering. Hovedparten af leverancerne har derfor ikke klart definerede tidsfrister, og den praksis og de rammer, der beskrives, følges løbende. Af denne årsag indeholder leverancebeskrivelserne typisk heller ikke et årshjul, som det gør sig gældende for mange af de andre afsnit i styringsvejledningen.

5.1. Organisationsændringer og opgavefordeling

Tabel 5.1.1. Leverancen

Navn på leverance:	Organisationsændringer og opgavefordeling
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	-
Frekvens:	Løbende
Slutgodkender:	Styrelsesdirektøren
Leveranceansvarlig enhed:	Styrelsen er ansvarlig for at beslutte og implementere organisationsændringer, herunder at opdatere organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser. Der sikres løbende orientering af og dialog med interessenter, herunder ORG og ADST.
Frist(er):	-
Dokumentation/ journalisering:	Organisationsdiagram og funktionsbeskrivelser journaliseres og offentliggøres i personalefortegnelsen.
Koncernfælles praksis:	Ja

Anm.: Benyttede forkortelser: ORG: Organisering og Governance (kontor i departementet). ADST: Administrations- og Servicestyrelsen.

Formål

Der benyttes en ensartet fremgangsmåde i forbindelse med gennemførelsen af ændringer i organisationsdesigns og opgavefordeling på tværs af skatteforvaltningen. Rammer for organisationsændringer samt dokumentation herfor skal medvirke til at sikre, at der fortsat er fokus på tværgående sammenhænge mellem de enkelte styrelser, samt at der foreligger opdateret dokumentation for opgavefordelingen i skatteforvaltningen.

Indhold, proces og ansvarsfordeling

Der skal foreligge et organisationsdiagram for hver styrelse, ligesom der for hver enhed i styrelsen skal udarbejdes en funktionsbeskrivelse, som følger en fast skabelon og indeholder enhedens formål, organisatoriske ophæng samt hovedopgaver. Processen for organisationsændringer vil typisk gennemløbe de trin, som fremgår af *tabel 5.1.2*.

Tabel 5.1.2. Overordnet proces for organisationsændringer

Opgave	Tidspunkt
1. Styrelsen udarbejder materiale om ændringer, herunder udkast til ændret organisationsdiagram og/eller funktionsbeskrivelser.	Løbende
2. Styrelsen orienterer departementet (ORG), evt. andre involverede styrelser samt øvrige interessenter om de planlagte ændringer. På baggrund af eventuelle tilbagemeldinger træffer styrelsen beslutning om ændringer.	Løbende
3. Vedrører ændringerne flere styrelser, skal der foreligge skriftlige beslutningsgrundlag godkendt af alle involverede styrelser.	Løbende
4. Derefter bestiller styrelsen den systemadministrative ændring hos ADST i overensstemmelse med processen, som er beskrevet nedenfor.	Løbende
5. Styrelserne i skatteforvaltningen har hver især ansvaret for løbende at opdatere organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser på styrelsens område	Løbende

Anm.: Ovenstående tidsplan angiver hovedreglen for organisationsændringer. Benyttede forkortelser: ORG: Organisering og Governance (kontor i departementet). ADST: Administrations- og Servicestyrelsen.

Organisationsændringer besluffes af en eller flere styrelsesdirektører, men inden beslutningen træffes endeligt, orienteres departementet om de planlagte ændringer med henblik på at sikre, at der fortsat er fokus på tværgående sammenhænge mellem de enkelte styrelser, *jf. ovenfor*.

Generelt gælder det, at departementet orienteres om organisationsændringer, inden styrelsen træffer endelig beslutning herom, hvis styrelsen planlægger at:

- Ændre i den helt overordnede opgavefordeling mellem styrelsens enheder eller på tværs af styrelser, således at tværgående hensyn kan sikres, og risikoen for, at opgaver falder mellem to stole, minimeres.
- Oprette, nedlægge eller sammenlægge en eller flere enheder inden for styrelsen, således at det bl.a. kan sikres, at koncernens stillingsregister altid er opdateret.
- Ændre i referencelinjer i ledelseshierarkiet, således at bl.a. tværgående sammenhæng i ledelsesstrukturen og korrekt anvendelse af stillingsnumre kan sikres.

Departementet har i forlængelse af orienteringen mulighed for at afgive eventuelle bemærkninger ud fra tværgående eller styringsmæssige hensyn, fx i relation til overordnede strategiske hensyn, opgavedeling ml. styrelser eller disponering af stillingsnumre.

Hvis organisationsændringerne blot indebærer flytning af enkelte opgaver på tværs af enheder internt i styrelsen eller ændringer af enhedsnavne, orienteres departementet i forlængelse af styrelsens beslutning mhp. at sikre, at departementet er orienteret om den aktuelle seneste organisering.

Det er styrelsens ansvar at sikre, at alle relevante interessenter inddrages i processen, sådan at der er enighed om opgavernes placering fremadrettet. Styrelserne opfordres derfor til at anvende funktionsbeskrivelserne som dialogværktøj i den indledende fase, hvor ændringer evt. drøftes med relevante interessenter, fx en anden styrelse, en anden afdeling eller ADST i forhold til evt. ændret lokalisering og øvrige HR-spørgsmål.

Når styrelsen har truffet den endelige beslutning om organisationsændringerne, er styrelsen ansvarlig for at sende organisationsdiagram og/eller funktionsbeskrivelser til ADST via Serviceboksen, så de administrative systemer (SAP, Personalefortegnelse, H-drev, system-logon til udvalgte systemer) kan tilpasses.

Det bemærkes i øvrigt, at styrelsen selv er ansvarlig for rettidig involvering af personaleorganisationer, orientering af berørte medarbejdere mv. i forbindelse med implementeringen af organisationsændringen.

5.2. Lokalisering

Table 5.2.1. Leverancen

Navn på leverance:	Lokalisering
Henvisning:	-
Ekstern modtager:	-
Frekvens:	Løbende
Slutgodkender:	ADSTs direktør/departementschefen
Leveranceansvarlig enhed:	Styrelsen er ansvarlig for at henvende sig til ADST, hvis der er ændringer til de lokaliseringsmæssige rammer. ADST foretager en konkret vurdering af forslag til løsningsmuligheder og imødekommer styrelsens ønske i det omfang, det er muligt. I enkelte tilfælde skal ændringen godkendes af DEP.
Frist(er):	-
Dokumentation/ journalisering:	-
Koncernfælles praksis:	Ja

Anm.: Benyttede forkortelser: DEP: departementet, ADST: Administrations- og Servicestyrelsen.

Formål

Styring af lokalisering af medarbejdere i Skatteministeriets koncern skal sikre: 1) Fortsat opfyldelse af målbil- lede 2021, 2) Den rette geografiske balance i placeringen af arbejdspladser, 3) Tilstedeværelse af den for- nødne pladskapacitet og 4) Understøttelse af Skatteforvaltningens opgavevaretagelse, herunder styrkelse af de faglige miljøer.

Der benyttes en ensartet fremgangsmåde i forbindelse med fysisk placering af nye medarbejdere samt æn- dringer i lokaliseringen af Skatteministeriets koncern. Formålet hermed er at sikre, at styrelsernes forslag til ændringer behandles ens, og at der er fokus på tværgående sammenhænge mellem de enkelte styrelser.

Indhold, proces og ansvarsfordeling

Lokalisering omhandler placering af medarbejdere, herunder konkrete lejemål. Processen for lokalisering vil typisk gennemløbe de trin, som fremgår af *tabel 5.2.2*.

Table 5.2.2. Overordnet proces for lokalisering

Opgave	Tidspunkt
<ul style="list-style-type: none"> Styrelsen henvender sig til ADST, hvis der er ændringer til de lokalisering- mæssige rammer. 	Løbende
<ul style="list-style-type: none"> ADST foretager en konkret vurdering af løsningsmuligheder og imødekom- mer styrelsens ønske i det omfang, det er muligt. 	Løbende
<ul style="list-style-type: none"> I enkelte tilfælde skal ændringen godkendes af DEP. 	Løbende

Anm.: Benyttede forkortelser: DEP: departementet, ADST: Administrations- og Servicestyrelsen.

Administrations- og Servicestyrelsen har til opgave at understøtte koncernen med effektiv service og admini- stration, herunder rekruttering og lokalisering. Understøttelsen foregår i tæt samarbejde med departementet.

En styrelse skal henvende sig til Administrations- og Servicestyrelsen, hvis der er ændringer til de lokale- ringsmæssige rammer. Administrations- og Servicestyrelsen foretager en konkret vurdering af løsningsmu- ligheder og imødekommer styrelsens ønske i det omfang, det er muligt. I enkelte tilfælde skal ændringen godkendes af departementet.

Generelt gælder det, at departementet skal involveres i følgende situationer:

- I forbindelse med lokalisering af medarbejdere, der ansættes som følge af politiske aftaler, der medfører tilførsel af årsværk. Dette omfatter både forslag til lokalisering af nyrekrutterede medarbejdere samt forslag til flytning af eksisterende medarbejdere som led i en større løsning.
- Når rekruttering af medarbejdere, der ansættes som følge af en generel opnormering, vil kræve et nyt lejemål. Dette gælder uanset, om et nyt lejemål kan finansieres inden for en styrelses eksisterende økonomiske ramme.

5.3. Stillingsanmodninger

Table 5.3.1. Leverancen

Navn på leverance:	Stillingsanmodninger (indgår som et led i finanslovsprocessen ifm. FFL og ÆF)
Henvisning:	Budgetvejledningen afsnit 2.5 og Vejledning om stillingsnummer og stillingskontrol, januar 2012
Ekstern modtager:	Finansministeriet og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen
Frekvens:	1. maj og primo oktober. Følger FFL og ÆF
Slutgodkender:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Af styrelsens stillingsanmodninger: Afdelingschef i departementet ▪ Af departementets stillingsanmodninger: Departementschefen
Leveranceansvarlig enhed:	<p>Departementets centrale bevillings- og budgetfunktion, BFL, er ansvarlig for ministerområdets samlede bidrag til FFL og ÆF. ORG kvalitetssikrer styrelsernes stillingsanmodninger og koordinerer oversendelsen med BFL.</p> <p>Styrelsernes HR-enheder og/eller ledelsessekretariater er ansvarlige for at udarbejde og oversende styrelsernes stillingsanmodninger i rette tid til departementet.</p>
Frist(er):	<p>Eksterne frister: 1. maj/ primo oktober</p> <p>Interne frister: senest 1. april/ primo september (drøftes med DEP)</p>
Dokumentation/ journalisering:	Stillingsanmodninger dokumenteres i det til hver tid gældende journal-system, fx under titlen <i>Stillingsanmodning vedr. [stilling], årstal.</i>
Koncernfælles praksis:	<p>Skabelon til stillingsanmodninger kan hentes på Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hjemmeside:</p> <p>https://pav.medst.dk/static-pav/media/Skema-til-anmodning-om-oprettelse-og-indplacering-klassificering-af-chefstillinger-herunder-omplacering-omklassificering.pdf</p>

Anm.: Benyttede forkortelser: FFL: finanslovsforslag, ÆF: ændringsforslag til finansloven, BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet), ORG: Organisering og Governance (kontor i departementet).

Formål

Alle chefstillinger i lønramme 37 (LR 37)/Løngruppe 1 og derover har et stillingsnummer. Nummeret anvendes i forbindelse med udbetaling af løn. Det er ikke teknisk muligt at udbetale løn til chefer i LR 37 og derover uden anvendelse af et stillingsnummer i lønsystemet.

Stillingsnumre er Finansministeriets måde at kontrollere antallet af chefstillinger for hvert ministerområde. Summen af anvendte og ledige stillingsnumre udgør normeringen af chefer i LR 37 og derover for ministerområdet. I Skatteministeriet er det Organisering og Governance, afdelingen Koncernstyring i departementet, som administrerer ministeriets stillingsregister på vegne af den samlede koncern. Styringen af antallet af chefstillinger i og over LR 37 sker dermed på koncernniveau, og numre kan først disponeres, når Organisering og Governance er adspurgt.

Ønsker en styrelse at oprette en ny lederstilling, som ikke kan indeholdes i koncernens samlede normering af lederstillinger, er det nødvendigt at søge Finansministeriet om oprettelse af en sådan stilling. Hjem søgning af et nyt stillingsnummer er ikke ensbetydende med en medfølgende merbevilling, men alene at den eksisterende bevilling kan anvendes på aflønning af et højere antal chefer.

Finansministeriet behandler forslag til oprettelse af stillinger to gange årligt: I forbindelse med forslag til finansloven samt i forbindelse med ændringsforslag til finansloven.

Chefer i LR 36 (funktionsledere) er ikke omfattet af Finansministeriets stillingskontrol, men etableringen af nye funktionslederstillinger skal drøftes med Organisering og Governance med henblik på at sikre tværgående sammenhæng i anvendelsen af funktionslederstillinger i koncernen.

Administrations- og Servicestyrelsen foretager alle interne administrative opgaver forbundet med oprettelse af nye chefstillinger.

Indhold, proces og ansvarsfordeling

Ofte vil ønsket om at oprette en ny lederstilling være knyttet til planer om organisationsændringer. Der henvises til afsnit 5.1 om organisationsændringer og opgavefordeling.

Tablet 5.3.2. Overordnet proces for stillingsanmodninger

Opgave	Tidspunkt
1. Styrelsen orienterer departementet om planer om organisationsændringer, der medfører behov for nye lederstillinger i LR 37 eller derover. Såfremt behovet for nye lederstillinger i eller over LR 37 ikke kan håndteres ved omprioritering, udarbejder styrelsen udkast til stillingsanmodninger.	Maj – Juli Okt. – Feb.
2. Styrelsen udarbejder udkast til stillingsanmodninger og er i løbende dialog med ORG herom.	Mar. – April Aug. – Sep.
3. ORG koordinerer oversendelsen af stillingsanmodninger til MEDST og Finansministeriet for Skatteministeriets koncern med BFL. ORG varetager herefter kommunikationen med MEDST og Finansministeriet frem mod den endelige tilbagemelding på stillingsanmodningerne.	Maj eller Okt.
4. Spørgsmål til stillingsanmodninger fra MEDST og Finansministeriet håndteres af ORG. Ved behov involveres styrelserne.	Maj – Juni Okt. – Dec.
5. ORG modtager endelig tilbagemelding på oversendte stillingsanmodninger og orienterer herefter ADST og styrelserne om udfaldet.	Juni eller Dec.

Anm.: Ovenstående tidsplan angiver hovedreglen for stillingsanmodninger. Benyttede forkortelser: LR: Lønramme. MEDST: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen. ADST: Administrations- og Servicestyrelsen. BFL: Budget og Finanslov (kontor i departementet). ORG: Organisering og Governance (Kontor i departementet).

Styrelserne orienterer løbende departementet om organisationsændringer, mens det i udgangspunktet kun er muligt at anmode om nye stillingsnumre i forbindelse med FFL i foråret og ÆF i efteråret. Der anvendes en fast skabelon til udarbejdelse af stillingsanmodninger – se også tabel 5.3.1. I skabelonen besvares en række spørgsmål om stillingen, der ønskes oprettet. Fx spørges til baggrund for oprettelse af stillingen, stillingsindhold, referenceforhold, normering mv. Styrelsen kan med fordel forholde sig til skemaet, inden departementet kontaktes. Samtidig er det en fordel, hvis styrelsen har taget stilling til, om behovet for en ny lederstilling evt. kan løses ved intern omprioritering.

En stillingsanmodning om en lønramme 37-chef eller derover udarbejdes af styrelserne i samarbejde med Organisering og Governance. Når der er enighed om indholdet af en stillingsanmodning, og departementet har foretaget en tværgående vurdering af ministerområdets samlede antal stillingsanmodninger, oversender Organisering og Governance de relevante stillingsanmodninger til Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Finansministeriet. Organisering og Governance koordinerer oversendelsen med Budget og Finanslov. Modtages spørgsmål fra Medarbejder- og Kompetencestyrelsen eller Finansministeriet i forbindelse med deres behandling af en anmodning, besvares de som udgangspunkt af departementet. Organisering og Governance indhenter ved behov fagligt input fra styrelserne.

Departementet orienterer den relevante styrelse om resultatet af stillingsanmodningen, når det modtages fra Finansministeriet. Er en stillingsanmodning godkendt, og er der modtaget et stillingsnummer, kan styrelsen påbegynde oprettelse af den relevante enhed og rekrutteringen af den nye chef i samarbejde med Administrations- og Servicestyrelsen. Det bemærkes i den forbindelse, at det ikke er usædvanligt, at der går en må-

ned fra en stillingsanmodning godkendes, til nummeret er tilgængeligt i lønsystemet. Departementet orienterer Administrations- og Servicestyrelsen om Finansministeriets godkendelse af den nye lederstilling, men det er styrelsen selv, der tager initiativ til at oprette den nye chefsstilling og etablere enheden.

5.4. Anvendelse af eksterne konsulenter

Tablet 5.5.1. Leverancen

Navn på leverance:	Godkendelse af konsulentindkøb
Henvisning:	Skatteministeriets koncernfælles retningslinjer for anvendelse af konsulenter
Ekstern modtager:	-
Frekvens:	Løbende
Slutgodkender:	- I styrelsen: Styrelsesdirektøren - I departementet: Departementschefen (ved indkøb over 2 mio. kr.)
Leveranceansvarlig enhed:	Styrelsen er ansvarlig for at udarbejde et skriftlig beslutningsoplæg, som i tilstrækkelig grad belyser og kvalificerer behovet for eksterne konsulenter. Beslutningsoplægget skal godkendes af styrelsesdirektøren. Alle konsulentindkøb over 2 mio. kr. skal desuden indsendes til departementet (ØST) med henblik på godkendelse af departementschefen.
Frist(er):	-
Dokumentation/ Journalisering:	Godkendelserne, herunder de skriftlige beslutningsoplæg, skal dokumenteres i det til hver tid gældende journalsystem.
Koncernfælles praksis:	Ja

Anm.: Benyttede forkortelser: ØST: Kontoret Økonomistyring i Departementet.

Formål

I forbindelse med styrelsens opgavevaretagelse er det vigtigt, at der udvises tilbageholdenhed i forhold til anvendelse af eksterne konsulenter. Indkøb af eksterne konsulenter skal således overvejes nøje, og når der - i særlige tilfælde - anvendes konsulenter, skal det ske hensigtsmæssigt og omkostningsbevidst, ligesom der skal lægges en plan for, hvordan opgaveløsningen efterfølgende kan gøres mindre afhængig af eksterne konsulenter, fx gennem kompetenceudvikling eller rekruttering.

Indhold, format, proces og ansvarsfordeling

Skatteministeriets koncernfælles retningslinjer for anvendelse af konsulenter opstiller en række krav, der skal følges i koncernens institutioner hhv. *før, underog efterkøb* af konsulentydelse. Dertil kommer tværgående krav. Særligt kravene før indkøb nødvendiggør klarhed om leverancekrav, herunder da konsulentindkøb over 2 mio. kr. skal indsendes til godkendelse i departementet, jf. tabel 5.5.1.

Der skal før et indkøb foretages grundige overvejelser for at afdække, om konsulentindkøbet er fagligt velbegrunderet og nødvendigt. De relevante overvejelser skal dokumenteres i et skriftligt beslutningsgrundlag, der skal godkendes af styrelsesdirektøren.

Det skriftlige beslutningsgrundlag skal endvidere indsendes til godkendelse i departementet, når der er tale om konsulentindkøb over 2 mio. kr. Der kan være behov for at supplere det skriftlige beslutningsgrundlag med et uddybende notat. I departementet forelægges det ønskede konsulentindkøb for Departementschefen.

6. Bilag: Forkortelser

Tabel 6.1. Ofte benyttede forkortelser på økonomi- og virksomhedsstyringsområdet

Forkortelse	Betydning
Fagligt relaterede forkortelser	
BO-år	Budgetoverslagsår
Budgetcirkulæret	Økonomistyrelsens <i>Cirkulære om budgettering og budget- og regnskabsopfølgning</i>
FFL	Forslag til finanslov
FIU	Folketingets Finansudvalg
FL	Finanslov
FM	Finansministeriet
GB	Grundbudget
KO	Koncernopfølgning
KÆF	Konjunkturbetingede ændringsforslag til finanslovsforslaget
LR	Lønramme
ØS	Økonomistyrelsen
PL	Pris- og lønregulering
PR	Prognose
PÆF	Politiske ændringsforslag til finanslovsforslaget
Regnskabsbekendtgørelsen	Finansministeriets <i>Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv.</i>
RR	Rigsrevisionen
RS-beretning	Beretningerne om revisionen af statsregnskabet og revisionen af statens forvaltning for 20XX
SAU	Folketingets Skatteudvalg
SB	Statens Budgetsystem
SKS	Statens Koncernsystem
TB	Lov om tillægsbevilling
TÆF	Teknisk ændringsforslag til finanslovsforslaget
UO	Udgiftsopfølgning
ÆF	Ændringsforslag til finanslovsforslaget
ØAV	Finansministeriets <i>Økonomiske Administrative Vejledning</i>
ØU	Regeringens økonomiudvalg
Forkortelser relateret til Skatteministeriets organisation	
ADST	Administrations- og Servicestyrelsen
BFL	Budget og Finanslov (departementets centrale budget- og bevillingskontor)
DC	Departementschefen
DEP	Departementet
FS1	Forretnings- og styringskontor 1 (departementets centrale kontor for SKTST og GÆLDST)
FS2	Forretnings- og styringskontor 2 (departementets centrale kontor for SANST og VURDST)
FS3	Forretnings- og styringskontor 3 (departementets centrale kontor for TOLDST, MOTORST og SPM)
GÆLDST	Gældsstyrelsen
ITS	IT-strategi og styring
KOT	Koordinationssekretariatet
MOTORST	Motorstyrelsen
KOR	Koncernregnskab (departementets centrale regnskabskontor)
ORG	Organisering og Governance (departementets kontor for organisation og governance)
SKR	Skatteministeriets Koncernrevision
SANST	Skatteankestyrelsen
SHA	Strategisk HR & Analyse (departementets centrale HR-kontor og kontor for ADST)
SKTST	Skattestyrelsen
SPM	Spillemyndigheden
TOLDST	Toldstyrelsen
UFST	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
VURDST	Vurderingsstyrelsen