

Kære Steffen

Indsatsstrategi: Hvad betyder SKATs nye indsatsstrategi. Hvad betyder den for medarbejderne og deres dagligdag. Det var nogle af de spørgsmål, jeg gerne ville have svar på i kølvandet af finanslovsforslaget og rammeaftalen. Derfor satte jeg mig til tastaturet og skrev en mail til SKATs nye indsatsdirektør Steffen Normann Hansen.

Af Ole Pedersen - op@dts.nu

Kære Steffen

"Uændret produktion med færre ressourcer". Det er overskriften på den nye fireårige aftale med Finansministeriet omkring SKAT, som er en del af regeringens forslag til finanslov for 2007. Umiddelbart lyder det umuligt - mange i SKAT vil i hvert fald mene, at det simpelthen ikke er muligt at "løbe stærkere", end de gør i dag. Men aftalen bygger på SKATs indsatsstrategi. Hvad er det, indsatsstrategien så afgørende vil betyde for arbejdet i SKAT, at ca. hver fjerde ansat åbenbart bliver overflødig?

M.v.h.

Ole

Kære Ole

Indsatsstrategien blev introduceret i forhold til SKAT i forbindelse med fusionen. I foråret 2006 har nye service og kontrol tilgange været drøftet og afprøvet. Tiden er nu kommet til at konkretiseret indsatsstrategien i form af en indsatsplan for 2007. I det notat om indsatsstrategi og rammeaftale som blev offentlig-

gjort den 1. september, kan du læse mere om de kommende års fokus på både de fremadrettede og bagudrettede tiltag.

Du har ganske ret i, at der løbes stærkt rundt om i SKATs mange enheder. Vi skal også løbe stærkt i de kommende år, men der er jo en grænse for hvor stærkt vi kan løbe.

Den nye aftale om rammerne for de kommende år bygger da heller ikke alene på, at der løbes stærkt, men også på en række effektiviseringer og procesomlægninger. Indsatsstrategien er et af de afgørende omdrejningspunkter, men ikke det eneste.

Med fusionen har vi skabt den første ramme for det nye SKAT. I de kommende år skal vi arbejde videre med at realisere de effektiviseringer, som blev beregnet forud for fusionen. Det vil f.eks. ske ved at vi samles på færre enheder og ved at vi omlægger gamle kommunale og statslige processer til nye fælles processer. Endelig skal vi jo ikke glemme, at der i de kommende år kommer en række nye it systemer, som også skal bidrage væsentligt, bl.a. i forhold til mere effektive arbejds gange og øget tilgængelighed for brugerne.

For mig viste den gamle fusion mellem told og skat, at der er gevinster at hente i fusioner af den art, som vi er midt i, men også at det er hårdt arbejde at høste dem, og at det tager tid.

Indsatsstrategien var på banen både før fusionen blev tænkt og før der blev sat tal på en fireårig aftale. Indsatsstrategiens fokus er ikke at løbe stærkere, men at løbe efter det rigtige. Når vi gør det kan vi levere "uændret produktion med færre ressourcer".

At løbe efter det rigtige er blevet muligt efter at alle skatte- og inddrivelsesopgaver er samlet i en organisation.

Hvad er så det rigtige at løbe efter?

Det rigtige er aktiviteter som forebygger at borgere og virksomheder begår fejl i forbindelse med deres selvangivelser mm. Herved sikrer vi, at flere penge kommer ind af fordøren frem for at de skal hentes ved en efterfølgende kontrolindsats.

Det rigtige er også en synlig, målrettet kontrol og efterforskningsaktivitet i forhold til dem der bevidst prøver at undgå beskatning. Herved sikrer vi at det er tydeligt, at det har konsekvenser, hvis man ikke er medspiller.

Vores indsatser skal samles i sammenhængende forløb, hvor vi sikre at borgere og virksomheder har fået formidlet regler m.m. på



Foto: fag press/Mikael Ijuler

en forståelig måde så de angiver deres skat rigtigt. Herefter kan vi f.eks. via udsøgninger tjekke, om der er nogen, der ikke har gjort det rigtigt. Er det tilfældet kan kontrol være en af vejene til at få rettet op på fejlene. Ved at gøre det bliver indsatsstrategien en vigtig bidragsyder til at levere en "uændret produktion med færre ressourcer".

Det skyldes, at vi med de forebyggende initiativer kan nå bredere ud i forhold til borgere og virksomheder og dermed opnå større effekt i forhold til at sikre at angivelse af alle slags bliver rigtige fra starten.

Denne ændrede indsats vil udfordre os alle i de kommende år. Indsatsen bryder på mange måder med hvordan vi hidtil har valgt at gribe arbejdet an på.

Fra 2007 måler vi også indsatsen på en ny måde som konsekvens af den ændrede strategi. Hidtil er vi blevet målt på de fejl og undragelser som vi har afsløret og skrevet regning på. Fremover måles vi på at størrelsen af underdeklaration i Danmark ikke stiger (tax gabet). Hertil kommer nye effektmål, som bl.a. måler tilfredshed hos borgere og virksomheder og at vi skal nå et vist antal point.

M.v.h.
Steffen

Kære Steffen

Som jeg læser dit svar, rammer det i hvert fald en pæl igennem den myte, der måske har floreret omkring indsatsstrategien, at SKAT stort set ikke længere skal lave kontrol men kun yde service.

Men kan du give et bud på, hvad indsatsstrategien helt konkret vil kunne komme til at betyde for en medarbejder i SKAT, når den er fuldt indfaset? Hvad vil det f.eks. kunne betyde for en, der i dag laver skatteligning af personligt erhvervsdrivende, for en der går på moms kontrol og for en pantefoged?

M.v.h.
Ole

Kære Ole

Indsatsstrategien betyder jo en helt masse i forhold til hvilke borgere og virksomheder vi retter fokus på, og på hvilken måde det vil ske. Derfor vil hele vores planlægning af indsatsen blive ændret i de kommende år.

For den enkelte medarbejder betyder det, at det er nogle andre "sager" der lander på

bordet, og at det i nogle tilfælde er en anden type af indsats, der skal anvendes. Traditionelle lignings- og kontrolsager vil fylde mindre end i dag, og der vil være flere indsatser, der har fokus på en fremadrettet, bred påvirkning af borgere og virksomheder, således at regel efterlevelsen stiger.

For den enkelte medarbejder vil det så betyde, at vi reducere behovet for ligning ved hjælp af målrettet vejledning, segmentering og forbedret risikovurdering. Endvidere betyder det, at medarbejderens indsats typisk vil være et led i en "kampagne" som retter sig mod et område, hvor der f.eks. er mange misforståelser af reglerne. En kampagne vil bestå af en samlet pakke af informations- og vejledningsinitiativer og efterfølgende bagudrettet kontrol i forhold til dem, der ikke selv får rettet op på eventuelle fejl og misforståelser.

Lad mig give et eksempel på forskellen mellem den gamle og den nye tilgang. SKAT kan se, at der er mange danskere med ejendomme i udlandet, som ikke betaler ejendomsværdiskat. I gamle dage ville tilgangen være, at vi i muligt omfang indhentede kontrolplysninger og at vi derefter foretog kontrol. Den nye tilgang kunne her være, at vi når vi har konstateret problemets omfang iværksætter SKAT en målrettet informationskampagne samtidig med at vi oplyser, at vi efterfølgende vil gennemføre kontrolaktiviteter. Efter informationskampagnen vurderer vi effekten (d.v.s. hvor mange er nu begyndt at betale) og ud fra dette resultat iværksætter vi en "kontant" kontrol i forhold til dem, der tilsyneladende ikke selv vil angive.

Indsatsstrategien har også konsekvenser i forhold til kravene til medarbejdernes kompetencer, idet medarbejderen skal kunne håndtere en mere differentieret kundetilgang. I forhold til de faglige kernekompetencer (f.eks. regnskab og jura) vil kravene stort set være de samme som i dag. Samlingen af alle skatteopgaver i SKAT øger dog kravet til at flere har faglig indsigt på tværs af f.eks. skat og moms - uden at jeg dog forestiller mig, at man bliver ekspert på det hele.

Fuldt indfaset vil indsatsstrategien og fusionen betyde, at vi for alle processer i forhold til service, ligning og kontrol har retænkt processerne og f.eks. samlet ligningen af personligt erhvervsdrivende og moms kontrollen i en sammenhængende proces - når det er relevant i forhold til vores effektivitet og kunders behov.



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

“
Traditionelle lignings- og kontrolsager vil fylde **mindre** end i dag, og der vil være flere indsatser, der har fokus på en **fremadrettet**, bred påvirkning af borgere og virksomheder, således at regel- efterlevelsen stiger.

”



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

Systemmoderniseringen giver en række nye værktøjer, der vil automatisere og effektivisere vores arbejde. Lige nu er det nok mest tydeligt i forhold til det nye fælles inddrivelsessystem (EFI), der er under udvikling. Her er det jo ikke kun de mere administrative processer, der klares af systemet, men f.eks. også vurderingen af hvilken indsats systemet iværksætter i forhold til den enkelte restant. En tilsvarende udvikling må forventes også på kontrol og ligningsområdet.

Med indsatsstrategien har vi et redskab der gør, at vi kan stille de rigtige krav til, hvad vores nye systemer skal kunne.

M.v.h.
Steffen

Kære Steffen

Selvom det havde været rigtig godt, hvis du havde kunnet give et lidt mere konkret bud på, hvad det betyder for den enkelte medarbejder i SKAT - et fremtidsscenario for, hvordan arbejdet f.eks. kan se ud om fire-fem år - så kan jeg selvfølgelig godt forstå, at det på nuværende tidspunkt kan være svært at være så konkret. For når indsatsstrategien er indført fuldt ud, så er det vel en helt anden måde at arbejde - og tænke - på for medarbejderne?

Man kan vel godt komme ud for, at fejl i et regnskab ved en virksomhed, der er kategoriseret som en medspiller, og som bliver opdaget at en medarbejder fra SKAT under et servicebesøg et systemtjek, et basistjek eller et udvidet tjek ikke bliver rettet op bagud (med en regulering) - eller der det mig, der har misforstået det?

M.v.h.
Ole

Kære Ole

Du har helt ret i, at indsatsstrategien understøttet af nye systemer vil ændre den måde, vi skal tænke og arbejde på.

I forhold til medspillerne så kan de jo begå fejl, som vi identificerer f.eks. ved udsøgninger eller i forbindelse med konkrete vejlednings- eller kontrolaktiviteter. Dem vil vi fortsat rette op på både fremadrettet og bagudrettet. Det fremadrettede handler om, at vi hos en medspiller vil have fokus på at sikre, at disse fejl ikke gentages. Hvor vi i dag ofte selv udarbejder opgørelsen af fejlene, så vil vi fremover typisk anmode virksomheden om selv at udarbejde opgørelsen af fejlene.

Vores fokus i forhold til medspillerne er gennem en række indsatser at sikre, at de an-

giver rigtigt og betaler via fordøren. Det vil reducere behovet for traditionelle kontroltiltag i forhold til medspillerne, så der vil være færre situationer, hvor der skal skrives en regning.

Segmenteringen i med- og modspillere er ikke alene afgørende for indsatsformen. Der vil fremover blive udarbejdet risikoanalyser som også vil få betydning for, hvilken indsats der konkret vælges.

Hvis der til trods for en målrettet informationsindsats efterfølgende konstateres fejl vil det blive betragtet som en skærpente omstændighed, når SKAT skal vurdere, hvilke konsekvenser fejlen skal have.

Som det fremgår af finanslovsforslaget så måles vores succes fra 2007 ikke i antal kontroller eller i reguleringsbeløb, men bl.a. i at vi fastholder underdeklarationen på det nuværende niveau.

Her tror jeg, at vi har en af de store udfordringer for både medarbejdere og for alle os ledere, som er ansvarlige for at løbe de nye mål hjem. Umiddelbart er det lettere som medarbejder at forholde sig til antal kontroller og reguleringsbeløb, end til hvordan jeg som medarbejder har bidraget til at øge efterretteligheden. Vi skal derfor i de kommende år have udviklet mål og målinger for efterrettelighed.

M.v.h.
Steffen

Kære Steffen

Det er godt at få sat nogle ting på plads - og ikke mindst få manet nogle af de rygter i jorden, som allerede er løbet foran og har gjort sit til at være med til at spænde ben for forståelsen af indsatsstrategien.

Jeg vil dog gerne dvæle lidt ved det med, at SKAT nu skal til at måles på, at omfanget af underdeklaration bliver fastholdt på det nuværende niveau. Det kan godt lyde en smule "langhåret" - og i hvert fald meget teoretisk holdt op imod at der kommer "kroner i kassen". Hvordan vil man rent konkret gøre det regnestykke op, så man kan se, om SKAT har nået sit mål?

M.v.h.
Ole

Kære Ole

Ja det kan godt virke lidt "langhåret", og det er da også kompliceret at gennemføre sådanne målinger.

Heldigvis så er der gode kræfter, som i

“

Segmenteringen i med- og modspillere er ikke alene afgørende for indsatsformen. Der vil fremover blive udarbejdet **risikoanalyser** som også vil få betydning for, hvilken indsats der konkret vælges.

”

mange år har arbejdet med sådanne målinger. Metoden, der ligger bag beregningerne af underdeklaration, er i Danmark især anvendt af tidligere forskningschef i Rockwool Fondens Forskningsenhed, dr.phil. Gunnar Viby Mogenssen. Analysekontoret i SKAT har anvendt Viby Mogenssens metode og ajourført hans tal, så der nu foreligger tal frem til 2004.

Metoden bygger på, at den sorte økonomi efterlader nogle "spor" i statistikkerne, som man kan "afsløre" ved at sammenholde forskellige statistikker. Mere konkret er det de personlige indkomster fra nationalregnskabet og de personlige indkomster fra skattestatistikken, der sammenlignes. Da nationalregnskabet principielt omfatter al økonomisk aktivitet, herunder det, der foregår på det sorte marked, kan man på den måde opgøre underdeklarationen.

Metoden er i sagens natur behæftet med usikkerheder, og man skal derfor se på resultaterne over en årrække for at få et klarere billede af udviklingen.

Måling af underdeklaration kommer da heller ikke til at stå alene, når vi skal måle om SKAT når resultatet. Der gennemføres bl.a. målinger hos borgere og virksomheder af deres holdning til og oplevelse af SKAT. Hertil kommer, at der i de kommende år skal udvikles effektmålinger, der mere direkte måler hvordan vores konkrete indsatser (uanset om det er vejledning, service eller kontrol) påvirker regelefterlevelsen.

Dette skift i, hvordan vi måler vores succes, er udfordrende både internt i SKAT og i forhold til omverdenen. Samtidig så er det jo et godt skift. Endelig får vi nogle målinger som siger noget om, vi er lykkedes som organisation i forhold til at sikre, at alle betaler de skatter de skal efter love og eu regler.

M.v.h.
Steffen

Kære Steffen

Jeg ved godt, at de måltal, vi tidligere er blevet målt på, bestemt ikke altid har været lige populære - måske ikke mindst i de kommunale skatteforvaltninger. Men jeg kan ikke helt lade være med at holde fast ved, at de målinger, der så skal erstatte de mere "kontante" måltal, virker noget teoretiske. Jeg tænker lidt på - at for en medarbejder i SKAT, vil det gennem året være ret vanskeligt at "følge med i", hvordan det nu går med at nå målene. Det var det dog ulig lettere, da det mere handlede om reguleringer, hvor man kunne følge med i statistikken. Nu er det i

langt højere grad noget med, at man skal være med til ændre adfærd hos borgere og virksomheder. Og skal det her lykkes på en god måde, er det vel vigtigt, at alle er med og får forståelsen for den nye indsatsstrategi og målemetode "ind under huden".

Vi er vel igen tilbage til, at det her er en helt ny måde at tænke på - og hvordan går den så i spænd med den faglighed, som de ansatte i SKAT gennem mange år har bygget deres arbejde på og med rette været stolte af? Jeg ved, at mange har svært ved i deres bevidsthed omkring arbejdet af få fagligheden sat i forhold til den nye indsatsstrategi, hvor rollen - i hvert fald over for nogle virksomheder - vil svinge lidt væk fra at være myndighedsudøver og til mere at fokusere på service. Kolleger, der måske har stor erfaring med at gå på kontrol i eller ligne de virksomheder, som fremover i overvejende grad vil blive kategoriseret som "medspillere", men hvor de alligevel via deres arbejde har oplevet, at der var grundlag for reguleringer.

M.v.h.
Ole

Kære Ole

Vores skift af strategi og som konsekvens heraf ændring af, hvad vi måles på, er bestemt udfordrende.

For den enkelte medarbejder har fokus på det seneste jo i høj grad været om "jeg nåede mine point" eller om "vi i afdelingen når vores point". Det er så lederens ansvar gennem planlægning baseret på indsatsplanen at sikre, at SKAT samlet realiserer det, der er i aftalen for 2006.

For 2007 og de kommende år vil der jo være en tilsvarende planlægningsproces, som ender med en plan for opgaverne i den enkelte afdeling.

For den enkelte medarbejder er det også fremover naturligt at have fokus på realiseringen af den lokale plan for egen afdeling. Det er så mit og de andre lederes ansvar at skrue en indsatsplan sammen, som realiserer den nye indsatsstrategi.

Det vil også i 2007 være muligt at opstille en plan med den enkelte medarbejder for, hvad der skal nås og med brug af hvilke indsatser. Noget af det opgøres i form af point, som vi kender det i dag. Andet kan f.eks. være konkret gennemførelse af en målrettet informationsindsats på et bestemt område.

Så det burde være klart nok, hvad der skal laves og om jeg som medarbejder når det eller ej.

“

Det ændrede tankesæt i indsatsstrategien vil nok mere udfordre i forhold til om den enkelte er overbevist om, det er det rigtige SKAT laver.

”



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

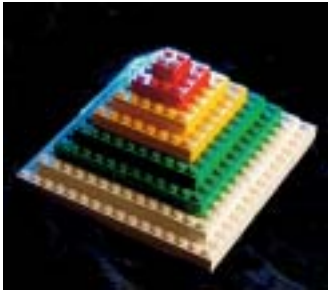


Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

Det ændrede tankesæt i indsatsstrategien vil nok mere udfordre i forhold til om den enkelte er overbevist om, det er det rigtige SKAT laver. Her er det jo, at nye tilgange udfordrer vores faglige vaner og kulturer. Og så er det at det bliver svært.

Du anfører bl.a. ændringen i tilgangen til medspillerne.

Tyv tror hver mand stjæler, er der et gammelt udtryk der siger. Hos os lever vi jo i en verden, hvor det ofte er dem, der har problemer med skatten, som vi møder. Det kan jo få os til at tro, at alle danskere har rod i skatten.

Hvis vi derimod ser på hele landskabet opdager vi, at langt de fleste almindelige borgere og virksomheder ønsker at have styr på det og har det. Selvfølgelig begår de en enkelt fejl i ny og næ - på samme måde, som vi i SKAT også begår fejl en gang imellem. Fejl skal forebygges og fejl skal rettes op - det er en af vores opgaver.

Ude i landskabet finder vi også en mindre gruppe af svindlerne og bedragerne. De skal bekæmpes med en ganske anden tilgang.

Du tager udgangspunkt i kontrolfolkernes faglighed. Det er imidlertid ikke den eneste faglighed, vi har brug for. Der er også brug for den faglighed, som de medarbejdere, som beskæftiger sig med information og vejledning har. Ved at kombinere disse kræfter, kan vi dække i forhold til indsatsstrategien.

Som jeg har anført lidt i de tidligere svar, så er der jo også i fremtiden en række opgaver, som har kontrolkarakter. Der er derfor også fremover brug for den faglighed, som kontrolfolkene repræsenterer.

Jeg oplever ikke at det er fagligheden - i traditionel betydning - der udfordres, men at det er elementer som vores prioritering af opgaverne, nye it systemer, vores omlægning af processer og vores ændring af strategisk fokus fra "bagdør" til "fordør, der udfordrer. En del af det er indsatsstrategi, en anden del vil være kommet uanset hvad som følge af fusion og effektiviseringskrav.

Uanset hvad så er jeg helt opmærksom på, at der er en betydelig formidlingsopgave i den ændring af vores indsats, som skal ske i de kommende år.

M.v.h.
Steffen

Kære Steffen

Jeg tror bestemt, at du har meget, meget ret i de sidste ord i dit forrige svar - at der er en betydelig formidlingsopgave i den ændring af indsatsen, som skal ske i de kommende år - og jeg kan kun

ønske dig held og lykke med dit nye job som indsatsdirektør. Der må virkelig være udfordringer at kaste sig over.

Jeg vil slutte her - med et sidste spørgsmål:

Er det ikke meget modigt at lancere en helt ny måde at tænke og gøre arbejdet på i en tid, hvor organisationen endnu ikke er i ro ovenpå fusionen, flytninger og omorganiseringer, hvor der fortsat kan være problemer med it og systemer, og hvor der nu er udsigt til, at de samlede ressourcer skal reduceres kraftigt over de næste år? Er der ikke en risiko for, at indsatsstrategien - som måske fortjener meget bedre - kommer til at lide under tidspunktet og betingelserne?

M.v.h.

Ole

Kære Ole

At fusionere skatteopgaven og at samle inddrivelsen i Danmark kan da godt kaldes modigt.

At lancere en indsatsstrategi på nuværende tidspunkt synes jeg derimod ikke er modigt, men rigtigt. Jeg er helt opmærksom på, at der er en risiko for, at alle omlægninger på hele indsatsområdet vil blive henført til indsatsstrategien, uanset at omlægninger af processer, faglige tilgange og it systemer ville være kommet uanset hvad.

Indsatsstrategien giver os en god ramme for at forholde os til, hvordan vi bygger det nye SKAT. Den sætter retning på alle vores indsatser i forhold til borgere, selvstændigt erhvervsdrivende og selskaber.

I vores lille mail dialog har vi mest fokuseret på kontrolindsatsen, men indsatsstrategiens påvirkning er jo bredere. Hele vores informationsvirksomhed, vores portalløsninger og vores kundeservice påvirkes. Indsatsstrategien vil på disse områder få mindst lige så stor betydning som på kontrolområdet. Indsatsstrategien sætter også rammer for f.eks. toldarbejdet og inddrivelsen.

Samlet vil det tage flere år før indsatsstrategien er indarbejdet i SKAT. Første milepæl bliver indsatsplanen for 2007. Det er her vi koncentrerer arbejdet lige nu, og det bliver når den udrulles i organisationen, at medarbejderne vil kunne se de første ændringer i vores indsatser.

Jeg er overbevist om, at indsatsplanen for 2007 vil markere et kvantespring i forhold til at realisere indsatsstrategien og vil skabe langt større sammenhæng mellem vores mange indsatser i form af vejledning, service og kontrol.

M.v.h.

Steffen

“ Samlet vil det tage flere år før indsatsstrategien er indarbejdet i SKAT. Første milepæl bliver indsatsplanen for 2007. Det er her vi koncentrerer arbejdet lige nu, og det bliver når den udrulles i organisationen, at medarbejderne vil kunne se de første ændringer i vores indsatser. ”