



## Forord

Med Indsatsstrategien tror SKAT på at vi kan få flere skatteydere til at gøre det rigtige. Ved synligt at bruge alle vores værktøjer fra information, vejledning til kontrol samlet i indsatsen, kan vi skabe en målrettet og sammenhængende indsats der øger regelefterlevelsen, hvilket giver samfundet en større værdi af SKATs arbejde. Målet er ikke omfanget af vores arbejde, men at gøre det rigtige arbejde i forhold til at øge regelefterlevelsen og nedbringe snyd.

Indsatsplan 2007 forsøger at virkeliggøre denne vision. Indsatsstrategien skal være et centralt omdrejningspunkt for alle faglige aktiviteter i SKAT. Vi har arbejdet med den i 2006, og den har været igennem en række justeringer. Indsatsplanen for 2007 og de mange aktiviteter der planlægges og gennemføres lokalt er et udtryk for hvorledes strategien virkeliggøres.

For vores kunder betyder indsatsplanen, at SKAT vil være mere proaktiv og synlig. SKAT vil henvende sig så tidligt som muligt, så vi fremadrettet forhindrer at skatteydere begår fejl. Det betyder at kunden møder SKAT i pressen, på gaden, i målrettede henvendelser, og i telefonen langt oftere end før. Samtidig vil vi slå hårdere og mere konsekvent ned på dem, som bevidst forsøger at snyde og begår økonomisk kriminalitet. Alt sammen betyder, at SKAT styrker sin indsats, i fx Fairplay aktionerne.

Indsatsstrategien er et paradigmeskifte for SKAT og dermed startskuddet til en forandringsproces, som påvirker mange medarbejderes daglige arbejde. Forandring giver frustrationer, tager tid og kræver dialog. Der er derfor i 2007 særlig fokus på at understøtte denne forandring bedst muligt gennem en række initiativer, som bl.a. fremgår af denne indsatsplan.

I vil derfor finde at Indsatsplan 2007 både er en plan, men i ligeså høj grad et værktøj og en inspirationskilde til arbejdet med de lokale indsatsplaner. Vi binder i år færre ressourcer til de landsdækkende og obligatoriske indsatser, og giver dermed bolden op til lokalt at udvikle og designe egne planer og succeskriterier, et arbejde som har været i gang siden efteråret. Formålet hermed er at understøtte forandringsprocessen, så vi i SKAT får Indsatsstrategien ind under huden. Det er en ny måde at arbejde på for de fleste af os, og i år skal vi prøve os frem.

God fornøjelse med indsatsarbejdet i 2007.

Venlig hilsen

Steffen Normann Hansen, Direktør for Indsats

## Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Indholdsfortegnelse.....	3
1. Indledning .....	5
Efterrettelighed.....	5
Kundetilgang.....	6
Ressourceanvendelsen .....	7
Den integrerede indsats.....	7
De overordnede effektmål.....	8
Fra overordnede effektmål til lokale succeskriterier.....	10
Fra landsdækkende indsatsplan til lokal indsatsplan .....	10
2. Landsdækkende emner.....	12
Analyse af risikoområder .....	12
Segmentering .....	12
Risikovurdering af Indsatsplan 2007 .....	13
Beskrivelser af landsdækkende emner.....	16
Nyregistrerede virksomheder og iværksættere mv.; start af virksomhed ....	16
Biler; Gulpladebiler.....	17
Biler; Udførsel af brugte biler .....	18
Ejendomme; Forældrekøb og – salg .....	19
Ejendomme; Fast ejendom i udlandet.....	19
Aktier; Beskatning af aktier og investeringsforeningsbeviser mv. – lønmodtagere mv.....	20
Personer udland; Udenlandsk arbejdskraft – korrekt og enkelt .....	21
Virksomheder udland; udenlandske virksomheder .....	22
Told; Borgerinformation om toldregler ved rejse til udlandet.....	23
Told; Kvalitet i fortoldningen .....	23
Fairplay; sort økonomi/sort arbejde .....	23
Økonomisk kriminalitet .....	24
Moms-karuseller .....	25
Kreditkort.....	25
Bande-kriminalitet.....	25
Prostitutionens bagmænd .....	26
Svig under dække af selskabskonstruktioner m.v. ....	26
Effektprojekt; Nulpunktsmåling af efterretteligheden .....	26
Store Selskaber, TP og Punktafgiftscentre.....	27
Store Selskaber; Kapitalfondes overtagelse af danske virksomheder.....	27
Tilvalgt udenlandsk sambeskatning.....	27
Ændring af regnskabsprincipper .....	27
O-skatteselskaber .....	28
Fremførselsberettigede underskud .....	28
Fordeling af udgifter og indtægter i tonnageskattevirksomheder .....	28
Udenlandske virksomheder: Transfer Pricing.....	28
3. Redskaber og den integrerede Indsats.....	31
Redskaberne i Indsatsplan 2007.....	31

Integreret Indsats.....	34
Planlægning af integreret indsats .....	34
Indsatsskabelonen .....	36
Vejledning til indsatskabelon .....	37
4. Koordinering og udrulning af Indsatsplan 2007 .....	41
Udrulningen sker i fire faser: .....	41
1. Hvad og hvorfor .....	42
2. Hvordan.....	42
3. Opsamling af erfaringer .....	43
4. Slutevaluering .....	43

## 1. Indledning

Med Indsatsplan 2007 markerer SKAT et strategiskifte i forhold til handlingerne i indsatsplanen. Hvor indsatsplaner førhen var fokuseret på antallet af aktiviteter målt ved point, og på omfang og antal reguleringer, er fokus fremover på aktiviteterne effekt på den enkelte borger og virksomheds vilje og evne til at følge reglerne og svare sit. På den måde er SKATs succes i 2007 først og fremmest betinget af effekten af handlingerne i relation til målene på finansloven.

Indsatsplan 2007 konkretiserer dermed Indsatsstrategien, som har til formål at understøtte regelefterlevelsen, og forhindre underdeklaration og sort økonomi. Målet er at give rette indsats overfor forskellige målgrupper, og dermed opnå den største effekt. På den måde skal indsatsen finde den rette balance mellem vejledning og kontrol, og tage udgangspunkt i skatteyderens evne og vilje til at være efterrettelig.

SKAT skal i de kommende år slanke sig, og sammen med systemmoderniseringen og andre effektiviseringer er det med Indsatsstrategien muligt at sikre indsatsen med færre ressourcer, således at SKAT fremover løser sin opgave med at sikre den fremtidige finansiering af den offentlige sektor.

Indsatsplanen sætter rammerne for alle de områder i SKAT hvor der er ind- og udgående indsatser i forhold til afgifts- og skatteområdet, herunder også Told, punktafgift-centrene, Store Selskaber og TP-centrene.

### Efterrettelighed

Indsatsstrategien sætter fokus på virksomheders og borgers overholdelse af reglerne – også kaldet efterrettelighed. Mange faktorer påvirker skatteyderen – borger som virksomhed – til at være efterrettelig. Derfor er der brug for at alle værktøjer benyttes i indsatsuniverset. Fra vejledningsinitiativer rettet mod medspillere til dybtgående kontrol af aktiviteter i det røde segment. Samtidig skal SKAT blive stadig bedre til at kende og forstå kundernes adfærd. Det skal ske ved at udnytte den viden som ligger gemt i SKATs mange data og informationer om kunderne. Systemmoderniseringen bliver i de kommende år en vigtig faktor for bl.a. udviklingen af nye kundesystemer.

SKATs kolleger i OECD-landene Sverige, England, Holland og Australien arbejder også med at indføre den effektorienterede skattevirksomhed, der fokuserer på regelefterlevelse frem for produktionsmål. Alle tager de udgangspunkt i den såkaldte compliance-model, som SKATs Indsatsstrategi også har sit udgangspunkt i. Formålet med compliance-modellen er at skabe grundlaget for, at stadig flere skattekrone kommer ind ad fordøren ved hjælp af en stadig bedre efterlevelse af reglerne hos borgere og virksomheder.

For at en skatteyder – virksomhed som borger – kan siges at efterleve reglerne, skal følgende forhold være på plads. Skatteyderen:

- Registrerer sig i skattesystemet

- Opbevarer skatterelevante informationer i henhold til reglerne
- Afleverer korrekte og fyldestgørende informationer til tiden
- Betaler skat og afgifter m.v. til tiden
- Holder sig ajour med de regler, som udgør rammen for deres ageren. Fx at man som arbejdsgiver forsøger at sætte sig ind i skattereglerne omkring ansættelse af medarbejdere.

Den efterlevende adfærd, som fører til flere penge ad fordøren, er en meget sammensat størrelse med flere årsagssammenhænge. Den endelige årsag til efterlevelse kan i sidste ende være sammensat af en række faktorer af fx sociologisk eller incitamentsmæssig karakter. Undersøgelser lavet af OECD viser, at adfærden påvirkes af en række faktorer; dels de service- og tillidsbetingede tilbud dels risikoen for og synlighed af kontrol, samt ikke mindst andre borgeres og virksomheders adfærd. Adfærden omfatter følgende parametre:

- Sociologisk – jeg taber ansigt ved at snyde
- Psykologisk – jeg har tillid til SKAT, fordi det er nemt at følge reglerne og jeg får en fair behandling i modsætning til, hvis det er kompliceret og besværligt
- Økonomisk – det kan ikke betale sig at snyde, det bliver jo opdaget eller jeg angiver korrekt og får hurtigt min årsopgørelse
- Anden sammenhæng – socioøkonomisk placering, brancherelation, omstændigheder etc.

I Sverige hæfter man sig særligt ved de sociologiske erfaringer, som viser, at borgere gør, som andre borgere gør – de følger normerne; folk efterlever reglerne, hvis andre gør. Når alle betaler, det de skal, skaber det legitimitet og accept. Det er i den enkelte borgers egeninteresse at følge normerne, for derved at undgå et socialt tab. Det samme gør sig også gældende for virksomheder, som i stigende grad oplever at have et socialt og etisk ansvar for at opbygge og bevare forbrugernes tillid.

### **Kundetilgang**

Holdningen hos den enkelte skatteyder påvirkes bl.a. af fairness, respekt og tillid. Svenske og australske undersøgelser foreslår derfor, at man påvirker normadfærden og holdningen til skattevæsenet ved hjælp af tillidsskabende servicetiltag, fx ved at oplyse omkring gængse fradragsmuligheder.

Undersøgelser fra OECD-landene viser, at mange opfatter skattelovgivningen som så kompliceret, at efterlevelsen af reglerne opleves som stressende (har jeg opgivet tilstrækkeligt med oplysninger?) og omkostningstung (tager tid og kræver revisor). Derfor har udviklingen af vejledningsprodukter og digital selvbetjeningsløsninger, som gør det lettere at imødekomme reglerne, stor betydning for skatteydernes vilje og evne til efterlevelse.

Tillid til at kunderne gør deres bedste for at efterleve reglerne skal derfor være gældende i langt de fleste indsatser. Mister SKAT tilliden blandt medspillerne som står for langt hovedparten af skatteprovenuet, skrider hele fundamentet for

finansieringen af den offentlige sektor og så bliver det meget sværere at få provenuet tilbage. Kan SKAT på den anden side fastholde og udbygge tilliden bl.a. ved hjælp af gode serviceprodukter og forståelig information, vil det være langt nemmere at udbygge den gode relation og i stadig højere grad få skatten ind ad fordøren.

Kontrol har en vigtig rolle at spille i forhold til at påvirke sociale og personlige normer i form af afskrækkelse. Flertallet af skatteydere er villige til at betale deres skat, så længe alle andre også betaler. Derfor kan borgere og virksomheder påvirkes i forhold til regelefterlevelse når der er øget synlighed omkring risikoen for at blive opdaget. Kontrolindsatsen skal således i højere grad sigte imod at ændre adfærden hos borgere og virksomheder bredt end selve reguleringen af den konkrete skatteyder. Kontrolindsatsen vil føre til regulering af større beløb, men det er vigtigt, at tilrettelæggelsen af indsatsen baserer sig på væsentlighed, og at indsatsen indeholder en klar signalværdi. Således kan effekten af en synlig indsats brede sig som ringe i vandet til branchen, beslægtede brancher og i pressen mv.. På den måde bliver indsatsen generelt præventiv.

SKAT skal derfor forsøge at skabe mere offentlighed og pressebevågenhed omkring indsatserne. Det kan fx ske gennem kommunikation til pressen om informationskampagner og kontrolaktioner. Herved skabes synlighed, og skatteyderne gøres opmærksomme på, at lovovertrædelser bliver opdaget og straffet. Denne retshåndhævelse og synlighed har også en effekt i forhold til at fastholde borgere og virksomheder i regelefterlevelse. De kan se, at deres bestræbelser på at efterleve reglerne ikke er forgæves og virksomhederne oplever fair konkurrenceforhold.

SKAT er en enhedsorganisation. Dette fører til en ensartet skatteadministration, både i forhold til de enkelte materielle afgørelser, og i forholdet til kunderne, hvilket øger retssikkerheden, og tilliden til SKAT.

### **Ressourceanvendelsen**

Målet om at sikre et højere provenu gennem fordøren har tillige en ressourcetilværelse. Det handler i høj grad om at optimere indsatsen i forhold til effekten og ressourceindsats på tværs af forskellige kundesegmenter. Dette kan også medvirke til at "ramme" det rigtige indsatsniveau.

På længere sigt vil fremtidige indsatser, inden de søsættes, omfatte den forventede effekt sammenholdt med de ressourcemæssige omkostninger ved brug af forskellige redskaber så som telefon eller e-mail, servicebesøg mv.. Dette skal sikre, at fremtidige indsatsplaner bliver så omkostningseffektive som muligt.

### **Den integrerede indsats**

Med strategiskiftet markerer Indsatsplan 2007 også et skifte i hvordan indsatsaktiviteterne sammensættes. For at opnå den bedst mulige effekt skal vejledning og kontrol så vidt muligt sammentænkes. Den integrerede indsats med service- og kontroltiltag vil være karakteristisk for SKATs udgående aktiviteter i indsatsplanen. Den integrerede indsats består af vejledning og kontrol med en synlig sig-

nalværdi. Indenfor den enkelte aktivitet skal alle værktøjerne bruges konsekvent for at få fuld effekt – i visse tilfælde skal reglerne følges helt til grænsen.

Den integrerede indsats har følgende typiske projektførløb:

- Identifikation af indsats; hvad er problemet fx mange fejl eller henvendelser, ny lov mv.
- Udformning af succeskriterier; hvad skal indsatsen opnå
- Indsatsforløb med vejledning og synlige stikprøvekontroller
- Evaluering og måling af indsatsen ved hjælp af indikatorer
- Efterfølgende kontrol eller nyt vejledningsinitiativ

Til dette skitserede projektførløb for den integrerede indsats har Indsatsplan 2007 i afsnit 3 en konkret og kortfattet indsatskabelon med tilhørende vejledning, der bl.a. skal bistå i opstillingen af succeskriterier, ligesom metoden til tilfældige stikprøvekontroller præsenteres.

Effektmåling af indsatsen er et centralt værktøj i den integrerede indsats og indsatsplanen i det hele taget. Vejledningen vil give inspiration og anvisninger til opstilling af lokale succeskriterier og mål for de enkelte indsatsprojekter og herved kan den enkelte medarbejder også se, hvordan de selv bidrager i projektet.

Skabelonen indeholder også skema til estimering af ressourceforbrug og et af-rapporteringssystem i forhold til opnåede effekter.

For at sikre den afskrækkende og dermed præventive effekt af kontrol, er håndtering af (lokal) presse et vigtigt instrument i indsatsplanlægningen. Og en proces herfor er udarbejdet af SKATs pressefunktion og beskrives også i vejledningen.

For visse indsatser vil den integrerede indsats bestående af vejledning efterfulgt af kontrol ikke give mening, fx fordi vejledning vurderes alene at kunne afklare fejlene eller fx ved kontrol af systematisk snyd eller økonomisk kriminalitet i gult og især rødt segment.

Ovenfor omtalte skabelon og vejledningsmateriale vil blive tilgængelig for medarbejderne i SKAT på intranettet.

#### **De overordnede effektmål**

Når SKAT fremover måles på effekten af handlingerne, er der to faste og overordnede effektmål som afgør om SKATs indsats er en succes. Kan SKAT fastholde eller reducere skattegabets størrelse og hvad er udviklingen i kundernes holdning til SKATs arbejde. Disse to overordnede effektmål skal SKAT forholde sig til i alle indsatser.

Måltallene i Finansloven, som anvendes på det overordnede niveau, er af mere langsigtet karakter, og ”opfyldelsen” af dem skal ses, som en sigtelinie over en årrække.

*Skattegab*



Skattegabets udgør de skatter og afgifter som ikke kommer ind ad fordøren. SKAT opgør skattegabets gennem at beregne underdeklarationen af personlig indkomst. Definitionen følger den internationale definition som også Rockwoolfonden benytter.

Metoden bygger på, at den sorte økonomi efterlader nogle ”spor” i statistikkerne, hvor man gennem en sammenligning af den personlige indkomst fra nationalregnskabet holdt op mod den personlige indkomst fra skattestatistikken kan opgøre omfanget af den sorte økonomi. Beregningen omfatter både lønmodtagere, personer på overførelsesindkomst og selvstændigt erhvervsdrivende, eksempelvis underdeklaration i frisørsaloner og landbrug, sorte byggepladser og andet typisk personrelateret.

Metoden omfatter ikke skatteunddragelse med selskabsskat som f.eks. selskabstømning eller momsunddragelse i form af moms-karuseller mm.. Skattesnyd i forbindelse med renteindtægter eller kapitalindkomst optjent i udlandet, fx ved at investere aktier i udenlandske banker og investeringsforeninger fanger metoden ligeledes ikke.

Et gennemsnit over de seneste fem år tilsiger et niveau på 3,1 pct. af BNP i underdeklaration af personlig indkomst. Det er dette niveau SKAT som minimum skal fastholde frem til 2010.

De forhold, som ikke kan identificeres ved de nuværende målinger af skattegabets, indgår på lige fod med de målelige dele af skattegabets i SKATs planlægning af indsatsen for 2007. Indsatsplan 2007 betyder således, at der overføres ressourcer til indsats mod den sorte økonomi, fx til undersøgelse og kontrol i dele af det gule segment og i det røde segment. Ligeledes vil fejlangivelser i indsatsplanen blive imødegået, ved at fremrykke og målrette vejledningen, så fejl undgås så tæt ved kilden som muligt.

#### *Kundernes holdning til SKAT*

I 2004 har der været gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som belyser borgernes holdning til skattevæsenet, skattesystemet samt en måling af danskernes skattemoral. Det er hensigten, at denne undersøgelse skal gentages hvert andet år.

Spørgsmålene er fx

- Tilfredshed med kundebetjeningen i SKAT
- Selvangivelsen er en enkelt sag at klare for skatteyderne
- Risikoen for at blive opdaget hvis man snyder i skat

Fra denne undersøgelse er konstrueret et indeks på samme måde som for borgerne, hvor bl.a. følgende spørgsmål indgår

- Det er let for virksomheden at afregne skat, moms og afgifter
- Risikoen for at blive opdaget hvis man snyder med skat, moms og afgifter
- Tilfredsheden med servicebesøg

Det er målet at indekset frem til 2010 skal være uændret for henholdsvis borgere og virksomheder, og svarer til det niveau, der er målt i henholdsvis 2004 og 2005.

SKAT skal sikre, at indsatserne har effekt i forhold til de overordnede mål. Derfor er der behov for at måle om indsatsen virker, og om den virker de rigtige steder. På den vis, må der udfærdiges målinger der måler indsatserne på såvel det lokale, som på det regionale og landsdækkende niveau.

#### **Fra overordnede effektmål til lokale succeskriterier**

Indsatsplan 2007 vil være et hjælpeværktøj til at udvikle succeskriterier, der gør de lokale indsatser målbare i forhold til deres effekt.

Et vigtigt led i udformningen af indsatsen er foruden at have en klar beskrivelse af formålet, derfor også at opstille en række succeskriterier, der indikerer hvorvidt den konkrete indsats har haft den forventede effekt.

Nære og målbare indikatorer som fx fald i træfprocent, færre fejl i givne angivelser, færre henvendelser, gode evalueringer af kundebesøg mv. er alle at betragte som succeskriterier som kan knyttes til de overordnede effektmål om minimering af skattegab, større regelefterlevelse og større kundetilfredshed.

I opstillingen af succeskriterier og deres kobling til de overordnede effektmål, er det målet, at den enkelte medarbejder på sigt vil opleve hvordan deres andel i de enkelte indsatser er med til at påvirke de overordnede mål.

I afsnit 3 omkring redskaberne vil opstilling af succeskriterier nærmere blive gennemgået.

De landsdækkende initiativer i Indsatsplan 2007 dækkes af 5 årlige målinger forankret i Hovedcentret. Der vil være tale om målinger af det konkrete indsats-emne, som tester forskellige metoder til at opnå høj statistisk validitet.

Foruden målinger af de lokale indsatser og de landsdækkende initiativer er der igangsat et landsdækkende effektprojekt, der ved hjælp af kontroller i statistisk tilfældige stikprøver, skal opstille en nulpunktsmåling for efterretteligheden blandt virksomheder og borgere i muligt omfang fordelt på skattecenterniveau og samarbejdsniveau. På den måde er det hensigten over en årrække, at måle udviklingen i efterretteligheden regionalt og lokalt, for derved bedre at kunne vægte og prioritere indsatsen i forhold til behov og effekt. Se mere herom i afsnit 2 under landsdækkende emner.

#### **Fra landsdækkende indsatsplan til lokal indsatsplan**

Skattesamarbejderne har ansvaret for at udarbejde lokale indsatsplaner, herunder at sikre og fordele ressourceanvendelsen til såvel den landsdækkende som den lokale indsatsplan i 2007. De regionale ledelsesfora vil have som hovedopgave at

koordinere den emnemæssige fordeling og videreformidle opsamlingen på indsatserne.

Det landdækkende Fagligt Ledelsesforum Indsats bliver hovedkoordinator for indsatsen. Således vil der blive mulighed for at gennemføre ensartede indsats i fx to samarbejder, hvorved metodemæssige erfaringer kan høstes. Fagligt Ledelsesforum Indsats koordinerer i forhold til Fagligt Ledelsesforum Kundeservice udviklingen og opfølgningen af de landsdækkende indsats.

Fagligt Ledelsesforum Indsats vil håndtere indmeldingen af projekter og løbende følge op på status, samt indsamle og formidle evalueringen af de enkelte indsats. De lokale indsatsplaner skal være Fagligt Ledelsesforum Indsats i hænde senest den 15. marts 2007.

Se mere herom i afsnit 4 som omhandler koordinering af indsatsplanen.

Udrulningen af Indsatsplan 2007 i forhold til medarbejderinvolveringen vil ske i relation til at udvikle og gennemføre indsats på en helt ny måde, hvor medarbejderne meget tidligt i planlægningen får indflydelse på udviklingen af succeskriterier, indsatsform mv. Som følge af de nye arbejdsmåder, vil der også ske et opfølgingsarbejde i forhold nye kompetencebehov, nye krav til IT-systemer og erfaringer med effektmålinger. Således nedsættes underudvalg til det centrale faglige ledelsesforum Indsats angående effektmåling og uddannelse.

Næste afsnit i Indsatsplan 2007 omhandler de landsdækkende og obligatoriske emner.

## 2. Landsdækkende emner

I det følgende gives først en introduktion til arbejdet med risikomodel og segmenteringen af virksomhederne, som ligger til grund for nuværende og fremtidige indsats. Dernæst bliver de landsdækkende og obligatoriske emner beskrevet.

### Analyse af risikoområder

Den fremtidige indsatsplanlægning i SKAT vil basere sig på en årligt tilbagevendende risikovurdering. Denne skal fastlægge, hvor truslen over for skatteprovenuet forventes at være størst. Den viden sammenstillet med viden om hvorledes SKAT kan påvirke skatteydernes adfærd, giver et samlet grundlag til brug for prioritering af SKATs ressourcer.

Vigtige kilder til at fastlægge risikoområder er ny lovgivning, bindende svar, spørgsmål til kundecentret, SKATs løbende registrering af fejl og unddragelser, ændringer i branchestrukturer og -aktiviteter mm.

Som led i den fremtidige indsatsplanlægning, vil SKAT derfor udarbejde en årlig risikoanalyse/vurderingsrapport, der kortlægger omfanget af relevante risikoområder og følger op på relevante nøgletal. Ved at samle analyser og nøgletal i en rapport sikres et bedre grundlag i den videre vurdering og prioritering, som skal udmønte sig i en indsatsplan.

Rapportens formål er, som nævnt, at kortlægge omfanget af relevante risikoområder. Frem mod forår/sommer 2007 udarbejdes analyse som skaber grundlag for en fremtidig risikomodel, der bl.a. vil give mulighed for at inddеле skatteyderne i homogene grupper efter kundekarakteristika.

Den første rapport forventes klar sommeren 2007 til brug for Indsatsplan 2008.

### Segmentering

SKAT segmenterer virksomhederne i med- og modspillere baseret på en række objektive adfærdsvariable. Borgere uden egentlig erhvervsmæssig aktivitet segmenteres ikke.

Segmenteringen giver en overordnet idé om en virksomheds evne og vilje til at følge reglerne, men ikke om, hvorfor skatteyderne agerer, som de gør. Det er hensigten at segmenteringen skal sammentænkes med den fremtidige risikovurderingsmodel fra 2008.

Et internt udvalg med repræsentanter fra skattecentrene har gennemgået den nuværende segmenteringsmodel og erfaringerne med den, og en ny segmentering er klar til brug for indsatsen i 2007. Segmenteringen er baseret på de samme principper som for 2006, og der er således primært tale om at køre datamodellen igen og at gøre resultatet tilgængeligt for det lokale planlægningsarbejde.

### Risikovurdering af Indsatsplan 2007

Temaerne og de beslægtede emner er fremkommet via forslag udarbejdet af arbejdsgrupper bestående af repræsentanter fra skattecentrene og Hovedcentret. Der har været grupper for henholdsvis serviceområdet og for kontrolområdet.

Fra servicesøjlen er der fra såvel samarbejderne som Hovedcentret indkommet i alt ca. 100 forslag. Mange af forslagene overlapper hinanden ligesom, at der er forslag som vedrører markedsføring af digitale løsninger overfor borgere, virksomheder og rådgivere.

Hovedvægten af de modtagne forslag vedrører især de landsdækkende hovedtemaer nyregistrerede virksomheder/iværksættere, biler, udenlandsk arbejdskraft, ejendomme. Herudover forslag på arbejdsgiverkontrolområdet vedrørende skattefri godtgørelser/personalegoder.

Fra kontrolsøjlen (ekskl. Store Selskaber og Transfer Pricing) er indkommet i alt ca. 300 forslag. Også her er der mange overlappende forslag. Der er tale om en bred vifte af forslag, der også vedrører skattecentrenes basisopgaver og særopgaver.

En stor del af forslagene omfatter de landsdækkende hovedtemaer; biler, ejendomme, aktier, virksomheder udland og personer udland samt en række forslag vedrørende sort arbejde/illegal arbejdskraft inden for udvalgte brancher. Herudover en række forslag vedrørende skat, moms og afgifter for personligt erhvervsdrivende og selskaber. Eksempelvis kan nævnes på skatteområdet; overdragelser, underskudsfremførsel, sambeskatning, omstruktureringer.

Erfaringerne fra pantkontrollerne i det illegale kiosksalg over hele landet viser en begyndende effekt af kontrollerne med forhøjelserne af kontrolbøderne og gennem muligheden for beslaglæggelser. Selvom der er blevet længere imellem de forretninger, som forhandler de illegalt importerede øl og sodavand, så er svindelelen med øl og sodavand fortsat et område, som SKATs kontrolindsats har i fokus. Det vil ske gennem en skærpet og konsekvent anvendelse af relevant lovgivning i forbindelse med kontrolindsatsen, herunder om regler vedr. beslaglæggelse af varer og transportmidler kan tages i anvendelse.

Ny lovgivning, bindende svar og de mange spørgsmål som stilles til SKATs Kundecenter er en anden kilde til at identificere emner til indsatsplanen. Den af Folketinget vedtagne lovgivning om nye aktieavancebeskatningsregler er medvirkende årsag til at emnet aktier er på som landsdækkende emne i 2007.

Rådgivere og brancheorganisationer er via Det Centrale Virksomhedskontaktudvalg blevet orienteret om indholdet af indsatsplanen. Det er planen at udbygge denne dialog i de kommende år både centralt og lokalt.

Fra 2007 sættes der øget fokus på de store selskaber. For at styrke indsatsen yderligere sammenlægges Store Selskaber – Kontrol og Store Selskaber – Ser-

vice.

Samtidig samles alle selskaber, som har over 250 ansatte, i de seks TP-ligningscentre. Herved sikres nogle faglige miljøer, som kan matche de professionelle rådgivere, som de store selskaber råder over. På samme måde vil der være fokus på TP-ligningen og på Økokrim.

Ovenstående arbejde har resulteret i en række temaer som er blevet indstillet til det centrale Faglige Ledelsesforum Indsats. På den baggrund har Fagligt Ledelsesforum Indsats udvalgt en række temaer, som ligger til grund for udvælgelsen af en række beslægtede og konkrete emner.

Emnerne i Indsatsplan 2007 vil for langt hovedparten være emner som lokalt i Skattecentrene er vurderet egnede til særlig indsats, og derfor er der – som ses nedenfor – i 2007 få landsdækkende og obligatoriske emner.

<b>Landsdækkende</b>	
<b>Temaer</b>	<b>Emner</b>
Nyregistrerede virksomheder og iværksættere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start af virksomhed</li> </ul>
Biler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privat benyttelse af gulpladebiler</li> <li>• Udførsel af brugte biler</li> </ul>
Ejendomme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forældrekøb og – salg</li> <li>• Køb og salg af fast ejendom i udlandet</li> </ul>
Aktier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskatning af aktier og investeringsforeningsbeviser mv. – lønmodtagere mv.</li> </ul>
Personer udland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udenlandsk arbejdskraft – korrekt og enkelt</li> </ul>
Virksomheder udland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udenlandske virksomheder</li> </ul>
Told	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgerinformation om toldregler ved rejse til udlandet</li> <li>• Kvalitet i fortoldningen</li> </ul>
Fairplay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairplaykontrolaktioner</li> </ul>
Økonomisk kriminalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moms-karuseller</li> <li>• Projekt kreditkort</li> <li>• Bandekriminalitet</li> <li>• Prostitutionens bagmænd</li> <li>• Svig under dække af selskabskonstruktioner mv.</li> </ul>
Effektprojekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nulpunktsmåling af efterretteligheden</li> </ul>
Store Selskaber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalfondes overtagelse af danske virksomheder</li> <li>• Tilvalgt og fravalgt udenlandsk sambeskatning, delperioder og skyggesambeskatning</li> <li>• Ændring af regnskabsprincipper som følge af ændrede regnskabsregler</li> <li>• 0-skatteselskaber</li> </ul>

Landsdækkende	
Temaer	Emner
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fremførselsberettigede underskud</li><li>• Fordeling af udgifter og indtægter i tonnagebeskattevirksomheder</li></ul>
Transfer Pricing, Kontrol	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transfer Pricing</li><li>• 0-skatteselskaber</li><li>• Overdragelse af og betaling for brug af immaterielle rettigheder, koncernfinansiering (herunder kildeskat)</li><li>• Manglende management fees i danske moderselskaber</li><li>• Transaktioner til/fra skattelylande</li></ul>

Under disse temaer og øvrige temaer, knytter sig en lang række emner som de regionale ledelsesfora vil koordinere varetagelsen af. Beskrivelserne af disse mange lokale indsatsemner vil alle blive indsamlet og videreformidlet primo 2007 af Fagligt Ledelsesforum Indsats. En temaoversigt vil ligge som fil på ansvarsområde Indsats hjemmeside. Til denne vil de lokale indsatsemner blive knyttet, hvorved et samlet overblik kan etableres i marts 2007.

## Beskrivelser af landsdækkende emner

I den følgende beskrives indsatsen overfor de landsdækkende emner. Hertil kommer beskrivelsen af den særlige indsats som følge af øget risikovurdering i forhold til provenu, som fx omhandler Store Selskaber og TP.

### **Nyregistrerede virksomheder og iværksættere mv.; start af virksomhed**

SKAT skal i højere grad end nu i kontakt med Danmarks stigende antal iværksættere og nye virksomheder. Målet er, at nye virksomheder kommer godt og smertefrit i vej.

SKATs tilbud til nye virksomheder er informationsmøder med generel information og servicebesøg, hvor den nye virksomhed får vejledning i forhold til dens konkrete situation, samt informationsmateriale på tryk og digitalt. Kun en mindre del af de nye virksomheder benytter sig af SKATs tilbud om informationsmøder og servicebesøg. Blandt virksomheder, som har benyttet sig af tilbuddene, er der stor tilfredshed. Da en undersøgelse samtidigt har vist, at der er stor ukendskab til SKATs tilbud, er der behov for at styrke markedsføringen af informationsmøder og servicebesøg i 2007, samt overveje andre former for tilbud. En særlig indsats rettes mod iværksættere der ikke er født og opvokset i Danmark, bl.a. gennem at udforme informationsmateriale på flere sprog. Samlet skal det få en større andel af iværksætterne til at se et behov for en god start med SKAT og tage imod SKATs tilbud.

Selv efter en god vejledningsindsats kan der være nye virksomheder, som har problemer med at efterleve reglerne. Et faresignal er således, når en ny virksomhed glemmer at aflevere en angivelse til tiden. Derfor vil SKAT i alle tilfælde, hvor en ny virksomhed er i fare for at blive foreløbigt fastsat eller takseret, - altså hvor SKAT skønner hvad virksomheden skal betale pga. en manglende angivelse, tage fat i virksomheden telefonisk og/eller ved besøg og kontrol. Det skal rette virksomhedens forhold til SKAT op, inden den kommer i større uføre.

### *Indsatsforløb*

Der iværksættes en særlig integreret indsats for iværksættere med anden baggrund end dansk. Består af informations- og vejledningsaktiviteter, som følges op af tilfældig stikprøvekontrol. Sættes i gang i løbet af 2007, bl.a. med besøg på messer mv. i efteråret.

Der iværksættes en indsats med at tage fat i alle nye virksomheder, som angiver så sent, at de foreløbigt fastsættes eller takseres. Dette sættes i gang så hurtigt som muligt i 2007.

Der iværksættes en særlig kampagne for de nye virksomheder op til aflevering af selvangivelsen 1. juli, hvor man kort forklarer, hvad de skal gøre og hvordan og særligt hvornår.



### *Effekt og Succeskriterier*

Effekten af indsatsen skal være, at mængden af nye virksomheder som kender og efterlever reglerne skal stige.

En markedsføringskampagne skal føre til at flere nye virksomheder overhovedet vælger at deltage i informationsmøder og modtage servicebesøg.

I forbindelse med den integrerede indsats overfor iværksættere med anden baggrund end dansk, foretages der en nulpunktsmåling og stikprøvemålinger ved indsatsens slutforløb.

De nyregistreredes tilfredshed med den skriftlige og digitale information skal måles og være steget ved en senere måling.

Den stigende vejledningsaktivitet blandt nye virksomheder, samt stigende indsats ved manglende angivelser, skal føre til et fald i antallet af foreløbige fastsættelser og taksationer til nye virksomheder.

### **Biler; Gulpladebiler**

Bestemmelserne omkring gulpladebiler er komplicerede, fordi der ofte er tale om et samspil mellem reglerne om privatbenyttelsesafgift samt moms- og skattereglerne. Set i sammenhæng med det store antal biler på gule plader medfører det risiko for provenutab for statskassen.

Ifølge Skatteministeriets tal (fra november 2005) var der henholdsvis ca. 171.000 gulpladebiler anmeldt til erhvervmæssig anvendelse, ca. 43.000 biler anmeldt til blandet erhvervmæssig og privat anvendelse samt ca. 47.000 biler anmeldt til privat anvendelse

Der er i øvrigt fremsat forslag til en bekendtgørelse om mærkning af vare- og lastbiler på under 4 tons, som er anmeldt til privat eller blandet brug i relation til privatbenyttelsesafgiften. De nye regler skal træde i kraft den 1. april 2007.

### *Indsatsforløb*

SKAT vil rette indsatsen mod ejere/brugere af gulpladebiler registreret med henholdsvis erhvervmæssig og blandet privat og erhvervmæssig anvendelse (i relation til privatbenyttelsesafgiften), fordi risikoen for fejl her vurderes at være størst. Fejlene kan eksempelvis bestå i, at et køretøj, der er anmeldt til udelukkende erhvervmæssig anvendelse, også anvendes til f.eks. at transportere øl og sodavand over grænsen til privat brug. Herudover kan der forekomme fejl i relation til moms- og skattereglerne.

SKAT vil gennemføre en bred informations- og vejledningskampagne i foråret, der vil forklare om reglerne på området. Dette vil ske ved at udsende nyhedsbreve i forbindelse med bekendtgørelsens (mærkningsordningens) ikrafttræden, dels i form af servicebreve til købere af gulpladebiler, og dels vil der være en informationsindsats overfor bilforhandlere.

Informations- og vejledningskampagnen vil blive fulgt op af en skærpet kontrolindsats – inden for alle områder hvor fejl kan opstå. Der vil i den forbindelse bl.a. blive fulgt op over for arbejdsgivere, hvis gulpladebiler har været anvendt i strid med reglerne af de ansatte.

SKAT vil herudover via edb-udsøgninger klarlægge, hvorledes forholdet udvikler sig mellem antallet af gulpladebiler registreret med henholdsvis privat -, blandet privat og erhvervsmæssig - samt erhvervsmæssig anvendelse. Sideløbende vil der blive foretaget stikprøveundersøgelser for at klarlægge, hvorledes reglerne efterleves i relation til både privatbenyttelsesafgift samt moms- og skattereglerne.

#### *Effekt og succeskriterier*

Målet med indsatsen er at sikre større regelefterlevelse hos virksomheder og borgere i relation til privatbenyttelsesafgiften samt moms- og skattereglerne. Herunder er succeskriteriet, at en større procentdel af bilerne skal registreres med privat anvendelse og til dels også blandet privat og erhvervsmæssig anvendelse

#### **Biler; Udførsel af brugte biler**

For nogle år siden blev indført en ordning, hvorefter der kan ydes afgiftsgodtgørelse ved udførsel af brugte biler på baggrund af en vurdering. Ved indførelse af ordningen blev det vurderet, at den ville blive benyttet ved udførsel af ca. 1.200 køretøjer. Det har vist sig at ordningen blev benyttet ved udførsel af 4-5.000 køretøjer og i 2006 forventes udført 18.000 køretøjer. Formålet med indsatsen er derfor at få undersøgt om grundlaget for afgiftsgodtgørelsen er korrekt.

For at være berettiget til afgiftsgodtgørelse skal der være tale om reel udførsel, dvs. køretøjerne skal være udført til et andet land, og en række nærmere krav skal være opfyldt og dokumenteret. Der må således ikke være tale om en skrotningsordning.

Det kan konstateres, at nogle privatpersoner har ganske mange udførsler og spørgsmålet er, om disse personer driver næring ved salg af biler. Dette forhold vil blive undersøgt nærmere.

#### *Indsatsforløb*

Indsatsen rettes imod kommende udførsler i form af udarbejdelse/vurdering af informationsmateriale til udlevering i forbindelse med ekspedition af anmodningerne om afgiftsgodtgørelse. Andre informationsinitiativer fx målrettet information til personer, der har udført flere køretøjer vil blive overvejet.

Den efterfølgende kontrol gennemføres ved udvælgelse af en tilfældig stikprøve blandt modtagerne af eksportgodtgørelsen i 2006. Ved kontrollen vurderes den fremlagte dokumentation og i tvivlstilfælde indhentes yderligere oplysninger evt. i udlandet.

Det kontrolleres om privatpersoner der har udført flere køretøjer har selvangivet disse indtægter.

*Effekt og succeskriterier*

Såfremt grundlaget ikke er korrekt skal effekten være, at antallet af køretøjer der udføres med afgiftsgodtgørelse reduceres.

Såfremt der er personer, der driver næring med udførsel af brugte køretøjer, og dette ikke er beskattet – vil effekten være en øget beskatning.

**Ejendomme; Forældrekøb og – salg**

Udtrykket forældrekøb og – salg bruges i almindelighed om den situation, hvor reglerne i virksomhedsskatteoven anvendes til udlejning af en bolig mellem nærtstående - typisk i familieforhold. Forældresalg kan også omfatte situationer, hvor forældrene ikke har benyttet virksomhedsskatteoven. Erfaringer viser, at en del borgere ikke er opmærksomme på at selvangive avancen, ligesom der er problemer med at opgøre avancen korrekt.

*Indsatsforløb*

SKATS informations- og vejledningsindsats rettes mod gruppen af forældre og deres børn i de større bysamfund via Kundecentre og Indsatsafdelinger i SC. Hovedcentret udarbejder i samarbejde med skattecentre et informations- og vejledningsmateriale i foråret 2007 med henblik på en oplysningskampagne op til tidspunktet for aflevering af selvangivelserne for 2006. Informationsmaterialet genbruges i efteråret 2007 med henblik på forskud 08. Skattecentre gennemfører stikprøvekontroller i efteråret og vinteren 07 / 08.

*Effekt og succeskriterier*

Formålet er mere efterrettelighed hos borgerne / de erhvervsdrivende vedr. skattereglerne om forældrekøb – og salg.

**Ejendomme; Fast ejendom i udlandet**

Det skønnes, at et ikke ubetydeligt antal personer i Danmark ejer fast ejendom i udlandet. Ifølge skattekontrolloven skal formueværdien af fast ejendom i udlandet selvangives, da der også skal beregnes ejendomsværdiskat af fast ejendom i udlandet. Aktuelt er der ca. 8.200 skattepligtige, der selvangiver formueværdien af fast ejendom i udlandet. Det betyder at langt hovedparten af ejerne af udenlandske ejendomme ikke angiver.

Eventuelle lejeindtægter ved udlejning af fast ejendom i udlandet skal selvangives og indgår i den danske skattepligtige indkomst. Det antages, at lejeindtægter ved udlejning af fast ejendom i udlandet, selvangives i meget begrænset omfang.

*Indsatsforløb*

Der vil blive iværksat en massiv informations- og vejledningskampagne i begyndelsen af 2007 og frem til selvangivelsesfristen for indkomståret 2006.

Dette vil bl.a. ske ved, at SKAT udsender vejledningsbreve om selvangivelsespligten til de personer, om hvem vi fra udlandet har fået oplysning om, at de ejer fast ejendom i det pågældende udland.

Disse informations- og vejledningskampagner vil i efteråret 2007 blive fulgt op af en egentlig kontrolindsats.

#### *Effekt og succeskriterier*

SKATs mål med indsatsen er, at tilskynde et betydeligt antal ejere af fast ejendom i udlandet til at selvangive i overensstemmelse med skattelovgivningen, samt at medvirke til at fremtidige købere af udenlandske ejendomme fra starten selvangiver korrekt

#### **Aktier; Beskatning af aktier og investeringsforeningsbeviser mv. – lønmodtagere mv.**

Et stigende antal danskere har investeret i aktier. Erfaringer viser, at der er en del fejl i de skattemæssige angivelser og opgørelser på området.

Folketinget har i 2005 vedtaget en ny aktieavancebeskatningslov, som finder anvendelse fra 1. januar 2006. Den nye lovgivning indeholder dels nye regler om beskatning af aktieavancer mv., dels komplicerede overgangsregler. Reglerne vil bl.a. have betydning for mange lønmodtagere, pensionister mv., som ejer større eller mindre beholdninger af aktier og investeringsforeningsbeviser, såvel i 2006 som fremover.

Lønmodtagere og pensionister mv. er vant til selv at kunne klare selvangivelse og årsopgørelse, og de har sjældent behov for at lære nye skatteregler. Når der ændres regler, er der brug for en ekstra indsats og hjælp for at sikre at reglerne er kendt og forstået.

Det er vigtigt, at disse skatteydere kommer godt i gang med at anvende de nye aktieregler – både overgangsregler og de nye regler for beskatning af avancer og fradrag for tab – så de kan selvangive korrekt.

Erhvervsdrivende og ejere af virksomheder benytter langt oftere hjælp fra rådgivere. De er vant til at regler, der har betydning for dem, kan blive ændret. Det er også vigtigt at disse skatteydere kommer godt i gang med at anvende de nye aktieregler. Hjælpen er her ofte nærmere, skatteyderne er mere professionelle, og de regler, der skal benyttes afhænger af professionen. Behovet for vejledning vil derfor være mere individuelt.

#### *Indsatsforløb*

SKAT vil i foråret informere i forbindelse med selvangivelse/årsopgørelsen for 2006 og gennemføre andre informationsinitiativer for at sikre at reglerne er kendt. SKATs netløsninger og Kundecentret vil endvidere stå til rådighed med hjælp, når der er behov herfor.

SKAT vil efter indlevering af selvangivelser for 2006 foretage stikprøver for at sikre, at almindelige lønmodtagere og pensionister har anvendt reglerne på korrekt måde ved selvangivelse af udbytte, avance og tab. SKAT har til hensigt at

rette konstaterede fejl og at indlede ansvarssager i grove sager om overtrædelse af lovgivningen.

SKAT vil endvidere i 2008 på ny vejlede almindelige lønmodtagere og pensionister om reglerne i forbindelse med selvangivelse/årsopgørelsen for 2007 og foretage en stikprøve. SKAT vil på ny rette konstaterede fejl, men vil nu indlede ansvarssager i alle sager om overtrædelse af lovgivningen, som giver anledning hertil.

For de professionelle erhvervsdrivende og ejere vil vejledningsindsatsen i højere grad ske i forbindelse med den løbende kontakt, ved de særlige indsatsområder vedrørende aktier, og ved lokale initiativer.

### *Effekt*

SKAT ønsker med indsatsen at informere om den nye lovgivning på en sådan måde, at almindelige lønmodtagere og pensionister kan selvangive korrekt i relation til aktier og investeringsforeningsbeviser mv. Da der vil blive tale om en særlig informationsindsat både i 2007 og 2008, har SKAT en forventning om, at stikprøven i 2008 vil vise, at der ikke vil være fejl af større omfang i selvangivelserne for 2007.

### **Personer udland; Udenlandsk arbejdskraft – korrekt og enkelt**

Det forventes, at der i 2007 forsat vil være en stærk vækst i omfanget af udenlandsk arbejdskraft, der periodisk arbejder i Danmark.

Der har vist sig en række barrierer i den administration, der skal til hos arbejdsgivere og SKAT, når udenlandsk arbejdskraft kommer til Danmark. Det drejer sig blandt andet om udstedelse af skattekort, rekvisition af kildeskattenumre, sikring af slutafregning af kildekat efter returnering til hjemland mm. Hertil kommer et behov for målrettet information på området i forhold til såvel arbejdsgivere som udenlandske medarbejdere for at sikre en korrekt håndtering af skatten.

Der er nedsat en arbejdsgruppe, der skal analysere hvorledes området kan smidiggøres, så udenlandsk arbejdskraft hurtigt, enkelt og korrekt kan blive til gavn for det danske samfund. SKAT vil inddrage andre myndigheder i det omfang analysearbejdet kræver det. Arbejdsgruppen forventer at have afsluttet sit arbejde ved udgangen af 2007.

### *Indsatsforløb*

Der vil blive gennemført en informationskampagne i forhold til arbejdsgivere med udenlandske medarbejdere om hvorledes det sikres, at der sker en korrekt skattemæssig håndtering. Informationskampagnen vil blive koordineret med relevante myndigheder og organisationer.

Der vil endvidere blive udarbejdet informationsmateriale målrettet udenlandske medarbejdere med henblik på at sikre, at den skattemæssige håndtering er kendt. Materialet vil blive udarbejdet på flere sprog.

SKAT vil ved stikprøver kontrollere at der er en korrekt skattemæssig registrering og håndtering af udenlandske medarbejdere.

#### *Effekt*

SKATs mål med indsatsen er, at udenlandske medarbejders skat opgøres og afregnes korrekt.

#### **Virksomheder udland; udenlandske virksomheder**

Manglen på arbejdskraft er medvirkende årsag til at et stadigt stigende antal udenlandske virksomheder har skatte- og afgiftspligtige aktiviteter i Danmark.

Der er registreret godt 8.000 udenlandske virksomheder med skatte- eller afgiftsmæssig aktivitet (moms, A-skat, etc.). Ud af disse 8.000 er de 2.800 udenlandske momsregistrerede EU virksomheder uden fast driftssted og uden herboende repræsentant. Det stadig stigende antal registreringer er især fra de nye EU-lande.

Der er en lang række moms- og skattemæssige forhold, der medfører, at både danske aftagere og udenlandske virksomheder begår fejl bl.a. pga. ukendskab til regler. Dette kan også føre til både manglende registreringer og egentlige bevidste unddragelser.

Indsatsen rettes dels direkte imod de udenlandske virksomheder, der opererer her i landet, dels imod de mange herværende virksomheder, der aftager ydelser fra de udenlandske virksomheder.

Alle skattecentre deltager i indsatsen. Udenlandske virksomheder uden fiskal repræsentant håndteres via Skattecenter Tønder.

#### *Indsatsforløb*

Der gennemføres målrettede informations- og vejledningsaktiviteter dels over for nye udenlandske registrerede virksomheder, dels over for herværende virksomheder, der aftager ydelser fra de udenlandske virksomheder. Dette vil kunne ske ved fx afholdelse af info-møder og servicebesøg.

Der foretages udgående kontrol dér, hvor de udenlandske virksomheder udøver deres aktivitet her i landet (byggepladser, mv.). Indsatsen gennemføres som en løbende proces over hele året og koordineres indbyrdes i forhold til de øvrige emner i indsatsplanen, fx i forbindelse med gennemførelse af fairplay-aktioner.

#### *Effekt og succeskriterier*

Det overordnede mål er mere efterrettelighed, dvs. at alle udenlandske virksomheder registreres og afregner det de skal til tiden. Indsatsens succes kan måles på, at der bliver færre uregistrerede udenlandske virksomheder, at der er orden i sagerne, når virksomhederne kontrolleres, og at der er faldende restancer hos de pågældende. Herudover at SC Tønder får etableret et effektivt samarbejde med de lande, hvor virksomhederne kommer fra.

**Told; Borgerinformation om toldregler ved rejse til udlandet**

Hvert år rejser mange millioner danskere til udlandet. Alene i Københavns Lufthavn er antallet af udenrigspassagerer til og fra landet ca. 17 mio. (2004).

*Indsatsforløb*

SKAT vil medvirke til, at danske turister undgår at medbringe varer, som kan være til fare for samfundets sikkerhed, sundhed, økonomiske interesser og udryddelsestruede dyr og planter.

Der gennemføres kampagner og informationsindsats i en given periode på udvalgte afrejsetidspunkter for fly eller færger. Udover omtale i medier vil kampagnen bestå i udlevering af folder til rejsende forud for afrejsen.

*Effekter og succeskriterier*

Målet med indsatsen er, at sikre en større regelefterlevelse hos de rejsende. SKAT vil foretage en måling af effekten af kampagner mm. Det er målet, at mere end 90 pct. af de rejsende rent faktisk kun medbringer lovlige varer ved indrejsen

**Told; Kvalitet i fortoldningen**

Der afgives årligt 1,3 mio. fortoldningsangivelser, som giver EU et samlet provenu på mere end 2 mia. kr. Derfor er det vigtigt at de modtagne oplysninger har sammenhæng med den i virksomhederne opbevarede dokumentation.

Der er risiko for, at en ringe kvalitet af de elektronisk modtagne fortoldninger kan medføre, at Danmark ikke afregner told korrekt og til tiden til EU.

Beløbene beregnes på grundlag af de angivelser, som importører afgiver i forbindelse med, at varer passerer grænsen. De afgivne oplysninger i angivelserne skal ikke indsendes, men dokumenteres ved opbevaring i virksomhederne.

*Indsatsforløb*

SKATs indsats vil rette sig mod udvalgte importører, og vil tage udgangspunkt i diverse servicetiltag mm. for at sikre en høj kvalitet i fortoldningsangivelserne.

SKAT vil endvidere lægge vægt på, at den nødvendige dokumentation for fortoldningerne foreligger i virksomheden.

*Effekter og succeskriterier*

Målet med indsatsen er, at sikre en større regelefterlevelse hos importørerne og sikre, at der sker en korrekt og rettidig afregning af egne indtægter til EU. Det er målet, at antallet af korrekte fortoldningsangivelser ligger tæt på 100 pct.

**Fairplay; sort økonomi/sort arbejde**

SKAT skal fortsætte landsdækkende såvel som lokale kontrolaktioner. Aktionerne er led i regeringens 3-leddet indsats mod bekæmpelse af sort arbejde. De 2 øvrige led er holdningsbearbejdelse ved kampagner samt yderligere kontrolværktøjer.

Aktionerne har flere formål:

- De målrettes til brancher, hvor der sker store skatte- og afgiftsunddragelser.
- De anvender systematisk nye lovhjemler, der er vedtaget til bekæmpelse af sort arbejde.
- De har fokus på tværministerielt myndighedssamarbejde, og dermed bedre anvendelse af offentlige ressourcer.
- De har stor effekt, da den målrettede kontrol presser borgere, der bevidst forsøger at unddrage skatter og afgifter. (Modspillerne i gul og rødt segment).

Der er ligeledes en præventiv effekt, når det er synligt, at der er en risiko for at blive opdaget.

Virksomheder, der ønsker at efterleve reglerne, bliver opmærksomme på SKAT gør en indsats for at mindske den konkurrenceforvridning, der opstår, når virksomheder bevidst forsøger at snyde.

#### *Indsatsforløb*

Indsatsen vil være i form af to landsdækkende og to lokale aktioner.

Indsatsen vil rette sig primært mod virksomheder i det gule og røde segment.

Hovedcentret vil iværksætte, at der udarbejdes drejebøger med fokus på bestemte brancher. Hovedcentret vil distribuere de udarbejdede drejebøger. Drejebøgerne anvendes til at sikre, at aktionerne foregår efter samme retningslinier i alle skatcentre.

Indsatsen udøves i første omgang som et spot. Observationer og indsamling af oplysninger før spot kan udmøntes i en egentlig regnskabskontrol for bagudrettede år, ligesom der som en naturlig del følges op på angivelser af moms og afgifter samt de selvangivne indtægter og udgifter, når selvangivelsen er indsendt i 2008.

Særligt bør der være fokus på nye lovtiltag i Fairplay II for eksempel de udvidede kontrolbeføjelser på pantområdet og den udvidede indberetningspligt for kontrakter med udenlandske virksomheder. Disse nye værktøjer skal i indsatsen anvendes, registreres og evalueres.

#### *Effekt*

Skats målrettede kontroller af modspillerne bliver mere synlige, således at flere i befolkningen har kendskab til indsatsen mod bekæmpelse af sort arbejde - Fairplay. Modspillerne bliver mere opmærksomme på myndighedssamarbejde, hvorfor effekten af kontrollerne øges. Synligheden vil medføre en større efterrettelighed.

#### **Økonomisk kriminalitet**

I det følgende beskrives en række vigtige indsatser overfor økonomiske kriminalitet. Da der her er at gøre med forhold som angår bevidst snyderi – det såkaldte



røde segment blandt virksomheder, er kontrol- og undersøgelse det bærende indsatsredskab.

Overfor skatteydere i øvrigt har denne indsats en vigtig præventiv og afskrækkende effekt, ligesom den er med til at gøre fx uskyldige virksomheder opmærksom på forhold, hvor de fx kan komme i klemme i forhold til illegale aktiviteter.

#### *Momskarruseller*

Momskarruseller er et stort problem i mange EU-lande, herunder i Danmark. Formålet med indsatsen er bekæmpelse af momskarruseller og at få så meget information om nye aktører som muligt.

Aktørerne skal identificeres, og eventuelle ”missing traders” skal stoppes hurtigst muligt.

Indsatsen gennemføres ved overvågning og kontrol. Den rettes primært mod de danske brokere, idet erfaringerne igennem de seneste år viser, at størstedelen af den handel, der går gennem danske brokere kanaliseres videre til ”missing traders” i andre EU-lande.

Indsatsen sker i tæt samarbejde med Kammeradvokaten og SØK/politiet.

Indsatsen skal begrænse statens tab på momskarruseller mest muligt.

#### *Kreditkort*

Formålet med indsatsen er, at finde ikke beskattede indtægter og formuer gemt i skattelylande eller skattely-lignende lande (lande der ikke udveksler oplysninger om bank-indeståender mv.).

Der sættes fokus på anvendelse af banker i skattelylande eller skattely-lignende lande.

Indsatsen er igangsat. Ved indhentning af oplysninger om brugen af kredit kort i Danmark findes danske skattepligtige personer/selskaber, der har bankkonto mv. i skattelylande samt danske skattepligtige personer, der har meldt fraflytning fra Danmark, men som stadig opholder sig i Danmark. Endvidere findes udenlandske personer, der er skattepligtige til Danmark.

Indsatsen sker i tæt samarbejde med SØK/politiet og har til formål at reducere antallet af personer der unddrager sig dansk beskatning.

#### *Bandekriminalitet*

Indsats mod personer med lav indtjening og uforholdsmæssigt højt forbrug. Formålet med indsatsen er, at hjælpe politiet i indsatsen mod rocker- og bandekriminalitet.

Indsatsen er igangsat efter den såkaldte Al Capone Model, hvor man går efter bandemedlemmernes pengeforbrug. Indsatsen sker i tæt samarbejde med politiet og andre offentlige myndigheder.

Indsatsen skal begrænse bandemedlemmernes kriminalitet.

Ved pressedækning opnås en præventiv effekt ved at vise, at personer tiltrækkes af disse miljøer, samt at har myndighederne stor fokus på de kriminelle aktiviteter.

#### *Prostitutionens bagmænd*

Politiet udfører med bistand fra SKAT en landsdækkende kontrolaktion med fokus på rufferi og kvindehandel.

SKAT hjælper politiet med effektivt, at optrevle sager om rufferi, kvindehandel og finansielle bagmænd i prostitutionsmiljøet.

Pilotprojekter er igangsat med det formål, at indhente oplysninger og erfaringer, som skal sikre en ensartet behandling af sager i prostitutionsmiljøet i hele landet.

Indsatsen sker i tæt samarbejde med NEC/politiet.

Indsatsen skal sikre korrekt skatteansættelse og evt. initiere straffesager.

#### *Svig under dække af selskabskonstruktioner m.v.*

Formålet med indsatsen er, at sætte fokus på forsætligt konkursrytteri, rullende kapital, stråmandsvirksomhed, udvalgte/særlige bobehandlingssager, (tvangs)afmeldte virksomheder, opfølgning på selskaber som nægtes registrering.

Indsatsen er igangsat, og sker i tæt samarbejde med Kammeradvokaten.

Indsatsen er primært rettet mod personer kendt for anvendelse af ovennævnte selskabskonstruktioner.

Indsatsen skal begrænse statens tab ved anvendelse af ovennævnte selskabskonstruktioner mest muligt.

#### **Effektprojekt; Nulpunktsmåling af efterretteligheden**

Ovenstående indsatemner dækker alene udpluk af det samlede skatte og afgifts-område. Men SKAT kender i dag ikke det fulde billede af, hvor stor en andel af danskerne der efterlever skattereglerne, og i hvilken grad de gør det. Ligeledes har det hidtil ikke været muligt at underopdele skattegabet regionalt – endsige på skattecenterniveau. Med adgang til disse informationer vil man med et slag få kortlagt behovet for indsats og dermed have et effektivt styringsværktøj, der kan anvendes centralt og lokalt.

Som led i SKATs samlede indsats over for borgere og virksomheder skal effektprojektet derfor søge at målrette en del af de eksisterende kontrolressourcer til at iværksætte gennemgribende stikprøvekontroller baseret på tilfældig udvælgelse for alle landets skattecentre. Herved vil SKAT for første gang kunne opnå et præcist billede af skattegabet og den generelle grad af regelefterlevelse – herunder at kunne nedbryde disse størrelser på skattecenterniveau eller som minimum på skattesamarbejder. Målingerne skal foretages første gang allerede i løbet af 2007.

Med projektet vil SKAT tage temperaturen på, hvor gode danskerne er til at få angivet korrekt. Det sker ved at gennemføre totalt set ca. 27.000 stikprøvekontroller blandt tilfældigt udvalgte borgere og virksomheder. Til sammenligning gennemførtes totalt set ca. 240.000 kontroller i 2005, så det foreslåede antal vil modsvare godt 11 pct. heraf.

Det er vigtigt, at kontrollerne udføres i samme ånd, som ligger bag Indsatsstrategien. Det vil sige, at kontrollerne skal være tillidsskabende, og at eventuelle mindre fejl skal følges op med information og vejledning, mens den bevidste svindel skal mødes med kontante sanktioner. Effekten af de mange tilfældige stikprøver vil have en stor signalværdi, og dermed virke generelt præventivt, og samtidig give SKAT mulighed for at tegne et mere nuanceret billede af efterlevelsesheden rundt i Danmark.

### **Store Selskaber, TP og Punktafgiftscentre**

I det følgende beskrives indsatsen overfor store selskaber og international selskabsbeskatning (TP). Punktafgiftscentre udarbejder særskilt egne indsatsplaner.

#### **Store Selskaber;**

##### **Kapitalfondes overtagelse af danske virksomheder**

Der er i de senere år konstateret en række tilfælde hvor kapitalfonde har overtaget store danske virksomheder. Formålet er at gennemgå de vigtigste af de mange skatterelaterede problemstillinger som en sådan overtagelse udløser. Både det involverede holdingselskab samt det selskab, der overtages vil blive vurderet bl.a. i relation til udbytte- og rentebetalinger, samt afholdte udgifter (bl.a. til rådgiverkredsen) i forbindelse med overdragelsen.

##### **Tilvalgt udenlandsk sambeskatning**

Sambeskatningsreglerne er ændret på afgørende punkter. For mange selskaber er der derfor sket ændringer i sambeskatningskredsene. SKAT har derfor valgt se særligt på de få koncerner, der har tilvalgt udenlandsk sambeskatning med det formål at konstatere, om de ny regler er overholdt.

##### **Ændring af regnskabsprincipper**

Såfremt regnskabsprincipper i selskaber/koncerner ændres er det vigtigt at vurdere kontinuiteten over til opgørelsen af den skattepligtige indkomst. Bl.a. inden for pengeinstitutterne er der sket en ændring af regnskabsprincipperne, der fører

til at disse ikke længere følger de skattemæssige principper. Dette gælder eksempelvis pengeinstitutternes gebyrindtægter.

#### **O-skatteselskaber**

Der har i de senere år været fokus på koncerner og selskab med ingen eller meget lav dansk skattebetaling. Der vil i denne forbindelse blive fokuseret særligt på afregningspriserne selskaberne imellem. Identisk med beskrivelse under TP.

#### **Fremførselsberettigede underskud**

Underskud fra før 2002 forældes i 2005. Det er derfor sidste mulighed at udnytte dem. Det skal derfor undersøges, om der er sket transaktioner, der har til formål at forynde sådanne underskud.

#### **Fordeling af udgifter og indtægter i tonnageskattevirksomheder**

Tonnageskatteoven angiver hvilke former for indtægter og udgifter ved rederi-virksomhed, der kan henføres til tonnageskatteordningen. Rederiets eventuelle øvrige indtægter skal beskattes efter de almindelige regler. Formålet med gennemgangen af udgifts- og indtægtsfordelingen er at vurdere, om der er foretaget en korrekt afgrænsning mellem de to udgifts- og indtægtstyper.

Undersøgelsen vil blive gennemført i løbet af 2006

Effekten skulle gerne afspejle sig en i mere korrekt fordeling af udgifter og indtægter mellem tonnageskat og almindelig beskatning

#### **Udenlandske virksomheder: Transfer Pricing**

Transfer Pricing - Kontrol, herunder særligt i relation til 0-skatteselskaber, overdragelse af og betaling for brug af immaterielle rettigheder, koncernfinansiering (herunder kildeskat), manglende management fees i danske moderselskaber, transaktioner til/fra skattelylande

Internationalt er der stigende fokus på multinationale koncerners ageren, som skyldes, at omkring 60-70 pct. af verdenshandelen foregår mellem koncernforbundne selskaber.

Det skal derfor sikres, at de multinationale selskaber i Danmark skattemæssigt overholder armslængdeprincippet efter LL § 2, dvs. handler indbyrdes, som uafhængige parter handler med hinanden.

Fra indkomståret 2005 rettes indsatsen mest mod danske selskaber og faste driftssteder, som har haft kontrollerede transaktioner, og som er transfer pricing-dokumentationspligtige efter SKL § 3 B, dvs. skattepligtige, som på koncernniveau har mere end 250 ansatte, og som på koncernniveau enten har 250 mio. kr. i omsætning eller 125 mio. kr. i balancen, og alle skattepligtige, som har haft kontrollerede transaktioner med koncernforbundne i stater uden for EU/EØS, som ikke har en dobbeltbeskatningsoverenskomst med Danmark.

Det er som udgangspunkt TP-ligningsenhederne i de 6 TP-ligningscentre (København, Høje-Taastrup, Holbæk, Odense, Herning og Hjørring) og i Store Sel-

skaber, som gennemfører indsatsen med bistand fra Kontoret for International Selskabsbeskatning (TP-kontoret) i Store Selskaber.

### *Indsatsforløb*

Indsatsen overfor transfer pricing er almindeligvis en langstrakt proces, som kan strække sig over flere år og omfatter følgende etaper:

- Virksomhederne udtages til kontrol efter en væsentligheds- og risikovurdering i relation til TP-fokusområderne enten i forbindelse med visiteringen af selskabs-selvangivelserne eller på grundlag af konkrete udsøgninger i såvel SKAT-interne som eksterne databaser.
- TP-ligningsenhederne indkalder og vurderer de udvalgte virksomheders TP-dokumentation og regnskabsmateriale.
- TP-ligningsenhederne gennemfører partiel eller fuld selskabs- og/eller TP-revision i samarbejde med virksomhederne og om nødvendigt med bistand fra TP-kontoret.
- TP-ligningsenhederne inddrager TP-kontoret, som godkender afgørelser og sagsfremstillinger inden udsendelse til skatteyderne.
- I tilfælde af risiko for dobbeltbeskatning bistår TP-kontoret virksomhederne med at opnå korresponderende reguleringer i andre lande efter dobbeltbeskatningsoverenskomst eller efter EF's Voldgiftskonvention.

I relation til hvert enkelt TP-fokusområde koncentrerer indsatsen om følgende elementer:

- **0-skatteselskaber** (ingen eller uvæsentlig skattebetaling de seneste 3-5 år) - Årsagen til den manglende skattebetaling/de fortsatte underskud undersøges. Identisk med overstående beskrivelse under store selskaber.
- **Overdragelse mv. af immaterielle rettigheder** (herunder outsourcing) - Undersøgelse af selskabers flytning af aktiviteter eller overdragelse af immaterielle rettigheder til koncernforbundne selskaber i udlandet. Vurdering af løbende samhandelsforhold, værdiansættelser, evt. royaltybetaling og evt. afståelsesbeskatning. Betaling for brug af immaterielle rettigheder - Undersøgelse af danske selskabers overdragelse af immaterielle rettigheder og betaling/modtagelse af royalties til/fra koncernforbundne selskaber.
- **Koncernfinansiering** (herunder kildeskat) - Undersøgelse af gælds- og rentebetalingsforhold (armslængderente og tynd kapitalisering), specielt for selskaber, der er blevet opkøbt af kapitalfonde. Det skal endvidere undersøges, om der er grundlag for pålæggelse af kildeskatter, jf. SEL § 2, på renter og udbytter. Det skal i den forbindelse vurderes, om modtageren er "rette indkomstmodtager" eller blot gennemstrømningsselskab.
- **Management fees** - Det vurderes, om danskbaserede koncerner får betaling (management fees) for administrative funktioner mv. udført for koncernens øvrige selskaber.

- **Skattelylande** - Særlig opmærksomhed på skattepligtige, som har haft kontrollerede transaktioner med koncernforbundne i lande uden for EU/EØS og som ikke har en DBO med Danmark.

*Effekt og succeskriterier*

At de omfattede virksomheder gør, hvad de kan for at opfylde armslængdeprincippet i deres koncerninterne transaktioner, at de forelægger fyldestgørende TP-dokumentationer, og at de faktiske forhold og resultater i virksomhederne svarer til beskrivelserne i TP-dokumentationerne.

I de tilfælde, hvor de kontrollerede virksomheder ikke har opfyldt armslængdekravet i deres koncerninterne transaktioner, er det et succeskriterium, at ”fejlene” bliver rettet, og at de kontrollerede virksomheder fremover vil gøre, hvad de kan for at overholde armslængdekravet.

### 3. Redskaber og den integrerede indsats

I det følgende afsnit præsenteres de redskaber som skal benyttes i indsatsforløbet i Indsatsplan 2007. Redskaberne skal sammensættes i forhold til den målgruppe de skal vejlede eller kontrollere. Det er med Indsatsplan 2007 hensigten at integrere redskaberne med henblik på at understøtte indsatsstrategien og opnå størst mulig regelefterlevelse og flere penge ind ad fordøren. Indenfor den enkelte aktivitet skal værktøjerne bruges konsekvent for at få fuld effekt.

Efter gennemgangen af redskaberne, beskrives derfor processen i den integrerede indsats, der danner rammen for indsatserne. Herunder præsenteres en skabelon til beskrivelse og planlægning af indsatsprojekterne.

#### Redskaberne i Indsatsplan 2007

Indsatsstrategien har til formål at give den rette indsats til forskellige målgrupper. SKAT kan anvende forskellige redskaber som fx information, vejledning, selvbetjening eller kontrol til at påvirke de faktorer, som indvirker på borgere og virksomheders adfærd i forhold til at efterleve reglerne. En informations- og vejledningsindsats kan fx hjælpe borgere og virksomheder til bedre at forstå reglerne. På samme måde kan en synlig kontrolindsats være med til at udbrede opfattelsen af, at snyd ikke betaler sig.

Dermed er sammentænkning af vejledning og kontrol vigtige bestanddele i SKATs samlede "redskabskasse" til at sikre større grad af regelefterlevelse, fordi effekten i forhold til regelefterlevelse er størst, når redskaberne kombineres. Det er således summen af redskaber og måden, de anvendes på, der tilsammen sikrer en øget efterlevelse – og ikke de enkelte tiltag isoleret set.

Ovenstående er baggrunden for at en sammentænkning af alle redskaber danner rammen for emnerne i Indsatsplan 2007. Redskaberne skal bruges i Indsatsplan 2007. Nedenfor bliver de enkelte redskaber kort oplyst og efterfølgende beskrevet.

- Hjemmeside
- TastSelv-løsninger
- Kunde- og betalingscentre mv.
- Telefonkampagne på SKATs initiativ
- Målrettede servicemeddelelser
- Informationsmøder
- Kurser
- Informationskampagner
- Kampagner i øvrigt
- Servicebesøg
- Systemtjek
- Spot
- Tjek
- Partielrevision

- Revision
- Kontrolaktioner

Tilbudene på hjemmesiden, TastSelv og servicen i kunde og betalingscentre initieres af borgerne og virksomhederne selv. Disse service- og vejledningstilbud retter sig mod alle, uanset om man er med- eller modspiller. Borgere og virksomheder kan også bede om at få et bindende svar for at sikre, at de overholder reglerne.

Karakteristisk for den udgående vejledningsindsats som SKAT initierer, er, at den er fremadrettet og forebyggende med henblik på at sikre så korrekt afregning som mulig. Information og vejledning til virksomheder og borgere kan både være generel og specifik. Nogle er rene tilbud, som modtagerne kan vælge at benytte eller ej. Andre er konkrete handlinger i forhold til den enkelte virksomhed eller borger, hvis form aftales i dialog med skatteyderen. Skulle en skatteyder efter en dialog ikke ønske at modtage relevant, målrettet vejledning, gøres betingelserne herfor klart for skatteyderen.

Specifikke vejledningstiltag kan følges op af SKAT, fx i form af stikprøvekontroller blandt de vejlede virksomheder. Stikprøvekontrollerne skal måle effekten af vejledningen, og samtidig være en grund til at følge vejledningen.

Udgående vejledningstilbud retter sig principielt mod alle, men vil i sin form som hovedregel have en medspillertilgang.

*Telefonkampagner og målrettede servicemeddelelser* retter sig mod kunder, som det vurderes har en særlig interesse i information. Telefonkampagner bruges også, hvis en virksomhed fx har glemt at angive til tiden.

*Informationsmøder* er tilbud til en kreds af kunder, som kan have et særligt behov, fx iværksættere. Ved informationsmøderne er der personlig kontakt mellem SKAT og kunderne. Informationsmøder kan også være en introduktion i de ældste skoleklasser til de økonomiske forpligtelser til det offentlige, som de må kalkulere med i fremtiden.

*Kurser* er egentlige uddannelses tilbud til kunder, som fx anvender SKATs toldsystemer.

*Informationskampagner* er generel markedsføring henvendt til borgerne (fx TastSelv) og generel markedsføring henvendt til virksomhederne (fx om iværksætteri). En informationskampagne kan fx bestå af pjecer, nyhedsbreve, annoncer, flyers, TV-spots, plakater og postkort og den indebærer ofte samarbejde med andre organisationer, som kan være med til at distribuere informationsmaterialet.

*Servicebesøg* er et tilbud om, at SKAT kommer ud i en virksomhed og informerer om et særligt område, som virksomheden ønsker større viden om. Det kan være, hvis virksomheden står over for en begivenhed som fx at skulle omdannes fra selvstændig erhvervsdrivende til et selskab, eller står over for at skulle af-



hænde en virksomhed. Det kan også være information om den daglige administration som fx energiafgifter, moms osv.

Særligt gennemføres der servicebesøg i nyregistrerede virksomheder, hvor der informeres om moms, skat og elektroniske løsninger mv. med udgangspunkt i virksomhedens konkrete forhold. De nyregistreredes tilfredshed med servicebesøg er stor, hvis det finder sted inden for det første år af virksomhedens levetid.

*Systemtjek* tilbydes særligt virksomheder, som vurderes godt at ville overholde reglerne, men som kan have visse problemer. Det gælder fx virksomheder, der gentagne gange har haft problemer med at angive til tiden. De tilbydes et systemtjek, hvor virksomheden forklarer, hvordan dens systemer fungerer, og SKAT informerer om, hvad virksomheden kan gøre for at komme til at efterleve reglerne.

SKATs kontrolprodukter spænder fra kontrol af en enkelt regnskabspost hos en medspiller til den fulde revision hos en virksomhed, som ikke ønsker at afregne korrekt.

Ved *spot* undersøger SKAT et helt afgrænset afregningsområde i virksomheden. Spotten kan bruges hos både med- og modspillere. Her spiller hurtig afklaring en stor rolle for SKATs serviceniveau over for virksomheden. Fx ved udbetalingskontrol på momsområdet, hvor en virksomhed beder om at få udbetalt negativ moms eller på skatteområdet ved gennemgang af en konkret skattemæssig disposition.

*Spot* vil normalt blive anvendt i forhold til medspillere, som vil opleve, at aktiviteterne tager udgangspunkt i en dialog med virksomheden om, hvordan den fremadrettet undgår fejl. Væsentlige fejl reguleres med bagudrettet virkning. Grundlaget gøres som hovedregel op af virksomheden selv. *Spot* kan også bruges i forhold modspillere, og i tilfælde af underdeklarering, skal disse reguleres hurtigt og konsekvent.

*Et tjek* bruges kun hos de virksomheder, som ønsker at angive og afregne korrekt og er mere omfattende end *spot*. Ved et tjek er virksomheden udsøgt for et specifikt emne, som undersøges. Desuden gennemgås virksomhedens procedurer og systemer, og der gives information og vejledning. Virksomheden inddrages i høj grad i at sætte dagsordenen. Målet er at komme frem til en begrundet formodning om, at virksomheden afregner korrekt til det offentlige.

Tjek anvendes hos medspillere, som vil opleve, at aktiviteterne tager udgangspunkt i en dialog med virksomheden om, hvordan den fremadrettet undgår fejl. Væsentlige fejl reguleres med bagudrettet virkning. Grundlaget gøres som hovedregel op af virksomheden selv.

Det nye værktøj tjek er testet i 2006, og skal fra foråret 2007 erstatte partiel revision og revision udført i hvidt og grønt segment.

De nye metoder til at håndtere medspillervirksomheder på er sammen med den nye måde at lave indsatsplan på, vigtige elementer i udrulningen af indsatsstrategien. Udrulningen af de nye tjekredskaber sammenkobles med udrulningen af indsatsstrategien i øvrigt jf. afsnit 4.

*Revision* spænder fra regnskabsmæssig kontrol af enkeltposter eller en enkelt afregningsperiode – jf. spot - til en fuld revision, der omfatter en regnskabsmæssig gennemgang af alle områder inden for et pligtområde for minimum et helt regnskabsår. Som mellemform findes partiel revision, der tager udgangspunkt i et eller flere områder inden for et pligtområde. Endeligt kan det overvejes om EDB-revision er et værktøj i den enkelte kontrolsag.

## **Integreret Indsats**

Når det er summen af redskaber, som samlet bidrager til regelefterlevelsen, er det målet for Indsatsplan 2007, at integrere redskaberne i indsatserne for at opnå den største effekt. På den måde er det sigtet i 2007, at inddrage flere redskaber i indsatsen overfor et konkret emne.

Den integrerede indsats er en ramme som sætter redskaberne sammen i et forløb, der målretter indsatsen bedst muligt for at opnå den største effekt i forhold øget regelefterlevelse. På den måde skal indsatsforløbet som udgangspunkt have et fremadrettet sigte, så mest muligt kommer ind ad fordøren. Det betyder at information og vejledning som regel er de første indsatsredskaber som benyttes for at afhjælpe de årsager, fx fejl og misforståelser, der oftest ligger til grund for manglende regelefterlevelse. Men andre redskaber har også stor betydning i det præventive, såvel som det opfølgende arbejde. Dermed bliver planlægning af indsatsen et vigtigt element i Indsatsplan 2007.

### **Planlægning af integreret indsats**

Det første skridt i planlægningen af den integrerede indsats er identifikationen af indsatsområde. Hvad er problemet som skal løses, fx mange fejl i indberetninger, et henvendelsesmønster, nye love og regler som giver risiko for forudsætningsløse fejl og misforståelser, en høj træfprocent igennem mange år, osv.?

Det næste skridt er at beskrive hvad indsatsen skal opnå. Hvad er det for en effekt vi vil opnå med indsatsen? Overordnet ønsker vi at flere på egen hånd angiver korrekt og til tiden. Derfor skal beskrives hvilke mål og succeskriterier som peger den vej – i retning af mere efterrettelighed, modsat fx flere reguleringer.

Som det tredje, skal hele indsatsforløbet beskrives med hvilken type fremadrettet aktivitet som benyttes i fx vejledning og informationsindsatsen, hvornår den finder sted og hvordan andre aktører kan inddrages i udbredelse af indsatsen. Således skal der laves en kommunikationsplan for alle emner, herunder pressedækning. Alle de ovenfor nævnte indsatsredskaber er her i spil og kan benyttes i designet af indsatsen. Sammensætning af indsatsforløbet kan også betyde at nye redskaber fremkommer, hvilket er fint, så længe de nye redskaber ligger i for-

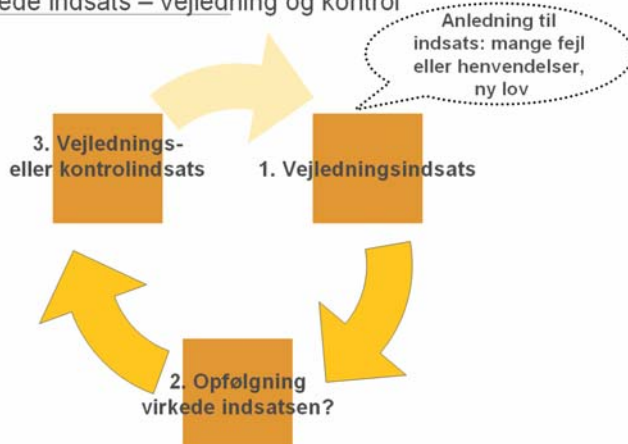
længelse af Indsatsstrategien. Synlige stikprøvekontroller er med til at virke afskrækkende og give signal om at snyd ikke betaler sig.

Når indsatsen er gennemført skal den evalueres. Det er her vigtigt at have beskrevet hvilke målinger, der viser om indsatsen har haft den fornødne effekt. Der er som ovenfor nævnt, mange faktorer som kan påvirke regelefterlevelsen, og sigtet er her at forsøge at opstille en række indikatorer, som fx færre FF'ere eller spørgeskemaundersøgelser, som måler effekten af indsatsen.

Efter evalueringen skal det vurderes, hvorvidt en efterfølgende kontrol eller et nyt vejledningsinitiativ er de næste skridt i forhold til at enten bevare eller øge regelefterlevelsen. Dette afhænger selvsagt af resultatet af den afsluttede indsats, hvorfor denne opfølgende del af planlægningen kan være vanskelig at beskrive detaljeret.

Ovenstående forløb er sammenfattet i følgende figur:

Den integrerede indsats – vejledning og kontrol



Ovenstående plan skal opstilles for alle aktiviteter på indsatsområdet. Grundet Indsatsstrategiens fokus på vejledning omfatter Indsatsplan 2007 en bredere del af SKATs medarbejdere. Derfor skal planlægning og emnebeskrivelser så vidt muligt inddrage alle medarbejderne tilknyttet de gældende indsatsområder. På den vis bliver indsatsplanen en del af udrulningen af Indsatsstrategien.

Når samarbejderne primo 2007 indmelder deres indsatsplaner er en række succeskriterier gældende. Således skal hovedparten af aktiviteterne være beskrevet som integrerede indsats der ved hjælp af vejledning og kontrol øger regelefterlevelsen hos borgere og virksomheder. Ligeledes skal alle medarbejdere på Indsatsområdet være omfattet af mindst et indsatsprojekt. Endelig skal samarbejdets indsatsplan samlet indeholde en skærpet indsats der - synligt og konsekvent - bekæmper sort arbejde og andre former for bevidst unddragelse.

I det følgende præsenteres en skabelon for den integrerede indsats. Den er ment som et værktøj i beskrivelsen og planlægningen af indsatsen formål og dens effekt. Skabelonen er rammen for tilbagemeldingen til Fagligt Ledelsesforum Indsats. En efterfølgende vejledning gennemgår skabelonens elementer.

## Indsatsskabelonen

Skabelon og vejledning kan downloades særskilt på Indsats hjemmeside.

<b>1. Emnetitel</b>	Tema og beslægtet emne, fx Biler; Privat benyttelse af gulpladebiler
<b>2. Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvorfor igangsættes indsatsen – hvad er anledningen/risikovurderingen</li> <li>b. Hvem er målgruppen for indsatsen</li> <li>c. Hvilke enheder i SKAT deltager i indsatsen</li> <li>d. Henvisning til tidligere indsatser</li> </ul>
<b>3. Succeskriterier og effekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvad skal være opnået før indsatsen er en succes,</li> <li>b. Hvilke indikatorer findes fx træfprocent, fejlrate, efterlevelsrate, omtale i medierne</li> </ul>
<b>4. Indsatsforløb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvilke informations- og vejledningsaktiviteter skal planlægges - hvordan når man bedst ud til målgruppen</li> <li>b. Hvilke udgående kontroller som tjek og revision De kendte redskaber under a og b benyttes, men nye metoder er velkomne</li> <li>c. Hvornår afvikles indsatsen, fx             <ul style="list-style-type: none"> <li>i. I forhold til SKATs aktiviteter, (forskud, selvangivelse, årsopgørelse)</li> <li>ii. Virksomhedernes aktiviteter (regnskab mv.)</li> </ul> </li> <li>b. Hvilke enheder i SKAT berøres, fx KC</li> </ul>
<b>5. Måling og evaluering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan gennemføres fx spørgeskemaundersøgelsen, tilfældig stikprøvekontrol, måling af telefonhenvendelser</li> <li>b. Hvem skal måles (udsøgning mv.)</li> <li>c. Hvornår gennemføres den</li> </ul>
<b>6. Synlighed om indsatsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan skabes opmærksomhed om indsatsen             <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Samarbejde med eksterne aktører, brancher, andre myndigheder mv.</li> <li>ii. Inddragelse af pressen</li> </ul> </li> </ul>
<b>7. Ressourceforbrug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvor mange ÅV forventes indsatsen af andrage</li> <li>b. Budgetmidler til fx markedsføring mv.</li> </ul>
<b>8. Afrapportering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Afrapportering til systemer (TiRe/LISY, DIPSY)</li> <li>b. Afrapportering af status til lokale faglige ledelsesfora, fagchef mv (milepælsplan)</li> </ul>
<b>9. Kontaktperson</b>	Navn, medarbejdersnummer, enhed og kontaktoplysninger

## Vejledning til indsatskabelon

### 1. Emnetitel

Under titlen kan angives hvilket emne indsatsen omhandler med udgangspunkt i de landsdækkende temaer som er udmeldt. Findes emnet i temaoversigten, refereres hertil. Er der tale om et emne som ikke figurerer på inspirationslisten angives dette særskilt.

### 2. Formål

Her er det vigtigt at få beskrevet hvorfor indsatsen skal igangsættes. Hvad er anledningen og hvilken risikovurdering ligger til grund herfor? Her er det vigtigt at se tilbage på de erfaringsdata som foreligger, fx

- Mange laver fejl
- Bevidste unddragelser
- Ny lovgivning
- Mange henvendelser pga komplicerede regler
- Manglende udnyttelse af regler og fradragsmuligheder

Der kan også være alternative anledninger til at gennemføre en indsats, fx hvis man indenfor et givet område ser mulighed for at en specifik indsats kan have stor effekt fremadrettet eller præventivt.

Indsatsen vil ofte rette sig imod en specifik målgruppe, fx branche, befolkningsgruppe (fx pensionister), personkreds med særlige forhold osv. Målgruppeanalysen er derfor vigtig, fordi den kan bidrage til at finde eksterne aktører, fx en brancheorganisation, som kan bruges i arbejdet med at få de berørte kunder i tale. Men også fordi analysen af målgruppen bidrager til at planlægge indsatsen efter hvad målgruppen har behov for, med det sigte fremadrettet at undgå fejl og opnå større regelefterlevelse.

Identifikation af de enkelte modtagere af fx vejledningsmateriale kan bl.a. ske ved hjælp af udsøgninger og andre krydsdatasøgninger.

### 3. Succeskriterier og effekt

Her beskrives hvad der skal være opnået før indsatsen er en succes. Hvilken effekt skal indsatsen give. Typisk vil der her være et mål om øget og mere præcis angivelse. Det er her vigtigt at kunne opstille målbare succeskriterier. Eksempelvis er træfprocent, fejlrate, unddragelsesrate gode målbare indikatorer. Det kan også være et succeskriterium at indsatsen får megen omtale i medierne, i relation til den præventive effekt. Nulpunktsmåling kan foretages med udgangspunkt i anledningen til indsatsen

Det kan være vanskeligt præcist at pege på, hvilken effekt en indsats isoleret har haft i forhold til efterrettelighed, fordi mange faktorer er i spil. Her er øvelsen så at finde de indikatorer som man finder, kommer nærmest på at kunne måle om indsatsen har haft den forventede effekt.

Det Faglige Ledelsesforum Indsats har opstillet en række målbare effekter som nedenfor er vist i forhold til de overordnede effektmål – disse kan bruges som inspiration.

Overordnede effekter	Eksempler på succékriterier	Indsats
Udvikling i skattegab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X% flere vundne retssager/stoppede kriminelle virksomheder</li> <li>• Større antal "kontakter" til virksomheder og borgere</li> <li>• X% stigning i angivelser og provenu</li> <li>• X% stigning i antal indberetninger (og medhold) til disciplinærnævntet vedr. rådgivere</li> <li>• X% stigning i økokrim-sager/kontrolsager der ender med domfældelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairplay</li> <li>• Økokrim</li> <li>• Integreret</li> <li>• Økokrim</li> <li>• Økokrim, kontrol, fairplay</li> </ul>
Regelefterlevelse/compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X% færre FF-ere, taksationer</li> <li>• X% fald i træfprocent</li> <li>• X% fald i banale fejl</li> <li>• X% stigning i korrekt selvangivelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integreret</li> <li>• Integreret</li> <li>• Integreret</li> </ul>
Kundetilfredshed (Borgere og virksomheder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X% mindre ventetid</li> <li>• X% flere finder nemt hjælp</li> <li>• Færre klager over sagsbehandling.</li> <li>• X% fald i antal kontroller</li> <li>• Tilfredshedsundersøgelse</li> <li>• X% stigning i selvbetjeningsløsninger og samtidig X% fald i henvendelser til KC,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny telefonsluse</li> <li>• Vejledning i fradrag</li> <li>• Soc. + fagl. kompetenceudvikling</li> <li>• Integreret</li> <li>• Infokampagne</li> </ul>

En egentlig nulpunktsmåling skal så vidt muligt foretages før indsatsen igangsættes. Her kan det ske ved tage udgangspunkt i anledningen til indsatsen. En indikator kunne fx være telefonhenvendelser angående værdipapirer, træfprocent eller fejl angivelser mv.

#### 4. Indsatsforløb

Hvordan indsatsforløbet tilrettelægges afhænger naturligvis af hvilken målgruppe der er tale om, hvordan den er sammensat, og hvor tilgængelig den er. Her er den forudgående målgruppeanalyse en vigtig bidrager, ligeså emnets formål.

Risikovurdering og ikke mindst segmentering er her vigtige parametre i valg af informations- og vejledningsaktiviteter med opfølgning i form af tilfældig stik-

prøvekontrol, eller udgående kontrol i gult og rødt segment, fx som led i en Fair-play aktivitet.

Anvendelse af IT-kontrolstøtteværktøjer kan benyttes i forbindelse med udsøgning af virksomheder og som led i det konkrete indsatsarbejde (EDB-Revision, Spejlkopiering, Analyse af hjemmesider m.v.).

Når indsatsredskaberne er indkredset, er det værd at se på hvornår indsatsen skal afvikles fx i forhold til SKATs aktiviteter (forskud, selvangivelse, årsopgørelse), men også i forhold kundens aktiviteter fx virksomhedernes regnskabsaktiviteter mv.

I det den integrerede indsats inddrager flere enheder i SKAT, kan det være en god ide, at vedlægge en mere processuel skitse i forhold til ”Hvem gør hvad hvornår”. HC, KC, BC, og SC herunder Inddrivelse samt eksterne aktører er her alle i spil for at opnå den største effekt. Således er det vigtigt at underrette og inddrage fx Kundecentret i planlægningen, hvis indsatsen kan af stedkomme spørgsmål hos kunderne.

#### 5. Måling

Her skal beskrives hvordan målingen af indsatsen konkret gennemføres og hvornår den gennemføres. Den kan gennemføres på mange måder, og vil typiske være afhængig af de succeskriterier som er udvalgte. Derfor kan fx spørgeskemaundersøgelser, tilfældig stikprøvekontrol, måling af henvendelsesrate være de gode målinger som giver de bedste indikatorer på opnået effekt.

#### 6. Synlighed om indsatsen

Sigtet er her at opstille en kommunikationsplan for indsatsen for at opnå en så stor opmærksomhed om indsatsen som mulig, især hvis der er tale om en vejledningsindsats, men også ved kontrolindsatser, da disse har større præventiv effekt ved høj synlighed. Man skal kunne se i fx pressen at det ikke kan betale sig at snyde. Der er udarbejdet en særskilt vejledning til opstilling af kommunikationsplan, som findes på Indsats hjemmeside.

Samarbejde med eksterne aktører, brancher mv. skal her tilstræbes.

Inddragelse af pressen er som nævnt et vigtigt element. Pressemeddelelsen er her et enkelt, men givtigt redskab til at skabe opmærksomhed omkring indsatsen. SKATs pressefunktion har udarbejdet et redskab til udarbejdelse af pressemeddelelser, således at budskabet kan komme hurtigt ud i fx lokalpressen, som normalt er lydhøre overfor lokale historier og vinkler. Der henvises i øvrigt til SKATs pressestrategi og –etik samt skabelon til pressemeddelelser. Links hertil forefindes på Indsats hjemmeside.

Ved den aktive brug af pressen er det vigtigt at retssikkerheden for både medarbejdere og skatteydere er i fokus, samtidig med, at samfundet kan følge med i SKATs konkrete aktiviteter under indsatsplanen.

#### 7. Ressourceforbrug

For at kunne vurdere hvorvidt indsatsens effekter har stået mål med de anvendte ressourcer, er det vigtigt at estimere hvor mange årsværk indsatsen forventes at andrage. Denne del har også betydning for samarbejdets koordinering af de lokale indsatsplaner. Estimerede midler til fx markedsføring mv angives særskilt ud fra de lokalt udmeldte budgetter.

#### 8. Afrapportering

For at kunne måle på fremdriften i indsatserne vil det være nødvendigt, at opstille en række milepæle for hvornår de enkelte faser i indsatsen skal være afsluttede. Det kan være milepæle for aflevering af plan, løbende status til fx fagchef og ledelsesfora mv, og ikke mindst indberetning af resultater.

Der vil også skulle registreres timeforbrug mv. og de redskaber som indsatsen benytter.

#### 9. Kontaktperson

Hvert indsatsprojekt skal have en kontaktperson som har adgang til de relevante informationer som beskriver indsatsen.



## 4. Koordinering og udrulning af Indsatsplan 2007

Indsatsplan 2007 består af to dele, de landsdækkende emner, som de er præsenteret i dette papir og de lokale indsatsplaner, således som de opstilles i samarbejderne.

Samarbejdsdirektionerne og de regionale faglige ledelsesfora drøfter ressource og emnefordeling indenfor samarbejdet. Hvert samarbejde giver en samlet tilbagemelding til det Faglige Ledelsesforum Indsats om samarbejdets indsatsplan.

Det Faglige Ledelsesforum Indsats koordinerer

- De landsdækkende emner med FLF Kundeservice, Told og Inddrivelse
- Indmeldingen af lokale emner og indsatsplaner
- Opfølgning og videndeling på resultater og erfaringer

Indsatsstrategien er det afgørende omdrejningspunkt for SKATs udvikling i de kommende år. Udrulningen af indsatsplanen for 2007 er en væsentlig del af implementeringen af Indsatsstrategien, og der er derfor i 2007 lagt vægt på at kombinere udrulningen af Indsatsstrategien og – planen i en fælles udrulningsplan. Der er ved tilrettelæggelsen lagt vægt på en høj grad af medarbejderinvolvering. Den skal sikre at medarbejderne selv arbejder med hvorledes opgaverne skal håndteres på deres område indenfor rammerne af indsatsstrategien og –planen. Der er endvidere lagt vægt på, at der for de enkelte emner i de lokale planer opstilles succeskriterier, således at der er klare mål for hvad medarbejderne skal nå i forhold til de enkelte emner.

### Udrulningen sker i fire faser:

- *Hvad og hvorfor – fasen.* Denne fase skal sikre at der er et almindeligt kendskab og accept af Indsatsstrategien. Det skal stå klart for alle at skiftet i Indsatsstrategien har væsentlig betydning for den måde vi arbejder på og i den måde vi opfatter og behandler vores kunder. Denne fase løber fra november 06 og til februar 07.
- *Hvordan – fasen.* Denne fase skal sikre at ledere og nøglemedarbejdere har kendskab til de værktøjer som vores fremtidige indsats bygger på. Fasen indebærer endvidere at alle medarbejdere på indsatsområdet involveres i den konkrete tilblivelse af de lokale indsatsplaner. Denne fase løber fra januar til marts 07.
- *Erfarings – fasen.* I denne fasen begynder SKAT at indsamle erfaringer med den nye tilgang. Erfaringer som sammen med risikovurderingen danner grundlag for indsatsplanen for 08, herunder ændringer i strategi, metoder og værktøjer. Endvidere tages temperaturen på organisationen. Denne fase løber fra juni til september 07.
- *Slutevaluering.* Erfaringerne fra alle projekterne opsamles og behandles. Ændringer til strategien, metode og værktøjer gennemføres. Denne fase ligger i oktober-november 07.

Rigtigt mange steder i landet er der allerede gjort et stort arbejde omkring indsatsstrategien og -planen. Det er vigtigt at dette arbejde fortsætter. Udrulningen af indsatsplanen er derfor hovedsageligt tænkt som aktiviteter, der understøtter de lokale processer.

### 1. Hvad og hvorfor

Ændringerne i Indsatsstrategien er lige så meget en ændring i de holdninger og normer som vi arbejder ud fra, som det er en ændring i de værktøjer og metoder vi anvender i arbejdet. Hele første fase af udrulningen af indsatsplanen er derfor dedikeret til at skabe forståelse og accept for den nye måde at arbejde på.

Fra centralt hold planlægges derfor følgende aktiviteter og tilbud til at understøtte arbejdet lokalt med holdninger og normer:

- Seminar for afdelingsledere – i løbet af januar besøger direktøren for Indsatsområdet samtlige samarbejder, og drøfter Indsatsstrategien og indsatsplanen med alle berørte ledere. Seminaret tilpasses lokale behov. Seminaret afvikles i løbet af januar 07.
- Virksomhedskonference 07 – i februar 07 afholdes der en virksomhedskonference for alle ledere i SKAT, hvor bl.a. Indsatsstrategien og indsatsplanen er sat på dagsordenen.
- Drøftelser i div. ledelsesfora – Indsatsstrategien og indsatsplanen vil løbende blive sat til debat i bl.a. FLF Indsats, i de lokale FLF Indsats'er, i Direktionen og forretningsudvalget.
- Artikler i div. blade – i løbet af efteråret har en række forskellige fagblade kritisk behandlet Indsatsstrategien, og dermed skabt en sund debat omkring Indsatsstrategien. Denne dialog skal fortsætte og understøttes med en række nye artikler, bl.a. en artikelrække i Leder i SKAT.
- Oprettelse af indsats hjemmeside - SKATs webportaler om kontrol og service skal smelte sammen til en indsatsportal. Endvidere undersøges det pt. om andre IT-tekniske værktøjer kan tages i brug for at understøtte arbejdet.

Lokalt iværksætter samarbejder og skattecentre lokale aktiviteter i forhold til at forberede ledere og medarbejdere på arbejdet med den nye indsatsplan, herunder arbejdet med at identificere og beskrive lokale emner til samarbejdets indsatsplan.

### 2. Hvordan

Hovedparten af de værktøjer der skal bruges som en del af indsatsplanen er allerede kendte og prøvede i organisationen. Nyt er fx kontrolformen tjek som fremover skal anvendes i forhold til erhvervsdrivende i hvidt og grønt segment.

Fagcheferne er et omdrejningspunkt for udrulningen af værktøjer og metoder. Fagcheferne skal sikre kvaliteten i arbejdet med Indsatsplanerne og at metoder og værktøjer rulles ud til medarbejderne

Følgende initiativer sættes derfor i værk:

- Uddannelse i nye og ændrede værktøjer – Formålet er at deltagerne har forstået sammenhængen mellem Indsatsstrategi og medspillertilgang med spot, fremrykket indsats, arbejdsgiverkontrol og tjek, har opnået kendskab til værktøjerne ved tjek og til resultaterne fra piloten, herunder OSS, (Væsentlighed, begrundet formodning, rådgiver vs. information). Materialet omkring værktøjerne udsendes i januar 2007 og der afholdes kursus i februar og marts.
- Tilbud til afdelingslederne om konsulentstøtte – Alle afdelingslederne tilbydes at få støtte fra SKATs arbejdsproceskonsulenter til arbejdet med indsatsplanen. Der vil ligge et forslag til program for en sådan dag, men da skattecentre er i forskellige stadier af arbejdet med indsatsplanen vil det kunne tilrettes efter lokale ønsker. Tilbuddet gælder i første omgang i perioden januar-marts 07.
- Landsdækkende projektseminarer – der afvikles 5 landsdækkende seminarer i løbet af 2007, hvor skattecentre hver især byder ind med deres bedste projekter (2-3 medarbejdere fra hvert projekt). Medarbejderne fortæller om deres erfaringer i oplæg og på workshops. Seminarerne afholdes af de 5 samarbejdere af den skattedirektør fra samarbejdet der er med i FLF Indsats. Seminarerne er foreløbigt placeret maj, juni, september, oktober og december 2007.

Fagligt Ledelsesforum Indsats vil løbende følge arbejdet med udrulning og der vil efter behov blive etableret seminarer, workshops og uddannelser i indsatsrelaterede emner. Samarbejderne kan efter behov trække på Indsats i Hovedcentret.

### **3. Opsamling af erfaringer**

Alle de erfaringer som er høstet i 2007 skal nyttiggøres i forhold til indsatsplanen for 08. Derfor vil hele processen omkring indsatsplanen, herunder værktøjernes udformning, de forskellige emners egnethed, forholdet mellem faste emner og det fri initiativ, metodiske problemer, etc. blive evalueret. Endvidere lægges der op til at gennemføre en temperaturmåling blandt medarbejderne, der bl.a. omfatter deres tilfredshed, med den nye måde at arbejde på. Endeligt vil der til brug for Indsatsplan 08 blive udarbejdet en risikovurdering.

Fagligt Ledelsesforas uddannelsesudvalg vil gennemføre en analyse af hvilke kompetencemæssige udfordringer, som den nye måde at arbejde på giver. Der vil i lys af heraf blive iværksat nødvendige uddannelsesmæssige initiativer.

### **4. Slutevaluering**

Ultimo 2007 samles der op på de foreløbige resultater fra arbejdet med de centrale og lokale emner. Indsats i Hovedcentret vil på basis af de lokale resultater gennemføre en analyse for at vurdere hvilke indsatsformer, der har haft størst effekt mhp en stadig forbedring af indsatsværktøjerne.