



SKAT

Kunden i centrum, skatten i balance

SKATs kundeservicestrategi



SKAT Kundeservice har en ambition om at videreudvikle målrettede servicetilbud til vores kunder; servicetilbud som gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden. Det kræver, at vi lytter, og at vi hele tiden er ajour med, hvad kunderne har behov for fra vores side. Brugerinvolvering har derfor spillet en central rolle i tilblivelsen af denne kundeservicestrategi, og både kunder og medarbejdere har bidraget til udviklingen af fremtidige fokusområder for vores arbejde.

Kundeservicestrategien er en dynamisk størrelse, som skal ændres i takt med, at vi får ny viden om kundernes behov og oplevelser i forhold til skattebetalingen. Det betyder også, at vi har en ambition om at involvere kunderne endnu mere i fremtiden. Vi skal hele tiden være parate til at følge med kunderne, når deres virkelighed og behov ændrer sig. Ud over at lytte til borgere og virksomheder kræver det, at vi bliver endnu bedre til at skabe og anvende databaseret viden om vores kunder, og vi skal udvikle en fremadskuende, systematisk proces for, hvordan vi bruger viden og data om kunderne i vores arbejde. Vi skal i den forbindelse også blive endnu bedre til at bruge den viden, som medarbejderne opsamler i mødet med kunderne.

Målgruppen for kundeservicestrategien er ledere og medarbejdere i Kundeservice. Mit håb er, at strategien kan læses som et arbejdsdokument, som angiver retning for konkrete indsatser, og som kan give ledere og medarbejdere endnu mere lyst til at arbejde for SKAT. Som nævnt er kundeservicestrategien et dynamisk dokument, og jeg er derfor meget åben over for kommentarer, som kan bidrage til den fortsatte udvikling af aktiviteter på vores område.

Jonatan Schloss,
Direktør for Kundeservice i SKAT
(Jonatan.Schloss@skat.dk)

Indholdsfortegnelse

Indledning 5

Strategiske fokusområder	5
Sådan vil vi arbejde	6
Vores udgangspunkt	7
STRATEGISKE MÅL, FOKUSOMRÅDER & DOGMER	7

Sådan oplever kunderne SKAT 8

Situationer der kan have betydning for kundernes skatteforhold	9
Hannes historie	10

Aktiviteter 13

Manuelle delprocesser	13
Aktiviteter på toldområdet	13
Den ikke-digitale borger	13
Lønmodtagere, der bliver selvstændigt erhvervsdrivende	14
Fokus på ledelse	14

Forebyggelse af restancer 15

Kundeservicestrategien i et større perspektiv 16

Opsummering 18

Bilag:

1: Strategiske aktiviteter

2: Igangværende aktiviteter

Indledning

Det er et af SKATs strategiske mål at gøre det nemt at betale den rigtige skat til tiden, og det er faktisk noget af det, vi er allerbedst til:

Langt størstedelen af pengene kommer direkte ind ad fordøren, og kun de færreste borgere behøver gøre noget aktivt i forhold til deres skat. Vi er blandt de bedste i verden, når det gælder automatiserede veje til at beregne og betale skat – særligt på borgerområdet. Det udgangspunkt skal vi bruge til at blive endnu bedre til at udvikle målrettede servicetilbud for både borgere og virksomheder i samarbejde med begge grupper.

Servicetilbud er en samlebetegnelse for den vejledning og de beregnings- og betalingsløsninger, vi stiller til rådighed for vores kunder. Herunder har vi fokus på vores sagsbehandling.

Vores skattesystem bygger på en høj grad af tillid – tillid til at man kan stole på vores vejledning, beregninger og afgørelser. Tilliden muliggør en effektiv forvaltning af skattesystemet og udgør en vigtig samfundsmæssig ressource. Derfor er det afgørende, at vi forvalter vores opgave på en måde, hvor vi hele tiden gør os fortjent til kundernes tillid. Det gør vi, når kunderne oplever, at vores servicetilbud har fokus på deres behov og deres rettigheder.

Vi ser borgerne og virksomhederne som kunder, selv om vi er klar over, at der ikke er tale om en almindelig kunderelation, hvor kunden selv vælger os til. Når vi alligevel bruger denne betegnelse skyldes det, at vi ønsker at behandle borgerne og virksomhederne som kunder, der kan forvente en høj grad af service fra vores side. Vi ved, at langt de fleste ønsker at følge reglerne, og det vil vi gerne hjælpe dem med.

Strategiske fokusområder

SKAT har fire strategiske mål:

- SKAT gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden
- SKAT sætter målet ind over for manglende skattebetaling
- SKAT inddriver offentlig gæld effektivt
- SKAT er en professionel offentlig virksomhed

For at understøtte arbejdet med at gøre det nemt at betale den rigtige skat til tiden er der defineret følgende tre strategiske fokusområder for Kundeservice:

Automatiseret kundebetjening

Vi udvikler og leverer løsninger, der automatiserer SKATs betjening af kunderne. I de tilfælde, hvor processer ikke kan automatiseres fuldt ud, udvikler og leverer vi effektive og brugervenlige digitale selvbetjeningsløsninger. Det gør det nemt for kunderne at beregne og betale.

Målrettet vejledning

Vi bruger de rigtige vejledningsværktøjer til de rette målgrupper, så de føler sig tilstrækkeligt informeret og i stand til at udføre deres skattemæssige pligter. Samtidig leverer vi korrekte afgørelser. På den måde skaber vi grundlaget for, at kunderne kan beregne og betale korrekt første gang.

Effektive arbejdsgange

Vi effektiviserer egne processer og koordinerer på tværs af funktioner, så sammenhængene bliver synlige. Sammenhænge i processer er også relevant i samarbejdet med andre myndigheder, og derfor tænker vi også vores processer ud over SKATs organisatoriske grænser. På den måde kan vi levere vores produkter og ydelser med færrest mulige omkostninger og med størst mulig effekt for SKAT og for kunderne.

Sådan vil vi arbejde

Arbejdet med at udvikle kundeservicestrategien blev sat i gang ved et strategiseminar den 1. april 2014, hvor alle ledere i Kundeservice blev inviteret til at bidrage med forslag til det fremtidige arbejde. På baggrund af disse forslag er der blevet skabt tre dogmer for, hvordan vi vil arbejde med kunderne i centrum:

Vi tager ansvar for kundens oplevelse

Kunderne har en oplevelse med SKATs kundeservice uanset hvad. Vi tager ansvar for denne oplevelse og sigter mod at sikre en sammenhængende serviceoplevelse på tværs af alle kanaler og organisatoriske enheder i SKAT.

Kunderne ser på SKAT som en samlet størrelse, og de skal opleve os som en samarbejdspartner, der hele tiden tænker på, hvordan vi kan hjælpe, og som også har øje for hændelser før og efter kontakten med SKAT. Det opnår vi ved at tage afsæt i kundernes virkelighed, så vi forstår deres behov og kan tilrettelægge vores servicetilbud, så de fungerer bedst muligt for dem.

Herunder har vi fokus på at sikre, at kunderne er trygge ved os, og at de har tillid til, at vi forvalter på retfærdig vis.

Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv

Vi er mest effektive, når vi kan fjerne behovet for kontakt. Hvor der er behov for kontakt, skal vi sikre, at denne så vidt muligt sker i den mest omkostningseffektive kanal, og at kundernes problemer løses ved første kontakt.

Kontakten med kunderne bygger på en prioritering af de digitale kanaler og telefonkanalen. Det er dog ikke alt, der kan løses via disse kanaler, og derfor er det vigtigt, at vi også har andre servicetilbud. Tilsvarende er det afgørende, at vi har en effektiv manuel sagsbehandling, der spiller optimalt sammen med de digitale løsninger og processer.

En vigtig løftestang for effektiv kundeservice er fuld udnyttelse af viden om kunderne, så vi kan målrette og prioritere bedst muligt og er i stand til at følge omkostninger og effekt. En anden løftestang er samarbejde med revisionsbranchen, brancheforeninger og andre eksterne parter, der kan hjælpe os med at målrette, levere eller overflødigøre vores service.

Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Vi arbejder hele tiden på at blive bedre og samler op på signaler i kontakten med kunderne med henblik på at understøtte forretningsudvikling. Det er i medarbejdernes kontakt med kunderne, at vi får viden om uhensigtsmæssigheder, og vi skal systematisk bruge denne viden til at forbedre vores processer og servicetilbud. Vi analyserer på årsager til kontakten, og vi har processer og mål, der sikrer, at vi handler på dem. Vi samler også op på kontakter og klager i resten af organisationen og bidrager på den måde til at optimere SKATs samlede forretning.

Vi følger samtidig udviklingen i vores omverden og lærer hele tiden af de bedste – både blandt andre skatteadministrationer, myndigheder og private serviceudbydere – så vi er på forkant med nye tendenser og kan træffe oplyste valg.

Vi har allerede erfaring med at arbejde med kunderne i centrum, og kundeservicestrategien skal hjælpe os med at blive på det spor. Den skal kort sagt bidrage til at sikre, at vi får en mere systematisk tilgang til det at arbejde med kunderne i centrum, og at denne intention bliver udmøntet i konkrete aktiviteter i hele Kundeservice.

Kundeservicestrategien er et dynamisk dokument, som løbende vil blive revideret. Det kan fx ske, når vi får mere viden om behovene hos kunderne, eller når der kommer tilbagemeldinger fra medarbejderne. Det kan også ske, når der sker generelle strategiske ændringer i SKAT og Skatteministeriet.

Vores udgangspunkt

Vi har et godt udgangspunkt for fortsat at udvikle nye servicetilbud med afsæt i kundernes behov: For det første betyder niveauet af registreringer om kunderne, at vi kan bygge vores arbejde på et solidt datagrundlag, ligesom vi skal drage nytte af den erfaring, der allerede findes i SKAT i forhold til at indhente viden om kunderne. For det andet betyder den høje grad af indberetninger fra fx arbejdsgivere og pengeinstitutter, at mulighederne for fejl minimeres, og det er en medvirkende årsag til, at særligt borgerne i meget høj grad følger reglerne. For det tredje er vi godt hjulpet af en relativt høj grad af tillid til myndigheder blandt kunderne.

I de seneste år har der dog været faldende tilfredshed med SKAT og SKATs servicetilbud – særligt på virksomhedsområdet. Vores intention om at overbevise kunderne om, at vi forvalter på korrekt vis, er desuden udfordret af den seneste tids omtale af fejl i SKATs manuelle og digitale sagsbehandling.

STRATEGISKE MÅL, FOKUSOMRÅDER & DOGMER

SKATs strategiske mål:

- SKAT gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden
- SKAT sætter målrettet ind over for manglende skattebetaling
- SKAT inddriver offentlig gæld effektivt
- SKAT er en professionel offentlig virksomhed

Strategiske fokusområder for Kundeservice:

- Automatiseret kundebetjening
- Mårettet vejledning
- Effektive arbejdsgange

Dogmer i kundeservice:

- Vi tager ansvar for kundens oplevelse
- Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv
- Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Sådan oplever kunderne SKAT

“ *Jeg fik faktisk indtryk af, at hun virkelig interesserede sig for min situation. Det er meget vigtigt, at der er nogle medarbejdere, der tænker over, at det er et livsværk, der ryger på gulvet når de lukker en eller anden tapethandler eller et autoværksted. -Det var hun god til, lige at tage sig den ekstra tid.*

”

Virksomhedsejer om kontakten med SKAT
i forbindelse med lukning af virksomhed

“ I forbindelse med kørselsfradrag ville SKATs hjemmeside ikke tage den adresse, som jeg indtastede som værende min arbejdsplads. – Jeg arbejder altså i en statslig virksomhed, der har til huse mange steder i Danmark. Dette fandt jeg umådeligt irriterende, og jeg forstår heller ikke, hvorfor jeg hvert år skal taste den selv samme adresse, når jeg har arbejdet på samme adresse i mindst fem år. ”

Borger om irritationsmomenter i TastSelv.

Situationer der kan have betydning for kundernes skatteforhold

For at arbejde med kunderne i centrum er det nødvendigt at kende til situationer eller hændelser, hvor der kan ske ændringer i deres skattemæssige forhold, og hvor vi skal være parate til at hjælpe.

For borgerne gælder det fx, når de:

- Får fritidsarbejde
- Bliver gift
- Får ændring i indkomst
- Køber bil
- Køber eller sælger bolig
- Køber eller sælger værdipapirer
- Bliver skilt
- Går på pension
- Dør

For virksomhederne gælder det fx:

- Oprettelse af virksomhed i privat regi
- Oprettelse af virksomhed som selskab
- Momsregistrering
- Indberetning af moms
- Indberetning af skat
- Indberetning af løn
- Ansættelse af medarbejdere
- Lukning af virksomhed

Historien nedenfor illustrerer, hvordan nogle af de nævnte hændelser kan indgå i et livsforløb for en enkelt person.

Hannes historie

De første 15 år af sit liv var Hanne fuldstændig uvidende om, hvad skat, moms, afgifter, told og den slags var. Og hun levede sådan set ganske lykkeligt uden den viden.

Da Hanne var 15 år gammel, fik hun sit første job i et supermarked, hvor hun satte varer på plads, og pludselig skulle hun have et skattekort, og der var noget, der hed årsopgørelse og forskudsopgørelse og en masse andre mystiske ord, som hun ikke helt vidste, hvad hun skulle bruge til (det vidste hendes forældre godt nok, men helt ærligt; hvad vidste de om at være ung?). Heldigvis sørgede SKAT for, at hendes arbejdsgiver automatisk fik hendes skattekort lige fra starten, så hun behøvede faktisk ikke at gøre noget, og i marts måned fik hun en årsopgørelse, der viste, at hun og SKAT ikke havde noget mellemværende.



"- Vi havde hørt lidt om skat i skolen, men jeg er ikke så skrap til det med tal, og jeg vil i hvert fald hellere bruge min tid på andre ting end at sætte mig ind i sådan nogle besværlige regler."



Får ændringer i indkomst

Sådan fortsatte hendes forhold til SKAT i nogle år; hun fik SU, hun fik studielån, hun flyttede på kollegium, men i forhold til SKAT skete der ikke så meget.

Men en dag var hun færdig med sine laborantstudier på University College, og heldigvis fik hun et job hos Leo Pharma i Ballerup med det samme. Og pludselig kom der et brev fra SKAT.

"- De skrev til mig, at de kunne se, at jeg havde fået et job, og de opfordrede mig til at se på min forskudsopgørelse på skat.dk." På skat.dk var der en opstilling, hvor Hanne kunne se tallene på sin forskudsopgørelse, og ved siden af var der en beregning, som SKAT havde lavet ud fra den indkomst, hun havde hos Leo Pharma.

" Jeg synes, at det var supersmart, at jeg bare kunne godkende den nye beregning, hvis det så rigtigt ud. Det skyndte jeg mig at gøre, for helt ærligt; de ved garanteret mere om den slags, end jeg gør."

Efter lidt tid skulle Hanne begynde at betale studielån tilbage, og så fik hun en ny mail fra SKAT, der gjorde opmærksom på, at hun faktisk kunne få en del ekstra penge mellem hænderne, hvis hun ændrede sin forskudsopgørelse, så renterne af studielåne blev trukket fra i løbet af året.

Hanne blev gift med Torben, som arbejdede som flymekaniker i en lille lufthavn, og allerede året efter brylluppet fik de deres datter Rosa.

"- Det blev hurtigt lidt trangt i vore lille lejlighed, så vi købte et hus i Smørum, hvor vi kunne gå ture i skoven med Rosa, og hun altid kunne komme ud at lege og få lidt græs mellem tæerne."

Realkreditinstituttet sørgede for, at SKAT fik besked om huskøbet, og allerede måneden efter fik Hanne og Torben en mail fra SKAT, så de igen kunne få deres rentefradrag i løbet af året. *"- Det var dejligt; det er jo altså nettoprisen og ikke bruttoprisen, man går op i, når man køber hus."*

Da Hanne var 38, blev hun og Torben enige om at realisere en gammel drøm og åbne en butik med vin og delikatesser, som de selv importerede fra Italien.



"- Det var godt nok noget af en ændring. Pludselig var der alverdens regler, som man skulle sætte sig ind i. Og jeg



Køber eller sælger bolig

vil tro, at vi fik ca. en kubikmeter papirer fra forskellige myndigheder – noget der skulle læses, noget der skulle udfyldes, noget der skulle indsendes – man blev helt træt bare ved tanken.”

Indenfor den første måned fik Hanne og Torben besøg af en servicemedarbejder fra SKAT, der hjalp dem med, hvad de skulle registreres for, gav dem en introduktion til momsreglerne og fortalte dem om felter og rubrikker, som de ikke skulle lade sig forvirre af, fordi det ikke var relevant for dem. Det betød også, at da de første gang skulle indberette moms på skat.dk og loggede ind med virksomhedens NemID, blev de mødt af en meget stor blå knap, hvor der stod ”MOMS”. Og anden gang de indberettede moms, kunne de se de tal, de havde indberettet gangen før. Selvfølgelig var det aldrig de helt samme tal, der skulle indberettes, men det gav en stor tryghed at kunne se, at de nok ikke ramte helt ved siden af med de oplysninger, som de gav. Der var også noget med nogle skinker og nogle punktafgifter, som var noget

mere kompliceret, men der kunne andre importører på SKATs chat-forum hjælpe.

”- Selv om vi hele tiden prøvede at have normale arbejdstider, krævede det godt nok mange timer at have sådan en butik, og det endte altid med, at vi sad søndag aften og lavede regnskaber og skrev til de forskellige myndigheder, som gerne vil have noget fra én, når man er butiksejer.”

”- Så er det altså dejligt, at SKATs telefoner er åbne sent søndag aften, når NemID ikke virker, eller man kommer i tvivl om, hvilket felt man skal skrive de mange forskellige tal i. Og de er bare så hjælpsomme.”

Forretningen gik måske ikke ligefrem fantastisk, men Hanne og Torben kunne få det til at løbe rundt. Men de mange timer tog hårdt på dem og forholdet, og efter ni år blev de skilt. Uden drama og uden store skænderier, og de var enige om, at Rosa skulle have det så godt som muligt, selv om



Bliver skilt

hun skiftevis boede hos mor og far. Derfor besluttede Torben for Rosas skyld at betale et større børnebidrag end normalen.

”Pludselig en dag fik vores lille pige en selvangivelse, fordi Torben betaler et større børnebidrag end andre mennesker. Helt ærligt: hvis reglerne er så fjollede, må de da kunne laves om.”

Hanne prøvede at drive deres im- og eksportbutik videre alene, men det gik mere og mere skævt – hun kunne ikke både være i forretningen, tage til Italien og købe varer, være sin egen bogholder og samtidig være alenemor for Rosa i de lige uger.

”- Man er ikke meget i humør til at tale med en masse myndigheder, når man lige er blevet skilt, og efter en masse rudekvarter kommer der en dag en mand for at lukke ens virksomhed, fordi man ikke længere har penge til både at betale kreditorerne og sin skat og moms. Men når det nu skulle være, var

det faktisk en meget god oplevelse. Manden fra SKAT blev lige 10 minutter ekstra, og man kunne godt mærke, at han syntes, at det var ærgerligt for mig, at forretningen ikke kunne køre mere. Han kom ikke bare med sådan en opførsel, som om jeg bare var et nummer og for øvrigt havde han travlt med at komme hen for at lukke en bilhandler...”

I dag er Hanne igen ansat hos Leo Pharma på deltid. Hun nyder de ledige timer med Rosa, som nu går i 7. klasse.

”Jeg har købt en brugt Opel, så jeg kan køre Rosa til håndbold. Men sådan én skal jo omregistreres, og jeg regnede med at skulle bruge en halv fridag for at få det gjort hos SKAT. Heldigvis tjekkede jeg deres hjemmeside og fandt ud af, at det hele kan gøres online – betaling og det hele. Det er da nemt...”



Starter virksomhed

“**Jeg skulle ordne min datters skattekort, da hun havde fået andet arbejde og dermed højere indkomst. Jeg forsøgte mig selv på selvbetjening, men kunne ikke helt få det til at spille. Jeg endte derfor med at ringe og fik fat på en meget venlig dame, som både kunne forklare hvorfor det så ‘underligt’ ud på selvbetjening og kunne fikse problemet for os.**”

Borger om telefonisk service fra SKAT

“**Vi har netop startet virksomhed op, og finder ud af, at vi er gået over deadline for første moms-indgivelse. Med panik-sved på panden ringer jeg op til SKAT - forberedt på Kafkask helvedesild, men bliver mødt af verdens sødeste person, der beroliger, men samtidig kærligt anviser til at få indgivet ASAP. Jeg er fan!**”

Erhvervsleder om oplevelse af kontakten med SKAT

“**I 2013 var min far blevet meget alvorlig syg og kunne ikke aflevere den udvidede selvangivelse til tiden. Jeg kunne ikke få accept for udskydelse pr. telefon, hvorfor jeg måtte tage fri fra arbejde og henvende mig personligt i SKATs åbningstid for at få denne accept om udskydelse af indleveringsfristen. MEN det var desværre heller ikke muligt at få klaret denne dag, for der skulle skrives en ansøgning til SKAT om at få lov til at indlevere senere, hvorefter man ville tage konkret stilling hertil. Det var ikke en særlig fleksibel eller imødekommende sagsbehandling, når man i forvejen står i en presset situation.**”

Borger om oplevelse af SKAT

Aktiviteter

De overordnede målsætninger i kundeservicestrategien er understøttet af en række konkrete aktiviteter, der skal udføres i de kommende år.

Aktiviteterne er overordnet inddelt i følgende fire temaer:

- Vejledning
- Sagsbehandlingsprocessen og de manuelle processer
- Digitalisering og systemer
- Lederudvikling i Kundeservice

De enkelte aktiviteter er nærmere beskrevet i bilagene til strategien. Beskrivelserne giver et indblik i, hvorfor de enkelte aktiviteter udføres, og hvilken forskel de forventes at kunne gøre for kunderne og for SKAT. Den samlede kundeserviceledelse har valgt aktiviteterne ud fra en enighed om, at de afspejler den retning, som Kundeservice skal udvikle sig i. Vurderingen er foretaget under hensynstagen til ressourcesituationen i Kundeservice.

Nedenfor følger en række beskrivelser af aktiviteter eller kundegrupper, der på forskellig vis skiller sig ud og derfor er tildelt særlig opmærksomhed.

Manuelle delprocesser

Vi stræber mod at skabe en ensartet tilgang til kunderne i vores sagsbehandling, så alle kan være sikre på at blive behandlet ligeværdigt og retfærdigt. Når vi udvikler digitale løsninger, er vi således opmærksomme på hændelser, der falder uden for det typiske hændelsesforløb for borgere og virksomheder og derfor skal håndteres via manuelle delprocesser. Derudover er vi opmærksomme på de forvaltningsmæssige krav, der gælder, når sagsgange digitaliseres.

Manuelle delprocesser vil være tildelt opmærksomhed i planlægningen af aktiviteter. Fx går en af de beskrevne aktiviteter ud på at kortlægge de manuelle processer, så vi kan være på forkant med disse i kontakten med kunderne. De interne arbejdsgange og snitflader skal defineres klart, og ansvaret skal placeres tydeligt. Det sikrer dels, at vi er parate til at løse den aktuelle problemstilling, og dels at de fornødne ressourcer er afsat til at løse opgaven. I sidste ende skal det give kunderne en oplevelse af kvalitet i både digitale og manuelle delprocesser.

Aktiviteter på toldområdet

Aktiviteterne i kundeservicestrategien adresserer toldområdet på lige fod med øvrige områder. I tråd med målsætningen for den samlede forretning er det et overordnet mål for told at gøre det attraktivt for kunderne at bruge digitale løsninger frem for at møde fysisk op på toldekspeditionsstederne. Toldområdet skiller sig dog ud på den måde, at en stor del af reglerne og processerne på området stammer fra EU, og det skal der tages højde for, når der udvikles aktiviteter på området.

Den ikke-digitale borger

Vi er ligeledes opmærksomme på ikke-digitale borgere, der ikke vil have gavn af vores fokus på at skabe digitaliserede løsninger. Ikke-digitale borgere vil fortsat have mulighed for at indberette oplysninger til SKAT via ikke-digitale kanaler, ligesom vi sikrer, at de ikke-digitale borgere også fremover vil modtage opgørelser mv. på papir, hvis de har undtaget sig fra digital post. Den typiske ikke-digitale borger er kvinde, ikke boligejer, over 70 år, har ingen lønindkomst og er bosat i Hovedstadsområdet. Ligeledes har den typiske ikke-digitale borger relativt ukomplicerede skattemæssige forhold. Den generelle digitaliseringsgrad for borgere er steget fra 77 pct. i 2012 til 79 pct. i 2013. Digitaliseringsgraden for touch-borgere – det vil sige borgere, der forventes at have noget at indberette til SKAT – ligger på hele 91 pct.

“ Som nystartet iværksætter mudrer alt bureaukrati og instanser hurtigt sammen til én stor omgang besvær - men jeg har dog hurtigt bemærket, at SKAT opleves langt mere tjekket og enkelt end eksempelvis Nem-ID. ”

Iværksætter om oplevelse af SKAT

Lønmodtagere, der bliver selvstændigt erhvervsdrivende

En anden gruppe, der muligvis også kan have behov for særlig opmærksomhed fremadrettet, er lønmodtagere, der overgår til at være selvstændigt erhvervsdrivende. SKAT har observeret en stigende tendens til dette og undersøger tendensen nærmere, inden der eventuelt iværksættes særlige aktiviteter på området.

Fokus på ledelse

Udover de kunderettede aktiviteter indeholder kundeservicestrategien aktiviteter, som skal assistere lederne i Kundeservice med at udføre en højere grad af styrkebaseret ledelse. Styrkebaseret ledelse er kendetegnet ved sit fokus på at dyrke det, man i forvejen er god til, og at lære at håndtere områder, hvor man er svag. Med en styrkebaseret tilgang til ledelse ønsker kundeserviceledelsen at flytte fokus fra fejl og mangler til de områder, hvor vi excellerer eller har et brændende ønske om at levere et bestemt produkt. Målet er at bane vejen for, at ledere og medarbejdere ser nye handlemuligheder, som kan bidrage til øget motivation og arbejdsglæde.

Aktiviteten er nærmere beskrevet i bilagene til strategien, hvor sammenhængen til andre HR-relaterede aktiviteter i SKAT også er berørt.

Forebyggelse af restancer

Når vi gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden og så tæt på kilden som muligt, forebygger vi samtidig restancer.

På borgerområdet følger vi løbende den enkelte kundes skattebetaling og justerer forskudsopgørelsen, så muligheden for at optage bevidste eller ubevidste lån hos SKAT begrænses. Justeringerne tager dels udgangspunkt i hyppigere indberetninger fra særligt den private finansielle sektor, dels i den viden, som vi opsamler i analyser af kundernes ændrede skattevilkår. Vi vil bruge denne viden om borgernes skatteforhold til at sikre, at de betaler den rigtige skat i første forsøg.

På virksomhedsområdet er vi bevidste om, at nogle kunder ser moms- og afgiftsafregning som en ekstra byrde, fordi det ofte indebærer, at virksomhederne skal have fat i de samme bilag flere gange. Kundeservice vil gerne afhjælpe denne problematik ved at udvikle løsninger, der sikrer indberetningen til SKAT i en helhedsorienteret proces. Vi arbejder for, at afregningen til SKAT i højere grad kommer til at ske via virksomhedernes egne regnskabssystemer og dermed i en integreret proces, hvor vores kunder kun skal håndtere det enkelte bilag én gang. Udviklingen af NemVirksomhed er startskuddet på denne udvikling og vil minimere restancetilgangen yderligere.

Kundeservice vil endvidere arbejde proaktivt med udstilling af data omkring betalinger og restancer, så yderligere gældssætning til det offentlige begrænses. Vi vil arbejde med løsninger i forhold til eSkatData Erhverv, der sikrer vores kunder mod gældssætning. Kundeservice vil udvikle denne funktionalitet i samarbejde med det private erhvervsliv og brancheorganisationer.

Kundeservicestrategien i et større perspektiv

Kundeservicestrategien skal ses i sammenhæng med den overordnede strategiudvikling i SKAT, hvor fokus bl.a. ligger på at skabe bedre og billigere løsninger i kombination med øget tilfredshed blandt kunderne. Herunder skal kundeservicestrategien understøtte SKATs finanslovsmaal vedrørende henholdsvis borgernes og virksomhedernes tilfredshed med og holdninger til SKAT og skattebetalingen.

En del af opgaverne i Kundeservice har hidtil været løst på bestilling fra Indsats. Her planlægges aktiviteterne ud fra en vurdering af, hvor der er risiko for skattegab eller manglende efterlevelse af reglerne. For at sikre at aktiviteterne i Kundeservice i højere grad kommer til at afspejle de behov, der findes hos kunderne, er det skønnet nødvendigt at beskrive både kortsigtede og langsigtede hensigter for Kundeservice i denne kundeservicestrategi, som vil være sideordnet med de strategiske initiativer i Indsats.

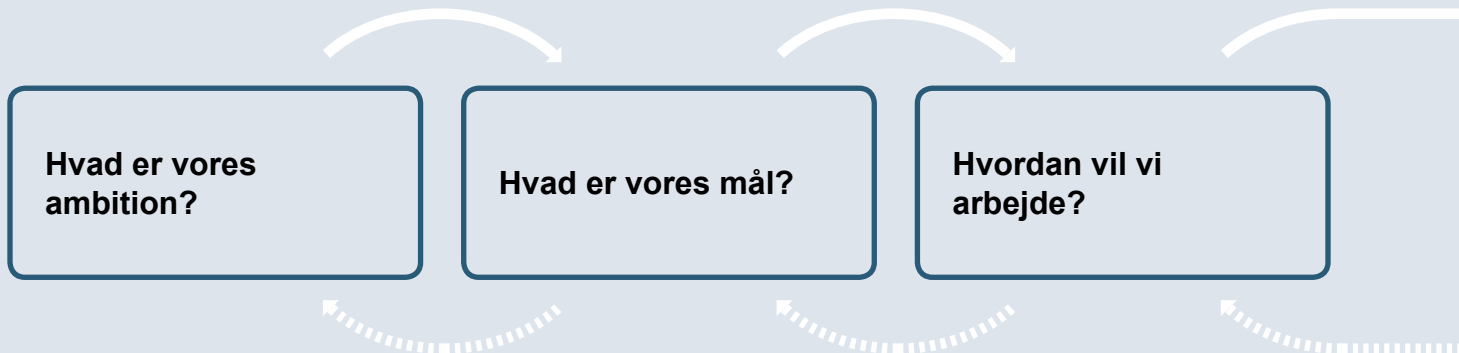
Kundernes tillid til os står centralt i SKAT: De skal kunne stole på, at vi behandler alle lige, og at vi understøtter en balanceret skattebetaling, hvor det er nemt at betale den rigtige skat til tiden. Vores opgave i Kundeservice er at sikre, at kunderne kender reglerne, og at de ved, hvornår og hvordan de skal betale. Løser vi denne opgave, fritager vi Indsats og Inddrivelse for en del opsamlingsopgaver, hvormed de i højere grad kan koncentrere sig om de virkelig tunge sager. Det vil bekræfte det store flertal af regelrette borgere og virksomheder i, at det kan betale sig at blive på denne sti, og at SKAT sætter målrettet ind over for manglende skattebetaling og inddriver offentlig gæld effektivt. Hermed kommer alle i sidste ende til at svare sit – hverken mere eller mindre.

“ At følge ‘Skattefar’ på Twitter har skabt helt andre forventninger til mødet med SKAT ifb. springet fra lønmodtager til iværksætter. Når en offentlig instans i dén grad opleves som kompetent og samtidig uhøjtidelig - og hold nu fast - morsom, så bliver moms’en sgu indberettet med en helt anden glæde. ”

Erhvervsleder om mødet med SKAT

Opsummering

En opsummering af, hvor vi gerne vil hen, og hvordan vi kommer dertil.



Hvad er vores ambition?

Vi ønsker at videreudvikle servicetilbud, som sætter kunden i centrum, og som skaber en balanceret skattebetaling – det vil sige en korrekt betaling i første forsøg. Det kræver, at vi lytter, og at vi hele tiden er på forkant med, hvad kunden har behov for fra vores side. Hvis vi bliver lidt bedre til at skabe målrettede servicetilbud, kan vi i endnu højere grad bidrage til at finansiere fremtidens offentlige sektor. Hvis vi bliver lidt bedre til at skabe gode kundeoplevelser, løfter vi kundetilfredsheden og tilliden til SKAT.

Hvad er vores mål?

SKAT har fire strategiske mål:

- SKAT gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden
- SKAT sætter målet ind over for manglende skattebetaling
- SKAT inddriver offentlig gæld effektivt
- SKAT er en professionel offentlig virksomhed

Kundeservice har tre strategiske fokusområder:

- Automatiseret kundebehandling
- Målrettet vejledning
- Effektive arbejdsgange

Hvordan vil vi arbejde?

- Vi tager ansvar for kundens oplevelse
- Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv
- Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Hvordan får vi det bedste ud af organisation, ledere og medarbejdere?

Hvordan vil vi følge op på resultater og ressourcer?

Vi tager udgangspunkt i det, vi allerede er gode til og arbejder hele tiden på at blive endnu bedre. Det gør vi bl.a. ved at tage udgangspunkt i den viden, som medarbejderne opsamler i kontakten med kunderne.

Vi ønsker tilfredse borgere og virksomheder, og vores strategiske fokus skal kunne aflæses i de årlige holdningsundersøgelser, som SKAT udfører på begge områder.

Vi ønsker ligeledes tilfredse medarbejdere, og vores strategiske fokus skal ligeledes kunne aflæses i de kommende medarbejdertilfredshedsundersøgelser i SKAT. Kundeservicestrategien er bl.a. et modsvar til den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvor det kom frem, at relativt mange medarbejdere oplever at mangle konkrete mål og retning for det daglige arbejde. For at imødekomme denne oplevelse indeholder kundeservicestrategien både langsigtede målsætninger og helt konkrete aktiviteter for de kommende år.

Vi vil påbegynde implementeringen af kundeservicestrategien efter sommerferien 2014. Implementeringen vil køre i tre spor:

- For det første skal det sikres, at ledere og medarbejdere kender til strategiens overordnede målsætninger og de enkelte aktiviteter, der enten skal igangsættes eller fortsætte med at køre i de kommende år. Herunder skal det sikres, at særligt ledere og medarbejdere i Kundeservice føler ejerskab over strategien, at de føler sig hørt i udviklingen af den, og at de kan se deres egne arbejdsopgaver i den.
- For det andet skal det sikres, at lederne i Kundeservice er klædt på til at implementere strategien i egne afdelinger. Der vil blive lavet et særligt forløb forankret i HR, hvor dette sigte adresseres.
- For det tredje skal der skabes en proces for, hvordan vi kvalitetssikrer vores aktiviteter, så de også spiller sammen med de overordnede mål i kundeservicestrategien de kommende år. Der skal skabes en proces for, hvordan vi udvælger og prioriterer aktiviteter, og hvordan vi følger op på dem. Herunder skal det sikres, at vi er i stand til systematisk at indsamle og bruge viden og data om kunderne til at målrette vores aktiviteter.

Derudover vil vi afklare, hvilke kompetencer og ressourcer vi mangler i forhold til at kunne nå vores mål.



SKAT

Bilag 1

Strategiske aktiviteter

Indholdfortegnelse

Vejledning:

Skat.dk: Brugerfladen	22
Målrettet og proaktiv vejledning via segmentering	25
Webcare – vejledning og tilstedeværelse på andre platforme end skat.dk	27
Udland – en enklere skat	29
Kommunikation i øjenhøjde – på dansk og fremmedsprog. Forståelighed i sagsbehandlingen.	31

Sagsbehandlingsprocessen og de manuelle processer

Sagsbehandlingsprocessen	34
Manuelle processer	36

Digitalisering og systemer

NemVirksomhed	38
Analyse af TastSelv Erhverv, herunder også sikkerhedsløsningen	40
Driftssikkerhed på TastSelv Erhverv, herunder sikkerhedsløsningen	42
Mobil selvbetjening (7 projekter)	44
Afsøgning af mulighederne for ét samlet kundeoverblik	46

Lederudvikling i Kundeservice

Professionalisering af ledelsen og styrkelse af ledelseskraften i Kundeservice med afsæt i implementering af den nye Kundeservicestrategi	48
---	----



Skat.dk: Brugerfladen

Kontaktperson

Morten Schoop og Bo Steinicke, Digital vejledning

Formål

Udvikle skat.dk så den fortsat er kundernes foretrukne kanal.

Baggrund og væsentlighed

Skat.dk udgør sammen med TastSelv selve ryggraden i kanalstrategien. Information på skat.dk er handlingsorienteret og peger over mod TastSelv.

Hovedfokus på skat.dk er emneteksterne, der er korte, formuleret i hverdagssprog og designet til at ramme borgere og virksomheders mest almindelige problemer og spørgsmål. Det er relativt få sider, der genererer langt de fleste sidevisninger, og derfor skal det være let at finde disse sider. Vi fokuserer derfor løbende på en overskuelig navigation (færre sider) og stramme tekster i tråd med de tilbagemeldinger, vi får fra vores feedbackfunktion på skat.dk, via vores samarbejde med Kundecentrene og via vores brugerinterviews.

Hårdt sat op, henvender skat.dk sig til 80 procent af vores kunder. De sidste 20 procent kan få svar i den juridiske vejledning eller ved at ringe til kundecentrene. Uden 80-20 princippet ville skat.dk være et uoverskueligt site, hvor brugerne kun i begrænset omfang ville kunne finde de svar, de måtte have brug for, hvilket ville tvinge dem over på langt dyrere kanaler som mail og telefon. I bilag 1 illustreres denne rejse væk fra et altomfattende website holdt i fagsprog og mod et site præget af enkelthed og overskuelighed i et letforståeligt sprog. Det rum, som skat.dk efterlader, tager den juridiske vejledning og telefonerne sig af i erkendelse af, at vi ikke kan betjene alle på skat.dk. Skal alle kunne finde alt, kan ingen finde noget.

De tre aktiviteter, som er beskrevet nedenunder, skal være med til at sikre, at brugerfladen løbende udvikles, så den matcher brugernes behov og krav, sådan at skat.dk også fremover er kundernes foretrukne kanal.

Aktiviteter og ønsket effekt

For at fortsætte udviklingen af skat.dk og sikre den som kundernes foretrukne kanal oplystes følgende tre aktiviteter.

1. Analyse af brugerens behov på andet end hits:

A. Vi vil fortsætte med i vidt omfang at benytte os af brugerinddragelse. Både i form af brugertests, kvalitative interviews, analyse af webtrends, brug af personas og et tæt samarbejde med vores kundecentre. Arbejdet med brugerinddragelse vil i stadig højere grad blive en integreret del af de udviklingsforløb, vi igangsætter (se bilag 2). Generelt vil vi afdække, om eksterne leverandører kan hjælpe os i vores arbejde med brugerinddragelse – se Ressourcer og forudsætninger. Effekten er, at vi med større sikkerhed leverer løsninger, der modsvarer kundernes behov.

B. Vi vil afsøge alternative kommunikationsformer til tekst, så vi kontinuerligt præsenterer informationen til kunderne i den form de har behov for. Et eksempel på dette er vores beregnere; her kan kunderne indtaste deres personlige tal og få det resultat, de så skal indberette i TastSelv. Effekten er færre fejl i TastSelv og bedre brugeroplevelse.

C. Vi vil afdække de behov, teknologien medfører. Vi har netop gjort skat.dk responsivt, så kunderne kan tilgå skat.dk uanset device (pc, tablet, smartphone osv.). Næste skridt er at undersøge, om vi skal gå ”mobile first”. Effekten er en bedre brugeroplevelse uanset valg af platform.

2. Sproget: let forståeligt, men husk lovhjælp:

A. At gøre skat.dk letforståeligt, handler ikke kun om sprog, men i høj grad også om navigation, design og gennemtænkte processer. Skat.dk har netop fået nyt design baseret på brugertests, hvor vi har arbejdet med at gøre navigationen mere overskuelig og reduceret antallet af emnetekst-sider og mængden af tekst på disse sider. Vi vil følge op på dette arbejde og justere design og tekster ud fra den feedback, vi får fra kunderne. Blandt andet har vi planlagt en opfølgende brugertest. Effekten er et mere overskueligt site, hvor kunderne kan finde, forstå og handle ud fra de informationer, de

søger.

B. Balancegangen mellem letforståeligt og juridisk/skattefagligt korrekt sikrer vi på nuværende tidspunkt ved et tæt samarbejde mellem fagkontorerne, Kundecentre, Jura og Digital vejledning. Vi har netop igangsat en proces, der skal styrke dette samarbejde. Effekten er øget kvalitet af informationerne på skat.dk.

C. Det er de færreste, der har et behov for at læse lovhjemlen bag skat.dks handlingsorienterede tekster, men for at sikre transparens skal kunderne kunne finde det, så de kan se bag de handlingsorienterede tekster, og i den forstand også gå os efter i sømmene. Konkret vil vi løse problematikken ved at sikre, at man fremover på de enkelte emnetekstsider kan finde relevant link til Den juridiske vejledning. Effekten er lettere tilgængelige, handlingsorienterede tekster i hverdagsprog, uden at vi giver køb på transparens og retssikkerhed.

3. Individuel opbygning

Vi skal øge vores intelligente brug af data. Kunderne føler, at vi ved alt om dem, og at det derfor er os, der skal fortælle dem, hvad de har behov for at vide. Ikke omvendt.

A. Vi vil fortsat afsøge, hvor langt vi kan komme ud af dette spor via de oplysninger, kunderne selv giver os, dvs. fx via beregnere, intelligent virksomhedskalender og cookiebaserede løsninger.

B. I sidste ende giver individuel opbygning dog primært mening efter log-in. Visionen er, at borgerne og virksomhederne efter at være logget på kun får vist den vejledning og de indberetningsmuligheder, der er relevante for dem, samt en aktualitetsboks der viser, hvad de (evt.) skal gøre lige nu. Denne udvikling ligger i naturlig forlængelse af SKATs digitaliseringsstrategi med no touch, tredjepartsindberetninger osv., men ligger også et godt stykke ude i fremtiden og involverer naturligvis TastSelv og ikke kun skat.dk.

Ressourcer og forudsætninger

I forhold til de tre aktiviteter kan vi langt hen ad vejen selv udføre det meste uden ekstern hjælp. Der er dog især to områder, hvor det ikke er tilfældet.

Brugerinddragelse

En generel udfordring i forhold brugerinddragelse er at sikre, at vi dækker repræsentativt både geografisk og demografisk. Der er derfor en god businesscase i at lade en ekstern leverandør hjælpe til her.

Vi har netop indgået en aftale med en ekstern leverandør, hvor brugertesten udføres online i brugerens eget hjem, og hvor vi får optagelserne, hvilket reducerer omkostningerne og speeder hele processen op.

Vi vil fortsat også selv stå for lejlighedsvis brugerundersøgelser, men et eksternt bureau vil være en stor hjælp, særlig i forbindelse med rekrutteringen af respondenter fra forskellige segmenter.

Individuel opbygning

For at virkeliggøre visionen om et personaliseret skat.dk og TastSelv kræves en helt anden brug af data end hidtil. Dette er resourcekrævende og forudsætter ekstern ekspertise.

Sammenhænge og synergier

De tre aktiviteter taler i naturlig forlængelse af allerede igangsatte processer og giver gode inputs og konkrete leverancer til disse.

Kommunikation

Kommunikationen vil til at starte med primært være af intern karakter.



Illustration: Udviklingen for skat.dk

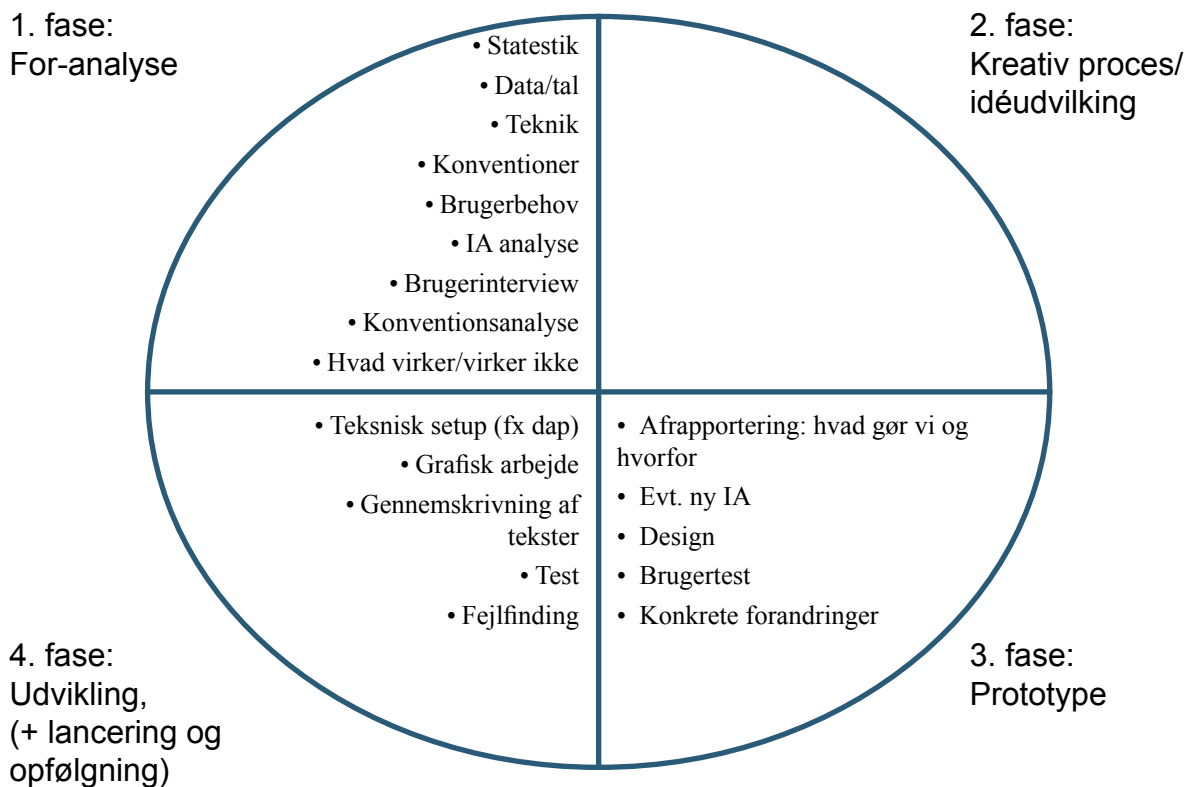


Illustration: Forløbsbeskrivelse for udviklingsprojekter i Digital vejledning



Målrettet og proaktiv vejledning via segmentering

Kontaktperson

Klaus Bøgild Iversen og Malene Bonavent, Vejledning

Formål

Vi skal sikre, at SKAT leverer klar og målrettet vejledning til de mange virksomheder og borgere, der har et behov herfor. De fleste finder hjælp via vores hjemmeside skat.dk, som er en generel kanal for de mange. Men via en segmentering af vores kunder kan vi yde en bedre og mere målrettet vejledningsindsats, som vil øge efterretteligheden.

Segmentering er en opdeling i sammenlignelige mindre grupper, fx specielle brancher, landsdele eller aldersgrupper. Det kan også være hændelsesbaseret segmentering efter typer, cyklus, pligter som fx i forbindelse udbetaling af første løn, huskøb, aktiekøb/salg, virksomhedsstart (nyregistrerede) mv.

Baggrund og væsentlighed

Vi har mange virksomheder og borgere, der ikke laver fejl bevidst, men af ren og skær uvidenhed. Og det kan være en dyr fornøjelse for både SKAT og for borgeren og virksomheden.

SKAT har flere muligheder for at yde en god service overfor borgere og virksomheder ved at målrette vores vejledningsindsats mere, end vi gør i dag. Vi skal bruge den viden, vi allerede har om borgere og virksomheder, mere systematisk og være bedre til at opsøge ny viden.

Aktiviteter og ønsket effekt

SKATs erfaring ligger gemt i al den information, der indsamles i de forskellige projekter – både vejlednings- og indsatsprojekter, IT-projekter og inddrivelsesarbejde –, men også i vores selvbetjeningsløsninger og i Kundecentret. Ved at bruge den konstruktivt kan vi segmentere virksomheder og borgere yderligere og tilbyde dem udvidet vejledning på de problemområder, vi finder nødvendige. Og hvis vi samtidig kan tilbyde vores kunder information på flere forskellige medier, indtræder synergien.

”Vi har noget du har behov for, og du kan få det på den måde, du ønsker det.”

Vi skal:

- Lære at indsamle viden om vores kunder og kundesegmenter via analyser, projekter og databaser – vide hvor vi kan finde det henne.
- Lære at indsamle viden om segmenternes ønske til kanalbrug i de forskellige projekter – specielt overfor de nyregistrerede.
- Lære at bruge denne viden målrettet i forbindelse med udarbejdelse af kommunikationsplaner og af vejledningsmaterialer/kampagner.
- Finde en måde at håndtere, lagre og dele viden på, der indsamles i projekter mv. i en Segmentbank.
- Vi skal lytte til/kigge mod de samarbejdspartnere, vi omgiver os med til daglig – vores ’ambassadører’. Der ligger også viden gemt i deres måde at håndtere deres medlemmer og kunder på, vi kunne have gavn af.

Jo hurtigere, bedre og mere præcist vi kan ramme vores målgrupper, des større efterrettelighed forventer vi.

Ressourcer og forudsætninger

Man kunne ønske sig en **Segmentbank**, hvor erfaringer fra projekter, analyser, messer, infomøder osv. blev opsamlet, og som let kunne tilgås af alle fra SKAT, der har med borgere og virksomheder at gøre vejledningsmæssigt. En segmentbank ville kræve menneskelige resurser samt tekniske færdigheder og økonomi at producere.

Der skal produceres nogle analyser (eksterne) af kundernes behov i hændelsessituationerne – så behov og kanaler bliver tydelige.

Laves der ikke en segmentbank, som er let at arbejde med, vil en forbedring af vejledningen til kunderne afhænge af den individuelle medarbejders viden og færdigheder samt samarbejdet mellem de enkelte afdelinger om udsøgninger og segmenthåndtering.

I dag bliver der brugt meget tid på afholdelse af infomøder til de nyregistrerede, og mange møder ikke op, selvom de er tilmeldt. En segmentbank kan give os nyttig viden i arbejdet hermed, så nye kanaler eller andre segmenteringer kan afhjælpe dette problem.

Sammenhænge og synergier

- Dette initiativ er afhængigt af en god og bred videndeling blandt afdelingerne. Indsats er allerede i gang med at opsamle viden fra deres mange projekter, og disse vil være en vigtig brik i dette arbejde.
- Projektet med at lave et systematisk ambassadørværk kan vise sig at blive et yderst anvendeligt værktøj i dette initiativ. Og vice versa.
- Skat.dk-redaktionen skal se på mulighederne i en segmenteret tilgang på nettet. Hvor flere, men mindre, målgrupper kan finde relevant information, der dækker lige netop deres situation.
- Vi skal være åbne overfor et behov for at anvende nye medier i tilgangen til disse nye segmenter samt åbne op for muligheden for at benytte eksterne interessenter som kanal og samarbejdspartner.
- En yderligere segmentering vil også give styrke til arbejdet med de nyregistrerede virksomheder, hvor differentierede kanaler er altafgørende for at nå ud til denne gruppe.
- En yderligere segmentering af vores kunder kan også give bedre samarbejde med organisationer, foreninger og rådgivere, da vi lettere kan målrette informationen så det passer deres medlemmer/kunder.

Kommunikation

Hvis der produceres/oprettes en segmentbank, bør der skrives en Indblikartikel herom.

Initiativet med at intensivere en målrettet og proaktiv vejledning via segmentering skal meldes ud til alle indsats- og vejledningsprojekter.

Erfaringer med at benytte segmentbanken eller den intensiverede indsats skal deles/offentligøres internt i organisationen.

Specielle initiativer, der har givet god feedback, kan deles med pressen og vores samarbejdspartnere (ambassadører).



Webcare – vejledning og tilstedeværelse på andre platforme end skat.dk

Kontaktperson

Klaus Bøgild Iversen og Malene Bonavent, Vejledning

Formål

Vi skal sikre, at SKAT benytter sig af de digitale kanaler, der findes, også uden for vores egen digitale verden. Det vil give vores kunder en lettere og bredere tilgang til ny viden og vejledning, og de bliver derved bedre i stand til angive og betale den korrekte skat og overholde den danske lovgivning.

Baggrund og væsentlighed

Mange virksomheder benytter ikke skat.dk som eneste indgang til viden og oplysninger angående at betale skat, moms og afgifter mv. De googler og opsøger andre medier og interessefora - og bliver derved 'vejledt' gennem andres websites, fx foreninger, brancheorganisationer, rådgivere eller hører om det fra deres egen revisor. Og det er ikke altid den korrekte udlægning, der findes på disse kanaler.

Hvis vi kan supportere disse 'ambassadører' med korrekt viden, vejledning eller links til deres specifikke målgruppe, vil vores virksomheder have bedre mulighed for at overholde de givne regler, samtidig med at vi kan få vores vigtige budskaber ud til mange flere.

Vi kan desuden give ambassadørerne mulighed for at samarbejde med SKAT om de vejlednings- og indsatsprojekter, der opstår i deres interessesfære.

Aktiviteter og ønsket effekt

Ved at gå ind i et systemiseret samarbejde med vores ambassadører (brancheorganisationer, foreninger, rådgivervirksomheder m.fl.) og proaktivt benytte os af deres kanaler til vejledning og oplysning, vil vi nå ud til flere virksomheder med vores budskaber og samtidig sikre, at det er den korrekte information, der videregives til virksomhederne. Samtidig ønsker vi et bredere samarbejde på vores projektområder til begges fordel.

Konkrete aktiviteter:

- Kontakt og samarbejdsaftale indledes.
- Udarbejde målrettet information og vejledning til nye kanaler.
- Vedligeholdelse af kontakten, fx via årlige møder.
- Implementering af samarbejdet i SKATs projekter.

Et systemiseret samarbejde med ambassadører på vejledningsområdet vil give adgang til mange nye medier både digitale, fx nyhedsbreve, websites, apps, webinarer, men også de personlige face-to-face medier, så som informationsmøder, messer, undervisning, og de skrevne, fx brancheblade.

Det giver SKAT en bredere vejledningsflade og en lettere adgang til de specifikke målgrupper, som igen gerne skulle lede til bedre – og mere målrettet - vejledning til vores virksomheder.

Ressourcer og forudsætninger

Der er nedsat et vejledningsprojekt i 2014, der skal skabe kontakt til de forskellige ambassadører. Dette projekt bør i samme moment forsøge at skabe overblik over de medier og kanaler vi, via et systemiseret samarbejde, kan få adgang til. Dette tiltag kræver en del koordineringsarbejde og menneskelige ressourcer at få sat i system – men disse ressourcer forudsættes allerede sat af i projektet.

Når aftalerne er kommet i stand, vil det kræve ca. 1/4 årsværk at holde dem ajourført med løbende informationer, nyhedsbreve, indkaldelse til møder og udarbejdelse af vejledningsmateriale. Dette arbejde bør ligge i Vejledningskontoret, som er koordineringskontor for både vejlednings- og indsatsprojekter, og som kan bidrage med kommunikative og grafiske input og kvalitets-sikring.

Økonomi til afholdelse af møder, transport og overnatning er nødvendig at afsætte.

Sammenhænge og synergier

- Dette initiativ vil langt hen ad vejen føre til bedre og mere målrettede indsats - og vejledningsprojekter, i og med det giver nye vejledningsadgange og kanaler til vores målgrupper og giver os et koordineret samarbejde med vores ambassadører, som ikke skal genopfindes, hver gang et nyt projekt opstår.
- Initiativet understøtter samtidig det vejledningsprojekt, der allerede er i gangsat i 2014.
- Skat.dk vil få flere besøgende, i og med der via andre digitale medier vil blive henvist til os. Det vil betyde, at flere får svar på relevante og vigtige spørgsmål og har større mulighed for at efterleve reglerne.
- Vores sociale platforme vil også få en større plads i vejledningsprocessen, da der fra vores eksterne ambassadører formentlig vil blive henvist til dem.
- Et så koordineret og systematiseret samarbejde med eksterne samarbejdspartnere vil formentlig også give lidt goodwill og god omtale i pressen.

Kommunikation

Der er behov for afholdelse af årlige møder med ambassadørerne enten i fællesskab eller i mindre grupper.

Der er et behov for en eller flere Indblikartikler, der fortæller organisationen om tiltaget, mulighederne og udbredelsen af initiativet.

Der kan blive behov for en eller flere pressemeddelelser, der kan fortælle om vores udbyggede initiativ og mulighederne heri.

Der er behov for en proces og en delstrategi på området 'Eksterne samarbejdspartnere – medier og muligheder'.



Udland – en enklere skat

Kontaktperson

Bente Bill og Ulla Rønnow, Vejledning

Formål

Projektet skal gennemføre en foranalyse til bedre servicering af udenlandske arbejdstagere. På baggrund af resultaterne fra foranalyse, kommer projektet med anbefalinger til, hvilke tiltag som skal gennemføres i et efterfølgende implementeringsprojekt.

Baggrund og væsentlighed

Det fremgår af regeringsgrundlaget ”Et Danmark der står sammen” fra oktober 2011, at regeringen vil forbedre vilkårene for at tiltrække udenlandske virksomheder og højtqualificeret arbejdskraft fra udlandet. Med forventningen om en øget tilstrømning har SKAT et ønske om at servicere disse udlændinge, så servicen i forhold til brugerne bliver bedre, og omkostningerne for SKAT reduceres. Det betyder blandt andet, at vi i højere grad involverer arbejdsgiverne og betjener borgerne gennem deres ansættelsesforhold.

Den nye tilgang til udenlandske arbejdstagere skal også tænkes sammen med det tværministerielle samarbejde i ICS-regi og samarbejdet om fx grænsegængere i vores nabolande.

Når udenlandske arbejdstagere kommer til Danmark, møder de et skattesystem, som kan være svært at forstå, og der er udfordringer i forhold til digitalisering, sprog og kultur. Dertil kommer, at de manglende 3. parts indberetninger indebærer, at der oftere er fejl i udenlandske arbejdstageres årsopgørelse. Mange af SKATs processer på udlandsområdet er stadig manuelle og omkostningstunge, og det medfører bl.a., at der går lang tid, før en udenlandsk arbejdstager får sit skattekort. Området er ikke tilstrækkeligt analyseret, og kundegruppen er ikke tilstrækkelig segmenteret til, at der på nuværende grundlag kan stilles forslag om og besluttes, hvilke tiltag der skal til for at give bedre service og større værdi for brugerne og for SKAT.

Projektet understøtter visionerne om retssikkerhed, service og effektivitet. Projektet understøtter ligeledes det strategiske fokus: SKAT – enkelt, effektivt og korrekt. Projektet skal bidrage til, at det bliver nemt at betale den rigtige skat til tiden – også for udenlandske arbejdstagere, der kommer til Danmark.

Aktiviteter og ønsket effekt

Der er behov for at:

- Indsamle viden om de udfordringer, udenlandske arbejdstagere m.fl. møder, når de skal etablere et arbejdsliv i Danmark, og når de skal selvangive samt ophøre med at arbejde i Danmark.
- Få viden om, hvad det ’koster’ at vejlede på den måde, vi gør i dag samt om, hvilken effekt den manglende forståelse for sprog og skattesystem har i forhold til at få en korrekt årsopgørelse første gang.

Derfor vil projektet:

- Foretage en detaljeret segmentering af udenlandsk arbejdskraft/begrænset skattepligtige.
- Gennemføre interviews med arbejdstagere, arbejdsgivere og medarbejdere i SKAT, med henblik på at identificere kontaktpunkter og tegne brugerrejser.
- Gennemgå interne arbejdsgange, procedurer, systemløsninger og eventuelt love og regler.
- Foretage udsøgninger pr. segment, så de identificerede problemstillinger kan sættes i forhold til omfanget af brugere.

Projektets aktiviteter er grundlaget for at kunne gennemføre en tilstrækkelig analyse af området.

I analysefasen er succeskriteriet velgennemførte og veldokumenterede analyser samt en begrundet indstilling til, hvilke initiativer et implementeringsprojekt skal arbejde videre med.

I indstillingen vil projektet for hvert enkelt initiativ beskrive forventningen til effekt.

Generelt vil effekten primært skulle måles på tilfredshed hos brugerne (udenlandske arbejdstagere og arbejdsgivere, der har udenlandsk arbejdskraft) men også på tidsforbrug i SKAT og på antal årsopgørelser, der er korrekte først gang.

Ressourcer og forudsætninger

I analysefasen kræves alene projektressourcer til at foretage brugerundersøgelser, analyser, beskrivelser m.v.

De økonomiske og tekniske behov vil blive beskrevet forud for implementeringsprojektet.

Betingelsen for, at analyseprojektet kan gennemføres, er, at projektressourcerne er til stede i perioden, samt at projektet ad hoc kan hente nødvendig bistand i den øvrige del af organisationen.

Sammenhænge og synergier

Projekt 'Fremmedsprog i SKAT' og Vejledningsprojektet 'Udenlandske lønmodtagere' er vigtige interessenter. Der er aftalt løbende koordinering, og projektlederen for 'Udenlandske lønmodtagere' er samtidig projektdeltager i 'Udland – en enklere skat'.

Projekt Femern-Bælt skal der koordineres med, og en kollega fra dette projekt vil indgå i en referencegruppe for 'Udland – en enklere skat'.

Der sker koordinering i forhold til et netop startet internt effektiviseringstiltag vedrørende arbejdsprocesser på området for begrænset skattepligt.

Både Indsats og Afregning Person er repræsenteret i en referencegruppe til projektet.

Projektet vil samarbejde med Nordisk e-Tax, Øresundsregionen og med Region Sønderjylland-Schleswig (sidstnævnte er der allerede etableret et samarbejde med).

Endvidere kan visse brancheorganisationer, universiteter m.fl. blive inddraget, men projektet har endnu ikke udarbejdet interensentanalyse.

Kommunikation

I analysefasen vil der ikke ske ekstern massekommunikation.

Særlige kommunikationshensyn vil blive identificeret i forbindelse med analysefasen, så denne vurdering kan indgå i det senere implementeringsprojekt.



Kommunikation i øjenhøjde – på dansk og fremmedsprog. Forståelighed i sagsbehandlingen.

Kontaktperson

Søren Buus, forståelighed i sagsbehandlingen.
Dorthe Palm og Maja M.R. Toftdahl, Godt Sprog i SKAT.
Troels Brøndsted, Fremmedsprog i SKAT.

Formål

Initiativerne skal sikre, at SKAT kommunikerer med forskellige kundesegmenter, danske såvel som fremmedsprogede, på en imødekommende og modtagerorienteret måde, så de forstår budskaberne, bliver i stand til at angive og betale den korrekte skat og oplever en bedre kundebehandling.

Baggrund og væsentlighed

Forståelighed i sagsbehandlingen:

Igennem et sagsbehandlingsforløb er SKAT i kontakt med den individuelle borger (og virksomhed) i forskellige situationer. Kommunikationen med borgeren skal være tilpasset den specifikke situation, herunder borgerens behov, fordi SKAT har et ansvar for at kommunikere forståeligt og imødekommende og dermed bidrage til at sikre borgerens retssikkerhed.

Kunden skal forstå henvendelser fra SKAT første gang, så det undgås, at:

1. Kunden henvender sig til SKAT for at få forklaret indholdet af henvendelsen, fordi den er formuleret uklart.
2. Kunden undlader at reagere på henvendelsen, fordi budskabet ikke forstås eller ikke virker vedkommende eller væsentligt.

På området for Godt Sprog i SKAT:

Mange medarbejdere har ikke de fornødne kommunikative og sproglige kompetencer til at skrive gode breve og mails til borgere og virksomheder.

Derfor kvalitetssikrer Godt sprog i SKAT masseudsendelser og standardtekster. Derudover planlægger vi at uddanne ca. 1.000 sagsbehandlere i at skrive gode afgørelser.

Gode og forståelige tekster er med til at sikre retssikkerheden og kundetilfredsheden.

På området for Fremmedsprog:

Området er en nicheproblematik, som til gengæld fylder meget i mange medarbejders hverdag. Samtidig er der generelt et stigende krav om at styrke tilgængeligheden af myndighedsinformation; primært på engelsk, men også på andre sprog. Fremmedsprog i SKAT understøtter koordineringen og videndelingen på tværs af organisationen med det formål at gøre det nemt at betale den rette skat og sikre retssikkerheden; også for ikke-dansktalende kunder.

Aktiviteter og ønsket effekt

Forståelighed i sagsbehandlingen:

Der skal tages udgangspunkt i kundens behov og ønsker om både sprog og medie, når SKAT kommunikerer.

- Brug af forskellige medier til forskellige målgrupper. Fx mail, sms, sociale medier mv.
- Fokus ikke bare på ”godt sprog” generelt, men også på ”differentieret godt sprog” tilpasset målgrupper og segmenter – fx ved at have forskellige versioner af samme brev.

På området for Godt Sprog i SKAT:

- Sproglig kvalitetssikring

- Undervisning af medarbejdere
- Vedligeholdelse, opdatering og udbredelse af sprogpolitik og skriveguide.

På området for Fremmedsprog:

- Tværgående koordinering og videndeling.
- Støtte til optimering af indsatsen over for ikke-dansktalende kunder.
- Organisering og effektiv udnyttelse af SKATs interne fremmedsprogsressourcer.

Samlet effekt:

Initiativerne bidrager til øget kundetilfredshed, forståelighed og retssikkerhed blandt SKATs kunder – dansktalende som fremmedsprogede.

Derudover færre fejl, færre restskatter og færre henvendelser samt større effektivitet.

ErErfaringer og analyser:

- Inddragelse af brugerne i forbindelse med foranalyse.
- Brugeranalyser fra skat.dk og telefonbetjeningen.
- Effektmålinger, fx brug af kontrolgrupper, så evt. effekt kan måles, og vi kan få et dokumenteret erfaringsgrundlag.

Ressourcer og forudsætninger

Forståelighed i sagsbehandlingen:

Initiativerne vil i første omgang kræve menneskelige ressourcer til foranalyser, og ved evt. udvikling og implementering vil det også kræve økonomiske og tekniske ressourcer.

På området for Godt Sprog i SKAT:

Vi har de næste 12 måneder opgaver, der kræver syv årsværk. Derudover koster undervisning af 1.000 sagsbehandlere 1.166.000 kr., som beskrevet i notat til direktionen.

På området for Fremmedsprog:

Indsatsen kræver et til halvdandet årsværk og etablering af et tværgående netværk - med tilhørende referencegruppe - forankret i Vejledning

Fælles forudsætning for succes:

Ledelsesopbakning på alle niveauer i hele organisationen.

At aktiviteterne baserer sig på reel viden om kundernes behov og ønsker og ikke på antagelser og myter om hvilke segmenter, der fx foretrækker Facebook.

Sammenhænge og synergier

Forståelighed i sagsbehandlingen:

Segmenteringsarbejde i SKAT – (især Indsats)

Videreudvikling af skat.dk

Det er oplagt at undersøge, hvad der virker for andre. Der findes offentlige analyser af arbejdet med forbedring af skriftlig information.

Samarbejde med interessenter, fx SU-styrelsen, pengeinstitutter, borger.dk, kommunerne og digitaliseringsstyrelsen.

På området for Godt Sprog i SKAT:

Aktiviteterne eksisterer allerede.

Vi lægger op til, at der tilknyttes en ekstern konsulent til opgaven med at uddanne 1.000 sagsbehandlere. Konsulenten skal stå for oplæringen af de interne undervisere fra SKAT, som ikke er en del af Godt sprog i SKAT.

På området for Fremmedsprog:

Indsatsen vil ske i et meget tæt samspil med de dele af organisationen, som har problematikken inde på livet i det daglige i forbindelse med kundekontakt, SKATs to engelske oversættere og ansvarlige for den engelske hjemmeside mv. samt ikke mindst de Vejlednings- og Indsatsprojekter, som i 2014 vedrører forholdet til ikke-dansk-talende.

Der ligger store muligheder i at samarbejde med eksterne interessenter – blandt andet med baggrund i Regeringens seneste

udspil vedrørende international rekruttering (april 2014).

Kommunikation

På området for Godt Sprog i SKAT:

Der er behov for markedsføring af skriveguiden, når den er opdateret. Derudover vil det være relevant løbende at sende materiale til mellemlederne for at holde fokus på det gode sprog.

På området for Fremmedsprog:

Der er behov for markedsføring af initiativet ved en tværgående koordinering inden for alle forretningsområder i SKAT. Det er vigtigt med løbende dialog med Fremmedsprog i SKATs referencegruppe, og endelig skal Sproggruppen markedsføres på de interne medier.



Sagsbehandlingsprocessen

Kontaktperson

Johnny Schaadt Hansen, Erhverv og Maibrit Brandt, Told

Formål

Aktiviteten skal bidrage til at sikre mere effektive sagsbehandlingsprocesser og en bedre overholdelse af sagsbehandlingsfristerne.

Baggrund og væsentlighed

Med et faldende antal ressourcer og samme eller højere kvalitetskrav til SKATs sagsbehandling skal der være fokus på, at kunderne fortsat oplever en hurtig og effektiv sagsbehandling og med en høj kvalitet.

Det skal derfor sikres, at både den manuelle og digitale del af sagsbehandlingsprocesserne optimeres og samlet set bidrager til en hurtig, effektiv og korrekt sagsbehandling og til en bedre overholdelse af sagsbehandlingstiderne. Optimeringen vil blandt andet ske via sagspools, principper for sagsbehandling, effektiv faglig videndeling og en optimal udnyttelse af ressourcerne.

Aktiviteten har snitflader til projektet ”Effektivisering af afgørelser i Kundeservice”.

Aktiviteter og ønsket effekt

Kunderne skal opleve en enkel og effektiv kontakt til SKAT i forbindelse med behandlingen af deres sag og en afgørelse med den fornødne kvalitet. Fra SKATs side skal det sikres, at vi træffer den rigtige afgørelse første gang.

Der skal derfor sættes fokus både på sagsbehandlingsprocessens forløb og på det faglige og materielle indhold i de afgørelser, der træffes i Kundeservice. Vi skal skrive vores afgørelser til kunderne i et sprog, de forstår.

Mulighederne for en standardiseret visitering og sagstilsikring skal afdækkes og det skal undersøges, hvilke muligheder der er for at udbrede en wizard-løsning. Med en wizard-løsning kan behandlingen af ansøgningerne effektiviseres, fordi ansøgningsformularen rummer en række prædefinerede felter, som gør det nemmere med en standardiseret behandling af kundernes henvendelse i denne fase af sagsbehandlingen.

Andre aktiviteter kunne være at sikre en effektiv faglig videndeling samt standardiseret visitering og sagstilsikring.

Ressourcer og forudsætninger

Der skal afsættes de fornødne ressourcer til at gennemføre projekt Effektivisering af Afgørelser, herunder også midler til at indføre Wizard-løsning i et større omfang.

Se f.eks. <http://indblik.ccta.dk/Kundeservice/Sider/Bedre-kvalitet-faerre-ressourcer.aspx>

Det er nødvendigt med involvering af både ledere og medarbejdere for at sikre den rette faglige forankring.

Der skal afsættes ressourcer til at sikre en god implementering af aktiviteterne i Effektivisering af Afgørelser.

Der skal afsættes ressourcer til at ændre processerne.

Sammenhænge og synergier

Der er en del snitflader til Projekt Effektivisering af Afgørelser i Kundeservice. Aktiviteterne skal koordineres med arbejdet i ”Effektivisering af afgørelser”, målsættende ledelse og de strategiske aktiviteter vedrørende manuelle behandlinger.

I Projekt Effektivisering af Afgørelser er der fokus på hele sagsbehandlingsprocessen – fra postmodtagelse til sagens afslutning

- ligesom kvaliteten og ensartetheden af afgørelser i Kundeservice er sat i højsædet. De erfaringer, som i den kommende tid opnås i Kundeservice, vil med fordel kunne deles med øvrige forretningsområder, hvor der er tilsvarende opgaver.

Kommunikation

Ved ændrede krav til kunderne, f.eks. behørig dokumentation forinden ansøgning, bør det sikres, at dette kommunikeres ud, f.eks. ved hjælp af nyhedsbreve og skat.dk

Medarbejdere i SKAT orienteres om arbejdet ved Indblikartikler, fx med en vinkel om at sagsbehandlingsprocessen i Kundeservice styrkes og professionaliseres..

Tiltagene vil kræve løbende kommunikation for at sikre dialogen med ledere og medarbejdere.



Manuelle processer

Kontaktperson

Orla Riishede, Told, Lise Schou, Ejendom, Glenn Midtgaard, Motor og Eva Gjelstrup, Ejendom

Formål

Aktiviteten skal bidrage til at sikre en løbende optimering af de manuelle processer samt et tættere samspil mellem udviklings- og digitaliseringsarbejdet og håndteringen af de manuelle processer.

Baggrund og væsentlighed

Erfaringerne fra de seneste års implementering af flere store it-systemer i SKAT har vist, at der er opstået manuelle processer i forretningen i et omfang og på områder, som man ikke havde regnet med ved analysen og modningen af projekterne og ved planlægningen af implementeringsarbejdet.

De manuelle processer er omkostningstunge for SKAT, blandt andet fordi der skal bruges ressourcer på opgaver, som man har haft en forventning om at kunne digitalisere/automatisere med de nye systemer, og der derfor ikke er sat ressourcer af til. Samtidig betyder flere manuelle processer øget administrativt bøv l og mere besvær for borgere og virksomheder og tunge processer for SKATs medarbejdere.

Aktiviteter og ønsket effekt

På afdelingsniveau skal det afdækkes, hvorfor de utilsigtede manuelle processer er opstået, hvad det koster at løse dem, og hvilke muligheder der er for at skære ned på dem. Herved synliggøres hvad der er nødvendigt, hvad der kan undværes og evt. erstattes af digitale løsninger.

Dette giver også et fælles billede af og bevidsthed om, hvor der fortsat må forventes manuelle processer i en længere periode. Samtidig får SKAT et fælles grundlag for at standardisere og systematisere, hvor de manuelle processer fortsat vil være nødvendige.

Erfaringerne fra implementeringen og udrulningen af de nye it-systemer i forretningen skal inddrages, så SKAT bliver bedre til at håndtere og reducere antallet af utilsigtede manuelle sagsgange. SKATs opgaveløsning bliver mere effektiv, når der bruges mindre tid på ”brandslukning”, og kunderne vil opleve en bedre kundeservice med mindre tunge sagsgange. Det giver bedre muligheder for planlægning og en bedre udnyttelse af SKATs ressourcer.

Aktiviteten skal koordineres med implementering af Målsættende ledelse og et tæt samarbejde mellem procesejere og de respektive forretningsområder.

Aktiviteterne skal være med til at sikre, at samspillet mellem det digitale område og de manuelle processer tænkes sammen i en optimeret og koordineret forretningsudviklingsproces med udgangspunkt i erfaringerne fra implementeringen af nye systemer.

Vi digitaliserer dér, hvor det kan lade sig gøre, og når processerne er tænkt sammen fra starten, giver det bedre muligheder for at forudsige og forebygge manuelle processer. Samtidig får vi et fælles billede af, hvor de manuelle processer ikke kan undgås.

Ressourcer og forudsætninger

Der skal sættes tid af blandt ledere og medarbejdere i de afdelinger, som skal kortlægge deres manuelle processer.

Der skal sættes ressourcer af blandt procesejerne til at indgå i analyse- og afdækningsarbejdet og til den løbende videndeling ift til fx udveksling af viden og metoder.

Der skal sættes ressourcer af til at planlægge og koordinere kortlægnings- og analysearbejdet, så det fx sikres, at afdelingernes kortlægninger er umiddelbart sammenlignelige.

Der skal afsættes ressourcer til, at implementeringen kobles til målsættende ledelse og den daglige driftsledelse.

Sammenhænge og synergier

Der er sammenhæng til arbejdet med Målsættende Ledelse og til projektet Effektivisering af afgørelser.

Kontaktudvalgene kan bruges aktivt i forbindelse med beskrivelse og udvikling af processer.

Der skal sikres sammenhæng til Indsats og Inddrivelse, så processer og initiativer koordineres, og der ikke opstår uhensigtsmæssigheder i andre forretningsområder.

Kommunikation

Kan koordineres med kommunikationen vedr. Målsættende Ledelse.



Kontaktperson

Klaus Østergård Jensen, Data og Kanalstrategi

Formål

Tiltaget skal hjælpe til at gøre det lettere at starte og drive selvstændig virksomhed i Danmark. Man skal kunne starte virksomhed uden at mestre de mange administrative krav, der stilles fra bl.a. SKATs side: At føre regnskab, at kende moms- og skateregler og at kunne gennemskue de mangfoldige selvbetjeningsløsninger, som skal anvendes.

Baggrund og væsentlighed

Enkeltmandsvirksomheder begår mange indberetningsfejl, og SKATs compliancemålinger viser, at enkeltmandsvirksomheder står for mere end halvdelen af skattegabet for virksomheder. Typisk er der tale om mindre beløb fordelt på flere fejltyper, uden at der er tegn på modspilleradfærd. På grund af virksomhedernes antal er det ikke omkostningseffektivt at adressere disse fejl gennem bagudrettet kontrol.

15 % af enkeltmandsvirksomhederne får ikke indberettet deres moms ved fristernes udløb, og 5 % af virksomhederne får ikke angivet deres resultat af virksomhed på selvangivelsen. De manglende moms- og skatteindberetninger resulterer i foreløbige fastsættelser af moms og taksationer, der presser restancerne kunstigt op. Samtidig mangler virksomhederne overblik over, hvad de skylder i skat gennem året.

Det resulterer i et skattesmæk ved årets udgang med risiko for efterfølgende restance og konkurs eller overskydende skat, som kunne være brugt på investeringer i årets løb.

Den administrative byrde falder særligt tungt på de mindste virksomheder, der oplever kravene til blandt andet bogføring som ude af trit med deres virkelighed og derfor ofte vælger mere pragmatiske tilgange. Den administrative byrde svækker virksomhedernes evne og vilje til at overholde reglerne, ligesom den udgør en barriere for vækst og innovation.

Aktiviteter og ønsket effekt

- **Genbrug af bankdata i bogføringen** (Købs- og salgsdata fra virksomhedernes bankkonto overføres automatisk til virksomhedens regnskabssystem. Udviklingen af denne løsningsmodel vil skulle ske hos eksterne parter, hhv. i pengeinstitutterne og hos de leverandører, der udvikler regnskabssystemer. Evt. også via en mellemmand, en såkaldt ”databroker”).
- **Enklere bogføring via standardiserede kontoplaner med integreret vejledning og løbende skatteregnskab** (SKAT udvikler standardiserede underkategorier til de kontoplaner, som regnskabsleverandører i dag stiller til rådighed for virksomheder. Kategoriseringen sker ud fra SKATs viden om bogføringsfejl og fejlenes indflydelse på provenutab. Til de enkelte underkategorier knyttes vejledning om moms og skattefradragssatser. Ovenstående data stilles til gratis afbenyttelse for regnskabsleverandører via en database. Vejledningstekster, skattesatser og frister opdateres løbende i databasen af SKAT).
- **Automatisk og løbende digital afregning fra regnskabssystemer til SKAT** (Enkeltmandsvirksomheder afregner skyldig skat og moms digitalt fra deres regnskabssystem til SKAT. Business to business. SKAT stiller et interface til rådighed, som regnskabssystemleverandørerne integrerer til).

Projektets aktiviteter skal effektivisere SKAT via intelligente IT løsninger, og samtidig skal de nedbringe skattegab og restancer hos danske virksomheder.

Effekter:

- Det skal være lettere for virksomhederne at gøre det rigtige: De skal have mulighed for at være i compliance, selvom de ved opstart ikke har regnskabs- eller skattetekniske kompetencer.
- Det skal være lettere at undgå restance: Afregning af moms og skat skal ske direkte fra regnskabssystemet.
- Mindre administration: Infrastrukturen omkring bogføring, indberetning og afregning vil være bygget på mere datagenbrug end i dag.

Projektets aktiviteter skal effektivisere SKAT via intelligente IT løsninger, og samtidig skal de nedbringe skattegab og restancer hos danske virksomheder.

Håndteringen af virksomhedernes administrative pligter vil samle sig i én kontaktflade; nemlig i deres regnskabssystem. Virksomhederne behøver ikke at logge på SKATs systemer for at foretage deres indberetninger, og de vil også kunne søge al nødvendig vejledning vedr. disse processer via deres regnskabssystem. På den måde kan de små virksomheder komme til at opleve relationen til SKAT som en ”No touch” relation. Og SKATs vejledningsindsats vil relatere sig til regnskabssystemet i stedet for direkte til de enkelte små virksomheder. Det vil indebære en rationalisering og systematisering af vejledningsprocessen.

Valg af aktiviteter underbygges af erfaringerne i Complianceanalysen fra 2010.

Forventningerne til effekter er beskrevet i business case beregning i projektbeskrivelsen for vækstinitiativerne.

Ressourcer og forudsætninger

I projektbeskrivelsen for vækstinitiativerne er det estimeret, at der skal investeres omkring 28 mio. kr. og anvendes omkring 18 ÅV i udviklingen af tiltaget.

De vigtigste forudsætninger for succes relaterer sig til de største risici i projektet:

- At få skabt et fleksibelt moms- og skatteregelsæt: Transaktionsbaseret bogføring og afregning kræver lovændring i dansk momslovgivning § 23. Herudover skal der søges tilladelse hos EU. Det kan tage op til et år at få gennemført.
- Pengeinstitutternes medvirken til overførsel af transaktionsdata til regnskabssystemer: Konceptet har været drøftet med Finansrådet og med enkelte pengeinstitutter, som anser, at den finansielle sektor vil vurdere, at de ikke vil kunne opnå en positiv business case ved at udvikle og drifte dataleverancen. Der skal en anden ”overtalelse” til. Det kan være via offentlig kompensering for transaktionerne eller via offentlig investering i opbygning af en ”mellemand”, der formidler dataudvekslingen.

Sammenhænge og synergier

NemVirksomhed vil have en vis sammenhæng med Afregning Erhvervs analyse af mulighederne for at skabe et alternativt indberetningsmiljø for helt små virksomheder med kun en enkelt indberetningspligt.

Der vil være rig samarbejds mulighed med Erhvervsstyrelsen. Både vedr. tilmelding til NemVirksomhedsordningen via virk.dk og ved i et samarbejde om at udvikle standardiserede kontoplaner.

Kommunikation

Måden at få brugerne og de forskellige interessenter i tale er ikke helt entydig. De mange små virksomheder skal både nås i forbindelse med start af virksomhed, og når de er i drift. Det store antal (uorganiserede) leverandører af bogføringssystemer gør, at de ikke kan tilgås informationsmæssigt via en interesseorganisation.

Eksternt rettet kommunikationskampagne kan overvejes i forbindelse med eller efter idriftsættelse.



Analyse af TastSelv Erhverv, herunder også sikkerhedsløsningen

Kontaktperson

Susanne Thorhauge, Afregning Erhverv

Formål

Der er behov for en analyse af TastSelv, som skal kortlægge, hvilke muligheder der er for at sikre en udvikling og en forbedring af TastSelv Erhverv, som i højere grad tager udgangspunkt i brugernes behov.

Analysen skal danne udgangspunkt for en plan for den samlede forbedring af løsningerne, herunder sikkerhedsløsningen og mulighederne for, at brugerne kan tilgå TastSelv Erhverv på mobile platforme.

Baggrund og væsentlighed

TastSelv Erhverv er godt på vej til at være virksomhedernes ene, samlede indgang til SKAT, hvilket betyder, at brugerne stiller krav til løsningen på en række områder, som SKAT ikke helt imødekommer endnu.

TastSelv Erhverv skal være nemt at bruge og fokusere mere på den enkelte brugers forretning med SKAT. Det skal være genkendeligt og trygt at anvende TastSelv Erhverv, og der er brug for mere personaliserede løsninger for den enkelte bruger.

Der er på nuværende tidspunkt allerede identificeret en række udviklingsbehov:

- Designet på TastSelv Erhverv skal være tidssvarende, så der skabes genkendelighed til andre løsninger som fx bankernes. Personaliseringen skal uddybes med udgangspunkt i alle SKATs data om virksomheden og dække alle SKATs erhvervsrettede løsninger.
- TastSelv Erhverv skal kunne tilgås fra de mest brugte platforme, også de mobile, da brugerne i stigende grad efterspørger dette. Sikkerhedsløsningen er ikke brugervenlig og kan ikke klare belastningen fra de største virksomheder.

Analysen skal afdække, hvilke andre behov / ønsker der er til TastSelv Erhverv og sikkerhedsløsningen.

Aktiviteter og ønsket effekt

- Ved brugerinddragelse afdækkes brugernes ønsker til det samlede univers i TastSelv Erhverv.
- Gennemgang af statistik til inspiration og verifikation af ønskerne, fx sidevisninger.
- Beskrivelser af det fremtidige univers.
- Afprøvning af beskrivelserne af universet.
- Design af en ny brugergrænseflade i sikkerhedsløsningen, som tager udgangspunkt i brugernes forståelse og ikke i systemets opbygning.
- Filbaseret løsning til de store virksomheder og revisorerne, som kan håndtere den store belastning, som disse brugere lægger på sikkerhedsløsningen .
- Etablering af en Proof Of Concept på indberetningen af moms m.h.p. at finde den rette udviklingsmodel for responsivt design til løsninger på mobile enheder.
- Nedbrydning i konkrete forbedringstiltag / opgaver. Prioritering af forbedringstiltag i en samlet plan.

Ressourcer og forudsætninger

Der skal afsættes tid til analysen og den videre forretningsudvikling blandt forretningsudviklere for TastSelv Erhverv, procesejere for erhvervsområderne, design kompetencer og medarbejdere med brugerinddragelses kompetencer.

Sammenhænge og synergier

I det igangværende udbud af TastSelv Erhverv er der medtaget en række optioner, som skal bidrage til et bedre digitalt univers:

- Personalisering af TastSelv, vis ex. historik, ulæst post, aktuelle indberetningsfrister
- B2B-dataoverførsel på visse angivelser
- Oprettelse af betaling i virksomhedens netbank
- Etablering af brugertilfredshedsundersøgelse
- Forbedringer på en række indberetningsområde fx punktafgifter

Analysen kan bidrage til præcisering og prioritering af disse optioner, samt hvordan nye områder passes ind.

I forhold til de største virksomheder og revisorer er der brug for en filbaseret løsning, som kan afhjælpe deres specifikke problemer med sikkerhedsløsningen.

Kommunikation



Driftssikkerhed på TastSelv Erhverv, herunder sikkerhedsløsningen

Kontaktperson

Susanne Thorhauge, Afregning Erhverv (pt. ingen forretningsmæssig forankring af ansvaret for sikkerhedsløsningen).

Formål

Sikre at brugerne af TastSelv Erhverv oplever driftsstabilitet og dermed bidrage til at sikre en bedre brugertilfredshed med TastSelv Erhverv.

Baggrund og væsentlighed

TastSelv Erhverv er en kompleks samling af IT-løsninger, hvor stabil drift og god kommunikation er afgørende for brugernes tilfredshed. Brugeroplevelsen påvirkes i høj grad af forhold, som SKAT ikke selv har indflydelse på, fx brugernes browsere, styresystemer, netværksadgang, NemID / NemLogin, osv. For SKAT betyder det, at der findes en meget lang række forskellige brugersituationer, som gør det vanskeligt at afdække og afhjælpe fejlene. Denne situation forværres yderligere af personaliseringen.

I den forbindelse spiller sikkerhedsløsningen en rolle, fordi det ofte er den, som brugerne klager over.

Der rapporteres fra flere sider om brugere, som oplever fejl og lange svartider, mens IT og IT leverandørs rapporter kun viser mindre problemer. Der er derfor behov for en afdækning af, hvor stabil driften faktisk er; er de tilbagemeldinger, vi får fra brugerne, det fulde billede, eller måles der i driften ikke på de rette ting?

Samtidig er der behov for at optimere udmeldingerne og kommunikationen om driftsproblemer, fordi det kan mindske belastningen på Kundecentret og forbedre brugeroplevelsen.

Aktiviteter og ønsket effekt

SKAT har brug for et overblik over de problematiske områder i driften af TastSelv Erhverv og en viden om, hvorvidt vi pt. måler på de rette ting, så vi får et fundament for at forbedre driften af TastSelv Erhverv.

Driftsrapporterne skal gennemgås på alle kanaler for at skabe et overblik over de problematiske områder og give et samlet billede af, hvad der kan udledes af driftsrapporterne. Det skal være med til at give SKAT svar på, om der er oplagte problemområder, der kan arbejdes videre med, og om der bliver målt på de rette ting.

Samtidig skal supportkæden kortlægges; med kommunikationen med brugerne som omdrejningspunkt. Det skal give et overblik over de nødvendige forbedringer.

TastSelv Erhverv skal opdateres, så de mest anvendte systemsystemer og browsere kan understøttes.

Ressourcer og forudsætninger

Der skal afsættes ressourcer fra IT drift, Afregning Erhverv, Kundecenter Erhverv og Kommunikation.

Det er afgørende for resultatet, at IT påtager sig ejerskabet for den reviderede supportkæde, og at der sættes ressourcer af i alle de relevante enheder til at arbejde med de problemområder, undersøgelsen evt. udpeger.

Ledelsen i forretningen skal have fokus på at fastholde IT i arbejdet med driftssikkerheden.

Sammenhænge og synergier

I det igangværende udbud på TastSelv Erhverv og Den Centrale Sikkerhedsløsning er der specificeret krav til målepunkter og driftsrapporter. Disse bør være udgangspunktet for analysen af, om der i dag måles på det rigtige i driften.

Der er i IT igangsat et arbejde med incident management, som bør kunne bidrage til forbedringer af supportkæden.

Kommunikation

Bedre kommunikation om de ting, virksomhederne selv skal holde styr på, herunder opdatering af egne systemer, netværk, osv.



Mobil selvbetjening (7 projekter)

Kontaktperson

Klaus Østergaard Jensen, Data og Kanalstrategi

Formål

Projekterne skal implementere mobilvenlige, brugervenlige og tilgængelige selvbetjeningsløsninger til borger og virksomheder.

Baggrund og væsentlighed

Projekterne skal sikre:

- SKATs gevinster og opfyldelse af forpligtelser i forbindelse med Digitaliseringsstrategiens initiativ vedr. obligatorisk digital selvbetjening, som beskrevet af analyseprogrammet Digital Skat 2015.
- At borgere og virksomheder hurtigst muligt får adgang til mobilvenlige løsninger på de mest udbredte selvbetjeningsområder.

Projekterne har fokus på kvalitetsløft, men skal samtidig understøtte den effektiviseringsgevinst, der er forudsat i Digital Skat 2015.

Aktiviteter og ønsket effekt

De 7 projekter er:

A. Oktober 2014: Mobilvenligt log-in – DS15

Mobilvenlige log-in-sider og forside i TastSelv Borger

B. Januar 2015: Ret forskudsopgørelsen – DS15

Ny forskudsside (mobilvenligt hoved-flow til at rette forskudsopgørelse)

C. Januar 2015: Mobil moms – NYT!

Enkel indberetning med adgang fra mobilen.

D. Marts 2015: Mobil årsopgørelse 2014 – NYT!

Se årsopgørelsen (den nye html-visning gøres mobilvenlig)

E. November 2015: Mobil indberetning af fradrag – NYT!

Kørselsfradrag, underholdsbidrag og renter til forskuds- og årsopgørelse

F. November 2015: Se forskudsopgørelsen - DS15

Se forskudsopgørelsen uden at åbne et pdf-dokument

G. Marts 2016: Ret årsopgørelsen - DS15

Ny indtastningsside til årsopgørelsen (re-designet ret-flow)

Projekterne er planlagt efter hurtigst muligt at løfte brugeroplevelsen i de mest anvendte selvbetjeningsløsninger – også når de tilgås via mobile enheder.

De af projekterne, som indgår i Digital Skat 2015, skal bidrage til at sikre en effekt på 38 mio. kr. som følge af et fald i antallet

af manuelt behandlede henvendelser om personskat. Denne effekt måles løbende af Digital Skat 2015.

Alle projekterne skal gøre det mere attraktivt at anvende løsningerne på mobile enheder. Dette måles blandt andet på afvisningsprocenten, tilfredsheden og andelen af mobilbrugere.

Løsningerne bygger på brugerundersøgelser og brugertest.

Ressourcer og forudsætninger

Forventet ressourceforbrug til projekterne:

Projekt	Ekstern udvikling, mio. kr	Interne ressourcer, mio. kr.	I alt, mio. kr
A Mobilvenligt login - DS15	0,9	0,1	1,0
B Ret forskudsopgørelsen - DS15	6,6	0,3	6,9
C Mobil moms	3,1	0,4	3,5
D Mobil årsopgørelse 2014	2,3	0,7	3,0
E Mobil indberetning af fradrag	8,0	0,7	8,7
F Se forskudsopgørelsen - DS15	3,5	1,0	4,5
G Ret årsopgørelsen - DS15	8,0	1,4	9,4
I alt	32,4	4,5	36,9

En succesfuld gennemførelse af projekterne forudsætter, at der allokeres tilstrækkelige interne ressourcer. Især mangler ressourcer i form af interaktionsdesigner samt proces- og systemejer til TastSelv Borger.

Sammenhænge og synergier

Der er en stor potentiel synergi mellem de syv projekter – både i forhold til at skabe en konsistent brugeroplevelse og i forhold til den tekniske implementering.

Kommunikation

Et væsentligt budskab, som projekterne kan markedsføres med og bidrage til at understøtte, er: ”Det er nemt at ordne sin SKAT digitalt – også på mobile enheder”.



Afsøgning af mulighederne for ét samlet kundeoverblik

Kontaktperson

Lasse B Hartmann, Data og Kanalstrategi, Ronnie Nielsen, Støtte og Planlægning og Allan Vestergaard Hansen, Person

Formål

Tiltaget skal afsøge mulighederne for gennem ét samlet kundeoverblik at understøtte en effektiv kundebetjening og en løbende forbedringskultur baseret på opsamling af signaler fra kundekontakten.

Baggrund og væsentlighed

Medarbejdere i SKATs kundecenter mangler i øjeblikket et samlet kundeoverblik. I stedet benytter de sig af et stort antal systemer, hvoraf mange er af ældre dato og med begrænset funktionalitet. Dette resulterer i et effektivitetstab, en suboptimal kundebetjening og frustrationer hos medarbejderne.

Det er derfor ønskværdigt med ét samlet kundeoverblik, der effektivt understøtter medarbejdernes arbejdsgange og bidrager til en mere ensartet serviceoplevelse.

Samtidig er der behov for på en mere effektiv måde at opsamle signaler fra kundekontakten med henblik på at understøtte en løbende forbedringskultur, hvor vi systematisk arbejder på at forebygge henvendelserne.

Et samlet kundeoverblik med integreret opsamling af signaler fra kundekontakten kan således bidrage væsentligt til overordnede mål om effektivisering, tilfredshed, regelefterlevelse og retssikkerhed.

Aktiviteter og ønsket effekt

Tiltaget bygger videre på erfaringerne fra tidligere foranalyse i 2010. Desuden indhentes erfaringer fra andre skatteadministrationer og førende private serviceudbydere, ligesom mulige løsninger drøftes uforpligtende med konsulentbranchen. Et beslutningsoplæg skal på denne baggrund forelægges kundeserviceledelsen senest primo september 2014.

Ressourcer og forudsætninger

I første omgang trækkes alene på ressourcer i Kundecentret, Data og Kanalstrategi og Støtte og Planlægning.

Et egentlig projekt vil skulle indgå i vores pipeline for IT projekter. Det må forventes, at der skal afsættes ikke ubetydelige menneskelige og økonomiske ressourcer til gennemførelse af projektet.

Det er en forudsætning for succes, at det er muligt at samle data fra relevante systemer i et konsolideret kundeoverblik, og at disse data i fornødent omfang kan omsættes til handlingsanvisende informationer. Der er således behov for tidligt at involvere den nye afdeling for data og analyse.

For at træffe de bedst mulige valg i fht. både indhold, teknik og udvikling kan det være relevant med adgang til uafhængig rådgivning allerede i projektmodningsfasen.

Sammenhænge og synergier

Et samlet kundeoverblik og effektiv opsamling af signaler fra kunde-betjeningen er centralt i fht. at understøtte kundecentrets opgaver og en løbende forbedringskultur i kundeservice, der også rækker ud mod andre forretningsområder i SKAT.

Det skal afklares, om målgruppen alene er medarbejdere K kundecentret, eller om systemet kan udformes på en mere fleksibel måde, så systemet i sin helhed eller enkelte delkomponenter også kan anvendes bredere.

Der forberedes et udbud af vores telefoniplatform. Det er centralt, at kundeoverblikket kan fungere med den valgte platform og ikke begrænser vores fremtidige valgfrihed.

Signaler fra kundekontakten opsamles i det såkaldte KundeInformationsSystem (KIS), der er baseret på en manuel logning på baggrund af kategorier i en træstruktur. Der skal tages stilling til, om der skal arbejdes videre med manuel logning, eller om dette på længere sigt skal erstattes med automatisk kategorisering på baggrund af analyse af taledata.

Der foregår ligeledes en kortlægning af processen for e-mail håndtering, der kan bidrage med input i fht., hvordan et kundeoverblik bedst understøtter denne opgave.

Kommunikation

Ikke relevant pt.



Professionalisering af ledelsen og styrkelse af ledelseskraften i Kundeservice med afsæt i implementering af den nye Kundeservicestrategi

Kontaktperson

Lene Nybro Aalborg og Maria Nielsen, HR-partnere

Formål

Denne indsats rummer en række aktiviteter, der bindes sammen i ét projekt. Formålet med indsatsen er at professionalisere ledelsen og styrke ledelseskraften hos alle ledere i Kundeservice.

Det er et stærkt ønske, at lederne med afsæt i implementering af den nye Strategi for Kundeservice arbejder med at ændre fokus i forhold til ledelsesstil og ledelsesparadigme til en styrkebaseret ledelsestilgang.

Ledelsen i Kundeservice ønsker således at ændre fokus fra ”den brændende platform” til ”det brændende ønske”. Der ønskes en ændret kultur, hvor der fokuseres på forbedringer og optimeringer i en kontinuerlig cyklus i stedet for fejl og mangler. Formålet er at øge motivationen og engagementet hos den enkelte medarbejder og leder og i sidste ende at forbedre organisationens performance og innovationsevne.

Filosofien er, at vi i stedet for at ”lappe huller” og overkomme svagheder og begrænsninger fokuserer på at udvikle styrkeområderne. Man skal bringe styrkerne i spil og håndtere svaghederne.

Baggrund og væsentlighed

Baggrund:

Baggrunden for at arbejde med og styrke ledelseskraften i Kundeservice er bl.a., at MTU'en viste, at medarbejdernes tilfredshed på en række vitale områder er relativt lav. Generelt mangler der således en forståelse af nødvendigheden af forandringerne i SKAT. Hertil kommer, at medarbejderne generelt mener, at der ikke er sammenhæng mellem arbejdsindsats og belønning, og at vi ikke er gode til at anvende viden/erfaringer og samarbejde på tværs af organisationen. Endelig er medarbejderne ikke stolte af at arbejde i SKAT og er generelt ikke tilfredse med arbejdspladsen. Dette er resultater, der fordrer en intensiv ledelsesindsats for at ændre dem. Den lave tilfredshed kan influere på motivation, engagement, effektivitet, sygefravær mv. for medarbejderne og kan dermed have stor indflydelse på den enkelte medarbejders performance.

Samtidig er SKAT i gang med at implementere et nyt ledelsesgrundlag, der definerer krav og forventninger til det enkelte ledelsesniveau, som denne indsats vil integreres ind i.

Det er ønsket fra ledelsen i Kundeservice, at der arbejdes med at øge motivation og engagement i forretningsområdet og igennem dette tiltag skabe merværdi og en bedre performance- og udviklingskultur.

Væsentlighed:

SKAT er fortsat underlagt en række effektiviseringskrav over de næste år. Samtidig skal restancerne reduceres, kundetilfredsheden øges, ressourceforbruget minimeres og skattegabet mindskes.

Forudsætningen for at leve op til disse krav og målsætninger er en effektiv og sund organisation.

Aktiviteter og ønsket effekt

Aktiviteter:

Indsatsen/projektet vil indeholde en lang række aktiviteter, der involverer underdirektører og personaleledere i hele forretningsområdet.

De nøjagtige aktiviteter vil først blive foldet ud, når der er valgt et konsulentfirma til at yde bistand til implementeringen.

Implementeringen planlægges gennemført fra 1. september til 31. december 2014. Det vil være en "kaskademodel", hvor der startes med direktørniveauet og herefter personalelederne. Forløbet fortsætter i driftsenhederne med medarbejderne som primær målgruppe og rækker ind i 1. kvartal 2015.

Ønsket effekt:

Det er målet, at medarbejderne oplever bedre ledelse via øget ledelseskraft. Det skal opleves som en ændret lederadfærd, hvor fokus drejes mod styrker, og hvad vi kan, frem for hovedsagligt at beskæftige sig med de områder, hvor vi ikke excellerer. Dette fokus skal give en øget motivation og et øget engagement hos medarbejderne og dermed en bedre performance. Resultatet skal/bør kunne aflæses i næste MTU samt i lederevalueringen, der forventes gennemført primo 2015.

Ressourcer og forudsætninger

Denne aktivitet indeholder implementering af følgende tiltag:

- Ledelsesgrundlag.
- Styrkebaseret ledelse.
- Kundeservice strategi.
- Styringsrammen og herunder målsættende ledelse.

Implementeringen skal ske med ekstern bistand:

- Det forventes, at den eksterne bistand har erfaring på området og kan hjælpe lederne med at ændre fokus og give inspiration til at udvikle sin personlige ledelsesstil.
- Forudsætningen for succes afhænger af, at den eksterne bistand har de fornødne kompetencer, men er også afhængig af, at der anvendes interne konsulenter til konceptudvikling og planlægning samt dele af analyserne.

Endelig er det en forudsætning for en succesfuld implementering, at der opnås en bred accept af indsatsen.

Sammenhænge og synergier

At gearere lederne til at håndtere de komplekse udfordringer i SKAT og bedrive god, professionel ledelse er et højt prioriteret område i SKAT og i HR. Denne indsats er med til at understøtte, at SKAT kan nå målsætningerne.

Kommunikation

Projektet kræver, at der kommunikeres løbende til både ledere og medarbejdere om status, fremdrift og hvad der forventes af de forskellige interessenter.

Der vil blive udarbejdet en kommunikationsplan, således at både medarbejdere og ledere kan følge med i udviklingen af aktiviteten.



SKAT

Bilag 2

I gangværende aktiviteter

Indholdfortegnelse

Pipeline projekter:

Digital Post (juni 2014)	54
eSKATdata Erhverv	56
Modernisering af eKapital (trin 3)	58
SKAT som dataprovider – Modernisering af SKATs udstilling af data	60
(UCC) Union Customs Code	62
(Ny Toldkodeks)	62

It projekter:

Forskudsopgørelsen 2015	64
(forskud 2015)	64
Indberetning og afregning af udbytteskat	66
Digitalt Motor Register (DMR) II projektet	68
Mini 1-Stop-Shop (M1SS)	70
Nyt ejendomsvurderingssystem	71
TastSelv Selskabsskat (DIAS)	72
Værdipapirprojektet	74
Årsopgørelse 14 (ÅROP14)	76



Digital Post (juni 2014)

Kontaktperson

Steen Wenske Pedersen, Data og Kanalstrategi

Formål

1. Portobesparelser.
2. Procesbesparelser gennem automatisering og effektivisering af manuelle processer i samspillet med digitaliseringen af breve.

Baggrund og væsentlighed

Projektet tager udgangspunkt i Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2011-2015, som bl.a. opstiller rammerne for udfasning af papirbreve som kommunikationsmiddel mellem myndighederne og borgere/virksomheder. De offentlige myndigheder skal i stedet sende digitale breve via Digital Post uden Post Danmarks fordyrende mellemkomst. Det betyder, at det bliver obligatorisk for borgere at have en digital postkasse senest 1. november 2014, mens det fra november 2013 har været obligatorisk for virksomhederne. Den overordnede vision er, at al kommunikation mellem myndigheder og borgere/virksomheder foregår elektronisk.

Projektet leverer en række besparelser og skal som sådan ses i forhold til de overordnede sparekrav SKAT er underlagt. Derudover sikrer projektet, at SKAT er med til at imødekomme Digitaliseringsstrategiens krav i retning af stadig større digitaliseringsgrad samt automatisering og effektivisering.

Aktiviteter og ønsket effekt

DP arbejder på to fronter med henblik på at opfylde de overordnede målsætninger:

1. Udvikling af SKATs tekniske løsninger, således at alle SKATs fagsystemer kan anvende Digital Post.
2. Organisatorisk implementering af Digital Post i SKAT dvs. håndtering af overgangen fra papirbaserede til digitale arbejds gange både hos borgere/virksomheder og i SKAT.

P.t. har SKAT et portobudget (baseret på 2013-tal) på 86 mio., og der er budgetteret med en besparelse på 28 mio. i 2014. Grundet indfasningsproblemer nås målet ikke i 2014. Ud over porto vil der formentlig også være besparelser på forbedrede processer i SKAT. Disse er dog ikke analyseret nærmere på nuværende tidspunkt.

Projektet arbejder p.t. (juni 2014) på en økonomikonsolidering til kvalitetssikring af ovenstående.

Ressourcer og forudsætninger

Det skønnes at det samlede projekt fra første bevilling maj 2013 til forventet afslutning juni 2015 vil lægge beslag på 10-12 årsværk. Budgettet forventes – gældende for samme periode – at ende på ml. 15 og 20 mio. kr.

Projektet har temmelig mange in- og eksterne afhængigheder og businesscasen er direkte afhængig af at fagsystemerne kan implementeres som forudsat i planen. Effektivt samarbejde med in- og eksterne interessenter er derfor af afgørende betydning.

Sammenhænge og synergier

Projektet skal ses i lyset af de rammer, som er givet i Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi. Digitaliseringsstyrelsen har en central rolle i for den konkrete implementering af Digital Post og styrelsen har inviteret til tæt samarbejde og SKAT deltager sammen med andre myndigheder herunder Regionerne, Kommunerne, ATP m.fl. ledelsesmæssigt (diverse styregrupper) såvel som operationelt (arbejdsgrupper mv.) i arbejde med at implementere Digital Post.

Kommunikation

Digital Post forudsætter, at gamle vaner hos såvel borgere som virksomheder skal erstattes af nye arbejdsrutiner. Projektets succes er derfor afhængig af, at der iværksættes en omfattende og fokuseret kommunikationsindsats. Denne håndteres dels ved, at SKAT deltager i diverse fælles informationsaktiviteter med de øvrige myndigheder dels ved, at SKAT kommunikerer selvstændigt vedr. specifikke aktiviteter.

Internt i SKAT er der også en stor kommunikations/implementeringsopgave, idet DP vil medføre nye arbejdsprocesser i SKAT.



eSKATdata Erhverv

Kontaktperson

Jan Nielsen, Data og Kanalstrategi

Formål

I forbindelse med vækstplans initiativet vil Regeringen reducere penge- og realkreditinstitutternes tidsforbrug på kreditvurderinger af borgere og virksomheder. Det skal ske ved at videreudvikle eSKATdata-løsningen med henblik på en bredere anvendelse af SKATs oplysninger om virksomhederne. Det vil bidrage til at øge produktiviteten og det strukturelle BNP.

Baggrund og væsentlighed

eSKATdata Person blev igangsat som pilotprojekt i 2013 i et samarbejde mellem SKAT, Danske Bank og Finansrådet. Initiativet har til formål at automatisere overførsler af data mellem SKAT og den finansielle sektor i forbindelse med kreditvurderinger på personområdet.

Erfaringerne fra pilotprojektet har været positive. Således har 34 penge- og realkreditinstitutter tilmeldt sig løsningen indtil nu, mens endnu flere forventes at blive tilkoblet i 2014. SKAT har for eSKATdata Person modtaget Effektiviseringsprisen, som er én ud af to priser, der uddeles hvert år under overskriften ”Digitaliseringsprisen”.

Virksomheder angiver i dag en række oplysninger til SKAT, som samlet set giver et nuanceret billede af den pågældende virksomhed. Oplysningerne benyttes ikke til værdiskabelse i den private sektor, men den finansielle sektor har et ønske om at benytte sig af disse data i forbindelse med bl.a. kreditvurdering og økonomisk rådgivning af deres kunder.

Aktiviteter og ønsket effekt

I dialog med den finansielle sektor skal det præcise behov for erhvervsdata fastlægges. Endvidere skal der i dialog med Datatilsynet afklares hvorvidt der kan være aspekter i forhold til enkeltmandsvirksomheder, der skal håndteres. Der vil blive behov for at udvide det lovgrundlag, som hjemler eSKATdata Person løsningen, så erhvervsdata også omfattes.

Herefter skal det afgøres om den bestående eSKATdata Person løsning kan udvides, eller om der skal etableres en selvstændig løsning for erhvervsdata og hvilke tilpasninger, der skal ske i SKATs øvrige systemer.

eSKATdata Erhverv løsningen vil medvirke til en øget produktivitet i den finansielle sektor, da rådgivernes tid til kreditvurdering af virksomheder vil falde betydeligt.

Det vurderes, at der vil være et besparelespotentialer på op mod 30-60 mio. kr. årligt i den finansielle sektor.

Estimatet er givet ud fra en forudsætning om, at løsningen vil få procentvis samme udbredelse som eSKATdata, Person. Da behovet endnu ikke er afdækket, hviler disse estimater således på et usikkert grundlag. Endvidere vil en afledt gevinst være, at kreditvurderingerne vil have højere kvalitet, hvorfor pengeinstitutterne løber en mindre risiko og flere virksomheder kan få ydet lån til investeringer, der yderligere kan øge produktiviteten.

På det helt overordnede plan vil en bedre kreditvurdering på virksomhedskreditter medvirke til en nedbringelse af den generelle samfundsmæssige risiko for overbelåning, der ellers vil kunne medvirke til en dårligere kredit rating af såvel finansielle virksomheder som af staten.

I forhold til målinger vil SKAT alene måle brugen af løsningen, da realiseringen af potentialer vil ske i den finansielle sektor.

Ressourcer og forudsætninger

Da udstilling af erhvervsdata i dag kun foregår i meget begrænset omfang, skal der afsættes ressourcer til tilretning af systemer. Det forventes dog, at dele af den eksisterende eSKATdata løsning fx sikkerhedsløsningen og samtykke funktionaliteten kan genbruges. SKAT estimerer ud fra denne forudsætning, at en løsning vil kræve en investering på i størrelsesordenen 2 mio. kr.

Derudover vil der være behov for at afsætte ressourcer til etableringen internt. Estimatet hviler dog på et usikkert grundlag, hvorfor dette skal kvalificeres yderligere.

For at løsningen kan realiseres, forudsættes det, at den etableres som indtægtsdækket virksomhed, således at de brugere, der ønsker at tilgå løsningen, helt eller i meget stort omfang dækker SKATs omkostninger.

Sammenhænge og synergier

eSKATdata Erhverv har tydelige sammenhænge og synergier med den kørende løsning på personområdet.

Det er oplagt at genbruge erfaringerne og samarbejdsorganer med den finansielle sektor herfra.

Kommunikation

Der er ingen specielle kommunikationsbehov, da de etablerede kommunikationskanaler fra eSKATdata Person kan genbruges.



Modernisering af eKapital (trin 3)

Kontaktperson

Jeanette Christensen, Afregning Erhverv

Formål

Der er nedsat et projekt med Grith Jønsen som nytiltrådt projektleder. Projektet er et samlet projekt for eKapitals forretningsområde og indeholder således tiltag for såvel indberetningsdelen som udvekslingsdelen (det hidtidige USO-projekt) af eKapital.

Projektet skal sikre modernisering af den skatteafregningsmæssige indberetnings- og udvekslingsproces, så SKAT kan stille tidssvarende indberetningsløsninger til rådighed for de mindre indberettere på et mindre antal af eKapitals delområder, og så en del af udvekslingen af data med udlandet kan ske digitalt.

Baggrund og væsentlighed

Baggrund

Baggrunden for moderniseringen er lovgivning (Skattereformen 2012 og 2008, en udvekslingsaftale med USA og EU-lovgivning).

Den nuværende situation

eKapitals indberetningsprocesser er i dag præget af mange forskellige, langsomme og sårbare indberetningsløsninger, manglende processer til sikring af adgangsstyring og brugerrettigheder samt manuelle opfølgingsprocesser, ligesom udvekslingsprocessen i dag foregår manuelt.

Effektivitet

Projektet vil primært bidrage til visionen om effektivitet, idet et fornuftigt samspil med indberetterne er af afgørende forudsætning for en succesfuld automatisk afregningsproces, og fordi den stadigt stigende mængde udvekslede data vil gå fra manuel til digital behandling.

Selvom de data, som konkret skal udveksles i første omgang, ikke har den store betydning for SKAT, vil den digitale ”udvekslingsmotorvej”, der hermed etableres, på den lange bane kunne anvendes som led i den automatiserede afregning og dermed kunne bidrage til at værne statskassen mod globalise-ringstruslen.

Aktiviteter og ønsket effekt

Konkrete tiltag:

- En moderniseret teknisk platform til brug for applikationerne nedenfor.
- En digital udvekslingsløsning:
 - En ny digital indberetnings- og udvekslingsløsning for data til og fra USA.
 - En ny digital udvekslingsløsning for data til og fra EU.
- En generel forretnings- og systemmodernisering af eKapitals indberetningsløsning:
 - Herunder TastSelv-løsninger på et mindre antal delområder.
- En ramme for mulig videre modernisering:
 - En kontraktmæssig ramme.
 - Et koncept for afviklingen af den i evt. efterfølgende projekter videre modernisering af den resterende del af eKapitals delområder.
 - En kravsstandard for eKapitals indberetningsløsninger ud fra et proces-målbillede.

Effekt

Effekten af projektet vil være tidssvarende, hurtige og mere driftssikre indberetningsløsninger og en digital udvekslingsløsning.

Tiltagene bygger dels på det tidligere projekt ”Fremrykket Ligning”s analyse af de procesmæssige udfordringer på området, dels på en kanalstrategisk analyse af indberetningsmedierne og dels på løbende tilbagemeldinger fra branchen og eKapitals driftsenheder.

Ressourcer og forudsætninger

Der er lovmæssig dækning for den ene del af økonomien i projektet, heraf er en del øremærket til formålet. Den anden del af økonomien bevilges gennem Finansudvalget.

På procesejersiden er projektet muligt men sårbart, på IT-siden er sårbarheden mindre.

Tilstrækkelige vidensressourcer er sammen med ledelsesmæssig opbakning den vigtigste forudsætning for projektets succes.

Sammenhænge og synergier

Projektet er 3. trin i en plan for eKapitals udviklingstiltag.

Projektet skal følges op af tiltag i driften til at få indberetterne til at overgå til de nye indberetningsløsninger. Dette sikres gennem fastsættelsen af årlige målsætninger for området.

Driftsenhederne inddrages løbende i udviklingsarbejdet, bl.a. gennem use case-arbejdet.

Branchen inddrages bl.a. gennem en følgegruppe.

Kommunikation

SKAT og indberetterne orienteres ved projektopstart og afslutning.



SKAT som dataprovider – Modernisering af SKATs udstilling af data

Kontaktperson

Pia Vendelbo Danielsen og Mads Fallesen Pedersen, Data og Kanalstrategi

Formål

Modernisering af SKATs udstillingsløsninger skal sikre, at SKAT kan efterkomme den øgede efterspørgsel efter SKAT data, og at andre organisationer – offentlige såvel som private – kan automatisere og effektivisere deres processer. Derved sikres professionel udmøntning af Direktionens vision om SKAT som Dataprovider.

Baggrund og væsentlighed

SKAT bliver i stigende grad mødt af efterspørgsel på SKATs data. Fx peger flere initiativer i regi af Digitaliseringsstrategien på genbrug af de data, som SKAT er i besiddelse af, til brug for digitalisering og effektivisering på tværs af den offentlige sektor.

SKAT kan kun i begrænset omfang efterleve denne efterspørgsel, da flere af SKATs udstillingsløsninger – undtaget eIndkomst og eSKATdata – baserer sig på umoderne, ufleksible og leverandør afhængige systemer. Endvidere udstilles data ved skærmopslag i SKATs fagsystemer eller ved filudtræk og ikke ved system-til-systemløsninger. Data kan således kun i begrænset omfang indarbejdes i automatiserede processer og digitale løsninger, ligesom der er udfordringer med at filtrere data på et niveau, der lever op til Persondatalovgivningens krav.

Ved en modernisering af udstillingen af data vil SKAT kunne efterkomme den øgede efterspørgsel, og dermed vil SKAT i høj grad understøtte Digitaliseringsstrategien og generelt den øgede brug af data. Løsningen vil endvidere understøtte, at borgere og virksomheder kun skal indberette data én gang til det offentlige, og vil fx være med til at mindske muligheden for snyd og fejl på tværs af den offentlige sektor. Dette vil indirekte mindske antallet af offentlige restancer, ligesom kvaliteten af data og indberetninger vil øges.

Aktiviteter og ønsket effekt

SKAT har påbegyndt den nødvendige modernisering af flere data. Arkitektur har således modelleret årsopgørelsesdata, så de er klar til udstilling direkte til eksterne myndigheder. For øvrige SKAT data mangler modelleringen dog forsat. De første skridt er således taget, men centrale elementer udestår. Der skal etableres en ramme, der fleksibelt kan tilføje nye abonnenter (databrugere) og filtreringer (databehov), således at alle interessenter kan tilgå de data, der er relevant ift. deres lovhjemlede formål. En moderne udstillingsløsning vil kunne bidrage til store potentialer på tværs af den offentlige og den private sektor. Potentialer der på nuværende tidspunkt ikke kan indfries, da fx forskudsdata kun udstilles til et begrænset antal myndigheder, og slet ikke kan udstilles i den private sektor.

I første omgang nedsættes en arbejdsgruppe, der skal belyse forudsætningerne for etableringen af en moderne, fleksibel og leverandøruafhængig udstillingsløsning, herunder beskrive: målarkitekturen for løsningen, omkostninger og finansieringsmuligheder og det driftsmæssige set up. Direktionen skal på baggrund af analysens anbefalinger beslutte, om det egentlige projekt skal iværksættes.

Ressourcer og forudsætninger

For at udmønte visionen om SKAT som Dataprovider er det en forudsætning, at Direktionen beslutter, at SKAT ønsker at bruge ressourcer på at etablere en moderne udstillingsløsning, og at man er villig til at finansiere dele af løsningen. Derudover er det – jf. Direktionens tidligere udmeldinger – en forudsætning, at løsningen medfinansieres af brugerne, da SKAT - udover udfasning af ældre løsninger - ikke har direkte effekt af moderniseringen. Der skal derfor sideløbende arbejdes på, at finde

tværoffentlig samt privat medfinansiering af de moderniserede udstillingsløsninger.

Der arbejdes i øjeblikket på at indhente et omkostningsskøn for den foreslåede løsning.

Sammenhænge og synergier

Løsningen vil understøtte, at offentlige myndigheder fx udbetaler sociale ydelser på et korrekt grundlag, således at muligheden for fejl og snyd mindskes. Fejludbetalinger ender ofte som restancer til det offentlige, hvilket er en ressource- og tidskrævende proces.

SKAT er løbende i kontakt med eksterne myndigheder, der ønsker at benytte SKATs data. Især vil KOMBIT og ATP være en vigtig samarbejdspartner, da de nuværende løsninger ikke fuldt ud kan understøtte monopolbruddet fra KMD.

Sideløbende med analysen, nedsættes en arbejdsgruppe, der skal drøfte mulighederne for tværoffentlig finansiering af løsningen. Arbejdsgruppen forventes udover SKAT at have deltagelse af KL, Udbetaling Danmark, Digitaliseringsstyrelsen og Skatteministeriet.

Ift. udstilling af data til private virksomheder er SKAT i løbende dialog med bl.a. finanssektoren, der også tænkes at være en finansierings kilde til dele af løsningen, da sektoren efterspørger data SKAT for nuværende ikke udstiller.

Kommunikation

Ingen



(UCC) Union Customs Code (Ny Toldkodeks)

Kontaktperson

Annette Nielsen, Vurdering og told

Formål

Gennem handling og foranalyse at beskrive og estimere de nødvendige IT- og forretningsmæssige ændringer for fremtidens UCC. Herunder at fastlægge i hvor høj grad, der vil være behov for nyudvikling og i hvor høj grad, der vil være behov for tilretning af eksisterende løsninger samt give et estimat på, hvad det vil koste. Herefter udarbejde projektoplæg, der kan danne grundlag for et projekt til gennemførelse af de anbefalinger, der er kommet fra foranalyse projektet inden for den fastsatte tidsfrist.

Baggrund og væsentlighed

EU har vedtaget en ny Toldkodeks - Union Custom Code (UCC) 30. oktober 2013, som trinvist tages i anvendelse fra 1. maj 2016. Forhandlinger omkring implementering af gennemførelsesbestemmelser (GB) til UCC er igangsat i Kommissionen. Det er et lovkrav fra EU at udvikle elektroniske løsninger i stedet for papirbårne procedurer. Det er vurderingen, at der er tale om udvikling af IT systemer, der vil komme til at koste et trecifrede millionbeløb samt et større antal årsværk til implementering forretningsmæssigt og teknisk samt årsværk til beskrivelse, udvikling og test af systemerne. Udgifterne vil fordele sig over en periode frem til 2020.

Aktiviteter og ønsket effekt

- Beskrive konkrete initiativer, der skal munde ud i et projektoplæg til brug for etablering af et projekt, der sikrer at SKAT lever op til de IT krav, der er en forudsætning for UCC.
- Herunder at beskrive de nødvendige leverancer: IT, forretningsmæssigt herunder økonomi, processer, uddannelse og organisering.
- Generere, formidle og dele relevant viden. Der skal der være særligt fokus på fremtidens brugere, hvem er de og hvad efterspørger de.
- Bidrage til øget kundetilfredshed, forståelighed og retssikkerhed blandt SKATs kunder.

Ressourcer og forudsætninger

SKAT har ikke selv de fornødne ressourcer til at gennemføre projekterne. Derfor skal der gøres brug af eksterne konsulenter, der skal beskrive og levere de enkelte leverancer i idéudviklingsfasen (foranalysen) og senere i projektet.

Fælles forudsætning for succes:

Ledelsesopbakning på alle niveauer i hele organisationen.

Sammenhænge og synergier

Der er ikke eksisterende aktiviteter på området eller andre tiltag.

Indsatsen vil ske i et meget tæt samspil med andre dele af organisationen. SKAT leverer viden om forretningsområdet (lov, forretningsprocesser, organisation etc.), nuværende systemunderstøttelse, it-arkitektur og teknologi.

Derudover lægges der op til, at SKAT gør brug af eksterne konsulenter til at drive de enkelte faser i både idéudviklingsfasen (foranalysen) og senere i projektet.

Kommunikation

Der er behov for markedsføring af initiativet, når de enkelte dele af projektet er gennemført. Derudover vil det være relevant

løbende at orientere erhvervslivet for at holde fokus på initiativerne.

Derudover er der behov for tværgående koordinering inden for relevante forretningsområder i SKAT. Det er vigtigt med løbende dialog.



Forskudsopgørelsen 2015 (forskud 2015)

Kontaktperson

Johnny Fussing og Linda Olesen , Afregning Person

Formål

Sikre, at den løbende afregning af personskatterne, via forskudsregistreringen- sker på et så korrekt grundlag som muligt og i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Baggrund og væsentlighed

For at kunne håndtere personskatteopkrævningen skal SKAT hvert år levere en ny version af Forskud systemkomplekset, hvor bl.a. ny love implementeres. Derudover, skal der fokuseres på at udvikle forskudssystemerne med henblik på, at reducere restskatter og dermed minimere risikoen for dannelse af nye restancer. Én forbedret forskudsproces og derved en mere korrekt løbende afregning medvirker til at flytte vores ”kunder” til venstre i forretningsmodellen og understøtter derved den Bærende strategi, samtidig understøttes målet om at gøre det nemt for borgeren at betale den rigtige skat til tiden. Endvidere fører det til en øget retssikkerhed og større regelefterlevelse. Samtidig effektiviseres nogle processer på forskudsområdet og derved mindskes antallet af manuelle processer.

Aktiviteter og ønsket effekt

Årstilretning og implementering af nye love:

- Årstilretning og implementering af lovændringer mv. i forskudssystemkomplekset.
- Videreudvikling af AutoForskud med bl.a. løbende indberetninger fra den finansielle sektor.

Effekt:

- Nemmere at betale den rigtige skat til tiden – dels i form af automatisering af lovændringer, der har betydning for den enkelte borgers skattebetaling, dels i form af udsendelse af AutoForskud (automatisk dannet forslag til ændring af forskudsopgørelsen), i situationer, hvor tilgængelige data indikerer en væsentlig ændring i borgerens skattemæssige forhold.
- Grundlaget for forskudsregistreringen er i overensstemmelse med gældende love.

Udvikling/forbedring af forskudssystemkomplekset:

- Opfølgning af forbedringstiltag fra forskud 2014:
 - Ved dannelsen af forskudsmandtallet, ordinært forskud – Øget automatisering af overførsel af foreliggende data og mere korrekt registrering af lempelsesmetode for udenlandske indkomster mv.
 - Øget automatisk opsætning af korrekt ” skatteydertype”.
 - Øget mulighed i TastSelv bl.a. for omvalg i forhold til virksomhedsskatte-ordningen.
- Udvidelse af intelligent TastSelv, for at mindske risikoen for at borgeren uforskyldt foretager en ”forkert” indberetning
 - Indlæggelse af div. Adviser/afvisninger i forskudssystemet, så erfaringsmæssige fejlindberetninger til Forskudssystemet specielt på udlandsområdet undgås.

Effekt:

Vi gør det nemmere at betale den rigtige skat til tiden gennem øget automatisering.

Som følge heraf mindskes risikoen for restskatter og dermed også potentielle nye restancer ligesom retssikkerhed og regelefterlevelse øges.

Risikoen for manglende skattebetaling og derved provenutab formindskes.

Antallet af manuelle processer, og (unødige) henvendelser til SKAT reduceres, og der skabes via øget digital selvhjælp større kundetilfredshed.

Ressourcer og forudsætninger

Der er afsat følgende ressourcer:

- Lovdelen: 15,4 mio.
- Udviklingsdelen: 2,0 mio.
- Personale ressourcer: 1,9 mio. (svarende til 3,2 årsværk)

På nuværende tidspunkt er der kun godkendt 0,5 mio. kr. på udviklingsdelen

Den vigtigste forudsætning for succes er at skatteberegningsgrundlag og forskudsopgørelser er leveret primo 2015. I forhold til udviklings/forbedringsdelen endvidere, at der godkendes yderligere økonomi (1,5 mio.) til gennemførelse.

Sammenhænge og synergier

Som en konsekvens af at Forskudsopgørelsen danner grundlag for den løbende afregning af personskatterne, er Forskudsopgørelsen, et årligt tilbagevendende projekt og derved en eksisterende aktivitet. Der er derfor nu alene tale om tilretning/udvikling af denne i et allerede bestående system (KMD Forskud).

Udviklings/forbedringsdelen sker i tæt samarbejde med Borger & Virksomhedsvejledning og Kundecenter Person, der har den tætteste/første kontakt til kunderne og derved ”opfanger” behov for /ønsker om systemmæssige ændringer mv.

Kommunikation

De vigtigste budskaber vil være ændringer i forskud 2015 – i forhold til forskud 2014.

I forhold til borgerne vil kommunikation primært ske i samarbejde med Kommunikationskontoret i forbindelse med pressemeddelelser, servicemails, information på skat.dk mv.

Internt i Skat vil kommunikationen ske gennem Interne Meddelelser og informationsmøder/instruktion.



Indberetning og afregning af udbytteskat

Kontaktperson

Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv

Formål

Sikre at udbytteudlodder får angivet og betalt den korrekte udbytteskat.

Sikre bedre kontroller af, at der er overensstemmelse mellem den indbetalte udbytteskat og den skat udbyttmodtager får refunderet via årsopgørelsen.

Baggrund og væsentlighed

Vedrørende indberetningsløsning:

Det er konstateret at løsning til indberetning af udbytte- og udbytteskat ikke fungerer fuldt ud tilfredsstillende. Dette beror på tilbagemeldinger fra virksomheder, professionelle rådgivere samt konstaterede fejl internt i SKAT.

Det skal være nemmere at indberette og betale den rigtige udbytteskat; fejlrettelser kræver ressourcer både hos virksomhederne og hos SKAT. Bedre indberetningsløsninger øger kundetilfredsheden.

Vedrørende kontrol og afstemning:

Det er påpeget af Intern Revision, at der er behov for at gennemføre kontroller af, om den betalte udbytteskat er i overensstemmelse med den skat, der indgår på borgerens årsopgørelse. Endvidere er der i de senere år konstateret en væsentlig stigning i anmodninger om refusion af udbytteskat fra udbyttmodtagere i udlandet og det er konstateret, at der er et behov for at vurdere de nuværende processer og arbejds gange for behandling af disse anmodninger.

Mulighederne for at sætte mere målrettet ind overfor manglende udbytteangivelse og uoverensstemmelser mellem betalt udbytteskat og efterfølgende godskrevet og refunderet udbytteskat ønskes klarlagt.

Aktiviteter og ønsket effekt

Vedrørende indberetningsløsning:

Der skal etableres et grundlag for beslutning af hvorledes indberetningsløsning kan forbedres på kort og lang sigt, herunder om:

- Nuværende TastSelv-løsning skal tilrettes.
- Ny TastSelv-løsning skal etableres.
- Ekapitalløsning kan udbygges og omfatte alle udbytteindberetninger.
- Udbytteindberetninger via Erhvervsstyrelsens XBRL-løsning er en mulighed.

Det vil bidrage til øget kundetilfredshed og færre ressourcer til fejlrettelser.

Vedrørende kontrol og afstemning:

Der er nedsat en arbejdsgruppe, der ser på den samlede proces for indberetning og afregning af udbytteskat. Det vil resultere i en overordnet opgavebeskrivelse og konkrete anbefalinger til det videre arbejde med gennemførelse af de nødvendige afstemninger og kontroller. Arbejdsgruppens gennemgang skal kunne indgå som grundlag for beslutning om ressourcer og organisering af den samlede administration af udbytteskatten, også set i forhold til SKATs målbillede 2020.

Det vil – samlet set – bidrage til en mere korrekt skattebetaling.

Ressourcer og forudsætninger

Vedrørende indberetningsløsning:

At skabe et beslutningsgrundlag for den videre proces kræver en løbende indsats i Afregning Erhverv. Systemændringer vil kræve, at der afsættes budget/midler og interne ressourcer til beskrivelse af krav til løsning. Det kan ikke på nuværende tidspunkt præciseres nærmere.

Vedrørende kontrol og afstemning:

Den arbejdsgruppe, der er nedsat på nuværende tidspunkt, består af 4 medarbejdere i SKAT. Det igangsatte arbejde skal tilpasses øvrige opgaver, og der kunne med fordel tilføres ressourcer til færdiggørelse af arbejdet i gruppen.

Sammenhænge og synergier

Vedrørende indberetningsløsning:

Beslutninger om ændringer i indberetningsløsningen skal indgå i en samlet beslutning om andre systemændringer og tidsperspektivet for disse. Der kan eksempelvis nævnes planer for nedlukning af system 3S, udbud af hele TastSelv, modernisering af eKapital og idriftsættelse af XBRL-løsning for indberetning af selskabsselvangivelsen.

Der har fra ekstern side været stor interesse for at udvikle den nævnte XBRL-løsning til indberetning af udbytteskat, og der vil være mulighed for samarbejde med eksterne interessenter. .

Vedrørende kontrol og afstemning:

Ved beslutning om ressourcer og opgaveløsning i den samlede proces for indberetning og afregning af udbytteskat skal der ses på snitflader i forhold til andre forretningsområder i SKAT.

Kommunikation

Ændringer i indberetningsløsninger kræver både intern og ekstern kommunikation.



Digitalt Motor Register (DMR) II projektet

Kontaktperson

Helen Blusztejn Rubin, Projekt- og Programledelse

Formål

DMR II's formål er at udvikle digitale selvbetjeningsløsninger vedrørende registrering af og afgiftsbetaling for køretøjer. Selvbetjeningsløsningerne skal effektivisere SKAT's betjening af borgerne og virksomheder og imødekomme kundens behov for brugervenlighed, adgang til let tilgængelige løsninger og korrekt data.

Baggrund og væsentlighed

DMR har været i drift siden juni 2012 og siden da har SKAT identificeret ca. 60 udviklingsområder, som er af så stor forretningsmæssig værdi, at såfremt SKAT videreudvikler DMR, kan der opnås en række ressourcebesparelser, idet flere manuelle sagsge og langsommelig fejlhåndtering kan blive effektiviseret. Endvidere kan kontrollen af datakvalitet øges samtidig med at systemets brugervenlighed og flere af de eksterne og interne brugeres behov kan imødekommes.

Samlet set vil det bidrage til, at SKAT fremstår som en professionel offentlig virksomhed, som udbyder digitale løsninger af høj kvalitet.

Aktiviteter og ønsket effekt

Tilretningerne i DMR vil samlet set kunne reducere antallet af henvendelser til SKAT, telefonisk, pr. mail såvel som ved skranke. Flere komplicerede ekspeditioner, vil kunne lægges ud til importører, forhandlere og synshaller samt de private aktører.

Mange brugere, især eksterne brugere vil opleve, at dele af systemet bliver mere brugervenligt og således vil kundetilfredsheden med DMR øges.

Projektet vil samtidig implementere understøttelse af en række lovændringer, i særdeleshed kreditor- og debitorskifte af leasingkøretøjer, samt nogle ændringer i EU-lovgivning, for eksempel en ny database med oplysning om køretøjer, der er efterlyst i Schengen-landene.

Regelefterlevelsen vil ligeledes forbedres ved, at der indsættes en række kontroller i systemet, så der f.eks. ikke kan udbetales større eksportgodtgørelse på et køretøj, end der oprindeligt er betalt i registreringsafgift.

Endeligt vil indarbejdelse af flere kontroller i systemet sikre, at brugernes indtastede data er korrekte og dermed vil datakvaliteten som grundlag for beregning af registreringsafgifter og værdifastsættelser øges.

Projektets forventede effekt er i perioden 2013 – 2019 samlet 36,3 mio. kr., fordelt på:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totalt
Årsværk	-0,8	-4,4	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,2	-31,4
Driftsmidler	0,0	-0,4	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-4,9
Effektbudgettet i alt	-0,8	-4,8	-6,1	-6,1	-6,1	-6,1	-6,1	-36,3

De nye digitale selvbetjeningsløsninger vil forventeligt reducere antallet af ekspeditioner i en række afdelinger, hvorved resourceforbruget (ÅV) i de berørte afdelinger vil falde. Gevinsterne er afstemt med Motors ledelse og gevinsterne er indarbejdet i SKAT's dimensionering og langtidsbudgetter.

Ressourcer og forudsætninger

Projektet er bevilliget 17,9 mio. kr. heraf er 8,1 mio. kr. budgetteret til interne ressourcer, svarende til 13,5 ÅV.

De vigtigste forudsætninger for projektets succes er, at nøgleressourcer med kendskab til projektledelse, DMR systemet, for-

retningen samt test og med Netcompany som udviklingsleverandør på DMR II er allokeret igennem hele projektets levetid.

Sammenhænge og synergier

Projektet indgår løbende i et tæt samarbejde med projektets eksterne interessenter, herunder Forsikring & Pension, Trafikstyrelsen, Politiet, Finans & Leasing mv.

Der afholdes kvartalsvise møder, hvor leveranceindholdet præsenteres og diskuteres samtidig med, at interessenternes ændringsønsker og andre relevante problemstillinger udveksles med projektet.

Digital Post - projektet vil kunne have indvirkning på udsendelse af skabeloner og kvitteringer initieret i DMR systemet.

Der pågår en løbende udvikling af skabeloner via A&D.

Fordringer sendes til SAP38.

Kommunikation

De eksterne interessenter skal varsles minimum 3 måneder inden, at ændringer til webservices træder i kraft. Endvidere skal eksterne interessenter samt hele Motor/kundeservice løbende orienteres om udvikling af de digitale løsninger som idriftsættes i forbindelse med de enkelte releases.



Mini 1-Stop-Shop (M1SS)

Kontaktperson

Husna Zaby Shehzada, Metode

Formål

En ændring af momsprincippet for visse elektroniske ydelser.

Baggrund og væsentlighed

EU/DK har besluttet at visse elektroniske ydelser fremover skal momsregistreres der, hvor forbruget sker.

M1SS laver et system OneStopMoms, hvor danske virksomheder i fremtiden skal registrere, angive og betale moms for visse elektroniske ydelser. I alle 27 EU-lande laves tilsvarende systemer.

Det overordnede mål i EU er at alle varer/ydelser på sigt skal momsbes, der hvor forbruget sker (sker allerede i dag for mange varer og ydelser).

Aktiviteter og ønsket effekt

Projekt M1SS

40-45 mio. kroner i momsprovenu

Virksomheder, der sælger visse elektroniske ydelser på tværs af grænser, kan vælge at lade sig registrere i OneStopMoms

Jo flere udenlandske virksomheder, der vælger at anvende systemet, jo større bliver det danske provenu. Jo flere danske virksomheder, der vælger at bruge systemet, jo mindre bliver det danske provenu.

Ressourcer og forudsætninger

110 mio. kroner, samt 12 årsværk i drift.

At virksomhederne kender og anvender systemet.

Sammenhænge og synergier

Grænseoverskridende handel og fjernsalg skal fremover håndtere OneStopMoms. EU.

Kommunikation

Der er lavet en strategi og plan for kommunikation.

Nyt ejendomsvurderingssystem



Kontaktperson

Thomas Monefeldt, Skatteministeriet

Formål

Højere kvalitet i ejendomsvurderingen.

Baggrund og væsentlighed

Regeringen har iværksat en plan for genopretning af tilliden til ejendomsvurderingerne, der skal udmønte sig i en ny vurderingsordning. Rigsrevisionen har udtrykt kritik af bl.a. præcisionen og sagsbehandlingen på ejendomsvurderingsområdet. Tiltaget skal bl.a. rette op på de forhold, som Rigsrevisionen har kritiseret.

Tiltaget understøtter især to af de fire strategiske mål: ”Skat gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden” og ”Skat er en professionel offentlig virksomhed”. Tiltaget understøtter alle tre strategiske fokusområder for Kundeservice, ”Automatisering”, ”Målrettet vejledning” og ”Effektive arbejdsgange”.

Aktiviteter og ønsket effekt

Regeringen har nedsat et udvalg med eksterne eksperter, der har fået til opgave at give anbefalinger til den kommende vurderingsordning. Sideløbende med udvalgets arbejde er iværksat en turnusanalyse under ledelse af departementet, der har til opgave at udvikle og implementere denne. Det forventes, at projektet vil resultere i en højere kvalitet i ejendomsvurderingen og en modernisering af forretningsprocesser og IT-understøttelse på området.

Ressourcer og forudsætninger

Det er en forudsætning for succes, at Folketinget når til enighed om indholdet i den kommende vurderingsopgave. Udviklings- og implementeringsopgaven er betydelig. Estimering af ressourcebehov indgår i turnusanalysen.

Sammenhænge og synergier

Tiltaget har mange in- og eksterne snitflader, blandt andet til personskatteopkrævningen, den kommunale ejendomsskatteopkrævning og til den kommende fællesoffentlige datafordeler.

I regi af ekspertudvalget er en række eksterne interessenter blevet involveret.

Kommunikation

Der er p.t. ikke større kommunikationsbehov, da udfaldet af den kommende politiske proces på området ikke er kendt. Departementet vil formentlig forestå de eksterne kommunikationsaktiviteter. Det vil blive en væsentlig intern kommunikationsopgave at formidle indholdet i den nye vurderingsordning til vurderingsorganisationen og involvere den i udmøntningen.



TastSelv Selskabsskat (DIAS)

Kontaktperson

Thea Sand, projektleder og Jeanette Nielsen, Afregning Erhverv

Formål

At sikre, at SKAT kan tilbyde en brugervenlig løsning til indberetning af selskabsselvangivelsen. TastSelv Selskabsskat vil samtidig sikre en bedre registrering af data, herunder også data til brug for en automatisk beregning af underskudsanvendelse.

Baggrund og væsentlighed

SKAT har hidtil modtaget langt de fleste selskabsselvangivelser på papir og SKAT har forestået indtastning af de indsendte blanketter. Med idriftsættelsen af TastSelv Selskabsskat bliver det obligatorisk for selskaberne at indberette digitalt. Der vil således ske en automatisering og effektivisering af processen for modtagelse af selskabsselvangivelsen.

Baggrunden for tiltaget har samtidig været at opnå en korrekt registrering af selskabernes underskudssaldi. Denne registrering er grundlaget for en automatisk opgørelse af underskudsanvendelsen og den skattepligtige indkomst/sambeskatningsindkomst.

TastSelv Selskabsskat skal gøre det nemmere for selskaberne at selvangive det korrekte grundlag for selskabsskatten. Løsningen vil samtidig effektivisere arbejdsgange i SKAT.

Aktiviteter og ønsket effekt

Der er nedsat et projekt til gennemførelse af den nye indberetningsløsning. Projektet forestår afdækning og beskrivelse af krav til indberetningsløsningen, styring af udvikling af løsning i samarbejde med leverandør, integrationer til andre systemer, kommunikation med interne og eksterne interessenter m.v.

TastSelv Selskabsskat indeholder:

- Registrering af selskabets stamdata mv.
- Underskudsregistrering.
- Selskabs- og fondsselvangivelsen.

Ved indberetning af selvangivelsen skal dette nu ske ved indberetning af skattepligtig indkomst før underskudsanvendelse for hvert datterselskab. Der vil herefter ske en automatisk beregning af indkomsten eller sambeskatningsindkomsten.

Det forventes, at idriftsættelsen af TastSelv Selskabsskat på sigt kan effektivisere arbejdsgange både hos virksomhederne og hos SKAT. Den automatiske beregning vil medføre ensartethed i regelanvendelsen og skabe større retssikkerhed. Endelig vil den fulde underskudsregistrering være et vigtigt redskab i forhold SKATs målsætning om at sikre den korrekte skattebetaling.

Ressourcer og forudsætninger

Der foretages løbende vurdering af hvorvidt, der er afsat de nødvendige ressourcer til gennemførelse af projektet. I forbindelse med idriftsættelsen skal afsættes yderligere interne ressourcer til håndtering af:

- Henvendelser for virksomhederne.
- Fejlrettelser og fejlhåndtering.
- Kommunikation i øvrigt.

Sammenhænge og synergier

I projektet foretages løbende en vurdering af sammenhænge til eksisterende aktiviteter og andre tiltag. Der er på baggrund heraf foretaget en afgrænsning af projektet. Eksempelvis sker der en løbende koordinering i forhold til idriftsættelsen af mulig-

hed for indberetning af selskabsselvangivelsen via Erhvervsstyrelsens XBRL-løsning.

Udviklingen af TastSelv Selskabsskat er sket i en løbende dialog med eksterne interessenter i form af møder og fremvisning af prototype. Der vil være behov for at fortsætte dialogen også efter idriftsættelsen af løsningen.

Kommunikation

Der er et væsentligt behov for både intern og ekstern kommunikation. Projektet har udarbejdet en kommunikationsplan.



Værdipapirprojektet

Kontaktperson

Vagn Poulsen, Agnieszka Christensen, Gergana Trasborg, Projekt- og Programledelse

Formål

Projektet skal ved udviklingen af værdipapirsystemet, bidrage til automatiseringen af skatteopgaven, således at det bliver lettere at opføre korrekte gevinster og tab på værdipapir.

Det bliver alt i alt nemmere for borgerne at anvende systemet, hvilket vil medføre, at flere brugere oplever en bedre service. Derudover vil projektet i regi af en igangværende genopretningsopgave imødekomme Kammeradvokatens anbefalinger om at rette op på fejl i skatteberegningen for tidligere indkomstår, og derved løfte brugernes oplevelse af systemet.

Baggrund og væsentlighed

Siden 1. januar 2006 har gevinster og tab ved salg af ny erhvervede aktier og investeringsbeviser som udgangspunkt været skattepligtige.

For at mindske provenutabet har Skatteministeriet ved lov 201, som led i skattereformen 2008-2009 og digitaliseringen af det offentlige, implementeret første version af it-løsning i form af Værdipapirsystemet i 2010 som skulle beregne gevinster og tab på aktier og investeringsbeviser.

Værdipapirsystemet er efterfølgende blevet udviklet af Værdipapirprojektet 2012 og implementeret den 1.3.2013. Det har vist sig undervejs, at den oprindelige udvikling af systemet var vanskeligere end antaget, hvorfor projektet måtte skæres til da en række faciliteter ikke blev implementeret fra start.

Ved at udvikle videre på systemet nu tilsigter Værdipapirprojektet 13-16, således en forbedret brugergrænseflade og derved en bedre oplevelse af den service systemet tilbyder. Rettelse af systemfejl sikrer samtidig en forbedret og mere sikker og robust digital løsning.

Aktiviteter og ønsket effekt

Aktiviteter:

Projektets aktiviteter underbygger målet ved at iværksætte og bidrage til udviklingen af en række it-leverancer, som vil mindske fejlrisikoen ved skatteberegningen og gøre systemet mere brugervenlig og sikker.

Effekt:

Effekten måles ved en række opstillede succeskriterier samt økonomiske og ikke økonomiske gevinster, der forventes høstet efter implementeringen, herunder: stigning i brugernes oplevelse af brugervenligheden, flere korrekte fortryk på årsopgørelsen, færre telefonhenvendelser. Opfølgning vil i praksis registreres ved konkrete målinger.

Ressourcer og forudsætninger

Projektet disponerer over 17 medarbejdere (fra It, Indsats og Kundeservice) med forskellig allokeringsgrad svarende til 12,5 faste årsværk og har derudover i en periode fået bevilliget 7,3 årsværk (fra Kundeservice og Indsats) til at gennemføre genopretningsopgaven.

Projektets budget er på i alt 52 mio. kr. inkl. interne ressourcer.

Der er en række risici, som projektet er opmærksom på, og løbende nøje følger op på. Heraf fx it-leverandørens ressourcer, der bl.a. benyttes i andre af SKATs forandringsprojekter, er en af de grundlæggende forudsætninger således at projektets tidsplan kan overholdes.

Sammenhænge og synergier

Af interne interessenter som projektet har afhængigheder til og samarbejde med skal nævnes: Tast selv; Årsopgørelsen og BI. En af vigtigste eksterne interessenter i projektet er projektets it-leverandør. Projektets tidsplan er stærkt afhængig af den resourcesituation, der gør sig gældende for projektets leverandør, da flere andre forandringsprojekter i SKAT trækker på samme menneskelige og tekniske ressourcer hos leverandøren.

Projektet har endvidere samarbejde med andre eksterne interessenter såsom repræsentanter af den finansielle sektor, e-kapital og Værdipapircentralen.

Kommunikation

Følgende hovedbudskaber skal kommunikeres ud til borger, finansiell sektor og skattemedarbejdere i forbindelse med implementering af løsningen 2013:

Eksterne:

- Informere om, at systemet gør det nemmere for borger at afregne skat ved salg af aktier og investeringsbeviser.
- Informere om de forbedringer af systemet som er foretaget i forbindelse med løsningen 2013 og forklare principperne i anvendelsen af systemet, således at brugerne er klædt på til brug af systemet.
- Systemets begrænsninger, herunder at systemet endnu ikke kan understøtte handel med obligationer.
- Vigtigheden af grundregistrering af aktier og investeringsbeviser i forbindelse med anvendelsen af systemet.

Interne:

- Informere om de forbedringer af systemet som er foretaget i forbindelse med løsningen og forklare principperne for anvendelsen af systemet, således at de interne ressourcer er klædt på til håndtering af systemet.
- Systemets begrænsninger, herunder at systemet endnu ikke kan håndtere handel med obligationer.

Endvidere yderligere intern og ekstern vejledning og breve/autoagter som led i genopretningsopgaven.



Årsopgørelse 14 (ÅROP14)

Kontaktperson

Trine Jensen, Afregning Person

Formål

Projekt Årsopgørelse 2014 har til formål at levere en årstilpasset version af SLUTsystemet, herunder at implementere lovgivning og administrative forbedringer således, at systemet sikrer en korrekt og overskuelig skatteopgørelse og skatteberegning for fysiske personer.

Projektets primære formål er at sikre regelefterlevelse, automatisering, digitalisering og effektive processer på personafregningsområdet.

Baggrund og væsentlighed

Baggrunden for tiltaget er dels at sikre en korrekt skatteberegning, samt at sikre at leverancerne er automatiseret, der hvor de kan være det, så kunden skal gøre mindst muligt, og der hvor kunden skal supplere med oplysninger, foregår det brugervenligt.

Der samles ligeledes et overblik over de leverancer, der implementeres i årets opgørelse. Overblik skal bruges dels til at sikre interne ressourcer, samt til at sikre at både interne og eksterne interessenter får den relevante information og vejledning.

Aktiviteter og ønsket effekt

De konkrete aktiviteter, der er omfattet af årsopgørelsen, er:

- Testet SLUT-systemkompleks, tilpasset gældende lovgivning
- Kravspecifikationer til leverandør
- Ekstern og intern information og vejledning
- Aftaler om ændring af relevante manuelle processer som følge af systemændringer

Effekterne af de konkrete aktiviteter er bl.a. årsværksbesparelser hos administrationen og reduktion af skattegabet.

Ressourcer og forudsætninger

Der er tilknyttet 10 procesejere og 4 systemejere til projektet. Derudover en projektleder, en testmanager og en projektstyringskonsulent.

Til brug til sparring af opgaveløsningerne, test og udarbejdelse af bl.a. intern vejledning, er der tilknyttet 4,4 ÅV fra driften (Person og KC-P).

Projektets budget er årligt på ca. 50 mio. kr. inkl. interne ressourcer.

Sammenhænge og synergier

Der er sammenhænge til andre projektet, fx kan nævnes Forskud, DS15 og VPS.

Kommunikation

Projektet sikrer, at der er udarbejdet vejledningsmateriale til intern og ekstern vejledning samt, at den interne undervisning er gennemført.

Projektet sikrer ligeledes ledelsesinformation samt, at pressefunktionen er velorienteret.

