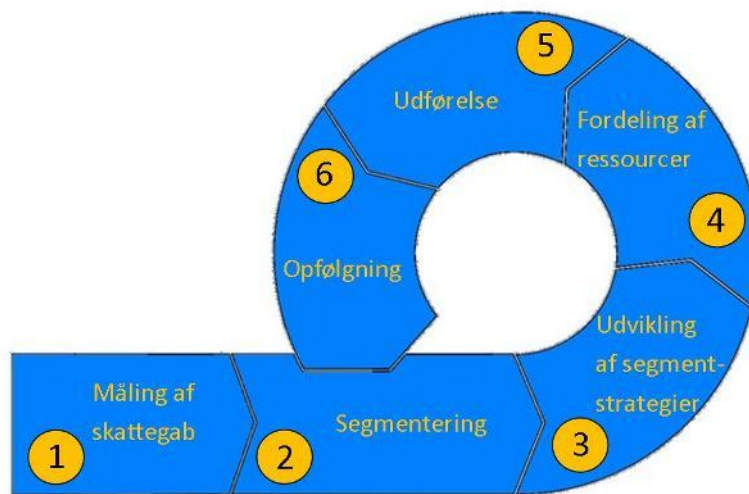


# INDSATS



Målbillede 2013 – 2016  
Opdateret juni 2014

## Indholdsfortegnelse

### Indhold

Indsats - 2013 - 2016 .....	2
Mål for SKAT .....	2
Finanslovens mål for SKAT.....	3
Fokusområder for Indsats frem til 2016.....	3
Synlighed .....	4
Skattegab.....	4
Segmentstrategier .....	5
Metoder.....	7

## Indsats - 2013 - 2016

I runde tal er der i Danmark en samfundsøkonomi på et par tusinde milliarder kroner. Folketinget har med en række skatte- og afgiftslove besluttet, at denne samfundsøkonomi skal beskattes blandt andet for at finansiere fremtidens offentlige sektor.

Den danske befolkning er retskafne, og indbetaling af cirka 946 mia. kr. sker via et af de mest moderne skattesystemer i verden med skattetræk ved lønudbetaling, indberetninger fra bankerne af kapitalindkomst osv. Det skal være nemt at betale den rigtige skat til tiden, og det sikrer SKAT som en professionel offentlig virksomhed, der også inddriver den offentlige gæld effektivt.

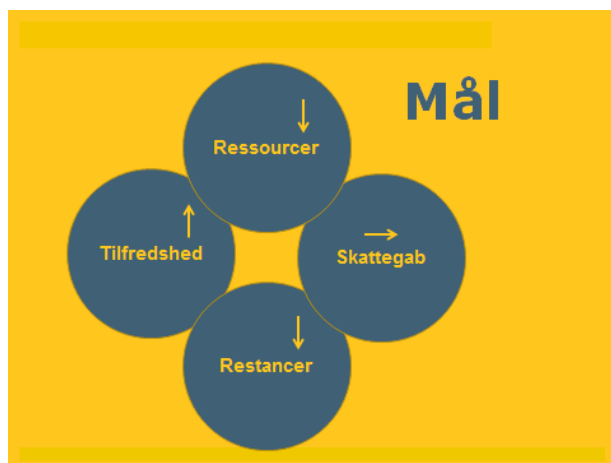
Der er imidlertid en mindre del af samfundsøkonomien, som er ubeskattet. Det kan skyldes fejl, som beror på misforståelser eller på manglende information og vejledning. Det kan også være bevidst unddragelse. Tilsammen udgør fejl og unddragelse den ubeskattede økonomi – det, vi også kalder skattegab. Her sætter SKAT målrettet ind, og opgaven er placeret i SKAT Indsats, som er et af de seks forretningsområder i SKAT.

I juni 2014 har Indsats 1.993 medarbejdere organiseret i 8 afdelinger, som emnemæssigt afspejler den indsats, der skal ske. De er dermed også grundlaget for, at der kan skabes gode og effektive faglige miljøer.

Enkelt, effektivt og korrekt. Sådan vil vi gerne arbejde, og sådan vil SKAT gerne møde borgere, virksomheder og vores samarbejdspartnere – også når det gælder indsatsen for at styrke regel efterlevelsen på skatteområdet.

## Mål for SKAT

SKAT har nogle overordnede mål for perioden 2013 – 2016. Ressourceforbruget skal falde, restancerne skal falde, skattegab må ikke blive større og brugernes tilfredshed skal stige.



For at kunne opfylde målene har SKAT som organisation en enkel struktur og et entydigt ansvar. Det vil sikre fokus på udførelse og stabil drift. SKAT har derfor et naturligt fokus på ledelse og ledelsesgrundlag. Samtidig er der et fortsat fokus på effektivisering og på udvikling af forretningen SKAT.

### Finanslovens mål for SKAT

De overordnede mål for SKAT er fastsat i Finanslovene for 2013 og 2014. Målet er at sikre en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor – at borgere og virksomheder betaler det de skal, hverken mere eller mindre. Indsatsen skal tilpasses efter risiko og væsentlighed, så den giver størst mulig effekt.

SKAT Indsats skal opfylde målene sammen med resten af SKAT, og effekten skal vise:

1. Fastholdelse af skattegab på 2 procent af skattepotentialet,
2. Borgernes holdning til SKAT skal være mindst 3,8 på en skala fra 1 - 5 og
3. Virksomhedernes holdning til SKAT skal tilsvarende mindst være 3,8.

### Fokusområder for Indsats frem til 2016

SKAT Indsats sætter målrettet ind overfor manglende skattebetaling. Det gør vi ved at prioritere indsatsen i forhold til forventet skattegabseffekt og med en konsekvent opfølgning på produktion og effekter.

Med udgangspunkt i SKATs mål har direktionen i SKAT besluttet, at Indsats har disse strategiske fokusområder i perioden 2013 – 2016.

## SKAT sætter målrettet ind overfor manglende skattebetaling

### Synlighed

Vi øger den oplevede opdagelsesrisiko

### Skattegab

Vi opgør den ubeskattede økonomi

### Segmentstrategi

Vi arbejder efter konkrete segmentstrategier

### Metoder

Vi anvender effektive metoder

Indsats fokuserer på fortsat udvikling og effektivisering af processer. Derfor sætter vi målrettet ind fra flere vinkler:

- Indsats skal være synlig, så borgere og virksomheder oplever, at der er øget risiko for opdagelse.
- Skattegabet skal være et samlet styringsmål og der skal være måling af skattegab på alle de overordnede indsatsområder.
- Indsatsopgaven skal planlægges strategisk med samling af projekter i flerårige segmentstrategier, og ressourcer skal bruges ud fra højest forventet effekt på skattegabet.
- Metoder skal videreudvikles og effektiviseres. Opfølgning og evaluering af indsatsopgaven skal styrkes med måling af produktivitet og effekt på medarbejder-, projekt- og segmentniveau.

Indsats sætter altså målrettet ind over for manglende skattebetaling med synlighed, opgørelse af skattegab, udvikling af segmentstrategier samt nye og effektive metoder.

### Synlighed

Vores aktiviteter bidrager til den øgede **synlighed** og gennemsigtighed. Det sker gennem åbenhed om vores aktiviteter, opgaver og om de metoder, som vi anvender.

Det skal være tydeligt for de borgere og virksomheder, der betaler, hvad de skal, at vi gør en betydelig indsats overfor dem, som ikke gør. Vigtigheden af at efterleve reglerne skal understreges. Der er næppe tvivl om, at SKATs synlighed har betydning for borgernes og virksomhedernes oplevelse af opdagelsesrisiko, og for at skatteunddragelse i stigende grad ikke accepteres. Den effekt skal fastholdes og udvikles.

Det har også stor betydning, at der er gennemsigtighed i den måde, vi arbejder på. SKAT har derfor offentliggjort den første gennemsigtighedsrapport i april 2014. Her er der sat fokus på, hvilke kontrolbeføjelser SKAT har, og hvordan beføjelserne er blevet brugt i 2013.

På forskellige niveauer udvikler og intensiverer Indsats samarbejdet med erhvervs- og brancheorganisationer. Det er målet, at der er etableret eller videreudviklet et samarbejde med relevante interessenter i alle segmenter.

### Skattegab

Indsats vil opgøre den **ubeskattede økonomi/skattegab** i samfundet. Vi har valide opgørelser af skattegabet for borgere, små og mellemstore virksomheder, told, grænsehandel, moms og sort arbejde. De opgørelser skal vedligeholdes, gøres bedre og kvalitetssikres.

Det er væsentligt, at vi får gjort det samlede skattegab op. Derfor skal vi udvikle opgørelsesmetoder for blandt andet de største selskaber/koncerner, økonomisk kriminalitet, toldområdet, store dele af afgiftsområdet, offentlige virksomheder mm. Det gælder også områder, der ikke handler om manglende skatter og afgifter, fx sundhed og risiko, smugleri af narkotika samt menneskehandel.

SKAT er i gang med at estimere og analysere skattegab på de områder, hvor det ikke allerede er gjort op. Det sker i et samarbejde mellem analytikerne og afdelingerne i Indsats for at skabe en fælles forståelse for de relevante grupper af skattepligtige personer og for at finde ud af, hvilke data, der er til rådighed, og deres betydning.

Det er vigtigt at lære af andre. Derfor skal der også samarbejdes med udenlandske skattemyndigheder for at lære om og af de metoder, de har brugt, ligesom internationale opgørelser, der er lavet i fx EU, skal indgå.

Indtil 2016 skal der udvikles og beregnes skattegab på alle områder, og modeller skal testes og valideres. Et samlet overblik over den ubeskattede økonomi/skattegab vil være meget værdifuldt, og opgaven er uhyre ambitiøs – når vi lykkes med den, vil Danmark være et af de få lande i verden med en samlet opgørelse af skattegab.

I løbet af 2013 er der identificeret skattegab i 22 segmenter fordelt på fem områder:

- Borgerområdet
- Virksomhedsområdet
- Sort økonomi
- Told og afgifter
- Samfundsbeskyttende aktiviteter og indsatsen over for økonomisk kriminalitet.

De specifikke skattegab inden for et segment har en række fælles karakteristika. De første udkast til segmentstrategier ligger til grund for Aktivitetsplan 2014. Alle skattegab og alle segmentstrategier vil være fuldt udviklede og fuldt ud implementeret med udgangen af 2016.

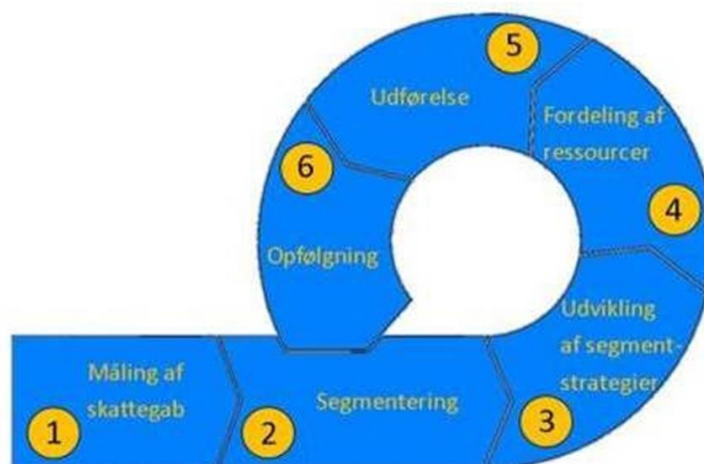
Ambitionen er at sætte målrettet ind overfor skattegab, hvor det med den rigtige tilgang og et fornuftigt brug af ressourcer giver en ønsket effekt.

### Segmentstrategier

SKAT arbejder målrettet med reduktion af skattegab. Fundamentet for dette arbejde er segmentering af skattegab indenfor de store problemfelter af den ubeskattede økonomi. Segmentstrategier anviser både langsigtede løsninger, der sikrer en varig minimering af skattegab, og handlinger på den kortere bane; hvordan vi indtil da kan sætte hurtigt ind med en omkostningseffektiv indsats.

## De seks trin i processen

1. Skattegabet måles.
2. Skattegabet opdeles i segmenter. Segmenterne prioriteres efter størrelse af skattegab og barriererne for indsats.
3. Segmentstrategier udarbejdes med henblik på at opnå effekt på skattegabet.
4. Ressourcer fordeles til områder, hvor den største effekt på skattegabet findes.
5. Segmentstrategier gennemføres efter fælles standarder og best-practice.
6. Den realiserede effekt af segmentstrategierne vurderes, og der evalueres på indsatsen.



Der skal for hvert segment udarbejdes en **flerårig segmentstrategi**. Indsats arbejder med mandtals- og temabaserede segmenter. De mandtalsbaserede er for eksempel: Personselvangivelsen, Mikrovirksomheder, De største virksomheder mfl. Derudover er der en række tema-segmenter, hvis problemstillinger optræder på tværs af mandtalssegmenterne for eksempel: Biler, Ejendomme, Globalisering mfl.

Segmentstrategien fortæller, hvad vi skal gøre – helt konkret. Segmentstrategierne giver mulighed for styring, og aktiviteternes effekt skal kunne måles i forhold til skattegabet.

Strategierne skaber en overordnet ramme i segmenterne og dækker over:

- Vidensgrundlag – tidligere projekter, internationale erfaringer, compliance mfl.
- Analyse – beskrivelse og analyse af hovedudfordringerne i segmentet
- Tilgang – strukturel respons samt målrettet vejledning og synlig kontrol
- Handleplaner – flerårige handleplaner
- Opfølgning – effekt- og produktionsmåling

En segmentstrategi udbygger den viden, SKAT har på området, og analyserer muligheder for at minimere skattegabet og sikre provenuet gennem strukturel respons og indsats.

En samling af al denne viden i segmenterne giver et godt grundlag for at beslutte, hvilke muligheder der er for at minimere det konkrete skattegab. Er love og regler uklare? Er vores it-systemer gode nok? Er der markedsført og vejledt godt nok?

Først når disse former for strukturel respons er overvejet, skal der sættes ind med forskellige former for kontrol. Fordi kontrol er den absolut dyreste måde at opkræve skatter og afgifter på.

## Metoder

Det er af stor betydning, at der i Indsats løbende arbejdes med at optimere **metoderne**. Effektiviteten i Indsats' arbejde skal styrkes. Derfor skal der arbejdes med indsatskoncepter, der stiller præcise krav til og mål for, hvordan kontrolindsatsen bliver effektiv og ressourcerne udnyttet bedst muligt.

I løbet af 2013 er der arbejdet med at sikre, at der kommer endnu mere fokus på retssikkerhed i indsatsprojekternes drejebøger, og der er udarbejdet en række kontrol- og revisionsmanualer, som skal bruges i kontrolsagerne.

Langt de fleste kontroller udføres i indsatsprojekter, mens visse driftsopgaver har en mere fast og kontinuerlig karakter. Både indsatsprojekter og driftsopgaver bliver planlagt detaljeret på alle processer i kontrolarbejdet, fra udsøgning og besøgsaftaler til opfølgning og afrapportering af arbejdet.

Indsats har offentliggjort "Aktivitetsplan 2014", der tager udgangspunkt i de 22 segmenter, og beskriver, hvilke projekter og driftsopgaver, der skal arbejdes med i 2014. Når vi bruger segmenterne som udgangspunkt, er det en helt ny tilgang, som er uafhængig af organiseringen af Indsats. Hvor organiseringen kan ændres i takt med behov og udviklingen, vil segmenterne være langt mere statiske og fremtidssikrede.

Medarbejdere og ledere kan indgå i projekter og driftsopgaver på tværs af afdelingerne i Indsats, flytte på tværs af afdelinger og i nogle tilfælde også indgå i projekter på tværs af forretningsområderne. Der vil til stadighed være behov for fleksibilitet i medarbejderanvendelsen, så der kan sættes ind der, hvor indsatsen giver størst effekt på skattegabet.

## SKAT Indsats