



**SKATs**

**Inddrivelsesstrategi**

# Indholdsfortegnelse:

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INDDRIVELSESTRATEGIEN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. INDLEDNING .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. INDDRIVELSESTRATEGIENS OPBYGNING .....</b>	<b>4</b>
<i>1.2.1. Forebyggende indsats .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Enkel indsats .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Skærpet indsats .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4. Forstærket indsats .....</i>	<i>5</i>
<b>1.3. SÆRLIGE RESTANCE - OG RESTANTTYPER .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. ILLUSTRATION AF DE 4 INDSATSER .....</b>	<b>6</b>
<i>Figur 2: Inddrivelsesstrategien med de fire indsatser .....</i>	<i>6</i>
<b>2. FORDRINGSHAVERE .....</b>	<b>6</b>
<b>3. STRATEGI TIL UNDERSTØTTELSE AF SKATS VISIONER .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. RETSSIKKERHED .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 SERVICE .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 KVALITET .....</b>	<b>8</b>
<b>3.4. EFFEKTIVITET .....</b>	<b>8</b>
<i>3.4.1. Restanceinddrivelse .....</i>	<i>8</i>
<i>3.4.2. Organisation .....</i>	<i>8</i>
<i>3.4.3. Forbedring af regelgrundlaget .....</i>	<i>8</i>
<i>3.4.4. International optik .....</i>	<i>9</i>
<b>3.5. ÅBENHED .....</b>	<b>9</b>
<b>3.6. ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS .....</b>	<b>9</b>
<b>4. MÅLINGER .....</b>	<b>9</b>
<b>5. OPERATIONALISERING .....</b>	<b>10</b>
<b>6. PÅ VEJ MOD EFL .....</b>	<b>11</b>

## Forord

SKAT præsenterer hermed sin strategi for inddrivelse af restancer hos borgere og virksomheder – kaldet Inddrivelsesstrategien. Strategien har særlig fokus på perioden 2006 til 2009, men rækker også ud over denne tidshorisont. Perioden er berørt af, at SKATs inddrivelsesmyndighed den 1. januar 2009 idriftsætter Ét Fælles Inddrivelsessystem (EFI), som håndterer alle typer af offentlige restancer, som SKAT har til inddrivelse.

Indtil 1. januar 2009 vil inddrivelsen af restancer fra borgere og virksomheder ske ved brug af de nuværende 5 selvstændige it-løsninger på området. De strategiske indsatsområder frem mod EFI vil derfor sigte mod en mere optimal brug af de eksisterende systemer. For det første ved at foretage en omfordeling af kravenes nuværende systemunderstøttelse. For det andet ved at bygge bro mellem systemerne med henblik på driftsoptimering og effektivitet. Og for det tredje skal indsatsen rettes mod midlertidige løsninger, som skal sikre en mere målrettet og effektiv prioritering af restanceopgaven for at sikre største muligt provenu samt en mere effektiv håndtering af den såkaldte dobbeltgænger-problematik.

### *Koncernens mission og visioner*

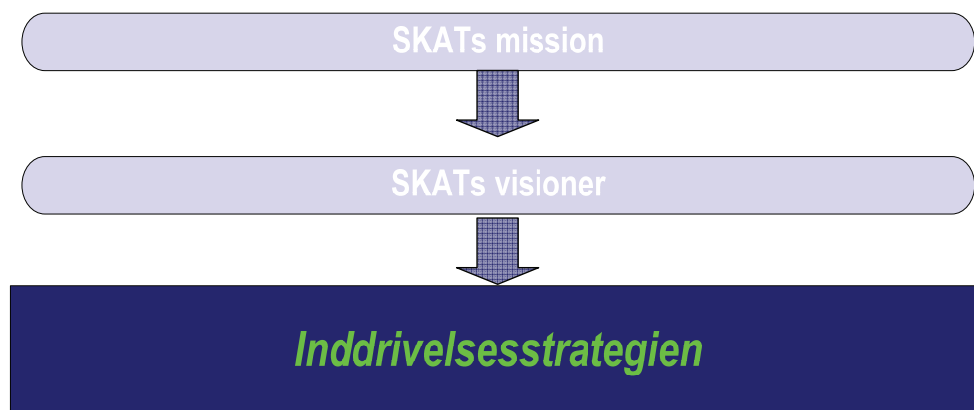
Den overordnede mission for Skatteministeriet, SKAT og Landsskatteretten er:  
*at sikre en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor.*

Koncernens overordnede mission skal realiseres via følgende visioner:

#### Visioner for Skatteministeriet, SKAT og Landsskatteretten

- **Retssikkerhed** – Vi tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair – og det opleves sådan.
- **Service** – Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov, det er både de og vi bedst tjent med.
- **Kvalitet** – Vores arbejde er i høj kvalitet – det forventes af os.
- **Effektivitet** – Vi løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde. Vi går foran i opbygningen af fremtidens offentlige sektor.
- **Åbenhed** – Vi laver vores arbejde, så både skatteydere og offentligheden kan se, hvad vi gør – og hvorfor.
- **Attraktiv arbejdsplads** – Vi skaber fagligt inspirerende miljøer med gode udviklingsmuligheder – det giver arbejdsglæde og resultater.

Inddrivelsesstrategien tager sit afsæt i koncernens mission og visioner og ekspliciteres i nedenstående figur 1.



**Figur 1: Grundlaget for Inddrivelsesstrategien**

Formålet med inddrivelsesstrategien er:

- *at målrette og individualisere inddrivelsen.* Indsatsen skal resultere i størst muligt provenu, og således at restancetilvæksten stoppes. Der skal anvendes færrest mulige ressourcer, og der skal være et kontinuerligt fokus på borgernes og virksomhedernes retssikkerhed.

- *at etablere et godt samarbejde med fordringshaver.* Inddrivelsesstrategien skal understøtte målet om at øge antallet af borgere og virksomheder, som af sig selv angiver og betaler korrekt.

Formålet udmøntes ved i praksis at indfri følgende mål:

- Etablering af fælles praksis og regelgrundlag for udøvelsen af restanceinddrivelsen og dermed styrkelse af borgernes retssikkerhed.
- Betydelig reduktion af det nuværende dobbeltarbejde ved en koordineret entydig restanceinddrivelsesindsats.
- Ledelsesmæssig fokus på opgaven således, at de mest effektive inddrivelsesmidler konsekvent anvendes.
- Forbedret styring og prioritering af restanceinddrivelsesindsatsen mod de områder, hvor der er størst sandsynlighed for betalingsevne.
- Betragtelige administrative forbedringer.

*Frem imod 2009*

De holdninger, som strategien er udtryk for, bliver fra 2009 understøttet af EFI, ligesom den skal understøttes af én ny fælles inddrivelseslov. Jeg forventer, at der i forbindelse med igangsætningen af EFI bliver behov for at justere inddrivelsesstrategien set i lyset af de muligheder, som det nye system giver, og som det ikke har været muligt at indtænke på nuværende tidspunkt.

*Claus Kaaber  
November 2006*

# 1. Inddrivelsesstrategien

## 1.1. Indledning

Inddrivelsesstrategien bygger på den antagelse, at hovedparten af borgere og virksomheder ønsker at betale til tiden. Indsatsen i forhold til inddrivelse af de offentlige restancer skal derfor også afspejle, at borgere og virksomheder har forskellig evne og vilje til at overholde reglerne og betale deres restancer. I inddrivelsesmyndighedens terminologi taler vi om hhv. medspillere og modspillere.

*Medspillere* er de borgere og virksomheder, der har viljen til at betale. Disse tilbyder vi som udgangspunkt frivillige ordninger, service, dialog og digitale løsninger. Hensynet til medspillerne skal sikres ved, at inddrivelsesmyndigheden samarbejder med fordringshaverne om forebyggelse.

*Modspillere* er de borgere og virksomheder, som 1) har evnen - men ikke viljen - til at betale, og 2) hverken har viljen eller evnen til at betale. Modspillerne bliver fulgt tæt, og i forhold til dem bruger vi de mere indgribende og effektive tvangsinddrivelseskridt. Med andre ord, virksomheder og personer der har evnen til at betale, *skal* betale.

## 1.2. Inddrivelsesstrategiens opbygning

Inddrivelsesstrategien er bygget på fire indsats. En indsats vælges med udgangspunkt i en samlet vurdering af en restants evne og vilje til at betale, samt risiko for tab af offentlige indtægter. I en konkret sag vælger vi de tiltag, der mest hensigtsmæssigt nedbringer restancen under hensyntagen til ressourceforbruget.

Visitationen bygger på objektive kriterier, som SKAT er i besiddelse af. Eksempelvis om hvorvidt skyldneren er en virksomhed eller en privat person, gældens størrelse, størrelsen af skyldners indtægt, indtægtskilde, formueforhold og gældens karakter. Denne måde at visitere på *skal således understøtte valg af den mest effektive indsats*.

Formålet med at anvende flere og forskellige inddrivelsesindsatser er at opnå en endnu mere nuanceret og målrettet inddrivelse.

Indsatserne gradueres *fra* dialog og frivillighed *over* mere bindende aftaler *til* egentlig tvangsinddrivelse. En indsats skal således prioriteres mod de områder, hvor der er størst sandsynlighed for betalingsevne. I de følgende afsnit beskrives de fire indsatser.

### 1.2.1. Forebyggende indsats

Som udgangspunkt kommer vi som inddrivelsesmyndighed ikke i kontakt med de medspillere, som både har evnen og viljen til at overholde reglerne. Men da indsatsen omfatter potentielle restanter, skal der være fokus på forebyggende tiltag, der sikrer, at restancetilvæksten begrænses mest muligt bl.a. gennem et omfattende samarbejde med fordringshavere og servicesøjlen.

### 1.2.2. Enkel indsats

Frivillige aftaler anvender vi overfor virksomheder og borgere, der har viljen til at overholde reglerne, hvorimod vi anvender lønindeholdelse overfor de borgere, der har viljen, men ikke evnen til at overholde en frivillig aftale. (Inddrivelsesmyndigheden anser lønindeholdelse som en enkel og effektiv indsats).

Enkel indsats kan bestå i:

- Telefonisk kontakt
- Orientering om digitale selvbetjeningsløsninger (TastSelv m.v.)
- Frivillige aftaler
- Modregning
- Lønindeholdelse

### 1.2.3. Skærpet indsats

Den skærpede indsats anvender vi overfor virksomheder og borgere, der mangler enten viljen eller evnen til at betale.

Inddrivelsen overfor virksomheder vil ske i form af udlæg. Når et tiltag vælges, skal der indgå en risikovurdering af gældsforholdet, med henblik på potentiel forøgelse. I bekræftende fald vælger vi et tiltag, der kan begrænse denne risiko.

Skærpet indsats kan bestå i:

- Udtømmende udlægsforretning
- Korte aftaler evt. mod sikkerhedsstillelse/udlæg
- Fratagelse af bevillinger
- Registrering i RKI
- Tvangsrealisation
- Konkurs
- Tvangsafmeldelse
- Samarbejde med service- og kontrolsøjlerne om udveksling af oplysninger og koordinering af tiltag

### 1.2.4. Forstærket indsats

Indsatsen anvender vi overfor borgere og virksomheder, som har besluttet sig for, at de ikke vil overholde reglerne. Ligeledes omfatter indsatsen alle, der har været årsag til større og/eller gentagne tab for de offentlige kasser, samt alle der udviser en egentlig kriminell adfærd.

Der er sammenfald i tiltag mellem *skærpet indsats* og *forstærket indsats*. Forskellen er imidlertid den, at ved forstærket indsats vil hurtig og effektiv handling være afgørende i målet om at standse restancetilvæksten. Restancer skal sikres ved udlæg i aktiver.

Det skal sikres, at tiltag i forhold til inddrivelsesstrategien koordineres med tiltag i forhold til SKATs indsatsstrategi. Inddrivelsesindsatsen vil ofte ske i samarbejde med eller koordineret med kontrolsøjlen. Ligesom indsatsen kan have ”aktionsmæssig” karakter, praktiseret i samarbejde med kontrolsøjlen.

Forstærket indsats kan bestå i:

- Overvågning og intens opfølgning
- Aktivt samarbejde med øvrige afdelinger
- ”Støvsuge” efter alle aktiver
- Registrering i RKI
- Udtømmende udlægsforretning
- Tvangsrealisation

- Fratagelse af bevillinger
- Tvangsafmeldelse
- Konkurs
- Fratagelse af retten til at drive virksomhed
- Bistand ved arrest

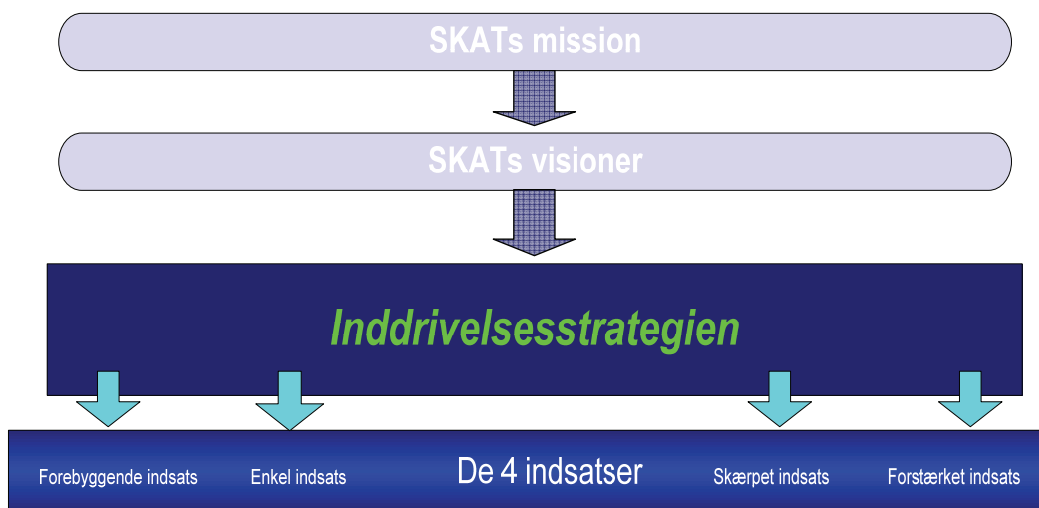
### 1.3. Særlige restance - og restanttyper

Nogle restance- og restanttyper har en karakter, der indebærer et særligt tiltag på tværs af de beskrevne indsætter. Eksempler på disse restance- og restanttyper er: fortrinsberettigede krav, bøder, socialt udsatte grupper og store virksomheder, der udviser tegn på likviditetsproblemer. Er der tale om store restancer, vil udlæg blive anvendt til sikring af kravet overfor såvel virksomheder som borgere – også dem som har både vilje og evne til at betale.

Tiltag overfor de særlige restance- og restanttyper bliver præciseret i inddrivelsesplanen.

### 1.4. Illustration af de 4 indsætter

De fire indsætter skal forstås som en strategisk del af Inddrivelsesstrategien, hvor borgere og virksomheder opdeles i forhold til vilje og betalingsevne. De enkelte indsætter skal give et billede af, hvordan de enkelte tiltag kan udnyttes mest effektivt i forhold til de enkelte restancer. Figur 2 illustrerer denne sammenhæng:



Figur 2: Inddrivelsesstrategien med de fire indsætter.

## 2. Fordringshavere

Vi styrker inddrivelsen af offentlige restancer gennem aktivt samarbejde med fordringshaverne.

*Det betyder for inddrivessøjlen, at:*

- Vi indgår aftale om rammer og vilkår med de væsentligste fordringshavere og måler på, om vi lever op til det aftalte.

- Vi samarbejder med de enkelte eksterne fordringshavere om forebyggelse af restancer, herunder mulighederne for løbende udveksling af oplysninger, der kan have gensidig interesse.
- Vi samarbejder med SKATs service- og kontrolsøjler i de enkelte skattecentre, samarbejdsbogholderierne, kundecentre og betalingscentret om forebyggelse af restancer, og sikring af aktiver således, at der tilstræbes en helhedsorienteret sagsbehandling.

### 3. Strategi til understøttelse af SKATs visioner

I dette afsnit konkretiseres koncernens visioner, som blev præsenteret i forordet. Konkretiseringen skal udmøntes i inddrivelsesstrategiske mål.

#### 3.1. Retssikkerhed

Vi tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair – og det opleves sådan.

*Det betyder for inddrivessøjlen, at borgere og virksomheder som er i restance:*

- Skal opleve, at vi tænker retssikkerhed ind i inddrivelsesarbejdet.
- Bliver behandlet ensartet, idet der er et fælles regelgrundlag og en fælles praksis for inddrivelsen af krav (hvilket ikke er til hinder for en målrettet og individualiseret indsats i forhold til ensartede restant- og restancetyper).
- Har krav på forudsigelighed og gennemsigtighed i regelanvendelsen og skal kunne forudberegne sin retsstilling ved bestemte dispositioner. Denne retsstilling skal ikke kunne ændres vilkårligt.

*Det betyder for inddrivessøjlen, at borgere og virksomheder, der ikke er i restance:*

- Skal have indfriet en berettiget forventning om, at de, der ikke betaler rettidigt, mødes med krav om betaling.

#### 3.2 Service

Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov. Det er både de og vi bedst tjent med.

*Det betyder for inddrivessøjlen, at:*

- Vi udarbejder en forståelig opgørelse af restancens sammensætning.
- Vi giver information og vejledning om rettigheder og pligter, herunder reglerne for rettidig betaling, eftergivelse og gældssanering.
- På kort og lang sigt har vi tænkt på digitale selvbetjeningsløsninger, således at restanter, indenfor nærmere aftalte rammer, kan indgå betalingsaftaler via internettet.



### 3.3 Kvalitet

Vores arbejde er i høj kvalitet – det forventes af os.

*Det betyder for inddrivelsessøjlen, at vi leverer sagsbehandling på et højt fagligt niveau, og at:*

- Vi lever op til de forvaltningsretlige krav i vores sagsbehandling.
- Vi skaber et højt fagligt miljø på inddrivelsesområdet i det enkelte skattecenter, kompetencecentre og specialcentre.
- Vi opstiller kvalitetsmål for inddrivelsesarbejdet.

### 3.4. Effektivitet

Vi løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde. Vi går foran i opbygningen af fremtidens offentlige sektor.

*Det betyder for inddrivelsessøjlen, at vi inddriver flest mulige restancer billigst og hurtigst muligt og med færrest mulige ressourcer, ud fra de givne forudsætninger.*

#### 3.4.1. Restanceinddrivelse

- Vi anvender det inddrivelsesmiddel, der er mest egnet til at inddrive restancen eller standse restancetilvæksten i den enkelte virksomhed.
- Vi arbejder med visitation af restanter efter deres evne og vilje til betaling.
- Vi vurderer, om der er grundlag for anvendelse af reglerne for henstand, eftergivelse og gældssanering, når restanten ingen betalingsevne har.
- Borgere og virksomheder skal kunne indgå betalingsaftaler via internettet.
- Vi koordinerer indsatsen overfor restanter, som har restancer i flere restancesystemer.
- Vi ser det som en væsentlig udfordring med den nuværende systemunderstøttelse at håndtere dobbeltgængere i forhold til én indgang til restanceinddrivelsesmyndigheden.
- Vi vil arbejde for en midlertidig systemmæssig understøttelse af en enkel og smidig tilgang til at få en fyldestgørende engagementsoversigt (Datawarehousemodel).
- Vi udvikler Ét Fælles Inddrivelsessystem (EFI). Systemet skal understøtte automatiseret visitation af restanter i forskellige spor med det mål at opnå en endnu mere nuanceret og målrettet inddrivelse.
- Den hårde kerne af restanter behandles uden hensyntagen til kosteffektivitet.

#### 3.4.2. Organisation

- Der skal ske en afklaring af grænseflader internt i SKAT.
- Vi arbejder aktivt og systematisk med opsamling af erfaringer og viden med henblik på løbende effektivisering af vores arbejdsprocesser (best practise).
- Vi arbejder hen imod at udvikle en organisationsidentitet og - kultur, der skal styrke mulighederne for at realisere en effektiv og sammenhængende inddrivelse.

#### 3.4.3. Forbedring af regelgrundlaget

- Vi arbejder aktivt og systematisk med opsamling af erfaringer og viden med henblik på forenkling og harmonisering af regelgrundlaget og deltagelse i det lovforberedende arbejde i samarbejde med Skatteministeriet.
- Vi sikrer, at administrationsgrundlaget er klart, forståeligt og tilgængeligt.

#### 3.4.4. International optik

- Det internationale Inddrivelsescenter formaliseres og snitflader til øvrige inddrivelsesenheder afklares.
- Vi vil have øget opmærksomhed på globaliseringens indflydelse på inddrivelsesarbejdet, herunder udnyttelse og udbygning af aftaler om gensidig bistand i forbindelse med inddrivelsen.

### 3.5. Åbenhed

Vi laver vores arbejde, så både skatteydere og offentligheden kan se, hvad vi gør - og hvorfor.

*Det betyder for inddrivelsessøjlen*, at vores administrationsgrundlag, inddrivelsesplan og resultater er tilgængeligt på Internettet. I forhold til fordringshavere indgår vi aftaler med de væsentligste aktører, og i forhold til restanterne indebærer det, at:

- Vi giver mulighed for digitale selvbetjeningsløsninger, således at de indenfor aftalte rammer, kan indgå betalingsaftaler med SKAT via internettet.
- Vi giver mulighed for, at borgere så vel som virksomheder kan se deres samlede restance til SKAT via Internettet.
- Vi giver information og vejledning om rettigheder og pligter i forbindelse med inddrivelsen, herunder reglerne for eftergivelse og gældsansæring.

### 3.6. Attraktiv arbejdsplads

Vi skaber fagligt inspirerende miljøer med gode udviklingsmuligheder – det giver arbejdsglæde og resultater.

*Det betyder for inddrivelsessøjlen*, at vi går i dialog med medarbejderne om løsningen af arbejdsopgaverne og udvikling af deres kompetencer.

- Vi involverer medarbejderne i udviklingen af arbejdsprocesser og regelforenkling.
- Vi giver vore medarbejdere mulighed for at få viden og kompetencer på tværs af SKATs organisation.

## 4. Målinger

- Vi foretager måling af vores sagsbehandlingstider inden for relevante sagsområder - koordineret med sagsbehandlingsmålene generelt i SKAT.
- Vi følger løbende udviklingen i restancerne og produktionen fordelt på de enkelte restancerearter og analyserer på årsager.
- Vi ønsker, at der skal være fokus på andet og mere end måltal på restancemassen ultimo året.
- Vi anvender mål og målinger, der understøtter vores Inddrivelsesstrategi, herunder at inddrivelsesindsatsen rettes mod de områder, hvor der er størst sandsynlighed for betalings-evne og at vi anvender de inddrivelsestiltag, der er mest egnede til at inddrive restancen eller standse restancetilvæksten.
- Vi anvender mål og målinger, der understøtter de overordnede hensyn, der gælder for inddrivelsesområdet, nemlig effektivitet, retssikkerhed og sociale hensyn.

- Inddrivelsesstrategien samtænker mål og målinger med de øvrige søjler (service og kontrol) i SKAT. F.eks. er mål på restancemassen et fælles mål for hele SKAT, hvor opkrævning og forebyggelse har stor betydning for resultaterne.
- Vi anvender benchmarking mellem skattecentrene og i forhold til andre inddrivelsesmyndigheder, hvor benchmarking kan gennemføres.

## 5. Operationalisering

Inddrivelsesstrategien implementeres straks i SKAT. Den konkrete udmøntning af strategien sker igennem årlige *inddrivelsesplaner*. I de årlige inddrivelsesplaner fastlægges og konkretiseres de aktuelle strategiske fokusområder på inddrivelsesområdet.

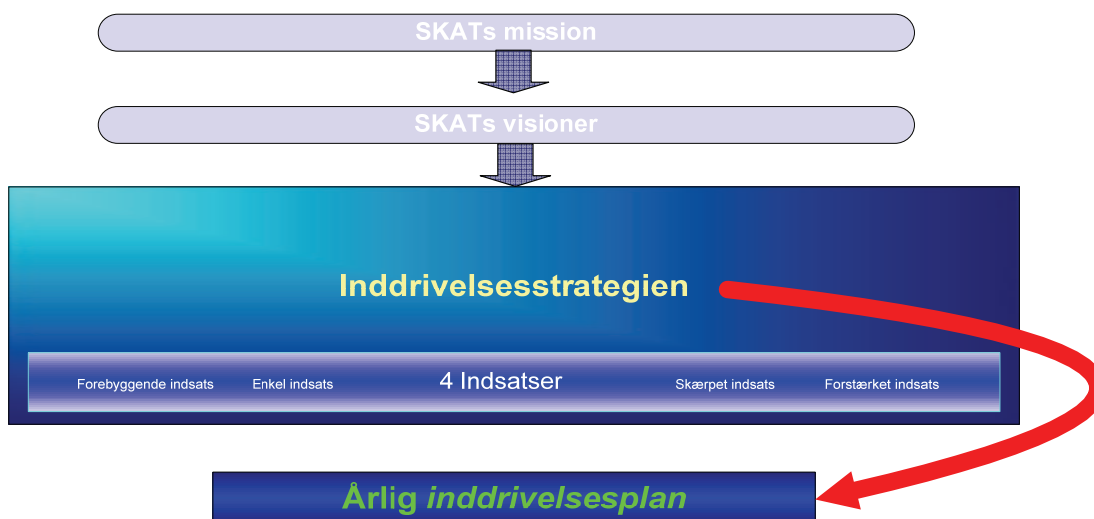
De årlige inddrivelsesplaner indeholder desuden den overordnede udmøntning af resultatkravene på inddrivelsesområdet for det pågældende år. Inddrivelsesplanerne er samtidig inddrivelsesmyndighedens bidrag til den samlede indsatsplan for SKAT.

For at sikre at nærværende Inddrivelsesstrategi implementeres og efterleves, udarbejdes en implementeringsplan. Heri indgår bl.a. følgende:

- Inddrivelsesstrategien kommunikeres på en række niveauer bl.a. for at sikre, at medarbejderne får en forståelse for principperne.
- Inddrivelsesstrategien og inddrivelsesplan offentliggøres som led i visionen om åbenhed.
- Der fastlægges en metode til ekstern information.

De faglige ledelsesfora har ansvaret for udarbejdelse af oplæg til inddrivelsesplanerne og den overordnede opfølgning på strategiens udmøntning.

I figur 3 er den overordnede proces beskrevet. Den røde pil illustrerer, hvordan de årlige inddrivelsesplaner skal udspringe fra den fastlagte Inddrivelsesstrategi. Inddrivelsesplanerne skal således baseres på selve strategien.



Figur 2: Operationalisering af Inddrivelsesstrategien

## 6. På vej mod EFI

De anførte strategiske tiltag skal understøttes af konkrete initiativer både på den korte bane - som er fra nu og frem til idriftsættelse af EFI - og på den lange bane, dvs. når EFI er i drift, og den nye fælles inddrivelseslov foreligger.

På den korte bane kan der, med udgangspunkt i SKATs datawarehouse, iværksættes en midlertidig systemmæssig understøttelse, hvorved der eksempelvis kan etableres en række statistiske udsøgninger af forskellige restanter og restancetyper. Visitationen skal understøtte valget af de mest hensigtsmæssige tiltag, og sikre mest effektiv inddrivelse.

På den lange bane skal EFI udarbejde en omfattende visitationsmodel, der målrettet arbejder med de områder, hvor der er størst sandsynlighed for betalingsevne, samt tager hensyn til restantens samlede forhold. Med introduktionen og indførelsen af EFI vil de nuværende systemer blive afløst. Dette vil bidrage til, at den enkelte medarbejder får en mere overskuelig, spændende og dynamisk arbejdsdag.