



SKAT

# Inddrivelsesplan 2007

## Fra strategi til handling

**1. halvår 2007**  
**Inddrivelse**

## **Inddrivelsesplan 2007**

### **Indledning**

SKAT er en enhedsforvaltning. Vi arbejder løbende med at placere vores løsning af inddrivelsesopgaverne, der hvor ressourcerne og kompetencerne er. Dette sikrer løsning af alle opgaver ud fra målsætningen om at opnå størst muligt inddrivelsesprovenu. Ressourcerne skal prioriteres i forhold til risikoen for tab.

Inddrivelsesplanen 2007 er den første operationalisering af inddrivelsesstrategien. Inddrivelsesplanen er gældende for 1. halvår af 2007. Inden udgangen af 1. halvår evalueres de igangsatte initiativer. De regionale initiativer, der målbart har givet den største effekt i 1. halvår af 2007, udrulles herefter på landsplan i 2. halvår af 2007. Fagligt Ledelsesforum Inddrivelse følger månedligt op på de igangsatte initiativer.

Inddrivelsesplanen 2007 vil være kendetegnet ved, at der anlægges en offensiv og konsekvent inddrivelsesprofil for SKAT som ny inddrivelsesmyndighed.

Inddrivelsesplanen er retningsgivende for de operationaliserede aktiviteter, der vil være på inddrivelsesområdet i 2007. Det helt overordnede mål med planen er, at de samlede restancer skal tilbage til niveauet før fusionen. For at understøtte dette mål implementeres der i begyndelsen af 2007 en række systemforbedringer bl.a. i form af en øget systemintegration mellem RIS og KMD-IND. Dette er for at sikre, at der ikke sker en ressourcekrævende overadministration af restancer, der er registreret i begge restancesystemer. Det forventes tillige, at der i forbindelse med årsopgørelsen 2006 anvendes en mere optimal og systemunderstøttet modregningsprocedure. Med den nye løsning vil langt størstedelen af de manuelle arbejdsgange blive systemunderstøttet både i SKAT og hos de kommunale fordringshavere.

På inddrivelsesområdet er der i finansloven 2007 fastlagt henholdsvis et restancemål på skatter og afgifter på 9,5 mia. kr. samt på øvrige restancer

på 10 mia. kr. I resultatkontakten med Skatteministeriet er restancemålet på øvrige restancer fastlagt til 12,5 mia. kr. Årsagen, til at der internt i SKAT styres efter et mål for øvrige restancer på 12,5 mia. kr., er, at restancer fra den daværende inddrivelsesenhed (arbejdsløshedsforsikring, biblioteksrestancer, DR-licens, DSB-afgifter mv.) ikke indgik i grundlaget for måltallet på 10,0 mia. kr.

I et parallelt forløb med inddrivelsesplanen udrulles de strategiske initiativer i form af en landsdækkende strategiplan. Kendetegnet for disse initiativer er, at de er obligatoriske og strækker sig frem til 2010. Initiativerne understøtter effektiviseringspotentialer i finanslovsaftalen for 2007-2010 og skal medvirke til en mere effektiv inddrivelse, så restancerne vil falde i 2007.

Inddrivelsesplanen er bygget op om en række landsdækkende og regionale initiativer, såvel obligatoriske som frivillige, samt initiativer initieret af Hovedcentret.

Hovedtanken er, at der i forhold til det regionale niveau skal være plads til at indrette sig indenfor rammerne af det regionale råderum og med respekt af de regionale forskelle der er på restanceområdet – så længe disse er i overensstemmelse med inddrivelsesstrategien og inddrivelsesvejledningen, der er administrationsgrundlaget for inddrivelse.

Forandringer tager tid – det skal vi både huske på og respektere. I år skal vi prøve os frem, så og høste erfaring - for til næste år at fortsætte og styrke sigtelinierne i inddrivelsesarbejdet.

God arbejdslyst.

Claus Kaaber  
Inddrivelsesdirektør

## Indholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Indledning</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>Indholdsfortegnelse</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1. LANDSDÆKKENDE OBLIGATORISKE TEMAER</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1. INDSATSEN OVER FOR VIRKSOMHEDER: .....   | 4         |
| 1.2. POLITIBØDER: .....   | 5         |
| 1.3. EFTERGIVELSE: .....  | 5         |
| 1.4. EFTERGIVELSE - SOCIALT UDSATTE GRUPPER: .....  | 6         |
| 1.5. AFDRAGSORDNING OG LØNINDEHOLDELSE – TABELTRÆK OG<br>BETALINGSEVNEBEREGNING: .....      | 7         |
| 1.6. REMONSTRATION: .....   | 7         |
| 1.7. DEBITOR- OG STANDARDBREVE: .....   | 8         |
| <b>2. HOVEDCENTER INITIATIVER</b> .....   | <b>9</b>  |
| 2.1. VEJLEDNING TIL PRIORITERING AF SAGER: .....  | 9         |
| 2.2. PRIORITERINGSLISTER FRA DATAWAREHOUSE (DW): .....                                      | 9         |
| <b>3. REGIONALE INITIATIVER</b> .....   | <b>10</b> |
| 3.1. PÅ SAMARBEJDSNIVEAU: .....   | 10        |
| 3.2. PÅ SKATTECENTERNIVEAU: .....   | 10        |
| <b>4. ANVENDELSE AF INDDRIVELSESVÆRKTØJER OG INDSATSER</b> .....                            | <b>11</b> |
| 4.1. SONDRINGEN MELLEM RESTANCETILGANG (FOREBYGGENDE INDSATS) OG<br>RESTANCETILVÆKST: ..... | 11        |
| 4.2. ENKEL INDSATS: .....   | 12        |
| 4.3. SKÆRPET / FORSTÆRKET INDSATS: .....  | 12        |
| 4.4. BRUG AF RKI: .....   | 13        |
| <b>5. AFRAPPORTERING OG OPFØLGNING</b> .....  | <b>13</b> |

## 1. Landsdækkende obligatoriske temaer

### 1.1. Indsatsen over for virksomheder:

#### Indsatsforløb:

I 2007 skal der iværksættes særlig indsats overfor virksomheder og deres restancer.

Virksomhedsrestancer defineres overordnet som:

- A-skat
- AM-bidrag
- Moms
- Told
- Selskabsskat
- Lønsumsafgift
- Punktafgifter
- B-skat

Indsatsen skal ske ved, at der sættes øget fokus på, hvordan håndtering af virksomhedsrestancer – uanset størrelse - sker i dag.

Indsatsen skal endvidere ske ved, at der bliver et øget fokus på anvendelsen af konkursinstituttet. Der vil således i begyndelsen af 2007 blive udarbejdet en politik for indgivelse af konkursbegæring. I denne politik vil der være fokus på 2 områder:

- Samarbejdet mellem det enkelte skattecenter og specialcentret forud for at beslutning om konkurs træffes.
- Specialcentrets medvirken til at kvalificere at betingelserne for indgivelse af konkursbegæring er til stede.

Der skal endvidere være øget fokus på restanceudviklingen samt ressourceanvendelsen.

Det er op til de enkelte samarbejder at planlægge og koordinere inddrivelses- og ressourceindsatsen.

#### Effekt og succeskriterier:

Effekten af indsatsen er at nedbringe de virksomhedsvendte restancer og anvende konkursinstituttet i alle relevante sager samt at forebygge restancetilvæksten på området.

Uanset systemunderstøttelsen, så skal indsatsen mod virksomhederne ses som én sag.

## Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis vedrørende den generelle restanceudvikling.
- Månedsvis for så vidt angår antallet af indgivne konkursbegæringer.

## **1.2. Politibøder:**

SKAT har med virkning fra 1/6 2006 overtaget inddrivelsen af politiets bødeområde.

### Indsatsforløb:

SKAT vil i 2007 fokusere på at få sagsbehandlingen af politibøder normaliseret og gjort driftssikker. Hertil hører bl.a. en løbende afklaring af - og løsning af udestående forretningsprocesser af såvel teknisk som faglig karakter.

Denne opgave indbefatter bl.a. at gøre tilrettelæggelsen af sagsbehandlingen i forbindelse med afsoningssager, klagesager og eftergivelsessager færdig. Dette vil ske i samarbejde med bl.a. politiet og Kriminalforsorgen.

Til opgaven hører også at afklare og tilrettelægge sagsbehandlingen af kon-tanthjælpsmodtagere, der har fået en politibøde. Dette vil ske i samarbejde med bl.a. Juridisk Service, Inddrivelse i Hovedcentret.

### Effekt og succeskriterier:

Der skal arbejdes med en generel procesoptimering på området, der sikrer en ekspedition af ubehandlede sager, der ligger i forbindelse med overtagelsen af opgaven fra politiet.

## Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

## **1.3. Eftergivelse:**

### Indsatsforløb:

For at anvende reglerne om eftergivelse på en ensartet og effektiv måde gennemføres i 2007 en "Aktion eftergivelse".

Formålet med initiativet er at udnytte, at der nu er etableret fælles regelgrundlag for eftergivelse af de krav, der er overdraget til inddrivelse, samt at udnytte mulighederne for ikke inddrivelige restancer og afskrivning. Endvidere undersøges og vurderes, om der er behov for ensartet grundlag for uerholdelighed og afskrivninger af fordringer. Herudover skal mulighederne for ændring af de nuværende retningslinier for anmeldelse af krav i gældssaner-inger undersøges.

## Effekt og succeskriterier:

Der udarbejdes en rapport i januar 2007, og rapportens anbefalinger implementeres herefter i inddrivelsen. Implementeringsopgaven forankres hos de 5 retschefer og chefen for IC.

## Afrapporteringsfrekvens:

- Efter udløbet af "aktionsperioden".
- Der skal ske afrapportering til Arbejdsgruppen vedrørende aktion "Optrækning", som vil bearbejde indberetningerne med henblik på afrapportering til retscheferne.

## **1.4. Eftergivelse - Socialt udsatte grupper:**

Der er tale om indførelsen af en ny ordning på inddrivelsesområdet, der gælder for en særlig persongruppe. Ordningen er i første omgang en forsøgsordning og træder i kraft 1/2 2007. Ordningen administreres af SKAT.

## Indsatsforløb:

Personer der har modtaget kontanthjælp, starthjælp, introduktionsydelse eller tilbud efter beskæftigelsesloven *uafbrudt i 4 år*, og som kommer i arbejde, under uddannelse eller revalidering – kan få eftergivet deres gæld til det offentlige. Gælden eftergives over 5 år, med 1/60 om måneden, og gælden gøres rentefri. Kompensationen til fordringerne opgøres ved udgangen af året med deraf følgende årlig afregning.

Det er hensigten, at sagsbehandlingen tilrettelægges på baggrund af en ansøgning fra den pågældende person, og at selve sagsbehandlingen, herunder den løbende nedskrivning af gæld og afregningen til kreditorerne, så vidt muligt sker automatiseret.

## Effekt og succeskriterier:

Det skal overordnet ske følgende:

- Generel systemtilpasning i SKAT.
- Udarbejdelse af vejledningsmateriale til målgruppen.
- Udarbejdelse af forretningsgange der understøtter opgaven.

## Afrapporteringsfrekvens:

- Kvartalsvis.

### 1.5. Afdragsordning og lønindeholdelse – tabeltræk og betalingsevneberegning:

Der er i inddrivelsesbekendtgørelsen fastsat nærmere bestemmelser om fastsættelse af afdragsordninger og lønindeholdelse på baggrund af et tabeltræk og en betalingsevneberegning.

#### Indsatsforløb:

Bestemmelserne om tabeltræk og betalingsevneberegning er nye i forhold til tidligere.

Med henblik på at opfylde den overordnede målsætning for inddrivelsesområdet om, at der skal skabes en fælles praksis og dermed en styrkelse af restantens retssikkerhed, samt at der sker en styring og prioritering af restanceinddrivelsen mod de områder, hvor der er størst sandsynlighed for betalingsevne, skal der i 2007 være fokus på, at skattecentre

- Hovedsageligt iværksætter afdragsordninger på baggrund af tabeltrækket og kun i særlige tilfælde på baggrund af en betalingsevneberegning.
- Følger den praksis der dannes på baggrund af Landsskatterettens offentliggjorte afgørelser og SKAT-meddelelser fra Hovedcentret.

#### Effekt og succeskriterier:

Retscheferne skal i 2007 løbende foretage en overordnet og tværgående gennemgang og vurdering af skattecentrenes fastsættelse af afdragsordninger og afgørelser om lønindeholdelse. Gennemgangen og vurderingen vil indeholde

- En vurdering af ensartethed og kvaliteten.
- En vurdering af hvorvidt der er behov for præciseringer af administrationsgrundlaget.

#### Af rapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.
- Der skal til brug for retssikkerhedschefens arbejde med retssikkerhed i SKAT foretages en afsluttende indrapportering senest primo 2008.

### 1.6. Remonstration:

#### Indsatsforløb:

Remonstration sker i de sager, hvor borgeren påklager en afgørelse truffet af restanceinddrivelsesmyndigheden. Remonstrationen er kendetegnet ved, at afgørelsen revurderes med henblik på enten en fastholdelse af afgørelsen eller med henblik på at give borgeren hel- eller delvis medhold i klagen.



Remonstrationsordningen, og den praksis der har været på området siden november 2005, evalueres ved udgangen af 1. kvartal 2007.

I forbindelse med evaluering af remonstrationsordningen foretager retscheferne en overordnet og tværgående vurdering og drøftelse af klagesagsbehandlingen på inddrivelsesområdet.

### Effekt og succeskriterier:

Den overordnede og tværgående gennemgang og vurdering vil omfatte de afgørelser der har været remonstrationsbehandlet ved henholdsvis skattecentre og specialcentre med henblik på, at

- Foretage en statistisk opgørelse af i hvilke sager afgørelsen er fastholdt eller klager har fået helt eller delvist medhold.
- Vurdere kvaliteten af remonstrationsbehandlingen.
- Vurdere kvaliteten af de sager der er indsendt til landsskatte retten.

Retscheferne følger op på effekt og succeskriterierne.

### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.
- Der skal til brug for retssikkerhedschefens arbejde med retssikkerhed i SKAT foretages en afsluttende indrapportering senest primo 2008.

## **1.7. Debitor- og standardbreve:**

### Indsatsforløb:

Retschefernes overtagelse af det systemmæssige og redaktionelle ansvar for debitor- og standardbreve udmøntes i 2007.

Processen for opsamling og behandling af forslag til nye debitor- og standardbreve, samt ændringer/tilføjelser til eksisterende breve fastlægges og iværksættes i januar 2007. I første halvår ajourføres den samlede beholdning af debitor- og standardbreve, og medio 2007 er processen vedrørende tilføjelser og ændringer til debitor- og standardbreve i løbende proces. I 2. halvår vurderes og udvikles 2. generation af debitorbreve i KMD-IND.

### Effekt og succeskriterier:

Brugen af Debitor- og standardbreve skal medvirke til en væsentlig kvalitetsforbedring i form og indhold i forhold til borgerne og virksomhederne.

### Afrapporteringsfrekvens:

- Kvartalsvis.

## 2. Hovedcenter initiativer

Med baggrund i analysen "effektiv nedbringelse af restancer" initierer Hovedcenteret følgende initiativer:

### 2.1. Vejledning til prioritering af sager:

#### Indsatsforløb:

Der udbydes en eller flere visitationsmodeller baseret på KMD-IND løsningen, der understøtter muligheden for en bedre styring og prioritering af sagerne i skattecentrene.

Model/modellerne stilles til rådigheden inden udgangen af februar.

#### Effekt og succeskriterier:

Mulighed for at målrette inddrivelsesarbejdet mod bestemte restancetyper og restancegrupper og derved også mulighed for en bedre prioritering af ressourcerne mod de sager, hvor det forventes, at der er størst inddrivelsesprovenu samt i forhold til risiko for tab.

#### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis fra marts måned.

### 2.2. Prioriteringslister fra Datawarehouse (DW):

#### Indsatsforløb:

Hovedcenteret leverer udtræk fra DW til skattecentrenes videre behandling vedrørende:

- Restanter med restancer over 50.000 kr. og bankindeståender over 100.000 kr.
- Restanter med restancer over 50.000 kr. og med en friværdi i ejendom på over 500.000 kr.

#### Effekt og succeskriterier:

Udsøgningerne giver mulighed for en bedre prioritering af inddrivelsesarbejdet med henblik på øget inddrivelsesprovenu.

#### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

### 3. Regionale initiativer

Formålet med de regionale initiativer er, at den lokale viden og forskellighed i sammensætningen af inddrivelsespotentialer anvendes målrettet og danner grundlag for vidensdeling på området.

Overordnet set, skal initiativerne medvirke til at fremfinde "best practice" på en række inddrivelsesområder. Der skal derfor arbejdes dynamisk med procesoptimering.

#### 3.1. På samarbejdsniveau:

##### Indsatsforløb:

Hvert samarbejde indmelder to tværgående inddrivelsestemaer rettet mod bestemte **restancetyper**, **restancestørrelser**, **restanttyper** eller **brancher**, som dækker hele samarbejdet.

Det er vigtigt at valget af projekt har sigte på øget inddrivelsesprovenu, og at indsatsen har en målbar effekt på kort sigt.

Temaet beskrives i projektform (Skabelon til brug for indmeldelse og afrapportering udarbejdes og udsendes af Hovedcenteret).

Hovedcenteret udarbejder et inspirationskatalog med afsæt i analysen "effektiv nedbringelse af restancer". Initiativerne valgt fra inspirationskataloget eller egne initiativer indmeldes til Hovedcenteret **senest 15. februar 2007**, hvorefter initiativerne drøftes og fordeles til samarbejderne af det landsdækkende Fagligt Ledelsesforum **senest 6. marts 2007**.

##### Effekt og succeskriterier:

At få skabt en større vidensdeling på tværs af samarbejderne. Fremdriften og resultaterne af projekterne vil løbende blive evalueret i det landsdækkende Faglige Ledelsesforum, og dermed medvirkende til at skabe "best practice" på landsplan.

##### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

#### 3.2. På skattecenterniveau:

##### Indsatsforløb:

Hvert skattecenter indmelder et inddrivelsesprojekt som man i skattecenteret ønsker at sætte særlig fokus på i 2007.

Det er vigtigt at valget af projekt har sigte på øget inddrivelsesprovenu, og at indsatsen har en målbar effekt på kort sigt.

Til inspiration kan nævnes følgende projektmuligheder:

- Særligt fokus på brug af konkrete inddrivelsesværktøjer (med henblik på at måle effekten af anvendelse af det pågældende værktøj).
- Udgående fogedforretninger efter normal arbejdstid.
- Ringekampagne efter normal arbejdstid.
- Tvangsrealisation af udlagte aktiver ved misligholdelse af betalingsordninger.
- Procesoptimering.

Projektet beskrives i projektform (Skabelon til brug for indmeldelse og af-rapportering udarbejdes og udsendes af Hovedcenteret).

Fristen for indmeldelse af projektet er **15. februar 2006**.

#### Effekt og succeskriterier:

At få skabt en større vidensdeling på landsplan. Fremdriften og resultaterne af projekterne vil løbende blive evalueret i det landsdækkende Faglige Ledelsesforum, og dermed medvirkende til at skabe "best practice" på landsplan.

#### Af rapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

## **4. Anvendelse af inddrivelsesværktøjer og indsatser**

I den løbende drift er det vigtigt at have et overblik over, hvordan inddrivelsesværktøjer og indsatser anvendes for at understøtte inddrivelsesplanens overordnede mål om, at de samlede restancer skal tilbage til niveauet før fusionen. Inddrivelsesplanen oplister i det efterfølgende de områder der skal være i fokus i 2007, og hvilke områder der skal afreporteres på til det landsdækkende Faglige Ledelsesforum, jf. afsnit 5.

Inddrivelsen skal ske i overensstemmelse med administrationsgrundlaget i inddrivelsesstrategien og inddrivelsesvejledningen, dog således at samtlige mulige inddrivelsesværktøjer altid tages i betragtning.

### **4.1. Sondringen mellem restancetilgang (forebyggende indsats) og restancetilvækst:**

Forebyggende indsats er den indsats der skal iværksættes overfor potentielle restanter. Det er centralt, at tilstræbe og tage initiativ til at gå i dialog via det regionale samarbejde med fordringshaverne / kommunerne og indsats-søjlen med henblik på at begrænse restancetilgangen.

Begrænsning af restancetilvæksten retter sig mod restanter og er ikke at betragte som en forebyggende indsats. Generelt i forbindelse med denne indsats skal det pointeres, at det indgår som en grundlæggende del af sagsbehandlingen, at det vurderes, hvorledes der ikke kommer nye restancer til, sammenholdt med at der foretages inddrivelse på allerede eksisterende restancer.

Generelt skal der være fokus på snitfladen mellem inddrivelse og indsats. Områder, hvor der skal være øget fokus på begrænsning af restancetilvæksten internt i SKAT er:

- Forskudsregistrering.
- Taksationer.
- Gennemgang af større tilgang af restskatter.
- Foreløbige fastsættelser.
- Fratagelse af autorisationer.
- Tvangsafmelding af virksomhed.
- Økokrim.

### 4.2. Enkel indsats:

Følgende områder er fokusområder i 2007:

- Betalingsaftaler under hensyntagen til restancens størrelse, hvor afdragsperiodens længde skal afvejes i forhold til risiko for tab. Betalingsaftaler skal anvendes som et fleksibelt og smidigt redskab til at eliminere restancerne.
- I konkrete sager kan SKAT stille som en betingelse ud fra et kendskab til restanten, at det er en forudsætning for at få en aftale, at denne tilmeldes betalingservice (BS)
- Lønindeholdelse – som enkel indsats – anvendes overfor de restanter der gerne vil betale, men som ikke kan administrere deres økonomi.

### 4.3. Skærpet / forstærket indsats:

Følgende områder er fokusområder i 2007:

- Udtømmende udlægsforretninger generelt og fokus på opfølgning med tvangsrealisering af aktiverne ved misligholdelse, herunder eventuelt fokus på friværdis i fast ejendom.
- Udlæg i udestående fordringer og bankindestående bruges som udgangspunkt. Skal dette fraviges, er det restantens opgave at godtgøre, at SKAT ikke løber nogen risiko ved at fragive brug af disse inddrivelsesmidler.

- Fokus på muligheden for at indgive konkursbegæring. Virksomheder der opfylder betingelserne for kvalificeret insolvens skal hurtigt mødes med indgivelse af konkursbegæring ud fra en risikobetragtning om tab.

### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

#### **4.4. Brug af RKI:**

##### Indsatsforløb:

Der skal være øget fokus på brug af RKI i forbindelse med inddrivelsen generelt.

Primært skal der være øget fokus på brug af RKI overfor b-skatteydere – dvs. at RKI skal bruges som både et præventivt værktøj og som et inddrivelsesværktøj i forbindelse af inddrivelse af denne restancetype, dog alene for de restanter der falder under kategorien skærpet og forstærket indsats. Fokus skal lægges især på at forhindre yderligere tilvækst af restancer. Restancer kan indberettes fra kr. 7.500, som lovgivningen giver mulighed for.

##### Effekt og succeskriterier:

Effekten af indsatsen er at begrænse restancevæksten i de enkelte sager samt medvirke til et generelt fald i restancerne. Der sigtes mod at gennemføre ca. 5.000 indberetninger.

### Afrapporteringsfrekvens:

- Månedsvis.

#### **5. Afrapportering og opfølgning**

Indmeldelse af initiativer skal ske i projektform, og Hovedcentret vil udsende en skabelon til anvendelse af afrapportering og opfølgning på initiativerne.

Frekvensen på afrapportering og opfølgning vil variere fra månedsvise, kvartalsvise tilbagemeldinger, der som udgangspunkt orienteres om og behandles i det landsdækkende Faglige ledelsesforum og inddrivelsesplanudvalget.