



Invitation

# Reflections no. 2

*Nye forskningsbaserede  
perspektiver på forandring  
i den offentlige sektor.*

**MIND  
LAB**

30. marts 2012

## Kære samarbejdspartner

Vi vil hermed invitere dig til det andet seminar i MindLabs forskningsbaserede serie Reflections. Seminarerne har til formål at adressere centrale udfordringer for udviklingen og ledelsen af den offentlige sektor, og bygger på den række af erhvervs-ph.d. projekter, som MindLab har gennemført siden 2008.

### Vi efterspørger din refleksion og anbefalinger

Formålet med seminarrækken er at bringe den nye viden, ph.d'erne har skabt, i spil, og reflektere over den i en udvalgt kreds af beslutningstagere, forskere og praktikere.

Forud for seminaret, vil deltagerne modtage et paper, som præsenterer de mest centrale pointer. På baggrund af hvert seminar publicerer MindLab efterfølgende en officiel version, der indarbejder de drøftelser, der har været, og som præsenterer de anbefalinger, som deltagerne vurderer at forskningsresultaterne giver anledning til. Her er i første omgang vedlagt et executive summary af det paper seminaret bygger på.

### Reflection II: Kontrol og vejledning – hvordan findes den rette balance?

Anden refleksion sætter fokus på, hvordan kontrol og vejledning sammensættes når borgere og virksomheder reguleres. Udgangspunktet er ph.d. Karen Bolls forskning om regelefterlevelse med udgangspunkt i SKAT, som fandt sted fra 2008-2011.

I sit oplæg vil Karen beskrive, hvorfra ideerne om kombination af kontrol og vejledning, og såkaldt differentieret indsats, kommer fra. Ligeledes vil Karen komme med et konkret eksempel på indsatsarbejde fra SKAT, hvor skattemedarbejdere har søgt at udføre differentieret indsats i praksis. En central pointe i Karens oplæg vil være, at alt efter, hvordan vi evaluerer skattemedarbejdernes arbejde, så kan deres arbejde fremstå mere eller mindre succesfuldt. Ligeledes viser Karen, at dét at udføre differentieret indsats har en række konsekvenser. Bl.a. at skattemedarbejdernes centrale tekniske skattekompetencer devalueres, og at kontrol tenderer at blive et "fyord". Dette kan udvikle sig til et problem, idet udførelsen af kontrol er kernekompetencen hos mange skattemedarbejdere.

Vel mødt!

Christian Bason,  
innovationschef, MindLab

Seminaret afholdes:

Torsdag den 23. april 2012 kl. 12.30-15.30 i MindLab

Tilmelding inden d. 16. april 2012 til: [info@mind-lab.dk](mailto:info@mind-lab.dk)

# Kontrol og vejledning – hvordan findes den rette balance?

Af Karen Boll, Post.doc. Copenhagen Business School

## Executive summary

Et mål for alle håndhævende myndigheder er at højne borgernes regelefterlevelse med de regelsæt, som er i fokus. Det gælder inden for beskæftigelses-, skatte-, fødevareområdet med mere. Et spørgsmål, som vedvarende er relevant for disse myndigheder er, hvorvidt *kontrol og sanktioner* er den bedste vej til regelefterlevelse, eller hvorvidt *vejledning og service* er bedre for at de tilrette de "nødstedte" borgere. Ser man på den akademiske litteratur, er der bred enighed om, at hverken streng kontrol eller blødsøden vejledning er den bedste håndhævelsesstrategi. Derimod skal myndigheder udvikle et sofistikeret miks af de to (Valerie Braithwaite & Braithwaite, 2001). Et sådan miks er kerneideen i, hvad man i den engelsksprogede verden benævner *responsive regulation*, og hvad der på dansk ofte benævnes *differentieret indsats*.

*Differentieret indsats* er en håndhævelsesstrategi, som går ud på, at den håndhævende myndighed bestemmer den adfærd, som en given skatteyder har. Dvs. myndigheden afgør, om det er *viljen* eller *evnen* til regelefterlevelse, som den er galt med. Dernæst finder myndigheden en passende indsats (varierende fra kontrol til vejledning), som matcher borgerens adfærd, og som kan animere denne til regelefterlevelse. På papiret lyder differentieret indsats som en rigtig fornuftig håndhævelsesstrategi. Der er imidlertid myndigheder, særligt inden for skatteområdet, som har praktiseret denne håndhævelsesstrategi, og som finder, at ikke alt inden for differentieret indsats er lige let at udføre i praksis.

I denne artikel beskrives først, hvad ideerne i differentieret indsats er. Dernæst beskrives et konkret eksempel på at udføre indsatsarbejde baseret på ideerne i differentieret indsats. Dette fører til en diskussion af de problematikker, som følger med denne håndhævelsesstrategi. Herefter er spørgsmålet selvfølgelig, om differentieret indsats som håndhævelsesstrategi skal fremmes eller kasseres: Er der så mange problemer i denne strategi, at den ikke kan udføres i praksis? Denne artikels svar er, at differentieret indsats er en tilstræbellesværdig håndhævelsesstrategi. Dog med det aber dabej at konsekvenserne skal ekspliciteres, og at man skal undgå at falde i den fælde, at de menige medarbejdere udtrykker, at "Nu er kontrol blevet et fyord".