

2017

Årsberetning

Ankenævnenes
og Landsskatterettens
sekretariat



Skatteankestyrelsen

Ankenævnene og Landsskatteretten

Klagesagerne på skatteområdet bliver afgjort af en række nævn, som du kan læse mere om på de kommende sider:

- Skatteankenævn
- Vurderingsankenævn
- Motorankenævn
- Landsskatteretten

Herudover er der ankenævnskredse med fællesankenævn, der både varetager skatte- og vurderingsankenævnenes funktioner.

Skatteankestyrelsen foretager forberedelsen af sagerne, og sagsforberedelsen er den samme, uanset hvilken myndighed der træffer afgørelse. Derudover kommer styrelsen med et forslag til, hvordan sagerne skal afgøres af ankenævnene og Landsskatteretten. Ankenævnene og Landsskatteretten er imidlertid uafhængige, og de er derfor ikke bundet af Skatteankestyrelsens forslag.

Skatteankestyrelsen afgør også selv sager. Det drejer sig blandt andet om klagesager om inddrivelse og omkostningsgodtgørelse.

Inden sommerferien 2018 fremlagde regeringen et forslag til en tilpasning af strukturen på skatteankenævnenes område, *Retssikkerhedspakke IV – En hurtigere vej gennem klagesystemet*. Forhandlingerne om retssikkerhedspakken var ikke færdige ved redaktionens afslutning.

På de følgende sider besvarer ankenævnene og Landsskatteretten spørgsmål om, hvordan de hver især bidrager til retssikkerheden, hvad der er deres største udfordring, og hvad der optager dem.

Skatteankenævne

Skatteankenævne er den lokale klageinstans, der behandler sager om personbeskatning

Skatteankenævnenes sager omfatter blandt andet spørgsmål om

- Lønmodtagerforhold, fx spørgsmål om befordringsfradrag, beskatning af personalegoder og renteindtægter og -udgifter
- Selvstændig erhvervsvirksomhed, fx driftsomkostninger, afgrænsningen over for ikke-erhvervsdrivende og over for lønmodtagere, beskatning af fast ejendom og virksomhedsordningen
- Skattepligt ved flytning til og fra Danmark.

Skatteankenævne træffer afgørelser på møder, hvor den, der klager, har ret til fremmøde.

Sagerne behandles af 19 skatteankenævn med i alt 132 medlemmer og 10 fællesankenævn med i alt 67 medlemmer. Fællesankenævne varetager både skatte- og vurderingsankenævnets funktioner.

Hvert ankenævn har mellem 5 og 15 medlemmer.

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid ved skatteankenævne var i 2017 19,3 mdr. Ved etableringen af Skatteankestyrelsen i 2014 lå der en stor mængde klager i klagesystemet, og sagsindgangen var meget høj. Det har påvirket sagernes liggetider i styrelsen og dermed sagsbehandlingstiderne, inden sagerne bliver afgjort af nævne.

Skatteankenævnenes medlemmer er organiseret i Foreningen af Danske Skatteankenævn.

Reglerne om skatteankenævne og fællesankenævne findes i skatteforvaltningsloven og i bekendtgørelse om forretningsorden for skatteankenævn, vurderingsankenævn, skatte- og vurderingsankenævn samt motorankenævn.

Hvordan bidrager skatteankenævnene til retssikkerheden?

Skatteankenævnene er et lægmandsorgan, som sikrer nærhed i beslutningsprocessen, når borgere og virksomheder finder anledning til at klage over afgørelser om deres skatteforhold truffet af Skattestyrelsen.

Skatteankenævnenes decentrale organisering sikrer en let klageadgang for borgere og mindre virksomheder med ret til fremmøde for det skatteankenævn, der afgør den konkrete sag.

Skatteankenævnene giver dermed den ofte komplicerede regelanvendelse og det fortsat høje skattetryk legitimitet og fungerer dermed som den almindelige skatteydere retssikkerhedsgaranti.

Skatteankenævnene træffer beslutninger på baggrund af sagsfremstillinger og afgørelsesforslag udarbejdet af deres sekretariat, Skatteankestyrelsen. Dette indebærer at såvel den juridiske skattefaglige kompetence, som den sunde fornuft, som lægfolkene i nævnene er repræsentanter for, indgår i de beslutninger, der træffes om borgeres og virksomheders klager.

Skatteankenævnene medvirker dermed til at sikre, at retssikkerheden er i højsæde. Forstået på den måde, at ingen betaler for meget eller for lidt i skat, men netop den skat som de gældende love foreskriver.

Hvad er skatteankenævnenes største udfordring, og hvad optager dem?

Skatteankenævnenes placering i det samlede klagesystem på skatteområdet giver anledning til en række udfordringer. Fordelingen af sager til behandling i skatteankenævnene og Landsskatteretten har ikke været hensigtsmæssig.

Skatteankenævnenes aktivitet påvirkes negativt af Skatteankestyrelsens store sagsbeholdning og lange liggetid. Den påvirker dermed sagsbehandlingstiden og muligheden for at levere en passende service for klagerne. Der har i indeværende periode været stor frustration hos skatteankenævnenes medlemmer, bl.a. over møder aflyst på grund af manglende sager fra sekretariatet.

Skatteankenævnene oplever, at rolle- og opgavefordelingen mellem beslutningstagerne i nævnene og sekretariatet, der er fastsat i skatteforvaltningsloven, ikke er optimal, bl.a. ved at sekretariatet drøfter deres forslag til afgørelse med klagerne, inden nævne ser dem. Det giver anledning til misforståelser hos klagerne – en markant negativ påvirkning af retssikkerheden.

Skatteankenævnene er af den opfattelse, at opgave- og rollefordelingen i klagesystemet skal justeres, således at skatteankenævnene får en mere fremtrædende rolle i klagebehandlingsforløbet.

Vurderingsankenævne

Vurderingsankenævne behandler sager om vurdering af alle typer ejendomme i hele landet

Nævne afgør blandt andet klager over skatteforvaltningens ansættelser af grundværdier og vurderinger af almindelige ejerboliger, erhvervsjendomme, landbrug og særlige problemstillinger som fradrag i grundværdien for forbedringer.

Indtil det nye ejendomsvurderingssystem åbner, er adgangen til at klage over ejendomsvurderinger imidlertid suspenderet. Det betyder, at nævne i 2017 hovedsageligt har behandlet sager om fradrag for forbedringer i grundværdien, årsomvurderinger og ejendomsvurderinger fra før 2013.

Vurderingsankenævne træffer afgørelser på møder, hvor den, der klager, har ret til fremmøde.

Sagerne behandles af 10 vurderingsankenævn med i alt 67 medlemmer og 10 fællesankenævn med i alt 67 medlemmer. Fællesankenævne varetager både skatte- og vurderingsankenævnets funktioner.

Hvert ankenævn har mellem 5 og 10 medlemmer.

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid ved vurderingsankenævne var i 2017 22,0 mdr. Ved etableringen af Skatteankestyrelsen i 2014 lå der en stor mængde klager i klagesystemet, og sagsindgangen var meget høj. Det har påvirket sagernes liggetider i styrelsen og dermed sagsbehandlingstiderne, inden sagerne bliver afgjort af nævne.

Vurderingsankenævnenes medlemmer er organiseret i Vurderingsankenævnsforeningen.

Reglerne om vurderingsankenævne og fællesankenævne findes i skatteforvaltningsloven og i bekendtgørelse om forretningsorden for skatteankenævn, vurderingsankenævn, skatte- og vurderingsankenævn samt motorankenævn.

Hvordan bidrager vurderingsankenævnene til retssikkerheden?

Nævnsmedlemmernes lokalkendskab til det område, hvor ejendommen i den enkelte sag er beliggende, er vigtigt for retssikkerheden. Lokalkendskabet er et vigtigt bidrag og kan være afgørende for nævnets afgørelse. Dette gælder især for klager over grundværdier.

Det er også af stor betydning, at de sagsfremstillinger, der ligger til grund for nævnets afgørelser, er korrekte og beskriver de faktuelle forhold. Her er sket en betydelig forbedring over de seneste år, hvilket gør, at nævnet kan træffe kvalificerede afgørelser. Det er vigtigt for nævnet og afgørende for den, der har klaget.

Klagerens mulighed for fremmøde er også et væsentligt element i retssikkerheden, og den mulighed bør efter vores mening også fremover være til stede.

Da alle nævnsmedlemmer er lægfolk, er det afgørende, at sagsfremstillingerne er juridisk i orden. I det nye kommende ejendomsvurderingssystem får vurderingsankenævnene professionelle formænd med vurderingsfaglig indsigt, og som samtidig besidder den fornødne indsigt i konkret retsanvendelse. Medlemmerne bliver dels sagkyndige, som f.eks. ejendomsmæglere med egentlige vurderingsfaglige kompetencer og lokalkendskab, dels lægmænd som i dag, men hvor der lægges vægt på kendskab til ejendomsvurdering. Dette kendskab til ejendomsvurdering kan både være af teoretisk og praktisk karakter.

Hvad er vurderingsankenævnenes største udfordring, og hvad optager dem?

Vurderingsankenævnenes største udfordring er, at der ikke er tilstrækkeligt med sager til behandling i nævnene, og det er ikke tilfredsstillende.

Nævnene bliver undertiden mødt med indsigelser om forskelligheden af SKATs vurderinger, herunder forskellige værdier for god udsigt, forskellige områdepriser, der ikke kan forklares. Dette vedrører ikke vurderingsankenævnene direkte, men det er en udfordring at høre på faktisk saglig kritik, uden at vi som medlemmer af et ankenævn har mulighed for at foretage noget, da nævnet kun kan tage stilling til vurderingen af den ejendom, en klage vedrører.

Vi er meget optaget af udpegningen af medlemmer til de kommende vurderingsankenævn, og vores forening er optaget af, hvilke kriterier lægmændene udpeges efter.

Motorankenævnene

Motorankenævnenes sagkyndige medlemmer behandler sager om en række forskellige typer køretøjer

Nævnene afgør blandt andet klager over skatteforvaltningens afgørelser om den afgiftspligtige værdi af nye og brugte køretøjer. Det omfatter almindelige personbiler, motorcykler og campingvogne, men også sjældne køretøjer som eksempelvis veteranbiler og andre biler, som der ikke handles så mange af.

Motorankenævnene træffer afgørelser på møder, hvor den, der klager, har ret til fremmøde.

I nogle tilfælde vælger nævnene at besigtige et køretøj, fx for at vurdere køretøjets stand.

Der er fire motorankenævn i Danmark

- Motorankenævn Sjælland-København
- Motorankenævn Sydjylland-Fyn
- Motorankenævn Midtjylland
- Motorankenævn Nordjylland

Hvert motorankenævn har tre medlemmer.

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid ved motorankenævnene var i 2017 16,0 mdr. Ved etableringen af Skatteankestyrelsen i 2014 lå der en stor mængde klager i klagesystemet, og sagsindgangen var meget høj. Det har påvirket sagernes liggetider i styrelsen og dermed sagsbehandlingstiderne, inden sagerne bliver afgjort af nævnene.

Reglerne om motorankenævnene findes i skatteforvaltningsloven og i bekendtgørelse om forretningsorden for skatteankenævn, vurderingsankenævn, skatte- og vurderingsankenævn samt motorankenævn.

Hvordan bidrager motorankenævnene til retssikkerheden?

Af de tre medlemmer i hvert nævn er det ene teknisk kyndigt og et andet handelskyndigt. Både bilejernes og bilforhandlernes interesser er repræsenteret i de enkelte nævn, da to medlemmer er udnævnt efter indstilling fra hovedorganisationerne af bilejere (FDM), og det tredje medlem er udnævnt efter indstillinger fra forhandlerorganisationerne.

Vi ved med andre ord noget om biler, motorcykler osv., fordi vi har arbejdet med området i praksis. Derfor er vi klædt godt på til at vurdere de motorkøretøjer, som sagerne handler om.

Hvad er motorankenævnenes største udfordring, og hvad optager dem?

Det er vigtigt for os, at der er ensartethed i vores praksis. Vores sekretariat i Skatteankestyrelsen benytter et fælles koncept. Det ligger til grund for de sagsfremstillinger, der sendes ud, inden vi træffer afgørelser. De udkast til afgørelse, de udarbejder for os, er også baseret på det fælles koncept.

Anvendelsen af det fælles koncept medvirker til at sikre ensartethed i de afgørelser, vi træffer.

Landsskatteretten

Landsskatteretten er den øverste administrative klageinstans på skatteområdet. Den træffer retningsgivende afgørelser på en lang række områder.

Landsskatteretten træffer afgørelser i sager om selskabsskat, moms, told, afgifter og klager over Skatterådets afgørelser. Retten afgør også sager om fysiske personers indkomstansættelse, dødsboer, ejendomsvurdering mv., hvis klageren har valgt, at sagen skal behandles af Landsskatteretten frem for et ankenævn. Vurderingssager om fradrag for forbedringer i grundværdien afgøres dog som hovedregel af ankenævn. Endelig afgør Landsskatteretten alle principielle sager, der ellers ville blive afgjort af ankenævn eller af Skatteankestyrelsen.

Landsskatteretten afgør sager ved skriftlig votering og på retsmøder. Den, der har klaget, kan bede om retsmøde. Retten kan undlade at imødekomme en anmodning om afholdelse af retsmøde, hvor denne fremgangsmåde efter forholdene må anses for åbenbart overflødig.

Landsskatteretten har en ledende retsformand og tre retsformænd. Retsformændene er jurister, hvilket er et krav i skatteforvaltningsloven.

Landsskatterettens i alt 34 medlemmer er udnævnt af Folketinget og skatteministeren for en periode på seks år.

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid ved Landsskatteretten var i 2017 29,6 mdr. Ved etableringen af Skatteankestyrelsen i 2014 lå der en stor mængde klager i klagesystemet, og sagsindgangen var meget høj. Det har påvirket sagernes liggetider i styrelsen og dermed sagsbehandlingstiderne, inden sagerne bliver afgjort af Landsskatteretten.

Reglerne om Landsskatteretten findes i skatteforvaltningsloven og i bekendtgørelse om forretningsorden for Landsskatteretten.

Hvordan bidrager Landsskatteretten til retssikkerheden?

Landsskatteretten er et uafhængigt klageorgan, der træffer afgørelser i en lang række sager på skatteområdet, herunder i samtlige principielle sager. Landsskatteretten har domstolslignende træk, men er underlagt officialprincippet. Dette betyder blandt andet, at Landsskatteretten i modsætning til domstolene har en pligt til at medvirke til, at alle relevante oplysninger er til stede, når der træffes afgørelse. Landsskatteretten foretager endvidere i modsætning til domstolene en fuld prøvelse af afgørelser, der er baseret på et skøn. Landsskatterettens afgørelser ændres sjældent ved domstolene. Klageren kan – eventuelt sammen med sin repræsentant – fremlægge sin sag på et retsmøde, hvor en retsformand og 2-3 retsmedlemmer og Skatteforvaltningens repræsentant også er til stede. Dette foregår i en saglig og respektfuld atmosfære, hvor klageren kan redegøre for sine synspunkter. Hidtil er alle retsmøder blevet afholdt i København, men i 2017 besluttede Landsskatteretten, at der fremover tillige afholdes retsmøder vest for Storebælt, nemlig i Silkeborg.

Landsskatteretten besidder stor ekspertise på skatteområdet og bidrager i høj grad til retssikkerheden ved at træffe korrekte afgørelser, der er baseret på saglighed og grundighed. Det er vigtigt for retssikkerheden på skatteområdet at have en klageinstans, som er uafhængig, og som klagere og repræsentanter har stor tillid til. Retten har generelt stor legitimitet i omverdenen og er i løbende dialog med bl.a. revisor- og advokatforeninger samt brancheforeninger. Landsskatteretten har formået at bibeholde den høje kvalitet i afgørelserne – selv om retten træffer afgørelser i rigtig mange sager, både på retsmøder og ved skriftlig votering. Landsskatteretten træffer afgørelse i principielle sager og fastlægger på den måde praksis på en lang række områder.

Hvad er Landsskatterettens største udfordring, og hvad optager den?

Den væsentligste udfordring er at få nedbragt sagsbehandlingstiden på flere sagsområder. Sagsbeholdningen er stor, og kompleksiteten stigende, men heldigvis går det i den rigtige retning med at nedbringe mængden af sager.

Selv om årsagen til den lange sagsbehandlingstid ikke primært skyldes voteringstider i Landsskatteretten, er det ikke tilfredsstillende. Det gælder især i de sager, hvor det er særlig vigtigt at få en afklaring hurtigt, f.eks. i klager over bindende svar om påtænkte dispositioner. Landsskatteretten bestræber sig på i samarbejde med Skatteankestyrelsen at få identificeret sager, der skal hurtigt igennem til en afgørelse.

Der er endvidere indført digital votering ved sager til skriftlig votering bl.a. for at reducere den tid, der går med den almindelige postgang – og i sidste ende at reducere sagsbehandlingstiden. På denne måde fungerer Landsskatteretten også som en moderne og tidssvarende klageinstans, der på alle måder arbejder med at sikre retssikkerheden på skatteområdet.

2 Forord

Vi lover sikkerhed for retssikkerhed

- 7 Potentiale for at lette sagsbehandlingen
- 10 Fra ny til etableret styrelse

Vi arbejder for at bruge tiden rigtigt

- 25 Klar til nye ejendomsvurderinger
- 27 Fart på de digitale løsninger

Vi sætter faglighed først

- 15 Akademi udvikler landets bedste juridiske sagsbehandlere
- 18 Nye adresser i Odense og Aalborg

Vi behandler hinanden godt og klagerne med respekt

- 33 Styr på dagen og sagerne
- 39 En tidlig dialog om sagen

Forord

2017 var først og fremmest året, hvor vi i Skatteankestyrelsen for alvor så resultaterne af vores store bestræbelser på at balancere hensynet til rigtige afgørelser med en større sagsproduktion. Sammen med Landsskatteretten og ankenævnene fik vi gjort et godt indhug i sagsbeholdningen. Tilsammen afgjorde vi knap 15.800 sager i 2017.

Jeg er stolt af, at vi er nået hertil på relativt kort tid på trods af massive forandringer – og vel vidende, at der fremadrettet også er meget at tage fat på, inden vi er i mål med at levere rimelige sagsbehandlingstider.

Vi indleder denne årsberetning med at præsentere de afgørelsesmyndigheder, som styrelsen er sat i verden for at give den bedst mulige betjening. Det gør vi hovedsageligt via vores daglige forberedelse af sager, den juridiske sagsbehandling, og fra slutningen af 2017 er vi i et nyt Samarbejdsforum begyndt fast at drøfte vores overordnede samarbejde om at sikre en velfungerende klagesagsbehandling. Det ser jeg frem til og forventer mig meget af.

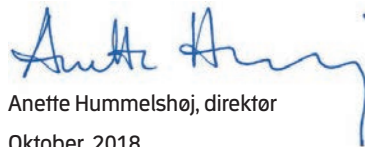
Skatteankestyrelsen er igen i 2017 vokset, og omkring årsskiftet rundede vi de 500 medarbejdere. I 2017 tog vi fat på en helt anderledes måde at gøre nye kolleger til en del af Skatteankestyrelsen – nemlig basisforløbet i vores akademi, hvor nyansatte sagsbehandlere gennemgår et intenst og fagligt spændende forløb, som vi godt tør kalde landets bedste grunduddannelse for juridiske sagsbehandlere. Vi ser allerede nu gode resultater i form af øget produktivitet, motivation og god kvalitet i arbejdet. Forløbet giver samtidig vores erfarne medarbejdere en mulighed for at styrke deres faglighed og udvikling i rollen som instruktører.

I skrivende stund er Akademiets basisforløb i gang i Aalborg, som er vores nyeste lokation. I 2017 blev det besluttet, at vi skulle lukke lokationen i Haderslev og åbne nye lokationer i Aalborg og Odense. Det var vemodigt at lukke i Haderslev, men vi er allerede kommet godt i gang på de nye lokationer, og det tegner rigtigt godt begge steder.

Vi står over for en vigtig opgave, som vi kan skimte i horisonten – behandlingen af en formodentlig stor mængde klager over ejendomsvurderinger. Det er vi i fuld gang med at forberede os på. Igennem vores strategiarbejde og et større analysearbejde er vi blevet klogere på, hvor vi kan sætte ind, og hvad vi skal arbejde videre med.

Der sker meget omkring os med etableringen af nye styrelser i det tidligere SKAT og regeringens retssikkerhedspakker, der justerer rammerne for både vores, nævnenes og hele skattesystemets virke. Det præger os også i 2018. Vi mærker stor politisk vilje til at give os rammerne til at lykkes med vores opgave med at sikre retssikkerhed og ikke mindst kortere sagsbehandlingstider på skatteområdet. Vi er på rette vej. Vi har et fundament af dygtige og engagerede medarbejdere, der brænder for deres opgaver, og vi ved, hvordan vi skal forberede os på de opgaver, der er på vej.

God læselyst.



Anette Hummelshøj, direktør

Oktober 2018



Vi lover sikkerhed
for retssikkerhed





Potentiale for at lette sagsbehandlingen

Et grundigt strategi- og analysearbejde har resulteret i en stribe anbefalinger til, hvordan vi kan øge vores produktivitet og behandle klagerne hurtigere.

I 2017 steg Skatteankestyrelsens produktivitet med 13 %. Det glæder vi os over, men det har desværre ikke gjort den samlede sagsbehandlingstid kortere.

Så hvordan knækker vi kurven? For at få svar på det spørgsmål analyserede vi i 2017 ikke alene styrelsens interne processer men også klagesystemet generelt og den lovgivning, som gælder på området. Sideløbende arbejdede vi intenst med et større strategiprojekt, der mandede ud i en række anbefalinger.

Vores analyser og strategiarbejde konkluderer, at kortere sagsbehandlingstider kræver, at vi sætter yderligere tiltag i værk for at styrke vores processer og kapacitet. Det står også klart, at der ligger et stort potentiale i at forenkle klagesystemet.

Igennem analyserne er vi blevet bekræftet i, at der ikke er nogen lette løsninger, fordi vi allerede har taget omfattende initiativer for at styrke vores produktivitet.

Flere klager på vej

Vores analysearbejde tager højde for to store udfordringer i de kommende år. Vi forventer at modtage et stort antal klager over de nye ejendomsvurderinger. Samtidigt skal styrelsen fortsat ansætte og oplære et stort antal sagsbehandlere ud over de mange, som vi har taget imod de seneste år.



Fem fokusområder

De tiltag, som vil have størst effekt på vores produktivitet, har vi inddelt i fem løsningsområder.

- koncept for storskalarekruttering
- videreudvikling af styring og ledelse
- automatisering af vores processer
- intensiveret bunkeindsats
- justering af de forvaltningsmæssige rammer

Kompetencestrategi

Det kræver mange ressourcer at tiltrække, ansætte og tage godt imod nye medarbejdere. Derfor implementerer vi et koncept for storskalarekruttering, der kan lette og systematisere opgaven i et jobmarked, hvor der er rift om dygtige jurister.

I vores strategiproces har vi haft fokus på, hvad der gør Skatteankestyrelsen til en attraktiv arbejdsplads og på, hvordan vi kan tydeliggøre de mange udviklingsmuligheder i styrelsen. Vi har for eksempel udvidet vores akademi med attraktive forløb for erfarne medarbejdere. På side 15 kan du læse mere om vores akademi.

Videreudvikling af styring og ledelse

Vores analyser viser, at vi med fordel kan styrke fokus på datadrevet styring og ledelse med udgangspunkt i et solidt overblik over, hvilke sager og sagstyper vi har på de enkelte trin i sagsbehandlingsprocessen. Overblikket giver det bedste udgangspunkt for at udnytte ressourcerne på tværs af styrelsen.

Med mange nye medarbejdere, der skal bidrage bedst og hurtigst muligt til sagsproduktionen, kommer vi til at arbejde videre med flere værktøjer og metoder til den driftsfaglige ledelse, som vi allerede praktiserer.

Automatisering

Der findes manuelle processer i styrelsen, der med fordel kan automatiseres. Vi har allerede pilottestet simpel automatisering i form af software-robotter, der udfører rutineopgaver og håndterer store datamængder på få sekunder. Generelt arbejder vi imod øget digital klagebehandling og votering. Det frigiver ressourcer, som kan bruges på andre dele af sagsbehandlingen.



Læs mere om, hvordan vi arbejder med automatisering på side 27.

Bunkeafvikling

Det er et faktum, at de lange sagsbehandlingstider hænger sammen med den store sagsbeholdning, som styrelsen overtog, da den blev etableret i 2014. Faktisk venter en sag typisk lige så længe på en ledig sagsbehandler, som selve sagsbehandlingen tager, inkl. høringer og andet. Med udsigten til mange nye klager over ejendomsvurderinger har det høj prioritet at nedbringe sagsbeholdningen. Vi afprøver bl.a. digital tekstanalyse til at finde ensartede sager i den nuværende sagsbeholdning, der kan afvikles hurtigere, når de behandles samtidigt.

Kortere sagsbehandling med forenklet lovgivning

En del af forklaringen på de lange sagsbehandlingstider skal findes i de særregler, som skatteforvaltningsloven fastlægger for klagesagsbehandlingen sammenlignet med forvaltningsloven.

Der ligger en væsentlig tidsbesparelse i at forenkle klagebehandlingen. Det er udgangspunktet for et katalog af tiltag, der arbejdes videre med. Løsningerne vedrører de forvaltningsmæssige rammer og virker for eksempel ved at begrænse klagerens ret til et møde med Skatteankestyrelsen, da dette indvirker væsentligt på sagsbehandlingstiden. Visse af tiltagene vil isoleret set fjerne enkelte rettigheder i klageforløbet. Samlet set vil de dog bidrage væsentligt til at mindske sagsbehandlingstiderne og dermed styrke retssikkerheden for den enkelte klager.

Styrket borgerkontakt

I vores strategiarbejde afsøger vi også andre muligheder for at give klageren en god oplevelse, når han eller hun er i kontakt med klagesystemet. På side 39 beskriver vi et projekt om styrket borgerkontakt, der indebærer tidlig, aktiv vejledning af borgeren og hurtigere sagsbehandling.



Fra ny til etableret styrelse

Det er nu mere end fire år siden, at Skatteankestyrelsen blev dannet, og vi er ikke længere en nyetableret styrelse, selv om vi stadig vokser.

I de første år efter etableringen 1. januar 2014 har vi i Skatteankestyrelsen haft fokus på at danne en ny organisation og ansætte og modtage mange nye medarbejdere. Det har været afgørende for os at sikre, at klagebehandlingen på skatteområdet er af en høj og ensartet kvalitet, så borgere og virksomheder får en korrekt klagebehandling og rigtige afgørelser. Det er lykkedes, men det har krævet mange ressourcer og påvirket i en periode vores produktivitet. Sammen med den ekstraordinære indgang af sager om fradrag for forbedringer i grundværdien (FFF-sager) har det betydet, at sagsbehandlingstiderne er steget til et uholdbart niveau.

Med den høje kvalitet som fundament har vi i 2017 arbejdet med at fastlægge den strategi og de initiativer, der skal løfte produktiviteten, levere kortere sagsbehandlingstider og ikke mindst gøre os klar til de nye ejendomsvurderinger.

Driftsfaglighed – kvalitet, faglighed og effektivitet

På mange måder skal vi som styrelse skifte gear. Vi skal fortsætte personalevæksten, men samtidig arbejde med at finde den optimale kombination af kvalitet, faglighed og effektivitet. Det sammenfatter vi i et ord: driftsfaglighed.

Det er ikke nyt for os at kombinere kvalitet, faglighed og effektivitet. Men fremover vil vi gå endnu mere struktureret til værks, og driftsfaglighed vil være et gennemgående element, der tænkes ind i alle arbejdsopgaver, tiltag og prioriteringer.



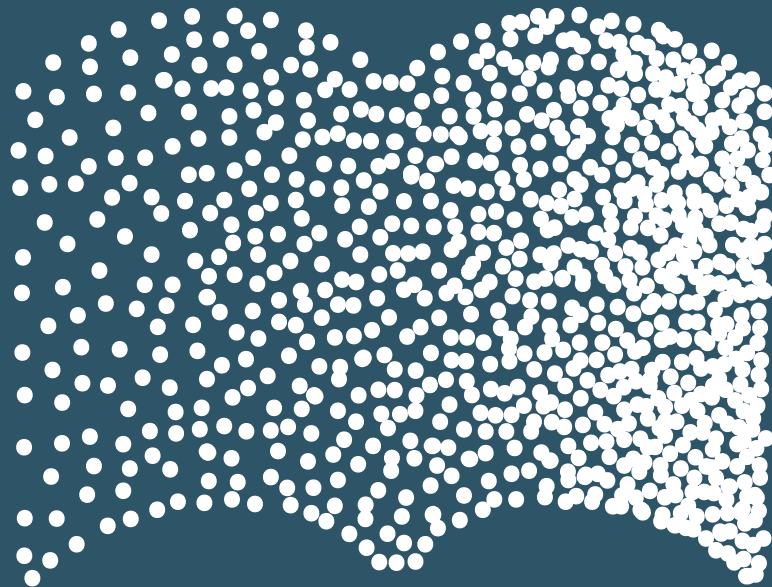
Vi har et godt fundament at arbejde videre på, men hvis gearskiftet skal lykkes, skal alle i Skatteankestyrelsen være bevidste om, hvad det betyder for deres arbejde. Derfor satte vi det strategiske gearskifte øverst på dagsordenen op til og under vores personaleseminar i efteråret 2017. Her drøftede alle vores enheder, hvad der fremmer driftsfagligheden, og hvordan vi sikrer den bedste kombination af kvalitet, faglighed og effektivitet, når vi løser vores arbejdsopgaver i det daglige. På seminaret delte vi vores erfaringer og ideer med hinanden, og strategien gik fra at være noget abstrakt til at være en lang række konkrete og håndgribelige måder at arbejde på.

I vores arbejde med sagsbehandling af klager på skatteområdet er deling af viden, koordinering og sparring central for kvaliteten, fagligheden og effektiviteten. Mange af vores drøftelser kredser derfor om netop disse emner.

Det stiller store krav til ledelsen at understøtte driftsfagligheden i de enkelte enheder. Det arbejder vi allerede med, men i 2018 sætter vi ekstra tryk på udviklingen af dette aspekt i ledernes arbejde.

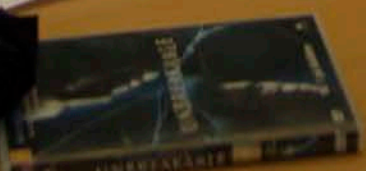
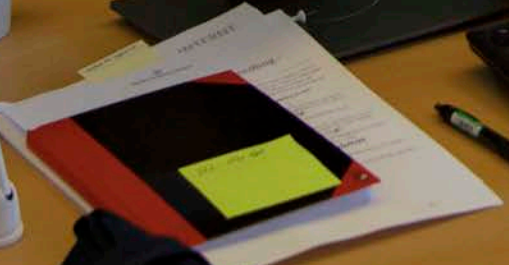
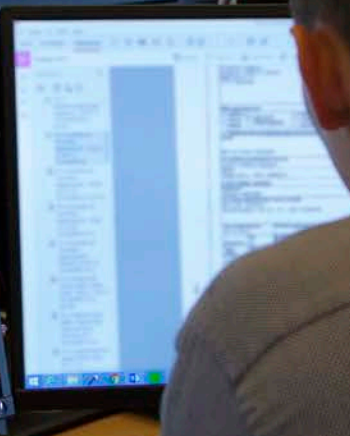
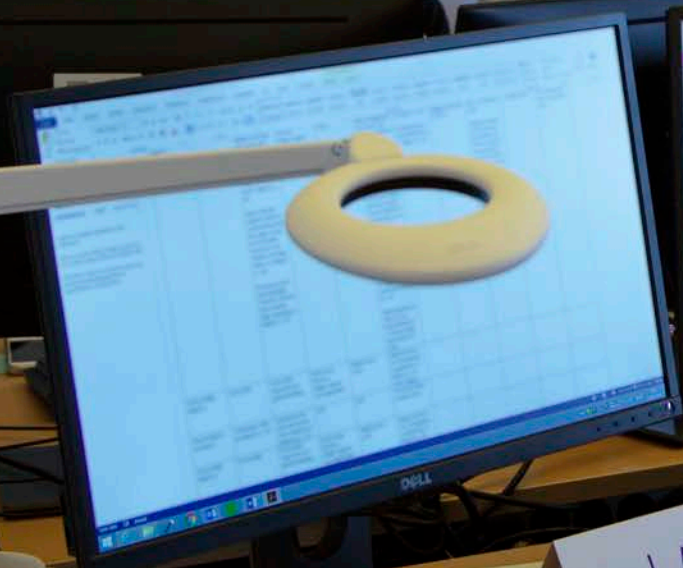


Vi sætter faglighed først





LASSE



Akademi udvikler landets bedste juridiske sagsbehandlere

I efteråret 2017 deltog Ann-Sofie H. Rasmussen og Eva K. Jørgensen i Akademiets 6-ugers basisforløb for nye sagsbehandlere.

Ann-Sofie og Eva er begge nyuddannede jurister og har dermed godt styr på den juridiske metode. Arbejdet med at behandle sager i en klageinstans kræver imidlertid også en række andre kompetencer, og det er dem, Akademiets nye basisforløb giver nye medarbejdere.

Man skal lære nye it-systemer at kende og have et grundigt kendskab til de regler, der gælder for klagebehandlingen. Man skal også have forståelse for Skatteankestyrelsens særlige rolle som en uafhængig klagemyndighed, så vi kan sikre en god betjening af borgere, virksomheder og de nævn, som afgør sagerne på vores område. For Eva og de andre nye sagsbehandlere har det alt sammen været en del af pensum i Akademiet.

”Vi har fået en hel masse gode, basale redskaber til at gå i gang med arbejdet, synes jeg. Og jeg synes, at vi er blevet meget bedre klædt på til at skulle sidde og arbejde for os selv. Vi har fået det hele meget grundigt ind”.



"Vi har fået en hel masse gode, basale redskaber til at gå i gang med arbejdet, synes jeg. Og jeg synes, at vi er blevet meget bedre klædt på til at skulle sidde og arbejde for os selv. Vi har fået det hele meget grundigt ind".

Akademiet udvikler medarbejdere, der kan løse vores kerneopgave

Bag Akademiet ligger der grundige overvejelser om, hvad man som nyansat har brug for, og hvordan man bedst tilegner sig ny viden. For Skatteankestyrelsens uddannelseschef, Lotte Ravnholt Christensen, handler det om, at man som nyansat får en masse erfaringer med det, man skal arbejde med:

"Der er fokus på den enkelte. Der er rigtig meget fokus på at vise vores kultur og vores værdier som arbejdsplads. Og så er der selvfølgelig et meget stærkt fagligt fokus på, at vi får oplært i de rigtige kompetencer".

"Vi har skruet Akademiet sammen om nogle læringsprincipper, så den enkelte tager ansvar for egen læring. Vi får nogle medarbejdere ud, som kan vores kerneopgave, og som tager ansvar for vores fælles arbejdsplads. Vi vil jo rigtig gerne have, at vores nye medarbejdere kommer hurtigt i gang med at producere sager".

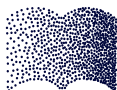
Basisforløbet foregår på de enkelte lokationer, og i 2017 var Akademiet i gang i Aalborg, Silkeborg og København. I 2018 kommer Odense også med, når der tages imod nyansatte her. Instruktørerne er erfarne sagsbehandlere, som kender arbejdsopgaverne og gør meget ud af, at alle deltagere kommer aktivt på banen.

Akademiet arbejder med rigtige sager

Når Ann-Sofie ser tilbage på undervisningsformen og på, hvad der motiverede hende, fremhæver hun, at deltagerne ikke arbejder i konstruerede sager eller cases, men i rigtige sager. Det er en af grundpillerne i Akademiet:

"Det er meget sjovere at vide, at der er en rigtig klager, og at det ikke bare er for sjov, vi laver sagerne. Det synes jeg kun giver mening. Og vi har faktisk fået lavet ret mange sager. Vi er klar".

Mød Ann-Sofie og Eva og få mere at vide om Akademiet på [Skatteankestyrelsens Youtube-kanal](#).





Nye adresser i Odense og Aalborg

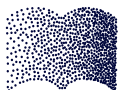
Skatteankestyrelsen er nu placeret i København, Odense, Silkeborg og Aalborg

I sommeren 2017 besluttede regeringen og et bredt flertal i Folketinget, at SKAT i 2018 erstattes af syv nye styrelser. I den forbindelse blev der meldt adresser ud for styrelserne på Skatteministeriets område, derunder Skatteankestyrelsen.

Omrokeringerne betyder, at Skatteankestyrelsen ikke længere er placeret i Haderslev, men i stedet har åbnet nye adresser i henholdsvis Odense og Aalborg. Vi har været rigtig glade for at være i Haderslev, men med de kommende års relativt store rekrutteringsrunder er vi meget glade for at ligge tæt på de store universitetsbyer. De centrale placeringer er afgørende for vores rekruttering og fastholdelse og dermed for vores mål om at få bragt sagsbehandlingstiderne væsentligt ned.

Efter flytning og åbning af de nye adresser er Skatteankestyrelsen placeret i København, Odense, Silkeborg og Aalborg.

Når vi er igennem rekrutteringsrunderne vil vi have ca. 120 medarbejdere på hver af vores adresser i Odense, Silkeborg og Aalborg og ca. 225 medarbejdere i København.







Notre app. Mobile
Häl psb



Idee

Best practice Konto
Idè : Anne

Vi arbejder for at
bruge tiden rigtigt





Klar til nye ejendomsvurderinger

De danske boligejere skal have nye ejendomsvurderinger, og i Skatteankestyrelsen skal vi gøre os klar til at modtage og behandle klager over dem.

Siden det på bagkant af Engberg-rapporten blev besluttet, at danskerne skal have nye og bedre ejendomsvurderinger, har vi i Skatteankestyrelsen været meget optaget af at blive parate til behandle klager over de nye vurderinger.

Forventning om mange klager

Ejendomsvurderingerne har som bekendt været suspenderet siden 2013, og de seneste ordinære vurderinger, som de danske boligejere har fået, er derfor fra 2011. Det kan betyde, at der kommer et meget stort antal klager, når de nye vurderinger lander i boligejernes e-Boks, og det samtidig bliver muligt at klage over de mellemliggende år. Det er der selvfølgelig gjort en stor indsats for at undgå – ikke mindst ved at gøre de nye vurderinger mere præcise og transparente i deres beregningsgrundlag, men også ved at indføre forskellige rabatter og lignende, som skal begrænse behovet for at klage. Det ændrer dog ikke ved, at vi i klagesystemet må forberede os på en mængde klager, der kan vise sig at blive stor.

Organisatorisk har vi i en periode været ved at mande op og gøre os klar til en stor sagsindgang og nye rutiner. Det kræver nye måder at samarbejde på og et skærpet fokus på videndeling, når flere kontorer i forskellige dele af landet skal behandle meget ensartede sager. Heldigvis har vi som styrelse erfaring fra samme type udfordring, da der i 2014 kom en stor mængde klagesager over fradrag for forbedringer i grundværdien (såkaldte FFF-sager). Derfor har vi et solidt fundament at bygge videre på. Her i årsberetningen kan du bl.a. læse om vores nye adresser i Odense og Aalborg,



om vores arbejde med digitalisering og automatisering samt om vores akademi og det basisforløb, som systematisk tager imod nye medarbejdere og hurtigt gør dem i stand til at behandle klagesagerne.

Ny ejendomsvurderingslov

Med de nye vurderinger følger også en ny lovgivning, der ændrer nogle af elementerne i klagesagsbehandlingen. Eksempelvis får vurderingsankenævnene fremover også sagkyndige medlemmer, og sagerne skal som udgangspunkt afgøres ved skriftlig votering i stedet for på møder som i dag. Med den nye lovgivning skal der desuden ikke udarbejdes og udsendes sagsfremstillinger i vurderingssagerne, hvilket er en forskel fra i dag.

Sidst, men ikke mindst, er vi i fuld gang med udviklingen af den systemtekniske løsning, der skal håndtere de nye klager digitalt. Som led i det skal vi sikre en sammenhæng på tværs af den kommende vurderingsportal og Skatteankestyrelsens klageindgang.

Fart på de digitale løsninger

I januar 2017 fik Skatteankestyrelsens 4. kontor, som behandler vurderingssager, en ny og effektiv kollega. Det var styrelsens første robot, som i virkeligheden er et lille stykke software, der arbejder oven på et eksisterende system og indhenter oplysninger om ejendomme – automatisk og imponerende hurtigt.

Der er meget, der peger på, at automatisering er en af nøglerne til at opnå kortere sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen. Det viser de erfaringer, vi har gjort i 2017 med at automatisere en række manuelle processer.

Vi testede blandt andet en software-robot, der indhenter ejendomsoplysninger til vurderingssager, og i vores sagsadministration indførte vi en løsning, der automatisk afslutter sagen i vores systemer og opretter et gebyrdokument, hvis klageren får medhold og skal have sit gebyr tilbage.

Flere opgaver kan automatiseres

Automatisering er særlig velegnet til rutineprægede opgaver, pointerer Jesper Nør Kjeldsen, der har ansvar for automatiseringsløsninger i Skatteankestyrelsen:

”Når vi behandler en ejendomssag, skal der typisk indhentes baggrundsoplysninger på 240 tilsvarende ejendomme. Det tager rundt regnet en sagsbehandler eller en student en hel dag. Robotten bruger syv minutter, og det er virkelig imponerende at følge med på skærmen og se, hvordan den farer rundt i forskellige systemer lige fra Google Maps til KMD”.



Ulla Wille er sagsbehandler i 4. kontor. Hun var ikke i tvivl, da muligheden bød sig for at teste og tilrette robotten:

”Jeg har undret mig over, at vi ikke automatiserede flere opgaver. Jeg kan kun se fordele ved det. Når de første begynderfejl er elimineret, er der virkelig tid at spare. Tid, som vi kan bruge på den juridiske sagsbehandling”.

Selvom 4. kontor allerede høster store fordele af robotten, så ser Jesper Nør Kjeldsen stadigvæk et potentiale for at optimere dens ydeevne:

”Som det er nu, må den ind i mellem til ”mekanikeren” og repareres. Det vil vi helst undgå. Den er også meget specialiseret, hvilket betyder, at de opgaver vi kan stille den, ligger inden for et ret snævert område. Det kræver nøje planlægning at udnytte den bedst muligt”.

Nye ejendomsvurderinger kræver ressourcer

I Skatteankestyrelsens strategi og analysearbejde er der også et stærkt fokus på automatisering, der kan gøre vores sagsbehandling mere effektiv og frigive ressourcer, som kan bruges andre steder. Det er særligt vigtigt i lyset af de mange klager, vi forventer at modtage over de nye ejendomsvurderinger. Vi er allerede i gang med at implementere en løsning, som kan hjælpe os med afvikle vores sagsbunker. Det er en tekstanalysemodel, som er koblet til en databank. Modellen indeholder selvlærende algoritmer, der kan finde sager i sagsbeholdningen, der ligner hinanden. Når sagerne er grupperet, kan de afvikles hurtigere end ellers, især fordi vi samtidig støtter kontorerne med et rejsehold, der har ekspertise i metoder til at afvikle sagsbunker.

Vi modtager kun klager digitalt

Det er ikke alene styrelsens interne processer, der bliver automatiseret. I foråret 2018 gik vi over til, at alle klager sendes digitalt via vores hjemmeside eller borger.dk/virk.dk. I 2017 indførte vi desuden skriftlig digital votering i Landsskatteretten, som har ført til en mere effektiv proces. På sigt håber vi også at kunne automatisere den proces, vi bruger, når vi visiterer klagerne. Her påfører vi metadata, som skal bruges i den automatiserede bunkeafvikling.



”Når vi behandler en ejendomssag, skal der typisk indhentes baggrundsoplysninger på 240 tilsvarende ejendomme. Det tager rundt regnet en sagsbehandler eller en student en hel dag. Robotten bruger syv minutter.”

– Ulla Wille, juridisk sagsbehandler

Vi behandler hinanden godt
og klagerne med respekt





Styr på dagen og sagerne

Der er masser af faglige udfordringer og kundekontakt i de store vurderingssager, som Alexander Andersen arbejder med. God forberedelse og sparring hjælper ham på vej.

Når arbejdsdagen er ved at være slut for 31-årige Alexander Andersen, har han som regel tømt sin indbakke for e-mails og planlagt, hvad han skal lave dagen efter. Sådan har han det bedst.

Alexander kom til Skatteankestyrelsen i 2014 som nyuddannet jurist og behandler i dag klager over vurderinger af erhvervsejendomme. Det er et område, hvor sagernes kompleksitet og størrelse ind i mellem overrasker.

”Sagerne kan være ret uforudsigelige. I nogle sager er der behov for, at jeg dykker ned i problemstillinger, der ikke er afklaret tidligere. I andre sager kan arbejdet laves relativt hurtigt”.



”Sagerne kan være ret uforudsigelige. I nogle sager er der behov for, at jeg dykker ned i problemstillinger, der ikke er afklaret tidligere. I andre sager kan arbejdet laves relativt hurtigt”.

Sager med kød på

Alexander kan lide de komplekse erhvervsager. De giver faglige udfordringer og tvinger ham til at være oppe på tæerne. Det gælder også de sager, han arbejder på i øjeblikket.

”Lige nu sidder jeg med en forurenings sag, hvor jeg skal finde ud af, hvad forureningen har af betydning for grundværdien, hvis ejeren vil omdanne sin erhvervsjendom til boliger. I de helt store sager kan det dreje sig om et nedslag på flere hundrede millioner i værdiansættelsen, og derfor hyrer klageren oftest en advokat eller revisor, som jeg så har kontakten med”.

I dialog for at oplyse sagen

Det meste kontakt foregår på e-mail eller telefon, men når der er tale om et større sagskompleks, holdes der et opstartsmøde, hvor sagerne skæres til. Det foregår som regel ved et fysisk møde og tit med flere deltagere. Det var også tilfældet i forurenings sagen, hvor klageren, repræsentanten og en landinspektør var blandt mødedeltagerne.

”Formålet med mødet er at få overblik over alle de sager, som virksomheden har indgivet. Tilskæring af sagen er den første fase i sagsbehandlingen, og på det her møde blev porteføljen af klagesager beskåret med flere klager på baggrund af repræsentantens gennemgang af egne påstande og anbringender”, fortæller Alexander.

Efter det indledende møde består Alexanders arbejde i at få sagen grundigt belyst, så han kan lave et korrekt udkast til en afgørelse. Han skal have overblik over de faktiske oplysninger, og det kræver som regel en del dialog med repræsentanten at få de supplerende oplysninger, som han har brug for. I den her fase er det oplagt at sparre





med kollegerne.

Sparrer med kolleger

"Typisk tager jeg en uformel drøftelse med min teamleder, hvis det er svært at få sagen belyst ordentligt. Jeg fortæller ham hvilke veje, jeg kan gå, og hvad jeg ser som den rigtige. Jeg spørger måske også, om han vil deltage på et møde med klagerens repræsentant".

De faglige snakke i teamet giver også værdi. For eksempel på det ugentlige teammøde, hvor kollegerne opdaterer hinanden om, hvilke sager der evt. trækker ud og diskuterer, hvad der kan gøres.

Spørger man Alexander, hvad der er dagens højdepunkt, er svaret ikke entydigt.

"Det kan være, når der er fremgang i sagen. Når jeg når et resultat, eller når jeg sender en sagsfremstilling, og modtageren kvitterer med "godt arbejde"".

Garanti for faglig udvikling

Samarbejdet med de professionelle repræsentanter kan være krævende, og der er garanti for faglig udvikling.

"Det betyder meget for mig at holde dialogen i en god tone. Jeg vil gerne lytte, men det er ikke en forhandling. Repræsentanterne skal jo varetage virksomhedens interesse. Jeg forholder mig til deres argumenter, men jeg forhandler ikke", forklarer Alexander og uddyber:

"Repræsentanterne kan godt presse på, hvis de synes, at sagsbehandlingen tager lang tid. Det har jeg stor forståelse for, og det ligger hele tiden i baghovedet, at der altså sidder en virksomhed derude og venter på en afgørelse. Repræsentanterne lægger naturligvis også et pres på for at få sagen afgjort, sådan som de ser den. Min rolle er at være objektiv og neutral, og det kræver, at jeg er tro mod mig selv og det arbejde, jeg laver. Det kan være lidt hårdt i starten, men det får man rutine i. Vi kan godt følge med de andre dygtige aktører på skatteområdet".



”Det betyder meget for mig at holde dialogen i en god tone. Jeg vil gerne lytte, men det er ikke en forhandling. Repræsentanterne skal jo varetage virksomhedens interesse. Jeg forholder mig til deres argumenter, men jeg forhandler ikke”.

– Alexander Andersen, juridisk sagsbehandler

Finalen

Flere af de store sager ender på retsmøder i Landsskatteretten, hvor Alexander indtager rollen som referent.

"I de sager jeg sidder med, er det jo Vurderingstyrelsen og klageren, der har taletid på retsmøderne. Jeg lytter og noterer det, der bliver fremført på retsmødet, men jeg skal være klar til at svare på eventuelle spørgsmål, når retsmedlemmerne voterer. Det er en stor motivationsfaktor, hvis jeg har lavet en indstilling, som Landsskatteretten følger".

Karriere

Fremtiden ligger ikke fast, men Alexander afsøger hele spektret. Han arbejder to dage om ugen i Advokatsamfundet, og hver mandag aften tilbringer han op til fire timer i Københavns Retshjælp. Han mener selv, det handler om at dygtiggøre sig hele tiden og holde fokus på kerneopgaven.

"Retssikkerheden er grundpillen alle tre steder. Der er masser af muligheder i Skatteankestyrelsen. Det er kun din egen faglige lyst, der sætter begrænsningerne. Du må sørge for at kræve de faglige udfordringer, som du har energi til. Det har du selv et stort ansvar for", slår Alexander fast.



En tidlig dialog om sagen

I Skatteankestyrelsen arbejder vi hele tiden på at give de borgere eller virksomheder, som har en klagesag hos os, en kompetent og effektiv sagsbehandling – og derigennem styrke tilliden til det uafhængige klagesystem, selvom sagsbehandlingstiderne er lange.

En klage handler ikke udelukkende om medhold eller afslag. For rigtig mange, der er uenige i en skatteafgørelse eller simpelthen bare ikke forstår den, handler situationen i høj grad også om procesretfærdighed: Føler man sig hørt? Er man blevet behandlet med respekt? Har man tillid til sagsbehandleren og en tillid til, at klagesystemet er uafhængigt?

En af vejene til at styrke procesretfærdigheden og dermed oplevelsen af retssikkerhed er en øget dialog mellem klager og sagsbehandler. Det lyder simpelt, men i et system med meget lange sagsbehandlingstider, er det i sig selv vanskeligt. I Skatteankestyrelsen har vi den seneste tid testet metoden Styrket Borgerkontakt for at øge fokus på netop det.

Vi vil forstå borgerne

Hvor traditionel klagesagsbehandling tager udgangspunkt i det skriftlige materiale og først har en dialog med klageren, hvis der opstår tvivl, eller der mangler information, så går Styrket Borgerkontakt ud på, at sagsbehandleren tager direkte kontakt til klageren, så snart sagsbehandlingen går i gang.

I dialogen lytter man aktivt, stiller åbne spørgsmål og tjekker forståelsen. Derved kan man opnå flere ting: Typisk kan sagen hurtigere skæres til, når der er en dialog om præcis, hvad klagen går ud på, og det kan give en mere effektiv sagsbehandling. Ofte



giver selve dialogen samtidig klageren en bedre oplevelse og bedre forståelse for processen, og for sagsbehandleren kan der samtidig være den effekt, at det simpelthen giver mere arbejdsglæde at være i direkte, konkret kontakt med den, der klager.

Erfaringerne lover godt

De første erfaringer med den nye arbejdsmetode er positive og tyder på, at vi i fremtiden kommer til at arbejde endnu mere og længere i den retning. Metoden skal selvfølgelig tilpasses vores forskellige sagsområder, og det er fx heller ikke den samme dialog, der skal til med de professionelle repræsentanter om større erhvervsager som med en villaejer, der klager over sin ejendomsvurdering.









Skatteankestyrelsen
Ved Vesterport 6, 4. sal
1612 København V

www.skatteankestyrelsen.dk