



Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen

Årsberetning 2015





Indhold

4	Forord
6	Hvem er Skatteankestyrelsen?
7	Vi er garant for retssikkerheden
7	Uafhængighed af SKAT og departementet
9	Forholdet til nævnene og Landsskatteretten
10	<i>Landsskatteretten</i>
10	<i>Ankenævnene</i>
11	Organisation
14	Produktivitet og kvalitet
16	Kvalitet i sagsbehandlingen
16	Hvad er kvalitet?
16	Indsatser for at sikre kvalitet
17	Vi fastholder den høje kvalitet
18	Specialisering
18	Videndeling
19	Fokus på effektiv sagsbehandling
20	Kvalitetssikring og faglig koordinering
21	Bedre ressourceudnyttelse gennem driftsledelse
21	Vi behandler sagerne i rækkefølge
23	Arbejdsglæde og trivsel
25	En styrelse i vækst
27	Særlige udfordringer på vurderingsområdet
29	Dialog med omverdenen
29	Dialog med professionelle repræsentanter
30	Ankenævn og Landsskatteretten
31	Deltagelse i skattefaglige fora
32	Presse
32	Rekruttering
33	<i>Karrieredage</i>
34	<i>LinkedIn</i>
35	Hjemmeside
35	Processpil for studerende
37	Samarbejde med Silkeborg og Haderslev kommuner
39	2016

Forord

Velkommen til den første årsberetning fra Skatteankestyrelsen. Sidste år – i 2015 – offentliggjorde vi den lovpligtige årsrapport for styrelsens første leveår, 2014, men vi kan tydeligt mærke, at vores størrelse og vigtige samfundsmæssige opgave med at sikre retssikkerheden på skatteområdet gør, at der er behov for, at vi fortæller mere om os selv og vores arbejde med de mange og meget forskelligartede sager i vores beholdning. Det har vi samlet her i nærværende Årsberetning 2015, som også skal ses som et udtryk for, at vi som styrelse og jeg som direktør ønsker en åbenhed om vores arbejde.

2015 var på mange måder et godt år for Skatteankestyrelsen med en sund økonomi, flere afsluttede sager end nogensinde samt en øget produktivitet. På trods af det ser en del af tallene i Årsrapport 2015¹ knap så positive ud med sagsbehandlingstider, der stiger, og en målopfyldelse, som stadig ligger et stykke fra de ambitioner, styrelsen har. Det har dog sine forklaringer, som du kan læse mere om på de følgende sider. Det handler først og fremmest om, at vi som styrelse har skullet fastholde en høj kvalitet i sagsbehandlingen samtidig med, at vi er vokset betragteligt og derfor har skullet bruge mange ressourcer på at rekruttere, oplære nye medarbejdere og udvikle vores nye organisation. Det er gået rigtig godt, men det har kostet på produktiviteten, som vi ikke desto mindre er lykkedes med at forbedre. Det er derfor min klare vurdering, at udviklingen går den rigtige vej.

De stigende sagsbehandlingstider i 2015 ser umiddelbart meget negative ud – og er det bestemt også for den enkelte klager, der har ventet længe på sin afgørelse. På den anden side er det et udtryk for, at styrelsen er kommet op i produktion og får afsluttet de ældste sager i vores beholdning. Stigende sagsbehandlingstider kan ikke undgås, hvis de gamle sager skal afsluttes, og sagsbehandlingstiden på længere sigt skal reduceres, hvilket er vores klare mål.

Med årsberetningen vil vi også fortælle, hvad kvalitet er for os, og hvordan vi bruger bl.a. specialisering, videndeling, kvalitetssikring og driftsledelse til at fastholde den høje kvalitet i sagsbehandlingen samtidig med, at vi arbejder mod målet om en højere produktion. Da vi er i vækst, er det også vigtigt at have fokus på, hvordan vi tiltrækker og fastholder dygtige medarbejdere. Det gør vi blandt andet gennem vores arbejde med trivsel og vores deltagelse i Karrieredagene, processpil og aktiviteter på LinkedIn.

Som det fremgår, kender vi vores udfordringer, og vi ved derfor godt, hvad vi skal fokusere på i 2016: Det gælder om at effektivisere vores interne processer yderligere, så vi kan blive endnu mere produktive, og vores sagsbehandlingstider kan begynde at dale.

God fornøjelse med
Skatteinkestyrelsens Årsberetning 2015

Med venlig hilsen



Anette Hummelshøj, direktør
April 2016



¹ Årsrapporten kan læses på www.skatteinkestyrelsen.dk

Hvem er Skatteankestyrelsen?

”Styrelsens kerneopgave er at sikre retssikkerheden på skatteområdet ved, at Landsskatteretten og ankenævnene har et godt grundlag at træffe afgørelser på”

Skatteankestyrelsen blev til på baggrund af en klagerreform, hvor formålet var at sikre en ensartet høj kvalitet i sagsbehandlingen og samtidig effektivisere den. Indtil udgangen af 2013 havde Danmark et to-strengt klagesystem på skatteområdet, og alle vurderingsklager og en del klager over personskat blev behandlet i vurderingsankenævnene og skatteankenævnene, inden borgerne tog sagerne til Landsskatteretten. Pr. 1. januar 2014 blev der skabt et et-strengt klagesystem, og Skatteankestyrelsen blev etableret som en fusion mellem Landsskatterettens og ankenævnenes sekretariater.

Allerede i begyndelsen af 2014 viste prognoser en potentiel ophobning af såkaldte FFF-sager (sager om fradrag for forbedringer i grundværdien), og Folketinget prioriterede derfor ca. 264 mio. kr. til Skatteankestyrelsen som en del af finansloven for 2015. Dette er grunden til, at styrelsen er vokset markant i både 2014 og 2015 – og fortsætter med at vokse betragteligt i 2016.

Skatteankestyrelsen er oprettet som en uafhængig styrelse under Skatteministeriet pr. 1. januar 2014, og er placeret i henholdsvis København (Ved Vesterport og Strandboulevarden), Silkeborg og Haderslev.

Skatteankestyrelsen virker i henhold til skatteforvaltningsloven, jf. lovbek. nr. 175 af 23. februar 2011 med senere ændringer, herunder lov nr. 649 af 12. juni 2013 om ændret klagestruktur.

Skatteankestyrelsen varetager funktionen som fælles klagesekretariat for de regionale skatteankenævn, vurderingsankenævn, motorankenævn og fællesankenævn samt Landsskatteretten. Skatteankestyrelsen træffer endvidere afgørelse i sager, som ikke skal nævnsbehandles, jf. BEK. nr. 1 af 2. januar 2014 om afgørelse af visse klager i Skatteankestyrelsen. Skatteankestyrelsen har herudover en formidlende rolle, idet styrelsen formidler sin praksis gennem offentliggørelse af afgørelser af almen interesse. Landsskatteretten formidler sin praksis gennem offentliggørelse af afgørelser af principiel eller almen karakter.

Vi er garant for retssikkerheden

Det er Skatteankestyrelsens opgave – i samarbejde med Landsskatteretten og ankenævnene – at sikre en høj retssikkerhed på skatteområdet, og det betyder i praksis at give skatteyderne en korrekt afgørelse så hurtigt som muligt. Styrelsen koordinerer alle klagesager på skatteområdet, forbereder sagerne og er selv afgørelsesmyndighed i visse sagstyper.

Det er afgørende for tilliden til skattesystemet, at samfundet har en velfungerende administrativ klagemyndighed. Vores mål er at blive landets bedste klagemyndighed. For at nå det har vi i 2015 arbejdet på at fastlægge en fælles grundforståelse i Skatteankestyrelsen. Den fælles grundforståelse tegner et billede af styrelsen som organisation og af vores formål:

Vi giver vores brugere en kompetent og effektiv klagebehandling

- Vi er garant for retssikkerheden
- Vi skaber tillid til, at vi har et uafhængigt klagesystem

Skatteankestyrelsen er en arbejdsplads, der foretager specialiseret juridisk sagsbehandling på hele skatterettens område. Det er et omfattende retsområde, der dækker meget forskelligartede emner. Skatteankestyrelsen behandler eksempelvis klager over beskatning af lønmodtagere, inddrivelse af gæld til det offentlige, ejendomsvurderinger, vurdering af biler, moms, told og afgifter og beskatning af selskabers handel med aktiver over landegrænser. Til at løse opgaverne har vi et bredt spektrum af kompetencer blandt vores medarbejdere.

Uafhængighed af SKAT og Skatteministeriet

Skatteankestyrelsen er en uafhængig klageinstans, der foretager en selvstændig behandling af de klager, der modtages fra borgere og virksomheder. Sags-

behandlingen sker således uden indblanding fra SKAT og fra det politiske system, og det er helt afgørende for retssikkerheden. Uafhængigheden er klagerens garanti for, at afgørelserne træffes på et neutralt grundlag. Skatteankestyrelsens uafhængighed fremgår af bemærkningerne til skatteforvaltningslovens § 4 a.

Uafhængigheden tager vi meget alvorligt. I praksis betyder det, at SKAT og Skatteankestyrelsen fx ikke deler medarbejdere eller lokaler, og at vores sager er helt adskilte. De to myndigheder har ikke adgang til hinandens sager. Økonomisk ses uafhængigheden ved, at styrelsen har sin egen konto på finansloven.

Uafhængigheden betyder selvfølgelig ikke, at de to styrelser slet ikke må tale sammen. For at kunne prioritere vores ressourcer bedst muligt er vi fx afhængige af meldinger fra SKAT om, hvornår forskellige sagsbunker fra SKAT forventes at lande i Skatteankestyrelsen. For at systematisere denne administrative dialog er SKAT og Skatteankestyrelsen i 2015 begyndt at arbejde med et *feedbackloop*, hvor vi gensidigt kan udveksle forventninger og prognoser. Skatteankestyrelsens feedback til SKAT skal være med til at sikre, at SKAT er bevidst om underkendelse af en praksis og andre forhold, der har betydning for, at SKAT administrerer lovgivningen korrekt.

Uafhængigheden indebærer, at vi aldrig er i dialog om konkrete sager med SKAT. Hvis SKAT sender bemærkninger til os om en sag, der er ved at blive behandlet i Skatteankestyrelsen, bliver borgeren eller virksomheden altid partshørt om bemærkningerne, og de har derfor altid lejlighed til at svare på SKATs indlæg i en sag.

Forholdet til nævnene og Landsskatteretten

Skatteankestyrelsen er et fælles sekretariat for en række nævn, der træffer afgørelser i klagesagerne. Vi forbereder sager, der skal afgøres af Landsskatteretten, skatteankenævn, vurderingsankenævn, fællesankenævn eller motorankenævn.



Skatteankestyrelsen sekretariatsbetjener de regionale ankenævn og Landsskatteretten. Styrelsen træffer selv afgørelse på visse sagsområder

Styrelsens kerneopgave er at sikre, at Landsskatteretten og ankenævnene har et godt grundlag at træffe afgørelse på.

Det er Skatteankestyrelsens ansvar at indhente tilstrækkelige oplysninger i sagerne, og styrelsen forelægger sagerne med et forslag til, hvordan de skal afgøres. Landsskatteretten og ankenævnene træffer deres afgørelser uafhængigt af Skatteankestyrelsen, og de er ikke bundet af forslaget til afgørelsen. Hvis der er behov for det, beder Landsskatteretten og ankenævnene om, at der skaffes yderligere oplysninger til brug for afgørelsen.

På visse sagsområder træffer styrelsen selv afgørelse, uden at der deltager retsmedlemmer eller nævnsmedlemmer. Disse sagsområder er fastlagt i en bekendtgørelse.

Landsskatteretten

Landsskatteretten er et centralt nævn, der består af en ledende retsformand, tre retsformænd og 34 retsmedlemmer. Susanne Dahl er ledende retsformand for Landsskatteretten. Retsmedlemmerne er udnævnt af Folketinget og Skatteministeren.

Landsskatteretten afgør sager ved skriftlig votering og på retsmøder.

Ankenævnene

Skatte-, vurderings- og fællesankenævnene er lokale nævn, hvor medlemmerne er udnævnt efter kommunalbestyrelsens indstilling, og nævnsmedlemmerne er typisk lokale politikere fra de områder, nævnene dækker. Motorankenævnene er lokale nævn med sagkyndige medlemmer.

De områder af landet, nævnene dækker – ankenævnskredsene – er fastsat i en bekendtgørelse, der også fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte nævn. Landet er opdelt i 19 skatteankenævn med i alt 132 medlemmer, 10 vurderingsankenævn med i alt 67 medlemmer, 10 fællesankenævn med i alt 67 medlemmer og 4 motorankenævn med i alt 12 medlemmer.

Nævnene træffer deres afgørelser på nævnsmøder.

Organisation

Skatteinkestryelsen har kontorer i København, Haderslev og Silkeborg. Ved udgangen af 2015 havde vi alt 343 medarbejdere.

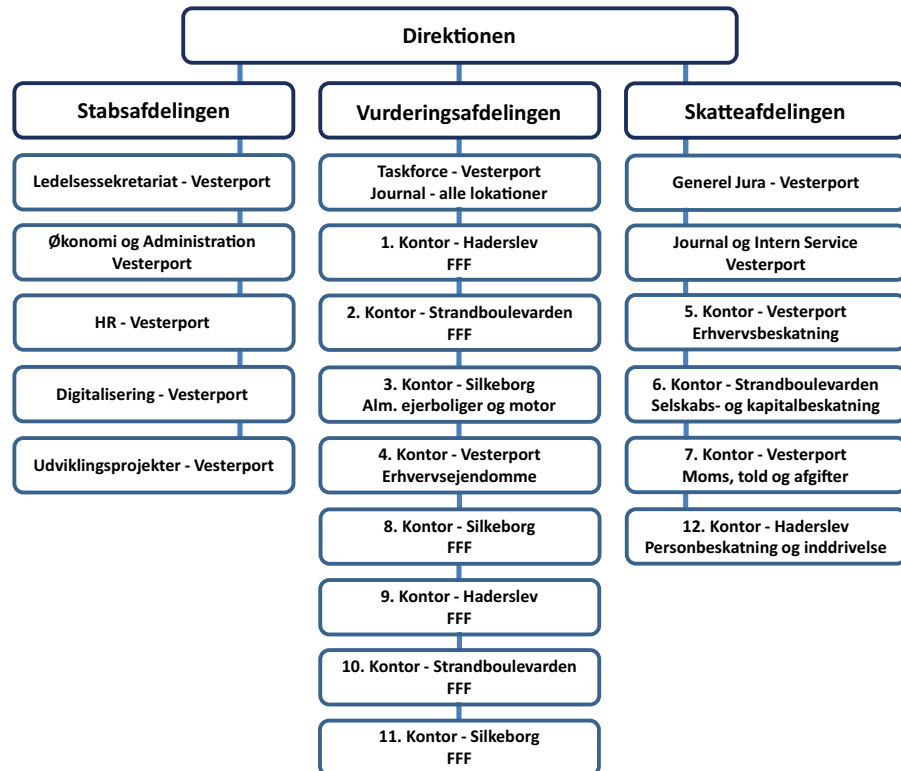


Skatteinkestryelsen har kontorer i København (Ved Vesterport og Strandboulevarden), i Haderslev og i Silkeborg.

Styrelsen består af en direktion og tre afdelinger:

- Stabsafdelingen
- Vurderingsafdelingen
- Skatteafdelingen

Formålet med organiseringen er at skabe de bedste rammer for stærke faglige miljøer, der bygger på specialisering og understøttelse af videndeling og sparring mellem medarbejderne. Det skal sikre en optimal udnyttelse af ressourcerne.



Direktionen består af direktør Anette Hummelshøj, afdelingschef i Stabsafdelingen Dorthe Hertz, afdelingschef i Vurderingsafdelingen, Pernille Møller Tronborg og afdelingschef i Skatteafdelingen, Helle Smidt Gori.

Stabsafdelingen er opdelt i områderne Ledelsessekretariat, Økonomi og administration, HR, Digitalisering og Udviklingsprojekter.

Vurderingsafdelingen omfatter otte fagkontorer: seks kontorer der behandler sager om fradrag for forbedringer i grundværdien (FFF), et kontor der behandler sager om vurdering af erhvervsejendomme og et kontor, der behandler sager om vurdering af almindelige ejerboliger og motorkøretøjer. Vurderingsafdelingens taskforce arbejder med tværgående koordinering, udviklingsopgaver og kompetenceudvikling på vurderingsområdet.

Skatteafdelingen omfatter fire fagkontorer: Erhvervsbeskatning; Selskabs- og kapitalbeskatning; Moms, told og afgifter og Personbeskatning og inddrivelse. Enheden Generel Jura behandler spørgsmål, der går på tværs af Skatteafdelingen og på tværs af hele styrelsen.

Journalernes hovedfunktioner er sagsoprettelse, understøttelse af sagsbehandlingen i fagkontorerne og sagsafslutning.

Størstedelen af Skatteankestyrelsens sagsbehandlere har en uddannelsesmæssig baggrund som cand. jur. eller cand. merc. jur. Vi har også sagsbehandlere med en baggrund som skatterevisor og cand. merc. aud.

"Skatteankestyrelsen øgede i 2015 sin produktivitet samtidig med, at vi sikrede en høj og ensartet kvalitet i sagsbehandlingen."

Produktivitet og kvalitet

I Årsrapport 15, som du finder på www.skatteankestyrelsen.dk, kan du se meget mere om produktivitet, sagsbehandlingstider mv.

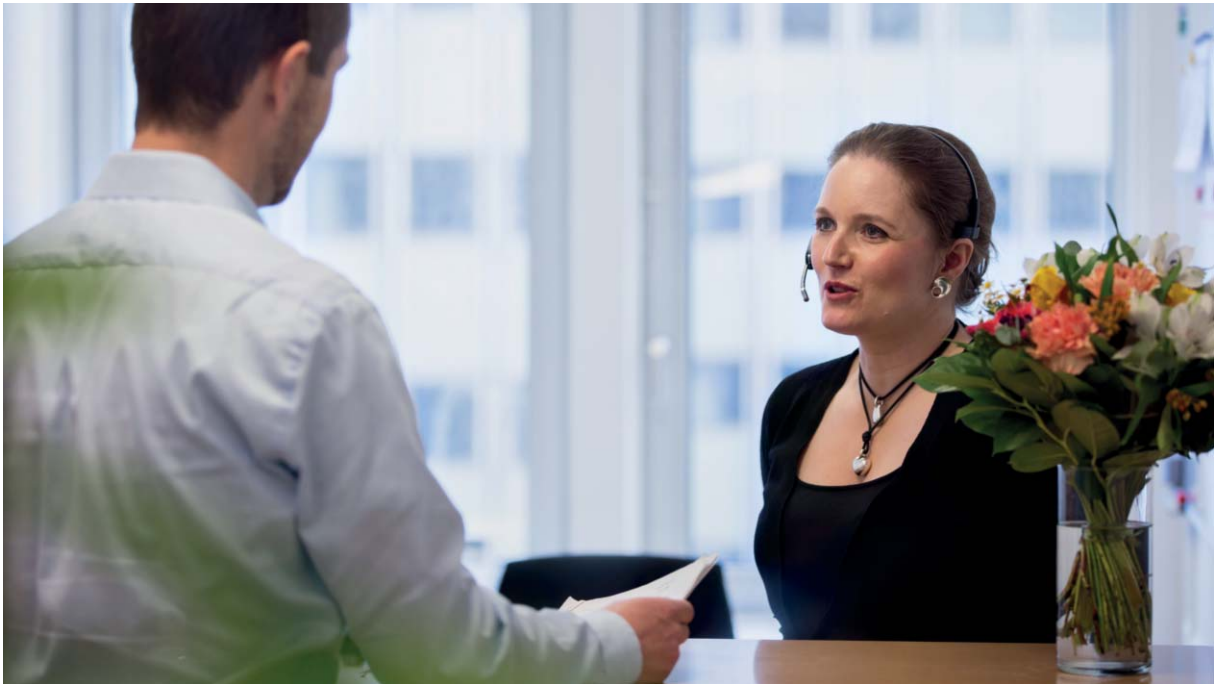
Som nævnt var 2015 et godt år for Skatteankestyrelsen med en sund økonomi, flere afsluttede sager end nogensinde samt en produktivitet, der blev øget betragteligt. På trods af det har vi sagsbehandlingstider, der stiger, og en målopfyldelse, som stadig ligger et stykke fra de ambitioner, vi har. Det har dog sine forklaringer:

Et af hovedformålene med klagereformen var at sikre en høj og ensartet kvalitet i sagerne. Det har vi anvendt mange ressourcer på i 2015, fordi Skatteankestyrelsen har ansat en meget stor mængde sagsbehandlere i løbet af året (knap 150 nye medarbejdere i alt inklusive stabsmedarbejdere). 40 % af alle 343 medarbejdere i styrelsen havde således mindre end et års anciennitet ved årsskiftet 2015/16.

Det er Skatteankestyrelsens vurdering, at det er lykkedes at fastholde kvaliteten på trods af væksten i medarbejderstaben. Det er meget tilfredsstillende. Det har dog kostet på produktionen, da mange af de erfarne medarbejdere kunne have lavet flere sager, hvis de ikke skulle bruge så mange ressourcer på oplæring og kvalitetssikring. Således var Skatteankestyrelsen med 11.193 afsluttede sager i 2015 et godt stykke fra at nå det fastsatte mål om 15.000 afsluttede sager.

I 2014 afsluttede Skatteankestyrelsen 7.186 sager, hvilket var på niveau med sagsafslutningen i det tidligere Landsskatteretten. Dette har medvirket til, at Skatteankestyrelsens produktivitet isoleret set er steget med 11 % i perioden

2014-2015. Tages der højde for, at nye medarbejdere har en lavere produktion i det første ansættelsesår, er det lykkedes at forbedre den gennemsnitlige produktivitet med 42 % i løbet af 2015 – vel at mærke i en periode, hvor der samtidig har været markant fokus på at sikre en ensartet og høj kvalitet i sagsbehandlingen. Dermed er det vores vurdering, at udviklingen går den rigtige vej.



Kvalitet i sagsbehandlingen

Som uafhængig klageinstans på skatteområdet har Skatteankestyrelsen et meget stort ansvar for leve op til borgernes tillid til en korrekt behandling. Vi skal i samarbejde med Landsskatteretten og ankenævnene sikre, at der træffes korrekte afgørelser i klagesagerne på skatteområdet. Kvaliteten af vores sagsbehandling er afgørende for, om vi udfylder vores rolle som garant for retssikkerheden.

Som klagemyndighed arbejder Skatteankestyrelsen også med sager af principiel karakter. Det er sager, der har betydning for en række borgere og virksomheder. Vi prioriterer sådanne sager højt og afsætter væsentlige ressourcer til at sikre, at de lever op til vores kvalitetsstandard.

Hvad er kvalitet?

Forventningerne til kvalitet er ikke opfyldt alene ved at levere korrekte afgørelser. Der er andre væsentlige hensyn, der også har betydning for kvaliteten. For at vi bedre kan arbejde målrettet med kvalitet, har vi i Skatteankestyrelsen brudt begrebet op i nogle enkeltdele inspireret af Ombudsmandens syn på kvalitet.

For os er kvalitet:

- Rigtighed
- Ensartethed
- Forståelighed
- Hurtighed
- Bevidsthed om godt ressourceforbrug

Indsatser for at sikre kvalitet

I 2015 har Skatteankestyrelsens fokus været at fastholde rigtigheden, ensartetheden og forståeligheden i afgørelserne, samtidig med at vi har arbejdet på at

forbedre hurtigheden og ressourceforbruget. Vi har sat en række tiltag i gang, der fordeler sig på disse indsatsområder:

- Procedure for hurtigt at få nye medarbejdere lært op i komplicerede sagsområder
- Et styrket og udvidet kvalitetssikringskoncept, hvor erfarne medarbejdere kvalitetssikrer Skatteenkestyrelsens afgørelsesudkast, inden styrelsen sender en sagsfremstilling i høring hos klageren
- Specialisering i fagkontorerne
- Styringsmodel, hvor hvert enkelt kontor følges tæt og bl.a. måles på, i hvor høj grad det løser det aftalte antal sager
- Digitaliserings- og LEAN-projekter, som optimerer interne arbejdsgange
- Sprogpolitik, der skal sikre, at modtagerne forstår os.

Vi fastholder den høje kvalitet

Det er en udfordring at sikre ensartede og rigtige afgørelser på komplicerede fagområder i en myndighed, der er i hastig vækst.

Derfor er vi meget tilfredse med, at det er lykkedes at fastholde det høje niveau, når vi ser på rigtigheden, ensartetheden og forståeligheden i afgørelserne. Det har krævet en stor og velkoordineret indsats, og det er et resultat, der afspejler en høj faglig stolthed blandt vores medarbejdere. Vi er bevidste om, at vores arbejde har stor betydning for de borgere og virksomheder, der klager over en afgørelse. Det er et ansvar, som vi tager meget alvorligt.

Vores forventninger til, hvor hurtigt sagerne behandles, er derimod ikke blevet indfriet. Det hænger især sammen med de ressourcer, vi har anvendt på nyan sættelser, oplæring og udvikling af organisationen i 2015. Det har vi beskrevet i beretningens afsnit om "En styrelse i vækst".

Der er imidlertid en god fremdrift på indsatsområderne, og vores succes med at sikre rigtige, ensartede og forståelige afgørelser er et solidt fundament for arbejdet mod vores mål om hurtigere sagsbehandling og et bedre ressourceforbrug i Skatteankestyrelsen. Vores mange nye medarbejdere vil med tiden få mere erfaring, og det bidrager til, at vi på længere sigt kan opnå lavere sagsbehandlingstider samtidig med, at rigtigheden, ensartetheden og forståeligheden i afgørelserne opretholdes, men vi vil – på kortere sigt – opleve stigende sagsbehandlingstider, selv om vi rent faktisk bliver mere produktive.

Specialisering

Styrelsens faglighed spænder bredt. Vi arbejder eksempelvis med omfattende og komplicerede sager om virksomheders overdragelse af aktiver over landegrænser, sager om værdiansættelse af biler, vurdering af alle typer ejendomme og inddrivelse af gæld til det offentlige.

For at sikre ekspertise på disse områder og en høj og ensartet kvalitet er sagsområderne fordelt på en vurderingsafdeling og en skatteafdeling. De to afdelinger består af kontorer med hver deres specialer. På de fleste kontorer er der herudover teams, der sidder med delspecialer. Formålet med specialiseringen er at skabe de bedste rammer for, at sagsbehandlere kan få et dybt kendskab til det fagområde, de arbejder med. Dermed sikres en ensartet og mere effektiv sagsbehandling.

Videndeling

Videndeling er vigtig for at sikre, at vores juridiske sagsbehandlere er fagligt ajour, og at vi foretager en ensartet behandling af sagerne. Det gælder både i et lille fagligt team, hvor få sagsbehandlere behandler alle sager af en bestemt type, og på områder, hvor Skatteankestyrelsen behandler et meget stort antal ensartede sager.

Teamstrukturen er central for at sikre videndelingen i de enkelte kontorer, og den gør fagområderne mindre sårbare over for tab af viden i forbindelse med den naturlige personaleomsætning.

Det er en særlig udfordring at sikre videndeling på sagsområder, hvor flere fagkontorer behandler den samme type sager. I Skatteankestyrelsen er det navnlig på vurderingsområdet, hvor seks af vores fagkontorer behandler sager om fradrag for forbedringer i grundværdien, at dette er relevant.

Denne udfordring på vurderingsområdet løser vi dels med en procesejmodel, hvor ansvaret for overordnede problemstillinger er forankret hos en faglig koordinatorchef og et fagligt netværk, dels med en faglig sektion på intranettet, der sikrer hurtig adgang til ajourførte oplysninger om fagområdet og faglige nyheder.

På skatteområdet er karakteren af de problemstillinger, der går på tværs, ikke helt de samme som på vurderingsområdet. Det er navnlig spørgsmål af forvaltningsretlig og skatteprocessuel karakter, der kræver koordinering – spørgsmål der også kan omfatte vurderingsområdet. For at sikre en bedre koordinering etablerede Skatteankestyrelsen i september 2015 en særlig enhed – Generel Jura – med ekspertise i disse spørgsmål.

I slutningen af 2015 lancerede vi et nyt intranet, der nu er platform for en mere effektiv og overskuelig videndeling generelt i styrelsen.

Fokus på effektiv sagsbehandling

Skatteankestyrelsen vil uddanne landets bedste sagsbehandlere. Derfor arbejder vi målrettet med sagsbehandlingsmetode.

Sagsbehandlingsmetode handler om, hvordan man i praksis arbejder struktureret og effektivt med en sag, og det har stor betydning for, om en myndighed, der behandler sager, når sine mål.

I foråret 2015 fastlagde vi, hvilke arbejdsmetoder i sagsbehandlingen, der er mest effektive og skaber høj kvalitet, og udviklede derudfra en *best practice*. Vores best practice danner nu udgangspunkt for den enkelte sagsbehandlers arbejde, og det er en central del af medarbejdernes faglighed. Metoden og arbejdsprocesserne er de samme på tværs af alle fagområder, og derfor deler vi også viden om metode på tværs af afdelinger og kontorer.

Fokusområder i Skatteankestyrelsens best practice for sagsbehandling

- Sagsporteføljeoverblik
- Overblik over egen, kontorets og teamets produktion
- Velfungerende sagsflow
- Systematisk tilgang til den konkrete sag
- Sparring
- Overblik over praksis på fagområdet

Best practice for sagsbehandling giver konkrete anbefalinger til, hvordan man arbejder struktureret og effektivt.

Kvalitetssikring og faglig koordinering

På alle sagsområder og i alle teams har Skatteankestyrelsen faglige koordinatore, der kvalitetssikrer sager inden for deres fagområde. En faglig koordinator er en erfaren sagsbehandler, der har et samlet overblik over teamets sager, og som sikrer, at teamets sagsbehandling er i overensstemmelse med Skatteankestyrelsens kvalitetsbegreb.

Kvalitetssikring i Skatteankestyrelsen hænger tæt sammen med kompetenceudviklingen af nyansatte medarbejdere. Den faglige koordinator vil kvalitets sikre og give feedback på alle elementer i sagsbehandlingen hos nyansatte. Efterhånden som medarbejderen får mere rutine og kommer ind i fagområdet, koncentrerer kvalitetssikringen om sagernes centrale spørgsmål og i sidste ende om sager med principielle spørgsmål. Processen sker i trin, som sikrer den bedst mulige udnyttelse af Skatteankestyrelsens ressourcer samtidig med en høj kvalitet i sagsbehandlingen.

Styrelsen understøtter de faglige koordinators kompetenceudvikling med temadage, der sætter fokus på emner og problemstillinger, der knytter sig til deres opgave. Temadagene skal sikre erfaringsudveksling og en ensartet forståelse af opgaven som faglig koordinator. I 2015 har både Ombudsmanden og Landsskatterettens ledende retsformand deltaget i temadage og givet værdifulde input til den løbende drøftelse af kvalitetsbegrebet.

Bedre ressourceudnyttelse gennem driftsledelse

I 2015 har vi arbejdet meget med at udvikle vores lederes kompetencer inden for driftsledelse. Driftsledelsen sætter blandt andet fokus på kapacitetsstyring, prognosestyring, målstyring, planlægning, prioritering og måder, hvorpå denne styring kan visualiseres for lederne og medarbejderne. Dermed er driftsledelsen et centralt værktøj til sikre et optimalt ressourceforbrug.

Vi behandler sagerne i rækkefølge

Skatteankestyrelsen behandler sager inden for en række meget forskellige sagsområder, og hver sagsbehandler behandler kun sager inden for sit eget fagområde. Det sikrer, at sagerne løses med den høje kvalitet, vi ønsker.

Inden for de enkelte sagsområder er udgangspunktet, at sagerne behandles i den rækkefølge, styrelsen modtager dem.

Når sagerne modtages i Skatteankestyrelsen, foretager vi en indledende fastlæggelse af sagens emne og problemstillinger. Herefter ligger sagen i en pool, hvor den kan trækkes af den første ledige sagsbehandler inden for det fagområde, den vedrører. Sagen fordeles altså ikke straks efter modtagelsen til en sagsbehandler. Anvendelsen af poolen sikrer, at sagerne behandles i rækkefølge.



Der er sager, der på grund af særlige hensyn ikke følger udgangspunktet om, at sagerne behandles i den rækkefølge, de modtages i Skatteankestyrelsen. Det kan skyldes, at der er sammenhæng med andre sager, der er under behandling i Skatteankestyrelsen, eller at der er ensartede forhold, så sagerne kan behandles mere effektivt samlet. I disse situationer behandles sagerne sideløbende for at sikre den nødvendige koordinering mellem sagerne, ensartethed og en mere effektiv sagsbehandling. Også sager om bindende svar behandles forlods.

For sager om inddrivelse og sager om aktindsigt er der fastsat krav om en kortere sagsbehandlingstid.

Problemstillinger, der kræver en vurdering inden for kort tid, har også særlig prioritet. Det gælder fx anmodninger om berostillelse, anmodning om omkostningsdækning til syn og skøn og anmodning om genoptagelse af sager, der er behandlet i Skatteankestyrelsen, Landsskatteretten eller ankenævnene.

Arbejdsglæde og trivsel

At blive landets bedste klagemyndighed forudsætter de bedst mulige arbejdsbetingelser for den enkelte medarbejder i en travl og forandringspræget hverdag.

Skatteankestyrelsen er en god og attraktiv arbejdsplads. Det oplever vi først og fremmest i dagligdagen, men også når vi søger medarbejdere til vores kontorer i Haderslev, Silkeborg og København. Vi kan ikke konkurrere med fx advokatfirmaerne og revisionsfirmaerne på lønninger, men hos os kan man blive fagligt udfordret og dygtiggjort i samspillet med gode kollegaer – og samtidig have plads til et liv ved siden af. Den kombination er et kæmpe aktiv, som vi vil arbejde målrettet på at fastholde og styrke yderligere.

Vi lægger vægt på at være en arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø. En god omgangstone, gode relationer til kollegerne og mulighed for at få hjælp og støtte er væsentligt for, at man trives, og for at samarbejdet fungerer optimalt. Derfor arbejder vi løbende med at styrke det gode psykiske arbejdsmiljø. De gode relationer skaber vi både i det daglige samarbejde på arbejdspladsen og gennem lokale foreninger og udvalg, der arrangerer sociale aktiviteter. En gang om året deltager vores medarbejdere endvidere i en række idrætsdiscipliner på Skatteministeriets aktivitetsdag. De sociale aktiviteter er med til at styrke den holdånd, som får samarbejdet til at fungere i en travl hverdag.

Vigtigheden af at skabe sammenhængskraft i en stor organisation med adresser i København, Haderslev og Silkeborg er baggrunden for, at vi ca. hvert 1½ år samler alle medarbejdere til et personaleseminar. Seminaret giver mulighed for at drøfte væsentlige emner, såsom samarbejde, kvalitet og arbejdsglæde på tværs af organisationen.

I efteråret 2015 fik vi belyst resultaterne af vores indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø gennem en medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Undersøgelsen bekræfter, at medarbejderne generelt oplever et godt psykisk arbejdsmiljø. Undersøgelsen viser også, at der er områder, vi skal arbejde videre på for at skabe de bedste arbejdsbetingelser, fx at skabe fællesskab på tværs af styrelsens lokationer.

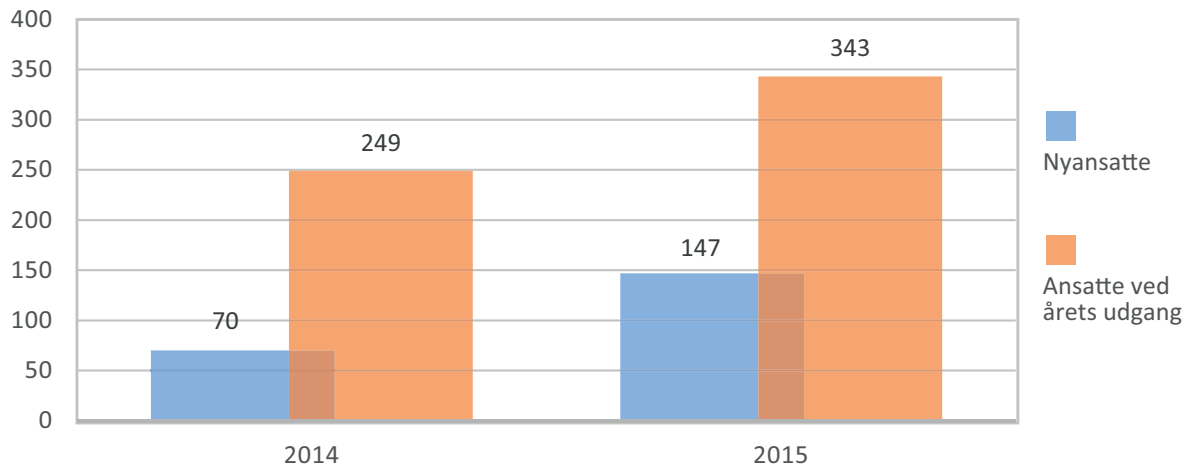
Arbejdet med at skabe de bedst mulige arbejdsbetingelser i styrelsen sker med udgangspunkt i en trivselspolitik, Skatteankestyrelsens samarbejdsudvalg har udarbejdet i 2015. Sammen med medarbejdertilfredshedsundersøgelsen bliver den grundlag for de indsatser, der fokuseres på fremadrettet.

En styrelse i vækst

Som nævnt er Skatteankestyrelse i vækst, og 2015 var bestemt ingen undtagelse. Vokseværket skyldes, at man kort tid efter styrelsens tilblivelse i 2014, kunne se at der var behov for en tilførsel af ressourcer til at behandle en stor mængde af de såkaldte FFF-sager (sager om fradrag for forbedringer i grundværdien). Derfor prioriterede Folketinget ca. 264 mio. kr. til Skatteankestyrelsen fordelt over tre år som en del af finansloven for 2015.

Siden sommeren 2014 er Skatteankestyrelsen således vokset markant. Som det fremgår af figuren herunder, ansatte styrelsen 147 nye medarbejdere alene i 2015, og den omstillingsproces sætter sig præg på Skatteankestyrelsen på mange områder.

Nye medarbejdere i forhold til samlet antal medarbejdere



Figuren viser antal nye medarbejdere i forhold til det samlede antal ved årets afslutning. Styrelsen havde i 2015 en afgang på i alt 53 personer.

Fusionsprocessen i 2014, den markante vækst i 2015 samt den store mængde nye sager på FFF-området har givet Skatteankestyrelsen nogle særlige udfordringer: Rekrutteringsopgaven har i sig selv været omfattende, og den har medført en stor intern opgave med at tage imod de mange nye, lære dem op og hurtigst muligt gøre dem i stand til at løse sagerne på de forholdsvis komplicerede juridiske områder, som styrelsen arbejder med. Samtidig har det medført et markant fokus i Skatteankestyrelsen på at sikre den høje, ensartede kvalitet i sagsbehandlingen, som er helt afgørende for styrelsen – og ikke mindst for de borgere og virksomheder, der får behandlet og afgjort deres sag.



Foto fra intraindervisning i Skatteankestyrelsen, marts 2016

På FFF-området har udfordringerne været særligt udtalte, fordi der har været et meget stort behov for at koordinere og ensarte på tværs af kontorer i hver deres landsdel, der arbejder med identiske sagsområder. Også her har fokus på høj kvalitet haft den allerhøjeste prioritet, og det har både her og i den øvrige del af styrelsen haft konsekvenser for produktiviteten.

Når man vokser så meget, som Skatteankestyrelsen har gjort, og er født ud af en fusion mellem 11 ankenævnsssekretariatet samt Landsskatterettens sekretariat, opstår der udfordringer i forhold til at ensarte processer og metoder, dele viden og koordinere på tværs. Samtidig giver det nogle særlige styringsmæssige udfordringer at skabe et godt datagrundlag at træffe strategiske beslutninger ud fra, da registreringer i de fusionerede organisationer er foregået meget forskelligartet og ud fra et helt andre behov end dem, Skatteankestyrelsen står med i dag. I 2015 har vi derfor undersøgt, hvordan vi skaber gode og styringsrelevante data.

Særlige udfordringer på vurderingsområdet

En meget stor del af sagerne i Skatteankestyrelsen vedrører en særlig problemstilling på ejendomsvurderingsområdet: fradrag for forbedringer i grundværdien. FFF, som området forkortes til, er i Skatteankestyrelsen et midlertidigt sagsområde, som på et tidspunkt forsvinder, da lovgivning nu er ændret.

Ved udgangen af 2015 udgjorde FFF-sagerne, som de kaldes, ca. 13.500 sager ud af en samlet sagsbeholdning på knap 30.000 sager, og for at afvikle bunkerne rekrutterede Skatteankestyrelsen i 2015 86 nye medarbejdere alene til FFF-området. Adgangen til genoptagelse for denne sagstype er nu blevet begrænset, men der kommer dog stadig sager til Skatteankestyrelsen fra SKAT.

Når man kigger på produktionstallene for 2015 kan man med rette spørge, at nu hvor Skatteankestyrelsen har fået tilført tilstrækkeligt ressourcer til at løse FFF-opgaven, hvorfor udebliver resultaterne så? Svaret er, at vi i 2015 har været er i fuld gang med at ansætte ny medarbejdere, lære dem op og strømline en række processer, og det vil med tiden øge produktiviteten og løse problemet. Desværre kan vi ikke hente folk ind i styrelsen, som kan løse disse komplicerede opgaver med det samme. Der findes ikke en uddannelse, der er specifikt rettet mod vurderingsområdet, og derfor skal styrelsen selv lære medarbejderne op gennem intern undervisning og gennem arbejdsopgaverne. Det tager tid, og tiden tages også fra de erfarne sagsbehandlere, som bruger en væsentlig del af deres tid på oplæring og kvalitetssikring. På trods af udfordringerne har Skatteankestyrelsen forbedret sin produktivitet i løbet af 2015, så udviklingen går bestemt den rette vej.

På området har vi desuden gennemført en række tiltag med procesoptimering og implementering af driftsledelse for at reducere den gennemsnitlige sagsbehandlingstid. Vi har ligeledes skabt bedre organisatoriske rammer for arbejdet gennem en styrket specialisering, etablering af driftsteams samt en procesejnermodel.

Dialog med omverdenen

Sagsbehandlerne i Skatteankestyrelsen har i deres hverdag en løbende dialog direkte med borgere og virksomheder og med deres repræsentanter. Det er en vigtig del af at sikre en høj kvalitet i sagsbehandlingen. Dialogen har til formål at sikre, at problemstillingerne, der klages over, er korrekt forstået, og at de nødvendige dokumenter er bragt til veje, så sagen er tilstrækkeligt oplyst. Den giver også brugerne lejlighed til at uddybe deres synspunkter, hvis der er behov for det.

Ud over denne vigtige dialog havde Skatteankestyrelsen i 2015 også dialog med omverdenen på andre niveauer og gennem andre medier, fx gennem interesseorganisationer eller sågar via pressen for at sikre en åbenhed om styrelsens aktiviteter – og for at lytte, lære og hele tiden forbedre os.

Dialog med professionelle repræsentanter

Det er meget værdifuldt for Skatteankestyrelsen at være i en konstruktiv dialog med omverdenen. Det giver os inspiration og ideer til, hvordan vi kan udvikle os og yde en god service over for borgere og virksomheder, og derfor kommer vi gerne ud til vores samarbejdspartnere og fortæller om vores rolle.

Skatteankestyrelsen har en god dialog med FSR – danske revisorer, som er brancheorganisation for godkendte revisorer i Danmark. Foreningen varetager revisorerens interesser fagligt og politisk og har mere end 5.300 personmedlemmer, som repræsenterer 650 medlemsvirksomheder. FSR og Skatteankestyrelsen har et fast, årligt møde, hvor aktuelle emner drøftes.

Skatteankestyrelsen har desuden løbende og god dialog med både Advokat-samfundet og Danske Advokater i form af to årlige møder i et kontaktudvalg.

I 2015 er vi derudover begyndt at gå i direkte dialog med forskellige samarbejdspartnere for at se på, om arbejdsgange eller processer kan gribes anderledes og bedre an for at skabe et hurtigere sagsgennemløb. Således har vi – ud over en løbende proces-dialog med SKAT – haft møder med en række professionelle repræsentanter og statens advokat, Kammeradvokaten med henblik på fx at undersøge mulighederne for optimering af sagsbehandlingen på Transfer Pricing-området.

Det er klart, at en sådan dialog skal foregå uden at kompromittere styrelsens uafhængighed. Dialogen har i 2015 været yderst givtig, og det er vores vurdering, at der er et stort potentiale i at gå yderligere i dialog med samarbejdspartnerne om forskellige samarbejds-mæssige problemstillinger. Dialogen med samarbejdspartnere er derfor ganske sikkert et område, hvor vi også vil være aktive i 2016.

Ankenævn og Landsskatteretten

Som sekretariat for ankenævnene og Landsskatteretten er vi i det daglige arbejde i tæt kontakt og samarbejde med hinanden.

Landsskatterettens retsformænd og Skatteankestyrelsen holder regelmæssigt møder om vores samarbejde, og Landsskatterettens ledende retsformand deltager i styregrupper for de udviklingsprojekter i Skatteankestyrelsen, der har betydning for Landsskatterettens arbejde.

Den direkte dialog med nævnsmedlemmerne sker bl.a. via nævnsmedlemmernes SharePoint, direktørens nytårsbrev og den løbende orientering, der er om prioritering af skattesager og vurderingssager til ankenævnene, hvor vi kvartalsvis udsender orientering til medlemmerne.

Vi er i løbende dialog med Vurderingsankenævnsforeningen og Foreningen af Danske Skatteankenævn. Skatteankestyrelsen varetager visse sekretariatsfunktioner for foreningerne og er i dialog med foreningerne på deres årsmøde og på løbende møder med bestyrelsen i foreningerne. Motorankenævnene har ikke en tilsvarende forening.

Deltagelse i skattefaglige fora

Skatteankestyrelsen deltager i forskellige skattefaglige fora, eksempelvis i Dansk Skattevidenskabelig Forening, der regelmæssigt holder møder om aktuelle skatteretlige emner.

I 2015 deltog Skatteankestyrelsen på International Fiscal Associations (IFAs) årlige kongres i Basel i Schweiz, der beskæftiger sig med international og komparativ skatteret.

Skatteankestyrelsens deltagelse er vigtig for at sikre, at vi er ajour med, hvilke skatteretslige spørgsmål der er særligt aktuelle internationalt, og dels er deltagelsen en mulighed for at pleje og opdyrke netværk. Det giver os nyttig viden om, hvilke problemstillinger der på lang sigt kan forventes af blive aktuelle for styrelsen.

I lighed med Skatteankestyrelsens andre udadrettede aktiviteter er kongressen således også en anledning til at forklare vores rolle som uafhængig klagemyndighed for aktører, som vi ikke er i direkte kontakt med til daglig. Dette er der et stort behov for, da styrelsen stadig er en forholdsvis ny konstruktion.

Presse

For en institution som Skatteankestyrelsen er det ikke et mål i sig selv at være i medierne.

Skatteankestyrelsen er i skatteforvaltningsloven underlagt en udvidet tavshedspligt om konkrete sager. I praksis vil det sige, at styrelsen som udgangspunkt ikke engang må be- eller afkræfte, om der findes en specifik sag, eller om vi har sager vedrørende bestemte skatteydere, hvis fx en journalist spørger til det.

Ombudsmanden har dog påpeget, at dette ikke gælder forhold, som en person eller virksomhed selv af egen fri vilje allerede har offentliggjort. I så fald kan vi som styrelse give aktindsigt i de allerede offentliggjorte forhold efter en konkret vurdering. For en journalist er dette dog sjældent interessant, da vi ikke vil kunne udlevere mere og andet, end det der i så fald allerede kendes.

Skatteankestyrelsen kan derimod godt udtale sig om sager i al almindelighed eller besvare spørgsmål om, hvordan vi generelt sagsbehandler. Som selvstændig og uafhængig myndighed er det vigtigt for os at være tilgængelige og at samarbejde med pressen om sådanne henvendelser, da det i høj grad også er i vores egen interesse, at udlægninger og beskrivelser af vores arbejde og rolle i samfundet er så korrekte som overhovedet muligt.

Rekruttering

På grund af Skatteankestyrelsens omfattende rekrutteringsbehov har vi i 2015 for første gang deltaget i forskellige jobmesser samt oprettet en virksomheds-side på det sociale netværk LinkedIn.



Foto fra Karrieredage i Århus, marts 2016

Karrieredage

Skatteinkestryelsen har i 2015 for første gang deltaget i Karrieredagene, som foregik i universitetsbyerne Ålborg, Århus, Odense og København i marts måned.

På dagene havde styrelsen en stand med materiale om de ledige jobs, og standen var bemandet af dels en erfaren HR-medarbejder og dels en relativ nyansat sagsbehandler, som fortalte studerende og nyuddannede om, hvor-

dan det er at være nyansat medarbejder i Skatteankestyrelsen. Vi oplevede, at denne kombination er yderst frugtbar, da jobsøgende typisk er meget nysgerrige efter, hvordan der konkret bliver taget imod dem og lagt en plan for introduktionen af dem til de ofte komplicerede sager i styrelsen. I den efterfølgende rekruttering har vi flere gange oplevet, at ansøgere konkret har henvist til dialogen på karrieredagene som årsag til, at de søgte job i Skatteankestyrelsen, og derfor er fremtidig deltagelse på jobmesser også en høj prioritet i 2016.

LinkedIn

Skatteankestyrelsens side på LinkedIn blev oprettet med udgangen af 2014, men først for alvor taget i brug i 2015. På LinkedIn deler vi de relativt mange stillingsopslag, vi løbende har, og fortæller om os selv som styrelse og ikke mindst som arbejdsplads.

Interessen for Skatteankestyrelsen på LinkedIn har været stor. Med udgangen af 2015 fulgte ca. 850 personer således styrelsen fast, og vi kan konstatere, at vores opslag når ud til flere tusinde relevante personer. De mest populære opslag når omkring 8.000 personer på LinkedIn, hvoraf en stor del vel at mærke er branche-relevante og dermed potentielt nye kollegaer. Samtidig kan vi se, at over 25 % af vores faste følgere er under uddannelse eller nyuddannede, hvilket er en høj andel på LinkedIn, som i Danmark ellers er mest populært blandt personer over 35 år. De nyuddannede er interessante for os, da en stor del af vores rekrutteringsindsats netop retter sig mod dem.

I 2016 vil vi fortsætte vores indsats på LinkedIn, og med en ny hjemmeside får vi endnu bedre og flere muligheder for at skabe gode sammenhænge mellem de to medier.

Hjemmeside

I efteråret 2015 begyndte Skatteankestyrelsen arbejdet med at udvikle en ny hjemmeside, da den eksisterende side ikke i høj nok grad blev oplevet som imødekommende og nem at finde rundt på.

Den nye hjemmeside udvikles med følgende behov i centrum:

- Det skal være nemt at være klager
- Skatteankestyrelsens rolle som uafhængig klageinstans skal være tydelig
- Jobsøgende skal få et indtryk af Skatteankestyrelsens som arbejdsplads, herunder at vi har en høj faglighed, hvor der er plads til et liv ved siden af.

I arbejdet med hjemmesiden lægges der stor vægt på at inddrage brugerne i tilblivelsen. I samarbejde med VIA Aarhus har en gruppe studerende fx haft Skatteankestyrelsens nye hjemmeside som case i deres opgaveskrivning. De har blandt andet gennemført interviews med jurastuderende ved Århus Universitet om deres præferencer mv. Deres input indgår i udviklingen af hjemmesiden. Derudover har der været dialog med FSR – danske revisorer, Advokatsamfundet og Danmarks Skatteadvokater om, hvilke behov en ny hjemmeside skal imødekomme. I februar 2016 blev de konkrete udkast til ny hjemmeside brugertestet på både en klager, en repræsentant og en jobsøgende.

Den nye hjemmeside forventes at være klar i foråret 2016, omkring udgivelsen af denne årsberetning.

Processpil for studerende

Skatteankestyrelsen og Landsskatteretten vil gerne bidrage til, at jurastuderende får et indblik i, hvordan det er at arbejde med skatteret i praksis, og hvordan det administrative klagesystem fungerer på skatteområdet. Vi synes selv,

at skatteretten er et utroligt spændende og levende fagområde med mange interessante problemstillinger, og det vil vi også gerne vise de studerende.

Det gør vi ved at samarbejde med de juridiske fakulteter i Juridisk Institut på Aarhus Universitet og Det Juridiske Fakultet på Københavns Universitet om processpil. Processpillet er en konstrueret sag med et realistisk indhold, hvor deltagerne skriver indlæg på vegne af henholdsvis klageren og SKAT og får afprøvet og udviklet deres juridiske argumentationsteknik.

Hvert år deltager mange studerende derfor i Landsskatterettens processpil, hvor de får værdifuld praktisk og faglig træning i skatteret – og derudover en oplevelse ud over det sædvanlige.

Processpillene arrangeres af Skatteankestyrelsen og Landsskatteretten, og i 2015 deltog omkring 140 studerende fordelt på ca. 30 hold, som alle havde budt ind på årets skatteretlige udfordring. Blandt de mange dygtige hold blev de to bedste valgt ud til at procedere sagen for henholdsvis klageren og SKAT "live" ved retsmøde i Landsskatteretten. Efter procedurerne voterer retsformænd og retsmedlemmer fra Landsskatteretten i sagen. Det gør processpillet realistisk og spændende og giver det et højt fagligt niveau.

I 2015 var Karnov, Danmarks Skatteadvokater og PricewaterhouseCoopers (PwC) sponsorer på processpillene. Universiteterne står for en stor del af det praktiske arbejde omkring spillene og er helt afgørende for, at processpillene kan finde sted og dermed give de studerende en mulighed at arbejde praktisk med skatteretten og få en dybere faglig indsigt via sparringen ved holdafleveringerne i de enkelte spil.

Samarbejde med Silkeborg og Haderslev kommuner



Som nævnt er Skatteankestyrelsens kontorer placeret fire forskellige steder i Danmark: I Haderslev, Silkeborg og to steder i København.

2015 påbegyndte vi et samarbejde med Haderslev og Silkeborg kommuner, fordi kommunerne og styrelsen har en fælles interesse i, at medarbejderne trives i byen. I foråret 2015 arrangerede Skatteankestyrelsen og Haderslev Kommune således en eftermiddag, hvor medarbejderne kunne lære kommunen at kende. En del medarbejdere i Haderslev er nyuddannede, så derfor var der bl.a. indlæg fra den lokale erhvervsdirektør om, hvordan de gerne hjælper med at finde job til ægtefæller, hvis man bosætter sig i området. Alt i alt var det

en rigtig god eftermiddag, hvor medarbejderne spiste frokost med borgmester og kommunaldirektør og hørte indlæg om kommunens tilbud, inden dagen sluttede med byvandring.

I løbet af 2015 har vi været i dialog med Silkeborg Kommune om at afholde et tilsvarende arrangement der. Det forventes at finde sted i 2016, hvor styrelsens bidrag til den statslige udflytning af arbejdspladser betyder, at vi bl.a. skal oprette et helt nyt kontor og bemane det med 25 nye stillinger i Silkeborg. Derudover indebærer regeringens udflytningsplaner ikke yderligere ændringer i Skatteankestyrelsen.



2016

2015 var på mange måder et godt år for Skatteankestyrelsen. Det er lykkedes at fastholde et højt niveau, når vi ser på rigtigheden, ensartetheden og forståeligheden i afgørelserne, og vi har fortsat fokus på dette. Men vores ambitioner om, hvor hurtigt sagerne behandles, er ikke blevet indfriet.

Vi har et solidt fundament for vores fortsatte arbejde mod målet om hurtigere sagsbehandling og et bedre ressourceforbrug i Skatteankestyrelsen, og vores initiativer i 2016 koncentrerer sig derfor i høj grad om:

- Fortsat effektivisering af interne processer
- Øget digital understøttelse af sagsbehandlingen
- Udvikling af driftsledelse og ledelseskommunikation.

Det vil også bidrage til vores effektivitet, at de mange medarbejdere, der er ansat i 2015, får mere erfaring. For at sikre, at vi har det nødvendige antal hænder til at foretage behandle sagerne, vil vi fortsætte rekrutteringen af nye sagsbehandlere i 2016.

Vi har en stor mængde sager, og den optimale prioritering af ressourcer til sagsområder og tilrettelæggelse af sagsbehandlingen kræver, at vi har et helt klart overblik over, hvilke sagstyper og problemstillinger vi har i vores sagspools. I 2016 vil vi arbejde på at forbedre de styringsrelevante data på de enkelte sager.

Det er meget vigtigt for os yde en høj service over for vores brugere og gøre det så nemt som muligt at få behandlet en klage i Skatteankestyrelsen. Derfor lancerer vi en ny og bedre hjemmeside i foråret 2016, og sidst på året lancerer vi også en ny klageportal.

Skatteankestyrelsen
Ved Vesterport 6, 4. sal
1612 København V.

www.skatteankestyrelsen.dk