

# 2016

---

## Årsberetning



Skatteankestyrelsen



4 Forord

## Vi lover sikkerhed for retssikkerhed

- 9 Hvad er Skatteankestyrelsen?
- 11 Rigsrevisionen kritiserer Skatteankestyrelsen
- 15 Landsskatteretten – en selvstændig myndighed med ekspertise i skatteret
- 20 Sådan betjener vi et ankenævn
- 24 Formand for et skatteankenævn

## Vi sætter faglighed først

- 29 En god introduktion skaber arbejdsglæde
- 32 Sparring og videndeling
- 33 Man lærer en masse af at sikre kvalitet
- 38 Vi udvikler vores medarbejdere

## Vi arbejder for at bruge tiden rigtigt

- 43 Vi arbejder digitalt
- 45 Sådan behandler vi sagerne
- 50 Nu er det lettere at klage

## Vi behandler hinanden godt og klagerne med respekt

- 55 Vi modtager klagerne med respekt
- 58 Vi lytter til borgere og virksomheder
- 61 Folkemøde 2016
- 63 Vi behandler hinanden godt
- 64 Klart sprog er også retssikkerhed

# Forord

I slutningen af 2016 udtalte Statsrevisorerne skarp kritik af sagsbehandlingstiderne i Skatteankestyrelsen. Det skete på baggrund af en undersøgelse, Rigsrevisionen havde gennemført. Det er en kritik, som jeg tager meget alvorligt, og som jeg er enig i. Kritikken afspejler den største udfordring i klagesystemet: at sagsbehandlingstiderne er alt for lange, og at det ganske enkelt ikke er rimeligt for den enkelte klager.

Statsrevisorerne kritiserede også produktiviteten, dvs. den mængde sager, der laves pr. medarbejder. Skatteankestyrelsen har været meget udfordret af, at den store mængde sager i klagesystemet har gjort det nødvendigt at ansætte mange nye medarbejdere. Det har været en stor og ressourcekrævende opgave at lære dem op samtidig med, at vi skulle løfte kvaliteten i klagebehandlingen – en større opgave end vi havde forventet. Det har påvirket vores produktivitet.

Jeg er selvfølgelig enig i, at vi skal gøre det endnu bedre, men vi har faktisk et godt afsæt med den høje og ensartede kvalitet i alle klagesager, som vi leverer, og som også var et af hovedformålene med etableringen af styrelsen i 2014. Produktiviteten pr. medarbejder ligger på niveau med Landsskatterettens produktivitet i 2013 – lige inden ændringen af klagestrukturen – men vi skal selvfølgelig blive endnu bedre.

Vi har allerede sat mange ting i gang for at skabe bedre resultater, f.eks. fuld digital sagsbehandling og en høj grad af specialisering, og i første halvdel af 2017 gennemfører vi en analyse af vores klagebehandling. Analysen skal sætte den retning for behandlingen af sagerne, der betyder, at borgere og virksomheder kan få afgjort deres sager inden for en rimelig tid. For det er vores helt klare målsætning.

Jeg vil være ærlig og sige, at vi ikke kan levere lave sagsbehandlingstider med et fingerknips. Det er et langt, sejt træk. Skatteankestyrelsens resultater bevæger sig i den rigtige retning på flere centrale punkter, men styrelsen har fortsat ikke en tilfredsstillende produktivitet, og sagsbehandlingstiderne er alt for lange

I 2016 forøgede vi antallet af afsluttede sager med 16 % i forhold til 2015, og på vores største sagsområde – sager om fradrag for forbedringer i grundværdien – blev produktionen fordoblet fra 2.392 sager i 2015 til i alt 4.891 sager i 2016. Vores resultater i 2016 er beskrevet detaljeret i Årsrapport 2016, som kan læses på vores hjemmeside.

Når man som skatteborger klager over sin skat, er det ikke kun vigtigt, at man får en hurtig afgørelse. Den skal også være rigtig. Jeg noterer mig, at Statsrevisorerne ikke har fundet anledning til at kritisere kvaliteten af sagsbehandlingen. Der ligger hårdt arbejde bag at sikre en høj og ensartet kvalitet. Det gælder ikke mindst i en periode, hvor styrelsen har oplært en meget stor mængde nye medarbejdere.

Med denne årsberetning vil vi give et indblik i, hvad der ligger bag de resultater, vi skaber, og hvordan vi i Skatteankestyrelsen arbejder og samarbejder – med hinanden, med borgere og virksomheder og med de nævn, vi betjener.

Vores arbejde tager afsæt i vores Fælles Grundforståelse, som vi udtrykker med fire kerneværdier. Det er naturligt for os også at bygge årsberetningen op om værdierne, så de danner strukturen for beretningens fire kapitler:

- Vi lover sikkerhed for retssikkerhed
- Vi sætter faglighed først
- Vi arbejder for at bruge tiden rigtigt
- Vi behandler hinanden godt og klagerne med respekt

God fornøjelse med Skatteankestyrelsens årsberetning 2016.



Anette Hummelshøj, direktør  
Februar 2017





# Vi lover sikkerhed for retssikkerhed



---

## Vi lover sikkerhed for retssikkerhed

Vi lover sikkerhed for retssikkerhed – men hvad er retssikkerhed egentlig, og hvordan kan vi love sikkerhed for retssikkerhed?

Retssikkerhed indebærer, at borgeren ikke udsættes for tilfældige eller uforudsigelige indgreb fra staten. Borgeren skal også kunne følge med i, hvilke indgreb staten foretager i hans eller hendes liv og forstå, hvorfor de bliver foretaget.

Sikkerhed for retssikkerhed i behandlingen af klager på skatteområdet kommer blandt andet til udtryk ved, at afgørelsesmyndighederne er adskilte og uafhængige af hinanden og af det øvrige skattesystem. Så får man en neutral og saglig afgørelse af sin skattesag.

---



# Hvad er Skatteankestyrelsen?

**Skatteankestyrelsen er en uafhængig klageinstans, der behandler klager over blandt andet beskatning af lønmodtagere, inddrivelse af gæld til det offentlige, ejendomsvurderinger, vurdering af biler, moms, told og afgifter og beskatning af selskabers handel over landegrænser.**

Sagsbehandlingen sker uden indblanding fra SKAT og det politiske system, hvilket er afgørende for borgerens retssikkerhed. Uafhængigheden er klagerens garanti for, at afgørelserne træffes på et neutralt grundlag. Skatteankestyrelsens uafhængighed og stærke faglighed er med til at sikre borgerens retssikkerhed på skatteområdet. Dermed spiller vi også en væsentlig rolle i forhold til at opretholde både den danske rets- og velfærdsstat.

I en retsstat som den danske er alle borgere lige for loven. For at kunne opretholde denne status er det vigtigt, at man har mulighed for at klage over skatteafgørelser. Især er det vigtigt, at behandlingen af ens klage er uafhængig af den myndighed, som i første omgang har truffet den afgørelse, man klager over. På den måde er man ikke afhængig af én instans, og man får mulighed for at få efterprøvet, om afgørelsen er rigtig.

I en velfærdsstat som den danske er staten afhængig af skatteindtægter og dermed borgerens tillid til skattesystemet. For hvis borgeren ikke har tillid til, at staten overholder loven og forvalter skattekroneerne på fornuftig vis, så påvirker det også den enkelte borgers vilje til at bidrage til fællesskabet og betale sin skat. Som en uafhængig klageinstans, der værner om retssikkerheden på skatteområdet, står vi vagt om, at borgeren betaler den skat, hun eller han skal – hverken mere eller mindre. Det skaber tryghed og tillid til systemet som helhed.



Vores sagsbehandlingstider har i 2016 været længere end forventet. Det har skabt berettiget debat om retssikkerheden. Retssikkerhed er ikke kun at modtage en korrekt afgørelse. Det er også at få en afgørelse inden for rimelig tid. Derfor er det ikke acceptabelt, hvis man skal vente flere år på at få afgjort en klagesag. Af samme årsag arbejder vi konstant med sagsbehandlingstiden, og hvordan den kan blive forkortet. På den anden side er det vores højeste prioritet, at borgeren får den korrekte afgørelse frem for den hurtigste. Vi forsøger derfor hele tiden at balancere kvalitet og tid, så vi opnår den korrekte afgørelse så hurtigt som muligt.

#### Skatteministeriets organisering



# Rigsrevisionen kritiserer Skatteankestyrelsen

**I 2016 undersøgte Rigsrevisionen Skatteankestyrelsens produktivitet og sagsbehandlingstider.**

På baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse udtalte statsrevisorerne skarp kritik:

- De gennemsnitlige sagsbehandlingstider er uacceptabelt lange
- Produktiviteten er halveret
- Omkostningerne pr. klagesag er steget væsentligt

## **Sagsbehandlingstider**

Som reaktion på kritikken udtalte direktør Anette Hummelshøj til bl.a. TV-Avisen og DR P4 Nyheder: "Jeg er enig i Rigsrevisionens kritik af styrelsens sagsbehandlingstider. De er alt, alt for lange, og det er slet ikke rimeligt for den enkelte klager. Til gengæld glæder jeg mig over, at Rigsrevisionens beretning viser, at selve vores sagsbehandling er i orden".

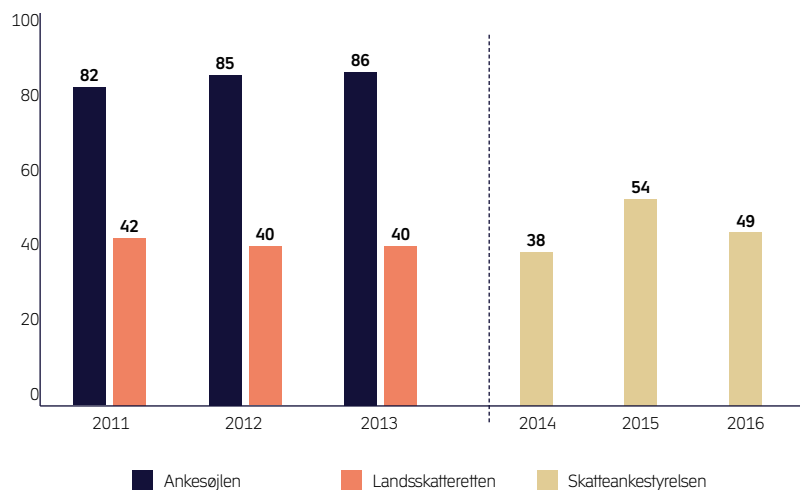
Da Skatteankestyrelsen blev etableret i 2014 lå der allerede en stor mængde sager i klagesystemet. Dem overtog styrelsen, samtidig med at tilgangen af sager var meget høj. Anette Hummelshøj mener, at det er baggrunden for de udfordringer, vi står med i dag: "For at løse de ekstra sager var vi nødt til at ansætte mange nye medarbejdere.



Samtidig havde vi fået som opgave af Folketinget at løfte kvaliteten og sikre en ensartet sagsbehandling, og dette dobbelte pres på at sikre, at klagerne får den rigtige afgørelse, har taget mange ressourcer for os – også flere end forudset. Vi er bestemt på rette spor for at løse udfordringerne, men der er desværre ikke nogen hurtig løsning på dem. Det er det lange seje træk’.

Rigsrevisionens beretning kan godt forstås på den måde, at det er oprettelsen af Skatteankestyrelsen og den nye klagestruktur, der er årsagen til de lange sagsbehandlingstider. Det er dog ikke Skatteankestyrelsens opfattelse. Udfordringen med de mange sager ville have været endnu sværere at håndtere i det gamle klagesystem, som slet ikke var gearet til at behandle så mange sager.

#### Antal afgjorte sager pr. medarbejder



Note: Fra 2014 tager beregningen af produktiviteten højde for, at der ikke stilles produktivitetskrav til nyansatte i de første 9 måneder af oplæringsperioden.



### Produktivitet

Skatteankestyrelsen noterer sig Statsrevisorernes kritik af produktiviteten, og det er et faktum, at vi med det nuværende produktivetsniveau ikke får bugt med de lange sagsbehandlingstider hurtigt nok. Produktiviteten pr. medarbejder ligger på niveau med Landskatterettens produktivitet i 2013 – lige inden ændringen af klagestrukturen – men under niveauet i de tidligere ankenævnsssekretariater.

Produktiviteten skal ses i sammenhæng med, at Skatteankestyrelsen blev etableret som en ny styrelse i 2014 med nye forretningsgange, og at der siden 2014 er rekrutteret et meget stort antal nye medarbejdere. Der er desuden arbejdet målrettet med at sikre en ensartet og høj kvalitet i sagsbehandlingen og afgørelserne, hvilket var en erklæret målsætning med etableringen. Det mål er nået.

Opgaven med både at etablere en ny styrelse med mange nye ansatte og samtidig løfte kvaliteten har været væsentligt større, end vi forventede, og det har haft en væsentlig indflydelse på produktiviteten.

Vi har allerede sat mange ting i gang for at arbejde smartere: Fuld digital sagsbehandling, faglig specialisering, best practice i sagsbehandlingen mv. I første halvdel af 2017 gennemfører vi en forretningsanalyse, der skal vise, hvilke yderligere muligheder vi har for at øge produktiviteten og nedbringe sagsbehandlingstiderne gennem eksempelvis øget specialisering, digitalisering, procesoptimering, differentierede sagsbehandlingsprocesser og regelforenkling.





# Landsskatteretten – en selvstændig myndighed med ekspertise i skatteret

**Skatteankestyrelsen har et tæt samarbejde med en række uafhængige nævn. Et af dem er Landsskatteretten, der som Danmarks øverste administrative klagemyndighed har en central rolle i at sikre retssikkerhed for skatteborgerne.**

Vi har stillet Landsskatterettens ledende retsformand Susanne Dahl fire spørgsmål om Landsskatterettens betydning for retssikkerheden

## *Hvordan bidrager Landsskatteretten til retssikkerheden på skatteområdet?*

Vi er meget bevidste om det ansvar, der følger med at være landets øverste administrative klagemyndighed. Det er vigtigt, at man som borger kan få en rigtig og velbegrundet afgørelse af sin skattesag, uden at det er nødvendigt at gå til domstolene. Det gælder ikke mindst i en tid, hvor tilliden til skattesystemet er under pres.

Landsskatterettens uafhængighed er også et vigtigt led i retssikkerheden.



”Vi har både kontakten til den juridiske verden og til det omgivende samfund. Det er meget værdifuldt, synes jeg.”

Vi er specialiseret i skatteret, og Landsskatteretten har et indgående kendskab til de problemstillinger, der er på skatteområdet. Vi har både retsmedlemmer, der er dommere med stor juridisk indsigt og retsmedlemmer, der er lægmænd og afspejler samfundet bredt. Vi har både kontakten til den juridiske verden og til det omgivende samfund. Det er meget værdifuldt, synes jeg.

Rækkevidden af rettens afgørelser går ud over den enkelte sag. Afgørelserne er ofte principielle og har derfor direkte betydning for den måde, hvorpå reglerne administreres af SKAT – og også for afgørelsen af de sager, der ligger hos de andre myndigheder i klagesystemet, ankenævnene og Skatteankestyrelsen. Retten offentliggør afgørelser af principiel eller almen interesse. Det betyder, at både skattemyndighederne, borgere og professionelle skatterådgivere kan følge med i vores praksis. Det bidrager til gennemsigtigheden i skattesystemet.

***Du nævner betydningen af jeres uafhængighed for retssikkerheden. Hvad ligger der i, at Landsskatteretten er ”uafhængig”?***

I praksis betyder det, at Landsskatteretten står frit til at træffe den afgørelse, som Landsskatteretten mener er korrekt – uden indblanding fra SKAT, Skatteministeriets departement eller det politiske system.





”Landsskatterettens  
uafhængighed giver  
troværdighed og tillid til de  
afgørelser, der træffes.”

*– Susanne Dahl, ledende retsformand ved Landsskatteretten*

Uafhængigheden ligger også i forholdet mellem Landsskatteretten og Skatteankestyrelsen. Vi har et tæt samarbejde med en klar rollefordeling. Styrelsen står for forberedelsen – sørger for at sagerne er oplyst, og at der er udarbejdet et forslag til afgørelse.

Landsskatteretten træffer afgørelse – vurderer sagen på baggrund af de oplysninger, der er indhentet, og afgør sagens udfald. Nogle gange følger vi styrelsens forslag, andre gange når vi frem til noget andet. Vi drøfter jævnligt sagerne med Skatteankestyrelsens sagsbehandlere, men det er Landsskatteretten, der træffer afgørelse.

***Hvordan tror du, at borgerne oplever retssikkerheden?***

Vores uafhængighed og åbenhed om vores praksis giver troværdighed og sikrer tillid til de afgørelser, vi træffer. Det er et væsentligt element i retssikkerheden, at der er en høj grad af tillid til den myndighed, der træffer afgørelsen. Det er min klare fornemmelse, at vi nyder stor tillid blandt borgere og virksomheder.

***I 2014 gik Landsskatteretten fra at have sit eget sekretariat til at blive betjent af Skatteankestyrelsen, der også forbereder sager for ankenævnene. Hvordan har Landsskatteretten forandret sig efter ændringen af klagestrukturen 1. januar 2014?***

Grundlæggende har Landsskatteretten ikke forandret sig – der er de samme retssikkerhedsgarantier, og sammensætningen af Landsskatterettens medlemmer er ikke ændret. Retten er nu formelt adskilt fra sit sekretariat.



Jeg er glad for, at vi har et rigtig godt samarbejde med Skatteankestyrelsen, der forbereder sagerne. Selv om styrelsen har ansat mange nye medarbejdere, er kvaliteten af sagsbehandlingen høj.

Nu, hvor Landsskatteretten er adskilt fra sit sekretariat, har den fået en ledende retsformand i stedet for den tidligere retspræsident, der også var leder af sekretariatet. Men den måde, Landsskatteretten træffer afgørelser, er ikke ændret.

---

#### Fakta om Landsskatteretten

Landsskatteretten er et centralt nævn, der består af en ledende retsformand, et antal retsformænd og 34 retsmedlemmer. Susanne Dahl er ledende retsformand og Kjeld Lund Andersen, Helmer Augustesen og Poul Bostrup er retsformænd. Landsskatterettens medlemmer er udnævnt af Folketinget og Skatteministeren. Læs mere på [landsskatteretten.dk](http://landsskatteretten.dk)

---



# Sådan betjener vi et ankenævn

En gang om måneden tager Helle Terkelsen til Fredensborg Rådhus i Kokkedal i stedet for at møde på kontoret ved Vesterport i København. I Kokkedal mødes hun med syv medlemmer af et ankenævn, der træffer afgørelse i klagesager om vurdering af ejendomme, der ligger i ti nordsjællandske kommuner. Helle er nemlig en af de ca. 25 medarbejdere i Skatteankestyrelsen, der betjener landets i alt 43 ankenævne, og omdrejningspunktet for hendes arbejde er ankenævnsmøderne.

Hvis man har klaget over sin ejendomsvurdering, kan man bede om at få et møde med ankenævnet. Så kan man mundtligt forklare de medlemmer, der skal afgøre sagen, hvorfor man mener, at vurderingen er forkert. Til nogle af ankenævnsmøderne er der derfor borgere, der møder op. De fleste sager bliver dog afgjort ud fra den klage, borgeren har sendt, og de oplysninger, som borgeren og SKAT har sendt til Skatteankestyrelsen.

**Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og ankenævnene**



---

**Skatteankestyrelsen er et fælles sekretariat for Landsskatteretten og en række regionale ankenævn: skatteankenævn, vurderingsankenævn, fællesankenævn og motorankenævn. Styrelsen træffer desuden selv afgørelse på visse sagsområder.**

De områder af landet, ankenævnene dækker, 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.

---

Nævnsmedlemmerne har adgang til de sager, de skal afgøre, på deres computere via en sikker forbindelse. De læser sagerne igennem, inden de mødes. Hver enkelt sag bliver drøftet på mødet i ankenævnet. Som ankenævnssekretær er det Helles opgave at notere, hvordan nævnet afgør sagen, og hvordan afgørelsen bliver begrundet – og hun besvarer også eventuelle spørgsmål til sagen. Det er typisk nævnets formand, der først kommer med sin vurdering af sagen, inden de øvrige medlemmer kommer med deres. Alle deltager i drøftelsen og vejer argumenter for og imod.

I langt de fleste sager er medlemmerne enige om afgørelsen, men hvad med de sager, hvor medlemmerne bare ikke har den samme vurdering af ejendommens værdi? "Så bliver sagen afgjort efter flertallets opfattelse efter en afstemning", forklarer Helle, "og det kommer til at stå i afgørelsen, hvis der ikke er enighed. Det giver skatteyderen en bedre mulighed for at vurdere, om han vil gå videre til domstolene med sagen". I langt de fleste sager er medlemmerne dog enige om, hvordan de skal afgøres.

Hvis man som borger er uenig i vurderingsankenævnets afgørelse, kan man gå til domstolene med sin sag. På mødet orienterer Helle nævnet om nye afgørelser fra domstolene, så de er orienteret om den seneste praksis på deres område.



”Kvaliteten i forberedelsen af sagerne er steget betydeligt, efter Skatteankestyrelsen begyndte at betjene nævnene i 2014. Det er vi naturligvis meget tilfredse med.”

*– Jørn Jensen, formand for Vurderingsankenævnetsforeningen*

Vurderingsankenævnet sidder med vurderinger af mange forskellige typer ejendomme – både almindelige ejerboliger og erhvervsjendomme. I nogle sager er det nødvendigt for nævnet at tage ud og se ejendommen for at kunne vurdere den. Det kaldes en "besigtigelse", når to af medlemmerne sammen med Helle eller en anden sagsbehandler tager ud til ejendommen og ser på den sammen med ejeren. Når ejendommen er besigtiget, bliver sagen sat på dagsordenen for et af de kommende møder i nævnet.

Ligesom de øvrige ankenævnsssekretærer er Helle fast tilknyttet ankenævnet, og det sætter både hun og ankenævnet pris på. "Vi har et tæt samarbejde og en tæt kontakt. Det er både vigtigt for ankenævnet og for mig, at vi har et godt, tillidsfuldt samarbejde, og det er bare lettest, når man kender hinanden", forklarer hun. Den opfattelse bekræfter Niels Venge Olesen, der er formand for nævnet: "Jeg synes, at vi har et glimrende samarbejde. Helle er grundig, og hun er godt inde i sagerne".

Vurderingsankenævnenes medlemmer er sammensluttet i Vurderingsankenævnsforeningen, hvor Jørn Jensen fra Furesø er formand. Han har derfor jævnligt kontakt med ankenævnformændene, og han er også selv medlem af Vurderingsankenævn Nordsjælland. Han glæder sig over samarbejdet i nævnet, med nævnsssekretæren og med Skatteankestyrelsen: "Kvaliteten i forberedelsen af sagerne er steget betydeligt, efter Skatteankestyrelsen begyndte at betjene nævnene i 2014. Det er vi naturligvis meget tilfredse med."



# Formand for et skatteankenævn

**Bent Scheibel Andreasen er formand for Skatteankenævn Frederikssund. Nævnet dækker Egedal, Halsnæs og Frederikssund kommune. Som medlem af et skatteankenævn er han med til at træffe afgørelse i borgernes sager, når de klager.**

Ligesom de øvrige medlemmer af landets 39 ankenævn er Bent udpeget af skatteministeren efter kommunalbestyrelsens indstilling. Han sad selv i kommunalbestyrelsen i Halsnæs i 2006-2013 for Venstre, men ved sidste kommunalvalg i 2014 var han blevet 70 år, og han syntes, at det var tid at give plads til nye og yngre kræfter i lokalpolitik. Men posten som medlem af et skatteankenævn holder han fast i, for han interesserer sig for skatteområdet.

Selv om ankenævnarbejdet udspringer af engagementet i lokalpolitik, handler opgaven som ankenævnmedlem ikke om medlemmernes politiske holdninger. "Dem hænger vi ude på knagen, når vi går ind i mødelokalet", forsikrer Bent. "De enkelte sager bliver vurderet i forhold til skatereglerne".

Det velfungerende samarbejde med de fire andre medlemmer af nævnet er også en del af grunden til, at han er glad for nævnarbejdet. Medlemmerne er velforberedte og kender sagerne, når de kommer til nævnmøderne, og de har gode, uformelle drøftelser om problemstillingerne. I nogle sager beder borgeren om at deltage i mødet, så han kan forklare, hvordan han ser på sagen, og det betyder til tider, at der kommer nye, relevante oplysninger frem, som har betydning for afgørelsen. Det hænder også, at borgeren under mødet spørger, hvordan nævnet vil afgøre sagen. Det kan han dog ikke få at vide endnu. Nævnets medlemmer afgør først sagen, når borgeren har forladt mødet, og de har haft lejlighed til at drøfte den.





Bent lægger vægt på, at afgørelsen er til at forstå, og at sproget ikke bliver indforstået og akademisk. Det er vigtigt for ham, at borgeren klart kan se, hvad nævnet har lagt vægt på. Det er en del af retssikkerheden.

Inden en sag kommer på et møde i ankenævnet, har borgeren ofte haft et møde med Skatteankestyrelsens sagsbehandler – og borgeren får altid en sagsfremstilling, som indeholder styrelsens forslag til, hvordan sagen skal afgøres. Bent oplever, at borgeren nogle gange tror, at sagen så er afgjort, når han modtager forslaget, men det er ikke tilfældet. Borgeren får en frist til at kommentere forslaget, og der kan komme nye oplysninger. Nævnet kan også have en anden vurdering af sagen, som fører til et andet udfald end Skatteankestyrelsens forslag.

Sagsbehandlingstiden er et aspekt af retssikkerheden, som optager Bent. Det ærgrer ham, at det i gennemsnit skal tage knap to år, før man får afgjort sin klagesag. ”Det er almindelige borgere og virksomheder, der venter på en afgørelse, og det er lang tid at skulle vente. Det måtte gerne være meget kortere. Nu, hvor vi deler sekretariat med Landsskatteretten, påvirker det vores sagsbehandlingstid, at der ligger en del ældre sager, som skal afgøres der. Før 2014 lå forberedelsen af sagerne til ankenævnene og Landsskatteretten i adskilte sekretariater”.

Kontakten mellem skatteankenævnet og Skatteankestyrelsen, der forbereder sagerne for nævnet, foregår gennem en ankenævnssekretær fra styrelsen, og Bent sætter stor pris på det samarbejde, han har haft med sine sekretærer gennem sine snart 15 år som ankenævnsmlem.





Vi sætter faglighed først



---

## **Vi sætter faglighed først**

Skatteankestyrelsen er en af landets største juridiske arbejdspladser med over 250 ansatte jurister og fagspecialister. Vi bryster os derfor af at have stærke faglige miljøer og stor ekspertise på det skatteretlige område.

Men vi kan altid blive bedre! Vi har derfor stort fokus på at udnytte vores ressourcer optimalt ved blandt andet at sparre med hinanden, dele viden og sørge for, at alle udvikler sig i deres arbejde.

---

# En god introduktion skaber arbejdsglæde

Skatteankestyrelsen er en styrelse i rivende udvikling, og vi bød i 2016 velkommen til 108 nye ansatte. Det er afgørende for en effektiv og kompetent klagebehandling, at vi har højt kvalificerede medarbejdere, der kan håndtere de mange forskellige sagsområder, vi arbejder med.

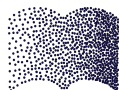
Vi prioriterer derfor at have et introforløb for alle nye medarbejdere med en efterfølgende solid oplæring. Det sikrer faglighed og høj kvalitet i en tid med store forandringer, og det skaber et rart og imødekommende arbejdsmiljø.

”Jeg har faktisk ikke hørt om andre blandt mine venner og bekendte, der er blevet introduceret så godt til en ny stilling.”



Julie Kathrine Schmidt blev ansat i 11. kontor i Silkeborg den 1. juni 2016 og startede jobbet med tre dages introduktion i København. Her blev hun og hendes nye kollegaer budt velkommen af direktionen og introduceret til organisationen generelt – vores kerneopgave, arbejdsgange, struktur og centrale personer. Julie syntes, det var rigtig fornemt, at styrelsen lagde så mange kræfter i at introducere de nye til stedet. Det betød, at hun følte sig mere velkommen, og at det var trygt at møde op på kontoret i Silkeborg efterfølgende. Derudover fik Julie og hendes kollegaer udleveret en del fagligt materiale under introduktionen, som Julie har draget nytte af i udførelsen af sit arbejde senere hen.

Efter den fælles introduktion i København blev Julie tilknyttet en praktisk mentor og fik oplæring i sagsbehandling lokalt i sit kontor. "Jeg sætter stor pris på oplæringen og ville nødtigt have undværet den", siger Julie, "Den har helt sikkert gjort, at jeg er kommet meget hurtigere ind i arbejdsopgaverne. Jeg har faktisk ikke hørt om andre blandt mine venner og bekendte, der er blevet introduceret så godt til en ny stilling".



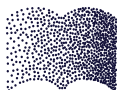


# Sparring og videndeling

---

I Skatteankestyrelsen forsøger vi hele tiden at styrke vores faglighed for at kunne højne sagsbehandlingens kvalitet og øge produktiviteten. Vi har derfor arbejdet med en række tiltag i 2016 for at dele vores viden og sparre med hinanden.

- Gå-hjem-møder med retsformand Poul Bostrup. Vi har i Landsskatteretten nogle af landets tungeste fagligheder på området, og det drager vi nytte af gennem interne seminarer
  - Interne kurser i vores elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem Captia for nyansatte, erfarne og ledere
  - Interne kurser i digital sagsbehandling for nye og erfarne
  - Interne kurser i faglige områder - eksempelvis generel forvaltningsret og aktindsigt
  - Feedback-kurser, der gør os bedre til at give og modtage feedback
  - JTI-test, der øger kendskabet til egen og andres personlighedstyper og giver et fælles sprog for, hvor samarbejdet kan køre skævt, og hvordan man kan tage hensyn til hinandens præferencer.
- 





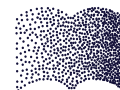
# Man lærer en masse af at sikre kvalitet

**”Der er så mange forskellige facetter og nuancer i sagerne, og det er altid spændende at se, hvordan sagsbehandleren har grebet en ny problemstilling an. Selv om vi er inden for ét fagområde, er sagerne alligevel meget forskellige”.**

Jette Thinggaard er juridisk sagsbehandler og arbejder med kvalitetssikring i sager om ejendomsvurdering i Skatteankestyrelsen i Haderslev, og det er tydeligt, at hun er grebet af sit arbejde. Som mange af sine kolleger er hun uddannet jurist, og efter en årrække med sociale klagesager som arbejdsområde kom hun til Skatteankestyrelsen og ejendomsvurderingsområdet i 2015.

## **Afgørelserne skal være korrekte, og borgerne skal kunne forstå dem**

Der er flere grunde til, at Jette er så optaget af sin opgave. ”De afgørelser, der kommer fra Skatteankestyrelsen og fra Landsskatteretten og ankenævnene, skal være af en høj og ensartet kvalitet. Det betyder selvfølgelig, at afgørelserne skal være korrekte, og på et centralt område som vurdering af ejendomme er det også vigtigt, at vi løser sagerne ensartet. Vi lægger også stor vægt på, at vi formidler afgørelserne klart, så borgerne kan se, hvilke argumenter der bliver lagt vægt på, og hvordan vi når frem til vores konklusioner. Som kvalitetssikrer skal jeg bidrage til dette ved at se på de sager, som sagsbehandlerne i teamet har udarbejdet”.



”Kvalitetssikring handler om at give feedback, man kan lære noget af.”

– *Jette Thinggaard, juridisk sagsbehandler*

**Feedback skal tilpasses den enkelte**

"Kvalitetssikring handler om at give feedback, man kan lære noget af", forklarer Jette. "Jeg aftaler med sagsbehandleren, hvordan han eller hun skal have en tilbagemelding på sit arbejde. I de fleste tilfælde sætter vi os sammen og drøfter sagen. Udgangspunktet for vores feedback i Skatteankestyrelsen er, at den er mundtlig. Vi taler om, hvorfor vi gør tingene på en bestemt måde. Det er den forståelse, der udvikler en ny medarbejder.

"I praksis er det en svær balance at give andre tilbagemeldinger på deres arbejde og at sikre kvalitet i sagerne."

Hver sagsbehandler har ansvaret for sine egne sager, og vi arbejder sammen om dem. Jeg overtager ikke sagen fra sagsbehandleren, når den bliver kvalitetssikret, og kvalitetssikring handler ikke om, at sagen skal være præcis, som jeg ville have lavet den. Men vi skal alle ramme Skatteankestyrelsens form, og vi skal levere sagsforberedelse til Landskatteretten og ankenævnene af en ensartet, høj kvalitet. Og resultatet skal naturligvis være helt rigtigt.

I praksis er det en svær balance at give andre tilbagemeldinger på deres arbejde og at sikre kvalitet i sagerne. Når man gør sig umage med at lave en sag, vil man også gerne anerkendes for sit arbejde, og tilbagemeldingen skal gives med respekt for sagsbehandlerens faglighed.



I Skatteankestyrelsen er kvalitetssikringen ofte en flaskehals, der kan forlænge sagsbehandlingstiden. Derfor er det vigtigt, at vi ikke bruger mere tid på kvalitetssikringen, end sagen kræver. Det er en udfordring, for behovet svinger fra sag til sag, og sagsbehandlerne har forskellig erfaring. Det med at afstemme kvalitetssikringen med behovet er noget, vi arbejder på at blive bedre til”.

### **Vi sætter faglighed først**

Som kvalitetssikrer får Jette også selv et fagligt udbytte. ”Jeg lærer virkelig meget af min opgave med at se på kollegernes sager, fordi jeg får set forskellige sagsbehandleres arbejde, og fordi vi har en høj faglighed. Derfor glæder jeg mig altid til at åbne den næste sag og dykke ned i de spørgsmål, der er i den.

Dialogen og sparringen om de faglige problemstillinger er meget givende for mig, og den motiverer mig meget. Vi sætter fagligheden først i Skatteankestyrelsen. For vi elsker jo at tale sammen om vores fagområde, og vi lærer altid noget af at drøfte de spørgsmål, der dukker op i sagerne”.



---

## Tre kategorier af kvalitetssikring i sager om ejendomsvurdering

### 1. trin - Nye medarbejdere og medarbejdere med kort erfaring.

Kvalitetssikringen omfatter gennemgang af hele sagen, herunder sagens problemstillinger, beskrivelsen af de faktiske forhold, sagens udfald og begrundelsen. Kvalitetssikringen ser også på en række andre forhold, fx om sagen er skåret rigtig til, og at der er taget stilling til alle de punkter, der er klaget over. Det tjekkes også, at udkastet til afgørelse er i overensstemmelse med Skatteankestyrelsens standarder.

### 2. trin - Erfarne medarbejdere.

Kvalitetssikringen koncentrerer sig om sagens faktiske forhold og dens problemstillinger, herunder særligt begrundelsen i Skatteankestyrelsens forslag til afgørelse og sagens udfald.

### 3. trin - Meget erfarne medarbejdere.

Sagsbehandleren har et godt kendskab til fagområdet og opsøger selv kvalitetssikring i de sager, hvor der er behov for at få flere øjne på dem. Der sker desuden kvalitetssikring ved stikprøver og korrekturlæsning af sagerne.

## Faglig sparring giver altid værdi

Alle medarbejdere deltager løbende i faglig sparring. Som juridisk sagsbehandler drøfter man ofte sine sager med kollegerne. Det gælder både helt nye medarbejdere og medarbejdere med mange års erfaring. Alle lærer noget af at fortælle andre om faglige problemstillinger og af at høre andres holdninger til en sag.



# Vi udvikler vores medarbejdere

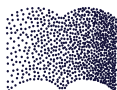
I Skatteankestyrelsen stræber vi hele tiden efter at blive dygtigere. Derfor søsatte vi i 2016 et projekt, vi kalder Kompetenceveje. Det skal synliggøre, hvilke udviklingsmuligheder medarbejderne har inden for styrelsen. For at synliggøre mulighederne har vi skabt et fælles sprog for, hvordan vi taler om kompetencer og udvikling. Det gør det lettere for medarbejderne at gennemskue, hvilke veje de kan gå, og lettere for dem at vide, hvad der skal til for at nå derhen. På den måde styrker projektet vores faglighed, hvilket er en forudsætning for at øge produktiviteten.

Vi ønsker, at medarbejderne kan identificere sig med nye tiltag. Kompetencevejene blev derfor til ved hjælp af en inddragende proces, hvor både medarbejdere og ledere deltog i forskellige arbejdsgrupper og udviklede beskrivelser af kernekompetencer, roller, udviklingsveje og kompetenceforløb.

## Kernekompetencerne skal kendetegne alle

Kernekompetencerne bygger på vores Fælles Grundforståelse og beskriver en adfærd og måde at løse opgaver på, som skal kendetegne alle medarbejdere i styrelsen:

- Evnen til at praktisere faglighed
- Evnen til at dele viden
- Evnen til at kommunikere klart
- Evnen til at samarbejde



**Din rolle siger noget om dine kompetencer**

Rollebeskrivelserne synliggør, hvordan man forholder sig til kernekompetencerne. Har man for eksempel rollen "Fagligt Fyrtårn", forventes der en bedre evne til at praktisere faglighed, end der forventes af rollen "Sagsbehandler". Rollebeskrivelserne hjælper på den måde til, at den enkelte bliver mere bevidst om sine kompetencer, og dermed hvilke udviklingsmuligheder vedkommende har.

**Har du talent?**

Et kompetenceforløb kan være talentudvikling. Talentudviklingsforløb strækker sig over et år, og vi opdeler dem i et fagtalent-forløb og et ledelsestalent-forløb. Fagtalent-forløbet er for udvalgte medarbejdere uanset rolle, der har ambitioner om at tage mere fagligt ansvar og videreudvikle styrelsen. Ledelsestalent-forløbet er for udvalgte medarbejdere med talent for ledelse, der har potentiale til og ambitioner om at tage ansvar på næste niveau samt vilje og evne til at gå foran.

I det kommende år skal kernekompetencerne, rollebeskrivelserne, udviklingsvejene og kompetenceforløbene indarbejdes i vores kompetenceudvikling. De bliver fundamentet for en målrettet faglig udvikling hos alle medarbejdere.







Vi arbejder for at  
bruge tiden rigtigt



---

## Vi arbejder for at bruge tiden rigtigt

Et velfungerende klagesystem skal både behandle brugerne godt og sikre korrekte afgørelser inden for en rimelig tid. Det kræver, at der hele tiden er fokus på, hvordan opgaverne bliver løst mest effektivt, og hvordan klagebehandlingen kan forbedres.

---

# Vi arbejder digitalt

**I 2016 blev Skatteankestyrelsens sagsbehandling fuldt digital. Overgangen til digital sagsbehandling skaber en periode med tilpasning og tilvænning.**

Digitaliseringen af sagsbehandlingen er ikke et mål i sig selv. Formålet er at skabe en mere smidig og effektiv sagsbehandling, hvor sagsbehandlere, sagsadministrative medarbejdere og de nævnsmedlemmer, der skal afgøre sagen, har hurtig adgang til den og får et bedre overblik over dokumenterne. Overgangen til digital sagsbehandling er sket i takt med, at vi modtager stadig mere materiale fra borgere og virksomheder som word-filer og lignende, hvor materialet tidligere blev sendt på papir og skulle scannes ind manuelt.

Sagerne i Skatteankestyrelsen er meget ofte omfangsrige, og det er en stor omstilling at skulle overskue en sag på en computerskærm frem for på papir. For at imødekomme tilvænningen har vi i hvert fagkontor udvalgt en såkaldt digital frontløber, der skal bidrage til at udbrede den digitale sagsbehandling og sørge for, at den passer til det enkelte kontor. Vicki Dam Gaard Sørensen er digital frontløber.

Vicki har mange positive ting at sige om den digitale sagsbehandling: "For mig har det betydet meget tidsbesparelse, at man er sikker på, man har fået det hele med, og at kvalitetssikringen er blevet væsentlig mere smidig. Den digitale sagsbehandling er mere effektiv og skaber overblik".

Digitaliseringen betyder, at sagsbehandlerne ikke længere printer hele sagen ud på papir. Til gengæld har de fået mere skærmpads, som giver det fornødne overblik over dokumenterne. De har også fået it-værktøjer, der kan samle alle relevante dokumenter ét sted i en pdf-fil. På den måde behøver de ikke længere åbne en række forskellige dokumenter eller skrive af, da de kan kopiere, sætte ind og søge i dokumenterne efter behov.





# Sådan behandler vi sagerne

**I Skatteankestyrelsen understøtter vi ankenævnene og Landsskatteretten, som træffer afgørelser i klager over skat, moms, vurdering af fast ejendom og en række andre sager.**

Det vil sige, at størstedelen af vores arbejde går med at forberede sager til afgørelse ved at samle relevant materiale og aflevere forslag til afgørelse hos ankenævnene og Landsskatteretten. Derudover afgør vi også sager på egen hånd. Det drejer sig blandt andet om klagesager om inddrivelse og omkostningsgodtgørelse.

## **Hvorfor er sagsbehandlingstiderne så lange?**

Rigsrevisionen har i slutningen af 2016 kritiseret sagsbehandlingstiderne i Skatteankestyrelsen, og den kritik er vi overordnet enige i: sagsbehandlingstiderne er alt for lange, og vi gør alt, hvad vi kan, for at gøre dem kortere. På den anden side er vores førsteprioritet, at borgeren får den korrekte afgørelse frem for den hurtigste.

Sagsbehandlingstiden udgør den tid, det tager, fra borgeren indsender sin klage, til der træffes en afgørelse. Den tid var på Vickis kontor gennemsnitligt 25,3 måneder i 2016. Meget af tiden går dog ikke med egentlig sagsbehandling. Den første andel af sagsbehandlingstiden går med, at sagen venter på, at en sagsbehandler får tid til at behandle den. Og der er mange sager, der ligger i kø. Hvis man som sagsbehandler har for mange sager i gang samtidig, kan man ikke arbejde effektivt og få sagerne videre, og derfor har man typisk 20-40 sager i gang samtidig, afhængigt af hvilket område man arbejder med. Derfor opstår der en ventetid, som i øjeblikket er den største del af den samlede sagsbehandlingstid, som borgeren oplever. Den tid, sagen venter på en sagsbehandler, skal skæres ned, for at sagsbehandlingstiden kan blive kortere.



Når sagen har fået en sagsbehandler, forløber sagsbehandlingen efter de syv nedenfor nævnte led. Vicki fortæller, at hun i løbet af de led bruger ca. 25 effektive arbejdstimer pr. sag.

”Vi er meget opmærksomme på balancen mellem tid og kvalitet.”

Om den egentlige sagsbehandling fortæller Vicki, at ”sagen bliver lavet grundigt, og der er meget fokus på, at der er flere øjne på den, så vi er sikre på, den er korrekt”. Hun påpeger, at juridisk arbejde er en arbejdsform, hvor man ofte skal afveje forskellige opfattelser af den samme sag. Når Vicki snakker med sine kollegaer om en sag, kan hun blive opmærksom på uopklarede spørgsmål, som skal undersøges nærmere, og det tager naturligvis også tid.

”Vi diskuterer rigtig meget, hvornår nok er nok. Man kan jo blive ved med at indhente materiale og skrive på sagerne”, siger Vicki og fortsætter: ”Hvornår er sagen belyst tilstrækkeligt? – det har været det helt store emne, siden jeg startede. Vi er meget opmærksomme på balancen mellem tid og kvalitet”.

Derudover er Skatteankestyrelsen en ny styrelse i vækst. Der bliver hele tiden rekrutteret nye sagsbehandlere for at kunne behandle det store antal klager, som kommer. ”Det tager tid at blive lært op i et fagområde”, konstaterer Vicki. Hun møder derfor stadig sager med nyt indhold her to år efter, hun blev ansat.





# Sagsbehandlingens gang

Vicki Dam Gaard Sørensen er sagsbehandler i 3. kontor. Kontoret behandler sager om vurdering af almindelige ejerboliger og motorkøretøjer. Vicki fortæller, hvordan behandlingen af sagerne for en sagsbehandler i Skatteankestyrelsen i grove træk er delt op i syv led:

## 1

---

Sagsbehandleren får sagen fra en sagspool, hvor sagerne ligger, indtil den egentlige sagsbehandling begynder.

## 2

---

Sagsbehandleren læser sagens dokumenter igennem for at finde ud af, hvad der er blevet klaget over, og om der mangler oplysninger i sagen. Dokumenterne i sagen omfatter blandt andet selve klagen og SKATs begrundelse for den afgørelse, der er klaget over.

## 3

---

Sagsbehandleren indhenter relevant materiale – i Vickis tilfælde kan det være et kort over beliggenhed, en lejekontrakt, en bioteknisk rapport eller lignende.

## 4

---

Sagsbehandleren formulerer et forslag til afgørelse af klagen.





## 5

---

En erfaren kollega kvalitetssikrer sagsbehandlerens forslag til afgørelse og tjekker, at sagen er belyst tilstrækkeligt, og intet er blevet overset. Kvalitetssikringen hjælper til, at der i sidste ende bliver truffet en korrekt afgørelse af høj kvalitet, hvilket styrker retssikkerheden – det har vi beskrevet i afsnittet "Man lærer en masse af at sikre kvalitet" her i årsberetningen.

## 6

---

Borgeren får en beskrivelse af sagens faktiske forhold og af, hvordan Skatteankestyrelsen mener, at den bør afgøres. Borgeren får mulighed for at komme med bemærkninger og kan også kontakte sagsbehandleren med opklarende spørgsmål, bede om et møde med sagsbehandleren eller bede sagsbehandleren om at komme ud og se – i Vickis tilfælde – den ejendom eller det motorkøretøj, som klagen handler om.

## 7

---

Sagen bliver afgjort af et ankenævn, medmindre klageren har valgt, at den skal afgøres af Landsskatteretten, eller sagen er principiel og af den grund skal afgøres af Landsskatteretten. Læs mere om Landsskatteretten i afsnittet "Landsskatteretten – en selvstændig myndighed med ekspertise i skatteret" her i årsberetningen.

Du læse mere om det typiske sagsforløb set fra borgerens synsvinkel på [www.skatteankestyrelsen.dk/klager](http://www.skatteankestyrelsen.dk/klager)



# Nu er det lettere at klage

**I Skatteankestyrelsen ønsker vi at komme borgerne i møde og give dem så god en oplevelse som muligt. Derfor har vi i 2016 udviklet en ny digital klageformular, der gør det nemmere for borgeren at sende sin klage til Skatteankestyrelsen.**

Den nye klageformular er simplere at anvende end den tidligere, og den hjælper trin for trin med at få udfyldt og indsendt klagen, så den indeholder de nødvendige oplysninger. Desuden er det blevet muligt at betale klagegebyret med MobilePay eller betalingskort samtidig med, man indsender sin klage. Før i tiden skulle man betale gebyret via sin netbank.

I udviklingen af klageformularen har vi haft fokus på brugerne – det skal være så nemt som muligt at klage og være i kontakt med Skatteankestyrelsen. For at sikre at formularen er brugervenlig, har vi bedt nogle borgere om at afprøve den, hvorefter vi har rettet den til. Vi har også fået kommentarer fra et advokatfirma og en revisionsvirksomhed, der ofte har sager i Skatteankestyrelsen, for at sikre, at den også er brugervenlig set fra en professionel brugers synsvinkel.

Klageformularen er som noget nyt tilgængelig både fra styrelsens hjemmeside og fra [virk.dk](http://virk.dk). Det er også planen, at formularen bliver tilgængelig fra [borger.dk](http://borger.dk) i løbet af foråret 2017.



Vi har også gjort det nemmere at indsende nye dokumenter til en allerede eksisterende sag. Ved at benytte formularen "Indsend nye dokumenter til en sag" bliver nye dokumenter automatisk føjet til sagen i vores sagsbehandlingssystem, og borgeren behøver ikke gøre yderligere.

Det er endnu ikke obligatorisk at anvende de to formularer, og vi videreudvikler fortsat på begge. Blandt andet vil vi gerne kunne tilbyde flere betalingsmuligheder og gøre det muligt at indsende flere klager på én gang.





**Vi behandler hinanden godt  
og klagerne med respekt**



Skatteankestyrelsen

---

## **Vi behandler hinanden godt og klagerne med respekt**

I Skatteankestyrelsen tænker vi meget over vores omgangstone – både over for borgeren og over for hinanden internt. Som klageinstans møder vi borgere, der kan føle sig uretfærdigt behandlet i skattesystemet. Det er vigtigt, at vi tager den følelse alvorligt, så den ikke bliver forstærket.

En af forudsætningerne for, at vi kan møde klagerne med respekt, er, at vi har det godt med hinanden internt i styrelsen. Føler man sig tryk i sit eget miljø, er det også lettere at lytte til andres problemer.

Derfor har vi både fokus på at behandle borgerne ordentligt og styrke arbejdsmiljøet.

---

# Vi modtager klagerne med respekt

I den daglige sagsbehandling har medarbejderne i Skatteankestyrelsen løbende kontakt med klagerne eller deres professionelle repræsentanter i form af en advokat eller revisor. Et godt samarbejde er vigtigt for, at sagen så hurtigt som muligt kan blive tilstrækkeligt oplyst til, at sagsbehandleren kan færdiggøre sit afgørelsesudkast og sende den videre til det nævn, der i sidste ende afgør sagen.

”Folk skal føle sig taget godt imod og hjulpet videre.”

Det første møde med Skatteankestyrelsen går for en stor dels vedkommende via receptionen, hvor blandt andre Camilla Byrn tager imod klagerne både telefonisk og personligt. For Camilla er det meget vigtigt, at klagerne bliver mødt med venlighed og respekt:

”Det er i virkeligheden ganske simpelt”, siger Camilla, ”Det drejer sig om at kunne sætte sig i et andet menneskes sted. Folk skal føle sig taget godt imod og hjulpet videre”.



"For mig handler det meget om noget så gammeldags som anstændighed. Ofte taler jeg jo med folk, der er meget oprevet over deres sag eller som står i en vanskelig situation. Der synes jeg, det er vigtigt, at de bliver mødt af et menneske, der lytter. Jeg kan jo ikke i første omgang afklare deres sag – det er ikke mit arbejde - men jeg kan vise dem respekt og forståelse ved at lytte til dem, og så kan jeg hjælpe dem videre. Det er vigtigt for mig, at vi på den måde modtager alle ens, uanset om de i det øjeblik, de ringer, er vrede, taler hårdt eller er kede af det. Det er mit bidrag til retssikkerheden, og det sætter folk pris på".







# Vi lytter til borgere og virksomheder

**Rikke Harboe Dalhoff og Jakob Kühne Plambek har hver uge møder med advokater, revisorer og borgere, der selv fører deres klagesager. Rikke og Jakob arbejder i Skatteankestyrelsen på Strandboulevarden i København med juridisk sagsbehandling i sager om selskaber og aktionærer. Det er sager, hvor SKAT har truffet en afgørelse, som modtageren af afgørelsen ikke er enig i.**

"Et møde er faktisk bare en uformel samtale over en kop kaffe om en sag, hvor vi lytter til borgeren". Sådan sammenfatter Jakob det typiske møde, som Skatteankestyrelsen holder hundredvis af i løbet af et år. "Samtalen mellem borgeren og den juridiske sagsbehandler handler ofte om, hvilke oplysninger eller dokumenter borgeren skal fremlægge for at varetage sine interesser i sagen bedst muligt. Muligheden for at holde et møde er et væsentligt bidrag til retssikkerheden, når man har en skattesag. Der kommer ofte nye oplysninger frem, som kan have betydning for vurderingen af sagen. Samtidig kan borgerne sikre sig, at vi forstår deres synspunkter. De bedste møder er dem, hvor både borgeren og sagsbehandleren er velforberedte, og vi har haft en god dialog om sagen".

Formålet med mødet er at sikre, at borgeren bliver hørt, og at sagen er tilstrækkeligt oplyst. "Vi oplever nogle gange, at en skatteyder spørger os om, hvilket udfald sagen får. Men det er ikke et spørgsmål, sagsbehandleren kan besvare", forklarer Jakob. "I de sager, vi sidder med, er det enten et skatteankenævn eller Landsskatteretten, der træffer afgørelse. Som sagsbehandlere indhenter vi oplysninger til sagen og kommer med et forslag til en afgørelse, men afgørelsen bliver altid truffet af ankenævnet eller Landsskatteretten, som er uafhængige og selv afgør sagens udfald."



”De bedste møder er dem, hvor både skatteyderen og sagsbehandleren er velforberedte, og vi har haft en god dialog om sagen.”

– Jakob Kühne Plambek, juridisk sagsbehandler

"Men vi kan pege på stærke og svage sider i sagen og evt. fortælle om praksis", uddyber Rikke, "Det giver klageren et bedre grundlag for at vurdere, hvilke oplysninger der kan være relevante for skatteankenævnet eller Landsskatteretten". Det er Jakob enig i, og han understreger, at formålet med mødet er at få sagen oplyst og lytte til klagerens synspunkter. "Som sagsbehandlere har vi derfor typisk heller ikke et tilstrækkeligt grundlag for at tage stilling til sagen på det tidspunkt, hvor vi holder mødet".

Det er Rikke og Jakobs erfaring, at de fleste borgere ikke kender meget til klagebehandlingen på skatteområdet. "Derfor bruger vi som regel også lidt af mødet på at forklare, at der kommer nye øjne på sagen, fordi vi er uafhængige og ikke er en del SKAT. Vi fortæller også gerne om, hvordan vi behandler en klage, indtil borgeren modtager afgørelsen", forklarer Rikke. "Mange borgere bliver faktisk meget lettede over at sidde over for et menneske, som lytter til dem, og som kan forklare, hvordan sagen bliver behandlet. Det er vigtigt for tilliden til klagebehandlingen og tilliden til skattesystemet".



# Folkemøde 2016

**I sommeren 2016 deltog Skatteankestyrelsen for første gang på Folkemødet på Bornholm, nærmere bestemt i Allinge. Formålet var at synliggøre og formidle, at Skatteankestyrelsen er en uafhængig klagemyndighed, som behandler borgeres og virksomheders klager over SKATs afgørelser.**

Det viste sig at være et budskab, som der var stor interesse for, da mange af de borgere, vi talte med, ikke skelnede mellem SKAT og klagesystemet. Det kom ikke som en overraskelse for os, men det var netop den formodning, som gjorde, at vi havde – og stadig har – vores uafhængighed højt på dagsordenen. Det er nemlig vigtigt for den oplevede retssikkerhed, at skatteyderne ved, at klagemyndighederne på skatteområdet er adskilt fra SKAT.

I løbet af de fire dage havde vi mange gode samtaler med de meget forskelligartede folke-mødedeltagere, hvor vi forklarede, hvordan Skatteankestyrelsen kigger på sagen med nye øjne, neutralt og konkret i sagsbehandlingen, og at vi formidler principielle afgørelser, for at andre i en tilsvarende situation også kommer til at betale korrekt skat.

Om fredagen på Folkemødet satte vi repræsentanter for Landsskatteretten, skatteankenævne, vurderingsankenævne og Skatteankestyrelsen sammen til en debat i vores telt på Kæmpestranden i Allinge. De diskuterede, hvilken rolle de spiller for klagernes retssikkerhed, og hvad uafhængigheden og neutraliteten betyder i praksis.

Vi havde også besøg af skatteminister Karsten Lauritzen, som under overskriften "Få styr på klagerne med skatteministeren" svarede på spørgsmål om, hvorvidt der rent faktisk er styr på klagesystemet på skatteområdet, og hvordan borgerne er stillet i klagesager over for skattemyndighederne.



Det er lærerigt i sig selv at få et blik på sit arbejde og sin rolle udefra: Hvordan ser det, vi gør, ud fra en borgers perspektiv, og hvilke overvejelser gør borgerne sig om behandlingen af klager på skatteområdet? Vi var selv i tvivl om vores relevans på Folkemødet, inden vi deltog, men der var ingen tvivl om, at borgerne var interesserede i at høre om Skatteankestyrelsen, og det var lærerigt for os at høre deres tilgang. Flere sagde direkte, at de satte pris på, at vi stillede os frem og var synlige, mødte dem i øjenhøjde og gik i dialog med dem.

Deltagelsen i Folkemødet medførte også, at direktør Anette Hummelshøj deltog live i et radioprogram på Radio24syv og havde mulighed for at fortælle endnu bredere om styrelsen og det vigtige arbejde, vi udfører.

Det krævede en stor indsats at deltage i Folkemødet med et telt, der skulle bemannes af vores medarbejdere, og med aktiviteter, der skulle forberedes og afvikles. I 2017 vil vi derfor forsøge os med en anden deltagelse, hvor vi ikke bemander et telt, men i stedet blot deltager i debatter ude på pladsen. Det er dog meget muligt, at vi på et tidspunkt går tilbage til at have telt i Allinge under Folkemødet, da vores oplevelser og erfaringer fra 2016 var særdeles positive.



# Vi behandler hinanden godt

I Skatteankestyrelsen prioriterer vi at mødes og skabe relationer på tværs, fordi vi mener, det er med til at understøtte en god og smidig opgaveløsning, og at det derfor i sidste ende højner produktiviteten og kvaliteten.

- Alle medarbejdere fra hele landet var samlet i januar 2016 til et personaleseminar, der havde kvalitet og arbejdsglæde som de to gennemgående temaer.
- I sommeren 2016 deltog mange i Aktivitetsdagen for hele Skatteministeriets koncern.
- Vi deltager hvert år i DHL Stafetten, hvor vi både er repræsenteret i København, Aarhus og Aabenraa. I sensommeren 2016 var der endog meget stor interesse for at deltage, og i alt 28 hold deltog fra styrelsen. I 2016 var der for første gang både mulighed for at gå og løbe, og det fik endnu flere med. Ni af vores hold var således walk-hold. Da der er fem deltagere på et hold – selvom løberne godt må tage en dobbelttur – betyder det, at ca. 140 medarbejdere deltog, hvilket er en imponerende andel af den samlede medarbejdergruppe.
- Vi afholder jævnligt sociale arrangementer lokalt som fx fredagsbar, julefrokoster, kageklub, bordtennishold, løbeklub mv.



# Klart sprog er også retssikkerhed

**Det er centralt for retssikkerheden, at borgere og virksomheder forstår de breve og afgørelser, de modtager fra offentlige myndigheder. I Skatteankestyrelsen har vi fokus på at kommunikere i et klart sprog.**

Der er fire overordnede hensyn, som er bærende for Skatteankestyrelsens skriftlige kommunikation:

- Vi har fokus på modtageren og modtagerens behov
- Vi formulerer os klart, så vi bliver forstået
- Vi formidler vores faglighed og udstråler professionalisme
- Vores sprogbrug afspejler Skatteankestyrelsens rolle som en objektiv og uafhængig klagemyndighed

## Uddrag af sprogpolitikken

"Et klart og præcist sprog er med til at sikre, at modtagerne forstår vores budskaber. Når vi skriver klart og uden omsvøb, er vi samtidig åbne om, hvilke argumenter vi lægger vægt på, og hvordan vi når frem til vores konklusioner. På den måde giver vi modtageren et bedre udgangspunkt for at vurdere sine handlemuligheder.

Vi gør vores kommunikation vedkommende og nærværende ved at anvende et nutidigt sprog, som afspejler, at vi er en del af det omgivende samfund. Derfor følger vi også med udviklingen i sproget.

Vi skaber tillid hos modtageren gennem åbenhed og giver et billede af vores faglighed."





”Vi formidler vores faglighed, så omverdenen kan se, at vi løser vores opgaver med en høj kvalitet. Det betyder, at vi bruger de korrekte begreber og formidler det faglige stof med præcision. Det betyder også, at vi har et ansvar for at gøre stoffet tilgængeligt og logisk for andre.”

”Vi beskriver vores rolle klart, så man oplever, at vi er objektive og uafhængige i forhold til SKAT. På denne måde gør vi det klart for borgerne, hvordan vi bidrager til retssikkerheden på skatteområdet – både som sekretariat for Landsskatteretten og ankenævnene, og som en myndighed, der selv træffer afgørelser.”

Du kan læse hele sprogpolitikken på [skatteankestyrelsen.dk](http://skatteankestyrelsen.dk)







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

[www.skatteankestyrelsen.dk](http://www.skatteankestyrelsen.dk)