



# Skatteministeriet

Statsrevisorernes Sekretariat  
Folketinget  
Christiansborg  
1240 København K

J.nr. 2017 - 19  
22. februar 2017

**Skatteministeriet**  
Nicolai Eigtveds Gade 28  
DK 1402 – København K

Telefon +45 33 92 33 92  
Mail [skm@skm.dk](mailto:skm@skm.dk)

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

## Ministerredegørelse til Statsrevisorernes bemærkning til Rigsrevisionens beretning nr. 6/2016 om Skatteankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet

Statsrevisorerne har den 14. december 2016 sendt mig beretning nr. 6/2016 om Skatteankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet, og bedt mig om at redegøre for de foranstaltninger og overvejelser, som beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger giver anledning til.

### 1. Indledning

Jeg vil indledningsvist gerne fastslå, at jeg ikke finder det rimeligt, at man som borger eller virksomhed skal vente i årevis på at få afgjort sin klagesag. Derfor tager jeg også Statsrevisorernes kritik af, at sagsbehandlingstiderne i Skatteankestyrelsen er uacceptabelt lange, meget alvorligt.

Skatteankestyrelsen blev etableret den 1. januar 2014, som følge af flere års kritik af sagernes ensartethed, afgørelsernes kvalitet og sagsbehandlingstiderne. Den daværende kritik gik blandt andet på, at der på vurderingsområdet var en meget høj omgørelsesprocent ved Landsskatteretten – mange sager fik altså en anden afgørelse ved Landsskatteretten, end de havde fået i vurderingsankenævnene. Herudover blev det kritiseret, at sagerne kunne være meget længe undervejs i det gamle to-instans-klagesystem, hvor de først skulle behandles i et ankenævn og derefter i Landsskatteretten.

Jeg må dog konstatere, at virkeligheden ser anderledes ud i dag, end den gjorde forud for etableringen af Skatteankestyrelsen. De forudsætninger og det grundlag, som Skatteankestyrelsen blev etableret på baggrund af, har vist sig ikke at holde stik, hvilket naturligvis er beklageligt. Det gælder blandt andet i forhold til sagsindgangen og produktiviteten, der ikke har udviklet sig som forudsat. En væsentlig del af årsagen til den stigende sagsbeholdning er den ekstraordinære tilgang af de såkaldte FFF-sager (klager over SKATs vurderinger af grundværdier efter forbedringer). På trods af, at det målrettede arbejde med at højne kvaliteten i klagebehandlingen derimod er godt på vej, er Skatteankestyrelsen således fortsat udfordret betydeligt.

De seneste nøgletal viser dog, at Skatteankestyrelsen i 2016 har afsluttet næsten 13.000 sager, hvilket er en stigning i forhold til de ca. 7.200 sager i 2014 og ca. 11.200 sager i 2015. Tallene viser også, at produktiviteten og enhedsomkostningerne stort set ligger på niveau med den produktivitet og de enhedsomkostninger, som Landsskatteretten havde i årene før den nye klagestruktur blev etableret.

Jeg tager som nævnt kritikken meget alvorligt, hvilket også er baggrunden for, at jeg nu har igangsat en forretningsanalyse af Skatteankestyrelsen, der blandt andet har fokus på, hvordan produktiviteten kan øges.

I det følgende kommenteres resultaterne i Rigsrevisionens beretning og Statsrevisorernes konklusioner.

## **2. Skatteankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet**

Det er rigtigt, at sagsbehandlingstiderne i Skatteankestyrelsen ikke har været tilfredsstillende over en længere periode, hvilket Folketinget og Ombudsmanden løbende er blevet orienteret om. Det er blandt andet også baggrunden for, at regeringen sammen med et bredt flertal i Folketinget er blevet enige om at styrke klagesystemet på skatteområdet som led i aftalen om 'Et nyt skattevæsen', således at borgere og virksomheder også i fremtiden kan få en klagebehandling af høj kvalitet, men inden for en rimelig tidsfrist. Det går den rigtige vej, både hvad angår sikringen af den høje kvalitet og antallet af afsluttede sager. Det er dog vigtigt i den sammenhæng at understrege, at det vil tage tid før sagsbeholdningen er væk, og sagsbehandlingstiderne bliver kortere.

Jeg noterer mig endvidere, at Rigsrevisionen finder det utilfredsstillende, at produktiviteten er faldet og omkostningerne pr. klagesag næsten er fordoblet siden etableringen af Skatteankestyrelsen.

Skatteankestyrelsens produktivitet og enhedsomkostninger ligger som nævnt stort set på niveau med den produktivitet, som Landsskatteretten havde i årene før den nye klagestruktur blev etableret. Skatteankestyrelsens produktivitet har i årene 2014-16 ligget på henholdsvis 35, 38 og 38 sager pr. årsværk. Udviklingen i produktiviteten bør ses på baggrund af, at der siden 2014 er etableret en helt ny styrelse med nye forretningsgange, og at der er rekrutteret et meget stort antal nye medarbejdere.

Produktivitetsudviklingen skal endvidere ses i sammenhæng med, at Skatteankestyrelsen siden oprettelsen i 2014 har arbejdet målrettet med at sikre en ensartet og høj kvalitet i sagsbehandlingen og afgørelserne, hvilket var en erklæret målsætning med etableringen af Skatteankestyrelsen. Denne indsats har haft en positiv effekt på kvaliteten, hvilket blandt andet kan ses ved, at den forholdsmæssige andel af afgørelser, der bliver indbragt for domstolene, har været faldende siden styrelsens etablering. Det er dog et faktum, at man med det nuværende produktivitetsniveau ikke sikrer en tilfredsstillende afvikling af sagerne.

### *Personlevækst og medarbejderomsætning*

Den ekstraordinære tilgang af FFF-sager har resulteret i, at Skatteankestyrelsen på kort tid har måtte øge bemandingen massivt med mange nye medarbejdere. Det har konkret betydet, at 40 pct. af styrelsens 343 medarbejdere ved årsskiftet 2015/16 havde mindre end et års anciennitet, og at mange af styrelsens erfarne medarbejdere derfor har brugt mange ressourcer på oplæring og kvalitetssikring. Det påvirker i sagens natur den enkelte medarbejders produktivitet og styrelsen som helhed – og dette i højere grad end forudsat.

Hertil kommer, at Skatteankestyrelsen har været særligt ramt af en uforholdsvis høj medarbejderomsætning. Skatteankestyrelsen havde i 2016 en samlet gennemsnitlig personaleomsætning på 20 pct., mens den på de jyske lokationer var helt oppe på 31 pct., hvilket ikke har været forudsat. Dette forhold har gjort, at behovet for oplæring af nye medarbejdere er blevet øget meget massivt. Skatteankestyrelsen tager denne problemstilling meget alvorligt, og det er også baggrunden for, at der er igangsat en række initiativer. Skatteankestyrelsen har blandt andet gennemført et kompetencevejsprojekt, som har til formål at styrke kompetenceudviklingen og fastholdelsen af medarbejdere. Der arbejdes også på at etablere et akademi for nye medarbejdere, hvilket vil effektivisere oplæringen af nye medarbejdere og aflaste fagkontorerne. Herudover arbejdes der aktivt med lønpolitikken – specielt for fuldmægtiggruppen.

Jeg vil desuden gerne understrege, at personalevæksten og de udfordringer, den har medført, som følge af den ekstraordinære tilgang af FFF-sager, forventeligt også ville være forekommet i den gamle klagestruktur.

### **3. Ekstern kommunikation om forventet sagsbehandlingstid**

Jeg noterer mig, at Rigsrevisionen finder, at Skatteankestyrelsen ikke har efterlevet god forvaltningsskik i forhold til at orientere om forventet sagsbehandlingstid til borgere og virksomheder. Siden 1. september 2016 er der dog rettet op på dette. Opgørelsen af sagsbehandlingstiden og underretningen herom i kvitteringsbrevene har indtil den 1. september 2016 været baseret på historiske data om gennemsnitlige sagsbehandlingstider.

På baggrund af den ekstraordinære sagstilgang og udviklingen i sagsbeholdningens alder har Skatteankestyrelsen set et behov for at basere informationen om sagsbehandlingstid på en anden tilgang. Der blev derfor allerede i 2015 iværksat et initiativ til at nuancere og forbedre informationsniveauet. Skatteankestyrelsen har siden arbejdet med at ændre tilgangen og etablere et tilstrækkeligt datagrundlag for en forbedret information om sagsbehandlingstiden til borgere og virksomheder. De givne oplysninger tilbage i tid om forventet sagsbehandlingstid har således ikke nødvendigvis været urealistiske på daværende tidspunkt. Udviklingen i sagsindgangen og sagsbeholdningens alder har dog nødvendiggjort den nuværende ændrede tilgang, som fremadrettet opdateres halvårligt for at forblive så præcis som muligt.

### **4. Skatteministeriets etablering af og tilsyn med Skatteankestyrelsen**

Jeg tager til efterretning, at Rigsrevisionen finder, at Skatteministeriet ved etableringen af Skatteankestyrelsen ikke i tilstrækkelig grad har understøttet Skatteankestyrelsens opgavevaretagelse. Jeg noterer mig i den sammenhæng, at Rigsrevisionen finder, at Skatteministeriet ved den tekniske budgettering af Skatteankestyrelsen for 2014 ikke har taget højde for en potentiel stigning i antallet af FFF-sager.

Jeg vil i den sammenhæng gerne understrege, at det i forbindelse med, at Skatteankestyrelsen blev oprettet som styrelse, var vanskeligt at forudsige den ekstraordinært store tilførsel af klagesager på FFF-området, som der sidenhen viste sig. Da det stod klart, at antallet af FFF-sager var stigende, blev der således tilført ekstra ressourcer til området.

Jeg noterer mig endelig, at Skatteministeriet løbende har fulgt og ført tilsyn med Skatteankestyrelsens opgavevaretagelse. Det finder jeg tilfredsstillende.

## 5. Forretningsanalyse af Skatteankestyrelsen

Jeg tager til efterretning, at Statsrevisorerne finder det afgørende, at ledelsen i Skatteministeriet fremadrettet sikrer et solidt grundlag for, at Skatteankestyrelsen kan nedbringe sagsbehandlingstiderne, øge produktiviteten og følge god forvaltningsskik.

Jeg kan oplyse, at det blandt andet på foranledning af Rigsrevisionens kritik er blevet besluttet at sætte en analyse af Skatteankestyrelsen i gang.

Analysen skal overordnet undersøge udviklingspotentialer i forhold til at skabe større produktivitet i Skatteankestyrelsen med henblik på at reducere sagsbeholdningen og sagsbehandlingstiderne via fx øget specialisering, digitalisering, procesoptimering, differentierede sagsbehandlingsprocesser og regelforenkling. Herudover skal analysen undersøge, hvilken styring og opfølgning der er påkrævet for at realisere udviklingspotentialer og understøtte departementets tilsynsrolle.

Jeg er enig med Rigsrevisionen i, at Skatteministeriet bør basere de fremadrettede initiativer til nedbringelse af sagsbehandlingstiderne på et solidt analytisk grundlag, hvor kendte forhold og tilgængelig viden inddrages. Dette er netop også en del af analysens formål.

Resultaterne af analysen forventes at foreligge medio 2017 og vil sammen med Rigsrevisionens beretning danne grundlag for de videre drøftelser af mulige initiativer mv., jf. *den politiske aftale om 'Et nyt skattevesen' af 18. november 2016*.

Det er vigtigt for mig at understrege, at den igangsatte analyse kun er et første skridt i et længerevarende udviklingsarbejde for Skatteankestyrelsen, der over de kommende år skal bidrage til at øge produktiviteten i styrelsen og nedbringe sagsbehandlingstiderne. Analysen løser derfor ikke alle de udfordringer, som Skatteankestyrelsen står overfor, idet der – i lighed med en række andre statslige institutioner – er behov for helt grundlæggende at gentænke arbejdsgange og gribe de muligheder, som øget brug af data og bedre it-understøttelse kan give i forhold til at øge produktiviteten. Det kommer derfor også til at tage tid at få gennemført de nødvendige forandringer, som kan øge produktiviteten markant.

Kopi af denne redegørelse er sendt til Rigsrevisionen.

Med venlig hilsen

  
Karsten Lauffitzen