



**SKATTEMINISTERIET**

MODTAGET  
22 MRS. 2007  
Den Centrale Indlevering

15-05

Skatteudvalget  
SAU alm. del - Bilag 120  
Offentligt

J.nr. 2006-730-0172

22 MRS. 2007

Til

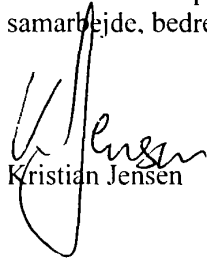
Folketinget - Skatteudvalget


Den 6. april 2006 svarede jeg på spørgsmål S 3594 af Morten Homann vedrørende Rigsrevisionens beretning om sagsbehandlingstiderne i seks statslige nævn. Jeg understregede heri, at jeg generelt er enig i uhensigtsmæssigheden af en lang sagsbehandlingstid og derfor ville undersøge hvilke nye initiativer, der kan være behov for med henblik på at få klarlagt, hvad der skal til for at få nedbragt sagsbehandlingstiden yderligere i Landsskatteretten. Jeg lovede at orientere skatteudvalget om resultaterne af overvejelserne.

Som opfølgning herpå igangsatte jeg derfor en undersøgelse af spørgsmålet, hvilket i øvrigt også fremgår af min redegørelse til Statsrevisorernes beretning nr. 11/05 om sagsbehandlingstider i 6 statslige nævn.

Der foreligger nu en midtvejsrapport, som indeholder en række konkrete forslag til initiativer, som kan bidrage til at nedbringe sagsbehandlingstiden i Landsskatteretten for de nye sager. Rapportens "praktiske" tilgang skal ses i sammenhæng med valget af LEAN som metode. Rapporten vedlægges til orientering.

Medio 2007 fremsendes den samlede afrapportering. Den vil – udover en opfølgning på de konkrete initiativer i midtvejsrapporten – også omfatte konklusionerne på en undersøgelse af muligheden for et styrket koncernsamarbejde, bedre udnyttelse af IT-teknologi og mulige lovinitiativer mv.

  
Kristian Jensen

  
/ Birte Deleuran

**Koncernprojekt om  
nedbringelse af  
sagsbehandlingstiden i  
Landsskatteretten  
(midtvejsrapport)**

## **Indholdsfortegnelse**

1. Indledning	Side 3
2. Projektorganisering og -forløb	Side 4
3. De 7 Lean-spor	Side 6
3.1. Sagsteknik	Side 7
3.2. Bunker	Side 8
3.3. Partielle høringer	Side 10
3.4. Beslutningsprocessen og berammelser	Side 12
3.5. Intervalmålepunkter	Side 15
3.6. Kontorjournaler	Side 17
3.7. Hovedjournalen	Side 19
4. Det videre forløb	Side 20

## **Bilag**

- 1) Skatteministerens redegørelse af 31. maj 2006 til statsrevisorernes beretning nr. 11/05 om sagsbehandlingstider i 6 statslige nævn.
- 2) Kommissorium for koncernprojekt om indsats til kortere sagsbehandlingstider i Landsskatteretten m.v.
- 3) Valcons beskrivelse af projektføreløbet og opfølgingsaktiviteter.

## 1. Indledning

Denne midtvejsrapport indeholder en afrapportering på forløbet af det Lean-projekt, som er gennemført i efteråret 2006 i samarbejde med konsulentfirmaet Valcon.

Projektet er iværksat som et led i opfølgningen på Landsskatterettens resultatkontrakt for 2005-2008 og Skatteministeriets opfølgning på statsrevisorernes beretning 11/05 om sagsbehandlingstider i 6 statslige nævn:

Landsskatterettens **resultatkontrakt for 2005-2008** har to overordnede formål:

- Landsskatteretten skal implementere kommunalreformen og den nye klagestruktur på skatteområdet, som er trådt i kraft pr. 1. november 2005. Målsætningen for strukturarbejdet er at skabe en struktur, som effektivt og fleksibelt kan håndtere gamle og nye sagsområder og fremtidige ændringer i opgaveportefølje og sagsmængder.
- Landsskatteretten skal nedbringe sagsbehandlingstiden på de nuværende sagsområder og sikre en kort sagsbehandlingstid for overspringelsessager fra skatteankenævn og klagesager på inddrivelsesområdet. Det er f.eks. målsætningen at nedbringe den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for alle nævnssager fra 13,7 måneder i 2004 til 8 måneder i 2008. Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for alle indkomstskattesager skal tilsvarende nedbringes fra 13,6 måneder til 8 måneder.

Det er endvidere i resultatkontrakten forudsat, at Landsskatteretten i 2006-2007 gennemfører en evaluering af den nye organisation.

Rigsrevisionen har i 2005-2006 foretaget en **undersøgelse af sagsbehandlingstiden i 6 statslige nævn**, herunder Landsskatteretten. Resultatet af undersøgelsen er afrapporteret i statsrevisorernes beretning 11/05 af 20. marts 2006. Rigsrevisionen konstaterer i beretningen, at sagsbehandlingstiden i Landsskatteretten er meget lang og har været stigende i perioden 2001-2004. Rigsrevisionen påpeger også, at der er liggetider undervejs i sagsforløbet.

Skatteministeren har kommenteret Rigsrevisionens beretning i sin redegørelse af 31. maj 2006 (bilag 1). Ministeren fremhæver i redegørelsen, at der er igangsat en undersøgelse, som skal pege på konkrete forslag til at få nedbragt sagsbehandlingstiden yderligere i Landsskatteretten.

Det bør endelig nævnes, at Folketingets Ombudsmand i 2005-2006 har foretaget en undersøgelse af Landsskatterettens sagsbehandling i 40 udvalgte klagesager. Ombudsmandens redegørelse forventes at foreligge i 2007.

### Rapportens indhold

Rapportens afsnit 2 indeholder en kort beskrivelse af Valcon-projektets organisering og forløb.

Herefter præsenteres i afsnit 3 de 7 hovedtemaer (Lean-spor), som har været behandlet i projektet. Projektets resultater og de konkrete initiativer er beskrevet i underafsnittene 3.1.

til 3.7. I det omfang aktiviteter ikke er afsluttet eller er planlagt til gennemførelse i foråret 2007, er det fastlagt, hvem der har ansvaret for at gennemføre disse aktiviteter.

Gennemgangen af igangværende og fremadrettede initiativer suppleres i afsnit 4 af en gennemgang af, hvorledes Lean-initiativerne overordnet er forankret i organisationen.

## 2. Projektorganisering og -forløb

Projektet blev besluttet igangsat på et koncernmøde den 3. maj 2006. Kommissoriet blev godkendt af på styregruppens 1. møde den 17. maj 2006 (bilag 2).

Projektet er organiseret med en styregruppe, der tilrettelægger undersøgelsen, og en projektgruppe, der varetager sekretariatsarbejdet.

**Styregruppen** er sammensat af:

Peter Loft (formand)  
Jens Drejer (DEP)  
Leif Normann Jeppesen (SKAT)  
Margrethe Nørgaard (Retssikkerhedssekretariatet)  
Bent S. Madsen (Skatteankenævnsssekretariatet)  
Erik Hansen (LSR)  
Lene Hjorth-Larsen (LSR)  
Niels Frode-Jensen (LSR)

**Projektgruppen** er sammensat af:

Tony Gønge Nielsen (DEP)  
Ingrid Hornshøj Jensen (DEP)  
Neel C. Pedersen (SKAT)  
Anders Henriksen (skattecenter)  
Jim Bengtsen (Skatteankenævnsssekretariatet)  
Jane Juul Kjær (LSR)  
Helle S. Christensen (LSR)  
Kirstine T. Jacobsen (LSR)

Birte Deleuran (DEP) er projektejer for det samlede projekt. Ulla Lund (DEP) er projektleder og Henriette Lohse (DEP) er projektsekretær.

Det samlede projekt er opdelt i **2 indsatsområder**:

- a) Landsskatterettens nuværende arbejdsgange. Fokus på Landsskatterettens interne arbejdsgange. En gennemgang af produktionsprocessen med henblik på at fjerne "værdiløse" skridt i processerne (Lean). Undersøgelsen gennemføres ved inddragelse af eksterne konsulenter.
- b) Samspillet på tværs af koncernen og regelgrundlaget for Landsskatterettens sagsbehandling. Fokus på de tværgående arbejdsgange og regelgrundlaget. Undersøgelsen gennemføres af projektgruppen, der kan inddrage intern og ekstern ekspertviden m.v. i nødvendigt omfang.

Nærværende rapport indeholder alene en afrapportering på forløbet af arbejdet med indsatsområde a).

Konsulentfirmaet **Valcon** er valgt som ekstern konsulent til undersøgelsen af Landsskatterettens nuværende arbejds gange.

Der er i forbindelse med gennemførelsen af konsulentundersøgelsen etableret en intern **ressourcegruppe** i Landsskatteretten. Ressourcegruppens medlemmer har bl.a. fungeret som tovholdere på de 7 Lean-spor, som arbejdet har været organiseret i.

Ressourcegruppen har herudover fungeret som forbindelsesled mellem Valcon og resten Landsskatterettens medarbejdere. Ressourcegruppen er sammensat bredt, så det er sikret at alle kontorer i Landsskatteretten har været repræsenteret. Gruppen er sammensat af

- Peter D. Moslund (1. kontor)
- Sune Hein Bertelsen (2. kontor)
- Bernd Dietrich (3. kontor)
- Vibeke Persson (4. kontor)
- Ina Hougaard (5. kontor)
- Martin Nors Hansen (6. kontor)
- Charlotte Riis Jensen (7. kontor)
- Claus Rosenkilde (8. kontor)
- Lena Jensen (Sekretariatet).

Der er herudover etableret **7 Lean-arbejdsgrupper**, som har arbejdet med de 7 Lean-spor. Sammensætningen af disse grupper er nævnt i afsnit 3.1. til 3.7. De 7 grupper har været sammensat bredt. Alle grupper har haft mindst en repræsentant for chefgruppen. En Valcon-konsulent har deltaget i en del af gruppemøderne.

### Forløb

Lean-projektet har overordnet bestået af 4 faser:

- Opstart med fokus på tilvejebringelse af et arbejdsgrundlag og mobilisering af projektdeltagere.
- Vision og løsninger med fokus på mulige løsninger,
- Løsningsdesign med fokus på konkretisering af løsninger,
- Mobilisering og implementering med fokus på implementering af de konkrete løsninger.

Valcons beskrivelse af projektforløbet og opfølgingsaktiviteter er vedlagt som bilag 3.

Nøgle-mødeaktiviteterne i Lean-projektet kan sammenfattes således:

- |          |                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 16. maj  | Styregruppens 1. møde og projektet igangsættes.                                |
| 13. juni | Kick off-møde for styregruppe og projektgruppe. Indlæg om erfaringer med Lean. |

Juni/juli/august	En række møder med Valcon i opstartsfasen. Indsamling og udarbejdelse af baggrundsmateriale og projektplan, herunder en samlet opdateret beskrivelse af arbejdsgange.
31. august/ /1. september	Landsskatterettens ledelsesseminar med Lean-projektet som tema. Fokus på løsningsmuligheder.
5. september	Lean-træningsseminar for i alt 19 medarbejdere fra Landsskatteretten.
6. september	Møde om projektet mellem ministeren, departementschefen og Landsskatterettens chefgruppe.
8. september	1. Lean-workshop i ressourcegruppen.
14. september	2. Lean-workshop i ressourcegruppen.
15. september	Kick off-møde for alle Landsskatterettens medarbejdere. Introduktion til Lean og første præsentation af mulige indsatsområder.
29. september	Åbent Hus-arrangement for alle Landsskatterettens medarbejdere. Arrangementet gennemføres som en række workshops med fokus på indsatsområder og løsningsforslag. Resultaterne sammenfattes i et katalog over indsatsområder og løsningsforslag. De 7 Lean-spor fastlægges.
Medio oktober	De 7 Lean-arbejdsgrupper bemandes og indleder mødeaktiviteterne. Aktiviteterne og fremdriften er løbende koordineret ved møder i ressourcegruppen med deltagelse af Valcon-konsulenterne.
4. december	Chefgruppen drøfter og godkender oplæg fra de 7 Lean-grupper.

Der har undervejs i processen været en lang række møder i chefgruppen, fagkontorerne, ressourcegruppen og i Lean-arbejdsgrupperne. Der er herudover afholdt en række møder med konsulenterne fra Valcon.

Der har således været et meget stort aktivitetsniveau i projektet, som har involveret alle medarbejdere i Landsskatteretten.

### **3. De 7 Lean-spor**

Indsatsområder og løsningsforslag er som nævnt sammenfattet i 7 hovedtemaer (Lean-spor), som gennemgås i det følgende. De 7 hovedtemaer er:

- Sagsteknik

- Bunker
- Partielle høringer
- Beslutningsprocessen og berammelser
- Intervalmålepunkter
- Kontorjournaler
- Hovedjournalen

### **3.1. Sagsteknik**

#### **3.1.1. Baggrund og formål**

Baggrunden for dette Lean-spor er et ønske om at nedbringe sagsbehandlingstiden ved en optimering af sagsgennemløbet.

Formålet med Lean-sporet er:

- a) At belyse, hvorledes den almindelige sagsbehandling kan optimeres med henblik på at opnå en nedbringelse af sagsbehandlingstiden. Beslutningsproces, høring mv. hører under andre Lean-spor.
- b) At øge den enkelte sagsbehandlers opmærksomhed og kendskab til, hvad han/hun selv kan gøre som led i den almindelige sagsbehandling for at opnå en kortere sagsbehandlingstid. Samt at opnå fortsat fokus på spørgsmålet og videndeling herom fremover.
- c) At påpege mulige forbedringer af rammevilkårene (værktøjer mv.).

Arbejdsgruppen har bestået af: Sune Hein Bertelsen (tovholder), Annette Ambro, Anette Duvald, Birthe Kallehaug Handberg og Vibeke Persson.

#### **3.1.2. Resultater**

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oplæg til kontorarrangementer om sagsteknik mv. til effektiv sagsbehandling og iværksat afholdelse af kontorarrangementer.

Arbejdsgruppen har desuden udarbejdet et katalog over værktøjer og videndeling, som med fordel kan forbedres. En række tekniske spørgsmål er afklaret med IT-sektionen i denne forbindelse. Arbejdsgruppen foreslår bl.a. at følgende tiltag iværksættes:

- a) Afholdelse af kontorarrangementer om informationssøgning i journalsystemet. Dette kombineres med at den eksisterende vejledning opdateres og lægges på intranettet.
- b) Afholdelse af interne mini-kurser i brug af Outlook til opgavestyring mv. Vejledning gøres tilgængelig.
- c) Sagsreferater gøres tilgængelige i journalsystemet.



- d) Bedre adgang til faglitteratur, herunder gerne elektronisk Karnov online (evt. via SKATs licens). Bedre styring af biblioteket. Landsskatteretten bør have et hovedbibliotek, som er så komplet som muligt mht. relevant materiale.
- e) Sikre mulighed for generelt at anvende e-mail ved henvendelser til repræsentanterne. Dette forudsætter at repræsentanterne har en digital signatur for at kunne sende/modtage e-mails sikkert. Der bør indgås aftaler om sikker mail mellem Landsskatteretten og de "kendte" repræsentanter.

Der er afholdt kontorarrangementer i samtlige kontorer med særlig fokus på at de forhold i oplægget, som har størst betydning for en nedbringelse af den samlede sagsbehandlingstid.

Resultaterne fra kontorarrangementerne er opsamlet på et møde mellem tovholderen og souscheferne. Diskussionsoplægget om effektiv sagsteknik er herefter opdateret til en egentlig vejledning/sagsbehandlingskodeks, som er lagt på intranettet.

### 3.1.3. Det videre forløb og anbefalinger

Følgende arbejde udestår:

- a) Iværksættelse af de tiltag vedrørende værktøjer og videndeling, som arbejdsgruppen har påpeget.
- b) Opfølgning på kontorarrangementet om effektiv sagsteknik som punkt på almindeligt kontormøde efter 3-6 måneder, for at sikre fortsat fokus og videndeling.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Iværksættelse af tiltag vedrørende værktøjer og videndeling, med særlig fokus på ovennævnte forslag a) til e).	1. april 2007	Chefgruppen
Stillingtagen og prioritering af de øvrige forslag til tiltag vedrørende værktøjer og videndeling	1. maj 2007	Chefgruppen
Opfølgning på kontorarrangementet om effektiv sagsbehandlingsteknik	1. juni 2007	Souscheferne
Biblioteksprojekt	1. juni 2007	Chefgruppen & en biblioteks-gruppe

## 3.2. Bunker

### 3.2.1. Baggrund og formål

Baggrunden for dette spor er et ønske om at styrke Landsskatterettens håndtering af sagsbunker, herunder bunken af ufordelte sager, fordelte men ikke påbegyndte sager, påbegyndte sager med lang sagsbehandlingstid og kontorchefbunker.

Formålet med Lean-sporet er:

- a) At beskrive løsninger som forhindrer fremtidige bunkesituationer.
- b) Give nogle forslag til nedbringelse af eksisterende bunker.

Arbejdsgruppen har bestået af Bernd Dietrich (tovholder), Lena Jensen, Lene Hjorth-Larsen og Claus Rosenkilde.

### 3.2.2. Resultater

Arbejdsgruppen har

- a) Kortlagt, hvor der opstår bunker og hvorfor de opstår.
- b) Udarbejdet forslag til initiativforpligtelse for sagsbehandlere og kontorchefer med henblik på at forebygge og afvikle sagsbunker. Landsskatterettens chefgruppe har godkendt dette oplæg den 4. december 2006.

Sagsbunkerne er generelt under afvikling, hvilket følgende tal illustrerer:

	Ultimo 2005	Ultimo juni 2006	Ultimo 2006
Samlet sagsbeholdning i alt	4.844	4.944	4353
Ufordelte sager i alt	1.177	467	388
Sagsbehandlere (årsværk)	47	72	77
Sagsbeholdning pr. sagsbehandler	103	69	57
Ufordelte sager pr. sagsbehandler	25	6	5

### 3.2.3. Det videre forløb og anbefalinger

De eksisterende bunker er under hastig nedbringelse og de foreslåede retningslinjer for håndtering af bunker kan derfor træde i kraft ved udgangen af 2. kvartal 2007. Der indføres således 3-måneders-frister for bunker af "ufordelte sager", "fordelte men ikke påbegyndte sager" og "påbegyndte sager med lang sagsbehandlingstid". Samtidig indføres der en 1-månedes frist for kontorchefbunker. Disse frister strammes op i takt med at sagsbehandlingstiden nedbringes.

De nævnte frister er udtryk for det tidsrum, inden for hvilket sagsbehandlingen senest skal være påbegyndt. I praksis vil sagsbehandlingen altovervejende være påbegyndt langt hurtigere, hvilket ovennævnte tal for sagsbeholdningen også indikerer. Landsskatteretten vil foretage en løbende måling på de enkelte intervaller og sikre, at gennemløbstiden reduceres.

Arbejdsgruppen anbefaler

- a) At der gives mulighed for at bytte sager internt i kontoret – via kontorchefen.

- b) At medarbejdere som forlader kontoret af den ene eller anden årsag sørger for at have afsluttet de svære/tidskrævende sager i videst muligt omfang.
- c) At omfordelte sager påbegyndes straks – eventuelt med support fra kontorchef eller souschef.

Sekretariatet udarbejder månedlige statistikker over relevante bunker, som drøftes i chefgruppen.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Implementering af retningslinjer for bunker	1. juli 2007	Chefgruppen
Måling på bunker	1. februar 2007	Sekretariatet

## 3.3. Partielle høringer

### 3.3.1. Baggrund og formål

Emnet "Partielle høringer" omhandler de situationer, hvor Landsskatterettens kontorindstilling sendes i høring hos SKAT og repræsentanten/klageren, f.eks. i de tilfælde hvor der er anmodet om retsmøde.

Ved høring af SKAT sættes der som hovedregel en frist på 14 dage til bemærkninger/ udtalelse til kontorindstillingen, og denne frist forlænges i visse tilfælde med yderligere 14 dage. Da kontorindstillingen sendes til SKAT sammen med sagens bilag, er Landskatteretten ikke i stand til at gå videre med sagen, førend den er returneret fra SKAT. Det er derfor vigtigt, at denne frist overholdes.

Ved høring af repræsentanten/klageren sættes der ligeledes som hovedregel en frist på 14 dage til bemærkninger til kontorindstillingen. Denne frist forlænges i en del tilfælde også med yderligere 14 dage, om end dette sker sjældnere end ved fristforlængelse i forhold til SKAT.

Fristforlængelse anses principielt ikke som problematisk i forhold til repræsentanten/klageren, selvom det hyppigt forekommende, at repræsentanter/klagere anmoder om fristforlængelse. Landsskatteretten vurderer, at disse anmodninger vanskeligt kan afslås.

Formålet med Lean-sporet er at etablere en forretningsgang, som sikrer:

- a) At Landsskatteretten så vidt muligt får sagen retur med bemærkninger/udtalelse fra SKAT inden for den fastsatte frist, og
- b) At sagen ikke ligger unødigt stille, fordi den enten afventer bemærkninger fra repræsentanten/klageren eller repræsentanten/klageren undlader at svare på den fremsendte kontorindstilling.

Arbejdsgruppen har bestået af: Peter D. Moslund (tovholder), Birgitte Andersen, Kirstine Thagaard Jacobsen, Ingrid Øhlenschlæger og Ina Hougaard.

### 3.3.2. Resultater

Arbejdsgruppen har anbefalet,

- a) At der etableres en bedre kommunikation mellem SKAT og Landsskatteretten i relation til overholdelse af fristen, og at Landsskatteretten i en række sager sender kontorindstillingen og sagens bilag direkte til det pågældende skattecenter, modsat tidligere, hvor Landsskatteretten fremsendte sagens materiale til SKAT, hovedcenter.
- b) At Landsskatteretten i retsmødesager skal tilskynde repræsentanten/klageren til at svare på den fremsendte kontorindstilling inden for fristen, og dette f.eks. kan ske ved at ændre teksten i selve følgebrevet til indstillingen, således at det tydeliggøres, at repræsentanten/klageren skal svare Landsskatteretten, hvis sagen fortsat ønskes berammet til retsmøde – og at sagen i modsat fald vil overgå til skriftlig votering.

Der er med virkning fra mandag den 11. december 2006 indgået en **høringsaftale** med SKAT, som ændrer sagsgangen for sager, der sendes "til erklæring" i SKAT:

Hovedreglen er herefter den, at Landsskatteretten sender kontorindstilling med anmodning om udtalelse direkte til det relevante **skattecenter**. Der er oprettet et nyt standardbrev (erklæringsbrev), som skal anvendes. Det anbefales at skrive kontaktpersonen i skattecentret på.

Det understreges i det nye erklæringsbrev, at Landsskatteretten ikke har taget stilling til, om sagen er af en sådan karakter, at skattecentret bør inddrage Hovedcentret i forbindelse med afgivelse af udtalelsen.

Undtagelserne fra hovedreglen er følgende sagstyper, hvor Landsskatteretten sender kontorindstillingen med anmodning om udtalelse direkte til **Hovedcentret**:

- a) Sager vedrørende Transfer Pricing
- b) Sager vedrørende omstrukturering
- c) Sager vedrørende moms, afgifter og told
- d) Skatterådssager
- e) Sager hvor Hovedcentret har truffet afgørelse
- f) Sager som Landsskatteretten anser for principielle herunder f.eks. ny lovgivning, praksisændringer, afgørelser, der vil stride mod udsagn i ligningsvejledningen m.v.

### 3.3.3. Det videre forløb og anbefalinger

Ovennævnte løsning i relation til SKAT er allerede gennemført, der er udpeget kontaktpersoner i skattecentre og SKAT har tilkendegivet, at fristen for bemærkninger/udtalelse fremover vil blive iagttaget. Landsskatteretten har på denne baggrund besluttet, at se tiden an, fordi det forventes, at problemet er løst. Såfremt

problemet – mod forventning – ikke bliver løst, vil Landsskatteretten overveje mulighederne for en ændring i selve proceduren vedrørende partiel høring i relation til SKAT.

Løsningen i relation til repræsentanten/klageren vil som nævnt blive gennemført ved en ændring af det brev, som sendes til repræsentanten/klageren, og ved en opstramning af Landsskatterettens praksis mht. rykkerproceduren.

Sekretariatet udarbejder månedlige statistikker over høringsintervallerne, som drøftes i chefgruppen.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Ændring af standardbrev til repræsentant/klager	1. februar 2007	Sekretariatet
Opstramning af rykkerprocedure	1. februar 2007	Sekretariatet
Måling af høringsintervaller	1. februar 2007	Sekretariatet

## 3.4. Beslutningsprocessen og berammelser

### 3.4.1. Beslutningsprocessen

#### 3.4.1.1. Baggrund og formål

Baggrunden for dette spor er et ønske om at optimere beslutningsprocessen, herunder voringstiden, planlægningen af retsmøder og voringen.

Formålet med Lean-spolet er:

- a) At minimere voringstiden hos retsmedlemmerne.
- b) At optimere udnyttelsen af retsmødedage (øget antal af sager).
- c) At overveje mulighederne for at øge sagsbehandlernes selvoring med henblik på at undgå flaskehalsproblemer.

Arbejdsgruppen har bestået af: Martin Nors Hansen (tovholder), Kjeld Lund-Andersen, Susanne Dahl, Marianne Berg Dreyer og Jacob Thelén.

#### 3.4.1.2. Resultater

De vedtagne forslag kan opsummeres således:

- a) Der er den 27. oktober 2006 udsendt et "Lean-brev" til retsmedlemmerne, hvor Landsskatteretten gør opmærksom på det ekstra fokus der for tiden er på sagsbehandlingstiden. Retsmedlemmerne anmodes om at ekspedere sagerne hurtigst muligt og det indskræpes, at tidsforbruget ikke er mere end højst 7 dage hos det

enkelte retsmedlem. Sekretariatet udarbejder månedlige statistikker over voterings-tiden, som drøftes i chefgruppen.

- b) Retspræsidenten har på chefmøde den 4. december 2006 tilkendegivet, at der kan selvvotes (dvs. at sagsbehandleren voterer som 1. voterende i stedet for retsformand eller kontorchef) i det omfang, det er muligt og hensigtsmæssigt.
- c) For at skabe større retsmødekapacitet vil der på forsøgsbasis blive planlagt retsmødedage med 5 "lettere" sager á ½ time pr. møde som et alternativ til de 4 sager á ¾ time, som ordningen er i dag. Herved kan der afgøre flere sager pr. møde. For så vidt angår de sværere sager, anses det dog ikke for muligt at forøge belastningen af retsmedlemmerne ud over de 4 sager pr. møde, som ordningen er i dag.
- d) At kontorcheferne allerede ved sagsfordelingen i højere grad bør foretage en visitering/prioritering af sagerne, således at det bl.a. tilstræbes, at sager med retsmøde fordeles og igangsættes løbende hen over året.

Sekretariatet udarbejder månedlige statistikker over voterings-tiden, som drøftes i chefgruppen.

### 3.4.1.3. Det videre forløb og anbefalinger

Arbejdsgruppen har i øvrigt peget på

- a) At det næppe er realistisk at afholde flere retsmødedage bl.a. henset til retsmedlemmernes hovedarbejde.
- b) At der bør arbejdes videre med at skabe bedre flow i forberedelsen af sagerne til retsmøde, så der ikke sker en "ophobning" mod slutningen af året, samtidig med at der i dag må antages at være kapacitetsoverskud i begyndelsen af året. Afløsning af retsmøder i foråret som følge af manglende sager bør helst ikke finde sted.
- c) At det f.s.v.a. selvotering kan konstateres, at sagsbehandlere i dag – bortset fra i et vist omfang souschefer – kun i meget begrænset omfang deltager i sagsafgørelsen som første voterende. Arbejdsgruppen konkluderer, at det er vanskeligt at fastlægge nærmere retningslinjer for selvotering, men at en øget selvotering kan tilstræbes ved kontorchefernes visitering af sagerne. Der bør evalueres på selvoteringen efter en forsøgsperiode.
- d) At der f.s.v.a. elektronisk otering ikke umiddelbart findes grundlag for at fastslå gevinster ved elektronisk otering. Spørgsmålet bør undersøges nærmere, herunder i IT-sektionen, før der kan arbejdes videre med dette spørgsmål.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Måling af voteringsintervaller	1. februar 2007	Sekretariatet
Selvotering, hvor det er muligt og hensigtsmæssigt	Maj 2007	Chefgruppen
Forsøgsordning med 5 "lettere" sager pr. retsmødedag	Maj 2007	Retsformændene
Øget visitering/prioritering af sager	1. januar 2007	Kontorcheferne
Elektronisk otering	-	IT-sektionen

### 3.4.2. Berammelser

### 3.4.2.1. Baggrund og formål

Baggrunden for dette Lean-spor er et ønske om at begrænse afbuddene til planlagte/aftalte retsmøder. Der er ikke mange, men alligevel for mange repræsentanter som melder afbud til retsmøder.

Fra at en sag, som er klar til retsmøde, ankommer til forkontoret og til at sagen rent faktisk kommer på retsmøde, skal der som hovedregel bruges mellem tre til fire uger til klargøring, kopiering, aftale møde med repræsentanten m.v. Oftest kræves der længere tid, primært fordi repræsentanten ikke har tid i kalenderen med så kort varsel.

Hvis et retsmøde bliver aflyst, f.eks. pga. af afbud fra repræsentanten, med halvanden uges varsel, er det således ikke muligt at få en anden sag på retsmøde i stedet for, da den anden sag ikke kan nå at blive gjort klar. Konsekvensen er, at der er afsat tid til et retsmøde på en retsmødedag, og at den afsatte tid ikke kan udnyttes og dermed er spildt. Det er uafklaret hvad årsagerne er til, at repræsentanter melder afbud til retsmøde. Der er en generel opfattelse af, at det ikke skyldes samtidige møder hos domstolene m.v., da repræsentanten selv har medvirket til den aftalte dato i Landskatteretten, hvorfor der allerede er taget højde for sammenfaldende mødedatoer.

Formålet med Lean-sporet er:

- a) At Landsskatteretten så vidt muligt undgår at retsmøder bliver aflyst pga. afbud, og at et retsmøde, hvis det undtagelsesvis må aflyses, så bliver aflyst på et så tidligt tidspunkt, at det er muligt at få en anden sag gjort klar til den pågældende dato.

Spørgsmålet om berammelser er behandlet af en arbejdsgruppe bestående af Peter D. Moslund (tovholder), Ina Hougaard, Susanne Dahl og Lena Jensen.

### 3.4.2.2. Resultater

Chefgruppen har på et møde den 4. december 2006 vedtaget

- a) At Landsskatterettens standardbrev for indkaldelse til et aftalt retsmøde ændres i januar 2007, så det fremover understreges, at "Ved afbud eller udeblivelse uden lovligt forfald kan berammelse af nyt retsmøde ikke påregnes. Besked om afbud skal under alle omstændigheder meddeles til retten straks".
- b) At Landsskatteretten vil fastholde en stram praksis mht. hvornår et afbud kan accepteres, så der som udgangspunkt kun vil kunne berammes en ny retsmødedato i tilfælde af sygdom. I visse tilfælde kan det overvejes at kræve lægeerklæring.
- c) At Landsskatteretten skal arbejde på en holdningsændring hos repræsentanterne således at de på forhånd ved, at et afbud kun undtagelsesvis accepteres. Dette skal understreges i det nyhedsbrev om sagsbehandlingstiden, som lægges på Landsskatterettens hjemmeside i januar 2007.

- d) Sekretariatet skal fremover føre statistik over aflyste retsmøder. Sekretariatet skal udarbejde en aflysningsstatistik for 1. halvår 2006, som kan anvendes til sammenligning med en tilsvarende statistik for 1. halvår 2007.

### 3.4.2.3. Det videre forløb og anbefalinger

#### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Standardbrevet for retsmødeindkaldelse ændres	1. februar 2007	Sekretariatet
Der orienteres i et nyhedsbrev på Landsskatterettens hjemmeside om den ændrede praksis	1. februar 2007	Sekretariatet
Der føres statistik over aflyste retsmøder	1. februar 2007	Sekretariatet

## 3.5. Intervalmålepunkter

### 3.5.1. Baggrund og formål

Baggrunden for dette Lean-spor er et ønske om måling af de enkelte intervaller i et sagsgennemløb, mulighed for sondring mellem intern og ekstern gennemløbstid og bedre sagsstyringsværktøjer.

Formålet med Lean-sporet er at komme med oplæg vedrørende:

- Intervalmålepunkter, herunder behovet for at reorganisere de nuværende sagsplaceringskoder.
- Opdeling af sagsbehandlingstiden i intern og ekstern tid.
- Rapport-værktøjer til at give overblik over sagerne og til at måle intervaller.

Arbejdsgruppen består af Niels Frode-Jensen (tovholder), Peter Hansen, Michael Ehlers Hansen, Peter Birk Petersen og Lena Jensen.

### 3.5.2. Resultater

Arbejdsgruppen har

- Kortlagt eksisterende sagsplaceringskoder.
- Udarbejdet forslag til nogle få nye sagsplaceringskoder.
- Afklaret relevante intervaller og opdelt sagsbehandlingstiden i intern og ekstern tid.
- Udarbejdet en kravspecifikation for rapporten "Liste over igangværende sager fordelt med sagsplaceringskoder/tid pr. medarbejder" ("Min side"). Rapporten er udviklet og taget i brug.



- e) Udarbejdet forslag til yderligere rapporter til brug for måling af intervaller og beregning af intern/ekstern tid samt bunke-styring. Disse forslag skal danne grundlag for udvikling af 3 nye rapporter.

### 3.5.3. Det videre forløb og anbefalinger

Følgende arbejde udestår:

- a) Nye sagsplaceringskoder skal oprettes (overgangsløsning indtil journalperiode-skift medio 2007).
- b) Rapport, som kan bruges til beregning af intervaller, skal udvikles.
- c) Rapport, som kan bruges til beregning af intern/ekstern tid, skal udvikles.
- d) Rapport, som kan bruges til kontorenes styring af bunker, skal udvikles.
- e) Der skal afholdes et informationsmøde for de journalmedarbejdere, som skal anvende de nye sagsplaceringskoder.
- f) Der skal foretages en reorganisering af alle sagsplaceringskoder, dvs. en ny nummerstruktur, i forbindelse med et forventet journalperodeskift medio 2007.

Intervalmålings-rapporten (pkt. b) vil gøre det muligt at måle f.eks.:

- Den indledende høringsfase
- Sagsbehandlingsfasen
- Kontorchef-fasen
- Voteringstiden hos 1. voterende
- Voteringstiden hos 2. og 3. voterende, og
- Sagsafslutningsfasen.

For retsmødesagerne vil det være muligt at måle f.eks.:

- Erklæringsfasen i SKAT og
- Berømmelsestiden.

Intervalmålingerne vil kunne angives både på sagsniveau, kontorniveau og samlet for Landsskatteretten.

Intern/ekstern tid-rapporten (pkt. c) vil gøre det muligt at opdele den samlede sagsgennemløbstid i henholdsvis intern tid og ekstern tid.

Bunke-rapporten (pkt. d) er tænkt som en kontorchef-variant af "Min side". Rapporten vil give et hurtigt overblik over:

- Kontorets ufordelte sager (med alder for de enkelte sager)
- Sager som ligger hos kontorchefen (med angivelse af antal dage hos chefen)
- Kontorets sager med lang sagsbehandlingstid, f.eks. sager som er ældre end X måneder.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Nye sagsplaceringskoder skal oprettes	1. februar 2007	Sekretariatet
Udvikling af rapport til beregning af intervaller	1. februar 2007	IT-sektionen
Udvikling af rapport til beregning af intern/ekstern tid	1. februar 2007	IT-sektionen
Udvikling af rapport til styring af bunker	1. februar 2007	IT-sektionen
Informationsmøde for journalmedarbejdere, som skal anvende de nye sagsplaceringskoder	1. februar 2007	Sekretariatet
Reorganisering af alle sagsplaceringskoder	Afventer journalperiodeskift	Sekretariatet

### 3.6. Kontorjournaler

#### 3.6.1. Baggrund og formål

Baggrunden for dette Lean-spor er, at såvel chefgruppen og ressourcegruppen har peget på uens opgavevaretagelse blandt journalmedarbejdere på tværs af kontorerne.

Formålet med Lean-sporet er:

- a) At skabe klarhed over kontorjournalernes opgaver, roller og ansvar på tværs af fagkontorerne og om der er behov for mere ensartet opgavevaretagelse.
- b) At minimere unødvendig sagsliggetid.

Arbejdsgruppen har bestået af Charlotte Riis Jensen (tovholder), Ina Hougaard, Sandra Jahn Villesen, Sussie Bogut, Birgit Rasmussen og Hannah E. Lett.

#### 3.6.2. Resultater

Arbejdsgruppen har

- a) Kortlagt kontorjournalernes opgaver, roller og ansvar på tværs af fagkontorerne.
- b) Defineret en række "skal-opgaver", som skal udføres dagligt – også i afløsningssituationer.
- c) Foreslået at der oprettes et "flyverkorps", som kan sikre opgavevaretagelsen i visse afløsningssituationer og ved spidsbelastninger.
- d) Foreslået at der anskaffes et IT-baseret program til ferie- og afspadseringsregnskaber.
- e) Foreslået at kaffe-regnskabet i forbindelse med møder osv. (indtægtsbilag til bogholderiet) afskaffes.
- f) Foreslået at kontorerne minibiblioteker og "hovedbiblioteket" reorganiseres og at der iværksættes et "biblioteksprojekt".
- g) Anbefalet at videndelingen blandt journalførere og mellem journalførerne og hovedjournalen styrkes ved månedlige møder i journalførergruppen og kvartalsvise møder mellem journalførere og hovedjournalen.
- h) Foreslået at der udarbejdes en række vejledninger i relation til journalarbejdet og anvendelse af telefon- og kalendersystemet.

Chefgruppen har godkendt forslagene b) til h) på et møde den 4. december 2006.

Arbejdsgruppen har som led i undersøgelsen af opgavevaretagelsen blandt journalmedarbejderne på fagkontorerne gennemført en spørgeskemaundersøgelse med ca. 50 spørgsmål med det formål at afdække opgaver og opgavevaretagelse.

	Opgavevaretagelse (skal gerne flere krydses)				Hvor ofte udføres opgaven?			
	Varetager slet ikke	Varetager i et begrænset omfang	Fylder meget i hverdagen	Skal gøres hver dag	Hver dag, om ugen	En gang om måneden	Andet	
Sende høringsudtalelser til høring hos klageren	3	1	1	3	2		3	
Rette stamdata i det blå sagsomslag og/eller journalsystemet		3	2	1	2	1	4	
Holde styr på de ufordelte sager	2	4		1	2		2	
Fordele sager til referenterne i journalsystemet		1	2	3	2	1	4	
Besvare telefoniske henvendelser			2	6	8			
Foretage journalregistreringer i journalsystemet			2	6	7			

(Uddrag)

Spørgeskemaet er blevet til i et samarbejde mellem medlemmer af chefgruppen og arbejdsgruppen.

De 8 kontorjournalmedarbejdere har hver især svaret på spørgeskemaet. Besvarelserne er meget forskelligartede og det alene peger i retning af, at der er et potentiale i at sikre mere ensartethed for at støtte op om hurtigst mulig fremdrift i sagen.

Besvarelserne har efterfølgende givet anledning til drøftelser i arbejdsgruppen, der på baggrund af disse drøftelser har:

- etableret et samlet overblik over kontorjournalopgaver, herunder
- identificeret uhensigtsmæssige opgaver og arbejdsgange samt påpeget forbedringsmuligheder samt
- etableret liste over opgaver, der skal håndteres i afløsningssituationer

### 3.6.3. Det videre forløb og anbefalinger

Journalførerne skal informeres om ændringen af arbejdsopgaver, herunder de obligatoriske opgaver på "skal-listen". Der evalueres på dette på et ledelsesseminar i maj 2007.

Der skal fastsættes nærmere retningslinjer for afløsning i forbindelse med ferie, sygdom, orlov m.v. Udgangspunktet er fortsat, at journalførerne samarbejder to og to i relation til den løbende afløsning ved sygdom og ferie. Som et supplement til dette skal der etableres et "flyverkorps", som kan sikre opgavevaretagelsen ved orlov, længerevarende sygdom og ved spidsbelastninger. Det forventes, at afløsningen i forbindelse med en kommende udvidelse af hovedjournalen/journalførergruppen i efteråret 2007 (2 kontorelever) vil kunne udvides til i et vist omfang at kunne omfatte ferieafløsning.

Der skal anskaffes et IT-baseret program til ferie- og afspadseringsregnskaber, et biblioteks-projekt skal startes op, videndelingsmøder startes op og en række vejledninger udarbejdes.

### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Ensartet opgavevaretagelse i kontorjournalerne ("skal-listen")	1. februar 2007	Journalførerne
Evaluering/opfølgning på ensartet opgavevaretagelse	Maj 2007	Chefgruppen
Etablering af "flyverkorps" – fastsættelse af retningslinjer	1. juli 2007	Sekretariatet & journalførerne
IT-baseret program til ferie- og afspadseringsregnskaber	1. maj 2007	Sekretariatet & IT-sektionen
Afskaffelse af kaffe-regnskab i forbindelse med møder osv.	1. januar 2007	Sekretariatet
Biblioteks-projekt iværksættes	1. februar 2007	Chefgruppen
Månedlige videndelingsmøde for journalførerne	1. februar 2007	Sekretariatet
Kvartalsvise møder mellem hovedjournal og kontorjournaler	1. april 2007	Sekretariatet
Udarbejdelse af opdaterede vejledninger for telefonsystem og kalendersystem, som lægges på intranettet	1. april 2007	IT-sektionen

## 3.7. Hovedjournalen

### 3.7.1. Baggrund og formål

Hovedjournalen er bemanded med 4 medarbejdere, som primært har til opgave at foretage alle journaliseringer og sagsforberedende skridt i forbindelse med sagernes oprettelse og afslutning. Hovedjournalen foretager bl.a. oprettelse i journalsystemet med diverse stamdata for sagen (sagstype osv.), klager og en evt. repræsentant.

Hovedjournalen foretager rykning for diverse, f.eks. manglende klageafgift, manglende indsendelse af afgørelse/sagsfremstilling, indsendelse af endelig klage/begrundet klage og senere rykning.

Hovedjournalen foretager endvidere den indledende høring og kvitterer for modtagelsen af klagen.

Endelig foretager hovedjournalen den afsluttende journalmæssige behandling af sagen, fremsender kendelsen til klageren osv.

Baggrunden for sporet er et ønske om at undgå fejl i stamdataindtastningen og at opstramme rykkerprocedurer ved indhentelse af materiale fra både myndigheder og klager/repræsentant.

Formålet med Lean-sporer er:

- a) At minimere fejl i stamdata.
- b) At minimere unødvendig sagsliggetid.
- c) At sikre kvalificeret oplæring af nye medarbejdere.

Arbejdsgruppen har bestået af: Lena Jensen (tovholder), Bodil Jested-Nielsen, Vibeke Persson, Lisbet Axelsen og Bettina Rasmussen.

### 3.7.2. Resultater

Arbejdsgruppen har

- a) Kortlagt arbejdsopgaverne i Hovedjournalen.
- b) Udarbejdet en detaljeret checkliste for hver enkelt arbejdsopgave i Hovedjournalen.
- c) Foreslået månedlige frokostmøder i Hovedjournalen med deltagelse af en af Sekretariatets jurister.
- d) Foreslået kvartalsvise møder mellem Hovedjournalen og kontorjournalerne.

Chefgruppen har godkendt forslagene c) og d) på et møde den 4. december 2006.

### 3.7.3. Det videre forløb og anbefalinger

Opgavebeskrivelserne skal tages i brug og diverse myndighedslistor (adresselister osv.) til brug for Hovedjournalen skal opdateres.

#### Tidsplan

Aktivitet	Deadline	Ansvarlig
Opgavebeskrivelserne	Tages i brug med det samme	Hovedjournalen
Opdatering af diverse myndighedslistor (adresser osv.)	1. februar 2007	Sekretariatet
Månedlige videndelingsmøder i hovedjournalen	1. februar 2007	Sekretariatet
Kvartalsvise møder mellem hovedjournal og kontorjournaler	1. april 2007	Sekretariatet

## 4. Det videre forløb

Som det fremgår af afsnit 3, er der planlagt en lang række konkrete initiativer, og det er fastlagt, hvem der har ansvaret for, at initiativerne iværksættes. Det videre forløb vil herudover omfatte følgende indsatser:

**Afrapportering af projektet.** Projektet afrapporteres til styregruppen i januar og juli 2007. Afrapporteringen danner grundlag for en ministerorientering og en endelig redegørelse til Rigsrevisionen og Folketingets Skatteudvalg.

**Lean-brev på Landsskatterettens hjemmeside.** Der lægges i løbet af januar et Lean-brev på åbningsbilledet på Landsskatterettens hjemmeside. Brevet vil indholde en omtale

af udvalgte Lean-initiativer og har til formål at bidrage til en holdningspåvirkning af klagere og rådgivere mht. overholdelse af svarfrister, overholdelse af mødeaftaler osv.

**Ressourcegruppen bevares.** Ressourcegruppen bevares i 1. halvår 2007 med henblik på at følge op på de igangsatte initiativer og sikre iværksættelse og styring af eventuelle nye initiativer.

**Direktørkontrakten.** Direktørkontrakten for 2007 vil i lighed med tidligere kontrakter indeholde resultatkrav til sagsbehandlingstiden.

**Chefkontrakter.** Den kontraktmæssige styring af Landsskatteretten overvejes udbygget med chefkontrakter.

**Resultatkrav til kontorerne.** Den hidtidige udmelding af retningsgivende krav for kontorerne produktion/sagsafslutning overvejes udbygget med krav til sagsbehandlingstiden.

**Sagsstyringsenheden i Sekretariatet.** Sagsstyringsenheden i Sekretariatet varetager en controllerfunktion i forhold til sagsbehandlingstiden. Enheden varetager sagsfordelingen til kontorerne og udarbejder månedlige ledelsesrapporter om sagsbehandlingstid, sagsbunker og intervalmåling (på sagsniveau, kontorniveau og for retten som helhed). Enheden udarbejder også rapporter til brug for den eksterne afrapportering i relation til resultatkontrakten, direktørkontrakten, Lean-projektet osv.

**Månedlig opfølgning i chefgruppen og i kontorerne.** Opfølgning på sagsbehandlingstiden er et fast punkt på det første chefmøde hver måned og drøftes efterfølgende på kontormøder. Opfølgningen vil fremover også omfatte en afrapportering vedr. intervalmåling og sagsbunker.

**Ledelsesseminar i maj 2007.** Opfølgningen og den endelige afrapportering på Lean-projektet er hovedtemaet for et ledelsesseminar i maj 2007.

**Brugertilfredshedsundersøgelse.** Der gennemføres en brugertilfredshedsundersøgelse ultimo 2007 med særlig fokus på de nye sagsområder og sagsbehandlingstiden.

**Årsrapport.** Udviklingen i sagsbehandlingstiden afrapporteres i Landsskatterettens årsrapporter.

Statsrevisoratet  
Christiansborg  
1240 København K

## **Skatteministerens redegørelse for Statsrevisorernes beretning nr. 11/05 om sagsbehandlingstider i 6 statslige nævn**

Rigsrevisionens samlede vurdering er, at sagsbehandlingstiderne i nævnene ofte er unødvendigt lange, og at sagsbehandlingen i de 6 undersøgte nævn ikke er tilrettelagt på en måde, så den sikrer, at borgerne får afgjort deres klager hurtigst muligt. Samtidig er det Rigsrevisionens opfattelse, at departementerne ikke tilstrækkeligt aktivt har medvirket til at nedbringe sagsbehandlingstiden i de 6 statslige nævn.

Som opfølgning på Statsrevisorernes beretning nr. 11/05 har jeg igangsat en undersøgelse, som skal pege på konkrete forslag til at få nedbragt sagsbehandlingstiden yderligere i Landsskatteretten. Undersøgelsens kommissorium er vedlagt dette brev.

Forslagene skal naturligvis kunne gennemføres uden at forringe hverken retssikkerheden eller kvaliteten af afgørelserne i Landsskatteretten. Undersøgelsen organiseres i form af et koncernprojekt med bistand fra eksterne konsulenter. Undersøgelsen skal dække forslag til ændringer som ligger såvel inden for som uden for Landsskatterettens råderum.

Af områder, som blandt andet skal undersøges, og som ligger uden for Landsskatterettens råderum kan nævnes samspillet mellem Skatteministeriets øvrige institutioner og spørgsmålet om forbedring af materiel skatte- og afgiftslovgivning. Af områder inden for Landsskatterettens råderum kan blandt andet nævnes undersøgelse af forbedringer af liggetider og af virkningen af incitamentsdrevne styringsformer.

Undersøgelsen forventes at være færdig medio 2007, hvorefter jeg vil forelægge Rigsrevisionen den endelige undersøgelse og Skatteministeriets beslutninger om tiltag til forbedringer i sagsbehandlingen i Landsskatteretten.

I relation til den periode, som Rigsrevisionens undersøgelse bygger på, vil jeg gerne bemærke, at ministeriets rammer i kontraktperioden gjorde, at det var nødvendigt at foretage bevillingsmæssige prioriteringer. Det indebar desværre, at sagsbehandlingstiden i kontraktperioden var stigende. Men indgåelsen af den nye resultatkontrakt 2005-2008 har der været meget stor fokus på nedbringelse af rettens sagsbehandlingstider. Det var magtpåliggende for Skatteministeriet at sætte resultatkrav for sagsbehandlingstiderne, så de i gennemsnit kan nedsættes til 8 måneder med udgangen af 2008.

For at opnå dette mål over den 4-årige periode, hvor resultatkontrakten løber, har Landsskatteretten fået tilført ekstra ressourcer. Resultatkontrakten 2005-2008 lægger ligeledes op til ændringer i Landsskatterettens struktur og arbejdsformer - blandt andet set i lyset af fusionen på skatteområdet.

Med venlig hilsen

Kristian Jensen



## **Kommissorium for koncernprojekt om indsats til kortere sagsbehandlingstider i Landsskatteretten mv.**

Som opfølgning på rigsrevisors beretning 11/05 (2006) igangsættes en undersøgelse, som skal pege på konkrete forslag til at få nedbragt sagsbehandlingstiden hos Landsskatteretten. Forslagene skal kunne gennemføres uden at forringe retssikkerhed og kvaliteten af afgørelserne i Landsskatteretten. Undersøgelsens udgangspunkt er de aftalte mål for sagsbehandlingstiden i resultatkontrakten med Landsskatteretten.

### **1. Opgave**

Undersøgelsen foreslås at blive bredt anlagt og derfor også at inddrage ekstern konsulentbistand med viden om nyere værktøjer inden for processtyring. Den skal derfor også tage højde for forslag til forbedringer *uden for* Landsskatterettens eget råderum, herunder

- om justeringer i lovgrundlaget for Landsskatterettens virke kan bidrage til lavere sagsbehandlingstider uden at forringe retssikkerheden og afgørelseskvaliteten.
- om samspillet med de øvrige institutioner inden for Skatteministeriet kan forbedres med henblik på eksempelvis at fjerne *unødvendigt* dobbeltarbejde o. lign.
- om der kan være mulighed for indsatser vedrørende sagsbehandlingskvaliteten i SKAT, som kan lette Landsskatteretten. I den sammenhæng kan spørgsmålet om eventuel forbedring af materiel skatte- og afgiftslovgivning vendes.
- om der kan være andre mulige ændringer i regler eller aftaler, som kan lette flowet i Landsskatterettens sagsbehandling. Det kan eksempelvis vedrøre nedbringelse af rykkere i forhold til eksterne parter.

Herudover undersøges mulige initiativer inden for Landsskatterettens eget råderum, herunder

- om liggetider kan begrænses og et bedre flow i rettens arbejde kan opnås ved f.eks.
  - yderligere sagsopdeling og –specialisering eksempelvis på medarbejder eller emne.
  - muligheder for yderligere standardisering samt automatisering af sagsbehandlingen.
  - bedre kapacitetsudjævning og større fleksibilitet, f.eks. i tilfælde af fravær hos retsmedlemmer, sagsbehandlere m.v.
- om incitamentsdrevne styringsformer kan bidrage til hurtigere sagsbehandling uden at forringe retssikkerhed og afgørelseskvalitet. f.eks. på organisationsstruktur samt ansættelses- og aflønningsformer.
- om der er mulighed for at spare på hjælpefunktioner med henblik på omprioritering til fordel for ”kerne”aktiviteterne.

- om der er mulighed for en bedre udnyttelse af IT-værktøjer samt bedre ledelsesinformationssystemer.

Endelig inddrages vurderinger og erfaringer fra de hidtidige undersøgelser af Landsskatteretten, og virkningen for sagsgangene kan evalueres.

## **2. Organisation**

Undersøgelsen organiseres i form af et koncernprojekt og med bistand fra eksterne konsulenter. Der nedsættes en styregruppe med deltagelse af departementet, Landsskatteretten samt SKAT, skatteankenævnssekretariatet og retssikkerhedschefen. Det er styregruppen, der tilrettelægger undersøgelsen. Formandskabet for styregruppen sammen med projektejerskabet ligger hos departementet.

Antal medlemmer af styregruppen er 9 faste medlemmer, heraf 3 fra departementet (inkl. formand), 3 fra Landsskatteretten, 1 fra SKAT, 1 fra skatteankenævnssekretariatet samt retssikkerhedschefen. På ad hoc basis kan supplerende medlemmer deltage fra SKAT mv. Sekretariatet varetages af en projektgruppe, hvor departementet, Landsskatteretten samt SKAT m.fl. deltager. Projektlederen kommer fra departementet.

Andre parter kan ligeledes inddrages ad hoc som led i undersøgelsen, f.eks. advokater.

## **3. Tidsfrist**

Styregruppen planlægger afrapporteringen, således at der fremlægges forslag i faser ud fra hensyn til modenhed i forhold til implementering. Undersøgelsen afsluttes medio 2007 med midtvejsstatus ultimo 2006.

## Landsskatteretten • Koncernprojekt

---

### Analyse af Landsskatteretten

Dette dokument skal indgå som en del af den samlede afrapportering på projektet vedrørende Lean arbejdet i LSR. Dokumentet består af følgende to dele: 1) En beskrivelse af projektførløbet, 2) Implementeringsplan og konkretisering af opfølgingsaktiviteter.

#### 1. Projektførløbet

Projektførløbet har været struktureret omkring de fire faser, der er illustreret i nedenstående figur.



#### **Opstart**

I opstartsfasen blev der fokuseret på mobiliseringen af projektet. Følgende aktiviteter blev gennemført:

- Baggrundsmateriale blev udleveret til konsulenterne
- Projektplanen blev endelig fastlagt
- Involveringsstrategi blev fastlagt, og ressourcegruppe blev etableret
- Procesfokus blev konkretiseret:
  - Gennemgang af baggrundsmateriale med projektledelse
  - Interview med udvalgte medarbejdere

#### **Vision og løsninger**

Visions- og løsningsfasen har været kendetegnet ved bred involvering og en lyst til at udvikle LSR.

Følgende aktiviteter er gennemført:

- Chefseminar med Lean projektet som tema er gennemført. Seminaret blev faciliteret af konsulenterne:
  - Introduktion til Lean
  - Gennemgang af den nuværende sagsgang
  - Identifikation af udfordringer og løsningsrum samt prioritering heraf
  - Identifikation af målepunkter
- Lean træningsdag med medarbejdere.
- 2 workshops i ressourcegruppen er gennemført med henblik på identifikation af udfordringer og løsningsrum samt prioritering af løsningsforslagene.

Kick-off for hele LSR er gennemført med introduktion til Lean og kort gennemgang af de steder, hvor "sagen" ligger stille.

Chefgruppen og ressourcegruppen har hver især arbejdet med at identificere indsatsområder og løsningsforslag. Løsningsforslag er således indledningsvist prioriteret af ressourcegruppen, og blev efterfølgende drøftet med chefgruppen samt endeligt kvalificeret og uddybet af hhv. chefgruppe og ressourcegruppe:

Ressourcegruppen indstillede, at der til "åbent hus" arrangementet blev arbejdet videre med et antal udvalgte temaer.

Chefgruppen drøftede temaerne på chefgruppemøde.

"Åbent hus" arrangement blev afholdt med alle medarbejdere i LSR. Formålet med "åbent hus" arrangementet var:

At sikre bred forankring i organisationen gennem involvering af medarbejdere og chefer

At diskutere allerede identificerede indsatsområder og de tilhørende løsningsrum for at få flere perspektiver og holdninger til disse

At identificere flere "lavt hængende frugter" og løsningsforslag

Af rapporteringen af "åbent hus" foregik ved, at ressourcegruppemedlemmerne opsamlede konklusioner fra de enkelte spor, og ressourcegruppen og repræsentanter fra chefgruppen mødtes efterfølgende for at evaluere forløbet og konkludere.

Resultatet af "åbent hus" blev et samlet katalog med indsatsområder og tilhørende løsningsforslag – en række løsningsspor. Konklusionerne blev efterfølgende drøftet på kontormøder, og en endelig liste over løsningsspor blev godkendt af chefgruppen. Kommissorier for løsningssporene blev udarbejdet til brug for den efterfølgende løsningsudvikling.

### **Løsningsdesign**

I løsningsdesignfasen er de prioriterede løsninger konkretiseret og beskrevet:

Der blev udpeget en tovholder for hvert af de enkelte løsningsspor

Der blev defineret arbejdsgrupper for hvert af løsningssporene med deltagelse af repræsentanter fra både kontorchefgruppen, souschefgruppen, sagsbehandlergruppen og journalførergruppen

Med udgangspunkt i kommissorierne gennemførte arbejdsgrupperne detailanalyser af løsningsforslag og udarbejdede konkrete løsninger/anbefalinger samt dokumentation heraf

Chefgruppen har på chefgruppemøde truffet beslutninger om det videre forløb med udgangspunkt i af rapportering af de enkelte løsningsspor

I forlængelse heraf er implementeringsplan udarbejdet, og opfølgningpunkter defineret

Tovholderne i arbejdsgrupperne har hver især fået tilbagemelding fra LSR's projektleder på det videre forløb, således at de har kunnet kommunikere resultatet af deres arbejde til arbejdsgrupperne

### **Mobilisering og implementering**

I mobiliserings- og implementeringsfasen bliver de konkrete løsninger implementeret og dermed taget i brug:

Mobilisering af LSR-medarbejdere planlægges gennemført ved et "åbent hus" arrangement

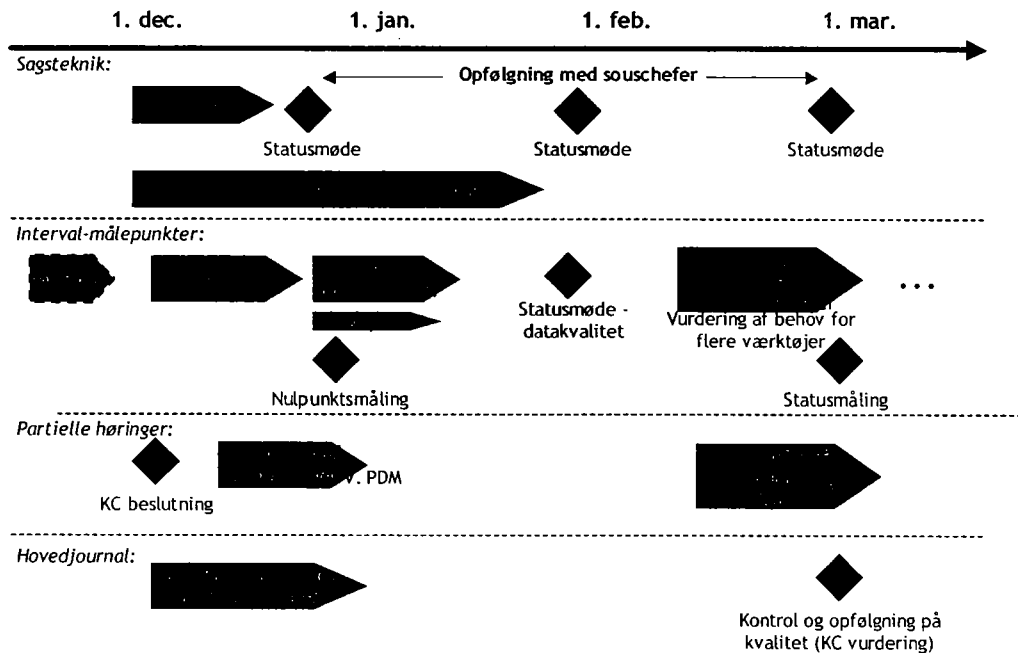
Løsningsbeskrivelser gøres tilgængelig på LSR's Intranet

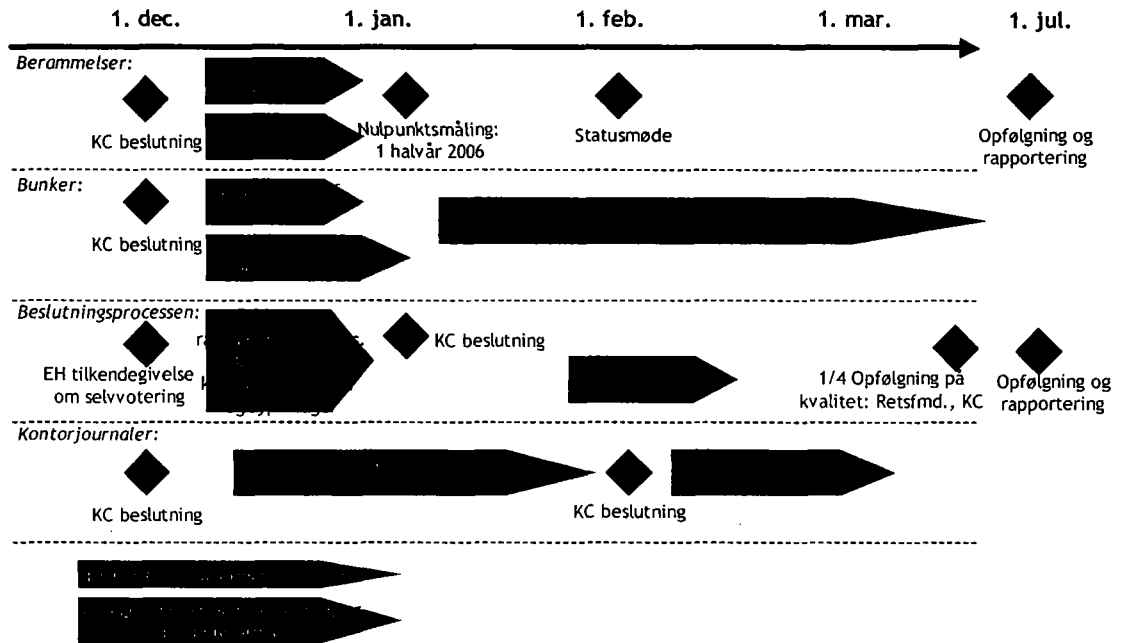
Der gennemføres informationsmøder og udvalgte træningsseancer

Der er planlagt en række kontrol- og opfølgingsaktiviteter, der skal bidrage til at vurdere effekten af løsningerne og fastholde fokus

## 2. Implementeringsplan og konkretisering af opfølgingsaktiviteter

For hver af de otte løsningsspor er der lagt en plan for det videre forløb. Indholdet i implementerings- og opfølgingsplanerne er dels bestemt af, i hvilken grad løsningsudviklingen er afsluttet, og hvilke opfølgingsaktiviteter det er hensigtsmæssigt og praktisk muligt at gennemføre.





Udover ovenstående aktiviteter er der planlagt tværgående opfølgingsaktiviteter.

I det følgende konkretiseres implementerings- og opfølgingsaktiviteterne for hver af sporene:

## Sagsteknik

Kontorarrangementer afholdt

Afreportering/evaluering af kontorarrangementer

Konkrete initiativer som følge af kontorarrangementerne i de enkelte kontorer er kontorvist indført

"Sagskodeks" er lagt på Intranet

Iværksættelse af de tiltag vedrørende værktøjer og vidensdeling, som arbejdsgruppen har påpeget, herunder med specielt fokus på punkt 1, 2, 5 og 7.

I februar og april gennemføres stikprøve af 4 sager pr. kontor med det formål at vurdere, i hvilket omfang sagerne overholder anbefalingerne i "sagskodeks".

## Intervalmålepunkter

Opfølgning på om de, i Lean sporrapporteringen nævnte initiativer, er implementeret

Opfølgning på hvordan Sagsstyringsenheden i Sekretariatet tager stilling til og fremhæver indsatsområder i forbindelse med:

Ledelsesrapporter om sagsbehandlingstid

Måling af intervaller (måling af kontorer og medarbejdere, input til opfølgning på chefkontrakter)

Opfølgning på hvordan ledelsesrapporter og intervalmålinger fra Sagsstyringsenheden drøftes på chefmøder, og hvordan der træffes konkrete beslutninger om handlinger på baggrund af heraf samt, hvordan der følges op på handlinger. Konkret vil evaluering ske ved gennemgang af oplæg til chefmøderne.

Fokusområder: Sagsbehandlingstid, intervalmåling og bunkeopfølgning

## Partielle høringer

Forslag sat i bero til og med maj som følge af aftale med SKAT omkring høringer.

Effekten af aftalen skal evalueres på lederseminaret til maj.

Baseline måling på høringstiden primo januar

Måling på høringstiden ultimo april. 80% af sagerne skal overholde den definerede frist (14 dage)

I fald, at høringstiden ikke overholdes, skal forslaget omkring de partielle høringer tages op til genovervejelse.

## Hovedjournal

Ultimo april gennemføres en evaluering af datakvaliteten af hovedjournalens arbejde. Dette gennemføres gennem interview med kontorchefer.

## Berammelser

Opfølgning på implementering af initiativer

Formulering og tilrettelæggelse af ekstern kommunikation

Udarbejdelse af intern procedure

Nulpunktsmåling – målsætning skal defineres af chefgruppen

1H06 er nulpunkt

1H07 er opfølgningsspunkt

## Bunker

Se intervalmålepunkter

## Beslutningsproces

Løsningsbeskrivelsen vedr. beslutningsprocessen er, herunder specielt selvotering, ikke afsluttet. Der bør gennemføres et forløb, hvor mulighederne for selvotering i udvalgte kontorer tilrettelægges.

Erfaringer med selvotering er opnået på minimum et kontor i første kvartal 2007 – evaluering i maj.

Ved udgangen af første kvartal 2007 er der taget stilling til det videre forløb mht. selvotering i LSR.

## Kontorjournaler

Opfølgning på implementering af chefgruppens beslutninger i relation til anbefalingerne i Lean sporafraporteringen

Implementering af ensartet opgavevaretagelse på de enkelte kontorer

Konkret udmøntet i implementering af skal-opgavelisten

Opfølgning på hvordan/om det er gjort i hvert kontor – interview med hhv. kc og journal

Procedure for håndtering af afløsninger er udarbejdet – hvilke kriterier skal ligge til grund for anvendelse af "flyverkorps"

Nyt system for ferieregnskab er indført

Minibibliotekerne er behandlet i sammenhæng med det samlede biblioteksprojekt

Der foregår månedlige vidensdelingsmøder med deltagelse af kontorjournalgruppen og hovedjournalen faciliteret af chefgruppen (repræsentant)