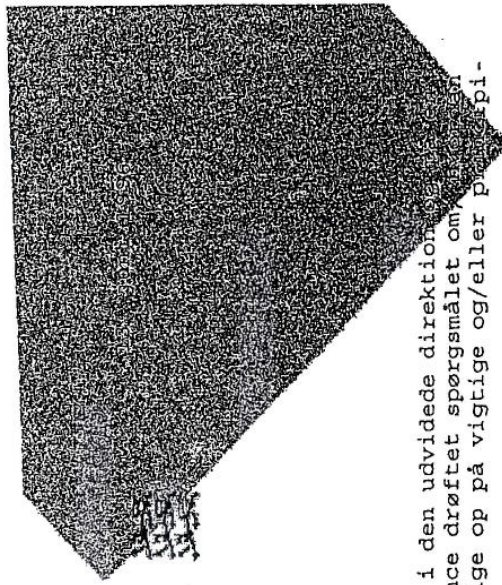


J.nr. 06 - 000953

*Bilagt*



Til  
afdelingschefer,  
regionschefer m.fl.



Vi har på møder i den udvidede direktion og i ledelseskonference drøftet spørgsmålet om, hvordan vi bedre kan følge op på vigtige og/eller populære sager.

Vi har nu udarbejdet to sæt retningslinier for ledelsesmæssig opfølgning på vigtige og/eller principielle sager i henholdsvis styrelsen og regionerne. Disse retningslinier er vedlagt.

Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere kender og efterlever retningslinierne. Jeg skal derfor anmode jer om at iværksætte de nødvendige tiltag for at sikre, at ledere og medarbejdere inden for jeres ansvarsområde har kendskab til og forstår vigtigheden af, at retningslinierne overholdes.

Med venlig hilsen

Frantz Howitz

SKATTEMINISTERIET  
Told- og Skattestyrelsen

Den 12. juni 1996

### Ledelsesmæssig opfølgning på vigtige og/eller principielle sager i styrelsen

Arbejdstilrettelæggelsen i Told- og Skattestyrelsens afdelinger og kontorer sker ud fra en mål- og rammestyling, der for de enkelte afdelinger udmønter sig i afdelingskontrakter. Arbejdsopgaverne har inden for disse rammer været forudsat løst ved delegation til de enkelte medarbejdere.

Udover en generel udmelding om at informere om politisk interessante sager til direktionen og ministeren, har samspillet mellem medarbejdere og ledelse og de enkelte ledelsesniveauer ikke hidtil været beskrevet. Ligeledes har der ikke været en beskrivelse af, hvad der kan forstås som politisk interessante sager.

I det følgende beskrives nogle ledelsesmæssige principper og procedurer for en faglig opfølgning af vigtige sager eller sagsområder.

#### Faglig opfølgning på kontorniveau

Det forudsættes generelt, at kontorcheferne kan udøve en faglig sparring med medarbejderne enten qua egne faglige kvalifikationer og/eller ved at formidle det nødvendige samarbejde på tværs i organisationen.

Selvom samtlige sagsområder er delegeret til medarbejderne, har kontorchefen en forpligtelse til at sikre, at alle sager afgøres efter gældende forskrifter. Kontorchefen skal ved den daglige gennemgang af indgående post foretage en visitering, dels for at give vejledning til medarbejderne i løsning af deres opgaver, herunder om der skal ske koordinering på tværs i styrelsen eller med departementet, dels for at markere sager, som skal forelægges med en begrundet indstilling.

Ved forelæggelse af sager for afdelingschefen, direktionen og ministeren har kontorchefen ansvar for, at det sker i en sådan form, at der reelt kan tages stilling til de relevante spørgsmål. Det skal således fremgå af indstillingen, hvilke over-



vejelser kontoret har haft og hvilke risici, der er forbundet med indstillingen.

Kontorchefen skal ved den daglige postgennemgang være opmærksom på sager, der har en sådan karakter, at afdelingschefen/direktionen og eventuelt ministeren umiddelbart bør orienteres. Kontorchefen skal også påse, om der er sager, der behandlingsmæssigt må fremskyndes.

Der bør holdes ugentlige postmøder, hvor kontorets løbende sager drøftes, dels for at opnå en bred orientering til medarbejderne, dels for at sikre en nuanceret faglig dialog så tidligt i sagsforløbet som muligt.

Told- og Skattestyrelsens praksis på det faglige område bør være dokumenteret og offentligt tilgængeligt i form af vejledninger, og afgørelser / kommentarer i Tidsskrift for Skatter og Afgifter. Redaktionen af vejledningerne bør ske i redaktionsudvalg, der er forankret i sagskontorerne. Brugere og "parallelkontorer" i styrelsen og departementet vil blive repræsenteret i udvalgene.

#### Faglig opfølgning på afdelingsniveau

Afdelingscheferne har ansvaret for, at der sker en tilstrækkelig opfølgning af afdelingernes overordnede opgaver for at sikre afdelingens målopfyldelse og sammenhæng til styrelsens øvrige afdelinger.

Den overordnede faglige koordinering ligger hos afdelingschefen. Dette indebærer f.eks., at koordineringen af ligningsvejledningen ligger hos afdelingschefen i Retsafdelingen. Tilsvarende ligger koordineringen af selvangivelsen hos afdelingschefen i Personafdelingen.

Arbejdsdelingen mellem afdelingschef og kontorchef forudsætter et tæt samarbejde både vedrørende de overordnede mere planlægningsorienterede opgaver og i forbindelse med den konkrete sagsbehandling. Dette indebærer en tilsyns- og motivationsforpligtelse for afdelingschefen. Det forudsættes derfor, at afdelingschefen orienterer sig både om den indgående og den udgående korrespondance i afdelingen. Omvendt har kontorchefen en informationsforpligtelse, herunder også en forpligtelse til at

søge den nødvendige faglige sparring.

Afdelingschefen skal også i forbindelse med den indgående post foretage en visitering, dels for at sikre, at relevante sager forelægges direktionen/ministeren, dels for at sikre den nødvendige koordinering med andre enheder i styrelsen /departementet.

Ved visitering skal afdelingschefen være opmærksom på sager, hvor direktionen eller ministeren umiddelbart bør orienteres. Ligeledes skal afdelingschefen være opmærksom på sager, hvor det vil være relevant at drøfte sagens prioritering med kontorchefen.

Afdelingschefen bør på ugentlige møder med kontorcheferne drøfte aktuelle sagsområder og herunder sikre sig, at der sker den nødvendige orientering til direktionen og til ministeren og departementet.

#### Faglig opfølgning på direktionsniveau

Ansvar for faglig opfølgning er forankret hos den faglige vicedirektør.

Direktionen aftaler en gang årligt de enkelte afdelingers mål og rammer. I denne forbindelse fastlægges initiativer til faglig opfølgning i afdelingen. Det kan dreje sig om:

- Iværksættelse eller nyredigering af vejledninger m. v.
- Evaluering af forløbet for større sagskomplekser.
- "Turnusgennemgang" af sagsområder med henblik på evaluering af praksis og love. (Sket efter aftale og i samarbejde med departementet, jf. de nedsatte lovgrupper).

På et månedligt møde mellem direktionen, afdelingscheferne og chefen for Intern Revision drøftes tværgående faglige problemområder, aktiviteter og opgaver.



#### Relationer til Ligningsrådet

Det har været et politisk ønske, at Ligningsrådet i højere grad fører et tilsyn med Told- og Skat-testyrelsens opgavevaretagelse vedrørende ligning og kontrol på skatteområdet. Det må derfor forventes, at Rådet ønsker en belysning af ligningsmyndighedernes praksis på forskellige områder. For at få en hensigtsmæssig arbejdsplanlægning vil styrelsen tage initiativ til en halvårsplan for en sådan praksisgennemgang med henblik på drøftelse med Rådets formand.

Det kan være en fordel at forelægge Rådet - som øverste ligningsmyndighed - fagligt/politisk kontroversielle sager, selvom der er tale om sager, som kan afsluttes af de kommunale eller statslige ligningsmyndigheder. Der kan herved opnås en reaktion på hidtidig praksis. Ministeren bør altid orienteres om sådanne sager.

Tilsvarende kan det være en fordel at inddrage Rådet som ansættelsesmyndighed i meget store kontrolsager eller sagskomplekser. Det gælder også regionssager. Der vil ofte kunne opnås en faglig tilretning af sagerne, og Told-Skat vil generelt kunne få større politisk accept af kontrolarbejdet.

#### Afgrænsningen af principielle og/eller vigtige sager

Det er ikke muligt at opstille entydige og objektive kriterier for, hvornår en sager er principiel eller vigtig. Kriterierne vil også afhænge af, om der er tale om "politiske", sager eller sager på det administrative niveau. Erfaringsmæssigt vil det være relevant, at afdelingschefen som minimum orienteres om følgende sagsområder:

- Sager, der vedrører børsnoterede selskabers betaling af skatter og afgifter, og som ikke er af helt uvæsentlig beløbsmæssig betydning.
- Sager, der vedrører større omstruktureringer af børsnoterede selskaber.
- Sager, der involverer Folketings- og kommunalpolitikere.

- Sager, som har eller må forventes at være genstand for presseomtale.
- Større kontrollsager, d.v.s. hvor virkningen overstiger et tocifret millionbeløb.
- Sager vedrørende praksisændringer, der kan involvere et større antal personer eller virksomheder.
- Sager, der berører interesseorganisationer.
- Sager, der forekommer usædvanlige eller uforklarlige.
- Sager, hvor de involverede parter eller sagsgenstanden bevirker, at det må antages at ville påkalde sig politisk interesse.
- Ombudsmandssager
- Indstillinger om indbringelse af afgørelser for domstolene
- Sager om lovfortolkning, der kan involvere store beløb

Afdelingschefen har ansvaret for, om en sag bør forelægges/informerer til direktionen og evt. ministeren. I tvivlstilfælde bør afdelingschefen konsultere den faglige vicedirektør.

Det bør altid tydeligt fremgå, om en sag forelægges, d.v.s. om der reelt ønskes en stillingtagen til en given problemstilling. En orientering bør ske så hurtigt som muligt, normalt også inden der evt. skal tages stilling til sagens materielle indhold. Dette gælder uafhængigt af, om sagen efterfølgende forventes forelagt.

Sager, hvor der må forventes et lovgivningsinitiativ, bør altid konsulteres med departementet på et så tidligt tidspunkt som muligt.

Principielle sager bør løbende drøftes i de lovgrupper, der er nedsat med departementet. Der kan herved sikres en korrekt juridisk bedømmelse og en vurdering af sagens evt. politiske aspekter.



SKATTEMINISTERIET  
Told- og Skattestyrelsen

Den 12. juni 1996

### Ledelsesmæssig opfølgning på vigtige og/eller principielle sager i regionerne

Mange af de sager, der senere viser sig at være "vigtige og/eller principielle" i styrelsen har deres udspring i sager, der har verseret ved de enkelte told- og skatteregioner.

Da en korrekt sagshåndtering ved told- og skatteregionerne kan forebygge, at en sag udvikler sig til et alvorligt problem, er det naturligt at supplere retningslinierne for ledelsesmæssig opfølgning på vigtige og principielle sager i styrelsen med tilsvarende retningslinier for regionerne.

Retningslinjerne indeholder elementer, som den lokale ledelse skal anvende til den lokale håndtering af vigtige og/eller principielle sager, men som i betydeligt omfang også anvendes i samspillet med styrelsen. Der må derfor sondres mellem sager der er vigtige i forhold til regionen og sager, der er vigtige i forhold til styrelsen.

Det bemærkes, at det ikke er muligt at opstille en udtømmende liste over vigtige og/eller principielle sager ved en told- og skatteregion.

#### 1. Sager der er vigtige i forhold til regionen

##### 1.1. Hvilke sager er her "vigtige og/eller principielle"?

Det vil altid bero på en konkret vurdering af den enkelte sag, om denne kan betegnes som vigtig og/eller principiel.

En række sager vil dog normalt altid kunne betegnes som vigtige:

- Større controlsager, hvor virkningen overstiger et million-beløb.
- Sager, der kan medføre *betydelige sanktioner* - store bøder, hæfte eller fængsel, eller iøvrigt er atypiske f.eks. store beslaglæg-

gelsler, forbindelser til kriminelle miljøer, ol.

- Sager, hvor der er konstateret en ulovlig praksis ved andre offentlige myndigheder, f.eks. kommunerne.
- Sager, hvor der opstår tvivl om praksis og hvor afgørelsen må antages at have betydning for andre virksomheder.
- Sager, der må forventes at kunne give anledning til *erstatningssøgsmål* mod Told•Skat
- Sager, der har været eller må forventes at blive genstand for *presseomtale*.
- Sager vedr. *personer, der er kendte i lokalsamfundet*, og derfor kan give anledning til offentlig opmærksomhed.
- Sager med et betydeligt *politisk element*, eller elementer der må forventes anvendt lokalt i den aktuelle politiske debat.
- Sager med *tilknytning til det politiske miljø* (lokalpolitikere, lokale politiske foreninger, idrætsforeninger, fagforeninger og andre interesseorganisationer, mv.).
- *Alle principielle klagesager*
- *Klagesager* iøvrigt hvis sagen vedrører sagsbehandlingen.
- Sager, der iøvrigt forekommer *usædvanlige eller uforklarlige*.

Hvis den enkelte funktionschef er i tvivl om hvorvidt en sag opfylder ovennævnte kriterier for, at være "vigtig og/eller principiel" skal det anses som en yderligere forstærkende omstændighed, hvis

- *EU* er interessant
- *udenlandske myndigheder* er impliceret i sagen, f.eks. i forbindelse med anmodning om kontrol-oplysninger rettet mod danske virk-



somheder.

- sagen skal forelægges ligningsrådet eller landsskatteretten.
- sager, der involverer ministre eller Folketingets ombudsmand.

#### 1.2. Hvordan håndteres disse sager?

Selvom hovedparten af sagsområderne er delegeret til regionens medarbejdere, har funktionschefen ansvaret for at sagsbehandlingen lever op til de fastlagte kvalitetskrav, herunder en forpligtelse til at sikre, at alle sager afgøres/behandles efter gældende forskrifter såvel formelt som materielt.

Særlig opmærksomhed skal knyttes til de vigtige og/eller principielle sager.

Funktionschefen har her ansvaret for, at sager der kræver dette forelægges regionens chef eller souschef, og at der sker den fornødne koordinering i forhold til regionens øvrige grupper.

Det skal tydeligt fremgå, om en sag forelægges - dvs. om der reelt ønskes en stillingtagen til en given problemstilling - eller om der alene er tale om en orientering.

En orientering skal ske så hurtigt som muligt, normalt også inden der evt. tages stilling til sagens materielle indhold. Dette gælder uafhængig af, om sagen efterfølgende forventes forelagt.

Det er regionsledelsens ansvar at etablere forretningsgange, der sikrer og dokumenterer, at regionschefen og/eller souschefen har været involveret i de nævnte sager i fornødent omfang.

#### 2. Sager der er vigtige i forhold til styrelsen

En mindre del af de sager, der er vigtige og/eller principielle ved den enkelte region kan have - eller forventes at få - landsdækkende betydning. Styrelsen skal informeres om disse sager tidligst muligt.

2.1. Hvilke sager er her "vigtige og/eller principielle"?

Igen beror det på en konkret vurdering om en sag er "vigtig og principiel" i forhold til styrelsen. Dog vil følgende sager normalt altid være omfattet:

- Sager, hvor der kan blive tale om landsdækkende presseomtale, f.eks. TV-indslag, artikler i landsdækkende aviser, mv.
- Sager, hvor der rettes henvendelse til ministre, medlemmer af Folketinget, ol.
- Sager, der involverer folketingspolitikere og visse sager, der involverer kommunalpolitikere, hvor sagen kan give anledning til politisk pres (ministerhenvendelse, ol.), offentlig omtale (presse).
- Visse større sager, der berører vigtige interesseorganisationer, f.eks. fagforeninger, naturfredningsforeninger, idrætsorganisationer, mv. og som kan give anledning til offentlig debat og/eller politiske initiativer.
- Organiseret misbrug af told-, skatte- eller afgiftslovgivningen, navnlig i forbindelse med strafbare handlinger.
- Sager, hvor den praktiske anvendelse af love eller administrative bestemmelser må antages at stride mod formålet med loven.
- Sager hvor der opstår tvivl om en praksis og den må antages at have betydning for et større antal personer eller virksomheden.
- Sager vedr. større virksomheder, hvor afgørelsen vil kunne påvirke virksomhedens drift på afgørende vis, f.eks. give anledning til betalingsstandsning, konkurs eller betydelig påvirkning af aktiekurser, mv. Herunder vil navnlig udsigten til (masse)afskedigelse altid gøre sagen vigtig.
- Sager, der vedrører børsnoterede selskabers og andre store virksomheders betaling af

skatter og afgifter, og som ikke er af helt uvæsentlig beløbsmæssig betydning.

## 2.2. Hvordan håndteres disse sager?

- Information til styrelsen

Hvis en sag vurderes at være "vigtig og/eller principiel" skal styrelsen straks informeres.

Alt efter sagens karakter sker denne information fra regionschefen til regionsvicedirektøren eller direkte til den ansvarlige afdeling.

Sager af ledelsesmæssig betydning eller sager, der vurderes som værende af generel betydning for de øvrige told- og skatteregioner skal forelægges for regionsvicedirektøren.

Kommunikation om "almindelige sager" - dvs. sager der ikke skønnes at være vigtige og/eller principielle, men hvor regionen alligevel har behov for råd og vejledning fra styrelsen, f.eks. i forbindelse med (generel) fortolkning af lovbestemmelser i forhold til styrelsen - sker fortsat direkte til den ansvarlige afdeling.

Der henvises iøvrigt til den vejledning i pressekontakt, der er udsendt fra styrelsen.

- Information fra styrelse til region

Styrelsen har en forpligtelse til i god tid at informere regionerne om emner og initiativer, der skønnes at give anledning til vanskeligheder i forhold til virksomheder og borgere, herunder implementering af ny lovgivning, landsdækkende aktioner, internationale tiltag (f.eks. handels-sanktioner) eller "politik-ændringer".

Styrelsen har også en forpligtelse til at videre-kommunikere problemstillinger, som en region bringer op over for styrelsen, når disse skønnes at have betydning for andre regioners virksomheder og borgere eller for andre regioners håndtering af tilsvarende sager.

Ansvaret for denne kommunikation ligger hos styrelsens afdelingschefer, og i sidste ende hos styrelsens faglige vicedirektør.