

Til Skatteministeren

Notat

Borger- og retssikkerhedschefen

8. juli 2021

J.nr. 21-0335147

Telefonbetjening i Skatteforvaltningen

1. Indledning

Skatteministeren har anmodet mig om at undersøge, hvordan Skatteforvaltningen tager imod skatteyderne telefonisk, især med fokus på, hvor meget skatteyderne, der kontakter Skatteforvaltningen telefonisk, bliver sendt rundt mellem styrelserne.

Denne anmodning flugter med, at sammenhængskraften mellem de syv styrelser i Skatteforvaltningen – som nævnt i min beretning for både 2019 og 2020 – er et af de overordnede emner, som jeg prioriterer i mit arbejde. Derfor er det relevant at undersøge, hvordan telefonbetjeningen i Skatteforvaltningen fungerer, når der er flere forskellige styrelser involveret i en skatteydernes sag, herunder hvorvidt det kan medføre, at skatteyderne på en u hensigtsmæssig måde bliver sendt rundt mellem styrelserne.

Jeg har udelukkende undersøgt, om der eventuelt er udfordringer med telefonbetjeningen i de situationer, hvor flere styrelser er eller bliver involveret i en skatteydernes sag. Mit fokus har derved også været på de styrelser i Skatteforvaltningen, hvor der er flest viderestillinger til andre styrelser. Derimod har jeg ikke undersøgt eventuelle udfordringer med telefonbetjeningen i de situationer, hvor der sker viderestilling mellem enheder i den samme styrelse.

Desuden er spørgsmålet om, hvordan Skatteforvaltningen mere generelt tager imod skatteyderne telefonisk – herunder ventetider og det faktum, at en række skatteyderes telefonopkald i spidsbelastningsperioder bliver afvist – ikke omfattet af min undersøgelse, idet disse spørgsmål behandles i andet regi.

1.1 Vejledningspligt og god forvaltningsskik

Det fremgår af forvaltningslovens § 7, stk. 1, at en forvaltningsmyndighed i fornødent omfang skal yde vejledning og bistand til personer, der retter henvendelse om spørgsmål inden for myndighedens sagsområde.

Vejledningsforpligtelsen omfatter både orientering om de regler, der gælder på det pågældende forvaltningsområde, hvilken fremgangsmåde der skal følges af den, der

henvender sig til myndigheden, og hvilke oplysninger, som skal tilvejebringes af borgeren som led i en sags behandling.

Vejledningspligten efter forvaltningslovens § 7, stk. 1, gælder alene i tilknytning til sager, hvori der er eller vil blive truffet afgørelse. Det følger dog af almindelige retsgrundsætninger og god forvaltningsskik, at der også skal ydes vejledning uden for forvaltningslovens anvendelsesområde, herunder i forbindelse med faktisk forvaltningsvirksomhed.

De nærmere krav til vejledningens indhold og form kan ikke angives generelt, men afhænger af omstændighederne og de spørgsmål, som borgeren stiller. Formålet med vejledningspligten er at imødekomme borgernes informationsbehov og undgå, at borgerne udsættes for et retstab på grund af fejl, uvidenhed eller misforståelser.

Der stilles ikke særlige krav til vejledningens form. Den kan gives både skriftligt og mundtligt. Det afgørende er, at vejledningen gives på en sådan måde, at den imødekommer borgernes informationsbehov.

Desuden bør en myndighed i overensstemmelse med god forvaltningsskik udøve sin virksomhed på en sådan måde, at den styrker offentlighedens tillid til forvaltningen. Fx øger det tilliden til forvaltningen, at en myndighed svarer åbent og imødekommer på borgernes henvendelser.

Ligeledes bør en myndighed optræde venligt, høfligt og hensynsfuldt over for borgerne. Det gælder, uanset om borgerne er i skriftlig eller mundtlig kontakt med myndigheden.

Endelig indebærer god forvaltningsskik, at en myndighed bør indrette sig, så den er åben og tilgængelig for borgerne.

Det stiller bl.a. krav om:

- hensigtsmæssige åbningstider for personlige og telefoniske henvendelser,
- ventetider, som ikke er urimeligt lange, og
- besvarelse af telefonopkald, så borgerne ikke ringer forgæves.

1.2 Generelt om Skatteforvaltningens telefonbetjening

Skatteforvaltningen består af syv styrelser:

- Gældsstyrelsen (GÆLDST)
- Vurderingsstyrelsen (VURDST)
- Skattestyrelsen (SKTST)
- Toldstyrelsen (TOLDST)
- Motorstyrelsen (MOTORST)
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen (UFST)
- Administrations- og Servicestyrelsen (ADST)

Hver styrelse løser opgaver inden for deres myndighedsområde, herunder pligten til at yde hjælp og vejledning, jf. forvaltningsloven § 7.

Skattestyrelsen har sit eget hovednummer, som skatteyderne kan bruge til at komme i telefonisk kontakt med styrelsen for at få hjælp og vejledning. Når Skattestyrelsen bliver kontaktet telefonisk gennem hovednummeret, er første kontakt et IVR-system (Interactive Voice Response), hvor det er muligt at taste sig videre til det fagområde i Skatteforvaltningen, som henvendelsen vedrører. Herudover er der etableret direkte telefonnumre til en række fagområder i Skattestyrelsen for at gøre det lettere for skatteyderne at komme til at tale med det rigtige fagområde ved første telefonopkald. Derved undgås, at den enkelte skatteyder først skal ringe til hovednummeret.

De øvrige styrelser i Skatteforvaltningen har også deres eget hovednummer, som skatteyderne kan bruge til at komme i direkte kontakt med den relevante styrelse. Disse styrelser har ikke et IVR-system, hvor man kan taste sig videre til de andre styrelser i Skatteforvaltningen, men henviser kun til fagområderne i egen styrelse.

1.3 Skattestyrelsens Borger- og Virksomhedsvejledning

1.3.1 Organisering af Borger- og Virksomhedsvejledning

Den generelle vejledningsopgave i Skattestyrelsen var indtil 1. maj 2021 placeret som et underdirektørområde (Kundecentret) i Skattestyrelsens fagområde Person. Efter 1. maj 2021 blev området overflyttet til et nyt fagområde i Skattestyrelsen; Borger- og virksomhedskontakt. Ved overflytningen blev det eksisterende Kundecenter opdelt i to underdirektørområder: Borgervejledning og Virksomhedsvejledning.

Borgervejledning varetager vejledningsopgaver på personområdet, mens Virksomhedsvejledning varetager vejledningsopgaver på erhvervs- og selskabsområderne samt udvalgte opgaver for Motorstyrelsen.

I dette notat bruges samlebetegnelsen Borger- og Virksomhedsvejledning for den enhed, som udfører den generelle vejledning i Skattestyrelsen.

1.3.2 Borger- og Virksomhedsvejledningens opgaver

Når en skatteyder ringer op til Skattestyrelsens hovednummer, er første kontakt som nævnt et IVR-system, hvor det er muligt at taste sig videre til det relevante fagområde. De, som ikke taster sig frem til et fagområde, kommer til omstillingen hos Borger- og Virksomhedsvejledningen. Omstillingen vil herefter afklare, hvilket fagområde skatteyderen skal viderestilles til. Henvendelser, som ikke besvares i et givent fagområde, vil ligeledes ende hos omstillingen i Borger- og Virksomhedsvejledningen. I disse tilfælde vil omstillingen tilbyde at finde en medarbejder, som kan hjælpe skatteyderen.

Herudover har Borger- og Virksomhedsvejledningen til opgave at hjælpe og vejlede skatteyderne inden for Skattestyrelsens fagområder, ligesom Borger- og Virksomhedsvejledningen løser visse vejledningsopgaver for Motorstyrelsen i henhold til en indgået aftale imellem de to styrelser.

Borger- og Virksomhedsvejledningen anvender systemet KIS (KundeInformations-System). Dette system anvendes til registrering af telefoniske henvendelser til brug for udarbejdelse af statistik samt overblik over skatteydernes henvendelser, herunder også oplysninger om, hvorvidt henvendelserne viderestilles til andre fagområder. Det vil dog ikke altid fremgå af KIS, hvis en samtale er viderestillet til et andet fagområde. Hvis skatteyderen ringer om flere emner, og medarbejderen svarer spørgsmålet inden for Skattestyrelsens fagområde, vil samtalen blive logget på det emne, der blev besvaret. Når samtalen efterfølgende viderestilles til fx Gældsstyrelsen, vil det således ikke fremgå af KIS-logningen.

KIS-logningerne fremgår af Kundeoverblik (et system til håndtering af skriftlige og telefoniske henvendelser fra skatteyderne). Alle styrelser har mulighed for at se, hvad der er registreret på den enkelte skatteyder i Kundeoverblik.

1.4 Skattestyrelsens Ejendomscenter

Ved årsskiftet 2018/19 blev der i Skattestyrelsen etableret et Ejendomscenter. Ejendomscentret er et kombineret kunde- og sagsbehandlercenter, som håndterer henvendelser fra skatteydere med anmodning om vejledning og sagsbehandling i forbindelse med udsendelse af de nye ejendomsvurderinger og dertil hørende ordninger samt boligskatteregler på tværs af styrelserne, men naturlig nok primært inden for Vurderingsstyrelsens og Skattestyrelsens fagområder. Dette for at sikre skatteyderne en enkel kontakthoved til Skatteforvaltningen, uanset om Skattestyrelsen eller Vurderingsstyrelsen har ansvar for det forhold, som skatteyderens henvendelse omhandler.

Ejendomscentret er fortsat under opbygning og vil først være fuldt ud i drift, når de nye ejendomsvurderinger sendes ud.

2. Viderestillinger

2.1 Statistik over opkald og viderestillinger

Af tabel 1 fremgår det, hvor mange telefonopkald Skatteforvaltningens styrelser har besvaret i 2019 og 2020.

Tabel 1 – Antal besvarede telefonkald i Skatteforvaltningens styrelser i 2019 og 2020		
	2019	2020
ADST	13.491	15.132
GÆLDST	342.702	469.196
MOTORST	43.130	68.043
SKTST	1.871.238	1.952.101
TOLDST	60.689	61.046
UFST	119.688	126.406
VURDST	0	2.121

Kilde: Skattestyrelsen

Som det fremgår af tabellen, er antallet af telefoniske henvendelser steget fra 2019 til 2020 i alle styrelserne.

Skattestyrelsen har udarbejdet tabel 2 over antal viderestillinger i 2020, mens styrelsen har oplyst, at det ikke er muligt at udarbejde en tilsvarende opgørelse for 2019. Af tabel 2 kan det fx ses, at Skattestyrelsen i 2020 har viderestillet flest opkald til Motorstyrelsen og Gældsstyrelsen med henholdsvis 62.455 viderestillinger til Motorstyrelsen og 41.840 viderestillinger til Gældsstyrelsen. I samme periode har Gældsstyrelsen viderestillet 40.249 opkald til Skattestyrelsen, mens Motorstyrelsen har viderestillet 1.997 opkald til Skattestyrelsen.

Skattestyrelsen har oplyst, at tallene for varetagelsen af omstillingsfunktionen i Borger- og Virksomhedsvejledningen via hovednummeret ikke indgår i nedenstående opgørelse.

Tabel 2: Viderestillinger mellem styrelserne i 2020 opdelt på styrelser (viderestillet fra anføres lodret, medens viderestillet til anføres vandret)							
	ADST	GÆLDST	MOTORST	SKTST	TOLDST	UFST	VURDST
ADST	-	0	0	0	0	0	0
GÆLDST	2	-	50	40.249	22	2	1
MOTORST	0	152	-	1.997	14	2	0
SKTST	16	41.840	62.455	-	2.430	8	25
TOLDST	0	39	8	2.204	-	0	1
UFST	1	0	0	1	0	-	0
VURDST	0	2	0	22	0	0	-

Kilde: Skattestyrelsen

2.2 Årsager til viderestillinger

Gældsstyrelsen, Motorstyrelsen samt fagområdet Borger- og Virksomhedskontakt i Skattestyrelsen har fremsendt eksempler på årsager til viderestillinger mellem de enkelte styrelser. Eksemplerne tydeliggør hvilke udfordringer, der kan opstå. Nedenfor beskrives udvalgte eksempler.

2.2.1 Viderestillinger mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen

Det er Borger- og Virksomhedsvejledningens oplevelse, at skatteyderne generelt har vanskeligt ved at skelne mellem, om en henvendelse fra Skatteforvaltningen vedrører fordringer under opkrævning hos Skattestyrelsen eller gæld, der er sendt til inddrivelse hos Gældsstyrelsen. Ligeledes er det Borger- og Virksomhedsvejledningens oplevelse, at henvendelserne ofte sker til hovednummeret i Skattestyrelsen, og der spørges i mange tilfælde til breve, som medarbejderen ikke har mulighed for at tilgå.

Nogle viderestillinger mellem Gældsstyrelsen og Skattestyrelsen skyldes desuden, at skatteyderen både har fordringer under opkrævning hos Skattestyrelsen og gæld under inddrivelse hos Gældsstyrelsen, og skatteyderen skal derfor tale med begge styrelser.

Når en gældspost er sendt til inddrivelse hos Gældsstyrelsen, skal henvendelser om betaling, indgåelse af afdragsordning mv. håndteres af Gældsstyrelsen. Derimod skal henvendelser om retsgrundlaget for gælden i de situationer, hvor Skattestyrelsen er fordringshaver, imidlertid forklares og håndteres af medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen. Derfor kan skatteyderne også i disse situationer have behov for at tale med begge styrelser.

B-skatter og restskatter

Både B-skatter og restskatter forfalder oftest i flere rater. Hvis raten ikke betales, får skatteyderen en rykker for raten, og hvis skatteyderen fortsat ikke betaler, bliver raten sendt til inddrivelse i Gældsstyrelsen.

En telefonisk henvendelse i en sådan situation vil oftest medføre en nødvendig omstilling mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen for at give skatteyderen en fyldestgørende vejledning.

Dette skyldes, at spørgsmål omkring fx raternes størrelse og fremtidige betalinger skal besvares af Skattestyrelsen, hvorimod spørgsmål om betalingen af de rater, der er sendt til inddrivelse i Gældsstyrelsen, skal besvares af Gældsstyrelsen.

Udbetaling af overskydende skatter og modregning

Overskydende skatter bliver ikke udbetalt, før Gældsstyrelsen har undersøgt, om der er gæld, der skal modregnes. Selvom Skattestyrelsen på årsopgørelsen oplyser, at Gældsstyrelsen sender et brev, hvis der sker modregning, samt oplyser telefonnummer til Gældsstyrelsen, oplever Borger- og Virksomhedsvejledningen, at mange skatteydere kontakter Borger- og Virksomhedsvejledningen om den manglende udbetaling af overskydende skat/modregningen. Disse telefonopkald viderestiller Borger- og Virksomhedsvejledningen til Gældsstyrelsen.

Spørgsmål til årsopgørelsen og modregning eller gæld

Nogle henvendelser til Borger- og Virksomhedsvejledningen skyldes, at skatteyderne har afklarende spørgsmål vedrørende årsopgørelsen og indholdet i denne, før der sker viderestilling til Gældsstyrelsen for forklaring af fx en modregning eller gældsspørgsmål i øvrigt.

Andre typer spørgsmål

Borger- og Virksomhedsvejledningen modtager desuden henvendelser om opkrævning og inddrivelse af fx SU-lån, ejendomsskat mv., hvor Skattestyrelsen ikke er fordringshaver, eller hvor spørgsmålet vedrører selve retsgrundlaget for en gæld. Disse henvendelser kan Borger- og Virksomhedsvejledningen ikke vejlede skatteyderne omkring. Den type telefonkald omstilles derfor til Gældsstyrelsen.

2.2.2 Viderestillinger mellem Skattestyrelsen og Motorstyrelsen

Samarbejdsaftale

Der er etableret en samarbejdsaftale mellem Borger- og Virksomhedsvejledningen og Motorstyrelsen, hvor det er aftalt, at Borger- og Virksomhedsvejledningen yder generel telefonisk vejledning til skatteydere vedrørende ejerskifte, registreringsafgift, motorregistrering samt vægt- og grønne afgifter. Vejledningen sker via Motorstyrelsens hovednummer.

Motorstyrelsen yder vejledning på specifikke faglige problematikker, der kun kan løses i Motorstyrelsen, fx spørgsmål til værdifastsættelsen af et køretøj eller konkrete afgørelser.

I de tilfælde, hvor henvendelsen går ud over den generelle vejledning, bliver opkaldene viderestillet til Motorstyrelsen.

Vejledningsopgaverne for Borger- og Virksomhedsvejledningen svarer til den opgave, som Borger- og Virksomhedsvejledningen har gennemført på motorområdet igennem flere år. Der er ikke sket en ændring heraf i forbindelse med etableringen af Skatteforvaltningen, hvor motoropgaven blev samlet i Motorstyrelsen.

Lukning af nummerpladeekspeditioner

I 2020 har antallet af viderestillinger været præget af den periode, hvor Motorstyrelsens 4 nummerpladeekspeditioner i henholdsvis Aalborg, Aarhus, Odense og Høje Taastrup har været lukket for fysisk fremmøde på grund af Covid-19. Derfor har mange skatteydere henvendt sig telefonisk til Borger- og Virksomhedsvejledningen, som derefter har viderestillet telefonopkaldene til nummerpladeekspeditionerne i Motorstyrelsen.

Afvielser fra udmeldte servicemål

Borger- og Virksomhedsvejledningen oplever, at afvielser fra udmeldte servicemål kan føre til yderligere telefonopkald. I et konkret eksempel var sagsbehandlingstiden på et fagområde i Motorstyrelsen oplyst til 5 uger på www.skat.dk, men sagsbehandlingstiden var reelt 9 uger. Det medførte mange telefoniske henvendelser til Borger- og Virksomhedsvejledningen, som reelt ikke kunne håndteres af Borger- og Virksomhedsvejledningen, fordi opgaveansvaret for de pågældende spørgsmål var i Motorstyrelsen. Sammen med Motorstyrelsen blev den reelle sagsbehandlingstid oplyst på www.skat.dk, hvorefter antallet af viderestillinger faldt.

2.3 Skatteforvaltningens tiltag

For at mindske antallet af viderestillinger mest muligt har Skatteforvaltningen igangsat en række tiltag.

Jeg har modtaget nærmere oplysninger om disse tiltag fra Skattestyrelsen, Gældsstyrelsen og Motorstyrelsen. Oplysningerne gennemgås nedenfor.

Reducere skatteydernes behov for kontakt til flere styrelser

Borger- og Virksomhedsvejledningen arbejder kontinuerligt med tiltag og processer, der skal reducere skatteydernes behov for kontakt til flere styrelser. Et af disse tiltag er fx, at der løbende kommunikeres om direkte numre, der skal gøre det lettere for skatteyderne at komme til at tale med det rigtige fagområde ved første telefonopkald. Derved undgås, at den enkelte skatteyder først skal ringe til Skattestyrelsens hovednummer, eller at skatteyderen fejlagtigt kontakter et fagområde, der ikke kan hjælpe med en afklaring af den konkrete situation. De direkte telefonnumre fremgår af www.skat.dk, hvor den aktuelle ventetid til de enkelte telefonnumre ligeledes er oplyst, ligesom telefonnumrene fremgår af de breve og mails, der sendes til skatteyderne.

Da både Gældsstyrelsen og Skattestyrelsen er opmærksomme på, at skatteyderne kan have svært ved at vurdere, hvilken af de to styrelser deres henvendelse skal behandles i, er der på tværs af de to styrelser fokus på at forbedre de speaks, som skatteyderen bliver mødt med i telefonen. Formålet hermed er at sikre en god vejledning af skatteyderne med henblik på at undgå unødvendige viderestillinger og gentagen kontakt til styrelserne.

Samtidig har Gældsstyrelsen igangsat et arbejde med at opdatere deres brevskebeloner. Formålet med dette er, at skatteyderne får en klar opfattelse af, hvor de telefonisk skal henvende sig, hvilket skal være med til at minimere viderestillingerne på tværs af styrelserne.

Tværgående arbejdsgrupper og samarbejdsfora

Der er desuden etableret formelle samarbejder, hvor der løbende afholdes møder mellem de relevante styrelser og Borger- og Virksomhedsvejledningen.

Fx har Borger- og Virksomhedsvejledningen og Gældsstyrelsen på betalingsområdet nedsat en tværgående arbejdsgruppe, som mødes hver uge for at drøfte status på samarbejdet samt håndtere løbende udfordringer. Arbejdsgruppen har også til opgave at sikre videndeling samt opdatering af Vidensbasen, som er et værktøj, hvor medarbejderne kan finde svar på mange af de spørgsmål, der kommer fra skatteyderne. I Vidensbasen er der også oplysninger om fx hvilke spørgsmål, der skal besvares i Borger- og Virksomhedsvejledningen, ændringer i daglige procedurer og ændringer i lovgivning mv.

Der er også nedsat et dialogforum mellem Borger- og Virksomhedsvejledningen og Motorstyrelsen, som mødes hvert kvartal. Formålet med forummet er at have en

drøftelse af snitflader på opgaver håndteret i henholdsvis Borger- og Virksomhedsvejledningen og Motorstyrelsen samt sikre en afklaring af løbende udfordringer.

Tværfagligt ekspertteam

Telefoniske henvendelser af særlig kompleks karakter eller sager, hvor skatteyderen er vidertestillet uforholdsmæssigt mange gange mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen, kan overføres til behandling i et tværfagligt ekspertteam – kaldet Tværgruppen. Herefter aftales det mellem Borger- og Virksomhedsvejledningen og Gældsstyrelsen, hvem der kontakter skatteyderen. Tværgruppen består af medarbejdere fra både Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen.

Tværgruppen har således til opgave at håndtere og løse særlig komplekse problemstillinger og henvendelser, hvor der er tvivl om enten håndtering af indhold eller placering af henvendelse til besvarelse.

Videndeling og kvalitetssikring

Der er etableret processer på tværs af styrelserne, der understøtter videndeling og kvalitetssikring af breve, der påtænkes sendt til mange modtagere (masseudsendelse). Derved er Borger- og Virksomhedsvejledningen orienteret om udsendelsen, hvorfor ressourcerne kan planlægges bedst muligt i forhold til bemandingsbehovet på de enkelte fagområder og telefonsluser.

Over tid har Borger- og Virksomhedsvejledningen desuden udviklet værktøjer til understøttelse af alle medarbejdere. Et af disse værktøjer er den ovenfor nævnte Vidensbase. Motorstyrelsen bidrager til Skattestyrelsens vedligeholdelse af Vidensbasen på motorområdet. Gældsstyrelsen har på tilsvarende vis etableret en Vidensbase.

Derudover foregår der et løbende udviklingsarbejde om bedre selvbetjeningsløsninger og værktøjer mv., som kan understøtte skatteyderne. Fx er der to igangværende udviklingsarbejder på henholdsvis chat- og voice-robotter.

Oplæring og kompetenceudvikling

Borger- og Virksomhedsvejledningen arbejder kontinuerligt med at sikre optimal og relevant oplæring samt kompetenceudvikling af medarbejderne. Den løbende tilpasning og forbedring af oplæringen af nye medarbejdere og sikring af, at alle medarbejdere deltager i relevante kurser/uddannelser, såvel skatte- og afgiftsfagligt som kundebetjenings-fagligt, er afgørende for gode resultater og samtaler. Medarbejderne bliver løbende tilbudt coaching, hvis der er behov for at få nye redskaber til betjening af skatteyderne. Desuden gennemføres der samlyt/medlyt mellem nye medarbejdere og erfarne medarbejdere.

Både i Motorstyrelsen og Gældsstyrelsen er der ligeledes fokus på betjeningen af skatteyderne på telefonsluserne. Her udvikles og implementeres værktøjer, som skal klæde medarbejdere og ledere bedre på til at yde en ensartet og høj service i betjeningen af skatteyderne.

3. Særligt om systemunderstøttelse

Når medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen besvarer henvendelser, mangler de et overskueligt informationsoverblik. I forbindelse med vejledningen kan det således være nødvendigt for medarbejderne at slå op i mange forskellige systemer for at få adgang til relevant information om den pågældende skatteyder. Her til kommer, at Borger- og Virksomhedsvejledningen ikke har adgang til alle sagssystemer i de forskellige styrelser. Endelig har Skatteforvaltningen ikke et samlet overblik over udsendelser til skatteyderne, hvorfor det ikke altid er muligt for Borger- og Virksomhedsvejledningen at se, hvad de enkelte styrelser i Skatteforvaltningen har sendt til skatteyderen.

Når medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen skal navigere i et stort antal systemer, kræver det dels, at medarbejderne ved, hvilke informationer der findes i de enkelte systemer, ligesom de skal håndtere forskellige login-procedurer, som fx indebærer, at de skal logge sig på igen efter et stykke tid. Konsekvensen heraf er, at samtaletiden unødigt forlænges ved opslag i flere systemer fremfor at have det mest centrale samlet i ét overblik.

Den manglende adgang for den enkelte medarbejder til på en hensigtsmæssig måde at kunne søge oplysninger i visse af styrelsernes systemer, og tilgå de breve, som skatteyderne har modtaget, kan gøre det vanskeligt at skabe det nødvendige overblik for at sikre en tilstrækkelig og helhedsorienteret vejledning. Dette kan resultere i flere omstillinger af samme skatteyder mellem styrelserne, ligesom der er risiko for, at medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen overser relevante informationer, som med fordel kunne have været inddraget i vejledningen.

3.1 Skatteforvaltningens tiltag

En af udfordringerne med den nuværende systemunderstøttelse er som nævnt, at adgangen til data om skatteyderne ikke er samlet ét sted. En grundig og fremadrettet vejledning – som kan mindske behovet for yderligere vejledning – forudsætter ofte, at medarbejderen bl.a. konsulterer data om skatteyderens generelle skatteforhold, historik vedrørende henvendelser, udsendelser samt adfærd på TastSelv. En lettere adgang til denne viden vil give medarbejderen nemmere mulighed for at yde en mere effektiv og fremadrettet vejledning, hvilket vurderes at medføre færre genkald.

Bl.a. for at imødegå denne udfordring er der igangsat en foranalyse af et nyt CRM-system (Customer Relations Management system).

Et CRM-system er beregnet til medarbejdere, der skal læse og indtaste data om skatteydere. Medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen får adgang til information om individuelle udsendelser til skatteyderne, ligesom medarbejderne kan få adgang til viden om planlagte udsendelser. En forudsætning for dette er, at der er adgang til sammenstillede data fra Skatteforvaltningens kildesystemer.

Skattestyrelsen har oplyst, at foranalysen er igangsat primo februar 2021, og forventes at være færdiggjort ultimo august 2021, hvorefter der følger en godkendelsesproces for overgang til analysefase. Overgang til analysefase forventes at ske ultimo oktober 2021.

Herudover har Skattestyrelsen oplyst, at indførslen af et CRM-system potentielt vil give følgende gevinster:

- *Adgang til overblik over udsendelser.* Medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen får overblik over, hvilke udsendelser den enkelte skatteyder har modtaget, hvilket gør det nemmere at forstå årsagen til en given henvendelse og tilbyde den rette vejledning.
- *Samlet overblik.* Medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen har et bedre overblik og kan nemmere besvare en henvendelse, da alle relevante informationer om skatteyderen er udstillet i ét vindue. Det medfører højere kvalitet i vejledningen og potentielt hurtigere ekspedition. Forholdene for medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen er bedre i forhold til at vejlede hele vejen rundt - såkaldt 360 graders vejledning - som igen ned-sætter skatteyderens behov for at henvende sig igen.
- *Genkendelse af personen der henvender sig.* Medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen har nemmere adgang til viden om den enkelte skatteyder, der henvender sig, og hvilke udsendelser de har modtaget, og er derfor bedre i stand til at vejlede præcist og relevant, hvilket giver skatteyderen en oplevelse af at blive genkendt eller mødt.
- *Bedre kompetenceudnyttelse.* Borger- og Virksomhedsvejledningen har en meget bred opgaveportefølje, der er opdelt i kompetencer/sluser, som henvendelserne rammer enten ved tastevalg, direkte telefonnummer eller omstilling. Et CRM-system kan sikre en bedre kompetenceudnyttelse i Skatteforvaltningen, idet CPR-nr./ CVR-nr. kobles sammen med udsendelser/tidligere henvendelser.
- *Øget videndeling.* Et CRM-system kan give mulighed for, at medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen får nemmere adgang til et aktualiseret udsendelsesoverblik over afviklede, igangværende og kommende udsendelser, som dels giver medarbejderne nemmere adgang til viden om udsendelser, dels giver et fælles datagrundlag til analyser, der kan bidrage til udvikling og optimering af forretningen.
- *Ét login til alle informationer.* Medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen har nemmere adgang til informationer, når alle data er samlet ét sted med ét login (dashboard).
- *Lettere onboarding.* Når informationer om skatteydere er lettere tilgængelige og samlet ét sted, er det nemmere at onboarde nye medarbejdere i Borger- og Virksomhedsvejledningen, både ved nyansættelser og i forbindelse med vikarer i peak-perioder.

4. Borger- og retssikkerhedschefens konklusioner og anbefalinger

4.1 Viderestillinger

Indledningsvist bemærkes det, at det er min opfattelse, at en vis viderestilling af telefonopkald mellem styrelserne i Skatteforvaltningen ikke kan undgås. Dels kan man i en organisation som Skatteforvaltningen – med en meget bred og kompleks opgaveportefølje – aldrig helt sikre, at skatteyderne altid retter telefonisk henvendelse til det korrekte sted i første omgang. Dels betyder de lovgivningsmæssige rammer, at der på visse områder er tætte snitflader mellem styrelserne, som gør det vanskeligt for skatteyderne at vurdere, hvilken styrelse man skal rette henvendelse til, ligesom det betyder, at nogle skatteydere skal tale med flere af styrelserne for at få svar på deres spørgsmål.

Selvom viderestillinger ikke kan undgås, skal det dog understreges, at et stort antal viderestillinger af skatteyderne kan være med til at mindske tilliden til Skatteforvaltningen, fordi man som skatteyder oplever at blive ”kastet rundt” i organisationen.

Desuden følger det af god forvaltningsskik, at en myndighed skal indrette sig sådan, at den er åben og tilgængelig for borgerne, jf. pkt. 1.1. Et stort antal viderestillinger – med deraf følgende risiko for yderligere ventetid og/eller muligheden for, at skatteyderens telefonopkald blive afvist – vil kunne få Skatteforvaltningen til at fremstå lukket og utilgængelig, og vil kunne få skatteydere til at opgive at få den vejledning, som de har ret til.

Min undersøgelse har vist, at det største antal viderestillinger i 2020 er foretaget fra Skattestyrelsen til Motorstyrelsen, og det skyldes især, at der på grund af nedlukningen af Motorstyrelsens ekspeditioner under Covid-19 har været et større antal omstillinger til nummerpladeekspeditionerne. Det har således været en helt ekstraordinær situation, hvorfor det forventes, at antallet af omstillinger vil falde fremover.

Da Skattestyrelsen varetager vejledningsopgaver på vegne af Motorstyrelsen, vil dette også naturligt føre til viderestillinger fra Skattestyrelsen til Motorstyrelsen i de situationer, hvor henvendelserne går ud over den generelle vejledning, som Skattestyrelsen skal yde.

Desuden viser tallene, at der er mange viderestillinger mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen – det gælder begge veje mellem styrelserne. En gældspost kan rumme både fordringer under opkrævning hos Skattestyrelsen og fordringer til indrivelse hos Gældsstyrelsen. Derfor kan en henvendelse om gæld omhandle forhold hos begge myndigheder, ligesom det kan være vanskeligt for skatteyderen at finde ud af, hvilken af styrelserne, der skal rettes henvendelse til i forbindelse med spørgsmål om gæld.

Det er på den baggrund ikke i sig selv påfaldende, at der er mange viderestillinger imellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen. Disse snitflader mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen er imidlertid et område, hvor skatteyderne ofte er utilfredse med sagsbehandlingen, hvilket kan ses i min beretning for 2020, hvor der er beskrevet flere indsigelsessager, som netop vedrører dette emne.

I min beretning for 2020 har jeg desuden skrevet om sammenhængskraften i Skatteforvaltningen. Sammenhængskraften er vigtig, fordi Skatteforvaltningen til trods for den nye organisering i syv styrelser fortsat har til opgave at være den myndighed, hvor skatteyderne kan få behandlet alle sager om skat, afgifter, told mm. For at sikre en sammenhængende service på tværs af styrelserne for skatteyderne er det en forudsætning, at der er et godt samarbejde mellem Skatteforvaltningens styrelser om at give skatteyderne den hjælp og vejledning, de har brug for.

Jeg finder det derfor særligt vigtigt, at der er fokus på et godt samarbejde mellem de styrelser, der foretager sagsbehandling over for skatteydere, herunder at der i sager, som involverer flere styrelser, er en tæt koordination mellem de involverede styrelser.

Gældsstyrelsen, Motorstyrelsen og Skattestyrelsen har både i samarbejde og i egne styrelser allerede iværksat en række tiltag, jf. pkt. 2.3, som jeg finder både relevante og nyttige i forhold til at minimere behovet for viderestillinger mest muligt.

Det er derfor min opfattelse, at der allerede nu er stor fokus på at optimere skatteydernes oplevelse i forbindelse med telefoniske henvendelser til styrelserne. Jeg vil dog opfordre til, at styrelserne fortsat løbende arbejder med at gøre det så let som muligt for skatteyderne at komme til at tale med det rigtige fagområde ved første telefonopkald, så skatteydernes vejledningsbehov kan imødekommes så hurtigt og effektivt, som det er muligt.

I den forbindelse har jeg noteret mig, at Ejendomscentret i Skattestyrelsen yder vejledning både om ejendomsvurderinger og boligskatteregler på tværs af styrelserne. Dette sikrer boligejerne en enkel kontaktflade til Skatteforvaltningen i disse sager, uanset om det er Skattestyrelsen eller Vurderingsstyrelsen, der er ansvarlig for det forhold, som boligejerens henvendelse vedrører. Det er min vurdering, at en sådan tværgående vejledningsindsats er en klar fordel for skatteyderne, der dermed kun behøver at henvende sig ét sted, selvom der er tale om et område, hvor der er snitflader mellem flere styrelser.

Jeg vil derfor opfordre Skatteforvaltningen til at overveje, om det vil være muligt at indføre en tilsvarende tværgående vejledningsindsats på andre områder, så skatteyderne kun behøver at henvende sig ét sted i stedet for som i dag at blive viderestillet mellem flere styrelser. Dette kunne i særdeleshed være relevant at overveje på gældsområdet, hvor der er tætte snitflader mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen, og hvor der i dag er et stort antal viderestillinger.

4.2 Systemunderstøttelse

Når en medarbejder i Borger- og Virksomhedsvejledningen skal besvare en henvendelse, kan det være nødvendigt at slå op i en række forskellige systemer for at få den relevante viden om den pågældende skatteyder til brug for vejledningen. Undersøgelsen har vist, at det ikke er alle systemer, som medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen har adgang til. Herudover har undersøgelsen vist, at

medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen ikke i alle tilfælde har adgang til eller kendskab til korrespondancen mellem skatteyderne og de forskellige styrelser.

Jeg er enig med styrelserne i, at kompleksiteten med Skatteforvaltningens mange forskellige systemer kan bevirke, at besvarelsen af en henvendelse bliver unødigt lang. Det er min opfattelse, at det manglende overblik over kontakten mellem Skatteforvaltningen og den enkelte skatteyder øger risikoen for mangelfuld eller forkert vejledning, idet medarbejderne i Borger- og Virksomhedsvejledningen risikerer at overse relevant information, som med fordel kunne have været inddraget i vejledningen. Desuden kan den manglende viden skabe flere unødvendige viderestillinger.

Formålet med vejledningspligten er at imødekomme skatteydernes informationsbehov og undgå, at skatteyderne udsættes for et retstab på grund af fejl, uvidenhed eller misforståelser. Derfor finder jeg, at en løsning, hvor samtlige oplysninger om den enkelte skatteyder kan tilgås ét sted med ét login – fx på et dashboard i et CRM-system – vil være en god løsning for at sikre, at skatteydernes informationsbehov bliver imødekommet på en effektiv og fyldestgørende måde, og som samtidig underbygger vejledningspligten. På denne måde kan medarbejderen hurtigt sætte sig ind i baggrunden for en given henvendelse samtidig med, at medarbejderen nemmere kan vejlede skatteyderen om relevante forhold i relation til henvendelsen. Det er gavnligt for både styrelserne og den enkelte skatteyder.

Jeg vil således opfordre til, at Skattestyrelsen fortsætter analysearbejdet med henblik på at indføre et nyt CRM-system, der kan håndtere de udfordringer i forhold til vidensdeling og vejledning på tværs af Skatteforvaltningen, som man står over for.