

Mål- og resultatplan



Skattestyrelsen 2023

Indholdsfortegnelse

1.	Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme	3
2.	Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet.....	5
2.1	Indledning	5
2.2	Styrelsens vision.....	6
2.3	Mål for Skattestyrelsen i 2023	6
3.	Opfølgning på mål	9
3.1	Skabelon for afrapportering	9
4.	Aftale.....	10
5.	Bilag.....	11
5.1	Målbeskrivelser.....	11
5.1.1	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1.....	11
5.1.2	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2.....	12
5.1.3	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3.....	13
5.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	13
5.1.5	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5.....	13
5.1.6	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 6.....	14
5.1.7	Målbeskrivelser for indfrielse af FN's verdensmål.....	15

Skatteministeriets koncernfælles strate- giske ramme

Skatteministeriets samlede koncern består af 10 styrelser og et departement. Der er udviklet en koncernfælles strategisk ramme, som udgør en fælles pejling for koncernen, og som samtidigt giver et overblik over, hvilke elementer der indgår i den strategiske målstyring i Skatteministeriets koncern, *jf. figur 1*.

Figur 1. Koncernfælles strategisk ramme



Kilde: Skatteministeriet

I den koncernfælles strategiske ramme indgår fire strategiske koncernfælles pejlemærker, der skal fungere som en fælles sigtelinje for alle styrelser og understøtte prioriteringen af aktiviteter og ressourcer på tværs af koncernen.

Foruden de strategiske koncernfælles pejlemærker er der for hver styrelse udarbejdet en styrelsesvision og fastlagt en række strategiske pejlemærker, der er en udmøntning af de strategiske koncernfælles pejlemærker, og danner udgangspunkt for de konkrete mål, der skal formuleres i mål- og resultatplanen.

Mål- og resultatplanerne skal give mulighed for at opgøre, vurdere og prioritere indsatsen inden for den enkelte styrelses pejlemærker. Målene i mål- og resultatplanerne udformes på en sådan måde, at der løbende kan følges op på den konkrete resultatskabelse. Opfølgningen skal muliggøre iværksættelse af eventuelle korrigerende handlinger i form af en justeret prioritering og budgettering mv. med henblik på at sikre målopfyldelsen.

Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet

2.1 Indledning

Mål- og resultatstyring er en udmøntning af hhv. strategisk styring og driftsstyring, der i sammenhæng med finansiell styring, porteføljestyring, risikostyring samt styring inden for HR og organisering indgår i styringsmodellen for Skatteministeriet og udgør fundamentet for en solid og gennemsigtig økonomi- og virksomhedsstyring.

Mål- og resultatplanen er et ledelsesværktøj, som understøtter dialogen om retning, mål og resultater mellem departementschefen og direktøren for styrelsen, jf. *Finansministeriets inspirationsmateriale 'Strategisk styring med resultater i fokus'*.

I 2023 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau samtidig med, at udvikling og transformation i Skatteministeriets koncern fortsætter.

Der foregår i Skatteministeriets koncern løbende et arbejde med at udvikle og konsolidere den samlede styringskæde fra bevillinger over aktiviteter og output til effekterne heraf på kort og længere sigt. Mål- og resultatplaner for de enkelte styrelser er et centralt element heri, og bør desuden ses i sammenhæng med aktivitets- og ressourceplanerne for de enkelte styrelser. Planerne skal bidrage til at styrke grundlaget for de løbende prioriteringer i Skatteministeriets koncern, så der er sammenhæng mellem de strategiske pejlemærker, aktiviteterne i styrelserne og bevillingsanvendelsen. Der arbejdes løbende på at optimere mål- og resultatstyringen, både ift. udviklingen af præcise og dækkende mål for koncernens kerneopgaver og etableringen af den relevante dataunderstøttelse.

I 2023 indgår et nyt koncernfælles mål om, at Skatteministeriets koncern arbejder på at reducere energiforbruget. Det bidrager til den overordnede indsats i samfundet med at håndtere den nuværende forsynings- og energikrise, og understøtter samtidig FN's verdensmål. Der er ligeledes en synliggørelse af øvrige mål i mål- og resultatplanen, der understøtter FN's verdensmål for at fremme opmærksomheden på en bæredygtig samfundsudvikling.

2.2 Styrelsens vision

Skattestyrelsens vision er at sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden.

Skattestyrelsens grundfortælling

Skattestyrelsens opgave er at sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden. Den opgave løser vi ved at gøre det nemt og trygt at betale, ved målrettet at bekæmpe svindel og ved at have effektive kontrolmekanismer integreret i alle dele af opgaveløsningen.

Skattestyrelsen har en vigtig samfundsopgave, og vi er ydmyge overfor det store ansvar, der følger med vores myndighedsrolle. Borgere og virksomheder skal opleve en ordentlig, pålidelig og fremtidssikret skatteadministration. Vores arbejde bygger på effektive processer og sikre systemer. Vi arbejder målrettet på løsninger, hvor relevant data indberettes automatisk, så det er enkelt for borgere og virksomheder at få overblik over og håndtere deres skatteforhold.

Skattestyrelsens afgørelser skal være korrekte og fagligt velfunderede. Derfor er faglighed og et højt kompetenceniveau hos styrelsens medarbejdere og ledere kernen i styrelsens arbejde.

Skattestyrelsen er lydhør og forholder sig aktivt til omverdenen og samfundsudviklingen. Det gør Skattestyrelsen, fordi et bredt nationalt og internationalt udsyn er en forudsætning for, at styrelsen kan løse sin myndighedsopgave på en tidssvarende og professionel måde.

Skattestyrelsen tager ansvar for og samarbejder om den samlede opgave og i de daglige beslutninger. Sammen med de andre styrelser under Skatteministeriet sikrer Skattestyrelsen fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor.

2.3 Mål for Skattestyrelsen i 2023

For hvert mål er der anført, hvorvidt målet er et koncernfælles mål eller vedrører hhv. udviklingsaktiviteter eller driftsaktiviteter.

Pejlemærke 1:

Skattestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
1.1	Koncernfælles	Interessenthåndtering	Resultatet af interessentundersøgelsen, der foretages i 2023, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
1.2	Koncernfælles	Kundetilfredshed	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 for telefonbesvarelser, 3,8 for mailbesvarelser og 3,5 for sagsbehandlingsområdet. Der måles på en skala fra 1-5.
1.3	Drift	Fristoverholdelse	Minimum 73 pct. af alle sager vedrørende borgere og virksomheder skal være afsluttet inden for den fastsatte frist.

Pejlemærke 2:

Skattestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder har høj regelefterlevelse, og at svindel målrettet bekæmpes

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
2.1	Drift	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point.
2.2	Drift	Flere refusionsanmodninger afsluttes	Under et fortsat højt kontrolniveau stiger antal afsluttede refusionsanmodninger på udbytteområdet med 15 pct. i forhold til målsætningen for 2022. Det svarer til i alt 37.500 afsluttede refusionsanmodninger og 4.900 flere end målsætningen i 2022.

Pejlemærke 3:

Skattestyrelsen skal prioritere kerneopgaven ud fra risiko og væsentlighed og arbejde for enkle og effektive løsninger i alle faser af skatteafregningen

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
3.1	Drift	Flere straffesager afsluttes	Minimum 8.200 straffesager er afsluttet.

Pejlemærke 4:

Skattestyrelsen skal sikre en kontinuerlig høj faglighed gennem rettidig rekruttering af nødvendige kompetencer samt strategisk medarbejder- og ledelsesudvikling

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
4.1	Koncernfælles	Høj faglighed	Resultatet af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit), der foretages i styrelsens interressentanalyse 2023, skal som minimum være 3,7 point. Der måles på en skala fra 1-5.

Pejlemærke 5:

Skattestyrelsen skal sikre, at skattearternes hovedprocesser fungerer effektivt og med en klar ansvarsfordeling, herunder til de øvrige styrelser i forvaltningen

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
5.1	Drift	Høj betalingsrettidighed	Borgere og virksomheder betaler minimum 92,5 pct. af alle skatter og afgifter til tiden.

Pejlemærke 6:

Skattestyrelsen skal afklare forretningsmæssige behov og udfordringer i forbindelse med udvikling og udskiftning af forvaltningens it-systemer og processer, så der kan skabes bæredygtige og fremtidsparate løsninger

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
6.1	Udvikling	Detaljeret roadmap for domæner	Der er godkendt detaljerede it-udviklingsplaner for fire afgrænsede forretningsområder i skattevæsenets fremtidige domænelandskab.
6.2	Udvikling	Gennemførelse af plan for styrket opkrævning og inddrivelse	<ol style="list-style-type: none"> Der er gennemført stamdatagennemgang på minimum 5 kravtyper fra SAP38 i løbet af 2023. Stamdatagennemgang indebærer indgåelse af stamdataaftaler samt implementering af evt. stamdataforbedringer, som er nødvendige for at møde inddrivelsens målbillede for kravtypen. Projektet Udfasning af SAP38 som Opkrævningssystem (USO) er overgået fra analysefase til gennemførelsesfase, og der er påbegyndt kravspecifikation og systemudvikling på DMO i 3. kvartal.

FN's verdensmål:

Målet bidrager til at håndtere den igangværende energikrise og understøtter samtidig FN's verdensmål nr. 13 om klimaindsats

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
7.1.	Koncernfælles	Reduktion af energiforbruget	Koncernens samlede energiforbrug pr. medarbejder på hhv. varme og el er reduceret med 5 pct.

Opfølgning på mål

3.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en kvartalsvis opfølgning på [indsæt styrelse] målopfyldelse med udgangspunkt i skabelonen i tabellen nedenfor.

Skabelon for opfølgning og afrapportering

Nr.	Mål	Resultatkrav	1. - 4. kvartal	Status sidst	År til dato	Årsag/konsekvens	Handling
1.1	[Beskrivelse af målet]	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Resultat for 1. kvartal afrapporteres]	[rød/gul / grøn]	[Det samlede resultat år til dato afrapporteres]	[Beskrivelse af årsag, hvis status er gul/rød samt konsekvens heraf]	[Beskrivelse af evt. korrigerende handlinger og prioriteringer]
1.2							
1.3							

Aftale

Mål- og resultatplanen indgås mellem [indsæt styrelse] direktør og departementschefen. Skattestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Skattestyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes mellem Skattestyrelsen og departementet. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skattestyrelsen kan realisere målene for 2023.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2023.

Roskilde, den 19. december 2022

Merete Agergaard



Direktør, Skattestyrelsen

København, den 20. december 2022

Jens Brøchner



Departementschef, Skatteministeriet

Bilag

5.1 Målbeskrivelser

5.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

Mål 1.1

Interessenthåndtering

Resultatkrav	Resultatkravet af interessentundersøgelsen, der foretages i 2023, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Kerneinteressenter skal opleve Skattestyrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering. Der foretages en måling af Skattestyrelsens interessenthåndtering i ulige år. Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet. Målingen gennemføres forventeligt i 2. kvartal.
Type af mål	Koncernfælles, kvalitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

Mål 1.2

Kundetilfredshed

Resultatkrav	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 for telefonbesvarelser, 3,8 for mailbesvarelser og 3,5 for sagsbehandlingsområdet. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Kunderne skal opleve, at styrelsen har en effektiv, pålidelig og kompetent administration, hvor de får en korrekt og ensartet behandling og oplever kundeservice af høj kvalitet. Der foretages løbende målinger af kundetilfredsheden. Målingerne foretages umiddelbart efter, at kontakten med styrelsen har fundet sted. En løbende opfølgning på kundernes tilfredshed bidrager til en vedvarende udvikling af skatteadministrationen og understøtter derved FN's verdensmål 16 om effektive og ansvarlige institutioner.
Type af mål	Koncernfælles, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist

Mål 1.3

Fristoverholdelse

Resultatkrav	Minimum 73 pct. af alle sager vedrørende borgere og virksomheder skal være afsluttet inden for den fastsatte frist.
Beskrivelse	Kunderne skal opleve, at styrelsen har en effektiv, pålidelig og kompetent administration, hvor de får en korrekt og ensartet behandling af høj kvalitet. Fristoverholdelse måler procentdelen af afsluttede sager rettet mod borgere og virksomheder, hvor Skattestyrelsen overholder den fastlagte sagsbehandlingsfrist. Det beregnes ved at dele antallet af afsluttede sager, der er behandlet inden for fristen i perioden, med det totalt antal afsluttede sager i perioden.
Type af mål	Driftsmål, kvalitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

5.1.2 Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 2**Mål 2.1**

Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko

Resultatkrav	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte en høj regelefterlevelse blandt borgere og virksomheder. Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko måles ved en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse blandt borgere og virksomheder, som skal vurdere deres egen regelefterlevelse og/eller oplevelsen af andres regelefterlevelse. Derudover måles på den oplevede opdagelsesrisiko.
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

Mål 2.2

Refusionsanmodninger på udbytteområdet er nedbragt

Resultatkrav	Under et fortsat højt kontrolniveau stiger antal afsluttede refusionsanmodninger på udbytteområdet med 15 pct. i forhold til målsætningen for 2022. Det svarer til i alt 37.500 afsluttede refusionsanmodninger og 4.900 flere end målsætningen i 2022.
Beskrivelse	Styrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder har høj regelefterlevelse, og at svindel målrettet bekæmpes. Derfor skal styrelsen understøtte udviklingen i antallet af afsluttede refusionsanmodninger med ca. samme antal årsværk som i 2022. Den forventede produktionsstigning skyldes særligt den reviderede kontrolstrategi på området, der er blevet mere målrettet, og som er blevet implementeret i løbet af 2022 og får helårseffekt i 2023. Målet er opsat med forbehold for den endelige udmøntning af Kontroltape 4. Målet indgår således kun, såfremt midlerne udmøntes.
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

5.1.3 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

Mål 3.1

Flere straffesager afsluttes

Resultatkrav	Minimum 8.200 straffesager er afsluttet.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte arbejdet for enkle og effektive løsninger i alle faser af skatteafregningen. Der er primært to forhold, som påvirker målingen af afsluttede straffesager. Det ene forhold er oplæring af nye medarbejdere, som påvirker produktiviteten hos erfarne medarbejdere. Det andet forhold er onboarding af nye medarbejdere, idet de nye medarbejdere først forventes at opnå fuld produktivitet seks måneder efter opstart. Med 8.200 afsluttede straffesager øges produktiviteten på området dermed med 2 pct.
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

5.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

Mål 4.1

Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed

Resultatkrav	Resultatet af måling af hhv. faglighed og kompetencer (gennemsnit), der foretages i styrelsens interressentanalyse 2023, skal som minimum være 3,7 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Skattestyrelsen skal anses som havende høj faglighed og kompetente medarbejdere. Der måles på hhv. faglighed og kompetencer i den tilbagevendende interressentmåling for styrelserne.
Type af mål	Koncernfælles, kvalitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

5.1.5 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5

Mål 5.1

Høj betalingsrettidighed

Resultatkrav	Borgere og virksomheder betaler minimum 92,5 pct. af alle skatter og afgifter til tiden.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte, at korrekte skatter og afgifter opkræves til tiden. Målet beregnes som det samlede beløb af skatter og afgifter, der betales inden sidste rettidige betalingsdato ift. det samlede beløb, der skal betales. Der ses alene på ordinære angivelser, efterangivelser og foreløbige fastsættelser, hvorfor renter, gebyrer etc. ikke indgår. En høj betalingsrettidighed bidrager til finansieringen af den offentlige sektor og understøtter derved FN's verdensmål 16 om effektive og ansvarlige institutioner.
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

5.1.6 Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 6

Mål 6.1

Detaljeret roadmap for domæner

Resultatkrav	Der er godkendt detaljerede it-udviklingsplaner for fire afgrænsede forretningsområder i skattevæsenets fremtidige domænelandskab.
Beskrivelse	Styrelsen skal afklare forretningsmæssige behov og udfordringer i forbindelse med udvikling og udskiftning af forvaltningens it-systemer og processer, så der kan skabes bæredygtige og fremtidsparate løsninger. Skattevæsenet står overfor en gennemgribende modernisering af områdets it-systemer. Den forestående modernisering stiller krav til skattevæsenets evne til at prioritere og rammesætte it-udviklingsaktiviteter med afsæt i de forretningsmæssige behov. Skattestyrelsen skal derfor etablere et samlet, tværgående og konsolideret overblik over ønsker, behov og risici indenfor it-udvikling på tværs af henholdsvis forretningen og it-porteføljen, der kan fungere som beslutningsoplæg for prioritering af ressourcer og kapacitet på kort og lang sigt på baggrund af overvejelser om risiko og væsentlighed. De konkrete forretningsområder afklares primo 2023.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 6.2

Gennemførelse af plan for styrket opkrævning og inddrivelse

Resultatkrav	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der er gennemført stamdatagennemgang på minimum 5 kravtyper fra SAP38 i løbet af 2023. Stamdatagennemgang indebærer indgåelse af stamdataaftaler samt implementering af evt. stamdataforbedringer, som er nødvendige for at møde inddrivelsens målbillede for kravtypen. 2. Projektet Udfasning af SAP38 som Opkrævningssystem (USO) er overgået fra analysefase til gennemførelsesfase, og der er påbegyndt kravspecifikation og systemudvikling på DMO i 3. kvartal.
Beskrivelse	<p>Styrelsen skal understøtte en fremtidsparat løsning for opkrævningen af skatter og afgifter. Der er derfor etableret et roadmap indeholdende en langsigtet plan for effektiv opkrævning og gældsinddrivelse i skattevæsenet. Målet følger den flerårige implementering af 2030-planen, og de konkrete mål afspejler de væsentligste planlagte aktiviteter for 2023. Målopfyldelsen af begge delmål forudsætter IT-udvikling, herunder tilpasninger i opkrævningssystemer og fsva. delmål 1 evt. angivelsessystemer. Målopfyldelsen er direkte afhængig af, at de aftalte tidsplaner mv. overholdes.</p> <p>Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingstyrelsen varetager arbejdet under inddragelse af Motorstyrelsen og Gældsstyrelsen.</p>
Type af mål	Udviklingsmål, aktivitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

5.1.7 Målbeskrivelser for indfrielse af FN's verdensmål

FN's verdensmål:

Reduktion af energiforbruget

Resultatkrav	Koncernens samlede energiforbrug pr. medarbejder på hhv. varme og el er reduceret med 5 pct.
Beskrivelse	<p>Styrelserne vil med målet bidrage til en bæredygtig udvikling ift., klimaet, og samtidig bidrage til at reducere de hidtil usete udfordringer med forsyningsikkerheden, som Danmark står over for.</p> <p>Reduktionen i energiforbruget hentes bl.a. ved at sænke temperaturen i fyringssæsonen på alle lokationer, etablere LED-belysning og sensorstyring af lyset på relevante lokationer, hvor dette ikke allerede er etableret samt ved adfærdspåvirkning af energikampagner mv. Herudover sker der løbende en udskiftning af el-apparater såsom køleskabe, toiletter mv. for at sikre at alle lokationer har energivenlige apparaturer.</p> <p>Målet opgøres pba. af forbruget pr. medarbejder. Baseline for elforbruget er de sidste tre kvartaler i 2022, eftersom medarbejderne var hjemsendt i 1. kvartal 2022, mens baseline for varmemeforbruget er hele 2022. Det bemærkes, at målet opgøres i et koncernfælles resultatkrav, og den enkelte styrelse bidrager til dette. Der gøres status på forbruget medio 2023 mhp. om estimaterne for resultatkravet er realistiske.</p>
Type af mål	Koncernfælles mål, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

