

# Mål- og resultatplan



Skattestyrelsen 2024

# Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme .....</b>	<b>3</b>
1.1	Styrelsens vision.....	5
1.2	Mål for Skattestyrelsen i 2024 .....	5
<b>2.</b>	<b>Opfølgning på mål .....</b>	<b>8</b>
2.1	Skabelon for afrapportering .....	8
<b>3.</b>	<b>Aftale.....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Bilag.....</b>	<b>10</b>
4.1	Målbeskrivelser.....	10
4.1.1	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1.....	10
4.1.2	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2.....	11
4.1.3	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3.....	122
4.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	122
4.1.5	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5.....	122
4.1.6	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 6.....	13

# Skatteministeriets koncernfælles strate- giske ramme

Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme udgør et fælles fundament for koncernen og giver samtidigt et overblik over, hvilke elementer der indgår i den strategiske mål- og resultatstyring, *jf. figur 1.*

Figur 1. Koncernfælles strategisk ramme



Kilde: Skatteministeriet

Den fælles vision og de fælles pejlemærker understøtter, at koncernen har en fælles retning. Det fælles værdisæt er en overordnet beskrivelse af, hvordan opgaverne ønskes løst på tværs af koncernen.

Foruden de fire koncernfælles pejlemærker er der for hver styrelse udarbejdet en styrelsesvision og fastlagt en række strategiske pejlemærker, der er en ud-

møntning af de koncernfælles pejlemærker og danner udgangspunkt for de konkrete mål, der skal formuleres i mål- og resultatplanen. På den måde er der en lige linje fra koncernens overordnede vision helt ned til de mål, som hver styrelse arbejder efter.

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 resultatanskabelse.

Mål- og resultatstyring er en udmøntning af hhv. strategisk styring og driftstyring, der i sammenhæng med budget- og bevillingsstyring, porteføljestyring, risikostyring mv. udgør fundamentet for en solid og gennemsigtig økonomi- og virksomhedsstyring i Skatteministeriets koncern.

I 2024 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau og inden for planlagte frister samtidig med, at den igangværende udvikling i Skatteministeriets koncern fortsætter.

Endvidere vil der i 2024 fortsat være fokus på at efterleve FN's verdensmål. I 2024 er der særligt fokus på grønne, bæredygtige indkøb, som skal bidrage til efterlevelsen af verdensmål nr. 12 *"Ansvarligt forbrug og produktion"*. Ansvar for det koncernfælles arbejde er forankret i Administrations- og Servicestyrelsen grundet styrelsens tværgående rolle i koncernen på indkøbsområdet.

## 1.1 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.

## 1.2 Mål for Skattestyrelsen i 2024

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	<b>Omdømme</b>	Resultatet af omdømmemåling, der foretages i 2024, skal som minimum være 3,2 point. Der måles på en skala fra 1-5.
1.2	Koncernfælles	<b>Kundetilfredshed</b>	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 for telefonvejledning, 3,8 for mailbesvarelser og 3,5 for sagsbehandlingsområdet. Der måles på en skala fra 1-5.
1.3	Drift	<b>Fristoverholdelse</b>	Minimum 74,5 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	<b>Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko</b>	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point.
2.2	Drift	<b>Flere refusionsanmodninger afsluttes</b>	Minimum 38.700 refusionsanmodninger på udbytteområdet er afsluttet.

**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	<b>Flere straffesager afsluttes</b>	Minimum 10.600 straffesager er afsluttet.

**Pejlemærke 4:**

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

*Det ovenstående koncernfælles pejlemærke 4 understøttes af Skattestyrelsens styrelsesspecifikke pejlemærke om faglig kultur. Skattestyrelsens styrelsesspecifikke pejlemærke indgår i Skattestyrelsens Strategi2025. Det styrelsesspecifikke pejlemærke er: Skattestyrelsen skal bygge på en kultur præget af faglighed, ansvarlighed, samarbejde og udsyn, hvor medarbejdere er kompetente og engagerede, og hvor nærværende ledere tager fagligt ansvar, sætter retning og prioriterer.*

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
4.1	Udvikling	<b>Anerkendelse af høj faglighed</b>	Skattestyrelsen udvikler koncept for en styrelsesspecifik implementering af den koncernfælles ramme for anerkendelse af specialister inden udgangen af 2024.

**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	<b>Høj betalingsrettidighed</b>	Borgere og virksomheder betaler minimum 92,7 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 fremtidsparende løsninger

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
6.1	Udvikling	<b>Modning af moderniseringsprojekter</b>	Der er igangsat mindst 5 foranalyser, der udspringer af de udarbejdede moderniseringsplaner
6.2	Udvikling	<b>Forbedret samspil mellem opkrævning og inddrivelse</b>	Delmål 1: Nominel værdi svarende til 3,3 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter fra Skattekontoen (DMO) er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse.</i> Delmål 2: Der er udarbejdet stamdataaftaler for 17 kravsområder for gældsposter fra Skattekontoen (DMO) ved udgangen af 2024, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse.</i>

# Opfølgning på mål

## 2.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en kvartalsvis opfølgning på Skattestyrelsens 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 Skattestyrelsens 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 2024.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2024.

**København, den 21. december 2023**

Merete Agergaard



Direktør, Skattestyrelsen

**København, den 22. december 2023**



Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

# Bilag

## 4.1 Målbeskrivelser

### 4.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

Mål 1.1 Omdømme	
<b>Resultatkrav</b>	Resultatet af omdømmemåling, der foretages i 2024, skal som minimum være 3,2 point. Der måles på en skala fra 1-5.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal nyde bred tillid blandt danskerne. Styrelsen skal opfattes som effektiv, pålidelig og kompetent til at løse sin kerneopgave. Der gennemføres en måling af styrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning i lige år. Målingen vil, udover det generelle omdømme, have fokus på danskernes tillid til styrelsen. Målingen gennemføres i 3. kvartal 2024.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal, når resultaterne for omdømmemålingen foreligger.

Mål 1.2 Kundetilfredshed	
<b>Resultatkrav</b>	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 for telefonvejledning, 3,8 for mailbesvarelser og 3,5 for sagsbehandlingsområdet. Der måles på en skala fra 1-5.
<b>Beskrivelse</b>	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.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### Mål 1.3 Fristoverholdelse

<b>Resultatkrav</b>	Minimum 74,5 pct. af alle sager vedrørende borgere og virksomheder skal være afsluttet inden for den fastsatte frist.
<b>Beskrivelse</b>	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.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

## 4.1.2 Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

### Mål 2.1 Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko

<b>Resultatkrav</b>	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point.
<b>Beskrivelse</b>	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.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

### Mål 2.2 Refusionsanmodninger på udbytteskatteområdet er nedbragt

<b>Resultatkrav</b>	I 2024 stiger antallet af afsluttede refusionsanmodninger på udbytteskatteområde med 3 pct. i forhold til målsætningen for 2023, hvilket svarer til i alt 38.700 afsluttede refusionsanmodninger og 1.200 flere end målsætningen i 2023.
<b>Beskrivelse</b>	En stor tilgang af refusionsanmodninger og et højt kontrolniveau har betydet, at der over en årrække er ophobet en stor bunke af uafsluttede anmodninger, men en styrket indsats har betydet, at sagsbunken er reduceret. Skattestyrelsen skal derfor fortsat understøtte afviklingen af sagsbunken af hensyn til aktionærernes retssikkerhed og de renteudgifter, der påløber sagerne.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, outputmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 4.1.3 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

#### Mål 3.1 Flere straffesager afsluttes

<b>Resultatkrav</b>	I 2024 stiger antallet af afsluttede straffesager til 10.600 sager.
<b>Beskrivelse</b>	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 10.600 afsluttede straffesager øges produktiviteten på området dermed med 18 pct.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, outputmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 4.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

#### Mål 4.1 Anerkendelse af høj faglighed

<b>Resultatkrav</b>	Skattestyrelsen udvikler koncept for en styrelsesspecifik implementering af den concernfælles ramme for anerkendelse af specialister inden udgangen af 2024.
<b>Beskrivelse</b>	Skattestyrelsen skal styrke anerkendelsen af erfarne chefkonsulenter, bl.a. med henblik på at tydeliggøre karriereveje for erfarne medarbejdere, der ikke ønsker at gå ledelsesvejen.
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

### 4.1.5 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5

#### Mål 5.1 Høj betalingsrettidighed

<b>Resultatkrav</b>	Borgere og virksomheder betaler minimum 92,7 pct. af alle skatter og afgifter til tiden.
<b>Beskrivelse</b>	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.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

## 4.1.6 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 6

### Mål 6.1 Modning af moderniseringsprojekter

<b>Resultatkrav</b>	Der er igangsat mindst 5 foranalyser, der udspringer af de udarbejdede moderniseringsplaner.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Skatteforvaltningen skal igangsætte foranalyser til it-projekter, der udspringer af moderniseringsplaner. Dette er en vigtig del i modningen af den gennemgribende modernisering af it-systemer, som skattevæsenet står overfor.</p> <p>Det indebærer, at Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen prioriterer og godkender igangsættelsen af foranalyser, der understøtter fremtidige udvikling- og udskiftningsprojekter, så der kan skabes bæredygtige og fremtidsparate løsninger.</p>
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### Mål 6.2 Forbedret samspil mellem opkrævning og inddrivelse

<b>Resultatkrav</b>	<p>Delmål 1: Nominel værdi svarende til 3,3 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter fra Skattekontoen (DMO) er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i>.</p> <p>Delmål 2: Der er udarbejdet stamdataaftaler for 17 kravsområder for gældsposter fra Skattekontoen (DMO) ved udgangen af 2024, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i>.</p>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Skattestyrelsen skal understøtte et forbedret samspil mellem opkrævningssystemet Skattekontoen (DMO) og inddrivelsen, så færre gældsposter fremover bliver vurderet ikke-inddrivelsesparate. Desuden skal Skattestyrelsen understøtte oprydningen af gældsposter, som allerede ligger i inddrivelsen og er vurderet ikke-inddrivelsesparate. Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen er fælles ansvarlige for indfrielse af delmål 1 og 2, dog således at Gældsstyrelsen er primær ansvarlig for delmål 1, og Skattestyrelsen er primær ansvarlig for delmål 2. Indfrielse af målene forudsætter tæt samarbejde mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen, <i>jf. notat om ansvarsfordeling og organisering af Program for Opkrævning og Inddrivelse (POI)-leverance 2.4 og 2.12</i>.</p> <p>Delmål 1 inkluderer alle aktiviteter, der kan bidrage til at gøre gældsposter inddrivelsesparate eller afskrevet. Inddrivelsesparat omfatter resultatet af både manuel sagsbehandling samt maskinelle løsninger til retskraftvurdering og håndtering af afvigelse. Det bemærkes, at afskrivninger udelukkende varetages af Gældsstyrelsen.</p>
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, effektmål.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

