



# Skatteministeriet

## Mål- og resultatplan Skattestyrelsen 2019



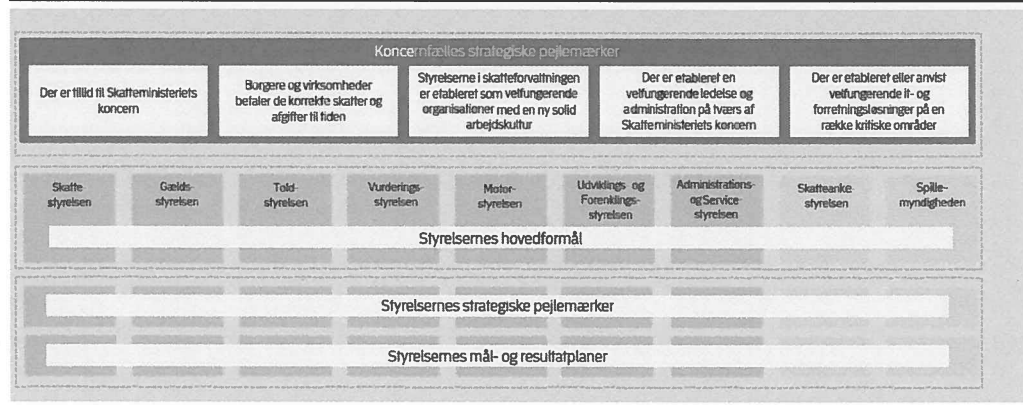
## Indhold

<b>1. Koncernfælles strategisk ramme</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet</b> .....	<b>4</b>
2.1 Indledning.....	4
2.2 Hovedformål .....	5
2.3 Overblik over mål .....	6
<b>3. Opfølgning på mål</b> .....	<b>9</b>
3.1 Skabelon for afreportering.....	9
<b>4. Aftale</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Bilag</b> .....	<b>11</b>
5.1 Målbeskrivelser.....	11

## 1. Koncernfælles strategisk ramme

Skatteministeriets samlede koncern består, som følge af reorganiseringen af SKAT, af ni styrelser og et departement. Derfor er der 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



Den koncernfælles strategiske består af fem koncernfælles pejlemærker, der skal fungere som en fælles sigtelinje for alle styrelser og understøtte prioriteringen af ressourcer på tværs af koncernen.

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

Mål- og resultatplanerne skal give mulighed for at evaluere, 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.

## 2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet

### 2.1 Indledning

Mål- og resultatstyring er udmøntningen af driftsstyringen som, sammen med strategisk styring, finansiel 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 2018 var fokus i Skatteministeriets koncern på at sikre en succesfuld overgang til et ministeransvarsområde med ni styrelser, fortsat fokus på høj faglighed i løsningen af Skatteministeriets kerneopgaver, samt at Skatteankestyrelsen og Spillemyndigheden kunne forsætte med en effektiv opgaveløsning.

I 2019 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne løses på højeste faglige niveau samtidig med, at udviklingen og transformationen af Skatteministeriets koncern fortsættes.

Der pågår i Skatteministeriets koncern løbende et arbejde med at 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. Planerne skal bidrage til at styrke grundlaget for de løbende prioriteringer i Skatteministeriets koncern, så der er sammenhæng mellem de strategiske pejlemærker og bevillingsanvendelsen. I lyset af den nye organisering af Skatteforvaltningen vil der i 2019 fortsat blive arbejdet videre med mål- og resultatstyringen. Det gælder både udviklingen af præcise og dækkende mål for koncernens kerneopgaver og etableringen af den relevante dataunderstøttelse.

## 2.2 Hovedformål

Skattestyrelsens hovedformål er at sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden, *jf. boks 1*.

### Boks 1. Skattestyrelsens hovedformål

Skattestyrelsens opgave er at sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden. Den opgave løser Skattestyrelsen 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 er ydmyg over for det store ansvar, der følger med Skattestyrelsens myndighedsrolle. Borgere og virksomheder skal opleve en ordentlig, pålidelig og fremtidssikret skatteadministration. Skattestyrelsens arbejde bygger på effektive processer og sikre systemer. Skattestyrelsen 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 Skattestyrelsens medarbejdere og ledere kernen i vores 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 Skattestyrelsen kan løse styrelsens myndighedsopgave på en fidssvarende og professionel måde.

Skattestyrelsen tager ansvar 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 Overblik over mål

Tabel 1. Mål for Skattestyrelsen 2019

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav Målet er nået, når
<b>Pejlemærke 1:</b> Skattestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret.	1.1	<b>Omdømme (koncernfælles)</b> Der gennemføres en årlig måling af Skattestyrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning.	Der er foretaget en nul-punktsmåling primo 4. kvartal 2019.
	1.2	<b>Kundetilfredshed (koncernfælles)</b> Der foretages løbende målinger af kundetilfredsheden med vejledning og sagsbehandling.	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 point for telefonbetjening og 4 point for mailbesvarelser. For sagsbehandlingsområdet skal tilfredsheden i gennemsnit minimum være 3,5 point. Der måles på en skala fra 1-5, og resultatkravende er fastsat svarende til niveauet for 2018.
	1.3	<b>Interessenthåndtering (koncernfælles)</b> Der foretages en måling af Skattestyrelsens interessenthåndtering hvert andet år.	Der er foretaget en nul-punktsmåling primo 4. kvartal 2019.
<b>Pejlemærke 2:</b> Skattestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder har høj regelefterlevelse, og at svindel målrettet bekæmpes.	2.1	<b>Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko</b> Der foretages en måling af borgere og virksomheders oplevelse af regelefterlevelse og opdagelsesrisiko.	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point.
	2.2	<b>Complianceundersøgelser</b> Skattestyrelsen skal gennemføre undersøgelser af regelefterlevelsen for borgere og små og mellemstore virksomheder.	Minimum 97 pct. af de planlagte kontrolsager vedrørende undersøgelsen af virksomhedernes regelefterlevelse for indkomståret 2017 er gennemført inden 30. september 2019.  Undersøgelsen af borgernes regelefterlevelse for indkomståret 2016 er afsluttet og ledelsesgodkendt i Skattestyrelsen inden udgangen af 2.kvartal.
	2.3	<b>Udvikling af mål for regelefterlevelse</b> Skattestyrelsen skal i samarbejde med departementet videreudvikle mål for borgere og virksomheders regelefterlevelse til brug for bl.a. planlægning af kontrol- og vejledningsaktiviteter.	Der er videreudviklet mål for borgere og virksomheders regelefterlevelse ved udgangen af 2019.
<b>Pejlemærke 3:</b> Skattestyrelsen skal prioritere kemeopgaven ud fra risiko og væsentlighed og arbejde for enkle og effektive løsninger i alle	3.1	<b>Prognosepræcision (koncernfælles)</b> Der foretages en måling af den procentvise afvigelse mellem faktisk forbrug i perioden og prognosen for budgettet i samme periode for den samlede driftsbevilling.	Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i samtlige fire kvartaler i finansåret.

faser af skatteafregningen.	3.2	<b>Tværgående prioriteringsmodel</b> Skattestyrelsen skal udarbejde en tværgående prioriteringsmodel, som skal sikre, at kerneopgaven prioriteres ud fra risiko og væsentlighed.	Der er udarbejdet en model for, hvordan der sikres en gennemsigtig prioritering og opfølgning på tværs af Skattestyrelsens aktiviteter ud fra risiko og væsentlighed.
<b>Pejlemærke 4:</b> Skattestyrelsen skal sikre, at skattearternes hovedprocesser fungerer effektivt og med en klar ansvarsfordeling, herunder til de øvrige styrelser i forvaltningen.	4.1	<b>Fristoverholdelse</b> Skattestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder får behandlet deres sager inden for den fastsatte frist.	Minimum 70 pct. af alle sager vedrørende borgere og virksomheder skal være afsluttet inden for den fastsatte frist
	4.2	<b>Korrekthed</b> Skattestyrelsen skal behandle sager korrekt.	Minimum 95 pct. korrekt behandlede sager i stikprøve
<b>Pejlemærke 5:</b> 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.	5.1	<b>Engagerede medarbejdere (koncernfælles)</b> Medarbejderne angiver i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, at de er engagerede og har høj arbejdsglæde.  Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.	Resultatet i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 på en skala fra 1-5. <sup>1</sup>  I 2. halvår iværksættes handleplaner.
	5.2	<b>Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)</b>  Medarbejderne angiver i lederevalueringen, at de oplever, at lederne efterlever de fire ledelsesdiscipliner. Der opstilles konkrete spørgsmål til fx faglig ledelse. Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i lederevalueringen.	Resultatet i lederevalueringen skal i gennemsnit være minimum 3,5 på en skala fra 1-5.  I 2. halvår iværksættes handleplaner.
	5.3	<b>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)</b> Målet består af to delmål: 1) Direktionen anvender aktivt de koncernfælles værdier.  Målet opgøres ved at styrelsen kvartalsvis tilvejebringer dokumentation herfor.  2) Derudover foretages i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen en måling af medarbejdere og lederes oplevelse af organisationens efterlevelse af de koncernfælles værdier.  Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.	Fx gennemførelse af konkrete aktiviteter.  Resultatet i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 ud af en skala fra 1-5.
	5.4	<b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b> Styrelsen skal sikre, at alle nye ledere og medarbejdere har gennemført onboarding,	Alle nye ledere og medarbejdere ansat i styrelsen har gennemført det obligatoriske onboarding, senest 6 mdr. efter start. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Der er endnu ikke besluttet format på medarbejdertilfredshedsundersøgelse samt lederevaluering for 2019. Resultatkra-  
vene for de relevante mål tilpasses det endelige format.

<sup>2</sup> Der kan være enkelte tilfælde, hvor det ikke vil være muligt at gennemføre det obligatoriske onboardingforløb inden for den  
fastsatte tid fx grundet sygdom. Den endelige opgørelse vil bero på en konkret vurdering.

		således de har tilegnet sig den viden og den adfærd, som forventes af medarbejdere i Skatteministeriets koncern.	
	5.5	<b>Intern kommunikation (koncernfælles)</b> Der foretages årligt en måling af den generelle medarbejdertilfredshed i koncernen. I den forbindelse spørges der ind til tilfredsheden med den interne kommunikation.	Der er foretaget en nul-punktsmåling primo 4. kvartal 2019.
<b>Pejlemærke 6:</b> Skatkestyrelsen skal afklare forretningsmæssige behov og udfordringer i forbindelse med udvikling og udskiftning af forvaltningens it-systemer og processer, så der kan skabes bæredygtige og fremtidsparete løsninger.	6.1	<b>Styrket porteføljestyring</b> Der er behov for at sikre, at koncernens it-governance for it-udviklingsprojekter bliver implementeret med derhørende porteføljestyringsmodel og effektive samt beskrevne processer for styring af it-udviklingsprojekter.	Der er udarbejdet en porteføljestyringsmodel for it-udviklingsprojekter senest den 1. maj, og porteføljestyringsmodellen er implementeret senest den 1. august 2019.





## 4. Aftale

Mål- og resultatplanen indgås mellem Skattestyrelsen repræsenteret ved direktøren for Skattestyrelsen og departementet repræsenteret ved departementschefen. Skattestyrelsen vil har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Skattestyrelsen har ansvaret for at koordinere den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes kvartalsvist mellem Skattestyrelsen og departementet. Formålet med de fortløbende drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skattestyrelsen kan realisere målene for 2019.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2019.

København, den 25.01.19

  
Merete Agergaard

Direktør, Skattestyrelsen

København, den 25/1-19

  
Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

## 5. Bilag

### 5.1 Målbeskrivelser

**Tabel 3. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1**

Mål 1.1	Omdømme (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	Skattestyrelsen skal nyde bred tillid blandt danskere. Styrelsen skal opfattes som effektiv, pålidelig og kompetent til at løse sin kerneopgave.  Der gennemføres en årlig måling af styrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning. Målingen vil, ud over det generelle omdømme, have fokus på danskernes tillid til styrelsen.
Afrapportering	Målet afrapporteres i primo 4. kvartal 2019.
Mål 1.2	Kundetilfredshed (koncernfælles)
Resultatkrav	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med Skattestyrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,2 point for telefonbetjening og 4 point for mailbesvarelser. For sagsbehandlingsområdet skal tilfredsheden i gennemsnit minimum være 3,5 point. Der måles på en skala fra 1-5, og resultatkravet er fastsat svarende til niveauet for 2018.
Beskrivelse	Kunderne skal opleve, at Skattestyrelsen 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 med vejledning og sagsbehandling. Målingerne foretages umiddelbart efter, at kontakten med styrelsen har fundet sted.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvis.
Mål 1.3	Interessenthåndtering (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	Kerneinteressenterne skal opleve styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering.  Der foretages en måling af styrelsens interessenthåndtering hvert andet år. Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet.

Afrapportering	Målet afrapporteres i primo 4. kvartal 2019.
----------------	--

**Tabel 4. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2**

<b>Mål 2.1</b>	<b>Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko</b>
Resultatkrav	Oplevet regelefterlevelse og opdagelsesrisiko blandt borgere og virksomheder skal være minimum 3,8 point ud af 5 point
Beskrivelse	En repræsentativ undersøgelse blandt borgere og virksomheder af egen vurderede regelefterlevelse og/eller oplevelsen af andres regelefterlevelse samt den oplevede opdagelsesrisiko. Undersøgelsens resultater afrapporteres på en skala fra 1-5 point. Oplevet regelefterlevelse og oplevet opdagelsesrisiko vurderes at være en indikator for forventet regelefterlevelse.
Afrapportering	Resultatet opgøres som led i årets afslutning. Målet skal være opnået for både borgere og virksomheder. Der gives ikke kvartalsvis status for foreløbige resultater.
<b>Mål 2.2</b>	<b>Complianceundersøgelser</b>
Resultatkrav	Minimum 97 pct. af de planlagte kontrolsager vedrørende undersøgelsen af virksomhedernes regelefterlevelse for indkomståret 2017 er gennemført inden 30. september 2019.  Undersøgelsen af borgernes regelefterlevelse for indkomståret 2016 er afsluttet og ledelsesgodkendt i Skattestyrelsen inden udgangen af 2. kvartal 2019.
Beskrivelse	Skattestyrelsen undersøger regelmæssigt virksomhedernes og borgernes generelle regelefterlevelse af moms- og skattereglerne.  Undersøgelsen af virksomhederne for indkomståret 2017 gennemføres i perioden 1. oktober 2018 til 30. september 2019. Undersøgelsen er baseret på kontrol af 2.250 tilfældigt udvalgte virksomheder. Erfaringsmæssigt vil der af en tilfældigt udvalgt stikprøve være sager af særlig kompleksitet, der kræver længere behandling. Derfor fastsættes målet til 97%  Gennemførelse måler procentdelen af gennemførte kontrolsager af den samlede stikprøve. Det beregnes ved at dele antallet af gennemførte kontrolsager i perioden med det totale antal kontrolsager i stikprøven. En høj andel af gennemførte kontrolsager inden 30. september 2019 sikrer, at den samlede afrapporteringen af complianceundersøgelsen for virksomhederne for indkomståret 2017 kan ske i foråret 2020.  Undersøgelsen af borgere for indkomståret 2016 er gennemført i perioden 1. september 2017 til 1. oktober 2018. Målingen består i, at der foreligger en samlet ledelsesgodkendt rapport om borgernes regelefterlevelse af skattereglerne for

	indkomståret 2016 senest ved udgangen af 2. kvartal 2019. Analysen gennemføres i samarbejde med UFST
Afrapportering	Resultatet opgøres som led i årets afslutning. Der gives en kvartalsvis status for de foreløbige resultater.
<b>Mål 2.3</b>	<b>Udvikling af mål for regelefterlevelse</b>
Resultatkrav	Der er videreudviklet mål for borgere og virksomheders regelefterlevelse ved udgangen af 2019.
Beskrivelse	Skattestyrelsen skal i samarbejde med departementet videreudvikle mål for borgere og virksomheders regelefterlevelse til brug for bl.a. planlægning af kontrol- og vejledningsaktiviteter. Et nyt mål skal styrke mål- og resultatstyringen ved at indfange kerneopgaven bedre end tidligere mål.
Afrapportering	I 1. kvartal nedsættes en arbejdsgruppe, under ledelse af departementet, med relevante aktører, og der udarbejdes en milepælsplan for arbejdet, der kan ligge til grund for opfølgning på den kvartalsvise fremdrift med henblik på, at der i 4. kvartal kan forelægges et forslag til mål for regelefterlevelsen til godkendelse.

**Tabel 5. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 3**

<b>Mål 3.1</b>	<b>Prognosepræcision (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Målet er opfyldt, når afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i samtlige fire kvartaler i finansåret. Målet er opfyldt med 50 pct., såfremt afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i tre ud af fire kvartaler i finansåret.
Beskrivelse	Prognosepræcision måler den procentvise afvigelse mellem det faktiske forbrug i perioden og prognosen for budgettet i samme periode for den samlede driftsbevilling, herunder lønudgifter, udgifter til øvrig drift samt indtægter. Målet opgøres også som led i de kvartalsvise udgiftsopfølgninger, jf. Vejledning til udgiftsopfølgning 1-3 i staten fra Moderniseringsstyrelsen.
Afrapportering	Resultatet opgøres efter afslutning af 2019. Der gives en kvartalsvis status for målopfølgningen hvert kvartal. Resultatet/status opgøres på baggrund af data fra SKS.
<b>Mål 3.2</b>	<b>Tværgående prioriteringsmodel</b>
Resultatkrav	Målet er opfyldt, når der er udarbejdet en model for, hvordan der sikres en gennemsnitlig prioritering og opfølgning på tværs af Skattestyrelsens aktiviteter. Det skal ske ud fra risiko og væsentlighed.

Beskrivelse	<p>Der skal udvikles en model for, hvordan der sikres en gennemsigtig prioritering og opfølgning på tværs af Skattestyrelsens aktiviteter. Det indebærer blandt andet øget transparens i ressourceanvendelsen og sammenhængen mellem ressourcer, aktiviteter, mål og resultater. Det kan fx understøttes af en helhedsbaseret aktivitetsplan (arbejdsprogram, og et videreudviklet koncept for prioriteringskriterier, metoder for opgørelse af aktiviteter og resultater mv.).</p> <p>En velfungerende model for prioritering og opfølgning skal skabe transparens i relation til prioriterings- og omprioriteringsmuligheder. Skattestyrelsen udarbejder inden udgangen af 1.kvartal en milepælsplan for arbejdet, der kan ligge til grund for opfølgning på den kvartalsvise fremdrift med henblik på, at modellen skal indgå i arbejdet med budget 2020. På baggrund af erfaringerne vil modellen blive videreudviklet frem mod budgetprocesserne for 2021 og 2022</p>
Afrapportering	I 1. kvartal er der udarbejdet procesplan med milepæle. I 2. og 3. kvartal afrapporteres på de fastsatte milepæle. Den endelige model godkendes senest 4. kvartal.

**Tabel 6. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4**

<b>Mål 4.1</b>	<b>Fristoverholdelse</b>
Resultatkrav	Minimum 70 pct. af alle sager vedrørende borgere og virksomheder skal være afsluttet inden for den fastsatte frist.
Beskrivelse	<p>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 frist i perioden med det totale antal af afsluttede sager i perioden. Sagerne omfatter alene sager, der vedrører borgere, virksomheder eller selskaber.</p> <p>Det er væsentligt, at sager rettet mod borgere, virksomheder og selskaber bliver afsluttet hurtigt, idet en effektiv og pålidelig sagsbehandling er en væsentlig del af Skattestyrelsens kerneopgave.</p> <p>Resultatkravet er sænket i forhold til 2018, hvilket skyldes at Skattestyrelsen har sat øget fokus på bunkeafvikling af eksisterende sager, som har overskredet den fastlagte sagsbehandlingsfrist.</p>
Afrapportering	Resultatet opgøres ultimo 2019 og inkluderer alle de relevante afsluttede sager. Der gives en kvartalsvis status for de foreløbige resultater.
<b>Mål 4.2</b>	<b>Korrektthed</b>
Resultatkrav	Minimum 95 pct. af sager udtaget til stikprøvekontrol i 2019 skal være korrekt behandlet

Beskrivelse	<p>Korrekthed måler procentdelen af korrekt behandlede sager udtaget til stikprøvekontrol. Det beregnes ved at dele antallet af korrekte stikprøver i perioden med det totale antal stikprøver i perioden.</p> <p>Stikprøverne udtages i forbindelse med den interne kvalitetssikring og omfatter sager, der vedrører borgere, virksomheder og selskaber. Antallet af stikprøver er blandt andet fastsat på baggrund af populationens størrelse, forventet hyppighed af fejl samt statistisk sikkerhed.</p> <p>En høj andel af korrekte sager i stikprøvekontrollen vurderes at være udtryk for korrekt afregning af skatter og afgifter generelt. Hertil kommer, at korrekte afregning antages at styrke borgere og virksomheders oplevelse af Skattestyrelsen som en pålidelig og kompetent administration.</p>
Afrapportering	<p>Resultatet opgøres som led i årets afslutning og inkluderer alle stikprøver i 2019. Der gives en kvartalsvis status for de foreløbige resultater.</p>

**Tabel 7. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5**

<b>Mål 5.1</b>	<b>Engagerede medarbejdere (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	<p>Målet er opfyldt, når det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der indikerer om medarbejderne er engagerede, i gennemsnit er minimum 3,5 på en skala fra 1-5.</p> <p>På baggrund af resultaterne i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal der i 2. halvår af 2019 iværksættes handleplaner som opfølgning.</p>
Beskrivelse	<p>Styrelsen skal sikre, at deres medarbejdere er motiverede for opgaveløsningen og har en oplevelse af, at deres kompetencer anvendes på bedste vis.</p>
Afrapportering	<p>Der foretages en måling af den generelle medarbejdertilfredshed i koncernen i 2019. I den forbindelse spørges der ind til engagement og motivation. Målet vil være et aggregeret resultat af 3-5 spørgsmål, der relaterer sig hertil. Der skal desuden i 2. halvår iværksættes handleplaner.</p> <p>Målopfyldelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
<b>Mål 5.2</b>	<b>Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i lederevalueringen, der indikerer om lederne efterlever de fire ledelsesdiscipliner, i gennemsnit er minimum 3,5 på en skala fra 1-5.</p> <p>På baggrund af resultaterne i lederevalueringen skal der i 2. halvår af 2019 iværksættes handleplaner som opfølgning.</p>

Beskrivelse	<p>Ledelse er en forudsætning for at transformationen af skatteforvaltningen lykkes. I den forbindelse er en fælles tilgang til ledelse afgørende for at sikre en handlekraftig koncern, der foretager de rette prioriteringer og arbejder mod de samme mål.</p> <p>Styrelsens medarbejdere skal opleve at deres ledere mestrer de fire ledelsesdiscipliner strategisk ledelse, faglig ledelse, driftsledelse og medarbejderledelse og er fagligt dygtige, tager ansvar, formidler den strategiske retning og motiverer dem til at gøre deres bedste.</p>
Afrapportering	<p>Der foretages en lederevaluering i koncernen i 2019. I den forbindelse spørges der ind til lederens efterlevelse af ledelsesdisciplinerne. Målet vil være et aggregeret resultat af 3-5 spørgsmål, der relaterer sig hertil. Der skal desuden i 2. halvår ske iværksættelse af handleplaner.</p> <p>Målopfølgelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
<b>Mål 5.3</b>	<b>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når styrelsen kvartalsvis tilvejebringer dokumentation for, hvordan de koncernfælles værdier efterleves, og når det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der relaterer sig dertil, i gennemsnit er minimum 3,5 på en skala fra 1-5.</p>
Beskrivelse	<p>Værdierne afspejler den kultur, der skal kendetegne hele koncernen og som skal danne retning for den daglige adfærd, som både ledere og medarbejdere skal udvise. Alle ledere i koncernen har et særligt ansvar for at skabe en arbejdskultur, hvor værdierne udgør grundlaget for den daglige opgaveløsning.</p>
Afrapportering	<p>Der sker en kvartalsvis afrapportering, der beskriver efterlevelsen af de koncernfælles værdier og fx de konkrete aktiviteter, der er iværksat. Desuden foretages i forbindelse med medarbejdertilfredshedsundersøgelsen en måling af medarbejdernes og ledernes vurdering af organisationens efterlevelse af værdierne. Målet vil være et aggregeret resultat af 3-5 spørgsmål, der relaterer sig hertil.</p> <p>Målopfølgelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
<b>Mål 5.4</b>	<b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når alle nye ledere og medarbejdere har gennemført obligatorisk onboarding, senest 6 mdr. efter start.</p>
Beskrivelse	<p>Det skal sikres, at alle nye ledere og medarbejdere har gennemført onboarding, således de har tilegnet sig den viden og den adfærd, som forventes af medarbejdere i Skatteministeriets koncern.</p>
Afrapportering	<p>Der afrapporteres kvartalsvist på, hvor mange procent af nye ledere og medarbejdere i styrelsen, der har deltaget i onboarding.</p>
<b>Mål 5.5</b>	<b>Intern kommunikation (koncernfælles)</b>



Resultatkrav	Der foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	<p>Skatkestyrelsen skal have en kulturskabende intern kommunikation, ligesom koncernen skal bindes sammen af en tværgående intern kommunikationsindsats.</p> <p>Der foretages årligt en måling af den generelle medarbejdertilfredshed i koncernen. I den forbindelse spørges der ind til tilfredsheden med den interne kommunikation. Målet vil være et aggregeret resultat af de spørgsmål, der relaterer sig til den interne kommunikation.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres i primo 4. kvartal 2019.

**Tabel 8. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 6**

Mål 6.1	Styrket porteføljestyring
Resultatkrav	Målet er nået, når der er udarbejdet og beskrevet en porteføljestyringsmodel for it-udviklingsprojekter på tværs af skatteforvaltningen senest den 1. maj, og modellen er implementeret senest den 1. august 2019.
Beskrivelse	Der er behov for at sikre, at koncernens it-governance for it-udviklingsprojekter bliver implementeret med dertilhørende porteføljestyringsmodel og effektive samt beskrevne processer for styring af it-udviklingsprojekter. Modellen skal som minimum indeholde: Uddybende beskrivelser af porteføljestyringsmodel, beslutningsgange for ledelsesprodukter og faseovergange, styregrupperolle og -ansvarsbeskrivelser. Der vil desuden være fokus på beslutningsfora samt forberedelses- og ledelsesprocesser. Der vil derudover være fokus på fortsat implementering af politikker, procedurer og standarder for it-udviklingsprojekter og -programmer. Det forberedende arbejde med porteføljestyringsmodellen er forankret i en styregruppe med deltagelse af Skatteministeriets departement, SKTST og UFST.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.