



# Skatteministeriet

## Mål- og resultatplan Gældsstyrelsen 2019



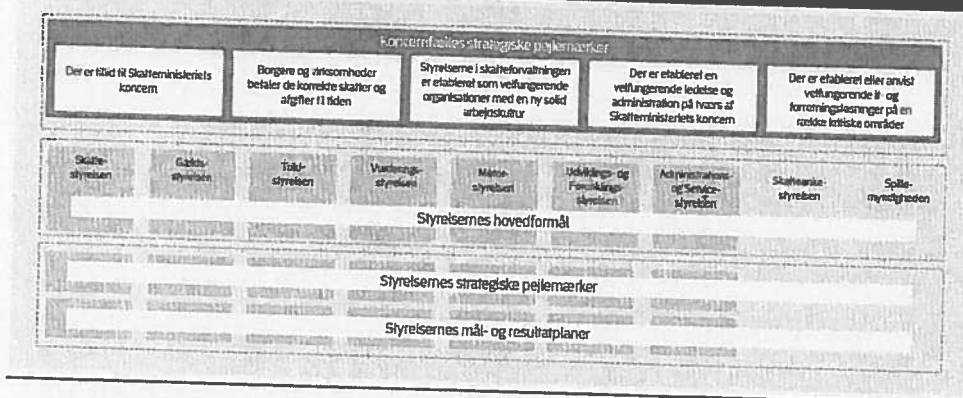
## Indhold

1. Koncernfælles strategisk ramme.....	3
2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet.....	4
2.1 Indledning.....	4
2.2 Hovedformål.....	5
2.3 Overblik over mål.....	6
3. Opfølgning på mål.....	9
3.1 Skabelon for afrapportering.....	9
4. Aftale.....	10
5. Bilag.....	11
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 ramme sikrer, at koncernen sigter efter den samme overordnede vision og deler et værdisæt, der udgør en fælles vejledning for, hvilken adfærd der ønskes afspejlet i opgaveløsningen 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

Gældsstyrelsen hovedformål er at hjælpe borgere og virksomheder med at betale deres gæld til det offentlige, *jf. boks 1*.

### Boks 1. Gældsstyrelsens hovedformål

Gældsstyrelsens opgave er at sikre, at borgere og virksomheder betaler deres gæld til det offentlige. Gældsstyrelsens mål er, at så mange som muligt betaler deres gæld. Gældsstyrelsen samarbejder med de offentlige kreditorer om at forebygge, at ny gæld opstår.

Gældsstyrelsens sagsbehandling er effektiv, korrekt og ansvarlig, og afgørelser bliver truffet på et ensartet grundlag. Gældsstyrelsen lægger vægt på, at det er let og enkelt for borgere og virksomheder at betale deres gæld. I kontakten med Gældsstyrelsen møder borgere og virksomheder en kompetent og dedikeret medarbejder, som arbejder løsningsorienteret og har forståelse for den enkeltes situation.

Gældsstyrelsen arbejder med klare præstationsmål og transparens. Det gør Gældsstyrelsen, fordi styrelsen er drevet af at inddrive mest mulig gæld til det offentlige. Gældsstyrelsen lykkes med sin opgave, fordi styrelsens ledere og medarbejdere har en høj grad af faglig dedikation og stor viden på deres område.

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

## 2.3 Overblik over mål

Tabel 2. Mål for Gældsstyrelsen 2019

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav
<b>Pejlemærke 1:</b> Gældsstyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kernelinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret.	1.1	<b>Omdømme (koncernfælles)</b> Der gennemføres en årlig måling af styrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning.	<b>Målet er nået, når:</b> 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.	Der er foretaget en nul-punktsmåling primo 4. kvartal 2019.
	1.3	<b>Interessenthåndtering (koncernfælles)</b> Der foretages en måling af styrelsens interessenthåndtering hvert andet år.	Der er foretaget en nul-punktsmåling primo 4. kvartal 2019.
<b>Pejlemærke 2:</b> Gældsstyrelsen skal sikre etableringen af en normaliseret og effektiv gældsinddrivelse, så der inddrives mest mulig gæld til det offentlige.	2.1	<b>Samlet inddrivelsesprovenu</b> Gældsstyrelsen skal inddrive så meget af den offentlige gæld som muligt med de inddrivelsesværktøjer, der er til rådighed.	Der inddrives mere gæld i 2019 end i 2018.
	2.2	<b>Særlig indsats over for politibøder</b> Gældsstyrelsen skal inddrive politibøder, da det er særligt vigtigt for borgerens retsfølelse.	Politibøder på over 5.000 kr. til virksomheder uden personlig hæftelse, som ikke har afvigelsesflag, er i aktiv inddrivelse senest i oktober 2019.
	2.3	<b>Særlig indsats over for børnebidrag, der ikke er forskudsvist udlagt</b> Gældsstyrelsen skal sikre, at der inddrives ikke forskudsudlagte børnebidrag, da det har direkte betydning for modtagernes privatøkonomi og retsfølelse.	Anfallet af restanter, der skylder privatretlige ikke forskudsvist udlagte børnebidrag, fastholdes eller nedbringes.
	2.4	<b>Oprydningsopgaven følger den fastlagte plan</b> Gældsstyrelsen skal som led i oprydningsindsatsen på inddrivelsesområdet manuelt retskraftvurdere ca. 2,2 mio. fordringer frem mod november 2021, hvor der er tvivl om retskraft.	Gældsstyrelsen skal minimum retskraftvurdere 400.000 fordringer manuelt i 2019.
	2.5	<b>Planmæssig afvikling af genoptagelsessager</b> Gældsstyrelsen skal senest ultimo 2020 behandle ca. 19.500 genoptagelsessager som led i oprydningsindsatsen på inddrivelsesområdet.	Gældsstyrelsen skal minimum behandle 12.500 sager inden udgangen af 2019.
<b>Pejlemærke 3:</b> Gældsstyrelsen skal etableres som en velfungerende organisation, der sikrer korrekt og effektiv sagsbehandling med udgangspunkt i ensartede arbejdsprocesser.	3.1	<b>Korrekt sagsbehandling</b> Gældsstyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder befalet der korrekte skyldige beløb til styrelsen.	Der må maksimalt være regnskabsfejl i 3 pct. af de sager, som bliver retskraftvurderet manuelt og udtages til stikprøve.
	3.2	<b>Ensartethed i sagsbehandlingen</b> Gældsstyrelsen skal sikre, at afgørelser træffes på et ensartet grundlag.	Der må maksimalt være procesfejl i 5 pct. af de sager, som bliver retskraftvurderet manuelt og udtages til stikprøve.
	3.3	<b>Introduktion til procesvejledningsportal</b> Gældsstyrelsen skal sikre en ensartet og korrekt vejledning og sagsbehandling af skyldnere i overensstemmelse med de gældende procesvejledninger.	90 pct. af alle enheder i det nye inddrivelsessystem anvender vejledningsportalen.
	4.1	<b>Engagerede medarbejdere (koncernfælles)</b> Medarbejderne angiver i medarbejder-tilfredshedsundersøgelsen, at de er engagerede og har høj arbejdsglæde.	Resultatet i medarbejder-tilfredshedsundersøgelsen.

		Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.	søgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 på en skala fra 1-5, <sup>1</sup>  I 2. halvår iværksættes handleplaner.
	4.2	<b>Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)</b> Medarbejderen angiver i lederevalueringen, at de oplever, at ledere 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.
	4.3	<b>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)</b> Målet består af to delmål: 1) Direktionen anvender aktivt de koncernfælles værdier. Målet opgøres ved at Gældsstyrelsen kvartalsvis tilvejebringer dokumentation herfor. 2) Derudover foretages i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen en måling af medarbejdere og leders 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.
	4.4	<b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b> Styrelsen skal sikre, 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.	Alle nye ledere og medarbejdere ansat i Gældsstyrelsen har gennemført den obligatoriske onboarding senest seks måneder efter start.
	4.5	<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 nulpunktsmåling primo 4. kvartal 2019.
	4.6	<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.	Afgivelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i finansåret.
<p><b>Pejlemærke 5:</b> Gældsstyrelsen skal sikre implementeringen af det nye inddrivelsessystem og nye forretningsprocesser med en velforberedt modtagerorganisation.</p>	5.1	<b>Uddannelse i det nye inddrivelsessystem</b> Gældsstyrelsen skal sikre en god implementering af det nye inddrivelsessystem i takt med, at flere fordringshavere tilkøbes, og behovet for sagsbehandlere stiger.	97 pct. af de medarbejdere, der uddannes i det nye system, består certificering.
	5.2	<b>Rekruttering</b> Gældsstyrelsen skal rekruttere medarbejdere, så de kan løse opgaverne i for-	Målet er opnået, når der er mindst 1.500 medarbejdere i Gældsstyrelsen.

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

		bindelse med inddrivelsen af gæld, op- rydning i fordringsmassen og imple- mentering af et nyt inddrivelsessystem.	
	5.3	Anvendelse af det nye system Gældsstyrelsen skal ibrugtage det nye inddrivelsessystem. I den forbindelse skal der bl.a. udsendes varsler om auto- matisk lønindeholdelse.	Målet er opfyldt, når Gældsstyrelsen har idriftsat og ibrugtaget udsendelse af varsler om automatisk løninde- holdelse.





## 4. Aftale

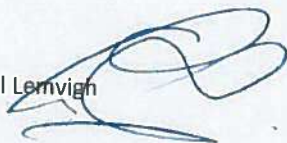
Mål- og resultatplanen indgås mellem Gældsstyrelsen repræsenteret ved direktøren for Gældsstyrelsen og departementet repræsenteret ved departementschefen. Gældsstyrelsen vil have ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

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

Middelfart, den 25-1-2019

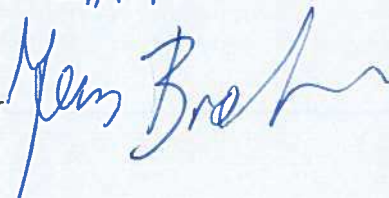
Lars Nordahl Lønvigh



Direktør, Gældsstyrelsen

København, den 27/1-19

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 nulpunktmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	<p>Gældsstyrelsen skal nyde bred tillid blandt danskere. Styrelsen skal opfattes som effektiv, pålidelig og kompetent til at løse sin kerneopgave.</p> <p>Der gennemføres en årlig måling af styrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning. Målingen vil, udover det generelle omdømme, have fokus på danskernes tillid til styrelsen.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres primo 4. kvartal 2019.
Mål 1.2	Kundekommunikation (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	<p>Kunderne skal opleve, at Gældsstyrelsen har en effektiv, pålidelig og kompetent administration, hvor de får en korrekt og ensartet behandling og oplever kundeservice af høj kvalitet.</p> <p>Der foretages løbende målinger af kundetilfredsheden med vejledning og sagsbehandling. Målingerne foretages umiddelbart efter, at kontakten med styrelsen har fundet sted.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres primo 4. kvartal 2019.
Mål 1.3	Interessenthåndtering (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	<p>Kerneinteressenterne skal opleve styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering.</p> <p>Der foretages en måling af styrelsens interessenthåndtering hvert andet år. Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet.</p>

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

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

<b>Mål 2.1</b>	<b>Samlet inddrivelsesprovenu</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når inddrivelsesprovenuet er højere i 2019 end i 2018.
Beskrivelse	<p>Gældsstyrelsen eksisterer for at inddrive offentlig gæld og vil derfor blive målt på evnen til at gøre dette succesfuldt. Idet organisationen er under etablering og forventer fuld implementering af et nyt inddrivelsessystem, nye forretningsprocesser og ny lovgivning, er dette afspejlet i målsætningen.</p> <p>Målet opgøres som faktisk inddrivelsesprovenu (ekskl. modregning i opkrævningsfordringer) i 2019 målt op imod det tilsvarende tal for 2018.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 2.2</b>	<b>Særlig indsats over for politibøder</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når politibøder over 5.000 kr. pålagt virksomheder uden hæftelse er i aktiv inddrivelse, og alle tvangsbøder fra politiet pålagt virksomheder uden hæftelse er inddrevet.
Beskrivelse	<p>Det er vigtigt for retsfølelsen i samfundet, at de bøder, politiet udsteder, betales. Gældsstyrelsen gør en særlig indsats for at inddrive bødemne, men der er generelt udfordringer med datakvaliteten på fordringer modtaget fra politiet, og inddrivelsesmulighederne i det gamle system er begrænsede, hvilket afspejles i målet.</p> <p>Der måles på ikke-afvigelsesmarkerede politibøder modtaget til inddrivelse senest i oktober 2019, samt på tvangsbøder fra politiet modtaget senest i oktober 2019 inddrevet efter gældende retningslinjer i den juridiske vejledning.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 2.3</b>	<b>Særlig indsats over for børnebidrag, der ikke er forskudsvist udlagt</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når antallet af restanter, der skylder privatretlige ikke forskudsvist udlagte børnebidrag fastholdes eller nedbringes.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen inddriver ikke-forskudsvist udlagte privatretlige underholdsbidrag på vegne af private modtagere (fordringshavere). Det har direkte betydning for modtagernes økonomiske situation og oplevelse af retssikkerhed, at der foretages aktiv inddrivelse af disse bidrag, idet bidraget udbetales til modtageren i takt med, at det bliver inddrevet.

Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
Mål 2.4	Oprydningsopgaven følger den fastlagte plan
Resultatkrav	Målet er nået, når mindst 400.000 fordringer er håndteret i 2019.
Beskrivelse	Frem mod november 2021 foretages en systematisk oprydningsindsats i fordringsmassen i det gamle system med henblik på at sikre validiteten af data og gøre retskraftige fordringer konverterbare til det nye system. De ca. 2,2 mio. fordringer, hvor der er tvivl om retskraft, skal senest være gennemgået manuelt i november 2021.
Afrapportering	Afrapportering sker kvartalsvist med følgende milepæle: 15 pct. efter 1. kvartal, 45 pct. efter 2. kvartal, 65 pct. efter 3. kvartal og 100 pct. efter 4. kvartal.
Mål 2.5	Planmæssig afvikling af genoptagelsessager
Resultatkrav	Målet er nået, når mindst 12.500 af de sager, som Gældsstyrelsen skal genoptage af egen drift samt alle sager modtaget efter anmodning, er færdigbehandlet (ekskl. evt. klagesager). Opgaven skal senest være løst i 2020.
Beskrivelse	Genoptagelsessager er en "pligt opgave" som led i oprydningen efter EFV/DMI, og afviklingen er en medvirkende forudsætning for at sikre fremtidens inddrivelse.  Målet opgøres i forhold til den samlede mængde af sager til genoptagelse.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist med følgende milepæle på 6.500 færdigbehandlede genoptagelsessager efter 1. kvartal, 8.500 efter 2. kvartal, 10.500 efter 3. kvartal og 12.500 efter 4. kvartal.

Tabel 5. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

Mål 3.1	Korrekt sagsbehandling
Resultatkrav	Målet er nået, når regnskabsfejl andrager maksimalt 3 pct.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen lægger vægt på, at sagsbehandlingen er korrekt og ansvarlig, så borgere og virksomheder hverken kommer til at betale mere eller mindre, end de skylder. Der gennemføres løbende stikprøver i de fordringer, som bliver retskraftvurderet manuelt. Det sker for at sikre en korrekt vurdering af, om fordringer er retskraftige eller forældede. Fejl, der direkte påvirker skyldnerne, fordringshaverne og/eller Gældsstyrelsens regnskab, opgøres som regnskabsfejl.  Målet opgøres ved løbende stikprøver.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

<b>Mål 3.2</b>	<b>Ensartethed i sagsbehandlingen</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når procesfejl andrager maksimalt 5 pct.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen lægger vægt på, at sagsbehandlingen er effektiv og korrekt, og at afgørelser bliver truffet på et ensartet grundlag. Der gennemføres løbende stikprøver i de fordringer, som bliver retskraftvurderet manuelt. Det sker for at sikre en ensartet og korrekt vurdering af, om fordringer er retskraftige eller forældede. Hvis gældende procesbeskrivelser for retskraftvurdering ikke følges i sagsbehandlingen, uden at der er en gyldig begrundelse for afvigelsen, vil der være tale om en procesfejl.  Målet opgøres ved løbende stikprøver.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 3.3</b>	<b>Introduktion til procesvejledningsportal</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når 90 pct. af alle enheder der arbejder i det nye inddrivelsessystem anvender den nye vejledningsportal.
Beskrivelse	QualiWare implementeres i hele Skatteforvaltningen og bliver således Gældsstyrelsens nye procesvejledningsportal for inddrivelsesprocesser. Systemet sikrer en effektiv, ensartet og korrekt vejledning i faglige- og systemmæssige processer.  Målet opgøres som andelen af enheder, der arbejder i det nye inddrivelsessystem, der er introduceret til vejledningsportalen.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Tabel 6. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

<b>Mål 4.1</b>	<b>Engagerede medarbejdere (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	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.  På baggrund af resultaterne i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal der i 2. halvår af 2019 iværksættes handleplaner som opfølgning.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen skal sikre, at deres medarbejdere er motiverede for opgaveløsningen og har en oplevelse af, at deres kompetencer anvendes på bedste vis.
Afrapportering	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. Målopfølgelsen opgøres endeligt ved årets udgang.

Mål 4.2	Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i lederevalueringen, der indikerer om ledere 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 ledelsesdisciplinene. Målet vil være et aggregeret resultat af 3-5 spørgsmål, der relaterer sig hertil. Der skal desuden i 2. halvår ske iværksættelse af handleplaner. Målopfyldelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
Mål 4.3	Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når Gældsstyrelsen 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. Målopfyldelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
Mål 4.4	Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når alle nye ledere og medarbejdere har gennemført obligatorisk onboarding senest seks mdr. efter start.</p>

Beskrivelse	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.
Afrapportering	Der afrapporteres kvartalsvist på, hvor mange procent af nye ledere og medarbejdere i Gældsstyrelsen, der har deltaget i onboarding.
Mål 4.5	Intern kommunikation (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen skal have en kulturskabende intern kommunikation, ligesom koncernen skal bindes sammen af en tværgående intern kommunikationsindsats. 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.
Afrapportering	Målet afrapporteres primo 4. kvartal 2019.
Mål 4.6	Prognosepræcision (koncernfælles)
Resultatkrav	Målet er nået, 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 målopfyldelsen hvert kvartal. Resultatet/status opgøres på baggrund af data fra SKS.

Tabel 7. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5

Mål 5.1	Uddannelse i det nye Inddrivelsessystem
Resultatkrav	Målet er nået, når 97 pct. af de medarbejdere, der uddannes i det nye inddrivelsessystem, opnår positiv certificering.
Beskrivelse	I takt med at fordringshavere tilkøbes, og mængden af fordringer i det nye inddrivelsessystem stiger, vil der være øget behov for sagsbehandlere, der besidder de



	<p>nødvendige system- og inddrivelsesprocesmæssige kompetencer for at kunne udføre sagsbehandling i det nye inddrivelsessystem. Som en del af kvalitetssikringen af sagsbehandlernes kompetenceniveau skal de deltage i et uddannelsesforløb og bestå en certificering.</p> <p>Der måles på, hvor mange procent af medarbejderne på uddannelsesforløbene, der består certificeringen.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 5.2</b>	<b>Rekruttering</b>
Resultatkrav	Målet er nået, når der er mindst 1.500 medarbejdere ansat i Gældsstyrelsen.
Beskrivelse	<p>Styrelsen er dimensioneret til på sigt at have 1.500 medarbejdere. Der er i 2019 fortsat en stor rekrutteringsopgave, der skal håndteres. Det skyldes behovet for medarbejdere til oprydning i EDI/DMI, implementering af det nye inddrivelsessystem og inddrivelse af mest mulig offentlig gæld.</p> <p>Målet opfyldes den måned, hvor antallet af medarbejdere første gang bliver opgjort til 1.500 – uagtet eventuelle efterfølgende opsigelser og dermed fald i medarbejderantallet.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 5.3</b>	<b>Anvendelse af det nye system</b>
Resultatkrav	Målet er opfyldt, når Gældsstyrelsen har idriftsat og ibrugtaget udsendelse af varsler om automatisk lønindeholdelse.
Beskrivelse	<p>Gældsstyrelsen er ansvarlig for at tage det nye inddrivelsessystem i brug i takt med, at systemet overdrages fra Udviklings- og forenklingstyrelsen. Det forventes, at der kan igangsættes varsler om automatisk lønindeholdelse i løbet af 2019 (til skyldnere, som er klar til automatisk lønindeholdelse). Målopfyldelsen er afhængig af, at forudsætningerne i de foreliggende planer for tilkobling af fordringshavere, konverteringsbølger og systemreleases ikke ændres (december 2018). Derfor vil målet først træde i kraft, når de nødvendige fordringer og funktionaliteter er til stede.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.