

# Mål- og resultatplan Udviklings- og Forenklingsstyrelsen 2019

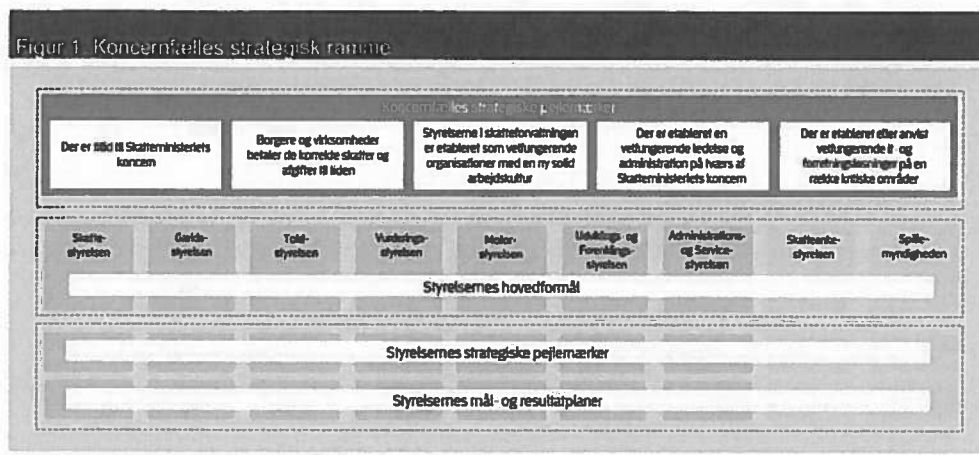


## Indholdsfortegnelse

<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 afrapporterin.....	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.



Den koncernfælles strategiske ramme 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

Udviklings- og Forenklingsstyrelsens hovedformål er – i samarbejde med de øvrige styrelser i skatteforvaltningen – at forenkle og udvikle it-løsninger og forretningsprocesser. Samtidig har styrelsen ansvar for at sikre stabil drift og vedligeholdelse af skatteforvaltningens eksisterende it-systemer, jf. *boks 1*.

### Boks 1. Udviklings- og Forenklingsstyrelsens hovedformål

Velfungerende systemer og processer, der bygger på pålidelige data, er en afgørende forudsætning for, at styrelserne i skatteforvaltningen kan løse deres opgave. Udviklings- og Forenklingsstyrelsen har ansvaret for større it- og forretningsudviklingsprojekter, ligesom det er styrelsens opgave at sikre et transparent grundlag for it-prioriteringer på tværs af skatteforvaltningen. Styrelsen har en data- og analysedrevet tilgang til udvikling og forenkling. Samtidig lægger styrelsen stor vægt på at skabe løsninger, der tillige understøtter behovene såvel hos de andre styrelser under Skatteministeriet som hos borgere og virksomheder.

I Udviklings- og Forenklingsstyrelsen er medarbejderne fagligt kompetente og specialiserede og samtidig i stand til at arbejde tæt sammen med andre fagligheder på tværs af Skatteministeriet. Det høje faglige niveau er udgangspunktet for, at styrelsen kan tænke nyt, se løsninger og levere resultater af høj kvalitet. Kun gennem et stærkt fagligt fællesskab på tværs af fagområderne kan styrelsen lykkes med den omfangsrige og komplekse opgave, styrelsen har.

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

## 2.3 Overblik over mål

Tabel 1. Mål for Udviklings- og Forenklingsstyrelsen 2019

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav
Pejlemærke 1: Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal sikre stabil og sikker drift samt løbende videreudvikling af skatteforvaltningens it-løsninger.	1.1	Skatteforvaltningens it-løsninger er driftssikre og pålidelige Skatteministeriets it-løsninger skal være driftssikre og pålidelige, så de borger- og virksomhedsvendte styrelser kan levere på et højt niveau og foretage sikker, korrekt og effektiv skatteopkrævning.	Målet er nået, når Samtlige af Skatteministeriets forretningskritiske it-systemer skal have 99,0 pct. tilgængelighed.  Minimum 75 pct. incidents skal løses inden for frist.
	1.2	Styrket kontrol med skatteforvaltningens legacy-portefølje Kapacitetsopbygningen for Legacy-driftsorganisationen skal sikre sikker drift af en række samfundskritiske legacy-systemer.	UFST skal udbygge bemanningen af driftsorganisationen for Legacy i henhold til kapacitetsopbygningsplanen aftalt mellem UFST og departementet.
	1.3	Interessenthåndtering (koncernfælles) Der foretages en måling af Udviklings- og Forenklingsstyrelsens interessenthåndtering hvert andet år.	Der er foretaget en nulpunktsmåling primo 4. kvartal 2019.
Pejlemærke 2: Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal skabe fundamentet for en datadrevet skatteforvaltning, der omsætter viden om borgere og virksomheder til enkle, effektive og brugervenlige løsninger.	2.1	Behandling af Skatteforvaltningens data UFST indhenter, kvalitetssikrer, analyserer og udstiller data hurtigt og sikkert.	Der skal udvikles et koncept for en koncernfælles tilgang til data governance, dvs. de processer, standarder og den organisering, der sikrer optimal udnyttelse af koncernens data til forretningsmæssige og analytiske formål. Konceptet skal være udviklet senest den 1. juli 2019.
	2.2	Datasikkerhed UFST behandler data korrekt og sikkert både internt og i vores koncernfælles data- og analyteløsninger	UFST skal senest den 1. april 2019 opstille en plan for styrkelse af datasikkerhed afledt af GDPR.
Pejlemærke 3: Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal bygge på en kultur præget af faglighed, ansvarlighed, samarbejde og udsyn, hvor medarbejdere er kompetente og engagerede, og hvor nærværende	3.1	Intern kommunikation (koncernfælles) 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.
	3.2	Engagerede medarbejdere (koncernfælles) 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.

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

ledere tager fagligt ansvar, sætter retning og prioriterer	3.3	<p><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.</p> <p>Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i lederevalueringen.</p>	<p>Resultatet i lederevalueringen skal i gennemsnit være minimum 3,5 på en skala fra 1-5.</p> <p>I 2. halvår iværksættes handleplaner.</p>
	3.4	<p><b>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)</b> Målet består af to delmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Direktionen anvender aktivt de koncernfælles værdier. Målet opgøres ved, at Udviklings- og Forenklingssyrelsen kvartalsvis tilvejebringer dokumentation herfor.</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Resultatet i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 ud af en skala fra 1-5.</p> <p>Fx gennemførelse af konkrete aktiviteter.</p>
	3.5	<p><b>Vejløst onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b> Syrelsen 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</p>	<p>Alle nye ledere og medarbejdere ansat i styrelsen har gennemført det obligatoriske onboarding, senest 6 mdr. efter start.<sup>2</sup></p>
Pøjlemærke 4: Udviklings- og Forenklingssyrelsen skal sikre den organisatoriske og processuelle understøttelse af koncernens it-governance samt sikre et transparent grundlag for it-prioriteringer på tværs af koncernen.	4.1	<p><b>Styrket porteføljestyring</b> 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.</p>	<p>Der er udarbejdet en porteføljestyringsmodel for it-udviklingsprojekter senest den 1. maj, og porteføljestyringsmodellen er implementeret senest den 1. august 2019.</p>
	4.2	<p><b>Øget transparens i ressourceanvendelsen</b> Der skal etableres en bedre kobling mellem aktiviteterne i UFST og de ressourcer, der stilles til rådighed, sådan at der opbygges et grundlag for prioritering og vurdering af effektivitet.</p>	<p>Forslag til tilpasning af registreringsramme i UFST skal være oversendt til departementet senest den 1. juli 2019</p>
	4.3	<p><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.</p>	<p>Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling må ikke overstige 5 pct. i finansåret.</p>

<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.

<p><b>Pøjlemærke 5:</b>                  Udviklings- og Foreningsstyrelsen skal i samarbejde med Skatteministeriets øvrige styrelser forenkle og udvikle forretningsprocesser og tilhørende it-løsninger.</p>	5.1	<p><b>Planmæssig gennemførelse af Implementeringscenter for Ejendomme (ICE)</b>                      Udviklingsprojekter i ICE gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern.</p>	ICE skal overholde fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
	5.2	<p><b>Planmæssig gennemførelse af Implementeringscenter for Inddrivelse (ICI)</b>                      Udviklingsprojekter i ICI gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern.</p>	ICI skal overholde fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
	5.3	<p><b>Planmæssig gennemførelse af Implementeringscenter for Told (ICT)</b>                      Udviklingsprojekter i ICT gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern.</p>	ICT skal overholde fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
	5.4	<p><b>Planmæssig gennemførelse af øvrige udviklingsprojekter</b>                      Øvrige udviklingsprojekter gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern, således at de forudsatte gevinster realiseres.</p>	Minimum 70 pct. af de øvrige igangsatte udviklingsprojekter skal overholde fastsatte frister, budgetrammer og scope.





## 4. Affale

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

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

Frederiksberg, den

22/1-19

Andreas Berggreen



Direktør, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

København, den

23/1-19

Jens Brøchner



Departementschef, Skatteministeriet

## 5. Bilag

### 5.1 Målbeskrivelser

Tabel 3. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

<b>Mål 1.1</b>	<b>Skatteforvaltningens it-løsninger er driftssikre og pålidelige</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når samtlige af Skatteministeriets forretningskritiske it-systemer har 99,0 pct. tilgængelighed, og minimum 75 pct. af de indmeldte incidents er løst inden for de fastsatte frister.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Skatteministeriets it-løsninger skal være driftssikre og pålidelige, så de borger- og virksomhedsvendte styrelser kan levere på et højt niveau og foretage sikker, korrekt og effektiv skatteopkrævning.</p> <p>Driftssikre og pålidelige it-løsninger måles på oppe tiden på samtlige forretningskritiske systemer. Det beregnes som et gennemsnit af forretningskritiske systemers oppe tid. Yderligere måles der på, hvor stor en andel incidents, der løses inden for den fastsatte frist. Det beregnes ved at opgøre andelen af incidents løst inden for frist, ud af det samlede antal afsluttede incidents.</p>
<b>Afreportering</b>	Målet afreporteres kvartalsvist.
<b>Mål 1.2</b>	<b>Styrket kontrol med skatteforvaltningens legacy-portefølje</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når UFST har udbygget bemandingen af driftsorganisationen for Legacy i henhold til kapacitetsopbygningsplanen aftalt mellem UFST og departementet.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Kapacitetsopbygningsplanen for Legacy driftsorganisationen skal sikre sikker drift af en række samfundskritiske legacy-systemer. Den nye driftsorganisation har til opgave 1) at opnå større kontrol med legacy-systemerne og deres data, 2) at levedisforlænge udvalgte legacy-systemer og udføre prioriterede opgraderinger, 3) at forsimple udvalgte systemer og processer og 4) at opbygge kompetencer og viden for at understøtte transformationen.</p> <p>Status måles ved en fremdriftsprocent med udgangspunkt i den aftalte kapacitetsopbygningsplan for Legacy driftsorganisationen. Resultatet opgøres ved en kvalitativ vurdering af overholdelse af frister for rekruttering af ledere og medarbejdere. Der fastsættes procentvise pejlemærker ud fra kapacitetsopbygningsplanen.</p>
<b>Afreportering</b>	Målet afreporteres kvartalsvist.

<b>Mål 1.3</b>	<b>Interessenthåndtering (koncernfælles)</b>
<b>Resultatkrav</b>	Der skal foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
<b>Beskrivelse</b>	Kerneinteressenterne skal opleve styrelsen som lydhør og sam-arbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering. Der foretages en måling af styrelsens interessenthåndtering hvert andet år. Målingen skal give et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres primo 4. kvartal 2019

Tabel 4. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

<b>Mål 2.1</b>	<b>Behandling af Skatteforvaltningens data</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når der er udviklet et koncept for en koncernfælles tilgang til datagovernance senest den 1. juli 2019
<b>Beskrivelse</b>	Der skal udvikles en koncernfælles tilgang til datagovernance for at sikre den rette håndtering af data. Målet er at sikre datakvalitet, dataintegritet, datasikkerhed og dataanvendelse. Der vil være fokus på udvikling af en koncernfælles tilgang til datagovernance med henblik på fremtidig gennemførelse af en række initiativer, der skal præcisere roller og ansvar for dataejerskab og højne datakvaliteten.  Udviklingen af governancemodellen måles ved en fremdriftsprocent ud fra den fastsatte udviklingsplan. Resultatet opgøres ved en kvalitativ vurdering af overholdelse af leverancefrister. Der udarbejdes leveranceplan, hvorudfra der fastsættes procentvise pejlemærker til brug for vurdering af fremdriften.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.
<b>Mål 2.2</b>	<b>Datasikkerhed</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når UFST har opstillet en plan for styrkelse af datasikkerhed afledt af GDPR senest den 1. april 2019.
<b>Beskrivelse</b>	Udviklings- og Foreningsstyrelsen skal lægge en plan for, hvordan det kan af-dækkes, i hvilke systemer der med fordel kan foretages ændringer og opstille scenarier for, hvordan ændringerne kan implementeres.

Afrapportering	Status for målet følges kvartalsvist. Målet afrapporteres den 1. april 2019.
----------------	--

Tabel 5. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

<b>Mål 3.1</b>	<b>Intern kommunikation (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Der skal foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen 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
<b>Mål 3.2</b>	<b>Engagerede medarbejdere (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Målet er nået, 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	Styrelsen 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.
<b>Mål 3.3</b>	<b>Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	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>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 iværksættes handleplaner.</p> <p>Målopfølgelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
Mål 3.4	<p><b>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)</b></p>
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>
Mål 3.5	<p><b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b></p>
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når alle nye ledere og medarbejdere har gennemført obligatorisk onboarding, senest 6 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 styrelsen, der har deltaget i onboarding.

Tabel 6. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

Mål 4.1	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 beskrivne 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 kvartalsvis.
Mål 4.2	Øget transparens i ressourceanvendelsen
Resultatkrav	Målet er nået, når forslag til tilpasning af registreringsramme i UFST er oversendt til departementet senest den 1. juli 2019
Beskrivelse	<p>Der skal etableres en bedre kobling mellem aktiviteterne i UFST og de ressourcer, der stilles til rådighed, sådan at der opbygges et grundlag for prioritering og vurdering af effektivitet. Der vil være fokus på en videreudbygning af registreringsrammen, sådan at den i højere grad synliggør kerneopgaverne og understøtter samarbejdsmodellen. Derudover vil der være fokus på anvendelsen og prioriteringen af medarbejderkapaciteten, herunder særligt udviklingskapaciteten. Der vil i den forbindelse blive arbejdet videre med processer og værktøjer, der understøtter Staffing Board for It-projektporteføljen.</p> <p>Der udarbejdes leveranceplan, hvorudfra udbygningen af registreringsrammen og ressourceanvendelsen måles ved en fremdriftsprocent. Resultatet opgøres ved en kvalitativ vurdering af overholdelse af leverancefrister. Der fastsættes procentvise pejlemærker ud fra leveranceplan til brug for vurdering af fremdriften.</p>

Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
Mål 4.3	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 faktisk 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	Planmæssig gennemførelse af udviklingsprojekter i ICE
Resultatkrav	Målet er nået, når udviklingsprojekterne i ICE overholder fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
Beskrivelse	<p>Igangsatte udviklingsprojekter i ICE skal gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern, således at de forudsatte gevinster realiseres.</p> <p>Fremdrift måles ved statusmarkering ud fra den seneste direktionsgodkendte leveranceplan og det seneste direktionsgodkendte budget. Statusmarkeringen fastsættes på baggrund af en koncernfælles standard for opfølgning på projekter.</p> <p>Fremdrift i projekter måler på andelen af projekter, som fastsættes som grøn efter opfølgningsstandarderne ud af det samlede antal projekter. Der opgøres en selvstændig fremdriftsprocent for de enkelte programmer og for den øvrige projektportefølje.</p>
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvis.



<b>Mål 5.2</b>	<b>Planmæssig gennemførelse af udviklingsprojekter i ICI</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når udviklingsprojekterne i ICI overholder fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Igangsatte udviklingsprojekter i ICI skal gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern, således at de forudsatte gevinster realiseres.</p> <p>Fremdrift måles ved statusmarkering ud fra den seneste direktionsgodkendte leveranceplan og det seneste direktionsgodkendte budget. Statusmarkeringen fastsættes på baggrund en koncernfælles standard for opfølgning på projekter.</p> <p>Fremdrift i projekter måler på andelen af projekter, som fastsættes som grøn efter opfølgningsstandarden ud af det samlede antal projekter. Der opgøres en selvstændig fremdriftsprocent for de enkelte programmer og for den øvrige projektportefølje.</p>
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvis.
<b>Mål 5.3</b>	<b>Planmæssig gennemførelse af udviklingsprojekter i ICT</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når udviklingsprojekterne i ICT overholder fastsatte frister, budgetrammer og scope løbende tilpasset ændrede rammebetingelser og kompleksitet.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Igangsatte udviklingsprojekter i ICT skal gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern, således at de forudsatte gevinster realiseres.</p> <p>Fremdrift måles ved statusmarkering ud fra den seneste direktionsgodkendte leveranceplan og det seneste direktionsgodkendte budget. Statusmarkeringen fastsættes på baggrund en koncernfælles standard for opfølgning på projekter.</p> <p>Fremdrift i projekter måler på andelen af projekter, som fastsættes som grøn efter opfølgningsstandarden ud af det samlede antal projekter. Der opgøres en selvstændig fremdriftsprocent for de enkelte programmer og for den øvrige projektportefølje.</p>
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvis.
<b>Mål 5.4</b>	<b>Planmæssig gennemførelse af øvrige it-udviklingsprojekter</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når minimum 70 pct. af de øvrige it-udviklingsprojekter i UFST overholder fastsatte frister, budgetrammer og scope.

<b>Beskrivelse</b>	<p>Igangsatte it-udviklingsprojekter i UFST skal gennemføres planmæssigt med henblik på at sikre rettidig implementering og ibrugtagning i relevante styrelser i Skatteministeriets koncern, således at de forudsatte gevinster realiseres.</p> <p>Fremdrift måles ved statusmarkering ud fra den seneste direktionsgodkendte leveranceplan og det seneste direktionsgodkendte budget. Statusmarkeringen fastsættes på baggrund en koncernfælles standard for opfølgning på projekter.</p> <p>Fremdrift i projekter måler på andelen af projekter, som fastsættes som grøn efter opfølgingsstandarden ud af det samlede antal projekter. Der opgøres en selvstændig fremdriftsprocent for de enkelte programmer og for den øvrige projektporteføje.</p>
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvis.