



Skatteministeriet

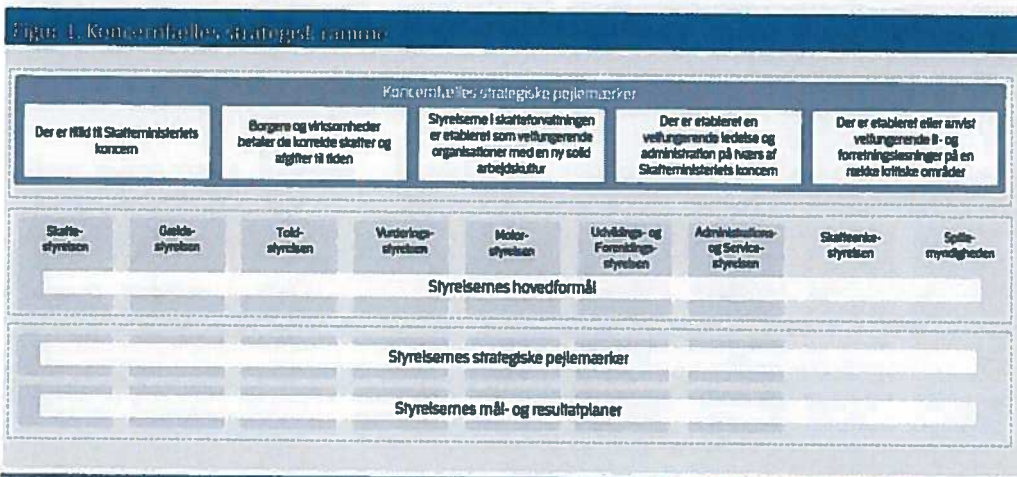
Mål- og resultatplan Skatteankestyrelsen 2019

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*.



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, finansiell styring, porteføljestyring, risikostyring samt styring inden for HR og organisering, indgår i styringsmodellen for Skatteministeriet og udgør fundamentet for en solid og gennemsigtig økonomi- og virksomhedsstyring.

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

I 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

Skatteankestyrelsens hovedformål er at sikre kompetent og uafhængig klagebehandling på skatteområdet, *jf. boks 1.*

Boks 1. Skatteankestyrelsens hovedformål

Skatteankestyrelsen har til opgave at sikre korrekte og forståelige afgørelser inden for en rimelig sagsbehandlingstid gennem forberedelse af sager til en række uafhængige afgørelsesmyndigheder.

Skatteankestyrelsen skal sikre en ensartet, gennemskelig og uafhængig klagesagsbehandling, så borgere og virksomheder kan have tillid til, at deres klager behandles retfærdigt. Styrelsen bestræber sig på altid at levere korrekte og velfunderede afgørelser til tiden. Skatteankestyrelsen behandler hver enkelt klagesag grundigt og ansvarligt, og styrelsen kommunikerer klart og tydeligt, hvad der ligger til grund for afgørelsen.

Medarbejderne i Skatteankestyrelsen er højt specialiserede og håndterer dagligt komplekse opgaver. Den høje faglighed og det stærke samarbejde giver styrelsens medarbejdere mod og kompetence til at træffe de nødvendige beslutninger.

2.3 Overblik over mål

Tabel 2. Mål for Skatteankestyrelsen 2019

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav
			Målet er nået, når
Pejlemærke 1: Skatteankestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, uafhængig og kompetent klagesagsbehandling, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret.	1.1	Omdømme (koncernfælles) Der gennemføres en årlig måling af Skatteankestyrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning.	Der er foretaget en nulpunkt-måling primo 4. kvartal 2019.
	1.2	Kundetilfredshed (koncernfælles) Der foretages løbende målinger af kundetilfredsheden med vejledning og sagsbehandling.	Der er foretaget en nulpunkt-måling primo 4. kvartal 2019.
	1.3	Interessenthåndtering (koncernfælles) Der foretages en måling af Skatteankestyrelsens interessenthåndtering hvert andet år.	Der er foretaget en nulpunkt-måling primo 4. kvartal 2019.
Pejlemærke 2: Skatteankestyrelsen skal sikre en effektiv og ensartet klagebehandling af høj kvalitet, samt at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes.	2.1	Sagsafgang Måles som antallet af afsluttede sager. Inden for følgende sagsgrupper: <ol style="list-style-type: none"> 1. FFF-sager 2. Ejendomsvurderingssager 3. Motor (værdiansættelse) 4. Erhvervsbeskatning 5. Personbeskatning 6. Øvrige skattesager mv. 	Antallet af afsluttede sager er: FFF-sager: 2.700-3.140 Ejendomsvurderingssager: 2.730-3.200 Motor (værdiansættelse): 1.520-1.780 Erhvervsbeskatning: 1.430-1.670 Personbeskatning: 860-1.000 Øvrige skattesager mv. 2.760-3.210
	2.2	Samlet gennemsnitlig sagsbehandlingstid Måles som den samlede gennemsnitlige tid, der går fra en klage registreres, til der træffes afgørelse i sagen. Inden for følgende sagsgrupper: <ol style="list-style-type: none"> 1. FFF-sager 2. Ejendomsvurderingssager 3. Motor (værdiansættelse) 4. Erhvervsbeskatning 5. Personbeskatning 6. Øvrige skattesager mv. 	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er: FFF-sager: 47-52 mdr. Ejendomsvurderingssager: 36-40 mdr. Motor (værdiansættelse): 20-23 mdr. Erhvervsbeskatning: 30-33 mdr. Personbeskatning: 17-20 mdr. Øvrige skattesager mv. 23-26 mdr.
	2.3	Opfyldelse af sagsbehandlingsmål på borgernære sager indkommet efter 1. januar 2019.	Der følges løbende op på sagsafviklingen i 2019.

		Der afrapporteres kvartalsvist på indkomne, borgernære sager fra 1. januar 2019 samt på fremdriften i sagsbehandlingen af sagerne.	
	2.4	<p>Implementering af administrative tiltag Kvartalsvise mål for implementering af administrative tiltag i Retssikkerhedspakke IV:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Automatisering 2. Aktiv vejledning 3. Videreudvikling af styring og ledelse 4. Intensiveret bunkeafvikling 5. Fremskudt vejledning 	Der følges kvartalsvist op på implementering af tiltagene i 2019.
<p>Pejlemærke 3: Skatteankestyrelsen 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.</p>	3.1	<p>Engagerede medarbejdere (koncernfælles) Medarbejderne angiver i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, at de er engagerede og har høj arbejdsglæde.</p> <p>Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.</p>	<p>Resultatet i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 på en skala fra 1-5.¹</p> <p>I 2. halvår iværksættes handleplaner.</p>
	3.2	<p>Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles) Medarbejderne angiver i lederevalueringen, at de oplever, at lederne 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>
	3.3	<p>Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles) Målet består af to delmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direktionen anvender aktivt de koncernfælles værdier. <p>Målet opgøres ved, at Skatteankestyrelsen kvartalsvis tilvejebringer dokumentation herfor.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Derudover foretages i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen en måling af medarbejdere og ledere om oplevelse af organisationens efterlevelse af de koncernfælles værdier. <p>Målet opgøres som det aggregerede resultat af 3-5 spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.</p>	<p>Fx gennemførelse af konkrete aktiviteter.</p> <p>Resultatet i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal i gennemsnit være minimum 3,5 ud af en skala fra 1-5.</p>

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

	3.4	<p>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles) Skatteankestyrelsen 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. Onboarding vil i 2. kvartal 2019 blive tilpasset på koncernniveau, hvorfor målet er relevant for Skatteankestyrelsen og Spillemyndigheden fra 3. kvartal 2019.</p>	Alle nye ledere og medarbejdere ansat i Skatteankestyrelsen har gennemført obligatorisk onboarding 6 mdr. efter start. ²
	3.5	<p>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.</p>	Der er foretaget en nulpunktsmåling primo 4. kvartal 2019.
	3.6	<p>Prognosepræcision (koncernfælles) Måler den procentvise afvigelse mellem det faktiske forbrug i perioden og prognosen for budgettet for den samlede driftsbevilling.</p>	Afgivelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i finansåret.
<p>Pejlemærke 4: Skatteankestyrelsen skal sikre et godt samarbejde med de øvrige styrelser i koncernen, herunder systematisk tilbagemelding på observationer fra klagebehandlingen.</p>	4.1	<p>Samarbejde med de øvrige styrelser Der afholdes koordinationsmøder med øvrige relevante styrelser. Møderne vil foregå på enten direktions-, afdelings- eller kontorchefniveau.</p>	Der afholdes møder med tre styrelser pr. kvartal.

² 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.

4. Aftale

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

Skatteankestyrelsen har ansvaret for at koordinere den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes kvartalsvist mellem Skatteankestyrelsen og departementet. Formålet med de fortløbende drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skatteankestyrelsen 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 22/2 - 2019

Winnie Helene Jensen



Direktør, Skatteankestyrelsen

København, den 22/2-19

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	<p>Skatteankestyrelsen skal nyde bred tillid blandt danskerne. 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 er foretaget en nulpunktsmåling primo 4. kvartal 2019.
Beskrivelse	<p>Kunderne skal opleve, at Skatteankestyrelsen 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 nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2021.
Beskrivelse	<p>Kerneinteressenterne skal opleve Skatteankestyrelsen 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

Mål 2.1	Samlet sagsafgang						
Resultatkrav	<p>Målet er opfyldt, når antallet af afsluttede sager i 2019 er:</p> <table border="0"> <tr> <td>FFF-sager: 2.700-3.140</td> <td>Erhvervsbeskatning: 1.430-1.670</td> </tr> <tr> <td>Ejendomsvurderingssager: 2.730-3.200</td> <td>Personbeskatning: 860-1.000</td> </tr> <tr> <td>Motor (værdiansættelse): 1.520-1.780</td> <td>Øvrige skattesager: 2.760-3.210</td> </tr> </table>	FFF-sager: 2.700-3.140	Erhvervsbeskatning: 1.430-1.670	Ejendomsvurderingssager: 2.730-3.200	Personbeskatning: 860-1.000	Motor (værdiansættelse): 1.520-1.780	Øvrige skattesager: 2.760-3.210
FFF-sager: 2.700-3.140	Erhvervsbeskatning: 1.430-1.670						
Ejendomsvurderingssager: 2.730-3.200	Personbeskatning: 860-1.000						
Motor (værdiansættelse): 1.520-1.780	Øvrige skattesager: 2.760-3.210						
Beskrivelse	<p>I lyset af den seneste forlængelse af udsendelsesperioden for de nye ejendomsvurderinger vil Skatteankestyrelsen i 2019 have fokus på at nedbringe sagsbeholdningen.</p> <p>Med henblik på at øge styrelsens muligheder for planlægning af sagsbehandlingen over året og herigennem at sikre et jævnt sagsflow opstilles mål for sagsafgangen i spænd for året.</p> <p>Der opstilles resultatkrav inden for følgende sagsområder, der tilsammen udgør den samlede sagsmængde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FFF-sager 2. Ejendomsvurderingssager 3. Motor (værdiansættelse) 4. Erhvervsbeskatning 5. Personbeskatning 6. Øvrige skattesager mv. 						
Afreportering	Målet afreporteres kvartalsvist.						
Mål 2.2	Samlet gennemsnitlige sagsbehandlingstid						
Resultatkrav	<p>Målet er opfyldt, når den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i 2019 er:</p> <table border="0"> <tr> <td>FFF-sager: 47-52 mdr.</td> <td>Erhvervsbeskatning: 30-33 mdr.</td> </tr> <tr> <td>Ejendomsvurderingssager: 36-40 mdr.</td> <td>Personbeskatning: 17-20 mdr.</td> </tr> <tr> <td>Motor (værdiansættelse): 20-23 mdr.</td> <td>Øvrige skattesager: 23-26 mdr.</td> </tr> </table>	FFF-sager: 47-52 mdr.	Erhvervsbeskatning: 30-33 mdr.	Ejendomsvurderingssager: 36-40 mdr.	Personbeskatning: 17-20 mdr.	Motor (værdiansættelse): 20-23 mdr.	Øvrige skattesager: 23-26 mdr.
FFF-sager: 47-52 mdr.	Erhvervsbeskatning: 30-33 mdr.						
Ejendomsvurderingssager: 36-40 mdr.	Personbeskatning: 17-20 mdr.						
Motor (værdiansættelse): 20-23 mdr.	Øvrige skattesager: 23-26 mdr.						
Beskrivelse	<p>Styrelsen arbejder indgående med at nedbringe den gennemsnitlige sagsbehandlingstid. Dog forventes den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fortsat at være høj som følge af afviklingen af gamle sager.</p> <p>Der opstilles resultatkrav inden for følgende sagsområder, der tilsammen udgør den samlede sagsmængde:</p>						

	<ol style="list-style-type: none"> 1. FFF-sager 2. Ejendomsvurderingssager 3. Motor (værdiansættelse) 4. Erhvervsbeskatning 5. Personbeskatning 6. Øvrige skattesager mv.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
Mål 2.3	Opfyldelse af sagsbehandlingsmål på borgernære sager indkommet efter 1. januar 2019.
Resultatkrav	Der afrapporteres kvartalsvist på indkomne, borgernære sager fra 1. januar 2019 samt på fremdriften i sagsbehandlingen af sagerne.
Beskrivelse	<p>Jf. udspillet til Retssikkerhedspakke IV opstilles mål om, at borgernære sager indkommet efter den 1. januar 2019 afvikles inden for 12 måneder. Der vil derfor først kunne måles på opfyldelsen af sagsbehandlingsmålet fra 2020. I 2019 rapporteres i stedet kvartalsvist på antallet af indkomne sager samt på fremdriften i sagsbehandlingen af sagerne. Skatteankestyrelsen vil udarbejde sagsrapporter, der følger sagerne igennem sagsbehandlingsfaserne og frem til afgørelse.</p> <p>Borgernære sager omfatter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sager vedrørende personbeskatning (sagsgruppe 20.xx.xx) – Sager vedrørende motor-værdiansættelse (sagsgruppe 60.30.04, 60.30.06, 60.30.10 og 60.35.00) – Udvalgte sager vedr. erhvervsbeskatning; hobby, hobbylandbrug, drifts-omkostninger og selvstændige/lønmodtagere (sagsgruppe 30.04.04, 30.04.05, 30.04.12 og 30.06.10)
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.
Mål 2.4	Implementering af administrative tiltag i Retssikkerhedspakke IV
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når de administrative tiltag i udspillet til Retssikkerhedspakke IV er implementeret:</p> <p>1.kvt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Automatisering</i>: Implementering af robotplatform i samarbejde med Udviklings- og forenklingsstyrelsen inden udgangen af 1. kvartal. <p>2.kvt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Aktiv vejledning</i>: Er implementeret for de borgernære sager omfattet af Retssikkerhedspakke IV inden udgangen af 2. kvartal. – <i>Videreudvikling af styring og ledelse</i>: Dashboard til chefer til brug for datadrevet, driftsfaglig ledelse er implementeret inden udgangen af 2. kvartal. – <i>Automatisering</i>: Automatisk indhentning af oplysninger på grundværdiområdet er implementeret inden udgangen af 2. kvartal.

	<p>3.kvt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Intensiveret bunkeafvikling</i>: Plan for afvikling af sagsbunker er gennemført inden udgangen af 3. kvartal. – <i>Automatisering</i>: Automatisk tilbagebetaling af klagegebyr udvikles i løbet af 1. halvår og implementeres i løbet af 3. kvartal. <p>4.kvt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Fremskudt vejledning</i>: Styrket vejledning som koncept til at besvare telefoniske forespørgsler fra potentielle klagere er implementeret ved udgangen af 2019 sammen med bedre information til potentielle klagere på hjemmesiden.
Beskrivelse	<p>Udspillet til Retssikkerhedspakke IV indeholder en række administrative tiltag, som skal bidrage til at effektivisere sagsbehandlingen og dermed nedbringe sagsbehandlingstiderne. Tiltagene er:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Videreudvikling af styring og ledelse 2. Storskalarekruttering (gennemført i 2018) 3. Automatisering 4. Intensiveret bunkeafvikling 5. Indførelse af fremskudt vejledning 6. Indførelse af aktiv vejledning
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Tabel 5. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

Mål 3.1	Engagerede medarbejdere (koncernfælles)
Resultatkrav	<p>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.</p> <p>På baggrund af resultaterne i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal der i 2. halvår af 2019 iværksættes handleplaner som opfølgning.</p>
Beskrivelse	Skatteankestyrelsen skal sikre, at styrelsens 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 3.2	Styrket ledelse (opfølgning på det koncernfælles ledelsesgrundlag) (koncernfælles)
Resultatkrav	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.

	På baggrund af resultaterne i lederevalueringen skal der i 2. halvår af 2019 iværksættes handleplaner som opfølgning.
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>Målopfyldelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
Mål 3.3	Organisationen efterlever de koncernfælles værdier (koncernfælles)
Resultatkrav	Målet er nået, når Skatteankestyrelsen 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.
Beskrivelse	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.
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>Målopfyldelsen opgøres endeligt ved årets udgang.</p>
Mål 3.4	Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)
Resultatkrav	Målet er nået, når alle nye ledere og medarbejdere har gennemført onboarding 6 mdr. efter start.
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 Skatteankestyrelsen, der har deltaget i onboarding.
Mål 3.5	Intern kommunikation (koncernfælles)
Resultatkrav	Der foretages en nulpunktsmåling i 2019 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2020.
Beskrivelse	Skatteankestyrelsen 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 3.6	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 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 6. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

Mål 4.1	Samarbejde med øvrige styrelser
Resultatkrav	Målet er nået, når der er afholdt møder med tre relevante styrelser pr. kvartal.
Beskrivelse	Der afholdes møder med øvrige relevante styrelser. Møderne vil foregå på enten direktions-, afdelings- eller kontorchefniveau.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.