

# Mål- og resultatplan



Skatteankestyrelsen 2022

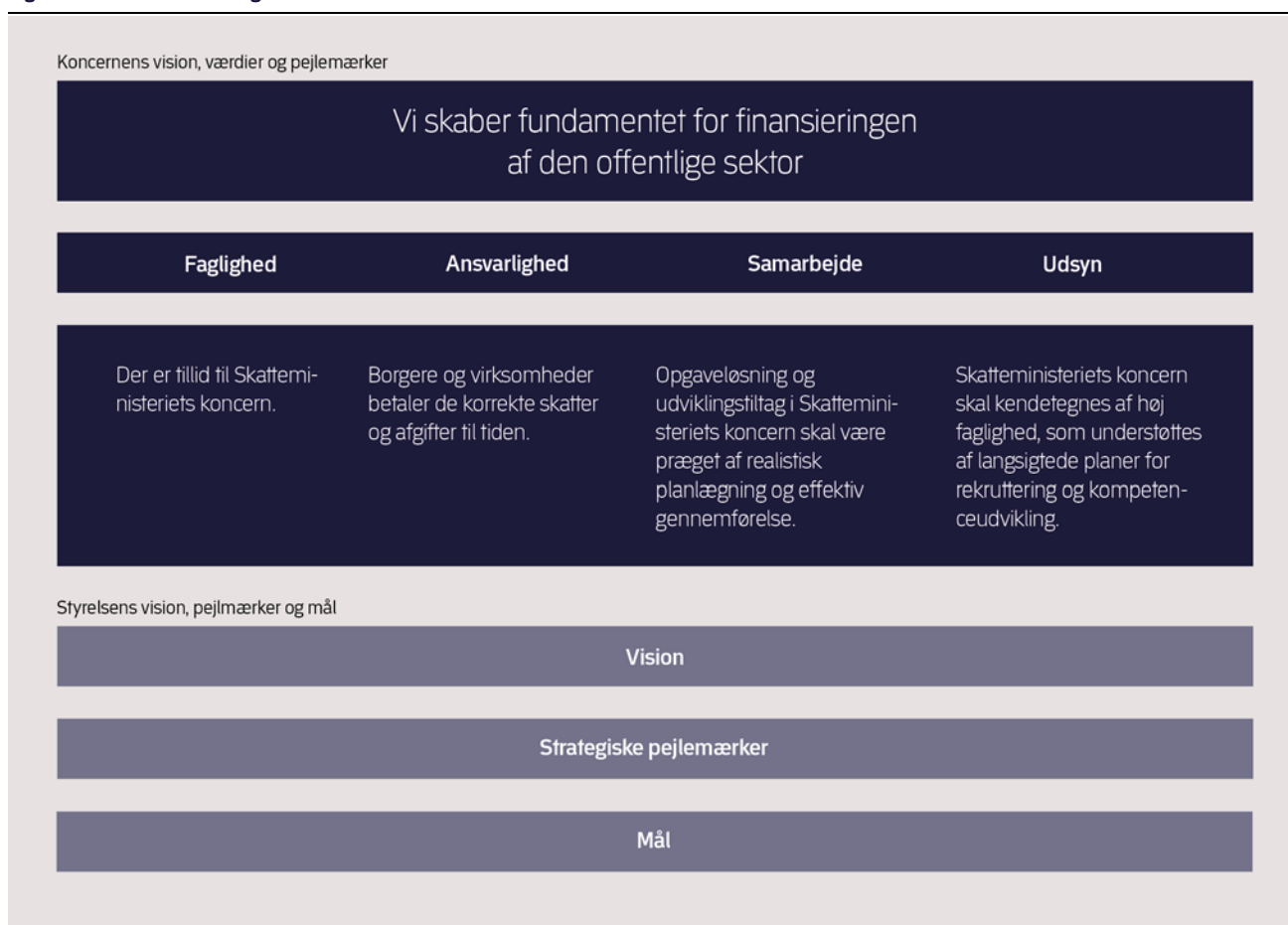
# Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet .....</b>	<b>4</b>
2.1	Indledning.....	4
2.2	Styrelsens vision .....	5
2.3	Mål for Skatteankestyrelsen i 2022 .....	5
<b>3.</b>	<b>Opfølgning på mål.....</b>	<b>7</b>
3.1	Skabelon for afrapportering.....	7
<b>4.</b>	<b>Aftale.....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>Bilag.....</b>	<b>9</b>
5.1	Målbeskrivelser.....	9
5.1.1	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1.....	9
5.1.2	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2.....	9
5.1.3	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3.....	11
5.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	11

# Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme

Skatteministeriets samlede koncern består af 10 styrelser og et departement. Der er 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



Kilde: Skatteministeriet

I den koncernfælles strategiske ramme indgår fire koncernfælles pejlemærker, der skal fungere som en fælles sigtelinje for alle styrelser og understøtte prioriteringen af aktiviteter og ressourcer på tværs af koncernen.

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

Mål- og resultatplanerne skal give mulighed for at opgøre, vurdere og prioritere indsatsen inden for den enkelte styrelses pejlemærker. Målene i mål- og resultatplanerne udformes på en sådan måde, at der løbende kan følges op på den konkrete resultatskabelse. Opfølgningen skal muliggøre iværksættelse af eventuelle korrigerende handlinger i form af en justeret prioritering og budgettering mv. med henblik på at sikre målopfyldelsen.

# Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet

## 2.1 Indledning

Mål- og resultatstyring er en udmøntning af hhv. strategisk styring og driftsstyring, der i sammenhæng med 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 2022 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau samtidig med, at udvikling og transformation i Skatteministeriets koncern fortsætter.

Der foregår i Skatteministeriets koncern løbende et arbejde med at udvikle og 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, og bør desuden ses i sammenhæng med aktivitets- og ressourceplanerne for de enkelte styrelser. Planerne skal bidrage til at styrke grundlaget for de løbende prioriteringer i Skatteministeriets koncern, så der er sammenhæng mellem de strategiske pejlemærker, aktiviteterne i styrelserne og bevillingsanvendelsen. Der arbejdes løbende på at optimere mål- og resultatstyringen, både ift. udviklingen af præcise og dækkende mål for koncernens kerneopgaver og etableringen af den relevante dataunderstøttelse.

## 2.2 Styrelsens vision

Skatteankestyrelsen vision er at sikre kompetent og uafhængig klagebehandling på skatteområdet.

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, gennemskuelig 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.

Medarbejdere 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. Styrelsens medarbejdere er samtidig åbne og servicemindede, når de er i kontakt med borgere, virksomheder og de afgørelsesmyndigheder, som styrelsen samarbejder med.

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

## 2.3 Mål for Skatteankestyrelsen i 2022

For hvert mål er der anført, hvorvidt målet er et koncernfælles mål eller vedrører hhv. udviklingsaktiviteter eller driftsaktiviteter.

### Pejlemærke 1:

Skatteankestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
1.1	Koncernfælles	Omdømme	Resultatet af omdømmemålingen skal som minimum være 3,3 point. Det måles på en skala fra 1-5.

### Pejlemærke 2:

Skatteankestyrelsen skal sikre en effektiv og ensartet klagebehandling af høj kvalitet, samt at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
2.1	Drift	Flere sager afgøres	Minimum 10.000 sager er afgjort.
2.2	Drift	Nedbringelse af sagsbehandlingstiden	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er maksimalt på 22 måneder.
2.3	Drift	Overholdelse af frister for borgernære sager forbedres	100 pct. af borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 er afsluttet inden for 12 måneder fra sagens modtagelse, såfremt der ikke indtræffer eksterne hændelser, der forlænger sagsbehandlingstiden.

2.4	Drift	<b>Nedbringelse af sagsbehandlingstiden for klagesager med tilhørende straffesag</b>	Alle klagesager, hvor Skatteforvaltningen efter 1. januar 2022 meddeler, at sagen er relateret til en potentiel straffesag, er fordelt til en sagsbehandler inden 30 dage fra meddelelsen herom. Endvidere er 80 pct. af disse sager afsluttet inden 18 måneder fra meddelelsen.
-----	-------	--------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Pejlemærke 3:**

Skatteankestyrelsen skal udarbejde ambitiøse og realistiske planer for forbedrings- og udviklingstiltag og sikre, at disse implementeres fuldt ud på tværs af styrelsen.

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
3.1	Udvikling	<b>On-boarding af ankenævnsmedlemmer</b>	Alle nye nævnsmedlemmer har fået udleveret og er blevet introduceret til digitale værktøjer. Endvidere har de fået tilbud om deltagelse i indslusningsforløb.

**Pejlemærke 4:**

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

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
4.1	Koncernfælles	<b>Høj faglighed i opgaveløsningen</b>	Det aggregerede resultat af tre spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (MTU), der indikerer niveauet af faglighed i opgaveløsningen, i gennemsnit er minimum 4,3 point. Der måles på en skala fra 1-5. Såfremt resultatkravet ikke indfries, skal der udarbejdes en plan for opfølgning.

# Opfølgning på mål

## 3.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en kvartalsvis opfølgning på Skatteankestyrelsens målopfyldelse med udgangspunkt i skabelonen i tabellen nedenfor.

### Skabelon for opfølgning og afrapportering

Nr.	Mål	Resultatkrav	1. – 4. kvartal	Status sidst	År til dato	Årsag/konsekvens	Handling
1.1	[Beskrivelse af målet]	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Resultat for 1. kvartal afrapporteres]	[rød/gul/grøn]	[Det samlede resultat år til dato afrapporteres]	[Beskrivelse af årsag, hvis status er gul/rød samt konsekvens heraf]	[Beskrivelse af evt. korrigerende handlinger og prioriteringer]
1.2							
1.3							



# Aftale

Mål- og resultatplanen indgås mellem Skatteankestyrelsens direktør og departementschefen. Skatteankestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Skatteankestyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes mellem Skatteankestyrelsen og departementet. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skatteankestyrelsen kan realisere målene for 2022.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2022.

**København, den 4. januar 2022**



Winnie Jensen

Direktør, Skatteankestyrelsen

**København, den 5. januar 2022**



Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

# Bilag

## 5.1 Målbeskrivelser

### 5.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

<b>Mål 1.1</b> Omdømme	
<b>Resultatkrav</b>	Resultatet af omdømmemålingen skal som minimum være 3,3 point. Det måles på en skala fra 1-5.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal nyde bred tillid blandt danskerne. Styrelsen skal opfattes som effektiv, pålidelig og kompetent til at løse sin kerneopgave. Der gennemføres en 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. Målingen gennemføres i 3. kvartal 2022.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, effektmål
<b>Afrapportering</b>	Afrapportering sker i 4. kvartal, når resultaterne for omdømmemålingen foreligger.

### 5.1.2 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

<b>Mål 2.1</b> Flere sager afgøres	
<b>Resultatkrav</b>	Minimum 10.000 sager er afgjort.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal understøtte en øget sagsafgang i 2022 sammenlignet med 2021 og 2020. Der forventes stigende sagsindgang til Skatteankestyrelsen i 2022 som følge af klagerne over de nye og historiske ejendomsvurderinger og opnormeringen i Skattestyrelsen. Den stigende sagsindgang skal imødegås af flere afgjorte sager for at mindske bunkedannelser. Målet for sagsafgang opgøres uden administrative sager.
<b>Type af mål</b>	Drift, outputmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.2**

## Nedbringelse af sagsbehandlingstiden

<b>Resultatkrav</b>	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er maksimalt på 22 måneder.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal understøtte at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes og har i gang sat initiativer med henblik på at afvikle gamle sager og optimere sagsbehandlingsprocessen. Sagsbehandlingstiden har været faldende siden 2019 og forventes fortsat at falde i 2022. Målet opgøres uden administrative sager.
<b>Type af mål</b>	Drift, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.3**

## Overholdelse af frister for borgernære sager forbedres

<b>Resultatkrav</b>	100 pct. af borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 er afsluttet inden for 12 måneder fra sagens modtagelse, såfremt der ikke indtræffer eksterne hændelser, der forlænger sagsbehandlingstiden.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte, at sagsbehandlingstiden for borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 ikke overstiger 12 måneder, jf. <i>'Aftale om en ny ankenævnstruktur og en hurtigere vej gennem klagesystemet'</i> af december 2018.</p> <p>Borgernære sager er sager, hvor klageren har behov for en hurtig afklaring, fx fordi klagesagen udgør en økonomisk belastning. Det gælder for både almindelige lønmodtagere og erhvervsdrivende.</p> <p>Eksterne hændelser er når</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sagen er stillet i bero på straffesag</li> <li>• Der er anmodet om syn og skøn</li> <li>• Der er tale om en principiel sag</li> <li>• Der er anmodet om retsmøde</li> <li>• Klagers manglende medvirken</li> </ul>
<b>Type af mål</b>	Drift, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.4**

## Nedbringelse af sagsbehandlingstiden for klagesager med tilhørende straffesag

<b>Resultatkrav</b>	Alle klagesager, hvor Skatteforvaltningen efter 1. januar 2022 meddeler, at sagen er relateret til en potentiel straffesag, er fordelt til en sagsbehandler inden 30 dage fra meddelelsen herom. Endvidere er 80 pct. af disse sager afsluttet inden 18 måneder fra meddelelsen.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte en nedbringelse af sagsbehandlingstiden for klagesager, hvor der hos Skatteforvaltningen samtidigt behandles en straffesag.</p> <p>Folketingets Ombudsmand har haft fokus på det retssikkerhedsmæssige problem ved de hidtidige lange sagsbehandlingstider i Skatteankestyrelsen for disse sager. Der er på baggrund heraf iværksat en målrettet effektivisering af sagsbehandlingen og driftsstyringen af klagesager, hvor der samtidigt er en straffesag.</p>
<b>Type af mål</b>	Drift, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 5.1.3 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

#### Mål 3.1.

##### On-boarding af ankenævnsmedlemmer

<b>Resultatkrav</b>	Alle nye nævnsmedlemmer har fået udleveret og er blevet introduceret til digitale værktøjer. Endvidere har de fået tilbud om deltagelse i indslusningsforløb.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal understøtte on-boarding af nye ankenævnsmedlemmer, herunder at de nye medlemmer både praktisk og fagligt er velforberejede til varetagelsen af nævnsarbejdet. Dette skal sikre, at ankenævnene kommer godt fra start, så sagsafgangen i 2022 ikke påvirkes af, at der er tilkommet nye ankenævnsmedlemmer.
<b>Type af mål</b>	Udvikling, aktivitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 5.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

#### Mål 4.1

##### Høj faglighed i opgaveløsningen

<b>Resultatkrav</b>	Det aggregerede resultat af tre spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (MTU), der indikerer niveauet af faglighed i opgaveløsningen, i gennemsnit er minimum 4,3 point. Der måles på en skala fra 1-5. Såfremt resultatkravet ikke indfris, skal der udarbejdes en plan for opfølgning.
<b>Beskrivelse</b>	Faglighed er kernen i alt, hvad Skatteministeriet gør, og er en af forudsætningerne for indfrielse af koncernens vision. Skatteankestyrelsen skal på baggrund heraf sikre en kontinuerlig høj faglighed i opgaveløsningen på tværs af alle opgaveområder i styrelsen, således den høje faglighed på tværs af Skatteministeriets koncern fastholdes og videreføres.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres ved udgangen af 1. halvår af 2022, hvor resultaterne fra MTU foreligger. Såfremt resultatkravet ikke indfris, skal planer for opfølgning afrapporteres inden udgangen af 2. halvår 2022.

