



Skatteministeriet

Mål- og resultatplan

Skatteankestyrelsen 2021

Indhold

1. Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme	3
2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet	4
2.1 Indledning	4
2.2 Styrelsens vision.....	5
2.3 Overblik over mål.....	5
3. Opfølgning på mål.....	7
3.1 Skabelon for afrapportering	7
4. Aftale	8
5. Bilag	9
5.1 Målbeskrivelser	9

1. 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.



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.

2. 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 2021 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

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

Boks 1. Skatteankestyrelsens grundfortælling

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, gennemsækelig 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 Overblik over mål

Tabel 1. Mål for Skatteankestyrelsen i 2021

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav Målet er nået, når
Pejlemærke 1: Skatteankestyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret	1.1	Omdømme (Koncernfælles)	Resultatet af den årlige omdømmemåling, som foretages i 3. kvartal 2021, skal som minimum være 3,3 point. Der måles på en skala fra 1-5.
	1.2	Interessenthåndtering (Koncernfælles)	Resultatet af interessentundersøgelsen, der foretages i 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5. Der skal udarbejdes en handleplan for interessenthåndtering for 2021 i 1. kvartal 2021.
Pejlemærke 2: Skatteankestyrelsen skal sikre en effektiv og ensartet klagebehandling af høj kvalitet, samt at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes.	2.1	Sagsafgang (Drift)	Antallet af afsluttede sager for 2021 er 7.500-8.500 sager. Målet opgøres uden administrative sager.
	2.2	Samlet gennemsnitlig sagsbehandlingstid (Drift)	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i 2021 er 24-27 måneder. Målet opgøres uden administrative sager.
	2.3	Opfyldelse af sagsbehandlingsmål for borgernære sager indkommet efter 1. januar 2019 (Drift)	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.

<p>Pejlemærke 3:</p> <p>Skatteankestyrelsen skal udarbejde ambitiøse og realistiske planer for forbedrings- og udviklingsiltag og sikre, at disse implementeres fuldt ud på tværs af styrelsen.</p>	<p>3.1</p>	<p>Prognosepræcision (Koncernfælles)</p>	<p>Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ligger inden for en udsvingsmargin på +/- 5 pct. i alle fire kvartalsopgørelser.</p>
<p>Pejlemærke 4:</p> <p>Skatteankestyrelsen skal sikre en kontinuerlig høj faglighed gennem rettidig rekruttering af nødvendige kompetencer samt strategisk medarbejder- og ledelsesudvikling</p>	<p>4.1</p>	<p>Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed (Koncernfælles)</p>	<p>Resultatet af måling af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit) der foretages i styrelsernes inter-sentanalyse 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.</p>
	<p>4.2</p>	<p>Styrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering og kompetenceudvikling samt fastholdelse de kommende 2-3 år og har udarbejdet konkrete planer for dette (Koncernfælles)</p>	<p>Målet anses som nået, når Skatteankestyrelsen 1) har identificeret kritiske behov for rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse (1. halvår 2021), og 2) har udarbejdet planer for tiltag, der kan understøtte dette (2. halvår 2021).</p>

Anm.: For hvert mål er der i parentes anført, hvorvidt målet er et *Koncernfælles mål* eller vedrører hhv. *Udviklingsaktiviteter* eller *Driftsaktiviteter*.

4. 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 departement. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skatteankestyrelsen kan realisere målene for 2021.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2021.

København, den 8. 1. 2021


Winnie Jensen

Direktør, Skatteankestyrelsen

København, den 13 JAN. 2021


Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

5. Bilag

5.1 Målbeskrivelser

Tabel 3. Målbeskrivelse for indfrielse af pejlemærke 1

Mål 1.1	Omdømme (Koncernfælles)
Resultatkrav	Resultatet af den årlige omdømmemåling, som foretages i 3. kvartal 2021, skal som minimum være 3,3 point. Der måles på en skala fra 1-5.
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 Skatteankestyrelsens 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.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afreportering	Afreportering sker ultimo 4. kvartal 2021, når resultaterne for omdømmemålingen foreligger.
Mål 1.2	Interessenthåndtering (Koncernfælles)
Resultatkrav	<p>Resultatet af interessentundersøgelsen, der foretages i 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.</p> <p>Der skal udarbejdes en handleplan for interessenthåndtering for 2021 i 1. kvartal 2021.</p>
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 Skatteankestyrelsens interessenthåndtering i ulige år. Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet. Målingen gennemføres i 3. kvartal 2021.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afreportering	Afreportering sker ultimo 4. kvartal 2021, når resultaterne for målingen foreligger.

Tabel 4. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

Mål 2.1	Sagsafgang
---------	------------

Resultatkrav	Antallet af afsluttede sager for 2021 er 7.500 – 8.500 sager. Målet opgøres uden administrative sager.						
Beskrivelse	<p>Skatteankestyrelsen vil i 2021 have fokus på at nedbringe sagsbeholdningen. Det indebærer bl.a., at Skatteankestyrelsen gør en særlig indsats for at reducere beholdningen af forholdsvis gamle og komplekse sager.</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>Det samlede antal afsluttede sager, ekskl. administrativt afsluttede sager, fordeles sig inden for følgende sagsområder:</p> <table border="0"> <tr> <td>FFF-sager: 150-200 sager</td> <td>Ejendomsvurderingssager: 1.850-2.100 sager</td> </tr> <tr> <td>Motor (værdiansættelse): 1000-1.100 sager</td> <td>Erhvervsbeskatning: 1.350-1.500 sager</td> </tr> <tr> <td>Personbeskatning: 450-500 sager</td> <td>Øvrige skattesager mv.: 2.700-3.100 sager</td> </tr> </table>	FFF-sager: 150-200 sager	Ejendomsvurderingssager: 1.850-2.100 sager	Motor (værdiansættelse): 1000-1.100 sager	Erhvervsbeskatning: 1.350-1.500 sager	Personbeskatning: 450-500 sager	Øvrige skattesager mv.: 2.700-3.100 sager
FFF-sager: 150-200 sager	Ejendomsvurderingssager: 1.850-2.100 sager						
Motor (værdiansættelse): 1000-1.100 sager	Erhvervsbeskatning: 1.350-1.500 sager						
Personbeskatning: 450-500 sager	Øvrige skattesager mv.: 2.700-3.100 sager						
Kategori	Driftsaktivitet, outputmål						
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist i 2021.						
Mål 2.2	Samlet gennemsnitlige sagsbehandlingstid						
Resultatkrav	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i 2021 er 24-27 mdr. Målet opgøres uden administrative sager.						
Beskrivelse	<p>Styrelsen arbejder med at nedbringe den gennemsnitlige sagsbehandlingstid. Dog forventes den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fortsat at være høj som følge af afviklingen af gamle sager.</p> <p>Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fordeles sig inden for følgende sagsområder:</p> <table border="0"> <tr> <td>FFF-sager: 33-40 mdr.</td> <td>Ejendomsvurderingssager: 19-21 mdr.</td> </tr> <tr> <td>Motor (værdiansættelse): 8-10 mdr.</td> <td>Erhvervsbeskatning: 37-41 mdr.</td> </tr> <tr> <td>Personbeskatning: 12-14 mdr.</td> <td>Øvrige skattesager mv.: 26-29 mdr.</td> </tr> </table>	FFF-sager: 33-40 mdr.	Ejendomsvurderingssager: 19-21 mdr.	Motor (værdiansættelse): 8-10 mdr.	Erhvervsbeskatning: 37-41 mdr.	Personbeskatning: 12-14 mdr.	Øvrige skattesager mv.: 26-29 mdr.
FFF-sager: 33-40 mdr.	Ejendomsvurderingssager: 19-21 mdr.						
Motor (værdiansættelse): 8-10 mdr.	Erhvervsbeskatning: 37-41 mdr.						
Personbeskatning: 12-14 mdr.	Øvrige skattesager mv.: 26-29 mdr.						
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål						
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist i 2021.						

Mål 2.3	Opfyldelse af sagsbehandlingsmål for borgernære sager indkommet efter 1. januar 2019
Resultatkrav	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.
Beskrivelse	<p>Det er med <i>Aftale om en ny ankenævnstruktur og en hurtigere vej gennem klagesystemet</i> af december 2018 aftalt, at sagsbehandlingstiden for borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 ikke må overstige 12 måneder.</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 kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagen er stillet i bero • Der er anmodet om syn og skøn • Der er tale om en principiel sag • Der er anmodet om retsmøde • Klagers manglende medvirken
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
Afreportering	Målet afreporteres kvartalsvist i 2021.

Tabel 5. Målbeskrivelse for indfrielse af pejlemærke 3

Mål 3.1	Prognosepræcision (Koncernfælles)
Resultatkrav	Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ligger inden for en udsvingsmargin på +/- 5 pct. i alle fire kvartalsopgørelser.
Beskrivelse	Der foretages kvartalsvis en måling af den procentvise afvigelse mellem faktisk forbrug i perioden og prognosen for budgettet i samme periode. Opgørelsen foretages på baggrund af prognose- og regnskabsdata for den samlede driftsbevilling i SKS og beregningsmetode identisk med det anvendte i Statens Benchmarkdatabase.
Type af mål	Driftsaktivitet, aktivitetsmål
Afreportering	Der afreporteres kvartalsvis i forbindelse med udgiftsopfølgningerne.

Tabel 6. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

Mål 4.1	Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed (Koncernfælles)
----------------	--

Resultatkrav	Resultatet af måling af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit) der foretages i styrelsernes interressentanalyse 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Skatteankestyrelsen skal anses som havende høj faglighed og kompetente medarbejdere. Der måles på hhv. faglighed og kompetencer i den tilbagevendende interressentmåling for styrelserne.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
Afrapportering	Det afrapporteres i slutningen af 4. kvartal i 2021.
Mål 4.2	Styrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering og kompetenceudvikling samt fastholdelse de kommende 2-3 år og har udarbejdet konkrete planer for dette (Koncernfælles)
Resultatkrav	Målet anses som opnået når: 1) Skatteankestyrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse (1. halvår) og 2) Udarbejdet planer for tiltag, der kan understøtte dette (2. halvår).
Beskrivelse	Det er målet at sikre, at Skatteankestyrelsen har de rette kompetencer og kan rekruttere og fastholde de rigtige medarbejdere. Der udarbejdes derfor en plan som kan identificere behov i relation til rekruttering og kompetencer i styrelsen.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i forbindelse med halvårsmøder i forlængelse af hhv. 2. kvartal og 4. kvartal i 2021.