

# Mål- og resultatplan



Skatteankestyrelsen 2023

# 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 2023 .....	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.....	12
5.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	12
5.1.5	Målbeskrivelse for indfrielse af FN's verdensmål.....	13

# 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 strategiske 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 strategiske koncernfælles pejlemærker er der for hver styrelse udarbejdet en styrelsesvision og fastlagt en række strategiske pejlemærker, der er en udmøntning af de strategiske 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 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 departementet og direktøren for styrelsen, jf. *Finansministeriets inspirationsmateriale 'Strategisk styring med resultater i fokus'*.

I 2023 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau og inden for planlagte frister samtidig med, at den igangværende udvikling 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.

I 2023 indgår et nyt koncernfælles mål om, at Skatteministeriets koncern arbejder på at reducere energiforbruget. Det bidrager til den overordnede indsats i samfundet med at håndtere den nuværende forsynings- og energikrise, og understøtter samtidig FN's verdensmål. Der er ligeledes en synliggørelse af øvrige mål i mål- og resultatplanen, der understøtter FN's verdensmål for at fremme opmærksomheden på en bæredygtig samfundsudvikling.

## 2.2 Styrelsens vision

Skatteankestyrelsens 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 2023

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	<b>Interessenthåndtering</b>	Resultatet af interessentundersøgelsen, der foretages i 2023, skal som minimum være 4,0 point. Der 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 16.000 sager er afgjort.
2.2	Drift	Nedbringelse af sagsbehandlingstiden	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er højst 17 måneder.
2.3	Drift	Rettidig behandling af borgernære sager	Alle borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 er afsluttet inden for 12 måneder fra sagens modtagelse.
2.4	Drift	Nedbringelse af sagsbehandlingstiden for klagesager med tilhørende straffesag	Minimum 80 pct. af alle klagesager med tilhørende straffesag skal være afsluttet indenfor 18 måneder fra meddelelsen.
2.5	Drift	Klager over de fremrykkede erhversvurderinger og de første nye ejendomsvurderinger afgøres	Inden udgangen af 2023 skal alle fremrykkede klager over erhverv, skov- og landbrug samt klager over de første nye ejendomsvurderinger være afgjorte.

**Pejlemærke 3:**

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

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
3.1	Udvikling	Produktivitet for klager over nye ejerboligvurderinger forbedres	Det gennemsnitlige timeforbrug pr. ny ejerboligvurdering er højest 21 timer.

**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	Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed	Resultatet af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit), der foretages i styrelsens interessentanalyse 2023, skal som minimum være 4,1 point. Der måles på en skala fra 1-5.

**FN's verdensmål:**

Målet bidrager til at håndtere den igangværende energikrise og understøtter samtidig FN's verdensmål nr. 13 om klimaindsats

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
5.1	Koncernfælles	Reduktion af energiforbruget	Koncernens samlede energiforbrug pr. medarbejder på hhv. varme og el er reduceret med 5 pct.

# 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 2023.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2023.

**København, den 14. december**

Winnie Helene Jensen



Direktør, Skatteankestyrelsen

**København, den 20. december 2022**

Jens Brøchner



Departementschef, Skatteministeriet

# Bilag

## 5.1 Målbeskrivelser

### 5.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

<b>Mål 1.1</b> Interessenthåndtering	
<b>Resultatkrav</b>	Resultat af interessentundersøgelsen, der foretages i 2023, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
<b>Beskrivelse</b>	Kerneinteressenter skal opleve Skatteankestyrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering. 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 forventeligt i 2. kvartal.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

### 5.1.2 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

<b>Mål 2.1</b> Flere sager afgøres	
<b>Resultatkrav</b>	Minimum 16.000 sager er afgjort.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal understøtte en øget sagsafgang i 2023 sammenlignet med 2022 og 2021. Der forventes stigende sagsindgang til Skatteankestyrelsen i 2023 som følge af klagerne over 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. Målopfyldelsen er under forudsætning af, at udsendelsesplanen for de nye ejendomsvurderinger følger den fastlagte tidsplan. Herudover forudsætter antallet af afgjorte sager også, at alle klager over de nye ejerboligvurderinger, som modtages og sagsbehandles i 2023, er fuldt systemunderstøttede.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, outputmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.2**

## Nedbringelse af sagsbehandlingstiden

<b>Resultatkrav</b>	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er højest 17 måneder.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes, og har igangsat initiativer med henblik på at afvikle gamle sager og optimere sagsbehandlingsprocessen. Sagsbehandlingstiden har været faldende siden 2019 og forventes fortsat at falde i 2023. Målet opgøres uden administrative sager. Målopfyldelsen er under forudsætning af, at udsendelsesplanen for de nye ejendomsvurderinger følger den fastlagte tidsplan. Herudover forudsætter Skatteankestyrelsens sagsbehandlingstid også, at alle klager over de nye ejerboligvurderinger, som modtages og sagsbehandles i 2023, er fuldt systemunderstøttede.</p> <p>Et særskilt fokus på nedbringelsen af sagsbehandlingstiden bidrager til, at borgerne oplever skatteadministrationen som effektiv og ansvarlig, hvilket understøtter FN's verdensmål nr. 16 om effektive og ansvarlige institutioner.</p>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.3**

## Rettidig behandling af borgernære sager

<b>Resultatkrav</b>	Alle 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>Ved eksterne hændelser forstås:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sagen er stillet i bero på grund af straffesag</li><li>• Sagen er stillet i bero på grund af domstolssag</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>• Klagerens manglende medvirken</li></ul>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.4****Nedbringelse af sagsbehandlingstiden for klagesager med tilhørende straffesag**

<b>Resultatkrav</b>	Minimum 80 pct. af alle klagesager med tilhørende straffesag skal være afsluttet indenfor 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 måltrettet effektivisering af sagsbehandlingen og driftsstyringen af klagesager, hvor der samtidigt er en straffesag.</p>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 2.5****Klager over de fremrykkede erhvervsvurderinger og de første nye ejendomsvurderinger afgøres**

<b>Resultatkrav</b>	Inden udgangen af 2023 skal alle fremrykkede klager over erhverv, skov- og landbrug samt klager over de første nye ejendomsvurderinger være afgjorte, såfremt der ikke indtræffer eksterne hændelser, der forlænger sagsbehandlingstiden.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte, at sagsbehandlingstiden ikke stiger ved at imødegå, at klager over alle fremrykkede erhvervsvurderinger og de første nye ejendomsvurderinger afvikles inden udgangen af 2023, såfremt der ikke indtræffer eksterne hændelser, der forlænger sagsbehandlingstiden. I 2021 og 2022 har styrelsen modtaget et større antal klager over de historiske vurderinger for erhverv, skov og landbrug (FREV). Derudover har styrelsen modtaget de første klager over de nye ejendomsvurderinger. Fra 2023 forventer Skatteankestyrelsen at modtage et endnu større antal klager over de nye ejendomsvurderinger, og den store sagsmængde giver risiko for lange sagsbehandlingstider, hvilket er en udfordring for borgernes retssikkerhed. Det er derfor vigtigt at afvikle overstående sager inden udgangen af 2023.</p> <p>Ved eksterne hændelser forstås:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sagen er stillet i bero på grund af en straffesag</li><li>• Sagen er stillet i bero på grund af domstolssag</li><li>• Der er tale om en principiel sag</li><li>• Klagerens manglende medvirken</li></ul>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, outputmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 5.1.3 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

#### Mål 3.1

Produktiviteten for klager over nye ejerboligvurderinger forbedres

<b>Resultatkrav</b>	Det gennemsnitlige timeforbrug pr. ny ejerboligvurdering er højst 21 timer.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte høj produktivitet på ejendomsvurderingsområdet og herunder understøtte en nedbringelse af timeforbruget på de nye ejerboligsager. I 2023 forventes klagebehandlingen at blive mere digitalt understøttet, hvilket forventes at medføre, at timeforbruget pr. sag vil falde. Samtidig er styrelsen i gang med at mande op og oplære nye medarbejdere. I takt med at sagsbehandlerne bliver mere erfarne forventes det ligeledes, at det gennemsnitlige timeforbrug pr. sag vil falde.</p> <p>Målopfyldelsen er under forudsætning af, at udsendelsesplanen for de nye ejendomsvurderinger følger den fastlagte tidsplan. Herudover forudsætter timeforbruget pr. ny ejerboligvurdering også, at alle klager over de nye ejerboligvurderinger, som modtages og sagsbehandles i 2023, er fuldt systemunderstøttede.</p>
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 5.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

#### Mål 4.1

Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed

<b>Resultatkrav</b>	Resultatet af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit), der foretages i styrelsens interessentanalyse 2023, skal som minimum være 4,1 point. Der måles på en skala fra 1-5
<b>Beskrivelse</b>	Skatteankestyrelsen skal anses som havende høj faglighed og kompetente medarbejdere. Der måles på hhv. faglighed og kompetencer i den tilbagevendende interessentmåling for styrelserne.
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4 kvartal.

### 5.1.5 Målbeskrivelse for indfrielse af FN's verdensmål

#### FN's verdensmål

#### Reduktion af energiforbruget

<b>Resultatkrav</b>	Koncernens samlede energiforbrug pr. medarbejder på hhv. varme og el er reduceret med 5 pct.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelserne vil med målet bidrage til en bæredygtig udvikling ift., klimaet, og samtidig bidrage til at reducere de hidtil usete udfordringer med forsyningsikkerheden, som Danmark står over for.</p> <p>Reduktionen i energiforbruget hentes bl.a. ved at sænke temperaturen i fyringssæsonen på alle lokationer, etablere LED-belysning og sensorstyring af lyset på relevante lokationer, hvor dette ikke allerede er etableret samt ved adfærdspåvirkning af energikampagner mv. Herudover sker der løbende en udskiftning af el-apparater såsom køleskabe, toiletter mv. for at sikre at alle lokationer har energivenlige apparaturer.</p> <p>Målet opgøres pba. af forbruget pr. medarbejder. Baseline for elforbruget er de sidste tre kvartaler i 2022, eftersom medarbejderne var hjemsendt i 1. kvartal 2022, mens baseline for varmemeforbruget er hele 2022. Det bemærkes, at målet opgøres i et koncernfælles resultatkrav, og den enkelte styrelse bidrager til dette. Der gøres status på forbruget medio 2023 mhp. om estimerterne for resultatkravet er realistiske.</p>
<b>Type af mål</b>	Koncernfælles mål, outputmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

