

# Mål- og resultatplan



Administrations- og Servicestyrelsen 2022

# Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet.....</b>	<b>5</b>
2.1	Indledning .....	5
2.2	Styrelsens vision.....	6
2.3	Mål for Administrations- og Servicestyrelsen i 2022.....	6
<b>3.</b>	<b>Opfølgning på mål .....</b>	<b>8</b>
3.1	Skabelon for afrapportering .....	8
<b>4.</b>	<b>Aftale.....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Bilag.....</b>	<b>10</b>
5.1	Målbeskrivelser.....	10
5.1.1	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1.....	10
5.1.2	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2.....	11
5.1.3	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3.....	12
5.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	13

# Skatteministeriets koncernfælles strate- giske 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

Administrations- og Servicestyrelsens vision er, at vi understøtter en velfungerende skatteforvaltning ved at yde service af høj kvalitet og administrere effektivt.

### Administrations- og Servicestyrelsens grundfortælling

Administrations- og Servicestyrelsens opgave er at sikre, at departement og styrelser i Skatteministeriets koncern kan fokusere på deres kerneopgaver, fordi vi effektivt varetager koncernens fælles administrations- og servicefunktioner.

Vores fokus er altid, hvordan vi bedst muligt kan understøtte forretningens behov. Og vi tilpasser vores løsninger og ydelser, når behovene ændres. Vi har løbende fokus på at optimere og kvalitetssikre arbejdsprocesser og sags-gange inden for blandt andet rekruttering, HR, Bygninger, service, indkøb og bogføring.

Administrations- og Servicestyrelsens ydelser er essentielle for den samlede opgaveløsning i Skatteministeriets koncern. Det kræver, at vi både leverer fagligt stærke løsninger og er konstruktive medspillere. Derfor er det vigtigt, at vores medarbejdere står på et solidt fagligt fundament og samtidigt er både servicemindedede og løsningsorienterede.

Vi tager ansvar, og vi samarbejder om den samlede opgave og i de daglige beslutninger. Sammen med de andre styrelser under Skatteministeriet sikrer Administrations- og Servicestyrelsen fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor.

## 2.3 Mål for Administrations- og Servicestyrelsen i 2022

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

### Pejlemærke 1:

Administrations- og Servicestyrelsen skal effektivt levere relevante shared service ydelser af høj kvalitet, så de øvrige styrelser kan fokusere på deres kerneopgaver

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
1.1	Drift	<b>Styrelsen leverer shared service ydelser til tiden</b>	1) Minimum 95 pct. af sagerne til Indkøb og Udbud samt Faktura og Rejser, overholder den fastsatte tidsfrist 2) Minimum 97 pct. af ansættelseskontrakter (medarbejdere og chefer) ved nyrekrutteringer til Skatteministeriets koncern er korrekte
1.2	Drift	<b>Styrelsen leverer shared service ydelser af høj kvalitet på regnskabsområdet</b>	1) Minimum 95 pct. af modtagne fakturaer er sendt til varemottagelse senest inden for fem hverdage 2) Minimum 95 pct. af alle fakturaer der er varemottaget og godkendt, er bogført inden for fire hverdage
1.3	Drift	<b>Styrkede indsatser på rekruttering, onboarding og fastholdelse – pilotforsøg</b>	1) Resultaterne for enheder, der deltager i pilotforsøg, er forbedrede ift. baseline

**Pejlemærke 2:**

Administrations- og Servicestyrelsen skal udvikle og understøtte koncernfælles rammer, vilkår og værktøjer, så Skatteministeriets koncern fortsat er en effektiv, tidssvarende og attraktiv arbejdsplads

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
2.1	Drift	<b>Korrekte værktøjer der understøtter fremtidige virtuelle opgaveløsninger</b>	Den gennemsnitlige tilfredshed med lærings- og videnstilbud, der understøtter digital kompetenceudvikling, er minimum 4,0 på en skala fra 1-5.

**Pejlemærke 3:**

Administrations- og Servicestyrelsen skal sikre et godt samarbejde og gode relationer til de øvrige styrelser samt gennemsigtighed og involvering i opgaveløsningen

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
3.1	Drift	<b>Høj kundetilfredshed</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med udvalgte services i serviceportalen er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> <li>2) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med rekrutteringsunderstøttelse er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> <li>3) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med udvalgte lederudviklingsaktiviteter og lederunderstøttelse er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> </ol>
3.2	Udvikling	<b>Gennemsigtighed i prioriteringen af ydelser</b>	Der er gennemført en identifikation og prioritering af udvalgte ydelser med henblik på at indgå i budgetprocessen for 2023.

**Pejlemærke 4:**

Administrations- og Servicestyrelsen 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 indfris, skal der udarbejdes en plan for opfølgning.

# Opfølgning på mål

## 3.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en kvartalsvis opfølgning på Administrations- og Servicestyrelsens 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 Administrations- og Servicestyrelsens direktør og departementschefen. Administrations- og Servicestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Administrations- og Servicestyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes mellem Administrations- og Servicestyrelsen og departementet. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Administrations- og Servicestyrelsen 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.

**Herning, den 21-12-2021**



Claus Henrik Larsen

Direktør, Administrations- og Servicestyrelsen

**København, den 21-12-2021**



Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

# Bilag

## 5.1 Målbeskrivelser

### 5.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

#### Mål 1.1

Styrelsen leverer shared service ydelser til tiden

<b>Resultatkrav</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Minimum 95 pct. af sagerne til Indkøb &amp; Udbud samt Faktura &amp; Rejser, overholder den fastsatte tidsfrist</li><li>2) Minimum 97 pct. af ansættelseskontrakter (medarbejdere og chefer) ved nyrekrutteringer til Skatteministeriets koncern er korrekte</li></ol>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal sikre, at de ydelser, som styrelsen leverer, er af høj kvalitet målt på korrekthed og effektivitet, samt i overensstemmelse med gældende regler, instrukser og aftaler.</p> <p>Opgørelsen af korrekt indmeldte sager sker ved at tage antallet af afsluttede sager i serviceportalen, hvor tidsfristen jf. serviceleveranceaftalen er overholdt, deles med det totale antal afsluttede sager i kvartalet. Nyrekrutteringer dækker ikke over tillægskontrakter.</p> <p>Opgørelsen af korrekte ansættelseskontrakter sker ved, at der foretages en stikprøvekontrol på 5 pct. af alle nye kontrakter for medarbejdere og chefer i koncernen.</p>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

#### Mål 1.2

Styrelsen leverer shared service ydelser af høj kvalitet på regnskabsområdet

<b>Resultatkrav</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Minimum 95 pct. af modtagne fakturaer er sendt til varemodtagelse senest inden for fem hverdage</li><li>2) Minimum 95 pct. af alle fakturaer der er varemodtaget og godkendt, er bogført inden for fire hverdage</li></ol>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte, at betalingsfrister for fakturaer overholdes. Styrelsen servicerer Skatteministeriets koncern med fakturahåndtering.</p> <p>Styrelsen skal sikre, at minimum 95 pct. af modtagne fakturaer er sendt til varemodtagelse senest inden for fem hverdage, og afrapporterer ved at opgøre procentsatsen af fakturaer, der overholder fem hverdage fra modtagelsesdato til fakturaen, er klar til varemodtagelse.</p> <p>Styrelsen skal sikre, at minimum 95 pct. af alle fakturaer, der er varemodtaget og godkendt, er bogført inden for fire hverdage, og afrapporterer ved at opgøre procentsatsen af fakturaer, der overholder fire hverdage fra godkendelsesdato til fakturaen er bogført.</p>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**Mål 1.3**

## Styrkede indsatser på rekruttering, onboarding og fastholdelse – pilotforsøg

<b>Resultatkrav</b>	1) Resultaterne for enheder, der deltager i pilotforsøg, er forbedrede ift. baseline
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal sikre, at de rette værktøjer og analyser er til rådighed for Skatteministeriets koncern, så rekruttering og fastholdelse sker med et strategisk perspektiv i de enkelte enheder. Styrelsen afvikler et pilotforsøg, der skal vise, at øget anvendelse af værktøjer og analyser – med strategisk afsæt i pågældende enheds rekrutterings- og kompetencestrategi – understøtter et bredt kandidatfelt, samt forbedrer fastholdelsen og tilfredsheden med ansættelsesprocessen.</p> <p>Styrelsen fastsætter målemetoder samt baseline for pilotforsøg i første kvartal, og der afrapporteres på de valgte områder i andet, tredje samt fjerde kvartal. Resultaterne for de udvalgte områder skal være forbedrede ift. baseline.</p> <p>Styrelsen afrapporterer på hvor mange pct. af nyansatte i enheder, der deltager i pilotforsøg, der fortsat arbejder i Skatteministeriets koncern efter 12 måneder. Det bemærkes, at data vedrørende Medarbejder- og Kompetencestyrelsen ikke indgår, idet de benytter andre IT-systemer.</p>
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

**5.1.2 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2****Mål 2.1**

## Korrekte værktøjer der understøtter fremtidige virtuelle opgaveløsninger

<b>Resultatkrav</b>	Den gennemsnitlige tilfredshed med lærings- og videnstilbud, der understøtter digital kompetenceudvikling, er minimum 4,0 på en skala fra 1-5.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal udbyde lærings- og videnstilbud, der understøtter fremtidige virtuelle og hybride opgaveløsninger, rettet mod medarbejdere og ledere. Styrelsen spørger et udsnit af deltagerne på de udvalgte lærings- og videnstilbud.
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

### 5.1.3 Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

#### Mål 3.1

##### Høj kundetilfredshed

<b>Resultatkrav</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med udvalgte services i serviceportalen er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> <li>2) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med rekrutteringsunderstøttelse er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> <li>3) Den gennemsnitlige kundetilfredshed med udvalgte lederudviklingsaktiviteter og lederunderstøttelse er min. 4,0 på en skala fra 1-5</li> </ol>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Styrelsen skal understøtte en tilfredshed blandt de øvrige styrelser er på udvalgte kerneområder inden for serviceportalen, rekrutteringsunderstøttelse samt udvalgte lederudviklingsaktiviteter og lederunderstøttelse.</p> <p>Der sendes tilfredshedsundersøgelser til et udvalg af de brugere, der har modtaget ydelser fra kontorerne Indkøb og Udbud, Personale samt Faktura og Rejser.</p> <p>Der sendes tilfredshedsundersøgelser til alle rekrutterende ledere.</p> <p>Der sendes tilfredshedsundersøgelser til alle deltagere ved de udvalgte lederudviklingsaktiviteter og lederunderstøttelse.</p>
<b>Type af mål</b>	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres kvartalsvist.

#### Mål 3.2

##### Gennemsigtighed i prioriteringen af ydelser

<b>Resultatkrav</b>	Der er gennemført en identifikation og prioritering af udvalgte ydelser med henblik på at indgå i budgetprocessen for 2023.
<b>Beskrivelse</b>	Styrelsen skal understøtte gennemsigtighed og inddragelse i prioriteringen af ydelser for styrelsen. Identifikation og prioritering af mulige ydelser drøftes med departementet og med styrelserne (Shared Service Board og Fælles Myndighedsforum +3). Der udarbejdes et beslutningsoplæg med konkrete forslag til op- og nedprioriteringer samt evt. nye ydelser, som forelægges koncernledelsen.
<b>Type af mål</b>	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 3. kvartal.

## 5.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

### Mål 4.1

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

---

<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. Administrations- og Servicestyrelsen skal på baggrund heraf sikre en kontinuerlig høj faglighed i opgaveløsningen på tværs af alle opgaveområder i styrelsen, således at 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.

---



**ADMINISTRATIONS  
OG SERVICE  
STYRELSEN**

[www.adst.dk](http://www.adst.dk)

Administrations- og  
Servicestyrelsen er en del  
af Skatteministeriets koncern