



# Skatteministeriet

## Mål- og resultatplan

### Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 2021

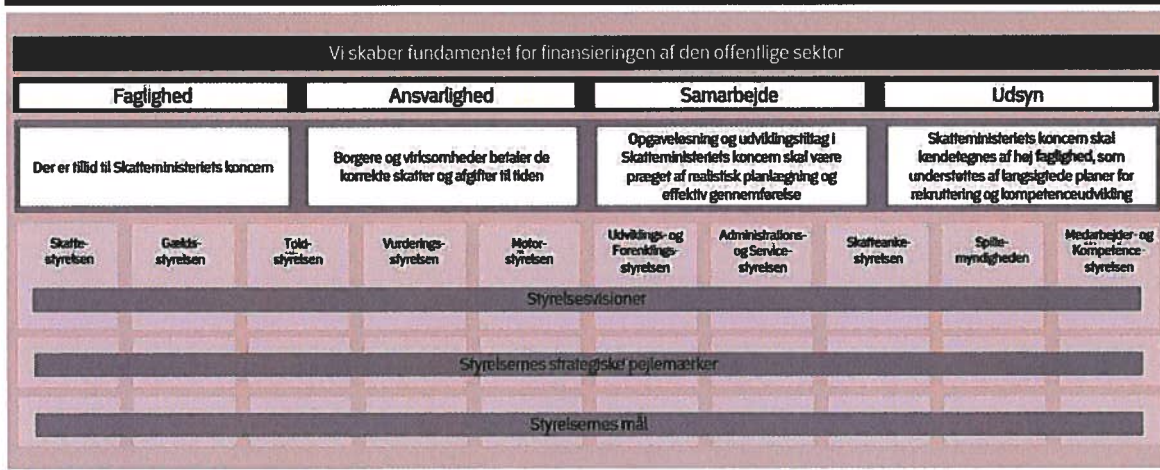
## Indhold

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

Figur 1. Koncernfælles strategisk ramme



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 opføre, 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, porteføljestyling, 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

Medarbejder- og Kompetencestyrelsens vision er at sikre gode rammer for velfungerende statslige arbejdspladser.

### Boks 1. Medarbejder- og Kompetencestyrelsens grundfortælling

Medarbejder- og Kompetencestyrelsens opgave er at sikre gode rammer for attraktive og velfungerende statslige arbejdspladser, hvor ledere og medarbejdere har de rette kompetencer til at løse velfærdssamfundets opgaver.

Det gør vi ved at indgå og implementere overenskomster og aftaler for det statslige arbejdsmarked, at udvikle politikker og aktiviteter inden for arbejdsmiljø, samarbejde, kompetencer, rekruttering og ledelse samt at understøtte de statslige arbejdspladser med en rådgivning af høj faglig kvalitet.

Vores opgave er forbundet med stort ansvar og bevågenhed. Vi baserer vores arbejde på analyser og en stærk faglighed og er i udøvelsen af vores opgaver så transparente som muligt. Vi tager ansvar for at skabe de bedste resultater i processer baseret på dialog og samarbejde med de faglige organisationer, de statslige arbejdspladser og andre relevante samarbejdspartnere. Vi orienterer os bredt, helhedsorienteret og langsigtet – også internationalt.

Vi tager ansvar, og vi samarbejder – om den samlede opgave og i de daglige beslutninger.

## 2.3 Overblik over mål

Tabel 1. Mål for Medarbejder- og Kompetencestyrelsen i 2021

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav Målet er nået, når
<b>Pejlemærke 1:</b> Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre, at statslige institutioner oplever styrelsen som effektiv, pålidelig og kompetent, og at kerneinteressenterne oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret.	1.1	<b>Interessenthåndtering</b> (Koncernfælles)	Resultatkravet for målet anses for opnået ved en gennemsnitlig score på 4,0 i interessentmålingen.
<b>Pejlemærke 2:</b> Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre, at overenskomstforhandlingerne i 2021 samt implementering heraf er kendetegnet af dialog og interessefinddragelse med henblik på at opnå et resultat, som understøtter gode rammer for attraktive og velfungerende statslige arbejdspladser.	2.1	<b>Inddragelse af statslige interessenter</b> (Drift)	Der er faciliteret processer med relevante statslige interessenter undervejs i overenskomstforhandlingerne samt i implementeringsfasen mhp. at resultatet understøtter attraktive og velfungerende arbejdspladser.
	2.2	<b>Dialog og samarbejde med organisationerne</b> (Drift)	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har gennemført overenskomstforhandlinger på baggrund af blandt andet en løbende dialog med organisationerne.
	2.3	<b>Dialog med øvrige arbejdsgiverparter</b> (Drift)	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har gennemført overenskomstforhandlinger på baggrund af blandt andet en løbende dialog med de øvrige arbejdsgiverparter.



<p><b>Pejlemærke 3:</b></p> <p>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal gennem værdiskabende ledelses- og kompetenceudvikling samt etablering af fælles retning på relevante områder understøtte rammerne for en løsning af kerneopgaverne af høj kvalitet på statens arbejdspladser.</p>	3.1	Alle 5 forløb i PLUS-programmet (Program for Lederudvikling i Staten) evalueres positivt af deltagerne (Drift)	Minimum 85 pct. af deltagerne svarer "meget enig" eller "enig" på følgende spørgsmål: "Hvor enig er du i, at dit læringsudbytte af det samlede kursusforløb har været tilfredsstillende"?
	3.2	Styrket understøttelse af de statslige arbejdspladser med fælles statslige tilbud og løsninger (Udvikling)	Udbudsproces vedr. den fællesstatslige rekrutteringsløsning er afsluttet og løsningen er i drift i 4. kvartal 2021.
	3.3	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen går foran med at understøtte de statslige arbejdspladser ift. relevante dagsordener (Udvikling)	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har på relevante områder givet ministerområderne et godt afsæt for at sikre attraktive og velfungerende arbejdspladser.
<p><b>Pejlemærke 4:</b></p> <p>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal konsolideres som en velfungerende organisation, der sikrer opgaveløsning af høj kvalitet, herunder rettidig og kompetent rådgivning.</p>	4.1	Kompetent og relevant rådgivning (Drift)	Målet er nået ved en score på mindst 3,5 på en skal fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
	4.2	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har en kort sagsbehandlingstid for pensionsretlige udtalelser (Drift)	90 pct. af anmodningerne om pensionsretlige udtalelser er færdigbehandlet inden for 10 arbejdsdage efter modtagelse af anmodningen.
	4.3	Prognosepræcision (Koncernfælles)	Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ligger inden for en udsvingsmargin på +/- 5 pct. i alle fire kvartalsopgørelser.
	4.4	Relevant og brugerorienteret værktøj (Drift)	Personaleadministrativ Vejledning (PAV) er revideret med resultaterne fra OK21 den 1. august. Der er herudover udarbejdet handleplan på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelsen vedr. PAV fra 2020 ved udgangen af 2. kvartal 2021. Milepælene i handleplanen følges i den resterende del af 2021.
	4.5	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har en kort sagsbehandlingstid for behandling af anmodninger om aktindsigt (Drift)	85 pct. af sager om anmodning om aktindsigt er afsluttet inden for 7 arbejdsdage.
<p><b>Pejlemærke 5:</b></p> <p>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre en kontinuerlig høj faglighed gennem rettidig rekruttering af nødvendige kompetencer samt strategisk medarbejder- og ledelsesudvikling.</p>	5.1	Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed (Koncernfælles)	Resultatet af måling af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit) der foretages i styrelsernes interessentanalyse 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
	5.2	Styrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering og kompetenceudvikling samt fastholdelse de kommende 2-3 år og har udarbejdet konkrete planer for dette (Koncernfælles)	Målet anses som opnået når: 1) Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse (1. halvår) og 2) Udarbejdet planer for tiltag, der kan understøtte dette (2. halvår).

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 Medarbejder- og Kompetencestyrelsens direktør og departementschefen. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

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

  
Signe Friberg Nielsen

Direktør, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

København, den 15 JAN. 2021

  
Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet



## 5. Bilag

### 5.1 Målbeskrivelser

Tabel 3. Målbeskrivelse for indfrielse af pejlemærke 1

<b>Mål 1.1</b>	<b>Interessenthåndtering (Koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Resultatkravet for målet anses for opnået ved en gennemsnitlig score på 4,0 i interessenthåndteringen.
Beskrivelse	<p>Kerneinteressenterne skal opleve Medarbejder- og Kompetencestyrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering.</p> <p>Der foretages en måling af Medarbejder- og Kompetencestyrelsens interessenthåndtering i ulige år. Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet. Målingen gennemføres i 3. kvartal i 2021.</p>
Type af mål	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Afrapportering sker ultimo 4. kvartal 2021, når resultaterne for målingen foreligger.

Tabel 4. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

<b>Mål 2.1</b>	<b>Inddragelse af statslige interessenter</b>
Resultatkrav	Der er faciliteret processer med relevante statslige interessenter undervejs i overenskomsthøringerne samt i implementeringsfasen mhp. af resultatet understøtter attraktive og velfungerende arbejdspladser.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen inddrager statslige interessenter undervejs i overenskomsthøringerne samt i implementeringsfasen mhp. af resultatet understøtter attraktive og velfungerende arbejdspladser.
Type af mål	Driftsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Afrapportering sker i 2., 3., og 4. kvartal 2021 (på initiativer).
<b>Mål 2.2</b>	<b>Dialog og samarbejde med organisationerne</b>
Resultatkrav	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har gennemført overenskomsthøring på baggrund af blandt andet en løbende dialog med organisationerne.

Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i løbende dialog med organisationerne for at understøtte et OK-resultat, der sikrer velfungerende offentlige arbejdspladser.
Type af mål	Driftsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 2. kvartal 2021 (på initiafiver).
<b>Mål 2.3</b>	<b>Dialog med øvrige arbejdsgiverparter</b>
Resultatkrav	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har gennemført overenskomsthforhandlinger på baggrund af blandt andet en løbende dialog med de øvrige arbejdsgiverparter.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i løbende dialog med de øvrige arbejdsgiverparter.
Type af mål	Driftsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 2. kvartal 2021 (på initiafiver).

Tabel 5. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

<b>Mål 3.1</b>	<b>Alle 5 forløb i PLUS-programmet (Program for Lederudvikling i Staten) evalueres positivt af deltagerne</b>
Resultatkrav	Minimum 85 pct. af deltagerne svarer "meget enig" eller "enig" på følgende spørgsmål: "Hvor enig er du i, at dit læringsudbytte af det samlede kursusforløb har været tilfredsstillende"?
Beskrivelse	Der måles på deltagerens udbytte af forløbene.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 4. kvartal 2021.
<b>Mål 3.2</b>	<b>Styrket understøttelse af de statslige arbejdspladser med fælles statslige tilbuds og løsninger</b>
Resultatkrav	Udbudsproces vedr. den fællesstatslige rekrutteringsfestløsning er afsluttet og løsningen er i drift i 4. kvartal 2021.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har gennemført udbudsproces og idriftsat den fællesstatslige rekrutteringsfestløsning.



Type af mål	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 4. kvartal 2021.
<b>Mål 3.3</b>	<b>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen går foran med at understøtte de statslige arbejdspladser iff. relevante dagsordener</b>
Resultatkrav	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har på relevante områder givet ministerområderne et godt afsæt for at sikre attraktive og velfungerende arbejdspladser.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen understøtter de statslige arbejdspladser for at sikre et godt afsæt for attraktive og velfungerende arbejdspladser.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, aktivitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 1., 2., 3. og 4. kvartal 2021 (på initiativer).

Tabel 6. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

<b>Mål 4.1</b>	<b>Kompetent og relevant rådgivning</b>
Resultatkrav	Målet er nået ved en score på mindst 3,5 på en skal fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsens rådgivning opleves som kompetent og relevant af departementer og visse styrelser, jf. rådgivningsmodellen.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 4. kvartal 2021.
<b>Mål 4.2</b>	<b>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har en kort sagsbehandlingstid for pensionsretlige udtalelser</b>
Resultatkrav	90 pct. af anmodningerne om pensionsretlige udtalelser er færdigbehandlet inden for 10 arbejdsdage efter modtagelse af anmodningen.
Beskrivelse	En kort sagsbehandlingstid for pensionsretlige udtalelser er vigtig for at understøtte de statslige arbejdsgivers personaleforvaltning. Den samlede sagsbehandlingstid måles fra sagsoprettelse til sagsafgørelse. Der måles på intern sagsbehandlingstid i Medarbejder- og Kompetencestyrelsen. Ekstern sagsbehandlingstid, fx hos Helbredsnetværkets sekretariat, indgår ikke. Data fra JUP's e-sagsreol danner grundlag for opgørelsen.
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål

Afrapportering	Der afrapporteres i 1., 2., 3. og 4. kvartal 2021.
<b>Mål 4.3</b>	<b>Prognosepræcision (Koncernfælles)</b>
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
Afrapportering	Der afrapporteres kvartalsvist i forbindelse med udgiftsopfølgningerne.
<b>Mål 4.4</b>	<b>Relevant og brugerorienteret værktøj</b>
Resultatkrav	Personaleadministrativ Vejledning (PAV) er revideret med resultaterne fra OK21 den 1. august. Der er herudover udarbejdet handleplan på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelsen vedr. PAV fra 2020 ved udgangen af 2. kvartal 2021. Milepælene i handleplanen følges i den resterende del af 2021.
Beskrivelse	Der udarbejdes årligt en rapport på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelsen blandt statslige institutioner.
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 2., 3. og 4. kvartal i 2021.
<b>Mål 4.5</b>	<b>Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har en kort sagsbehandlingstid for behandling af anmodninger om aktindsigt</b>
Resultatkrav	85 pct. af sager om anmodning om aktindsigt er afsluttet inden for 7 arbejdsdage.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen bestræber sig på at behandle en anmodning om aktindsigt, som offentlighedsloven kræver, og har derfor fastsat en række målkrav for sagsbehandlingstiden i disse sager.
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Der afrapporteres i 1., 2., 3. og 4. kvartal i 2021.



**Table 7. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5**

<b>Mål 5.1</b>	<b>Interessenter oplever, at styrelsen har kompetente medarbejdere med høj faglighed (Koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Resultatet af måling af hhv. kompetencer og faglighed (gennemsnit) der foretages i styrelsernes interessenanalyse 2021, skal som minimum være 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal anses som havende høj faglighed og kompetente medarbejdere. Der måles på hhv. faglighed og kompetencer i den tilbagevendende interessenmåling for styrelserne.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål
Afrapportering	Det afrapporteres i slutningen af 4. kvartal 2021.
<b>Mål 5.2</b>	<b>Styrelsen har identificeret kritiske behov for rekruttering og kompetenceudvikling samt fastholdelse de kommende 2-3 år og har udarbejdet konkrete planer for dette (Koncernfælles)</b>
Resultatkrav	Målet anses som opnået når: 1) Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 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 Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 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 hhv. 2. kvartal og 4. kvartal i 2021.