



# Skatteministeriet

## Mål- og resultatplan

### Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 2020

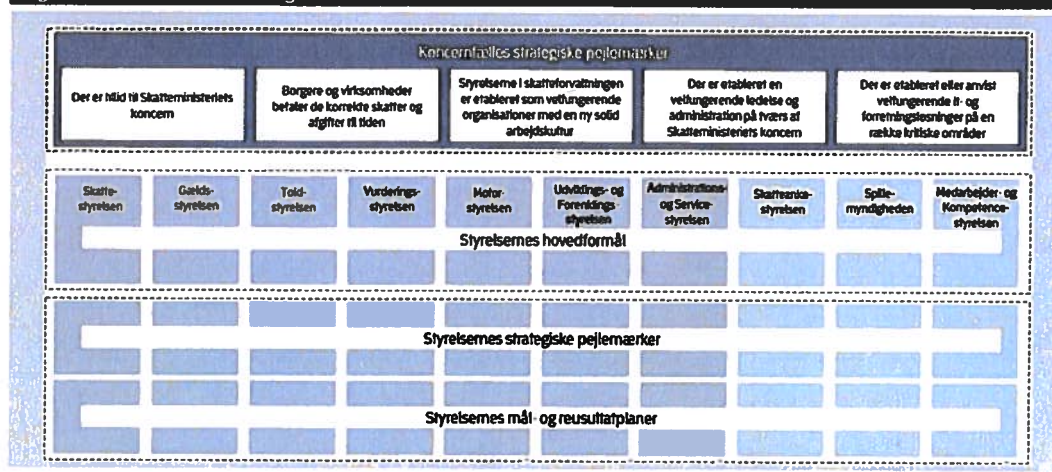
## Indhold

<b>1. Koncernfælles strategisk ramme.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet.....</b>	<b>4</b>
2.1 Indledning.....	4
2.2 Hovedformål .....	5
2.3 Overblik over mål.....	6
<b>3. Opfølgning på mål.....</b>	<b>8</b>
3.1 Skabelon for afrapportering.....	8
<b>4. Affale .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Bilag.....</b>	<b>10</b>
5.1 Målbeskrivelser .....	10

## 1. Koncernfælles strategisk ramme

Skatteministeriets samlede koncern består af 10 styrelser og et departement. Derfor er der 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. Koncernens strategihierarki



Den koncernfælles strategiske ramme består af fem koncernfælles pejlemærker, der skal fungere som en fælles sigtelinje for alle styrelser og understøtte prioriteringen af ressourcer på tværs af koncernen.

Foruden de koncernfælles pejlemærker er der udarbejdet strategiske pejlemærker for hver styrelse. Styrelsernes pejlemærker 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 evaluere, 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.

## 2. Mål- og resultatstyring i Skatteministeriet

### 2.1 Indledning

Mål- og resultatstyring er en udmøntning af driftsstyringen, der i sammenhæng med strategisk styring, finansiel 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 2020 som i 2019 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau samtidig med, at udviklingen og transformationen af Skatteministeriets koncern fortsætter.

Der pågår i Skatteministeriets koncern løbende et arbejde med at 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. Planerne skal bidrage til at styrke grundlaget for de løbende prioriteringer i Skatteministeriets koncern, så der er sammenhæng mellem de strategiske pejlemærker 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 Hovedformål

Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hovedformål er at sikre gode rammer for velfungerende statslige arbejdspladser, *jf. boks 1*.

### Boks 1. Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hovedformål

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 2020

Strategiske pejlemærker	#	Mål	Resultatkrav Målet er nået, når
Pejlemærke 1: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre, at statslige institutioner oplever styrelsen som effektiv, pålidelig og kompetent, og at kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret.	1.1	<b>Interessenthåndtering (koncernfælles)</b> Der foretages en måling af styrelsens interessenthåndtering.	Nulpunktsmåling i 2020.
	2.1	<b>Kompetent og relevant rådgivning</b> Medarbejder- og Kompetencestyrelsens rådgivning opleves som kompetent og relevant.	Målet er opfyldt ved en score på mindst 3,5 på en skala fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
Pejlemærke 2: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal etableres som en velfungerende organisation, der sikrer opgaveløsning af høj kvalitet, herunder rettidig og kompetent rådgivning.	2.2	<b>Kort sagsbehandlingstid</b> Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har en kort sagsbehandlingstid for pensionsretlige udtalelser.	90 pct. af anmodningerne om pensionsretlige udtalelser er færdigbehandlet inden for 10 arbejdsdage efter modtagelse af anmodningen.
	2.3	<b>Prognosepræcision (koncernfælles)</b> Der foretages en måling af den procentvise afvigelse mellem faktisk forbrug i perioden og prognosen for budgettet i samme periode for den samlede driftsbevilling.	Afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i samtlige fire kvartaler i finansåret.
	2.4	<b>Relevant og brugerorienteret værktøj</b> Personaleadministrativ Vejledning (PAV) opleves som et værktøj, der giver fyldestgørende og aktuel rådgivning	Målet er opfyldt ved en score på mindst 3,5 på en skala fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
Pejlemærke 3: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal bygge på en kultur præget af faglighed, ansvarlighed, samarbejde og udsyn, hvor medarbejdere er kompetente og engagerede, og hvor nærværende ledere tager fagligt ansvar.	3.1	<b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b> Styrelsen skal sikre, at alle nye ledere og medarbejdere har gennemført koncernfælles obligatoriske onboarding moduler, således de har tilegnet sig den viden og den adfærd, som forventes af medarbejdere i Skatteministeriets koncern.	Alle nye ledere og medarbejdere ansat i styrelsen har gennemført koncernfælles obligatoriske onboarding moduler, senest 6 mdr. efter start. <sup>1</sup>
	3.2	<b>Høj faglighed i et langsigtet perspektiv (koncernfælles)</b> Det er målet at sikre, at Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har de rette kompetencer og fastholder den nødvendige faglighed til at løse nuværende opgaver på et fortsat højt fagligt niveau og er rustet til at håndtere fremtidige opgaver, så styrelsen når forretningsmæssige målsætninger i et langsigtet perspektiv.	1. halvår: Styrelsen har præsenteret et overblik over styrelsens kerneopgaver og kompetencer, samt de faktorer styrelsen forventer vil påvirke løsningen af kerneopgaver i et tre til femårigt perspektiv.  2. halvår: Styrelsen har identificeret de væsentligste fokusområder, der skal bidrage til at sikre fortsat høj faglighed i et langsigtet perspektiv. Endeligt har styrelsen beskrevet den forventede effekt heraf.
Pejlemærke 4: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal gennemværdiskabende le-	4.1	<b>Alle tværoffentlige initiativer i aftalen om ledelse og kompetencer er igangsat</b> Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre fremdrift af implementeringen af de samlede tværoffentlige initiativer i aftalen.	Målet er opfyldt, når alle tværoffentlige initiativer har etableret en projekt-/arbejdsgruppe og fået godkendt en tidsplan, som aftalens styregruppe følger op på kvartalsvis.

<sup>1</sup> Der kan være enkelte tilfælde, hvor det ikke vil være muligt at gennemføre det obligatoriske onboardingforløb inden for den fastsatte tid fx grundet sygdom. Den endelige opgørelse vil bero på en konkret vurdering.

deelses- og kompetenceudvikling under støtte rammerne for en løsning af kerneopgaverne af høj kvalitet.	4.2	Alle 5 forløb i PLUS-programmet evalueres positivt af deltagerne Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal i samarbejde med leverandørerne udvikle, evaluere og justere forløbene med henblik på at skabe værdiskabende ledelsesudvikling.	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?"
	4.3	Styrket understøttelse af de statslige arbejdspladser med fælles statslige tilbud og løsninger Medarbejder- og Kompetencestyrelsen vil samle erfaringer på tværs mhp. at kortlægge muligheden for at tilbyde fælles statslige løsninger således, at arbejdspladserne i mindre grad er nødt til at bruge egne ressourcer eller indkøbe løsninger.	Der er iværksat en kortlægning af mulighederne for levering af relevante fælles statslige tilbud og løsninger, og udarbejdelsen af relevante initiativer er igangsat.
Pejlemærke 5: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen skal sikre, at overenskomsthændlingerne i 2021 er kendetegnet af dialog og interessentinddragelse med henblik på at opnå et resultat, som understøtter gode rammer for attraktive og velfungerende statslige arbejdspladser.	5.1	Inddragelse af statslige interessenter Medarbejder- og Kompetencestyrelsen inddrager statslige interessenter i forberedelsen af overenskomsthændlingerne mhp. at få input til at etablere rammebetingelser for velfungerende statslige arbejdspladser.	Målet er nået, når der er faciliteret processer med relevante statslige interessenter mhp. at få input til at etablere rammebetingelser for velfungerende statslige arbejdspladser.
	5.2	Dialog og samarbejde med organisationerne Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i forberedelsen af overenskomsthændlinger i dialog og samarbejde med organisationerne om afdækning af grundlaget for hændlingerne for derigennem at understøtte et OK-resultat, der sikrer velfungerende statslige arbejdspladser.	Målet er nået, når der igen er en løbende dialog og samarbejde med organisationerne er tilvejebragt en afdækning af grundlaget for hændlingerne.
	5.3	Dialog med øvrige arbejdsgiverparter Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i dialog med øvrige arbejdsgiverparter mhp. forberedelsen af OK hændlingerne.	Målet er nået, når der har været en løbende dialog om forberedelse til OK21.







## 4. Aftale

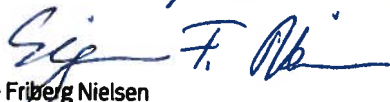
Mål- og resultatplanen indgås mellem Medarbejder- og Kompetencestyrelsens direktør og departementschefen. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes kvartalsvist mellem Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og departementschefen. Formålet med de fortløbende drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Medarbejder- og Kompetencestyrelsen kan realisere målene for 2020.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2020.

København, den

28/2-2020



Signe Friberg Nielsen

Direktør, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

København, den

10 MAR. 2020

Jens Bløtner



Departementschef, Skatteministeriet

## 5. Bilag

### 5.1 Målbeskrivelser

Tabel 3. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

<b>Mål 1.1</b>	<b>Interessenthåndtering (koncernfælles)</b>
<b>Resultatkrav</b>	Der foretages en nulpunktsmåling i 2020 med henblik på at kunne fastsætte resultatkrav for 2021.
<b>Beskrivelse</b>	Kerneinteressenterne skal opleve styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret. Styrelsen skal have en systematisk og professionel interessenthåndtering.  Målingen giver et billede af interessenternes opfattelse af styrelsen, og hvordan interessenterne vurderer samarbejdet.
<b>Afrapportering</b>	Målet afrapporteres i 4. kvartal 2020.

Tabel 4. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

<b>Mål 2.1</b>	<b>Kompetent og relevant rådgivning</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er opfyldt ved en score på mindst 3,5 på en skala fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
<b>Beskrivelse</b>	Medarbejder- og Kompetencestyrelsens rådgivning opleves som kompetent og relevant af departementer og visse større styrelser, jf. rådgivningsmodellen.
<b>Afrapportering</b>	Der udarbejdes årligt en rapport på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelse blandt statslige institutioner.
<b>Mål 2.2</b>	<b>Kort sagsbehandlingstid</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er opfyldt, når 90 pct. af anmodningerne om pensionsretlige udtalelser er færdigbehandlet inden for 10 arbejdsdage efter modtagelse af anmodningen.
<b>Beskrivelse</b>	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 Helbredsnetnets sekretariat, indgår ikke. Data fra JUP's e-sagsreol danner grundlag for opgørelsen.
<b>Afrapportering</b>	Der afrapporteres kvartalsvist.



<b>Mål 2.3</b>	<b>Prognosepræcision (koncernfælles)</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er opfyldt, når afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i samtlige fire kvartaler i finansåret. Målet er opfyldt med 50 pct., såfremt afvigelsen mellem faktisk forbrug og prognose for budget for den samlede driftsbevilling ikke overstiger 5 pct. i tre af fire kvartaler i finansåret.
<b>Beskrivelse</b>	Prognosepræcision måler den procentvise afvigelse mellem det faktisk forbrug i perioden og prognosen for budgettet i samme periode for den samlede driftsbevilling, herunder lønudgifter, udgifter til øvrig drift samt indtægter. Målet opgøres også som led i de kvartalsvise udgiftsopfølgninger, jf. Vejledning til udgiftsopfølgning 1-3 i staten fra Moderniseringsstyrelsen.
<b>Afreportering</b>	Resultatet opgøres efter afslutning af 2020. Der gives en kvartalsvis status for målopfyldelsen hvert kvartal. Resultatet/status opgøres på baggrund af data fra SKS.
<b>Mål 2.4</b>	<b>Relevant og brugerorienteret værktøj</b>
<b>Resultatkrav</b>	Personaleadministrativ Vejledning (PAV) opleves som et værktøj, der giver fyldestgørende og aktuel rådgivning.
<b>Beskrivelse</b>	Målet er opfyldt ved en score på mindst 3,5 på en skala fra 1-5 i brugertilfredshedsundersøgelsen.
<b>Afreportering</b>	Der udarbejdes årligt en rapport på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelsen blandt statslige Institutioner.

Tabel 5. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3

<b>Mål 3.1</b>	<b>Vellykket onboarding af nye medarbejdere og ledere (koncernfælles)</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når alle nye ledere og medarbejdere har gennemført koncernfælles obligatorisk onboarding, senest 6 mdr. efter start.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Der skal sikres, at alle nye medarbejdere og ledere har gennemført koncernfælles obligatorisk onboarding, således de har tilegnet sig den viden og den adfærd, som forventes af medarbejdere i Skatteministeriets koncern.</p> <p>Der måles på gennemførelse af de til enhver tid aktuelle og besluttede koncernfælles obligatoriske moduler. For nuværende måles på gennemførelsen i følgende e-learningmoduler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssikkerhed</li> <li>• God adfærd i det offentlige</li> <li>• Kodeks VII</li> <li>• Datasikkerhed (GDPR)</li> </ul>



	<p>Såfremt der tilføjes yderligere koncernfælles obligatoriske moduler bl.a. som følge af beslutning i FMF (+2), bliver disse tilføjet målingen. Administrations- og Servicestyrelsen har ansvaret for, at berørte institutioner orienteres om tilføjelser til obligatoriske aktiviteter.</p> <p>Administrations- og Servicestyrelsen sender månedligt opgørelser til styrelsernes direktions-/ledelsessekretariater om deltagelsen i de obligatoriske moduler med henblik på, at styrelsen kan sikre lokal opfølgning.</p> <p>Der kan være yderligere aktiviteter, der er obligatoriske for Skatteforvaltningen, for enkelte institutioner eller for enkelte medarbejdergrupper. Disse aktiviteter måles der ligeledes på gennemførelse af, men det indgår ikke i regi af mål- og resultatplanen.</p>
Afrapportering	<p>Der afrapporteres kvartalsvis på, hvor mange pct. af nye ledere og medarbejdere i styrelsen, der har gennemført koncernfælles obligatoriske onboarding moduler. Der afrapporteres både samlet på styrelsesniveau samt på deltagelsen i de enkelte moduler.</p>
<b>Mål 3.2</b>	<b>Høj faglighed i et langsigtet perspektiv (koncernfælles)</b>
Resultatkrav	<p>Målet er nået, når</p> <p>1. halvår: Styrelsen har præsenteret et overblik over styrelsens kernoopgaver og kompetencer, samt de faktorer styrelsen forventer vil påvirke løsningen af kernoopgaver i et tre til femårigt perspektiv.</p> <p>2. halvår: Styrelsen har identificeret de væsentligste fokusområder, der skal bidrage til at sikre fortsat høj faglighed i et langsigtet perspektiv. Endeligt har styrelsen beskrevet den forventede effekt heraf.</p>
Beskrivelse	<p>Det er målet at sikre, at Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har de rette kompetencer og fastholder den nødvendige faglighed til at løse nuværende opgaver på et fortsat højt fagligt niveau og er rustet til at håndtere fremtidige opgaver, så styrelsen når forretningsmæssige målsætninger i et langsigtet perspektiv.</p>
Afrapportering	<p>Der afrapporteres på målet i forbindelse med afholdelse af halvårsmøder med departementet.</p>

Tabel 6. Målbekrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

<b>Mål 4.1</b>	<b>Alle tværoffentlige initiativer i aftalen om ledelse og kompetencer er igangsat</b>
Resultatkrav	<p>Målet er opfyldt, når alle tværoffentlige initiativer har etableret en projekt-/arbejdsgruppe og fået godkendt en tidsplan, som aftalens styregruppe følger op på kvartalsvis.</p>



Beskrivelse	Aftalen om ledelse og kompetencer mellem Regeringen, KL og Danske Regioner er der enighed om en række tværoffentlige initiativer med henblik på fortsat at udvikle og styrke ledelse og kompetencer i den offentlige sektor. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har ansvaret for ni af initiativerne samt programledelsen af aftalens implementering på tværs.
Afrapportering	Målet afrapporteres årligt, mens der foretages en kvartalsvis opfølgning til aftalens styregruppe.
Mål 4.2	At alle 5 forløb i PLUS-programmet (Program for Lederudvikling i Staten) evalueres positivt af deltagerne
Resultatkrav	Minimum 85 % 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 optagelse i form af deltagernes udbytte af forløbene.
Afrapportering	Årligt.
Mål 4.3	At styrke understøttelsen af de statslige arbejdspladser med fælles statslige tilbud og løsninger
Resultatkrav	Der er iværksat en kortlægning af mulighederne for levering af relevante fælles statslige tilbud og løsninger, og udarbejdelsen af relevante initiativer er igangsat.
Beskrivelse	Fleere undersøgelser og koncepter inden for HR-udviklingsområdet går igen på statens arbejdspladser. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen vil samle erfaringer på tværs mhp. at kortlægge muligheden for at tilbyde fælles statslige løsninger således, at arbejdspladserne i mindre grad er nødt til at bruge egne ressourcer eller indkøbe løsninger.
Afrapportering	Årligt.

Tabel 7. Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 5

Mål 5.1	Inddragelse af statslige interessenter
Resultatkrav	Målet er nået, når der er faciliteret processer med relevante statslige interessenter mhp. at få input til at etablere rammebetingelser for velfungerende statslige arbejdspladser.
Beskrivelse	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen inddrager statslige interessenter i forberedelsen af overenskomstforhandlingerne mhp. at få input til at etablere rammebetingelser for velfungerende statslige arbejdspladser.
Afrapportering	Kvartalsvist (på initiativer).

<b>Mål 5.2</b>	<b>Dialog og samarbejde med organisationerne</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når der igennem en løbende dialog og samarbejde med organisationerne er tilvejebragt en afdækning af grundlaget for forhandlingerne.
<b>Beskrivelse</b>	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i forberedelsen af overenskomstforhandlinger i dialog og samarbejde med organisationerne om afdækning af grundlaget for forhandlingerne for derigennem at understøtte et OK-resultat, der sikrer velfungerende statslige arbejdspladser.
<b>Afrapportering</b>	Kvartalsvist (på initiativer).
<b>Mål 5.3</b>	<b>Dialog med øvrige arbejdsgiverparter</b>
<b>Resultatkrav</b>	Målet er nået, når der har været en løbende dialog om forberedelse til OK21.
<b>Beskrivelse</b>	Medarbejder- og Kompetencestyrelsen er i dialog med øvrige arbejdsgiverparter mhp. forberedelsen af OK-forhandlingerne.
<b>Afrapportering</b>	Kvartalsvist (på initiativer).