

SKATTEMINISTERIET

Virksomhedsplanen 2011

Målsætninger for 2011

1 Indhold

1. FORORD	3
2. INDLEDNING	5
3. RAMMERNE FOR VORES ARBEJDE	6
3.1 FINANSLOV FOR 2011.....	6
4 MÅLENE FOR VORES ARBEJDE	7
4.1. MÅLENE I FINANSLOVEN – DE EKSTERNE RESULTATKRAV	7
4.2 STRATEGIPLAN 2010-2013.....	8
5. VORES HØJEST PRIORITEREDE OMRÅDER I 2011	10
5.1. VI KNÆKKER KURVEN	10
5.2. VI FORBEDRER SKAT.DK OG VEJLEDER KUNDERNE I AT BRUGE DE DIGITALE LØSNINGER.....	10
5.3. VI BRUGER HELE VÆRKTØJSKASSEN	11
5.4. VI GØR AFSTANDEN MELLEM LOVUDFORMNING OG PRAKSIS KORTERE	11
5.5. VI SIKRER STYRING AF EFFEKTIVISERINGSPROJEKTER.....	11
5.6. VI SIKRER DE RETTE KOMPETENCER BÅDE FAGLIGE OG GEOGRAFISK.....	12
5.7. VI SØRGER FOR EN SIKKER IMPLEMENTERING AF DE NYE IT-SYSTEMER	12
6. MÅL FOR PRODUKTIONEN	13
Målsætning 6.1.1. Synliggøre servicebetingelser mellem SKAT og kunder.....	13
Målsætning 6.1.2. Viden om kunderne -overblik.....	13
Målsætning 6.1.3. Forbedre kommunikation og vejledning.....	14
Målsætning 6.2.1. Bruge hele rammen – det rette værktøj til rette målgruppe	14
Målsætning 6.2.2. Samarbejde med interessenter	15
Målsætning 6.3.1. Holdningsbearbejdelse	15
Målsætning 6.4.1. Forbedre forskudsprocessen	16
Målsætning 6.4.2. Realisere kanalstrategien.....	16
Målsætning 6.5.1. Analyser af effektiviseringer	17
Målsætning 6.5.2. Realisere gevinster ved effektiviseringsarbejdet	17
Målsætning 6.5.3. Nyttiggøre erfaringerne fra Indsatsprojekterne	18
Målsætning 6.6.1. Forebygge restancer (Opkrævning).....	18
Målsætning 6.6.2. Effektiv inddrivelse	19
7. MÅL FOR STØTTE-OMRÅDET	20
Målsætning 7.5.1 Modernisering af it-drift- og serviceaftaler	20
Målsætning 7.5.2 Implementering af konsulentstrategi	20
Målsætning 7.6.1 HR-indsats vedrørende inddrivelse	21
8. MÅL FOR IT-UDVIKLINGSOMRÅDET	22
Målsætning 8.1.1. Kørselsafgifter.....	22
Målsætning 8.4.1. Import Control System.....	22
Målsætning 8.4.2. Skattereform og ny lovgivning - Årsopgørelse 2010 og 2011.....	23
Målsætning 8.5.1. En Skattekonto (EKKO).....	23
Målsætning 8.5.2. Digital Motor Registrering (DMR)	24
Målsætning 8.6.1. Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI).....	24
9. MÅL FOR ANDEN UDVIKLING	26

Målsætning 9.4.1. Forbedre de juridiske vejledninger	26
Målsætning 9.4.2. Forbedre skat.dk	26
Målsætning 9.5.1. Gennemføre effektiviseringer ens og effektivt	27
Målsætning 9.7.1. Tilpasse de interne ydelser	27
Målsætning 9.8.1. Implementere lovproces	28
Målsætning 9.10.1. Langsigtet kompetence-udvikling	29
Målsætning 9.11.1 Målsættende ledelse (Performance Management)	29
Målsætning 9.11.2. Forbedre styring	30
Målsætning 9.11.3. Forretningsarkitektur	30
Målsætning 9.12.1. Fremme videndeling	31
Målsætning 9.12.2. Styrke innovationen	31
Målsætning 9.12.3. Udbrede projektarbejdsform	32

1. Forord

Kære alle

Virksomhedsplanen 2011 er en ambitiøs plan med sine i alt 34 målsætninger. De mange målsætninger er et tegn på, at kravene til os fortsat vil være høje i 2011.

Målsætningerne i planen omfatter - sammen med effektmålene i finansloven - alt det, som vi laver, men alle kan ikke se sig selv direkte afspejlet i planen. Det betyder ikke, at de produktionsområder, som ikke er direkte berørt af planen er glemte eller mindre vigtige. Vi kan kun gøre tingene bedre sammen, hvis vi alle arbejder sammen. Derfor berører virksomhedsplanen 2011 os alle.

De 34 målsætninger kan summeres sammen i syv overordnede overskrifter. Det er disse syv overskrifter, som er hovedtemaerne i virksomhedsplanen 2011 og vores højest prioriterede områder.

Inddrivelse

Vi knækker kurven

Kanalstrategien og øget brugervenlighed

Vi forbedrer skat.dk og vejleder kunderne i at bruge de digitale løsninger

Indsats

Vi bruger hele værktøjskassen

Lovgivning og helhedstænkning

Vi gør afstanden mellem lovudformning og praksis kortere

Effektivisering

Vi sikrer styring af effektiviseringsprojekter

Kompetencetilpasning

Vi sikrer de rette kompetencer både fagligt og geografisk

Nye it-systemer

Vi sørger for en sikker implementering af de nye it-systemer

Ud af de syv områder er der imidlertid ét område, som vi prioriterer særlig højt i 2011 – det er inddrivelsen.

Inddrivelsesområdet har længe været udsat for kritik. Der er ting, vi som myndighed kan gøre bedre. Der er også ting, som vi gør godt, men ikke kan dokumentere godt nok overfor vores omverden og oveni har den økonomiske krise, som vi ikke har indflydelse på, medført stigende restancer.

Der er ingen tvivl om, at inddrivelsesmedarbejderne har ydet en solid indsats og arbejdet hårdt, men inddrivelsen er fortsat en udfordring. Derfor *skal* vi nå vores inddrivelsesmål i 2011.

Der skal derfor ikke herske tvivl om, at 2011 vil kræve meget af alle ledere og medarbejderne i Skatteministeriet.

Når vi vores mål i virksomhedsplanen 2011, har vi god grund til at være stolte ved årets udgang.

God arbejdslyst!

Med venlig hilsen

Skatteministeriets direktion 2011.

2. Indledning

Vi skal sikre en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor.

Vi er en politisk styret organisation, og vi skal sikre, at skattesystemet bedst muligt opfylder sine samfundsmæssige funktioner i overensstemmelse med de afvejninger, som regeringen fastlægger. Vi skal til enhver tid tilvejebringe det bedst mulige beslutningsgrundlag for ministeren og sørge for at implementere de politiske beslutninger på en hensigtsmæssig måde.

Skattepolitikken er et centralt instrument ved udformning af den økonomiske politik, og skatteministeriets samfundsmæssige kernefunktioner er:

- At sikre tilstrækkeligt provenu til varetagelse af det offentlige finansielle behov.
- At regulere adfærd.
- At omfordele.
- At stabilisere de økonomiske konjunkturer.

Samtidig med, at vi arbejder for et velfungerende skattesystem, har vi også ansvaret for en enkel, ensartet og effektiv administration på skatteområdet.

Vi har tillid til, at langt de fleste gerne vil efterleve reglerne. Vores opgave er derfor at gøre det nemt for de mange, som efterlever reglerne, at angive og betale korrekt og til tiden og svært for modspillerne, som forsøger at snyde. Dem møder vi med kontrol og sanktioner, der sikrer, at vi henter pengene hjem til statskassen.

Kort sagt: Vi gør det nemt for de mange og svært for de få.

Det er væsentligt, at vi sikrer et samspil og en prioritering, der samlet giver den bedste balance mellem de politiske ønsker og de administrative og økonomiske krav.

For at levere den bedst mulige kvalitet på den mest effektive måde inden for de politiske rammer skal vi arbejde helhedsorienteret internt i organisationen. Det betyder, at vi skal sikre;

- sammenhængende processer,
- enkle regler, der er nemme at administrere og forstå
- at alle dele af organisationen har fokus på end-to-end-processer.

Vi udnytter vores samlede viden og erfaringer bedst muligt til fordel for både kunderne, ministeren, os selv og for samfundet. Det ses på to måder – dels ved at vi får de rigtige skatteindtægter ind ad fordøren, dels ved at Skatteministeriet honorerer de politiske krav, fungerer effektivt og har effektive processer.

Både den bærende strategi og helhedstænkningen præger dette års virksomhedsplan. Sammen med vores økonomiske og ressourcemæssige rammer og de langsigtede mål i strategiplanen er det pejlemærkerne for virksomhedsplan 2011.

3. Rammerne for vores arbejde

Rammerne for vores arbejde i Skatteministeriet er;

- den bevilling, vi får på finansloven,
- vores interne budget og
- den dimensionering af vores årsværk, som direktionen har fastlagt.

Nedenfor kan du læse mere om de økonomiske og ressourcemæssige rammer, som virksomhedsplanen 2011 bygger på.

3.1 Finanslov for 2011

Finansloven er populært sagt Danmarks husholdningsbudget. Dermed danner finansloven rammen for de statslige institutioners udgifter i finansåret. For os handler det om at udnytte vores andel af budgettet bedst muligt for at kunne løse vores opgaver både på kort og langt sigt.

Nedenfor kan du se vores bevillinger, som de ser ud på finansloven for 2011.

Tabel 1: Skatteministeriets bevilling 2011

FL 2011 Mio. kr. (niveau 2011)	2011	2012	2013	2014
Nettoudgiftsbevilling	5417,8	5055,8	4674,4	4530,7
<i>heraf lønsum</i>	3633,6	3374,1	3136,1	3060,0
Indtægter	131,7	139,2	139,2	139,0
Låneramme	1200,0	1200,0	1200,0	1000,0
Årsværk	7762	7204	6701	6405

Finansloven for 2011 er i overskrifter udtryk for at:

- der er accept af, at Skatteministeriet kan beholde 479 ekstra årsværk i 2011-2012 med forpligtelse til at anvende årsværkene til politisk højt prioriterede initiativer. Initiativerne i 2011 er beskrevet under afsnit 3.3
- effektiviseringsmålsætningen fra fusionen opretholdes
- Skatteministeriet skal leve op til effektiviseringerne som følge af genopretningspakken¹ og øvrige generelle effektiviseringer, jf. afsnit 3.2.

¹ I foråret forventede regeringen, at modtage en henstilling fra EU om at styrke de offentlige finanser strukturelt med i alt 1½ procent af BNP frem mod 2013. Det svarede til, at den danske økonomi skulle forbedres med 24 mia. kr. frem mod 2013. Regeringens svar var genopretningspakken, som blandt andet medførte, at det offentlige forbrug skulle holdes i ro i perioden 2011-2013 med en suspension i stigningen i udgifterne til offentligt forbrug på 1 procent i både 2011 og 2012 og ¾ procent i 2013.

4 Målene for vores arbejde

Rammerne for vores arbejde og de mål, som er fastsat på finansloven danner grundlaget for målsætningerne i vores strategiplan. Virksomhedsplanen udmønter de overordnede langsigtede målsætninger i strategiplanen og dermed de økonomiske rammer og målene i finansloven.

I dette kapitel kan du læse om kravene til os i finansloven og om vores målsætninger i Strategiplanen 2010-13.

4.1. Målene i finansloven – de eksterne resultatkrav

I finansloven er der fem overordnede krav til resultaterne af vores arbejde. Målene skal ses i lyset af vores mission om ”at sikre en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor”.

Det betyder også, at vi så vidt muligt skal sikre, at vi kan dokumentere, at vi som ministerium arbejder retfærdigt og effektivt på finansieringen af den fremtidige offentlige sektor – dvs. at vi af skatteyderne opfattes som retfærdige, og at vi er omkostningseffektive.

Finanslovsmålene skulle så vidt muligt gerne afspejle disse to elementer, og resultatmålene skal ligeledes ses i dette lys.

Du kan se vores mål på finansloven for 2011 i tabellen nedenfor.

Tabel 2: Finanslovsmål 2011

FL-mål	Skattegabet opgjort i % af BNP	Borgernes holdning til SKAT (måles hvert andet år senest i 2010) ²	Virksomhedernes holdning til SKAT (måles hvert andet år, senest i 2009)	Skatte- og afgiftsrestancer (mio. kr.)	Øvrige restancer (mio. kr.)
Måltal 2011	2,0 %	0,54 ³	0,55	9.600	14.900

De eksterne resultatkrav (målene i finansloven) suppleres af en række eksterne - kundevedtede - målsætninger i virksomhedsplanen, som vi afrapporterer på i Skatteministeriets Årsrapport 2011.

Du kan læse mere, om Skatteministeriets eksterne målsætninger i bilag A.

² Holdningsmålingerne foretages på en skala fra -1 til +1, hvor +1 er det mest positive.

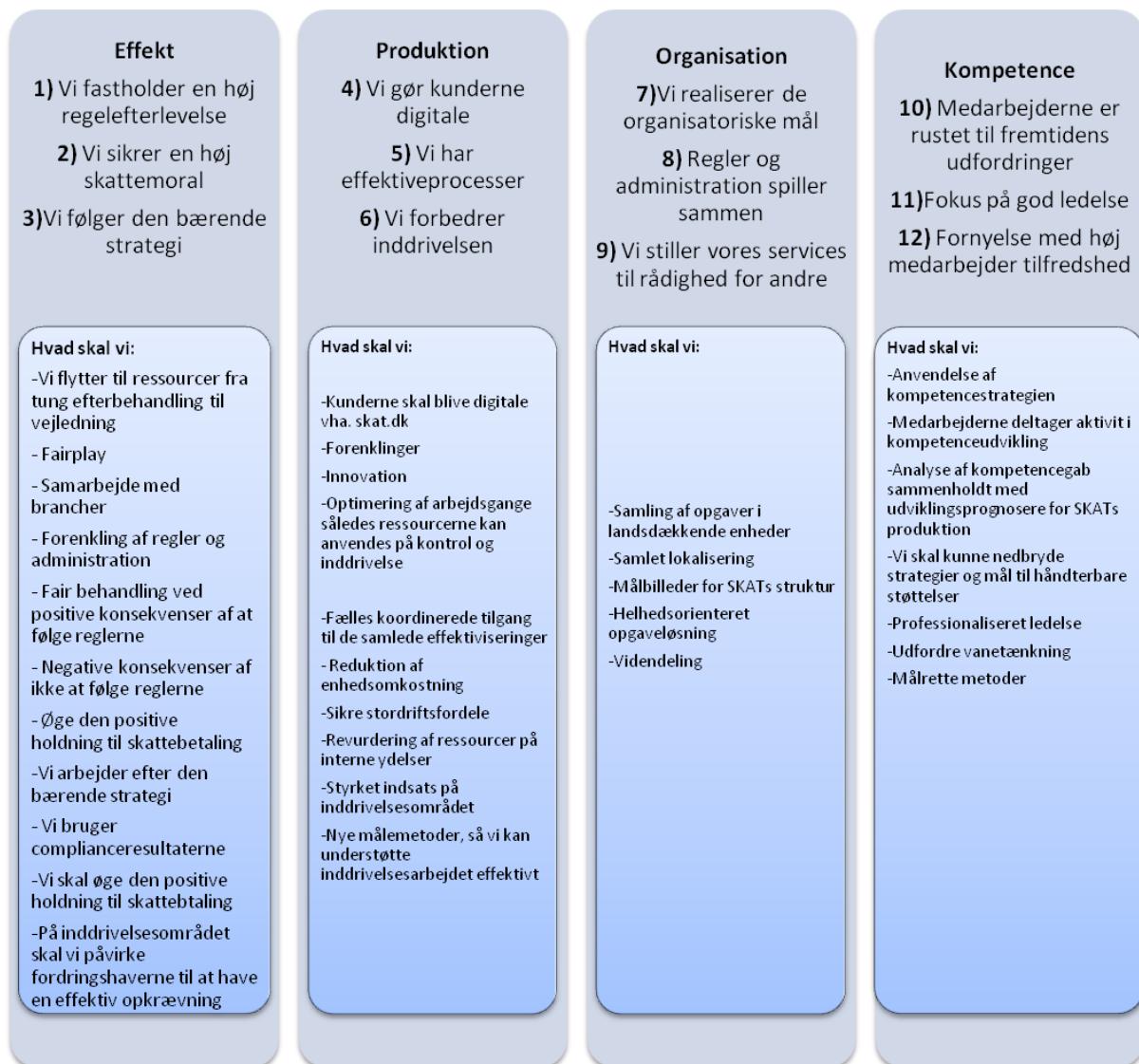
³ Borgernes holdning til SKAT måles hvert andet år og indgår ikke i Finanslovsmålene for 2011, men først for 2012

4.2 Strategiplan 2010-2013

Strategiplanen for 2010-2013 indeholder 12 strategiske målsætninger, som er opdelt i fire fokusområder. Under hvert fokusområde har vi en række overordnede pejlemærker for, hvad vi skal nå frem mod 2013.

Pejlemærkerne er gengivet nedenfor.

Figur 1: Strategiplan 2010-2013



Fokusområde EFFEKT handler om at øge regelefterlevelsen hos borgerne og virksomheder for herigennem at opnå den største effekt. Som det fremgår af den ovenstående figur, har vi i strategiplanen allerede en række pejlemærker, som vi skal arbejde med for at opfylde de strategiske målsætninger indenfor dette fokusområde. I virksomhedsplan 2011 understøttes strategiplanens målsætninger om effekt af i alt 7 målsætninger, hvor arbejdet med skat.dk, brugen af alle indsatsværktøjer og kommunikation er tre af de væsentligste indsatses.

Fokusområde PRODUKTION skal sikre, at vi anvender vores ressourcer effektivt. I virksomhedsplanen er der særligt mange målsætninger i forhold til effektiviseringskravene. Da vi endnu ikke har opnået de ønskede resultater af det effektiviseringsarbejde, som vi har igangsat, har vi i 2011 behov for en ekstra indsats på dette område jf. også afsnit 3.3 vedr. dimensioneringen.

Vores fokus på effektivisering udmønter sig i 18 forskellige målsætninger i virksomhedsplanen, og der arbejdes indenfor alle de strategiske målsætninger for at nå i mål med målsætningerne i 2013.

Fokusområde ORGANISATION betyder, at vi udnytter mulighederne i enhedsorganisationen. Her rummer 2011-planen i alt to målsætninger. Det gælder tilpasning af de interne ydelser (9.7.1) og implementering af lovproces (målsætning 9.8.1).

Fokusområde KOMPETENCE skal sikre, at vi udvikler vores kompetencer, så vi når vores mål. Det skal også fortsat understøtte vores arbejde og udmønter sig i 7 målsætninger for 2011. Det gælder eksempelvis kompetenceudvikling vedrørende målsættende ledelse (målsætning 9.11.1), langsigtet kompetenceudvikling (målsætning 9.10.1) og fremme videndeling (målsætning 9.12.1).

Med målsætningerne i virksomhedsplanen 2011, er vi godt på vej mod at nå de strategiske målsætninger i 2013.

5. Vores højest prioriterede områder i 2011

Virksomhedsplanen indeholder i alt 34 målsætninger, som kan summeres til syv overordnede hovedbudskaber, som er vores højest prioriterede områder i 2011.

Du kan læse om vores syv højest prioriterede områder nedenfor.

5.1. Vi knækker kurven

Kurven for restancer skal knækkes i 2011.

Vi vil forebygge, at nye restancer opstår, og vi vil have fokus på de nyeste restancer blandt andet ved hjælp af opfølgning og betalingsordninger. Samtidig skal der arbejdes på en systematisk kompetenceudvikling for inddrivelsesmedarbejderne ved at sætte fokus på afdelingslederne som omdrejningspunkt for implementering af arbejdsprocesser og udvikling af arbejdskultur, der fejrer succeser.

Når et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) går i luften vil implementeringen af systemet give udfordringer, da vi både skal tilpasse arbejdet til det nye system og de ændrede arbejdsprocesser, og stadig have fokus på at opnå de produktionsresultater, der forventes.

Endeligt er der etableret et nyt inddrivelseskontor og der er udarbejdet en handleplan på området til at hjælpe os godt på vej med inddrivelsesopgaven.

På trods af det hårde arbejde, de mange initiativer og det faktum, at vi vil nå målsætningerne i virksomhedsplanen, må vi nok også i år erkende, at der er to mål, som fortsat vil være en stor udfordring i 2011. Det er finanslovens restancemåltal for skatter- og afgifter og de øvrige restancer.

Årsagen er, at finanslovens restancemåltal for skatter og afgifter og de øvrige restancer er fastsat uden hensyn til, at 2009 og 2010 har været præget af lavkonjunktur, og at udsigterne for 2011 ligeledes påvirkes af den internationale lavkonjunktur.

Når borgere og virksomheder bliver ramt af en økonomisk krise, vil restancerne stige uanset, hvor godt vi gør vores arbejde. Hertil kommer, at måltallene heller ikke tager højde for, at der indgår restancer i disse, som reelt ikke er inddrivelige.

5.2. Vi forbedrer skat.dk og vejleder kunderne i at bruge de digitale løsninger

En af de veje, vi kan gå for at opnå en bedre kundetilfredshed og samtidig effektivisere vores arbejde er at udnytte de muligheder, som kanalstrategien giver os. I 2011 vil vi fokusere på at være bedre til at anvende kanalerne differentieret og vejlede kunderne i, hvordan de bedst kan bruge SKATs kanaler. Vi vil gerne hjælpe dem over på de kanaler, der er mest effektive for os og samtidigt give kunderne rigtige og ensartede svar på de spørgsmål, som de primært er i tvivl om.

Allerhelst vil vi gerne have, at kunderne kan betjene sig selv via skat.dk og de forskellige TastSelv-løsninger. Det er vores mindst ressourcekrævende kanaler, og det giver os mulighed

for at koncentrere vores kræfter om at hjælpe de grupper, som ikke naturligt anvender it og netbaserede løsninger.

Skat.dk. skal forbedres for at give større tilgængelighed og brugervenlighed, så vi sikre, at kunderne får den hjælp, som de har brug for på skat.dk. Vi vil både arbejde med at skabe konkrete forbedringer på nettet, og samtidig sikre at vores interne processer med at skabe informationerne til skat.dk forbedres.

Vi vil også arbejde med en web-strategi, som skal sikre rammerne for de løbende justeringer af skat.dk, så denne kanal bliver det naturlige valg for kunderne.

5.3. Vi bruger hele værktøjskassen

Vores bærende strategi bygger på et ønske om at øge regelefterlevelsen, så pengene kommer ind ad fordøren. Det gør vi bedst ved at differentiere vores indsats, så vi anvender de mest omkostningseffektive og dermed rette værktøjer til hver målgruppe – dvs. service og vejledning overfor medspillerne og kontrol overfor modspillere.

I 2011 vil vi særligt arbejde med socialt bedrageri, sort arbejde og store selskaber. Der vil også være fokus på at differentiere indsatserne i højere grad, end vi gør det i dag.

Endelig vil vi fortsat arbejde med holdningspåvirkning via målrettede kampagner - blandt andet overfor unge.

5.4. Vi gør afstanden mellem lovudformning og praksis kortere

Etableringen af Skatteministeriets Koncerncenter i 2010 har blandt andet betydet, at den organisatoriske afstand mellem den praktiske forvaltning og de lovforberedende kontorer er blevet mindre.

Arbejdet med at etablere processer, hvor viden flyder lettere mellem de lovforberedende kontorer og produktionen, er allerede sat i gang, men fortsætter i 2011. Der vil være fokus på dels at implementere den nye lovproces dels på at sikre en tættere sammenhæng mellem lovproduktionens cyklus og det øvrige planlægningsarbejde i forhold til eksempelvis udviklingsportefølje og produktionsplanlægning.

Det er ikke kun lovgivningsområdet, som skal tænke i helheder – det skal hele Skatteministeriet. Derfor vil der i 2011 være mange mål og aktiviteter, som i bredeste forstand handler om, hvordan vi deler viden med hinanden, og hvordan vi sikrer, at vores processer hænger sammen i helheder.

5.5. Vi sikrer styring af effektiviseringsprojekter

Målet for hvor mange årsværk, der skal være i Skatteministeriet i 2013 - 2014, sætter os under pres for at blive mere effektive. Vi skal kunne løse vores opgaver i samme kvalitet og mængde, men med væsentligt færre årsværk.

Vi har ikke altid været gode nok til at få det fulde udbytte af de effektiviseringsprojekter, som vi har sat i søen. Vi skal derfor blive bedre til at implementere gode processer som best practice i hele organisationen. Derfor vil vi i 2011 koncentrere os om at sikre en overordnet og sammenhængende styring og prioritering af fremtidige effektiviseringsprojekter, ligesom vi

vil etablere en bedre opfølgning på de projekter, der kører, så vi sikrer os, at de ønskede effektiviseringer faktisk også kommer.

Samtidig vil vi gennemgå en række områder fra landsdækkende enheder til interne støtteyder med henblik på at gennemføre og implementere mere effektive processer i 2011.

5.6. Vi sikrer de rette kompetencer både faglige og geografisk

Særligt regionerne har oplevet store forandringer i løbet af de seneste år på grund af organisationsændringerne.

Også i 2011 og i årene frem vil en del medarbejdere skulle flytte eller opleve et opgaveskift for at vi kan få strukturen helt på plads og lokaliseringsplanen udmøntet. Det kan føles svært og uoverskueligt, men omvendt bruger vi nu kræfterne på at konsolidere os i de rammer, som nu stort set er på plads.

Men selvom vi konsoliderer, vil det være et blivende element, at vi også fremover vil have opgaver, som vi skal løse på nye måder på grund af nye it-systemer eller effektivisering af opgaveløsningen. Forandringer er dermed et grundvilkår i hverdagen for os alle.

Derfor skal vi fortsat arbejde på at sikre, at vi er i stand til at løse nye opgaver eller løse gamle opgaver på nye måder. Kompetenceplanerne er det redskab, vi arbejder videre med, så vi både sikrer, at hele virksomhedens kompetencebehov bliver klarlagt og hullerne identificeret. Det arbejde fortsætter i 2011 og er stadig vigtigt for både regionerne og de centrale støttefunktioner i planlægningen og udviklingen af kompetenceudviklingstilbud.

5.7. Vi sørger for en sikker implementering af de nye it-systemer

Vi står overfor en opgave, der er omtrent tre gange så stor som implementeringen af det digitale tinglysningssystem.

Vi skal implementere flere nye systemer, som vi har arbejdet på i en årrække. EKKO, DMR og EFI skal færdiggøres og sættes i drift, ligesom vi også skal sørge for, at skattereformen er indarbejdet i SLUT 2010 og SLUT 2011.

Erfaringsmæssigt kan perioden ved idriftsættelse af nye systemer være vanskelig. Driften er sjældent stabil fra starten af. Derfor skal vi sikre, at vi både har planlagt den nødvendige konvertering af oplysninger til de nye systemer og gennemført uddannelse i det nye system inden implementeringen. Vi skal også have gennemtænkt og tilpasset vores arbejdsprocesser, så de er tilrettelagt i forhold til systemerne.

Forberedelse er altså et nøgleord. På den måde minimerer vi risikoen for ”tab” og stilstandsperioder i den første tid efter ibrugtagning. Jo bedre vi er forberedt på implementeringen, jo hurtigere vil vi få glæde af vores investering.

Dette var de syv højst prioriterede områder. I de følgende kapitler kan du læse om de specifikke mål for produktion, udvikling og støtte.

6. Mål for produktionen

Administration af skattelovgivningen er kerneopgaven i Skatteministeriets produktion. Det er den opgave, som de fleste af os arbejder med og den opgave, som vi skal udvikle og vedligeholde for at levere effekt på en effektiv måde indenfor alle fire af Skatteministeriets hovedprocesser – vejledning, afregning, indsats og inddrivelse.

Samtidigt er vi også påvirket af den politiske beslutningsproces og må derfor bevæge os indenfor de løsningsmuligheder, som der er politisk grobund for.

Kapitlet vedrørende produktion beskriver de overordnede målsætninger for Skatteministeriets produktion i 2011 og de udfordringer Skatteministeriet står overfor. Målsætningerne udgør også grundlaget for den mere detaljerede planlægning af aktiviteterne i Skatteministeriets seks regioner (de regionale produktionsplaner).

Strategisk målsætning I. Vi fastholder en høj regelefterlevelse

I 2013 viser målinger, at regelefterlevelse er på samme høje niveau som i 2009

Målsætning 6.1.1. Synliggøre servicebetingelser mellem SKAT og kunder	<i>Skatteministeriet vil i 2011 flytte kunderne til de omkostningseffektive kanaler ved at synliggøre servicebetingelser for leverancer og ydelser over for Skatteministeriets kunder, så kunden kan vælge den mest hensigtsmæssige kanal til sit formål.</i> Skatteministeriet vil vejlede kunderne om den bedste udnyttelse af SKATs kanaler og anvende skat.dk mere aktivt i forhold til at informere kunderne om masseudsendelser, højaktuelle nyheder og driftsstatus.
Succeskriterier	(S6.1.1.1) I 2011 skal tilfredsheden med Skat.dk være mindst 3,8 på en skala fra 1 til 5 (S6.1.1.2) I 2011 udgør opslag på skat.dk og telefoniske henvendelser en større andel af de samlede henvendelser end i 2010 (S6.1.1.4) I 2011 skal der være truffet afgørelse i minimum 90 procent af de administrative afgørelser indenfor 90 dage

Målsætning 6.1.2. Viden om kunderne -overblik	<i>Skatteministeriet vil i 2011 fremme realiseringen af kanalstrategien og understøtte forebyggelsesarbejdet. Skatteministeriet vil oparbejde viden om kundernes handlingsmønstre og baggrund for deres handlinger og fokusere på at nå kunderne på den mest effektive måde med konkret vejledning og indsatser samt holdningsbearbejdelse.</i> SKAT genererer hver dag mange data men formår ikke altid at samle disse data fra forskellige kilder, strukturere dem og omsætte dem til konkrete handlinger, der skaber effekt. Viden om kunder handler om at samle, strukturere og videreformidle viden til brug for projekter. Der ligges vægt på at benytte eksisterende værktøjer og it sy-
--	--

	stemer, når viden opsamles og videreformidles til brug i SKATs kunderelaterede aktiviteter.
Succeskriterier	(S6.1.2.1) I 2011 udarbejdes en analyse af brugerbehov på skat.dk (S6.1.2.2) I 2011 benyttes anbefalingerne fra analysen om brugerbehov til forbedringer på skat.dk

Målsætning 6.1.3. Forbedre kommunikation og vejledning	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 øge kvaliteten af kommunikationen og vejledningen over for kunden, så den er målrettet, forståelig og tilgængelig på det rette tidspunkt, både i forhold til kundens behov og i relation til Skatteministeriets produktion. Der vil blive sat fokus på sprogbrug, indholdet i informations- og vejledningsmaterialet, målrettet kontakt til kunden, tidspunktet for formidlingen til kunden og holdningsbearbejdelse ved, at vejledningsmateriale og øvrig kommunikation understøtter den bærende strategi.</i></p> <p>Skatteministeriet bruger mange ressourcer på at formidle information og vejlede kunderne for at øge regelefterlevelsen. Kommunikation med borger og virksomheder skal være indholdsmæssigt let tilgængelig, så kunden kan agere korrekt ud fra anvisningerne. I 2011 sættes der særligt fokus på indholdet af Skatteministeriets kommunikation og vejledning af kunderne.</p>
Succeskriterier	<p>(S6.1.3.1) I 2011 skal antallet af borgere, som mener, at SKATs vejledninger er til at forstå, være steget med 5 procent i forhold til 2010</p> <p>(S6.1.3.2) I 2011 skal antallet af borgere, som mener, at SKATs vejledninger indeholder den information de har behov for, være steget med 5 procent i forhold til 2010</p>

Strategisk målsætning II. Vi sikrer en høj skattemoral

Holdningsindekset viser, at kundernes positive holdning til skattebetalingen er øget i perioden op til 2013

Målsætning 6.2.1. Bruge hele rammen – det rette værktøj til rette målgruppe	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 fokusere på at bruge alle værktøjer, fra den servicerende vejledning overfor medspillerne til den kontrollerende tilgang, der munder ud i konsekvens for modspillere, for at sikre den mest omkostningseffektive værktøjer til et specifikt regelefterlevelsproblem.</i></p> <p>Skatteministeriet vil udnytte erfaringerne fra problemområder, herunder have ekstra fokus på at regelefterlevelsen kan øges gennem ny eller ændret lovgivning.</p>
Succeskriterier	(S6.2.1.1.) I 2011 oplever flere virksomheder, at risikoen for at blive opdaget, hvis man snyder med skat, moms eller afgifter er

	<p>meget stor eller ret stor i forhold til 2010 (S6.2.1.2) I 2011 er flere virksomheder helt enig eller enig i, at konsekvenserne ved at snyde i skat er alvorlige (S6.2.1.3) I 2011 skal antal sager oversendt fra Økokrim til ansvarsbehandling i Sagscenter Person stige med 10 procent i forhold til 2010.</p>
--	--

<p>Målsætning 6.2.2. Samarbejde med interessenter</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 øge sin viden om specifikke problematikker på aktuelle regelefterlevelsproblemer. Det vil vi gøre ved at udbygge samarbejdet med brancheforeninger, myndigheder og andre interessenter med det formål at skabe en fælles opfattelse af ansvar for at udarbejde løsninger på konkrete regelefterlevelsproblemer.</i></p> <p>Skatteministeriet vil lægge vægt på inddragelse af interessenter, når SKAT udarbejder indsatser og løsningsmodeller, herunder i særdeleshed indberetning af 3. partsoplysninger. Der vil være særlig fokus på at prioritere og høste erfaringer fra branchesamarbejde og samarbejde med andre interessenter, så inddragelse anvendes som et grundlæggende princip i opgaveløsningen.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S6.2.2.1) I 2011 skal den gennemsnitlige accept af skattesnyd, såfremt muligheden byder sig, blandt virksomheder, være faldet i forhold til 2010 (S6.2.2.2) Mindst to regionale indsatsprojekter pr. region har inddraget interessenter i de indledende faser af projektet til at finde løsninger på regelefterlevelsproblemer (S6.2.2.3) Mindst fem landsdækkende projekter har inddraget interessenter i 2011</p>

Strategisk målsætning III. Vi følger den bærende strategi

I 2013 er den bærende strategi indarbejdet i alle SKATs hovedprocesser og effektmål er opgjort og nået

<p>Målsætning 6.3.1. Holdningsbearbejdelse</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 øge regelefterlevelsen hos specifikke målgrupper, hvor der er konstateret manglende eller lav regelefterlevelse gennem holdningsbearbejdning.</i></p> <p>Holdningsbearbejdelse er et af de tre ben i Skatteministeriets indsatsstrategi og netop holdningen til det, at betale sin skat er væsentligt i forhold til at sikre den fremtidige regelefterlevelse. Complianceanalysen peger på, at der er relativt store problemer med holdningen til skattebetaling på det helt almindelige virksomhedsområde. Der vil derfor blive sat fokus på virksomheder. På borgerområdet vil Skatteministeriet i 2011 arbejde med den kommende generation af skatteydere og sætte fokus på unges</p>
---	---

	holdning til at betale skat.
Succeskriterier	<p>(S6.3.1.1) I 2011 kan der måles en forbedring i borgernes oplevelse af at risikoen for at blive opdaget, hvis man snyder med skat, er meget stor eller ret stor i forhold til 2010</p> <p>(S6.3.1.2) I 2011 skal den gennemsnitlige accept af skattesnyd, såfremt muligheden byder sig, blandt borgere, være faldet i forhold til 2010</p> <p>(S6.3.1.3) I 2011 oplever flere borgere at risikoen for at blive opdaget, hvis man udføre sort arbejde, er meget stor eller ret stor i forhold til 2010</p> <p>(S6.3.1.4) I 2011 oplever flere virksomheder, at risikoen for at blive opdaget, hvis virksomheden udføre sort arbejde er meget stor eller ret stor i forhold til 2010</p> <p>(S6.3.1.5) I 2011 er flere virksomheder helt enig eller enig i, at det vil være dårligt for virksomhedens omdømme, at blive opdaget i skattesnyd i forhold til 2010</p>

Strategisk målsætning IV. Vi gør vores kunder digitale.

I 2013 understøttes ydelserne til kunderne digitalt, så alle kommunikerer digitalt med os uden at det øger skattegabet eller giver et fald i kundetilfredsheden.

Målsætning 6.4.1. Forbedre forskudsprocessen	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 nedbringe restskatter ved at sætte fokus på forskudsprocessen eksternt og internt ved at udnytte egne og tredjeparts data bedre.</i></p> <p>Skatteministeriet har haft succes med at digitalisere og markedsføre årsopgørelsen over for borgerne. Denne succes ønsker Skatteministeriet at overføre på forskudsprocessen og dermed nedbringe ressourceforbruget i forbindelse med administrationen af restskatter.</p>
Succeskriterier	<p>(S6.4.1.1) For indkomståret 2011 kan der måles en stigning i 10 procent på andelen af borgere, som anvender TastSelv til at ændre forskudsopgørelsen i forhold til 2010</p> <p>(S6.4.1.2) I 2011 nedbringes restskatter (beløb) med 5 procent i forhold til 2010</p>

Målsætning 6.4.2. Realisere kanalstrategien	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 flytte kundehenvendelserne fra manuelle kanaler til de digitale kanaler ved at forbedre skat.dk, uden at antallet af fejl stiger, eller den samlede kundetilfredsheden falder.</i></p> <p>SKAT bruger mange ressourcer på at vejlede kunder i 1:1 relationer i form af telefon- og skrankebetjening. Det er nødvendigt, at SKAT gør flere kunder selvhjulpne, dels for at målrette ressourcerne til de kunder, som kræver yderligere vejledning og hjælp til at anvende de</p>
--	---

	digitale løsninger og dels for at realisere de forventede effektiviseringer.
Succeskriterier	(S6.4.2.1) Ultimo 2011 måles en stigning i antal besøg på Skat.dk på mindst 10 procent forhold til 2010 (S6.4.2.2) I 2011 er den samlede digitaliseringsgrad steget i forhold til 2010 (S6.4.2.3) I 2011 skal tilfredsheden med skat.dk være mindst 3,8 på en skala fra 1 til 5 (S6.4.2.4) I 2011 skal tilfredsheden med SKATs telefonbetjening være mindst 3,8 på en skala fra 1 til 5

Strategisk målsætning V. Vi har effektive processer

I 2013 har en proces- og forenklingsgennemgang af alle ydelser og it-udvikling ført til reduktion af vore enhedsomkostninger og kundernes administrative byrder i forhold til 2010.

Målsætning 6.5.1.Analyser af effektiviseringer	<i>Skatteministeriet vil i 2011 fremme fremtidige effektiviseringer ved at gennemføre analyser af udvalgte forretningsområder. De prioriterede analyser skal danne grundlag for effektiviseringsprojekter og sætte niveauer for de forventede gevinster.</i> Skatteministeriet vil identificere potentielle effektiviseringsområder med udgangspunkt i åbningsbalancen for effektiviseringstiltag, gennemgang af lovgivning, administrativ praksis og interne processer. Der gennemføres minimum fire større analyser indenfor følgende analysetemaer fra arbejdet med åbningsbalancen: Ansigtssløft til større sagsområder, Best practice i landsdækkende enheder, Fjerne kundehenvendelser – Personer og erhverv, Procesmæssig gennemgang af told.
Succeskriterier	(S6.5.1.1) Der udarbejdes fire analyser i 2011, hvoraf minimum to analyser er færdig ved udgangen af andet kvartal så de kan anvendes i effektiviseringsarbejdet i 2011

Målsætning 6.5.2.Realisere gevinster ved effektiviseringsarbejdet	<i>Skatteministeriet vil i 2011 sikre realiseringen af gevinsterne fra effektiviseringsprojekter ved at effektivisere processen for implementering og opfølgning.</i> Skatteministeriet ønsker at arbejde systematisk med at udbrede de mange effektiviseringstiltag, der sættes i gang, herunder sikre at der løbende bliver fulgt op på effekten af projekterne, og at årsværksbesparelserne høstes. Skatteministeriet vil i 2011 gennemføre en procesmæssig gennemgang af følgende landsdækkende enheder: Sagscenter Person, Sagscenter Erhverv, Udland.
Succeskriterier	(S6.5.2.1) I 2011 skal der udarbejdes en implementeringsplan efter

	<p>en ens standard, på mindst 90 procent af de effektiviseringsprojekter, som Produktionsforum godkender til implementering (S6.5.2.2) I 2011 skal afsluttede effektiviseringsprojekter, som produktionsforum godkender, opnå minimum 10 procent effektivisering ud af ydelsens samlede ressourceforbrug</p>
--	--

<p>Målsætning 6.5.3. Nyttiggøre erfaringerne fra Indsatsprojekterne</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 have fokus på at udnytte de erfaringer, der indsamles fra indsatsprojekter blandt andet via IP som videnbase, og den tværfaglige erfaringsudveksling på leder- og medarbejderniveau</i></p> <p>SKAT skal være bedre til at udnytte den viden, der er tilgængelig på tværs af organisationen og på tværs af projekter. Ved gennemførelsen af indsatsprojekter opnås der værdifuld viden, som skal formidles til nye projekter. Skatteministeriet vil derfor øge brug af forandringsanalyse i projekterne og herigennem også en bedre udnyttelse af eksisterende viden om regelefterlevelse.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S6.5.3.1) I 2011 skal alle de afsluttede landsdækkende indsatsprojekter have en tilknyttet slutevaluering</p> <p>(S6.5.3.2) Der gennemføres en effektmåling i hver region af et regionalt indsatsprojekt. Målingen skal give ny viden om effektive tilgange til at løse regelefterlevelsproblemer. Målingen skal i øvrigt opfylde Skatteministeriets norm for effektmåling jf. skabelon for effektevalueringer.</p> <p>(S6.5.3.3) I 2011 udarbejdes indikator-/effektmålinger i 95 procent af de afsluttede landsdækkende indsatsprojekter</p>

Strategisk målsætning VI. Vi forbedrer inddrivelsen.

I 2013 er inddrivelsen proceseffektiviseret med henblik på at begrænse tab. Borgere og virksomheder nedbringer deres restancer hurtigt, effektivt og i forhold til deres betalingsevne.

<p>Målsætning 6.6.1. Forebygge restancer (Opkrævning)</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 nedbringe tilgangen af restancer ved at fortsætte arbejdet med SKAT som fordringshaver gennem indgåelse af fordringshaveraftaler, forkortet afregning, fratagelse af registrering og sikkerhedsstillelse samt markedsføring.</i></p> <p>Det i 2010 gennemførte projekt om SKATs rolle som fordringshaver skal vise en effekt i 2011 dels ved at flytte borgere og virksomheder til venstre i forretningsmodellen med en øget regelefterlevelse til følge, dels ved at SKAT tager fordringshaverrollen på sig – adskilt fra inddrivelsen – ved at enhederne beskæftiget med vejledning og afregning tillægges fordringshaverrollen.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S6.6.1.1) Ved udgangen af 3. kvartal 2011 måles et fald i tilgangen af restancer på 5 procent målt i antal og kr. i forhold til udgangen af</p>

	<p>3. kvartal 2010</p> <p>(S6.6.1.2) Ved udgangen 3. kvartal 2011 måles et relativt fald på 10 procent i foreløbige fastsættelsers andel af det samlede antal angivelser</p> <p>(S6.6.1.3) Ved udgangen af september 2011 måles et fald på 20 procent i antallet af de restanter, hvor restancen var forfalden pr. 30.09.2010 og havde baggrund i en foreløbig fastsættelse</p>
--	---

<p>Målsætning 6.6.2. Effektiv inddrivelse</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 nedbringe de offentlige restancer ved at fokusere på nye restancer, en konsekvent inddrivelse af eksisterende restancer og etablering af afviklingsordninger og opfølgning på brudte aftaler.</i></p> <p>Skatteministeriet vil knække kurven ved at gennemføre en række landsdækkende inddrivelsesprojekter inden for prioriterede restanceområder.</p> <p>Skatteministeriet vil indfri målsætningen om en mere effektiv inddrivelse ved at strømline og ensrette processerne, så det passer med de forretningsprocesser, EFI vil bygge på, sikre at retssikkerheden fastholdes, og vedtagne strategier og politikker implementeres. Skatteministeriet vil specifikt arbejde med en inddrivelsesmodel for mindre krav, vurdering af regelsættet vedrørende underholdsbidrag, kommunernes brug af eksisterende modregningsadgange, brug af indberetning til RKI og intern kompetenceudvikling.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S6.6.2.1) De inddrivelige skatte- og afgiftsrestancer skal ultimo september 2011 være nedbragt med 8,5 procent i forhold til niveauet ultimo september 2010</p> <p>(S6.6.2.2) Ultimo september 2011 skal de inddrivelige erhvervsrestancer være nedbragt med 8,5 procent i forhold til niveauet pr. 30.9.2010.</p> <p>(S6.6.2.3) Ultimo september 2011 skal de inddrivelige personskatterestancer være nedbragt med 8,5 procent i forhold til niveauet pr. 30.9.2010.</p> <p>(S6.6.2.4) Ultimo september 2011 skal de inddrivelige øvrige restancer, herunder de kommunale og statslige restancer, være nedbragt med 5 procent i forhold til niveauet pr. 30.9.2010.</p> <p>(S6.6.2.5) Ultimo september 2011 skal minimum 80 procent af alle personlige skyldnere med betalingsevne være under afvikling af deres gæld</p>

7. Mål for støtte-området

Støtte-området vedrører de opgaver, som er med til, at lovgivning og administration af lovgivning kører optimalt. Støttefunktionerne er således hjælpefunktioner i forhold til at sikre en effektiv drift. Eksempelvis er sikker it-drift et afgørende element for, at produktionen kan køre og HR skal understøtte, at vi har de rette kompetencer.

Støtte-området adskiller sig fra området anden udvikling og it-udvikling ved udelukkende at vedrører SAC og it-support og -drift.

Dette kapitel beskriver de overordnede udfordringer, som Skatteministeriet har på støtteområdet i 2011 for at nå i mål med målsætningerne i Strategiplanen 2013.

Strategisk målsætning V. Vi har effektive processer

I 2013 har en proces- og forenklingsgennemgang af alle ydelser og it-udvikling ført til reduktion af vore enhedsomkostninger og kundernes administrative byrder i forhold til 2010.

Målsætning 7.5.1 Modernisering af it-drift- og serviceaftaler	<i>Skatteministeriet vil i 2011 forbedre aftalestyringen på it-området gennem en modernisering af IT-drifts- og vedligeholdelsesaftaler for at opnå en øget gennemsigtighed i ydelser og priser og reducere it-omkostningerne gennem konkurrenceudsættelse.</i> Koncern IT vil modernisere Skatteministeriets it-drifts- og vedligeholdelsesaftaler for at effektivisere aftalestyringen, at opnå gennemsigtighed i ydelser og priser samt at reducere it-omkostningerne gennem konkurrenceudsættelse
Succeskriterier	(S.7.5.1.1) Der er i 2011 realiseret besparelser for minimum 50 mio. kr. i forhold til de udgifter, der ville have været under eksisterende aftaler (medio 2009) med et uændret forbrug. (S.7.5.1.2) Der er udarbejdet standardskabeloner for drifts- og vedligeholdelsesaftaler for at skabe større gennemsigtighed i kontraktstyringen.

Målsætning 7.5.2 Implementering af konsulentstrategi	<i>Skatteministeriet vil i 2011 følge op på implementering af konsulentstrategien for anvendelse af interne og eksterne konsulenter, så udgifterne til eksterne konsulenter reduceres mest muligt og interne kompetencer anvendes og udvikles i overensstemmelse med forretningens behov.</i>
Succeskriterier	(S.7.5.2.1) Skatteministeriet kan måle, at retningslinjerne for anvendelse af eksterne konsulenter følges i alle tilfælde. (S.7.5.2.2) Alle interne konsulentbestillinger indenfor konsulentbørsens rammer, som er målrettet proceseffektiviseringer, imødekommes, jf. behov estimeret af Produktionsforum (S.7.5.2.3) Skatteministeriet kan måle, at det oplevede udbytte af

	at hyre interne og eksterne konsulenter ligger på mindst 4 på en skala på 1 – 5, hvor 5 er højst
--	--

Strategisk målsætning VI. Vi forbedrer inddrivelsen.

I 2013 er inddrivelsen proceseffektiviseret med henblik på at begrænse tab. Borgere og virksomheder nedbringer deres restancer hurtigt, effektivt og i forhold til deres betalingsevne.

Målsætning 7.6.1 HR-indsats vedrørende inddrivelse	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 understøtte inddrivelsesområdet gennem en målrettet langsigtet HR indsats.</i></p> <p>Indsatsen skal understøtte inddrivelsesområdet ved at sætte fokus på afdelingslederne som omdrejningspunkt for implementering af arbejdsprocesser og udvikling af arbejdskultur der fejre succeser.</p>
Succeskriterier	<p>(S.7.6.1.1) Der er udarbejdet en handleplan, der tager højde for implementeringen af ministerens handleplan for inddrivelsesområdet og EFI</p> <p>(S.7.6.1.2) Lederne på inddrivelsesområdet vurderer udbyttet af HR- initiativer til 3,5 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højeste score</p> <p>(S.7.6.1.3) Alle ledere vurderer, at de er parate til at lede implementeringen af nye processer</p> <p>(S.7.6.1.4) Alle regioner har opstillet succeskriterier for deres afdelinger og besluttet hvordan det skal fejres når succeskriterierne er opfyldt</p>

8. Mål for it-udviklingsområdet

It-udviklingsområdet vedrører den systemudvikling, som er med til at sikre at administration af lovgivning effektiviseres og kører optimalt. It-udviklingsområdet er derfor ligesom støtteområdet en hjælpefunktion i forhold til en sikre en effektiv afvikling af Skatteministeriets administration af lovgivning.

Dette kapitel beskriver de overordnede udfordringer, som Skatteministeriet har i forhold til it-udvikling i 2011 for at nå i mål med målsætningerne i strategiplanen 2013.

Strategisk målsætning I. Vi fastholder en høj regelefterlevelse

I 2013 viser målinger, at regelefterlevelse er på samme høje niveau som i 2009

Målsætning 8.1.1. Kørselsafgifter	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 igangsætte udviklingen og implementeringen af et kørselsafgiftssystem for lastbiler. Der skal udarbejdes udbudsmateriale og systemet skal sendes i udbud. Det skal undersøges, om der skal udarbejdes udkast til lovforslag.</i></p> <p>Kørselsafgiftsprojektet vil fra september 2010 og frem til september 2013 arbejde med at udvikle og implementere et system for kørselsafgifter på lastbilområdet.</p> <p>Det er besluttet, at der skal gennemføres et eksternt review, hvilket medfører, at der opstår så stor usikkerhed om succeskriterierne, at det ikke giver mening at fastlægge succeskriterierne før det eksterne review er gennemført. Når det eksterne review er gennemført fastlægges de resterende dele af målsætningen.</p>
Succeskriterier	

Strategisk målsætning IV. Vi gør vores kunder digitale.

I 2013 understøttes ydelserne til kunderne digitalt, så alle kommunikerer digitalt med os uden at det øger skattegabet eller giver et fald i kundetilfredsheden.

Målsætning 8.4.1. Import Control System	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 implementere et system (ICS) til modtagelse og risikovurdering af forudanmeldelser på gods, der indføres til eller transiterer Danmark, samt et system (Manifest) der integrerer alle toldsystemer, så der opnås højere grad af automatisering og genbrug af data.</i></p> <p>Skatteministeriet vil have fokus på at erhvervslivet gøres klar til at afgive elektroniske meddelelser til systemerne.</p> <p>Projektet skal implementere EU's Sikkerhedsforordning, der forlanger, at alt gods, der ankommer til, transiterer eller afgår fra EU skal risikovurderes inden det frigives til videre transport.</p>
--	---

Succeskriterier	<p>(S8.4.1.1) Inden udgangen af første kvartal 2011 skal alle angivelser, der modtages i ICS-systemet, risikovurderes inden transportmidlets ankomst.</p> <p>(S8.4.1.2) Inden udgangen af første kvartal 2011 afgiver virksomhederne elektroniske meddelelser til ICS-systemet i fuldt omfang.</p> <p>(S8.4.1.3) Inden den 1. juli 2011 skal frigivelse af fortoldninger og attest for udførsel ske automatisk.</p> <p>(S8.4.1.4) Inden den 1. juli 2011 skal manuel manifestkontrol være erstattet af en automatiseret proces.</p>

Målsætning 8.4.2. Skattereform og ny lovgivning - Årsopgørelse 2010 og 2011	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 udvikle og levere årsopgørelsen i SLUT 2010 og starte udviklingen af SLUT 2011. Der vil være fokus på tilpasninger som følge af Forårspakken, Genopretningspakken og på at flere skatteydere, herunder selvstændigt erhvervsdrivende bliver digitale.</i></p> <p>Årsopgørelsesprojektet gennemføres hvert år med henblik på en tilpasning af årsopgørelsessystemet (SLUT), således at der kan leveres en rettidig og korrekt årsopgørelse.</p>
Succeskriterier	<p>(S8.4.2.1) Årsopgørelsen for 2010 er leveret d. 7. marts 2011 på TastSelv og i endelig version d. 18. marts 2011</p> <p>(S8.4.2.2) Andel af no-touch kunder blandt printskatteydere er øget med 1 procent i forhold til 2009 (2009: 79,6 procent).</p> <p>(S8.4.2.3) De økonomiske og ressourcemæssige effekter fra business casen SLUT2010 for 2011 realiseres - 1,5 mio. kr. og 24,5 årsværk.</p> <p>(S8.4.2.4) Udvikling hos leverandør vedr. Projekt Årsopgørelse 2011 er påbegyndt 1. juni</p>

Strategisk målsætning V. Vi har effektive processer

I 2013 har en proces- og forenklingsgennemgang af alle ydelser og it-udvikling ført til reduktion af vore enhedsomkostninger og kundernes administrative byrder i forhold til 2010.

Målsætning 8.5.1. En Skattekonto (EKKO)	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 idriftsætte En Skattekonto (Debitormotorfunktionalitet) med fokus på understøttelse af idriftsættelsen af DMR og EFI.</i></p> <p>Projektet vil have fokus på, at forretningen bliver klar til at tage systemet i anvendelse og at få planer og aftaler på plads omkring implementeringsarbejdet.</p> <p>Projektet skal lette virksomhedernes administration og sikre, at IT understøttelsen i Skatteministeriet øger produktiviteten og effektiviteten i debitor- og betalingsprocesserne.</p>
--	---

Succeskriterier	<p>(S8.5.1.1) Debitormotorfunktionaliteten til understøttelse af DMR, er klar til idriftsættelsen af DMR</p> <p>(S8.5.1.2) Debitormotorfunktionaliteten til understøttelse af EFI, er klar til idriftsættelsen af EFI</p> <p>(S8.5.1.3) Inden 31. marts 2011 skal ressourcetræk i forbindelse med implementeringen af Debitormotorfunktionalitet til understøttelse af DMR være planlagt og aftalt med forretningen.</p> <p>(S8.5.1.4) Inden 30. juni 2011 skal ressourcetræk i forbindelse med implementeringen af Debitormotorfunktionalitet til understøttelse af, EFI være planlagt og aftalt med forretningen.</p>
------------------------	---

Målsætning 8.5.2. Digital Motor Registrering (DMR)	<p><i>Skatteministeriet idriftsætter i 2011 den første leverance af Digital Motor Registrering, som retter sig mod erhvervsvirksomheder.</i></p> <p>Projektet vil have fokus på, at planer og aftaler er på plads omkring implementeringsarbejde og at al funktionalitet testes og klargøres til idriftsættelsestidspunktet således at forretningen er klar til at tage systemet i anvendelse.</p> <p>Projektet skal lette erhvervsmæssige og private aktørers administrative byrder gennem en digitalisering af de nuværende processer samt realiserer en effektiviseringsgevinst inden for ydelsen.</p>
Succeskriterier	<p>(S8.5.2.1) It-understøttelsen for erhvervsmæssige brugere er idriftsat senest den 3. oktober 2011.</p> <p>(S8.5.2.2) De økonomiske effekter fra business casen for 2011 realiseres i alt 1,3 mio. kr. (nedlukning af CRM3 systemet).</p>

Strategisk målsætning VI. Vi forbedrer inddrivelsen.

I 2013 er inddrivelsen proceseffektiviseret med henblik på at begrænse tab. Borgere og virksomheder nedbringer deres restancer hurtigt, effektivt og i forhold til deres betalingsevne.

Målsætning 8.6.1. Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI)	<p><i>Skatteministeriet vil idriftsætte Et Fælles Inddrivelsessystem.</i></p> <p>Projektet vil have fokus på, at forretningen bliver klar til at tage systemet i anvendelse og at få planer og aftaler på plads omkring implementeringsarbejdet.</p> <p>Projektet udvikler en it-løsning til administration af inddrivelse af alle offentlige restancer. Løsningen indebærer udvikling og implementering af ét fælles system til hel/delvis afløsning for en række forskellige nuværende systemer.</p>
Succeskriterier	<p>(S8.6.1.1) 1. fase af systemet er klar til idriftsættelse senest den 12. december 2011</p> <p>(S8.6.1.2) Der skal være lagt planer for uddannelse af de kom-</p>

	<p>mende brugere senest 1. oktober 2011</p> <p>(S8.6.1.3) Uddannelse af superbrugere er påbegyndt senest 1. oktober 2011</p> <p>(S8.6.1.4) Inden den 31. januar 2011 skal det forretningsmæssige ressourcetræk i forbindelse med implementeringen være planlagt og aftalt med forretningen</p>
--	--

9. Mål for anden udvikling

Mål for anden udvikling vedrører den udvikling, som ikke er systemudvikling eller opgaver i SAC og it-support og -drift, og som er med til at kerneproduktionen - lovgivningsprocessen og administrationen af lovgivning - effektiviseres og kører optimalt. Udviklingsområdet er derfor ligesom støtteområdet og it-udviklingsområdet en hjælpefunktion i forhold til at sikre en effektiv afvikling af Skatteministeriets produktion.

Kapitlet vedrørende it-udviklingsområdet beskriver de overordnede udfordringer, som vi har i forhold til anden udvikling i 2011 for at nå i mål med målsætningerne i strategiplanen 2013.

Strategisk målsætning IV. Vi gør vores kunder digitale.

I 2013 understøttes ydelserne til kunderne digitalt, så alle kommunikerer digitalt med os uden at det øger skattegabet eller giver et fald i kundetilfredsheden.

Målsætning 9.4.1. Forbedre de juridiske vejledninger	<i>Skatteministeriet vil i 2011 øge kvaliteten i de juridiske vejledninger ved omskrivning og offentliggørelse i den nye form. Omskrivningen skal overholde de aftalte tidsfrister.</i> Skatteministeriet vil præsentere de offentliggjorte vejledninger på en tilgængelig og brugervenlige måde.
Succeskriterier	(S.9.4.1.1) 80 procent af de medarbejdere, der bruger den nye vejledning, oplever, at de har fået et bedre arbejdsredskab (S.9.4.1.2) 80 procent af de medarbejdere, der bruger den nye vejledning, oplever, at de kan levere en bedre service og kvalitet i sagsbehandlingen

Målsætning 9.4.2. Forbedre skat.dk	<i>Skatteministeriet vil i 2011 øge effektiviteten og anvendeligheden på skat.dk. Arbejdet skal sikre at flere kunder bliver digitalt selvhjulpne og ikke har behov for at henvende sig til SKAT</i> Skatteministeriet vil i arbejdet sikre at der tænkes på tværs af faglige kompetencer, kommunikation og produktion.
Succeskriterier	(S.9.4.2.1) Skatteministeriet kan måle, at kundetilfredsheden med skat.dk er 3,8 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højeste score, ved udgangen af 2011 (S.9.4.2.2) De hyppigst forekommende spørgsmål på udvalgte områder bliver identificeret og anvendt aktivt på skat.dk (S.9.4.2.3) Skatteministeriet kan måle, at brugerne anvender længere tid på skat.dk set i forhold til 2010 (S.9.4.2.4) Skatteministeriet kan måle, at tilfredsheden med anvendeligheden på skat.dk er øget (S.9.4.2.5) Andelen af kunder, der fandt det de søgte, er steget med 25 procent

Strategisk målsætning V. Vi har effektive processer

I 2013 har en proces- og forenklingsgennemgang af alle ydelser og it-udvikling ført til reduktion af vore enhedsomkostninger og kundernes administrative byrder i forhold til 2010.

Målsætning 9.5.1. Gennemføre effektiviseringer ens og effektivt	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 fremme realiseringen af effektiviserings-potentialer ved at sikre anvendelse af de mest omkostnings-effektive metoder og værktøjer til realisering af effektiviseringstiltagene. Det sker ved at bygge videre på de erfaringer og kompetencer, som er lagret i organisationen.</i></p> <p>Skatteministeriet vil implementere en beslutningsstruktur til prioritering af effektiviseringsinitiativerne, samt til igangsætning og resultatopfølgning af initiativerne.</p> <p>Skatteministeriet vil i arbejdet med realisering af effektiviserings-tiltag udarbejde og anvende:</p> <ul style="list-style-type: none">- et effektiviseringsregnskab- prioriteringsmodel- forankrings- og implementeringsmetodikker- opfølgnings- og styringsredskaber <p>Skatteministeriet vil i arbejdet med en prioriteringsmodel have fokus på, at prioriteringen sker i sammenhæng med andre initiativer og Skatteministeriets strategiske sigte.</p>
Succeskriterier	<p>(S.9.5.1.1) Vi kan måle en tilfredshedsgrad på min. 3,5 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højest score, hos direktionen, produktionsforum og udviklingsforum i forbindelse med evaluering af effektiviseringsregnskab og styrings- og opfølgningsredskaberne.</p> <p>(S.9.5.1.2) 90 procent af tiltagene i effektiviseringsregnskabet har benyttet en sammenlignelig beregningsmetode til at opgøre effekten.</p> <p>(S.9.5.1.3) Alle konsulentbestillinger inden for konsulentbørsens rammer, som er målrettet proceseffektiviseringer, er imødekommet, jf. behov estimeret af produktionsforum</p> <p>(S.9.5.1.4) Skatteministeriet kan måle en tilfredshedsgrad på min. 3,5 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højeste score, hos interne forandringskonsulenter og projektledere med hensyn til implementeringsværktøjernes relevans</p>

Strategisk målsætning VII. Vi realiserer de organisatoriske mål

I 2013 er målbillederne for ny struktur realiseret, og vi har implementeret den ny it-udviklingsorganisation. Processen er gennemført med en høj grad af gennemsigtighed.

Målsætning 9.7.1. Tilpasse de interne	<i>Skatteministeriet vil i 2011 nedbringe årsværksforbruget på interne ydelser ved en tilpasning af prioriterede ydelser under ledelses-,</i>
--	---

ydelse	<i>udviklings- og støtteprocesserne.</i> Skatteministeriet vil i arbejdet forberede grundlaget for effektiviseringerne i perioden frem til 2014.
Succeskriterier	(S.9.7.1.1) Vi har nedbragt årsværksforbruget på de interne ydelser med minimum to procent i forhold til 2010 (S.9.7.1.2) Vi har udarbejdet en rapport med målbilleder og forslag til effektiviseringer i perioden frem til 2014

Strategisk målsætning VIII. Regler og administration spiller sammen.

I 2013 har vi øget kvaliteten af administrations- og lovgivningsprocessen gennem anvendelse af en robust læringsproces i ny lovgivning, administration og udvikling.

Målsætning 9.8.1. Implementere lovproces	<i>Skatteministeriet vil i 2011 øge kvaliteten i lovarbejdet.</i> Kvaliteten skal øges ved at forbedre sammenhængen mellem lovgivning og administration. Det gør vi ved at forandre den måde, Skatteministeriets enheder arbejder sammen på, under tilblivelsen af ny lovgivning (ny lovproces). Den nye lovproces bygger på en arbejdskultur, hvor viden systematisk udbydes og efterspørges, og hvor der tænkes i løsninger, som i videst muligt omfang tilgodeser såvel politiske hensyn som en effektiv administration. Den nye lovproces sikrer således et samspil og prioritering i koncernen, der samlet set giver den bedst mulige sammenhæng mellem de politiske ønsker og de økonomiske krav til administrationen. Den nye lovproces gør os bedre forberedte på efterspørgslen efter løsninger på skatteområdet. Vi skal være på forkant med skattepolitiske, – administrative og -retlige problemstillinger. Med den nye lovproces sikrer vi, at relevante bidrag og bemærkninger fra administrationen indgår i lovarbejdet, og at de politiske, administrative og planlægningsmæssige konsekvenser belyses, ses i sammenhæng og prioriteres i den konkrete lovudformning. Til enhver tid er vi rede til at modtage indspil om ny lovgivning og lade dem indgå i den løbende proces. Den nye lovproces er beskrevet i ”Vejledning om Skatteministeriets lovproces” af 8. november 2010. Den skal anvendes generelt på forslag til ny lovgivning, herunder på de forslag, Jura og Samfundsøkonomi forventer fremsat i efteråret 2011.
Succeskriterier	(S9.8.1.1) Deltagerne i lovgrupperne skal vurdere, at den nye lovproces har været fulgt (S9.8.1.2) Lovgrupperne har efterspurgt og modtaget input fra de

	relevante enheder i Skatteministeriets koncern.
--	---

Strategisk målsætning X. Medarbejderne er rustede til fremtidens udfordringer.

Vi sikrer de rette kompetencer til opgaverne ved at medarbejderne tager aktiv del i målrettet kompetenceudvikling og i begrænset omfang ved ekstern rekruttering.

Målsætning 9.10.1. Langsigtet kompetenceudvikling	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 udvikle medarbejdere, så arbejdsområder med kompetencegab dækkes mest muligt af interne ressourcer, ved at udvikle og implementere en proces og som minimum gennemføre et konkret pilotprojekt</i></p> <p>Skatteministeriet vil have fokus på den langsigtede kompetenceudvikling og anvende implementeringen af fase II, som grundlag for arbejdet. Hensigten med den langsigtede kompetenceudvikling er, at Skatteministeriet har de rigtige kompetencer til at løse opgaverne på det rette sted og til rette tid.</p>
Succeskriterier	<p>(S.9.10.1.1) Senest den 31. december 2010 er ideoplæg godkendt af Udvidet direktion.</p> <p>(S.9.10.1.2) Senest den 28. februar 2011 har Udvidet direktion godkendt endeligt projektoplæg, herunder kommunikationsstrategi</p> <p>(S.9.10.1.3) Inden den 31. december 2011 er som minimum gennemført et pilotprojekt på et område, der følger af systemmoderniseringens fase II</p>

Strategisk målsætning XI. Fokus på god ledelse.

Frem mod 2013 er ledere på alle niveauer blevet bedre til at udøve ledelse især i relation til sikring af tværgående sammenhænge og effektiv produktion med henblik på at nå vores fælles mål.

Målsætning 9.11.1 Målsættende ledelse (Performance Management)	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 forbedre den målsættende ledelse i regionerne ved at sætte fokus på lederens styring og de vilkår, som ledelse bedrives under</i></p> <p>Skatteministeriet vil iværksætte initiativer, der gør, at lederne kan omsætte mål til mening, retning og ønsket adfærd for medarbejderne, og at lederne følger op på styringsdata og proaktivt sikrer målopfyldelse.</p>
Succeskriterier	<p>(S.9.11.1.1) For enhederne i pilotprojekterne skal der være en positiv udvikling på 20 procent i, hvor stor en andel af medarbejderne, der er enig i at deres leder i høj eller meget høj grad er god til at sætte retning og konkrete mål i forhold til Skatteministeriets mål, og at der er gode betingelser for at prioritere opgaverne. Udviklingen ses i forhold til 2010-medarbejdermålingen.</p> <p>(S.9.11.1.2) I pilotprojekterne skal de udvalgte relevante produkti-</p>

	<p>onsindikatorer udvise positiv udvikling før og efter projektets gennemførelse.</p> <p>(S.9.11.1.3) Alle skattedirektører og personaleledere er helt enig eller overvejende enig i, at vilkårene for styring gennem ledelse er forbedret gennem de sidste 12 måneder. Ved vilkår forstås her kommunikation af mål, adgang til værktøjer og kompetencer i at anvende værktøjerne. Målingen sker som stikprøveundersøgelse i 4. Kvartal 2011.</p> <p>(S.9.11.1.4) En stikprøveundersøgelse blandt medarbejdere i 4. Kvartal 2011 viser en positiv udvikling på 10 procent i forhold til 2010-resultatet på de spørgsmål, der omhandler mål og retning</p>
--	---

<p>Målsætning 9.11.2. Forbedre styring</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 forbedre prioriteringen og styringen i koncernen ved at udbygge mål- og indikatorhierarkiet, integrere omkostninger i aktivitetstyringen og gennemføre et uddannelsesforløb for procesejere</i></p> <p>Skatteministeriet vil understøtte arbejdet med mål- og indikatorhierarkiet ved at undersøge sammenhængen mellem HR data og forretningsresultater.</p> <p>Skatteministeriet vil i arbejdet med ressourcestyringen levere en pris for de enkelte ydelser og aktiviteter (ABC-model), som er tilpasset de enkelte ledelsesniveauer.</p> <p>Skatteministeriet vil udbygge informationsgrundlaget for styring på Styringsportalen.</p> <p>Skatteministeriet vil gennemføre et struktureret uddannelsesforløb, der sætter procesejere i stand til at drive, styre og koordinere hovedprocesserne.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S.9.11.2.1) Der er identificeret og prioriteret indikatorer inden for alle ydelser i opgavehierarkiet</p> <p>(S.9.11.2.2) Der kan måles en tilfredshedsgrad på min. 3,5 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højeste score i forhold til de tilgængelige oplysninger om mål i styringsdokumenterne.</p> <p>(S.9.11.2.3) Der er udarbejdet forslag til HR initiativer, der vil have en dokumenteret effekt på forretningsresultaterne</p> <p>(S.9.11.2.4) Der er gennemført den første prisberegning på alle ydelser og aktiviteter</p>

<p>Målsætning 9.11.3. Forretningsarkitektur</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 udvikle og implementere nye målbilleder som vision for forretningsarkitekturen, samt en række principper for den videre udvikling.</i></p>
---	---

	Målbillederne vil have afsæt i strategiplanen og serviceprovi-derstrategien, og skal sikre en sammenhængende forretnings- og it-udvikling i forlængelse af implementeringen af EKKO, EFI og DMR.
Succeskriterier	(S.9.11.3.1) Alle nye projekter er vurderet i forhold til opfyldelsen af principperne for forretningsarkitektur (S.9.11.3.2) 95 procent af nye projekter med it-indhold i 2011 er vurderet op mod målbilleder for ny forretningsarkitektur

Strategisk målsætning XII. Fornyelse med høj medarbejdertilfredshed.

Frem mod 2013 vil fornyelse med læring, videndeling og innovation være indtænkt i vores opgaveløsning samtidig med at en høj medarbejdertilfredshed fastholdes.

Målsætning 9.12.1. Fremme videndeling	<i>Skatteministeriet vil i 2011 fremme videndelingen i organisationen ved at skabe en større forståelse for behovet for videndeling og ved at konkretisere, hvad viden og videndeling er i Skatteministeriet.</i> Skatteministeriet vil med arbejdet øge kendskabet til og opmærksomheden på, hvorledes viden strømmer og skal strømme i organisationen. Initiativerne skal sætte os i stand til at mestre en ny praksis, der fremmer videndeling og forebygger videntab.
Succeskriterier	(S.9.12.1.1) Skatteministeriet kan måle en forbedring på 0,25 point på målingen af videnling i medarbejderundersøgelsen for 2011 for så vidt angår videndeling mellem kolleger i egen afdeling og på tværs af organisationen i forhold til 2010 gennemsnitsniveauet på 3,1.

Målsætning 9.12.2. Styrke innovationen	<i>Skatteministeriet vil i 2011 styrke innovationen i hele organisationen ved at vurdere effekten på administration, service, politisk træf-sikkerhed og retssikkerhed (de fire innovationsbundlinjer) i al for- andring af driften samt øge inddragelsen af brugere</i> Skatteministeriet skal være en innovativ organisation for at sikre finansieringen af fremtidens offentlige sektor. Det betyder, at der skal arbejdes målrettet og bevidst med innovation, som understøtter kerneforretningen.
Succeskriterier	(S.89.12.2.1) Alle projekter, som anvender projektskabelonerne i projektmodellen, og som etableres i 2011 har taget stilling til på- virkningen af de fire innovationsbundlinjer. (vægt 50 procent) (S.9.12.2.2) I 20 projekter er brugerne blevet involveret.(vægt 30 procent) (S.9.12.2.3) 50 procent af lederne kender værktøjerne i Innovati- onsguiden.dk, som anvendes til ideer og brugerinddragelse. (vægt

	<p>10 procent) (S.9.12.2.4) 25 procent af lederne har brugt værktøjerne i Innovationsguiden.dk. 50 procent af disse har brugt værktøjerne i forbindelse med aktiviteterne i virksomhedsplan 2011. (vægt 10 procent)</p>
<p>Målsætning 9.12.3. Udbrede projektarbejdsform</p>	<p><i>Skatteministeriet vil i 2011 implementere en fælles rammebeskrivelse for projektarbejde i hele SKAT. Rammebeskrivelsen skal indeholde en fleksibel projektmodel med tilpassede metoder og værktøjer, der kan korrespondere med den fremtidige tværministerielle IT-projektmodel.</i></p> <p>Skatteministeriet vil etablere et projektorganisatorisk setup, der understøtter projekternes fremdrift i form af kompetenceudvikling, support og undervisning.</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p>(S.9.12.3.1) Den fælles ramme for projektarbejde i hele Skatteministeriet er godkendt af direktionen.</p> <p>(S.9.12.3.2) Adspurgte projektdeltagere angiver en tilfredshedsgrad på mindst 3,8 på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er højeste score, vedrørende udbuddet af metoder og værktøjer i den virtuelle projekthåndbog ”Projektarbejde i SKAT”</p> <p>(S.9.12.3.3) Mindst 90 procent af beslutningstagere for projekter oplever et forbedret overblik og beslutningsgrundlag, at træffe beslutninger ud fra.</p> <p>(S. 9.12.3.4) Mindst 75 procent af alle projekter i SKAT er bekendt med muligheden for projektfaglig support.</p> <p>(S.9.12.3.5) Projektmetodekontoret har gennemført mindst 30 projektfaglige undervisningsforløb for projektdeltagere.</p>