

Mål- og resultatplan



Gældsstyrelsen 2024

Indholdsfortegnelse

1.	Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme	2
1.1	Styrelsens vision.....	4
1.2	Mål for Gældsstyrelsen i 2024.....	4
2.	Opfølgning på mål	7
2.1	Skabelon for afrapportering	7
3.	Aftale.....	8
4.	Bilag.....	9
4.1	Målbeskrivelser.....	9
4.1.1	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1.....	9
4.1.2	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2.....	10
4.1.3	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3.....	11
4.1.4	Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4.....	13

Skatteministeriets koncernfælles strate- giske ramme

Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme udgør et fælles fundament for koncernen og giver samtidigt et overblik over, hvilke elementer der indgår i den strategiske mål- og resultatstyring, *jf. figur 1.*

Figur 1. Koncernfælles strategisk ramme



Kilde: Skatteministeriet

Den fælles vision og de fælles pejlemærker understøtter, at koncernen har en fælles retning. Det fælles værdisæt er en overordnet beskrivelse af, hvordan opgaverne ønskes løst på tværs af koncernen.

Foruden de fire 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. På den måde er der en lige linje fra koncernens overordnede vision helt ned til de mål, som hver styrelse arbejder efter.

Mål- og resultatplanerne skal give mulighed for at opgøre, vurdere og prioritere indsatsen inden for den enkelte styrelses pejlemærker. Målene i mål- og resultatplanerne udformes på en sådan måde, at der løbende kan følges op på den konkrete resultatanskabelse.

Mål- og resultatstyring er en udmøntning af hhv. strategisk styring og driftsstyring, der i sammenhæng med budget- og bevillingsstyring, porteføljestyring, risikostyring mv. udgør fundamentet for en solid og gennemsigtig økonomi- og virksomhedsstyring i Skatteministeriets koncern.

I 2024 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern fortsat være fokus på, at kerneopgaverne bliver løst på højeste faglige niveau og inden for planlagte frister samtidig med, at den igangværende udvikling i Skatteministeriets koncern fortsætter.

Endvidere vil der i 2024 fortsat være fokus på at efterleve FN's verdensmål. I 2024 er der særligt fokus på grønne, bæredygtige indkøb, som skal bidrage til efterlevelsen af verdensmål nr. 12 *"Ansvarligt forbrug og produktion"*. Ansvar for det koncernfælles arbejde er forankret i Administrations- og Servicestyrelsen grundet styrelsens tværgående rolle i koncernen på indkøbsområdet.

1.1 Styrelsens vision

Gældsstyrelsens vision er at hjælpe borgere og virksomheder med at betale deres gæld til det offentlige.

Gældsstyrelsens grundfortælling

Gældsstyrelsen skal sikre, at så mange som muligt betaler deres gæld til det offentlige. De penge, der kommer ind, bidrager til det danske velfærdssamfund.

Den vigtigste opgave for os frem mod 2030 er at bremse gældsudviklingen. Det er afgørende for den almene retsfølelse og sammenhængskraften i samfundet, at alle betaler det, de skylder til fællesskabet.

Vi er ikke i mål endnu, og der ligger stadig svære opgaver foran os.

Siden vi blev etableret som selvstændig styrelse, har vi fokuseret på at få udviklet et nyt inddrivelsessystem og få genetableret inddrivelsen af offentlig gæld. Sideløbende har vi ryddet op i en del af de uafklarede gældsposter, som fulgte med fra det tidligere inddrivelsessystem. Det er lykkedes os år for år at sikre et stadigt stigende inddrivelsesprovenu, og inddrivelsen af den offentlige gæld er i dag et fornuftigt sted.

Med borgere og virksomheder i centrum skal vi færdiggøre oprydningen af de uafklarede gældsposter, da det spænder ben for en effektiv gældsinddrivelse. Dernæst skal vi videreudvikle vores nye inddrivelsessystem, som fremover skal understøtte alle inddrivelsesopgaverne.

Alle skal betale deres gæld til det offentlige – og vi skal gøre det let for dem. Borgere og virksomheder skal møde en åben og kommunikerende styrelse, som tager dialogen i øjenhøjde og evner at gøre det komplekse forståeligt.

Derfor lægger vi vægt på at have dygtige og motiverede medarbejdere, som med høj faglighed forstår at balancere samarbejde og service med myndighedsrollen.

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

Sammen med de andre styrelser under Skatteministeriet sikrer Gældsstyrelsen fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor.

1.2 Mål for Gældsstyrelsen i 2024

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

Pejlemærke 1:

Gældsstyrelsen skal sikre, at borgere og virksomheder oplever en effektiv, pålidelig og kompetent administration, mens kerneinteressenter oplever styrelsen som lydhør og samarbejdsorienteret

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
1.1	Koncern fælles	Omdømme	Resultatet af omdømmemåling, der foretages i 2024, skal som minimum være 3,3 point. Der måles på en skala fra 1-5.
1.2	Koncern fælles	Kundetilfredshed	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med styrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,0 point for telefonbesvarelser og 3,2 point for mailbesvarelser. Der måles på en skala fra 1-5.

Pejlemærke 2:

Gældsstyrelsen skal sikre etableringen af en normaliseret og effektiv gældsinddrivelse, så der inddrives mest mulig gæld til det offentlige

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
2.1	Drift	Brems gældsudviklingen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gældsudviklingen følger udviklingen i den aktuelle gældsfremskrivning. 2) Gældsstyrelsen har en samlet afgang af gæld på 29 mia. kr. opgjort som summen af inddrivelsesprovenu og afskrivninger.
2.2	Drift	Eftergivelse	Perioden fra en borger eller juridisk person søger om eftergivelse, og til sagen er afgjort, udgør i gennemsnit maksimalt 120 dage.
2.3	Udvikling	Tværgående lønindeholdelse	<ol style="list-style-type: none"> 1) Der fastlægges en produktionsplan for implementering af tværgående lønindeholdelse i løbet af 2. kvartal. 2) De første varselsbreve om lønindeholdelse er sendt til borgere med gæld i DMI i 3. kvartal. 3) Gældsstyrelsen følger produktionsplan for tværgående lønindeholdelse for 4. kvartal.

Pejlemærke 3:

Gældsstyrelsen skal sikre en effektiv varetagelse af inddrivelsesopgaven, der bygger på realistisk planlægning, robust produktionsstyring og et fokus på udviklingstiltag og værdiskabende it-løsninger

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
3.1	Udvikling	Skriftlig kommunikation	Gældsstyrelsen gennemskriver og systemimplementerer minimum 50 breve til at understøtte en målrettet og segmenteret kommunikation til borgere og virksomheder.
3.2	Drift	Håndtering af låste indbetalinger	Alle fem tiltag vedr. låste indbetalinger i den politiske aftale fra 2023 er fuldt implementeret i 2024.
3.3	Drift	Effektiv oprydning	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nominel værdi svarende til 13,75 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter for alle fordringshavere er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet. 2) Nominel værdi svarende til 3,3 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter fra Skattekontoen (DMO) er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse.</i> 3) Der er udarbejdet stamdataaftaler på 17 kravsområder på Skattekontoen (DMO) ved udgangen af 4. kvartal, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse.</i>

Pejlemærke 4:

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

Nr.	Type	Mål	Målet er nået, når:
4.1	Udvikling	Høj faglighed i opgaveløsningen	<ol style="list-style-type: none">1) Der er udviklet undervisningsmoduler, der er tilgængelige for medarbejdere i Gældsstyrelsen.2) Det aggregerede resultat af 2 spørgsmål i Gældsstyrelsens trivselsmålinger, der indikerer niveauet af faglighed i opgaveløsningen, er i gennemsnit minimum 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.

Opfølgning på mål

2.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en kvartalsvis opfølgning på Gældsstyrelsens målopfyldelse med udgangspunkt i skabelonen i tabellen nedenfor.

Skabelon for opfølgning og afrapportering

Nr.	Mål	Resultatkrav	1. - 4. kvartal	Status sidst	År til dato	Årsag/konsekvens	Handling
1.1	[Beskrivelse af målet]	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Resultat for 1. kvartal afrapporteres]	[rød/gul / grøn]	[Det samlede resultat år til dato afrapporteres]	[Beskrivelse af årsag, hvis status er gul/rød samt konsekvens heraf]	[Beskrivelse af evt. korrigerende handlinger og prioriteringer]
1.2							
1.3							

Aftale

Mål- og resultatplanen indgås mellem Gældsstyrelsens direktør og departementschefen. Gældsstyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Gældsstyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfyldelsen. Opfølgningerne drøftes mellem Gældsstyrelsen og departementet. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Gældsstyrelsen kan realisere målene for 2024.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2024.

Middelfart, den 12. januar 2024

Anne-Sofie Jensen



Direktør, Gældsstyrelsen

København, den 12. januar 2024



Jens Brøchner

Departementschef, Skatteministeriet

Bilag

4.1 Målbeskrivelser

4.1.1 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 1

Mål 1.1 Omdømme	
Resultatkrav	Resultatet af omdømmemåling, der foretages i 2024, skal som minimum være 3,3 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Gældsstyrelsen skal nyde bred tillid blandt danskerne. Styrelsen skal opfattes som effektiv, pålidelig og kompetent til at løse sin kerneopgave. Der gennemføres en måling af styrelsens omdømme blandt et repræsentativt udsnit af den danske befolkning i lige år. Målingen vil, udover det generelle omdømme, have fokus på danskernes tillid til styrelsen. Målingen gennemføres i 3. kvartal 2024.
Type af mål	Koncernfælles, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal, når resultaterne for omdømmemålingen foreligger.
Mål 1.2 Kundetilfredshed	
Resultatkrav	Resultatet af den løbende måling af tilfredsheden med styrelsens vejledningsindsats skal i gennemsnit minimum være 4,0 point for telefonbesvarelser og 3,2 point for mailbesvarelser. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Kunderne skal opleve, at styrelsen har en effektiv, pålidelig og kompetent administration, hvor de får en korrekt og ensartet behandling og oplever kundeservice af høj kvalitet. Der foretages løbende målinger af kundetilfredsheden. Målingerne foretages umiddelbart efter, at kontakten med styrelsen har fundet sted. En løbende opfølgning på kundernes tilfredshed bidrager til en vedvarende udvikling af skatteadministrationen og understøtter derved FN's verdensmål 16 om effektive og ansvarlige institutioner.
Type af mål	Koncernfælles, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

4.1.2 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 2

Mål 2.1

Brems gældsudviklingen

Resultatkrav	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gældsudviklingen følger udviklingen i den aktuelle gældsfremskrivning. 2) Gældsstyrelsen har en samlet afgang af gæld på 29 mia. kr. opgjort som summen af inddrivelsesprovenu og afskrivninger.
Beskrivelse	<p>Styrelsen arbejder for at bremse og vende gældsudviklingen. Gældsudviklingen er et resultat af følgende parametre: Nye gældsposter fra fordringshaver, inddrivelsesrenter, inddrivelsesprovenu, afskrivninger og korrektioner fra fordringshavere som fx tilbagetrækning af fordringer. Gældsstyrelsen kan direkte påvirke inddrivelsesprovenuet og omfanget af afskrivninger.</p> <p>Målet tager afsæt i, at gældsudviklingen følger udviklingen i den aktuelle gældsfremskrivning, som udarbejdes én gang årligt med udgangspunkt i den historiske inddrivelse samt forventninger til Gældsstyrelsens fremtidige inddrivelsesindsatser, og som korrigeres for BNP-udvikling. Derudover fastsættes et konkret mål for den samlede afgang af gæld. Afgangen af gælden opgøres som summen af provenu og afskrivninger i PSRM og DMI.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Første del af målet afrapporteres i 4. kvartal 2024 og anden del af målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 2.2

Eftergivelse

Resultatkrav	Perioden fra en borger eller juridisk person søger om eftergivelse, og til sagen er afgjort, udgør i gennemsnit maksimalt 120 dage.
Beskrivelse	<p>Gældsstyrelsen skal sikre øget anvendelse af eksisterende muligheder for hel og delvis eftergivelse, <i>jf. aftale om Nedbringelse af danskernes gæld til det offentlige</i> af juni 2022. Dette skal understøttes af en hurtig og effektiv sagsbehandling af ansøgninger om eftergivelse.</p> <p>Målet omfatter borgere og juridiske personer, der søger om eftergivelse fra den 1. januar 2024. Formålet er at reducere perioden, hvor en borger eller juridisk person afventer afgørelse på en eftergivelsessag. Målet opgøres som den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i PSRM og DMI.</p> <p>Som følge af en udbredelse af kendskabet til reglerne om eftergivelse kan det ikke udelukkes, at Gældsstyrelsen vil modtage et stigende antal ansøgninger, som Gældsstyrelsen er skal behandle. Hertil kan styrket lønindeholdelse også få betydning for mængden af ansøgninger. En større stigning i ansøgninger kan få indflydelse på den gennemsnitlige sagsbehandlingstid.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 2.3

Tværgående lønindeholdelse

Resultatkrav	<ol style="list-style-type: none"> 1) Der fastlægges en produktionsplan for implementering af tværgående lønindeholdelse i løbet af 2. kvartal. 2) De første varselsbreve om lønindeholdelse er sendt til borgere med gæld i DMI i 3. kvartal. 3) Gældsstyrelsen følger produktionsplan for tværgående lønindeholdelse for 4. kvartal.
Beskrivelse	<p>Styrelsen skal understøtte implementering af model for tværgående lønindeholdelse, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i>.</p> <p>Implementeringen af tværgående lønindeholdelse muliggør lønindeholdelse af skyldnere med gæld i DMI og forventes idriftsat ultimo august.</p> <p>Der er i målet en afhængighed til it-udviklingen i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.</p>
Type af mål	Udviklingsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

4.1.3 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 3**Mål 3.1**

Skriftlig kommunikation

Resultatkrav	Gældsstyrelsen gennemskriver og systemimplementerer minimum 50 breve til at understøtte en målrettet og segmenteret kommunikation til borgere og virksomheder.
Beskrivelse	<p>Gældsstyrelsen gennemskriver breve til udvikling og anvendelse i DMI og PSRM, der skal simplificere forskellige former for sagsbehandling i både DMI og PSRM, fx lønindeholdelse, eftergivelse og udlæg. Desuden giver en øget anvendelse af PSRM, <i>jf. samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i>, et stigende behov for breve i PSRM, der understøtter en effektiv inddrivelse.</p> <p>Målet vil understøtte, at Gældsstyrelsen kommunikerer målrettet og letforståeligt om emner, der kan være komplekse og svære at forstå for borgere og virksomheder, der har gæld til det offentlige. Brevene skal sikre ensartet og letforståelig kommunikation i alle led af borgerrejsen. Der vil derfor være fokus på den samlede kommunikative borgerrejse på tværs af kanaler, herunder breve, hjemmeside og interessenter. Der er i målet en afhængighed til it-udviklingen i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.</p>
Type af mål	Udviklingsaktivitet, effektmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 3.2

Håndtering af låste indbetalinger

Resultatkrav	Alle fem tiltag vedr. låste indbetalinger i den politiske aftale fra 2023 er fuldt implementeret i 2024.
Beskrivelse	<p>Styrelsen skal understøtte afklaring af retskraft og datafejl, når borgere og virksomheder indbetaler på ikke-inddrivelsesparat gæld, herunder inden for fristen, således at borgere og virksomheder ikke oplever at stå i en situation, hvor det reelt ikke er muligt at få afviklet deres gæld.</p> <p>Målet vedrører implementering af fem tiltag jf. aftale om <i>Initiativer til effektiv opkrævning og gældsinddrivelse i skattevæsenet</i> fra juni 2023 i forlængelse af aftalen om <i>Nedbringelse af danskernes gæld til det offentlige</i> fra juni 2022. Aftalen omfatter følgende initiativer samt forventning til afsluttet implementering: 1) Fremadrettet rentestop (4. kvartal), 2) Udvidelse af bagatelgrænse (2. halvår), 3) Fokuseret indsats for oprydning og afskrivning af gældsposter med låste indbetalinger (1. kvartal), 4) Forbedre kommunikation og målrette saldobreve (4. kvartal) og 5) Tilrette årsopgørelse (1. kvartal). Initiativerne implementeres med henblik på, at der ultimo 2024 ikke returneres indbetalinger, undtagen i helt særlige tilfælde, fx låste indbetalinger som beløbsmæssigt står i misforhold til størrelsen på den afvigelseramte gæld.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 3.3

Effektiv oprydning

Resultatkrav	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nominel værdi svarende til 13,75 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter for alle fordringshavere er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet. 2) Nominel værdi svarende til 3,3 mia. kr. af ikke-inddrivelsesparate gældsposter fra Skattekontoen (DMO) er gjort enten inddrivelsesparate eller afskrevet, jf. <i>samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i> 3) Der er udarbejdet stamdataaftaler på 17 kravsområder på Skattekontoen (DMO) ved udgangen af 4. kvartal, jf. <i>samlet plan for opkrævning og inddrivelse</i>.
Beskrivelse	<p>Styrelsen skal understøtte en oprydning i ikke-inddrivelsesparate gældsposter.</p> <p>Målet inkluderer alle aktiviteter, der kan bidrage til at gøre gældsposter inddrivelsesparate eller afskrevet. Inddrivelsesparat omfatter resultatet af både manuel sagsbehandling samt maskinelle løsninger til retskraftvurdering og håndtering af afvigelser. Afskrivning omfatter både §16-afskrivning, bagatelgrænseafskrivning, puljeafskrivning samt ordinær afskrivning inkl. insolvensinitieret afskrivning. Puljeafskrivning indgår ikke i delmål 2.</p> <p>Indfrielse af målet forudsætter tæt samarbejde mellem Skattestyrelsen og Gældsstyrelsen, jf. den aftalte arbejdsfordeling i Program for Opkrævning og Inddrivelse, hvor Gældsstyrelsen er overordnet ansvarlig for leverance 2.12 om flagløft mv., og Skattestyrelsen omvendt er overordnet ansvarlig for leverance 2.4 om stamdataaftaler. De to styrelser er fælles ansvarlige for indfrielse af delmål 2 og 3.</p>
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

4.1.4 Målbeskrivelser for indfrielse af pejlemærke 4

Mål 4.1

Høj faglighed i opgaveløsningen

Resultatkrav	<ol style="list-style-type: none">1) Der er udviklet undervisningsmoduler, der er tilgængelige for medarbejdere.2) Det aggregerede resultat af 2 spørgsmål i Gældsstyrelsens trivselsmålinger, der indikerer niveauet af faglighed i opgaveløsningen, er i gennemsnit minimum 4,0 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	<p>Faglighed er kernen i alt, hvad Skatteministeriet gør, og er en af forudsætningerne for at indfri koncernens vision. Styrelsen skal på baggrund heraf sikre en kontinuerlig høj faglighed i opgaveløsningen på tværs af alle opgaveområder i styrelsen, således at den høje faglighed på tværs af Skatteministeriets koncern fastholdes og videreføres.</p> <p>Til indfrielse af delmål 1 vil Gældsstyrelsen udarbejde undervisningsmoduler til at understøtte faglig opkvalificering af styrelsens medarbejdere fx til opgaveløsningen inden for oprydning samt håndtering af pengestrømme.</p> <p>Til indfrielse af delmål 2 tages der udgangspunkt i følgende spørgsmål i trivselsmålingerne: ”Oplever du, at der er en passende balance mellem de krav, der stilles, og dine egne kompetencer?” og ”Giver din nærmeste leder dig mulighed for faglig udvikling?”</p> <p>Målet understøtter tilmed et fokus på styrke fagligheden og de faglige miljøer afledt af ny organisering i Gældsstyrelsen pr. september 2023.</p>
Type af mål	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

