

Mål- og resultatplan



Skatteankestyrelsen 2026

Indholdsfortegnelse

1.	Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme.....	2
1.1	Styrelsens kerneopgaver	4
2.	Styrelsens mål.....	5
2.1	Mål for Skatteankestyrelsen i 2026	5
3.	Opfølgning på mål.....	9
3.1	Skabelon for afrapportering	9
4.	Aftale.....	10

Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme

Alle styrelser i Skatteministeriets koncern bidrager til den fælles kerneopgave: At sikre fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor. Retningen for koncernens opgaveløsning er sat gennem fem strategiske mål. Sammen med den fælles kerneopgave og de fire koncernfælles værdier udgør de strategiske mål Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme.

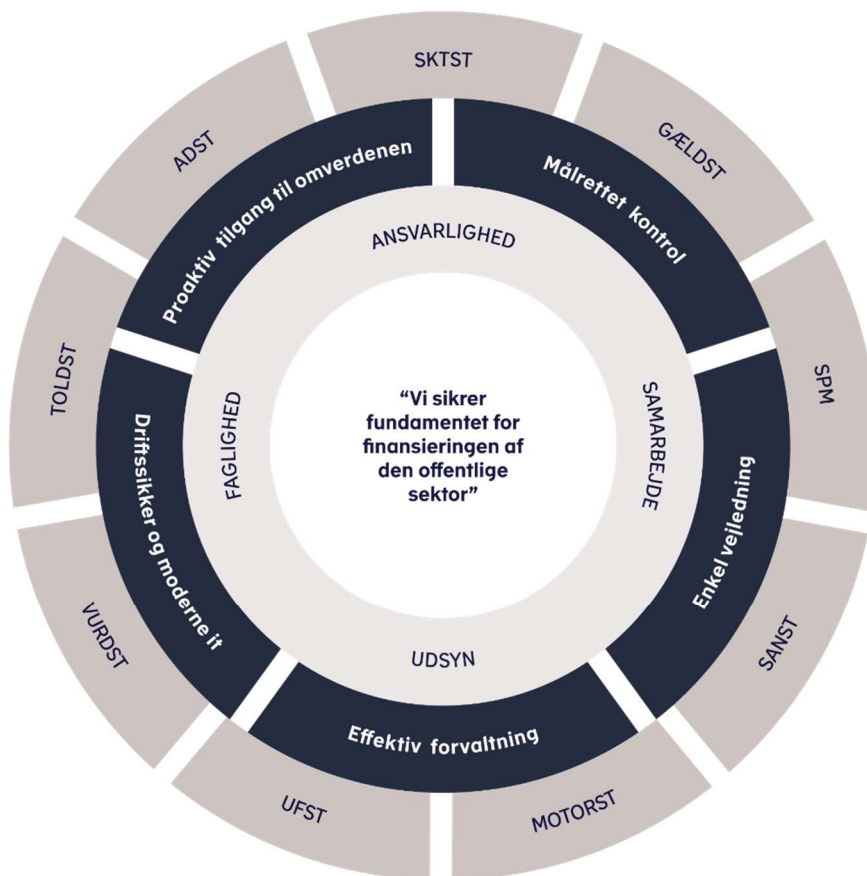
Skatteministeriets koncernfælles strategiske ramme, *jf. figur 1*, udgør et fælles fundament for koncernen og er retningsgivende for de elementer, der indgår i den strategiske mål- og resultatstyring.

Foruden den koncernfælles strategiske ramme har hver styrelse deres egen styrelsesvision, som danner udgangspunkt for de konkrete mål, der indgår i mål- og resultatplanen. Hver styrelse understøtter desuden realiseringen af et eller flere delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål. På den måde er der en lige linje fra den fælles strategiske ramme og ned til de enkelte mål, som hver styrelse arbejder efter.

I 2026 vil der på tværs af Skatteministeriets koncern være fokus på implementering af Skatteministeriets nye koncernstrategi, der skal ruste koncernen til fremtidens opgaveløsning, herunder på effektiv anvendelse af ressourcer på tværs af koncernen inden for rammerne.

Endvidere vil der i 2026 fortsat være fokus på at efterleve FN's verdensmål, ligesom der vil være et særligt fokus på grønne, bæredygtige indkøb, som skal bidrage til at efterleve 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.

Figur 1. Koncernfælles strategisk ramme



1.1 Styrelsens kerneopgaver

Skatteankestyrelsens vision er at sikre kompetent og uafhængig klagebehandling på skatteområdet.

Skatteankestyrelsen har til opgave at sikre korrekte og forståelige afgørelser inden for en rimelig sagsbehandlingstid gennem forberedelse af sager til en række uafhængige afgørelsesmyndigheder.

Skatteankestyrelsen skal sikre en ensartet, gennemskuelig og uafhængig klagesagsbehandling, så borgere og virksomheder kan have tillid til, at deres klager behandles retfærdigt. Styrelsen bestræber sig på altid at levere korrekte og velfunderede afgørelser til tiden. Skatteankestyrelsen behandler hver enkelt klagesag grundigt og ansvarligt, og styrelsen kommunikerer klart og tydeligt, hvad der ligger til grund for afgørelsen.

Medarbejdere i Skatteankestyrelsen er højt specialiserede og håndterer dagligt komplekse opgaver. Den høje faglighed og det stærke samarbejde giver styrelsens medarbejdere mod og kompetence til at træffe de nødvendige beslutninger. Styrelsens medarbejdere er samtidig åbne og serviceminded, når de er i kontakt med borgere, virksomheder og de afgørelsesmyndigheder, som styrelsen samarbejder med.

Skatteankestyrelsens medarbejdere tager ansvar og samarbejder – om den samlede opgave og i de daglige beslutninger. Sammen med de andre styrelser under Skatteministeriet sikrer Skatteankestyrelsen fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor.

Styrelsens mål

2.1 Mål for Skatteankestyrelsen i 2026

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

Mål 1	
Omdømme	
Resultatkrav	Resultatet af omdømmemåling, der foretages i 2026, skal som minimum være 3,3 point. Der måles på en skala fra 1-5.
Beskrivelse	Styrelsen 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 2026.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til Skatteministeriets strategiske mål 5: <i>Proaktiv tilgang til global udvikling, EU-krav og national lovgivning</i> . Målet bidrager med viden om borgernes og virksomhedernes kendskab og opfattelse af styrelserne.
Tidsdimension for mål	Målet indgår hvert andet år som et koncernfælles mål i mål- og resultatplanen.
Type af mål	Koncernfælles, effektmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal, når resultaterne for omdømmemålingen foreligger.

Mål 2	
Flere sager afgøres	
Resultatkrav	Minimum 12.000 sager er afgjort.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte en øget sagsafgang i 2026. Det forventes, at styrelsen ved indgangen til 2026 har modtaget en større mængde klager over de nye vurderinger for ejerboliger, samt at der i løbet af året vil komme en stigende sagsindgang af klager over vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme. Målopfylelsen er under forudsætning af, at klageindgangen bliver som forventet på baggrund af den seneste udsendelsesplan for de nye ejendomsvurderinger for både ejerboliger og erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme, og at styrelsen får klager retur fra høring indenfor den aftalte frist. Klagemodtagelsen har på motor- og skatteområdet historisk set været stabil, hvorfor der ikke er samme usikkerheder som for vurderingsområdet. Desuden er målopfylelsen under forudsætning af, at styrelsens udlånte medarbejdere vender retur som forudsat. Målet for sagsafgang opgøres uden administrative afslutninger.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet bidrager til at sikre et vedvarende fokus på at få afgjort så mange sager som muligt.
Tidsdimension for mål	Videreførelse fra sidste års MRP.
Type af mål	Driftsaktivitet, outputmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 3**Mellemlangsigtet mål for udvalgte sagsområder**

Resultatkrav	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid samlet for "udbyttebeskatning" og "selskabs- og aktionærbeskatning" er maksimalt på 24 mdr. i 2029.
Beskrivelse	Udfordringen med lange sagsbehandlingstider gælder særligt på udvalgte typer af skattesager. Styrelsen vil frem mod 2029 derfor have et særligt fokus på at få nedbragt den gennemsnitlige sagsbehandlingstid samlet for sagsområderne "udbyttebeskatning" og "selskabs- og aktionærbeskatning" fra 34,6 mdr. i 2024 til maksimalt 24 mdr. i 2029. Områderne er udvalgt, da de udgør større og komplekse sagsområder, hvor der ofte er tilknyttet eksterne repræsentanter, og hvor den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fortsat er meget lang. Målopfyldelsen er under forudsætning af, at styrelsen ikke bliver nødt til at omprioritere ressourcer fra områderne til behandlingen af fx de nye ejendomsvurderinger eller øvrige skatteområder.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet bidrager til at sikre et vedvarende fokus på at nedbringe den gennemsnitlige sagsbehandlingstid.
Tidsdimension for mål	Nyt mål i MRP 2026, flerårigt mål.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres i 4. kvartal.

Mål 4**Nedbringelse af sagsbehandlingstiden**

Resultatkrav	Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er højst 13 måneder.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes. Styrelsen har igangsat flere initiativer med henblik på at afvikle gamle sager og optimere sagsbehandlingsprocessen. Styrelsen har endvidere fokus på hastighed og tilskæring af sager som selvstændige kvalitetsparametre. Målopfyldelsen er under forudsætning af, at klageindgangen bliver som forventet på baggrund af den seneste udsendelsesplan for både ejerboliger og erhvervs-, skov-, og landbrugsejendomme, og at styrelsen får klager retur fra høring indenfor den aftalte frist. Klagemodtagelsen har på motor- og skatteområdet historisk set været stabil, hvorfor der ikke er samme usikkerheder som for vurderingsområdet. Målopfyldelsen er desuden under forudsætning af, at styrelsens udlånte medarbejdere vender retur som forudsat. Målet for den gennemsnitlige sagsbehandlingstid opgøres uden administrative afslutninger.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet bidrager til at sikre et vedvarende fokus på at nedbringe den gennemsnitlige sagsbehandlingstid.
Tidsdimension for mål	Videreførelse fra sidste års MRP.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 5**Rettidig behandling af borgernære sager**

Resultatkrav	Alle borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 er afsluttet inden for 12 måneder fra sagens modtagelse, såfremt der ikke indtræffer eksterne hændelser, der forlænger sagsbehandlingstiden.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte, at sagsbehandlingstiden for borgernære sager modtaget efter 1. januar 2019 ikke overstiger 12 måneder, jf. 'Aftale om en ny ankenævnstruktur og en hurtigere vej gennem klagesystemet' - Retssikkerhedspakke IV af december 2018. Borgernære sager er sager, hvor klageren har behov for en hurtig afklaring, fx fordi klagesagen udgør en økonomisk belastning. Det gælder for både almindelige lønmodtagere og erhvervsdrivende. Ved eksterne hændelser forstås: • Sagen er stillet i bero på grund af straffesag • Sagen er stillet i bero på grund af domstolssag • Der er anmodet om syn og skøn • Der er tale om en principiel sag, eller en sag, der afventer en principiel sag • Der er anmodet om retsmøde • Klagerens manglende medvirken • Klager har fravalgt, at sagen omfattes af sagsbehandlingsmål
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet bidrager til at sikre et vedvarende fokus på at afvikle borgernære sager indenfor en rimelig tid.
Tidsdimension for mål	Videreførelse fra sidste års MRP.
Type af mål	Driftsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 6**Produktiviteten for klager over nye ejerboligvurderinger forbedres**

Resultatkrav	Produktiviteten for nye ejerboligsager er gennemsnitligt 45 afgjorte sager pr. sagsbehandler årsværk i 2026.
Beskrivelse	Styrelsen skal understøtte høj produktivitet på ejendomsvurderingsområdet. Styrelsen forudsætter, at erfarne sagsbehandlere har en produktivitet på 50 afgjorte sager. I målet på 45 afgjorte sager pr. sagsbehandler årsværk er der taget højde for, at både nye medarbejdere og medarbejdere uden tidligere erfaring fra området har en lavere produktivitet i starten. Derfor er resultatkravet sat ud fra et beregnet gennemsnit på 45 afgjorte sager pr. sagsbehandler årsværk. I takt med, at sagsbehandlere bliver mere erfarne, vil det også bidrage til stigning i produktiviteten. Målopfyldelsen er under forudsætning af, at klageindgangen bliver som forventet på baggrund af den seneste udsendelsesplan for de nye ejerboliger, og at styrelsen får klager retur fra høring indenfor den aftalte frist på 6 uger. Målopfyldelsen er desuden under forudsætning af, at styrelsens udlånte medarbejdere vender retur som forudsat.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet bidrager til at sikre et vedvarende fokus på at forbedre produktiviteten for behandlingen af klager over de nye ejendomsvurderinger.
Tidsdimension for mål	Videreførelse fra sidste års MRP.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvist.

Mål 7**Ny model for drifts- og produktivitsstyring**

Resultatkrav	Alle sagsbehandlende kontorer har gennemført et træningsforløb med fokus på driftsstyring, ligesom den nye produktivitsstyringsmodel er fuldt udviklet og danner grundlag for udarbejdelsen af mål- og resultatplanen for 2027.
Beskrivelse	Der blev i 2025 gennemført en forretningsanalyse af Skatteankestyrelsen. Denne peger på, at styrelsen kan opnå produktivitsforbedringer gennem et styrket fokus på drifts- og produktivitsstyring. Der skal derfor udvikles og implementeres nye modeller for styrelsens drifts- og produktivitsstyring. Den nye driftsstyringsmodel skal styrke kontorchefer og sagsbehandlers forudsætninger for at fastsætte forventninger, planlægge tid samt følge op på fremdriften i sagsbehandlingen, mens den nye produktivitsstyringsmodel skal bidrage til at synliggøre styrelsens reelle kapacitet, styrke grundlaget for målfastsættelsen samt styrke styrelsens målopfølgning.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet skal danne grundlag for, at styrelsens produktivitet kan forbedres og derigennem bidrage til, at flere sager afgøres og sagsbehandlingstiden nedbringes.
Tidsdimension for mål	Nyt mål i MRP 2026.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres 4. kvartal 2026.

Mål 8**Optimering af processer på vurderingsområdet**

Resultatkrav	Der er i 1. kvartal 2026 udviklet og idriftsat tiltag, som skal understøtte sagsbehandlingen på vurderingsområdet for ejerboligsager.
Beskrivelse	Der blev i 2025 gennemført en forretningsanalyse af Skatteankestyrelsen. Denne peger på, at styrelsen kan forkorte sagsbehandlingstiden for nye ejerboligsager ved, at styrelsen i mindre grad efterprøver Vurderingsstyrelsens datagrundlag.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet skal danne afsæt for, at sagsbehandlingstiden for ejerboligsager nedbringes, således at borgere venter kortest mulig tid på en afgørelse.
Tidsdimension for mål	Nyt mål i MRP 2026.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, kvalitetsmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres i 2. kvartal 2026.

Mål 9**Effekt af initiativerne fra forretningsanalysen**

Resultatkrav	De tre initiativer fra forretningsanalysen om ny driftsstyringsmodel, ny produktivitsstyringsmodel og optimering af processer på vurderingsområdet har samlet bidraget med en produktivitsforøgelse på 6 pct. i 2026.
Beskrivelse	Der blev i 2025 gennemført en forretningsanalyse af Skatteankestyrelsen. Denne peger på, at de tre initiativer, som udvikles og implementeres i 2026 samlet vil kunne bidrage til en produktivitsforbedring på 6 pct. De forventede effekter blev estimeret i forbindelse med analysens gennemførelse og skal ses i forhold til 2024-niveauet. Da initiativerne forventes implementeret parallelt kan styrelsen ikke opgøre effekterne separat for de enkelte initiativer.
Kobling til delmål under Skatteministeriets fem strategiske mål	Målet er koblet til delmål 3.1: <i>Nedbringelse af sagsbehandlingstider og sagsbeholdninger</i> under Skatteministeriets strategiske mål 3: <i>Korrekt, effektiv og transparent forvaltning</i> . Målet skal bidrage til at synliggøre effekten af initiativerne fra forretningsanalysen og dermed sikre, at de forventede produktivitsforbedringer realiseres.
Tidsdimension for mål	Nyt mål i MRP 2026.
Type af mål	Udviklingsaktivitet, effektmål.
Afrapportering	Målet afrapporteres kvartalsvis.

Opfølgning på mål

3.1 Skabelon for afrapportering

Der vil ske en intern kvartalsvis opfølgning på styrelsens egen målopfyldelse med udgangspunkt i skabelonen i tabellen nedenfor. Opfølgningen afrapporteres halvårligt til departementet (i 2. og 4. kvartal).

Skabelon for opfølgning og afrapportering

Nr.	Mål	Resultatkrav	1. – 4. kvartal	Status sidst	År til dato	Årsag/konsekvens	Handling
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]
2							
3							

Aftale

Mål- og resultatplanen indgås mellem Skatteankestyrelsens direktør og departementschefen. Skatteankestyrelsen har ansvar for resultatopfyldelsen i mål- og resultatplanen.

Skatteankestyrelsen har ansvaret for at udarbejde den kvartalsvise opfølgning på målopfølgningen. Opfølgningerne drøftes mellem Skatteankestyrelsen og departementet halvårligt. Formålet med opfølgninger og drøftelser er at sikre, at der iværksættes rettidige korrigerende handlinger, så Skatteankestyrelsen kan realisere målene for 2026.

Der afrapporteres på indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen som led i sammenfatningen af årets resultater i årsrapporten for 2026.

København, den 18. december 2025

Winnie Jensen



Direktør, Skatteankestyrelsen

København, den 18. december 2025

Merete Agergaard



Departementschef, Skatteministeriet

