

Ramverk för Skatteverkets digitala transformation 2024 - 2030

"När digital transformation görs på rätt sätt är det som när en larv blir till en fjäril. Om du gör fel kommer du i stället få en väldigt snabb larv."

George Westerman (MIT)



Vad är digital transformation?

"En genomgripande förändring på organisationsnivå där arbetssätt, hantering av information och processer tar sin utgångspunkt i den digitala omvärldens förutsättningar"

(Skatteverkets begreppsdefinition)

Vad menar vi med ett ramverk?

En övergripande uppsättning principer och rekommendationer som sätter fokus och riktning på den förflyttning vi vill och behöver göra.

Varför behöver vi ett ramverk för digital transformation?

Syftet med ramverket är att systematiskt och uthålligt över tid stödja Skatteverkets medarbetare och funktioner på strategisk, taktisk och operativ nivå att analysera, optimera och göra medvetna val som möjliggör digital transformation.

Förord

Världen har förändrats och förändringstakten är exponentiell. Utvecklingsbehov handlar inte längre enbart om förbättrad service och intern effektivisering utan i allt högre utsträckning om förmågor kring säkerhet, kunna använda ny teknik, förebygga och bekämpa välfärdsbrott och hantera risken med en eroderande skattebas i en allt mer digital och global ekonomi. Kunders och samhällets förväntningar på oss förändras och det finns uppenbara risker i att som organisation inte hänga med, hålla oss relevanta och utvecklas i takt med en alltmer digitaliserad omvärld.

Skatteverket behöva utveckla sin förmåga att hantera transaktioner och fenomen som växer fram i en digital kontext och utifrån digitala förutsättningar. Vi behöver samtidigt också kunna dra nytta av den nya teknologin som omgärdar och skyndar på en digitalisering. Inom OECD har en vision tagits fram kring hur framtidens skatteverk kan se ut, Tax Administration 3.0, där den digitala världens möjligheter tas tillvara fullt ut. Den digitala transformationen är högt prioriterad på den internationella agendan och skatteverk i flera länder arbetar med dessa förflyttningar.

Genom att hålla siktet inställt på Skatteverkets vision och målbild tillsammans med beskrivningar av kännetecknande transformationstillstånd kan vi med stöd av det här ramverket för digital transformation göra mer medvetna val i vår utveckling med utgångspunkt i den digitala omvärldens förutsättningar och leverera värde i vårt uppdrag även i framtiden!

Innehåll

1	Inledning och bakgrund.....	5
1.1	Varför kan vi inte fortsätta som vi gör idag?	5
1.2	Digital transformation eller digitalisering	5
1.3	Vad beskrivs i ramverket?	7
1.3.1	Värdet för samhället, våra kunder och vår organisation	7
1.3.2	Tillstånd att sträva mot	7
1.3.3	Principer för digital transformation	8
1.4	Effekter vi vill uppnå.....	8
2	Transformationskartan och transformationsområdena	9
2.1	Kartans struktur	9
2.2	Områden i transformationskartan	10
2.2.1	Vi skapar samhällsnytta tillsammans med andra – den gula solstrålen	10
2.2.2	Vi möjliggör kundens situation i ekosystemet – den blå solstrålen.....	11
2.2.3	Vi skapar en modern och förtroendeingivande myndighet – den orangea solstrålen	12
2.2.4	Vi utvecklar en kultur som möjliggör stora förändringar – den mörkblå ramen	13
2.3	Detaljer av transformationsområden	14
2.4	Kritiska komponenter för digital transformation.....	14
3	Struktur, ansvar och användningsområden	15
3.1	Målgrupper och användningsområden	15
3.2	Ramverkets påverkan på befintliga styr- och stödstrukturer	16

1 Inledning och bakgrund

1.1 Varför kan vi inte fortsätta som vi gör idag?

Världen har förändrats och förändringstakten är exponentiell. Utvecklingsbehov handlar inte längre enbart om förbättrad service och intern effektivisering utan i allt högre utsträckning om säkerhetsfrågor, välfärdsbrott och risken med en eroderande skattebas. Det finns både risker och möjligheter som gör att vi som organisation behöver hänga med, hålla oss relevanta och utvecklas i takt med vår omvärld. Skatteverket kommer sannolikt att behöva göra omfattande förändringar i framtiden **för att fortsatt kunna leverera i vårt uppdrag med ett bibehållet högt förtroende.**

Det finns många förklaringar till varför det är angeläget att genomföra och följa med i en digital utveckling. Förutom det som nämnts om vikten av att vara fortsatt relevant i en allt mer digitaliserad global ekonomi och välfärd, så är det också kritiskt att förstå att digitaliseringen medför att kunders krav och förväntningar förändras och att vi som organisation kan få svårt att möta dessa krav på egen hand. Vår utveckling behöver därför ha ett kundcentriskt perspektiv och i större uträkning ske tillsammans med andra aktörer. Det är i första hand tillsammans med andra vi kan utveckla enklare och effektivare lösningar. Därför är det viktigt att vi säkerställer att vi har samma vision och målbild med andra offentliga och privata aktörer i ekosystem.



1.2 Digital transformation eller digitalisering

Skatteverket har under lång tid arbetat med att *digitisera* och *digitalisera* tjänster och vissa processer. Nästa steg i den digitala utvecklingen beskrivs som *digital transformation*. Skillnaden i olika nivåer av digitalisering kan förenklat beskrivas som:

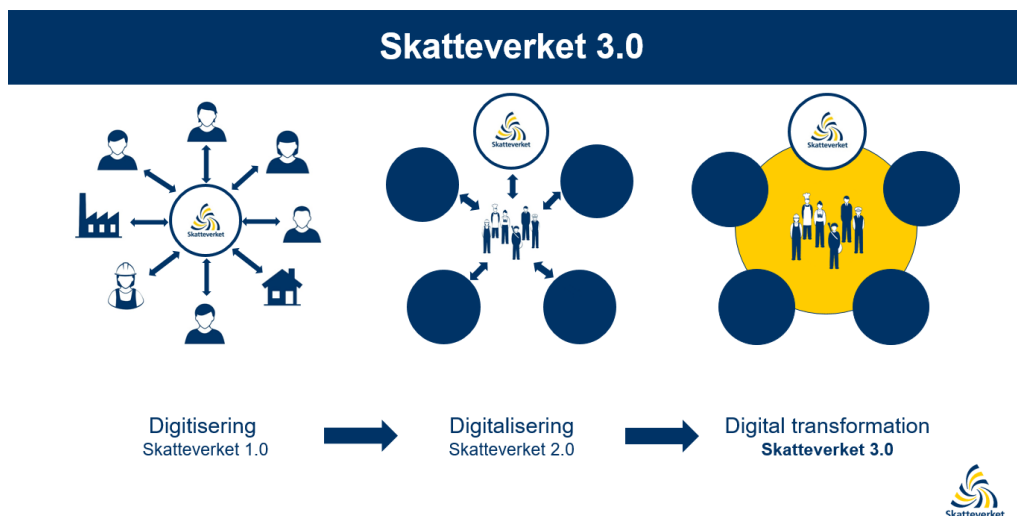
Digitisering: Tidigare analoga processer digitaliseras. Detta kan exempelvis innebära att blanketter som tidigare fyllts i på papper blir nedladdningsbara och ifyllbara pdf:er. Myndigheten är i fokus och kundmötet är direkt.

Digitalisering: Iterativ process där digitaliseringens möjligheter nyttjas för att stöpa om processer med utgångspunkt i den digitala världens förutsättningar. Man automatiserar processer, effektiviserar och minskar kostnader.

Digital transformation: En genomgripande förändring på organisationsnivå där arbetssätt, hantering av information och processer tar sin utgångspunkt i den digitala världens förutsättningar (Skatteverkets begreppsdefinition). Här har en organisation ökat sitt kundvärde och digitaliseringens nytta finns i både tjänster och värdemodeller. Kunden är nu i fokus och kundmötet med oss och andra är indirekt.



Olika nivåer av digitalisering.



Ett skifte från att digitisera formulär och blanketter där myndigheten står i centrum, till att vi tillsammans med andra offentliga och privata aktörer samskapar lösningar i ekosystem.

1.3 Vad beskrivs i ramverket?

Ramverket beskriver de förflyttningar vi behöver göra för att:

- skapa värde tillsammans med andra i ekosystem
- arbeta med informationen i centrum som en gemensam resurs
- utveckla nya värdeerbjudanden och vårt kundmöte samt
- vara en modern myndighet som möjliggör stora förändringar.

Ramverket innehåller:

- Principer och drivkrafter för digital transformation.
- Tillstånd vi vill vara i när vi transformerat.
- Transformationskarta med transformationsområden.
- Effekter vi vill uppnå.

Transformationskartan bygger vidare på Skatteverkets befintliga strategi.

1.3.1 Värdet för samhället, våra kunder och vår organisation

Med stöd av ramverket utvecklar vi nya värdeerbjudanden för våra kunder tillsammans med andra aktörer i ekosystem. Samtidigt utvecklar vi vår organisation för att hantera nya företeelser och nya uppdrag på ett effektivt sätt.

1.3.2 Tillstånd att sträva mot

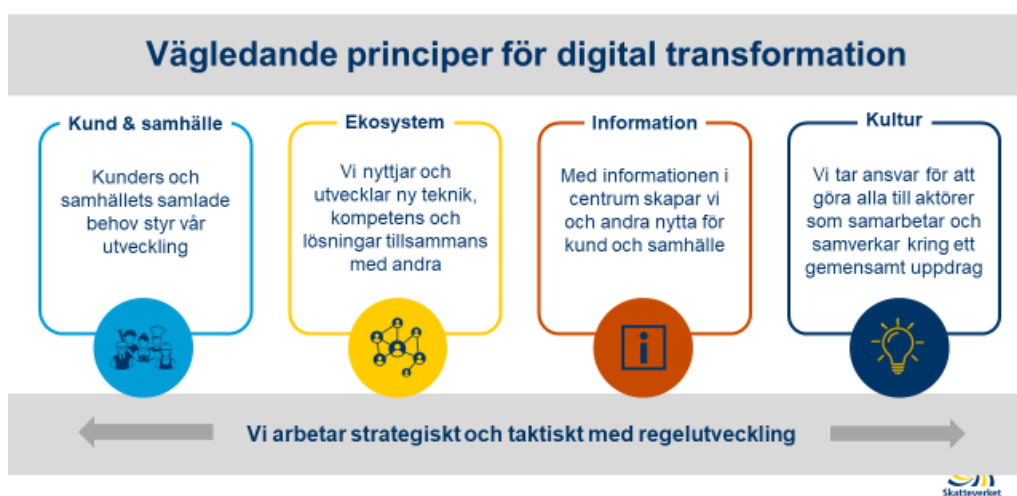
Genom att hålla siktet inställt på Skatteverkets vision och målbild tillsammans med beskrivningar av kännetecknande tillstånd för ett transformerat Skatteverk¹

¹ Enligt OECD TA 3.0 [Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/tax/ta3.0/)

(se avsnitt 2) kan vi på strategisk, taktisk och operativ nivå fokusera på digital transformation och göra mer medvetna och koordinerade val i vår utveckling.

1.3.3 Principer för digital transformation

I takt med att förändringar i samhället och omvärlden förändras också våra kunders och samhällets krav och förväntningar på oss. För att säkerställa vissa angelägna perspektiv i en digital transformation har vi tagit fram fyra principer som alltid bör guida oss i vår utveckling. Utöver dessa fyra principer pekar bilden nedan på att vi alltid måste arbeta proaktivt med regelutveckling för att möjliggöra de förändringar vi och andra ser behov av.



Principer för digital transformation som bör genomsyra vår utveckling

1.4 Effekter vi vill uppnå

Digital transformation är nyckeln till att anpassa oss till en snabbt föränderlig värld och vår förmåga att tillsammans med andra fortsätta leverera värde till kund och samhälle på ett effektivt och modernt sätt. Vi ser att en digital transformation bl.a. kan bidra till effekter för kund, samhälle och för Skatteverket.



Effekter av digital transformation för kund, samhälle och Skatteverket

2 Transformationskartan och transformationsområdena

2.1 Kartans struktur

Transformationskartan med olika transformationsområdena illustrerar på övergripande den utveckling som Skatteverket behöver genomföra för att uppnå vår vision och våra målbilder. Vision och målbilder är därför placerade längst upp i det högra hörnet, som en ”sol” i kartan.



Skatteverkets karta med transformationsområden som bidrar till en digital transformation

Kartan är indelad i tre delar, så kallade ”solstrålar”. Solstrålarna representerar tre perspektiv i Skatteverkets digitala transformation – samhällsperspektivet,

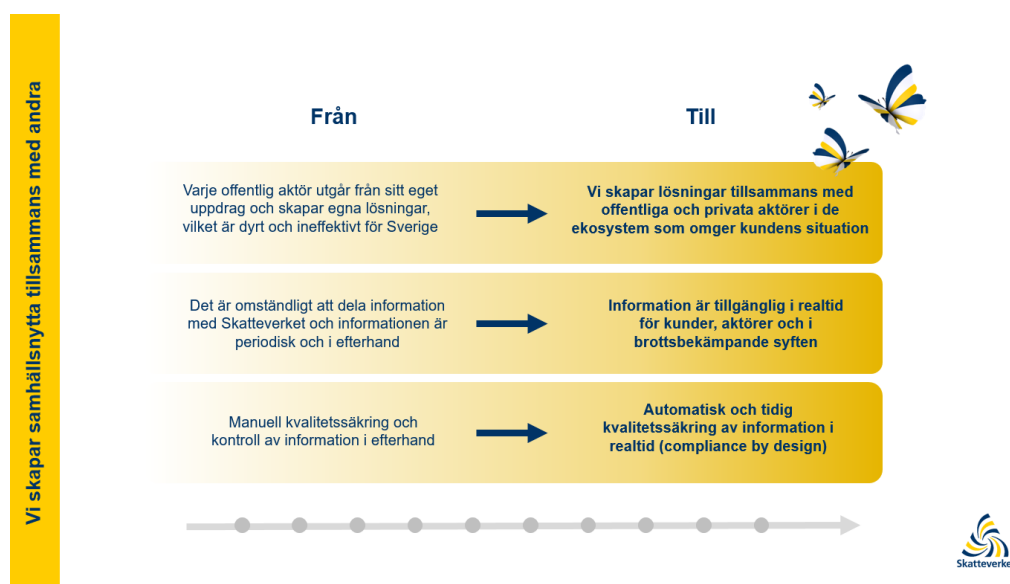
kundperspektivet och det interna perspektivet. Perspektiven representerar kluster av transformationsområden som är viktiga för att åstadkomma en förflyttning och som är tänkta att genomföras i en viss takt.

Solstrålarna i kartan matchar tre av de perspektiv som ingår i Skatteverkets befintliga strategi - samhällsnyttan, kundens situation och den interna utvecklingen. Det fjärde området i vår befintliga strategi (vi värnar förtroendet och viljan att bidra) omhändertas genom att vi agerar i samhällsperspektivet och utvecklar nya och befintliga värdeerbjudanden och vår egen organisation. Effekten av att vi lyckas utveckla oss inom de tre solstrålarna och inom ramen – en kultur som möjliggör stora förändringar – är att vi värnar förtroendet och viljan att bidra.

2.2 Områden i transformationskartan

Nedan beskriver vi transformationskartans fyra områden och kännetecknande transformationstillstånd för respektive ”solstråle”. Förflyttningarna är beskrivna med ett antal ”från och till-tillstånd”. ”Till-tillstånden” är tänkta att bidra med en riktning till det vi strävar mot. ”Från-tillstånden” värderar inte var vi befinner oss idag utan ska snarare ses ett motsatsförhållande eller en kontrast till ”till-tillstånden”. Var vi faktiskt befinner oss varierar i olika delar av organisationen.

2.2.1 Vi skapar samhällsnytta tillsammans med andra – den gula solstrålen

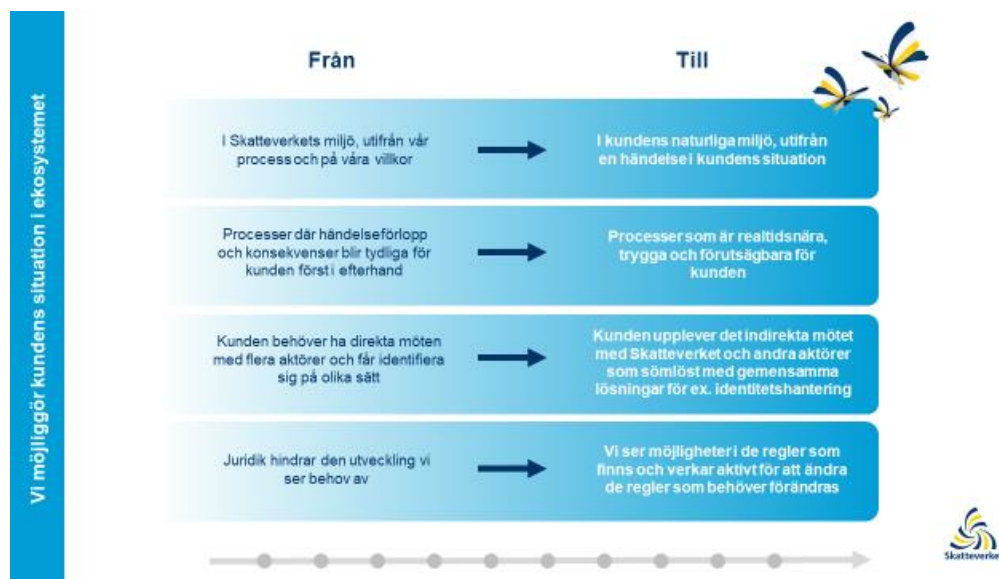


I samhällsperspektivet finns tre transformationstillstånd som handlar om ekosystem, realtidsinformation och tidig och inbyggd kontroll.

Den gula solstrålen i transformationskartan illustrerar de förflyttningar Skatteverket behöver göra i samhällsperspektivet. Här lyfter vi att de ekosystem av aktörer som omger olika kundsituationer är kritiska samverkansytor för Skatteverket. Genom att utgå från ekosystemet som omger en händelse för kund

kan vi tillsammans med andra förstå de behov som bör vägleda våra utvecklingsinsatser. I ekosystem kan vi tillsammans med andra bygga tjänster, infrastruktur, förflytta sammanställningar av information till andra samt nyttja och utveckla kompetens på andra sätt. När vi utgår från ett ekosystemstänk driver det också på behovet av att se offentlig sektor som en helhet och skapa effektiva lösningar tillsammans med andra aktörer.

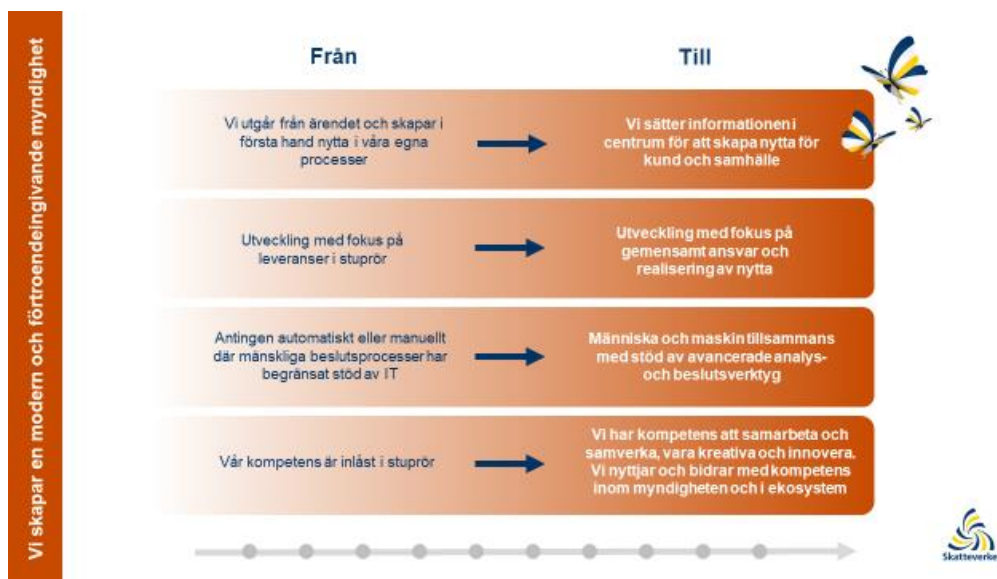
2.2.2 Vi möjliggör kundens situation i ekosystemet – den blå solstrålen



I kundperspektivet finns fyra transformationstillstånd som handlar om förflyttningen till kundens naturliga miljö, processer som triggas av kundhändelser, indirekta sömlösa möten samt en regelutveckling som både är proaktiv och ser nya möjligheter i befintlig lagstiftning.

I den blåa solstrålen har vi samlat förflyttningar som har en direkt effekt på kundens situation. Här beskriver vi ett skifte som innebär att kunden är utgångspunkten för vår utveckling. Vi beskriver också att vi behöver arbeta tillsammans med andra aktörer för att skapa informationsflöden som bidrar till realtidsnära, transparenta och förutsägbara processer som utgår från händelser i kundens liv. Solstrålen innehåller också en förflyttning mot att våra kunder har fler indirekta möten med oss genom andra aktörer och sin naturliga miljö. Sådana möten behöver upplevas som sömlösa av kunden och det i sin tur bygger på att vi lyckas ta fram gemensamma lösningar för exempelvis identitetshantering och tvåvägskommunikation. För att lyckas med transformation behöver vi hitta utrymme för transformation både i befintlig lagstiftning men också arbeta proaktivt och strategisk med regelutveckling.

2.2.3 Vi skapar en modern och förtroendeingivande myndighet – den orangea solstrålen



I det interna perspektivet finns fyra transformationstillstånd som handlar om förflyttningen mot ett informationscentriskt perspektiv, utveckling med fokus på gemensamt ansvar, maskin och människa tillsammans samt kompetens att samarbeta och samverka, vara kreativa och ha en förmåga att innovera.

I den orangea solstrålen beskriver vi de interna förändringar vi behöver göra för att bli en modern och förtroendeingivande myndighet.

Här framgår att vi behöver förändra vår utvecklings- och innovationsförmåga. Det innebär både justerade arbetssätt för verksamhetsutveckling och innovation men även en innovativ och trygg kultur som uppmuntrar samskapande och hypotesdrivet arbete. Vi behöver hämta hem effekterna av vår utveckling genom att arbeta med nyttorealiserings och nyttokontroll. En utvecklings- och portföljsstyrning som stödjer en transformation är kritisk men även ett mer informationscentriskt perspektiv. Ett exempel på en konkret åtgärd för att bli mer informationscentrisk är att vi tar fram och implementerar ett ledningssystem för verksamhetsinformation. Ett sådant system kan bidra till att utveckla Skatteverkets informationsstyrning så att den stödjer en digital transformation. Vi måste jobba aktivt med att minska och förebygga teknisk skuld som hindrar vår transformation. Utöver det måste vi också utveckla mer effektiva interna digitala processer och på så sätt skapa en god arbetsmiljö. Den som är bra för oss är bra för kunden!

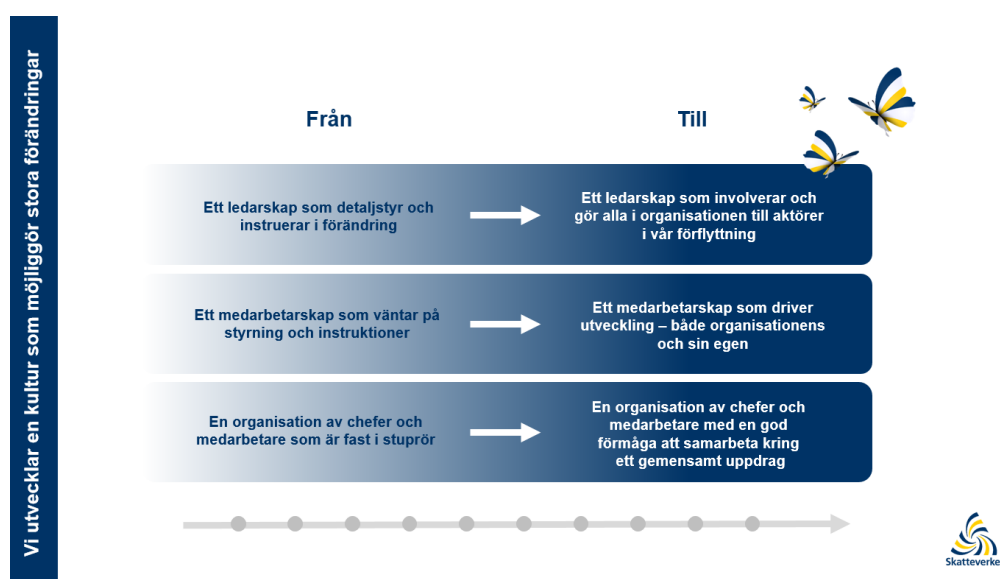
För att möjliggöra transformation är regelutveckling kritiskt. I den orangea perspektivet har vi därför ett transformationsområde som beskriver att vi måste förändra våra arbetssätt för detta så att vi har strukturer för att arbeta tvärprofessionellt och avdelningsöverskridande med regelutveckling som en naturlig del av verksamhetsutveckling.

Kompetens är en viktig nyckel för transformation. Alla medarbetare på Skatteverket behöver ha en god digital kompetens. Vi behöver ha förståelse för hur transformationen av processer och myndighetens förändrade roll påverkar

den samlade kompetensen för alla processer, automatiska såväl som manuella. Vi behöver därför ha förståelse för hur den progressen ser ut och hur det samlade behovet av kompetensmix ser ut nu och i framtiden.

Slutligen är riskhanteringen kritisk för en transformation med de effekter som Skatteverket bestämt sig för. Det handlar t.ex. om cybersäkerhet och robusthet, etiska avvägandet och AI-säkerhet men även om nya risker som uppstår genom digitalisering och transformation i våra processer och i omvärlden. De sistnämnda är extra utmanande eftersom arbetet med att analysera risker alltid innebär att vi hanterar en materia i rörelse.

2.2.4 Vi utvecklar en kultur som möjliggör stora förändringar – den mörkblå ramen



Inom kulturområdet finns tre transformationstillstånd som beskriver ett förändrat ledarskap, ett förändrat medarbetarskap och en god förmåga att samarbeta och samverka kring ett gemensamt uppdrag.

I den mörkblå ramen beskriver vi de förändringar Skatteverket behöver göra i sin kultur för att möjliggöra en digital transformation. Ansvaret för kulturförflyttningen ligger på HR-avdelningen, inom ramen för det kulturarbete som redan bedrivs.

En organisation med ambitioner att hantera en värld i ständig förändring behöver en kultur som möjliggör anpassning, utveckling, snabbhet och flexibilitet så att man kan möta omvärldens förändrade krav och förväntningar. En sådan kultur kännetecknas bland annat av hög grad av involvering och delaktighet samt att alla görs till aktörer i den förflyttning som organisationen behöver göra.

I en kultur som möjliggör stora förändringar lyfter vi tre områden som särskilt viktiga för en digital transformation – ett förändrat ledarskap, ett förändrat medarbetarskap samt en förbättrad förmåga att samarbeta och samverka. Dessa tre transformationsområden skiljer sig något från övriga områden i kartan. Istället för att vara utformade som rutor i de underliggande kartorna är de illustrerade som träd. Träden beskriver hur ledarskapet, medarbetarskapet och förmågan att

samarbeta och samverka behöver växa och utvecklas. Träden illustrerar också hur kulturen hänger ihop som en helhet samt visar, genom att den underliggande kartan för kulturområdet saknar horisontella linjer, att utvecklingen inom kulturområdet behöver ske mer fortlöpande och inte nödvändigtvis kan ske i en viss förutbestämd takt. För beskrivningar av respektive träd och konkretiseringar i form av aktiviteter, [se här med undersidor](#).

Utöver de tre transformationsområdena i ramen på kartan finns också förändringar som påverkar Skatteverkets kultur i andra områden i kartans tre solstrålar. Exempel på sådana förändringar som har ett eget område är hur vi som organisation arbetar med kompetensfrågor (område 3.7) och vår förmåga att vara innovativa (område 3.4). Exempel på kulturförändringar som framgår mer indirekt i kartan är vår förmåga att samverka genom partnerskap med externa aktörer i ekosystem och vår förmåga att arbeta med våra kunders behov i de ekosystem som omger händelser i deras situation.

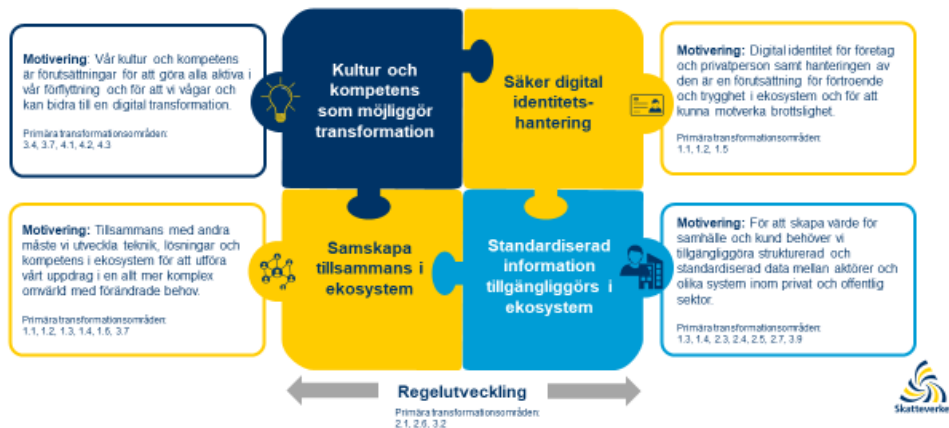
2.3 Detaljering av transformationsområden

I respektive stråle finns ett antal transformationsområden. Varje område har en behovs-/problemformulering och ett uppföljningsbart mål. Syftet med dessa delar av ramverket är att ge en djupare förståelse av de bakomliggande behoven och vilka problem som behöver lösas för att ge rätt typ av förflyttning. Behoven och problemen är insamlade via dialoger med verksamheten under hösten 2023. Problem- och målformuleringar finns här för [sambällsperspektivet](#), [kundperspektivet](#) och [Skatteverkets perspektiv](#).

2.4 Kritiska komponenter för digital transformation

Ramverket identifierar också några komponenter som är kritiska för att Skatteverket ska kunna uppnå de effekter som är önskvärda i en digital transformation. Tillgängliggörande av standardiserad och strukturerad information i ekosystem utifrån kundens miljö är tillsammans med säker digital identitet och identitetshantering i ekosystem två av dessa komponenter. En annan komponent är att samskapa tillsammans i ekosystem samt utveckla en kultur och kompetens där vi tillsammans kan och vågar bidra till en digital transformation. Genom att använda ramverket har vi identifierat de transformationsområden som bidrar till en sådan utveckling, se bilden nedan.

Kritiska komponenter för att åstadkomma digital transformation



3 Struktur, ansvar och användningsområden

Skatteverkets ledningsgrupp äger och sponsrar den digitala transformationen.

Respektive avdelningschef ansvarar för ramverket inom sitt ansvarsområde och behöver säkerställa att det tillämpas inom sitt verksamhetsområde, och för helheten.

Ekonomi-, styrnings- och analysavdelningen (ESA) har ett stödjande, styrande och koordinerande ansvar på Skatteverket i genomförandefasen samt ansvarar också för att föreslå aktiviteter och åtgärder som bidrar till myndighetens transformation.

Utvecklingsstyrningsenheten på ESA har ett övergripande ägandeskap för ramverkets förvaltning och vidareutveckling. Ramverket är framtaget utifrån den kunskap vi har idag och kommer därmed behöva förändras över tid utifrån nya insikter och ökad digital mognad i organisationen och bör lämpligen uppdateras vid behov och ses över vartannat år.

HR-avdelningen ansvarar för att driva kulturförflyttningen inom sitt befintliga uppdrag att driva och utveckla Skatteverkets kultur.

3.1 Målgrupper och användningsområden

Målgrupperna för ramverket återfinns på såväl strategisk, taktisk och operativ nivå. Produkter som påverkas av ramverket är vår verksamhetsplan, portföljstyrning, avdelningarnas konkretisering av målbilder i livshändelser/kundsituationer, större utvecklingsuppdrag samt enskilda initiativ. Vissa av transformationsområdena kommer kunna drivas med stöd av enskilda initiativ som fungerar som katalysatorer medan andra transformationsområden behöver omhändertas mer samlat på Skatteverksnivå.

Transformationsområden kan användas både som kunskapskälla och som stöd i analysen av ett behov, som stöd för att optimera effekten av ett initiativ och som en indikator i en eventuell prioriteringssituation utifrån hur väl ett initiativ bidrar till digital transformation för Skatteverket.

Ramverket som helhet kan användas för att göra medvetna och avsiktliga val i vår utveckling.



Sammanfattande bild av målgrupper för ramverket, produkter som kan påverkas och användningsområden

3.2 Ramverkets påverkan på befintliga styr- och stödstrukturer

En framgångsfaktor är att implementera ramverket som en del av vår befintliga styrstruktur för att skapa fokus och uthållighet i det vi gör från nu och framåt. Befintliga dokument som Skatteverkets strategi, målbild och verksamhetsplan kan i och med det behöva justeras. Ramverket ska även arbetas in som en del av Skatteverkets målarkitektur.

Ramverket bör särskilt integreras i relevanta delprocesser för verksamhetsutveckling. Det bör vara del av analys av ett Lean Business Case för ett större initiativ i syfte att optimera leveransen. Det bör vara en del av framtagande av konceptarkitektur och arkitekturgodkännande och därför även vara en del av ett beslutsunderlag vid prioritering av ett enskilt initiativ.

Ramverket kan också tjäna som stöd för en aggregerad strategisk portfölj eller delportfölj och kan bidra med strategisk målsättning för portföljsstyrning.