

Verksamhetsplan för Skatteverket 2021 och framåt

December 2020 Diarenummer: 8-653932



Innehåll

Förord	3	Kundens möte med Skatteverket	14
		Beskrivning av området och nuläget	14
Vår styrning av Skatteverket	4	Önskat läge	14
Vår styrning	4	Mål	15
Vårt uppdrag	4		
Styrstruktur för planering och uppföljning	4	En informationsdriven verksamhet	16
		Beskrivning av området och nuläget	16
Verksamhetsplan 2021 och framåt	6	Önskat läge	17
Planering inom Skatteverket	6	Mål	18
Prioriterade områden	6		
All övrig verksamhet	6	Modern och effektiv verksamhet	19
Aktiviteter	6	Beskrivning av området och nuläget	19
Uppföljning inom Skatteverket	7	Önskat läge	19
		Mål	20
Skatteverkets prioriterade områden	8		
Inledning	8	Hållbar och utvecklande verksamhet	21
		Beskrivning av området och nuläget	21
Motverka missbruk av välfärdssystemen	10	Önskat läge	21
Beskrivning av området och nuläget	10	Mål	
Önskat läge	10		
Mål	11		
Effektiv användning av det internationella automatiska informationsutbytet	12		
Beskrivning av området och nuläget	12		
Önskat läge	12		
Mål	13		

Förord

Skatteverkets vision är att tillsammans gör vi samhället möjligt - enkelt, rätt och tryggt för alla. Visionen beskriver vårt framtida önskade tillstånd, och med vår strategiska riktning och planering av verksamheten ska vi se till att komma närmare det. Vi vill att vår nya verksamhetsplan tydligt ska beskriva hur vi tillsammans ska förflytta oss och nå vårt önskade tillstånd. Vägen till planen har inte varit helt enkel. I år har vi behövt ta ut svängarna, jobba agilt och styra om varefter. Det har vi klarat av med hjälp av ett otroligt engagemang från alla parter. En av flera saker det här året kan lära oss är att vi behöver vara både förberedda och flexibla i vår verksamhetsplanering.

Vår verksamhetsplanering utgår som alltid från verksamhetens behov och önskemål, som i sin tur utgår från vårt uppdrag. Den verksamhetsplan du är på väg att läsa är den första i sitt slag på Skatteverket, så till vida att den inte har ett slutdatum. Du möts av prioriterade områden som har mål utifrån tre tidsperspektiv – kort, medellång och lång sikt. Vi kommer arbeta med målen parallellt, och delmålen hjälper oss att både planera och följa vår stegvisa förflyttning. Genom att inte ha en exakt tidsatt verksamhetsplan kan vi sträcka oss längre på vissa områden, och även växla om när situationen kräver det. I det avseendet kommer verksamhetsplanen vara ett levande styrdokument som utgår från det bästa för helheten, vid var tid.

De prioriterade områdena är särskilt aktuella och viktiga för att vi ska kunna genomföra vårt uppdrag från regering och riksdag. Områdena finns väl beskrivna samtidigt som vi har valt att hålla dem enkla och renodlade. I linje med den nya strategiska riktningen lägger vi tonvikt på att anpassa oss till nya förutsättningar i en värld som förändras allt snabbare. När vi prioriterar områden och arbetar samlat inom dessa, skapar vi en förmåga att leverera resultat och möta efterfrågan snabbare.

Slutligen vill jag att du bär med dig att den här planen fokuserar på nytta för samhället, för våra kunder och för oss medarbetare. Vi alla på Skatteverket kommer bidra till denna nytta när vi fortsätter vår förflyttning mot målen vi satt upp. Att bidra innebär att både du och jag ibland måste våga tänka och göra nytt för att stegvis nå allt bättre resultat. Ett annat sätt att beskriva förverkligandet av vår verksamhetsplan är att den blir en lärande process där vi prövar, löser och omprövar i en ständig strävan mot vårt önskade tillstånd. Resan har redan påbörjats, och jag ser fram emot att fortsätta den tillsammans med er.

Katrin Westling Palm
generaldirektör

Vår styrning av Skatteverket

Vår styrning

Skatteverkets styrning utgår från riksdagens och regeringens styrning. Riksdagen beslutar utifrån budgetpropositionen årligen om budget för varje utgiftsområde och myndighet. Regeringen styr och ger uppdrag till Skatteverket genom instruktion, regleringsbrev och generella regelverk, exempelvis myndighetsförordningen.

Vårt uppdrag

Regeringen är Skatteverkets uppdragsgivare och styr oss genom förordningar och beslut.

Vårt uppdrag är att

- bidra till ett väl fungerande samhälle och utföra våra uppgifter på ett sätt som är rättssäkert, kostnads-effektivt och enkelt för såväl allmänhet och företag som för Skatteverket
- förebygga och motverka brottslighet
- bidra till att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn
- allmänhet och företag har förtroende för Skatteverkets verksamhet och uppfattar kontrollverksamheten som ändamålsenlig och rättssäker
- kvinnor och män ges samma möjligheter och villkor vid kontakter med myndigheten.

Skatteverket har valt ett bredare förhållningssätt till uppdraget. Vi ser det som en viktig del i vårt uppdrag att vi ska bidra till ett väl fungerande samhälle. Det gör vi

genom långsiktiga åtaganden som genomsyrar hela vår verksamhet. Vi sätter samhällsnyttan i fokus och lägger mindre vikt vid var nyttan uppstår.

Vår syn på uppdraget innebär också att vår verksamhet inte begränsar sig till ett nationellt perspektiv. Det globala samhället tar sig lokala uttryck och därför behöver vi också jobba internationellt. En annan effekt är att vi anlägger ett brett perspektiv i arbetet mot ekonomisk och annan brottslighet, till exempel genom informationsutbyte.

Styrstruktur för planering och uppföljning

Det samlade uppdraget från regeringen är utgångspunkten för styrningen av vår verksamhet. Arbetsordningen beskriver vem som ansvarar för vad inom organisationen och hur beslut ska beredas och fattas.

Skatteverkets vision, värden, strategi och verksamhetsplan visar hur vi omsätter uppdraget till intern styrning

- Visionen ger uttryck för var vi vill vara i framtiden och är vårt mål. Tillsammans gör vi samhället möjligt – Enkelt, rätt och tryggt för alla.
- Våra värden beskriver hur vi jobbar när vi utför vårt uppdrag. Våra värden uttrycker vi som att – Vi är lyhörda, tänker nytt och tar ansvar.
- Vår strategi omfattar hela verksamheten och utgör ledstängningen som hjälper oss att hålla kursen på vägen mot visionen.



Bild 1 – Översiktsbild vision, värden, strategi och verksamhetsplan

Strategin förverkligar och förtydligar vi genom verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen visar vad och hur Skatteverket planerar för att utföra de uppgifter och uppdrag som regeringen gett oss, och den utgår från verksamhetens behov och förutsättningar. Planen beskriver vilka områden som är prioriterade och hur dessa områden och all övrig verksamhet planeras utifrån avdelningschefernas ansvarsområden. Den är inte tidsatt eftersom prioriterade områden kan förändras över tid. Det gör den till ett mer levande styrdokument.

Utöver detta styrs Skatteverket av interna policys, riktlin-

jer och rutiner som riktar sig till hela eller delar av verksamheten.

Av promemorian Skatteverkets styrning och ledning¹ framgår att

- resultat är centralt
- mål är en viktig del av vår styrning
- uppföljning är av avgörande betydelse
- vi planerar och följer upp i tre tidsperspektiv
- styrningen är enkel och flexibel.

¹ PM Skatteverkets styrning och ledning, oktober 2019 dnr 8-460257.

Verksamhetsplan 2021 och framåt

Planering inom Skatteverket

Skatteverkets verksamhet planeras utifrån vårt uppdrag samt relevanta behov och förutsättningar. På en skatteverksövergripande nivå utgår planeringen dessutom från de områden som Skatteverkets ledningsgrupp prioriterar. Verksamheten för de prioriterade områdena och all övrig verksamhet planeras på avdelningsnivå inom respektive avdelningschefs ansvarsområde. Budget beslutas årligen i särskild ordning.

Prioriterade områden

Inom vissa områden har Skatteverkets ledningsgrupp kommit fram till att vi behöver kraftsamla för att skapa förflyttning under en viss tid. Genom att prioritera vissa områden skapar vi förutsättningar att öka helhetssynen, arbeta gemensamt och åstadkomma goda resultat². De prioriterade områdena är valda utifrån kunskap inhämtad från årsredovisning, budgetunderlag, uppföljning, övergripande riskbild, omvärldsanalys, sammanställning av analyser med mera.

För varje prioriterat område tas fram ett nuläge, ett önskat läge och ett eller flera mål. De prioriterade områdena, men även önskade lägen och mål, kan förändras över tid. Områdena styrs utifrån mål i olika tidsperspektiv

- Kort sikt - vad vi åstadkommer här och nu och ett år framåt
- Medellång sikt - var vill vi vara på medellång sikt (1 – 3 år)
- Lång sikt - var vill vi vara på längre sikt (4 - 5 år)

Varje område och dess innehåll provas årligen i samband med Skatteverkets ledningsgrupps strategiska diskussioner. Det kan även göras oftare när det krävs för att utföra, förändra och förflytta verksamheten i den riktning och takt som behov och omvärldsförändringar kräver.

All övrig verksamhet

All övrig verksamhet, det vill säga all utvecklings- och linjeverksamhet utöver de prioriterade områdena, planeras inom respektive avdelning utifrån strategi, ansvar enligt arbetsordningen, chefsuppdrag och övriga uppdrag från verksledningen.

Avdelningarnas aktiviteter

Varje avdelning omsätter Skatteverkets planering till aktiviteter på avdelningsnivå utifrån strategi, prioriterade områden och andra prioriteringar som avdelningen behöver göra för att avdelningschefen ska fullgöra sitt ansvar.

Avdelningarna tar tillsammans fram aktiviteter som är viktiga för att skapa förflyttning för de prioriterade områdena och samplanerar utvecklingsvärdeströmmarnas aktiviteter och kapacitet i de fall där aktiviteterna berör flera avdelningar.

² Definitionen av resultat är utfallet av genomförd verksamhet med utgångspunkt i de uppgifter som framgår av myndighetens instruktion samt de mål och krav som regeringen har angett i regleringsbrev eller annat beslut. Ett gott resultat innefattar effektiv verksamhet enligt myndighetsförordningens krav, inkluderar ett internt såväl som externt perspektiv, och speglar ett uppnått värde på samhällsnivå såväl som för den enskilde och för företag.

Genom riskhantering identifierar och hanterar varje avdelning oönskade händelser, hinder och omständigheter som påverkar förmågan att utföra uppdragen och uppgifterna och uppnå verksamhetens mål. Verksamhetsriskerna hanteras integrerat med avdelningens verksamhetsplanering.

Avdelningens planering justeras utifrån kunskap inhämtad från

- Skatteverkets övergripande verksamhetsuppföljning
- uppföljning i avdelningsdialoger inklusive av verksamhetsrisker
- avdelningens egen uppföljning.

Uppföljning inom Skatteverket

Den planerade verksamheten genomförs i organisationen. För att ha god och aktuell överblick över Skatteverkets resultat och hur vi fullföljer vårt uppdrag, behöver vi en väl fungerande och kontinuerlig uppföljning av olika delar av vår verksamhet. Uppföljningen hjälper oss att

- skapa en faktabaserad bild av vad som fungerar eller inte i en viss verksamhet
- löpande prioritera resurser utifrån vad som ger mest värde för våra kunder
- rapportera till vår uppdragsgivare
- skapa verktyg för lärande och utveckling av verksamheten.



Skatteverkets prioriterade områden

Inledning

Skatteverket har prioriterat områden där vi vill se en förflyttning. För att åstadkomma önskade förflyttningar behöver vi tillsammans kraftsamla inom dessa områden. För varje område finns ett nuläge, ett önskat läge, ett övergripande mål och delmål. Som underlag för prioriteringen har ledningsgruppen använt årsredovisning 2020, budgetunderlag 2021–2023, omvärldsanalys och andra analyser, uppföljning, övergripande riskbild med mera. Samtliga områden har kopplingar till Skatteverkets strategi. Flera områden är komplexa och kan därför vara förutsättningar för varandra eller ha beröringspunkter med varandra.

Det önskade läget är en framtida bild av hur det ser ut inom området när det övergripande målet är uppfyllt. För att nå det övergripande målet har vi tagit fram delmål som hjälper oss att planera och följa vår stegvisa förflyttning.

Områdena och målen beskrivs nedan utan inbördes prioriteringsordning. En förutsättning för att förstå målens innebörd är att också läsa om det önskade läget för varje område.



Motverka missbruk av välfärdssystemen

Skatteverket bidrar effektivt till att motverka missbruk av välfärdssystemen och till att öka förtroendet för samhället.



En informationsdriven verksamhet

Information såväl strukturerad som ostrukturerad används på ett ändamålsenligt, effektivt och säkert sätt.



Effektiv användning av det internationella automatiska informationsutbytet

Informationen i det automatiserade internationella utbytet används effektivt för att fastställa rätt skatt i Sverige, motverka internationellt skatteundandragande, främja konkurrens på lika villkor och ge förutsägbarhet för kunder.



Modern och effektiv verksamhet

Resurser används effektivt, och vi utnyttjar möjligheten till att automatisera, digitalisera och utveckla verksamheten.



Kundens möte med Skatteverket

Kunder har fortsatt högt förtroende för Skatteverket och upplever att mötet hänger samman, så att de kan lösa sin situation på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. Det gäller oavsett om mötet sker direkt med Skatteverket eller i sammanhang där vi bidrar med förutsättningar.



Hållbar och utvecklande verksamhet

Skatteverket arbetar aktivt för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet, uppmuntrar till utveckling och är en attraktiv arbetsgivare.

Motverka missbruk av välfärdssystemen



Beskrivning av området och nuläget

Skatteverkets uppdrag är att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn, bidra till ett väl fungerande samhälle för allmänhet och företag och motverka brottslighet. Att motverka missbruk av välfärdssystemen genom att förhindra felaktiga utbetalningar är en del av uppdraget. Inom detta område behöver vår förmåga förstärkas.

Samhällspåverkan blir stor när privatpersoner och företag medvetet försöker nyttja välfärdssystemen på fel sätt, det vi kallar missbruk av välfärdssystemen. Förtroendet för det demokratiska systemet och välfärdssamhället riskeras och stora ekonomiska värden sätts på spel. Detta leder i slutänden till mindre resurser till den gemensamma välfärden.

Skatteverket behöver skapa förutsättningar för att motverka missbruk av de utbetalande välfärdssystemen³. Vi ska ta ansvar för att informationen i våra system är korrekt.

Fokus för området är att grunduppgifterna i våra register inom folkbokföring och skattesystem ska hålla en hög kvalitet eftersom de används av många i samhället. Arbetet med att säkerställa rätt skatt och motverka/utreda allvarligt skatteundandragande är fortsatt ett viktigt område som vi arbetar vidare med utifrån vårt uppdrag.

Vi ska även arbeta med att stärka vår roll i samhället tillsammans med andra. Nuvarande myndighetssamverkan är inte tillräcklig och skyddet av välfärden behöver utvecklas. Inom välfärdssystemen finns också många

komplexa myndighetsstrukturer där olika myndighetssystem inte samverkar, och detta skapar utmaningar i arbetet med att motverka missbruket. Även inom Skatteverket behöver vi bli bättre på att samverka mellan verksamhetsgrenar.

Önskat läge

Välfärdssystemen används på rätt sätt och det är enkelt för de som har rätt till stöd att få det. Informationsutbytet är effektivt såväl inom Skatteverket som med andra myndigheter. Informationen i våra register är rätt, i realtid. Olika myndigheter och verksamhetsgrenar inom Skatteverket har tillgång till den information de behöver för att motverka missbruk av välfärdssystemen. Missbruket är lågt och förtroende för samhället i stort är högt.

Vi genomför gemensamma riskanalyser, urval och kontroller tillsammans med andra myndigheter och inom Skatteverket. Skatteverkets medarbetare har god och relevant kunskap om välfärdssystemen och myndighetssamverkan. Vi arbetar tillsammans med andra myndigheter för att utveckla regelverk och arbetsmetoder och vi föreslår eller genomför samordnat förbättringar inom dessa områden. Vi har också identifierat effektiva arbetssätt utifrån befintliga regelverk.

³ Viktiga stöd som omfattas av definitionen är bl.a. sjukpenning, sjukersättning, föräldrapenning, tandvårdsstöd, assistansersättning, aktivitetsersättning, bostadsbidrag, studiemedel, pension, bostadstillägg till pensionär, barnbidrag, arbetslöshetsersättning, lönegaranti, rot/rut, försörjningsstöd, stöd för korttidsarbete inkl. coronarelaterat stöd, stöd för ökade sjuklönekostnader samt arbetsgivar- och arbetsmarknadsstöd.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Vi har ökat förmågan att utbyta information internt och med andra myndigheter.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT —2024

2.1 Vi har högre kvalitet på information i register som är kritiska för att motverka missbruk av välfärdsystemen.

2.2 Vi använder i högre utsträckning effektiva samordnade åtgärder för att minska missbruk av välfärdsystemen.

2.3 Vi har påverkat lagar och regler på ett sätt som medger större effektivitet i arbetet för att motverka missbruk i välfärdssystemen.

Övergripande mål

Skatteverket bidrar effektivt till att motverka missbruk av välfärdssystemen och till att öka förtroendet för samhället.



Effektiv användning av det internationella automatiska informationsutbytet



Beskrivning av området och nuläget

Skatteverket har i uppdrag att säkerställa finansieringen av det allmänna. För att klara det krävs helhetssyn och god förmåga att samspela med vår omvärld, både i Sverige och globalt. Privatpersoner och företag ska också ges bra förutsättningar att göra rätt och samspela med oss. Det förutsättningskapande arbetet är centralt i Skatteverket. Oavsett om uppgiften är att säkerställa rätt skatteunderlag, rätt person och relation, rätt information om boende eller något annat, strävar vi efter att säkerställa att informationen är av god kvalitet.

Det internationella automatiska informationsutbytet inom beskattningsverksamheten behöver stärkas. Det är viktigt att informationen används på ett effektivt sätt för att vi ska nå framgång med arbetet för skattetransparens och värna skattebasen i en digitaliserad och globaliserad värld. Det är också viktigt att kunna använda information på ett sådant sätt att beskattningen blir rätt från början och att kunna utbyta information på avsett sätt med andra länder. Det finns ett behov av att minska risker för medvetna och omedvetna fel när det gäller gränsöverskridande global skatteplanering och skatteupplägg för de största bolagen i världen och att minska risken för skattefel hos privatpersoner samt små och medelstora företag.

Önskat läge

Vi har ett automatiserat⁴ utbyte av information mellan länder och informationen används så att vi effektivt fastställer rätt skatt i Sverige, motverkar internationellt skatteundandragande, främjar konkurrens på lika villkor och skapar större förutsägbarhet för kunder⁵. Informationsutbytet håller en god kvalitet både vad avser den information som vi får och den som vi skickar vidare. Vi följer nationell lag samt uppfyller Sveriges internationella åtaganden som är kopplade till det internationella informationsutbytet.

Informationsutbytet med andra länder och arbetet med att utveckla lösningar prioriteras utifrån följande direktiv och överenskommelser: DAC 1⁶, DAC 2⁷, CRS⁸ och FATCA⁹. Övriga informationsutbyten hanteras därefter successivt.

⁴ Med automatiserat menas hur vi hanterar informationen.

⁵ Med kund menas privatpersoner samt små, medelstora och stora företag.

⁶ DAC 1 – Directive on Administrative Cooperations omfattar bl.a. utbyte av information om inkomst från anställning, pension och livförsäkring.

⁷ DAC 2 – Directive on Administrative Cooperations omfattar utbyte av information om finansiella konton inom EU.

⁸ CRS – Multilateral överenskommelse om Common Reporting Standards som omfattar utbyte av information av finansiella konton med övriga länder i världen.

⁹ FATCA – Foreign Account Tax Compliance Act är en överenskommelse med USA som omfattar utbyte av information om amerikanska personers och företags finansiella konton.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Minst 80 procent av informationen i våra automatiska internationella utbyten går att identifiera och använda i beskattningsverksamheten.

1.2 Internationell information om privatpersoner används systematiskt för maskinell analys och urval samt kontroll.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT —2024

2.1 Internationell information används systematiskt för maskinell analys och urval samt för kontroll av privatpersoner och företag.

2.2 Den internationella informationen är tillgänglig för både kunderna och handläggarna i vår verksamhet.

2.3 Informationsutbytet inom Norden görs tidigare än med andra länder för att göra informationen mer användbar.

DELMÅL LÅNG SIKT —2026

3.1 Minst 95 procent av all beskattningsrelaterad information som hämtas internationellt kan användas automatiskt för att fastställa skatt.

Övergripande mål

Informationen i det automatiserade internationella utbytet används effektivt för att fastställa rätt skatt i Sverige, motverka internationellt skatteundandragande, främja konkurrens på lika villkor och ge förutsägbarhet för kunder.



Kundens möte med Skatteverket



Beskrivning av området och nuläget

Skatteverket ska bidra med förutsättningar i kundens¹¹ vardag, direkt eller genom andra aktörer. Det ska vara enkelt att följa reglerna och förstå vad som gäller. Alla ska kunna känna sig trygga med att de gör sin del och att andra bidrar med det de ska. Kundens möte med Skatteverket ska vara sammanhållet, så att kunden enkelt kan hantera sin situation, ta tillvara sina rättigheter och uppfylla sina skyldigheter på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. De gäller både i direkta kontakter med Skatteverket och i sammanhang där vi bidragit med förutsättningar, till exempel affärssystem eller gemensamma tjänster.

Trots ett gott förtroende behöver Skatteverket bli bättre när det gäller kundens möte med Skatteverket. Det vill säga i samtliga kontakter direkt med oss eller genom andra aktörer, och oavsett situation och om det är på vårt eller kundens initiativ.

Kunden ska möta ett sammanhållet skatteverk där tjänster och arbetssätt utgår från kundens situation. Historiskt har vår organisation, vårt arbetssätt och vår kompetens utvecklats utifrån andra utgångspunkter, till exempel skatteslag eller företagsformer. Det har bidragit till att kunden inte har upplevt kontakten som sammanhållen,

och flera kontakter med oss har behövts för att lösa en situation. Genom att i stället anpassa tjänster, arbetssätt och kompetens utifrån kundsituationer, kan vi bidra till att kunden kan lösa sin situation på ett sammanhållet, enkelt och tryggt sätt.

Önskat läge

Kunden kan hantera sin situation på ett sammanhållet, enkelt, rätt och tryggt sätt som passar hen. Skatteverket bidrar med förutsättningar i mötet med kunden. Det kan vara direkt hos oss eller indirekt via andra myndigheter, organisationer och andra aktörer. Vi tänker brett om kundnytta tillsammans med dessa och bidrar till lösningar som uppfyller kundens behov i den situation hen befinner sig. Våra kunder har en positiv upplevelse i mötet med Skatteverket.

¹¹ Med kund menar vi privatperson, företag eller organisation.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Vi har för de mest prioriterade kundsituationerna realiserat egna lösningar eller bidragit till andra aktörers lösningar.

1.2 Vi har identifierat förtroendeskapande områden som är av största vikt för vår verksamhet eller vårt uppdrag.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT —2024

2.1 Vi har realiserat fler lösningar för privatpersoners och företags situationer, antingen egna lösningar eller bidragit till andra aktörers.

2.2 Vi bidrar med information och tjänster som ger kunder oväntade nya värden och ökar viljan att bidra till ett fungerande samhälle.

Övergripande mål

Kunder har fortsatt högt förtroende för Skatteverket och upplever att mötet hänger samman, så att de kan lösa sin situation på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. Det gäller oavsett om mötet sker direkt med Skatteverket eller i sammanhang där vi bidrar med förutsättningar.



En informationsdriven verksamhet



Beskrivning av området och nuläget

Skatteverket bidrar till att förse Sverige med information. Vi har tillgång till stora mängder data inom våra olika verksamhetsgrenar. Data är en av våra mest värdefulla tillgångar. Hur vi tar in, använder och tillgängliggör data och tolkar den till information¹², är kritiskt för att uppfylla vårt uppdrag och möta såväl vår uppdragsgivares som våra kunders förväntningar.

Skatteverket fattar i dag över 30 miljoner automatiserade beslut per år och utgör informationsnavet i den svenska statsförvaltningen. Skatteverkets information omfattar allt från öppen till känslig information med höga säkerhetskrav. Mycket av informationen har dessutom höga krav på tillgänglighet.

Data kan ses som en grundsten i vårt samhälle och som en strategisk resurs i en modern organisation. Hur Skatteverket använder data och information har potential att förändra hur verksamheter organiseras och bedrivs, men kommer också att förändra affärsmodeller, konkurrenssituationen på en marknad och maktstrukturer. I en informationsdriven organisation finns förmågan att använda data och information på ett medvetet och strukturerat sätt. Det skapar förutsättningar att fatta strategiska och operativa beslut på ett snabbt och välgrundat sätt, med högre kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet.

Genom att bli mer informationsdrivna¹³ kan vi utveckla och effektivisera vår verksamhet, till exempel genom att gå från ett ärendeorienterat till ett informationsorienterat arbetssätt där det är möjligt att se kundens hela situation här och nu. Vi kan också fatta beslut med högre kvalitet och göra bättre analyser, urval och kontroller utifrån aktuell information. Ju mer data vi hanterar, desto viktigare blir det att veta vad vi får, kan och bör göra med informationen. Det behöver också vara tydligt för våra kunder och samhället att vi hanterar information på ett säkert och etiskt sätt.

Information hanteras i dag inte sammanhållet av Skatteverket, vilket gör att vi inte drar nytta av informationens fulla potential. Vår förmåga att använda data är svag i relation till verksamhetens målsättningar och möjligheten att till exempel effektivisera, ge service och bekämpa brott. Det finns ett starkt behov av att ta ett samlat grepp om vår övergripande informationsstyrning, så att vi har de förmågor som krävs. Med informationsstyrning menar

¹² Med information menas här tolkad data (förädlad) som hämtas in och tas emot, skapas eller tillhandahålls av myndigheten.

¹³ Informationsorienterat arbetssätt menas här metoden och utgångspunkten för hur vi tar oss an vårt uppdrag och som grundar sig på ett synsätt att det är informationen som är det centrala.



vi de processer och roller som ska säkerställa att myndigheten har en god informationshantering och förvaltning. Ett samlat grepp om informationsstyrningen är en förutsättning för att vi ska kunna arbeta informationsdrivet med nya tekniker, till exempel artificiell intelligens (AI). Informationsägarskap och begrepp behöver definieras och eventuellt omstruktureras, eftersom ägarskapet i dag följer organisations- och systemstrukturen snarare än informationen själv och dess livscykel. Informationsklassningen behöver utvecklas ytterligare. Vi saknar system som stödjer verksamheten på rätt sätt utifrån ett informationsperspektiv. Vi saknar också aktiv förvaltning av information inom flera områden. Vidare medför digitalisering och ökat informationsutbyte ökade krav på säkerhetsmedvetande och hur information hanteras och skyddas.

Önskat läge

Användningen av stora datamängder är en naturlig del av vår verksamhet. Vår digitala mognad är hög och vi använder både strukturerad och ostrukturerad information i realtid för att genomföra vårt uppdrag. Vi har förmågan att omvandla information till kunskap som grund för analys och beslutsfattande, och vi agerar utifrån informationen.

Vi har en effektiv informationsstyrning som säkerställer att informationen kan användas på ett ändamålsenligt och kontrollerat sätt. Informationen kan tillgängliggöras i olika sammanhang och vi har fått bättre resultat och högre kvalitet. AI i form av maskininlärning (machine learning, ML) är etablerat och används i vår kontrollverksamhet vilket ytterligare ökar förtroendet och viljan att bidra. Vi delar också information med andra vilket ger oss ökad kunskap som skapar nytta hos oss och i andra verksamheter, både i offentlig och privat sektor. Genom en effektiv användning av information bidrar vi till att motverka brottslighet och missbruk av välfärdssystemen.

Vi har ett informationsorienterat arbetssätt där handläggningen utvecklas, bland annat genom att information i större utsträckning hanteras av andra aktörer och i kundens egen miljö på ett säkert sätt. Kunder känner sig trygga med information som kommer från Skatteverket och med hur vi hanterar information de lämnar till oss.

Vi jobbar proaktivt med att identifiera och genomdriva nödvändiga regelförändringar i syfte att ta vara på digitaliseringens möjligheter och använda verktyg som finns.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Vi har etablerat ett ramverk för informationsstyrning.

1.2 Vi har påbörjat etableringen av de tekniska förutsättningar som krävs för vår informationsstyrning.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT —2024

2.1 Vi har de tekniska och kompetensmässiga förutsättningarna som gör det möjligt att använda både strukturerad och ostrukturerad information.

2.2 Vi har identifierat och arbetar proaktivt med nödvändiga regelförändringar i syfte att ta till vara digitaliseringsens möjligheter.

2.3 AI används brett i verksamheten och har bidragit till effektivisering och ökad rättssäkerhet.

DELMÅL LÅNG SIKT —2026

3.1 Det är enkelt att utbyta information med privatpersoner, företag och organisationer, både nationellt och internationellt.

Övergripande mål

Information såväl strukturerad som ostrukturerad används på ett ändamålsenligt, effektivt och säkert sätt.



Modern och effektiv verksamhet



Beskrivning av området och nuläget

Skatteverket och andra myndigheter har ett uttalat ansvar att bedriva sin verksamhet effektivt och hushålla väl med statens medel.¹⁴ Då får vi ut mer verksamhet för våra medel eller samma verksamhet till lägre kostnad.

I en tid av osäkerhet och snabba förändringar ställs höga krav på offentlig förvaltning att identifiera vilka åtgärder, insatser och arbetsformer som genererar önskvärd nytta och bidrar till en effektiv verksamhet. Det handlar bland annat om att arbeta smartare och i högre grad digitalisera och automatisera.

Förutsättningarna i Skatteverkets befintliga system, tekniska plattformar och arkitektur påverkar vår förmåga att digitalisera och automatisera verksamheten och ytterst att bedriva den effektivt. Våra systemlösningar utvecklades för att passa en viss verksamhetsprocess, vilket har krävt anpassningar varje gång processen har ändrats. Vår stora bredd i verksamheten har ytterligare ökat komplexiteten. Sammanfattningsvis har vi en betydande teknisk skuld att hantera, eftersom den föråldrade tekniken gör det svårt och tidskrävande för oss att anpassa oss efter nya förutsättningar och behov. När så mycket tid går till förvaltning, minskar tiden vi kan lägga på utveckling.

Det finns i dag flera verksamheter på Skatteverket som helt eller delvis hanteras manuellt. Genom att automatisera manuella processer, kan vi frigöra resurser att

använda till utveckling eller åtgärder på andra områden. Automatisering innebär också att vi kan ge privatpersoner och företag snabbare besked och på så sätt förbättra deras möjlighet att hantera sin situation.

Önskat läge

Vi är effektiva och har rätt förutsättningar för att arbeta och utvecklas, så vi utför vårt uppdrag, når våra mål och hanterar framtida utmaningar. Det innebär att vi har styrning och digitala och automatiserade lösningar som främjar det vi vill uppnå. Vi använder resurserna effektivt och utnyttjar möjligheterna att digitalisera, automatisera och utveckla arbetssätt och processer. Vi vet vilket värde olika utvecklingsinsatser ger oss och kunden.

Vi arbetar informationsdrivet, det vill säga vi har förmåga att använda data och information på ett medvetet och strukturerat sätt. Kvaliteten är hög i vår leverans, vårt genomförande och våra beslut. Vi har verksamhet- och stödssystem (it)¹⁵ med balans mellan flexibilitet och kostnad, så att de enkelt kan anpassas efter ny lagstiftning. Verksamhets- och stödssystem (it) baserade på äldre teknik livscykelhanteras, så att vi säkerställer att verksamhetsbehov samt krav på stabila, säkra och supportade system och plattformar tillgodoses. Medarbetarna uppfattar verksamhet- och stödssystem (it) som enkla och moderna.

¹⁴ 1 kap. 3 § budgetlagen (2011:203) och 3 § myndighetsförordningen (2007:515).

¹⁵ Verksamhetssystem är t.ex. moms- och agsystem och stödssystem är t.ex. POGE.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Vi har en fastställd plan och arbetssätt för livscykelhantering samt beslutade avvecklingsdatum för våra fem mest kritiska tekniska skulder.

1.2 Vi har planerat och påbörjat genomförandet av systemförnyelsen inom folkbokföring och beskattning.

1.3 Vi har effektiviseringskrav för vidmakthållande i samtliga utvecklingsvärdeströmmar.

1.4 Vi vet vilka manuella processer och arbetssätt som behöver automatiseras eller förenklas, och arbetet har påbörjats.

1.5 Vi har en effektiv ekonomistyrning och en planerings- och uppföljningsprocess som ger flexibilitet och möjlighet att styra om.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2024

2.1 Vi har utvecklat nya arbetssätt, digitaliserat resurskrävande processer och hämtat hem effekterna.

2.2 Livscykelhantering är en naturlig del av arbetet med verksamhetssystem och stödsystem (it).

2.3 Minst 80 procent av Skatteverkets medarbetare upplever verksamhetssystem och stödsystem (it) som användarvänliga och effektiva.

DELMÅL LÅNG SIKT –2026

3.1 Folkbokförings- och beskattningsområdet har genomgått en systemförnyelse.

Övergripande mål

Resurser används effektivt, och vi utnyttjar möjligheten till att automatisera, digitalisera och utveckla verksamheten.



Hållbar och utvecklande verksamhet



Beskrivning av området och nuläget

Hållbarhetsfrågorna är i starkt fokus ur ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt perspektiv. För att åstadkomma långsiktig hållbarhet behöver vi tänka och agera på nya sätt, i större system och gränsöverskridande. Den offentliga sektorn har ett stort ansvar att agera hållbart. Det gäller både den egna miljöpåverkan och förmågan att skapa en hållbar organisation och arbetsplats. Vi kan agera hållbart genom att bland annat ställa höga miljökrav i vår verksamhet och våra investeringar, upphandlingar och resor. Vi behöver också kontinuerligt utveckla vår organisation och säkerställa en god arbetsmiljö. Vi behöver slutligen skapa en kultur där ledare och medarbetare känner tillit till varandra och verksamheten har förmåga att möta förändringar i en alltmer komplex värld.

Skatteverket har målmedvetet arbetat med hållbarhet under lång tid, men det finns mer att göra. Användningen av lokaler, mötesplatser och resor behöver effektiviseras och utvecklas, så att vi i högre grad använder digitaliseringens möjligheter till samverkan och skapar förutsättningar för ett varierat arbetssätt på våra kontor. Våra lokaler är i dag i många delar omoderna och inte tillräckligt flexibla för att stödja nya och mer effektiva och hållbara arbetssätt. Vi behöver mer än i dag ha en kultur och ett förhållningssätt som uppmuntrar till nyfikenhet och förnyelse som i sin tur bidrar till en snabbare utveckling. Behovet av förnyelse och utveckling av vår verksamhet går hand i hand med vår förmåga att hela tiden lära nytt.

Önskat läge

Vi är effektiva och har rätt förutsättningar för att utvecklas och arbeta så att vi når våra mål, hanterar framtida utmaningar och uppfyller vårt uppdrag. Det innebär att vi har styrning, organisation, arbetsplatser, ledarskap, medarbetarskap, lärande och arbetsmiljö som främjar det vi vill uppnå.

Skatteverkets lösningar är flexibla och kostnadseffektiva, underlättar samverkan och tar hänsyn till särskilda behov. Vi har en bra fysisk arbetsmiljö, där vi kan hålla effektiva och kreativa möten på ett flexibelt sätt med hjälp av teknikens och rummets möjligheter.

Skatteverket ligger i framkant och arbetar aktivt för ett mer hållbart samhälle. Vi är en attraktiv arbetsgivare som kan behålla och rekrytera rätt kompetens. Vi har hög förmåga att ställa om kompetens utifrån verksamhetens behov, och vi har ökat vår förmåga till ett aktivt lärande. Våra ledare är trygga och insiktsfulla och har mod att fatta medvetna beslut och skapa rätt förutsättningar för att utvecklas, både i den dagliga verksamheten och som bidrag till Skatteverkets förflyttning. Vi tar alla ansvar för en kultur som präglas av nyfikenhet, öppenhet, tillit, mod, engagemang och gott bemötande och som uppmuntrar till förnyelse och bidrar till en snabb utveckling.

DELMÅL KORT SIKT 2021

1.1 Vi har flexibla och kostnads-effektiva lösningar som underlättar samverkan och varierade arbets-sätt.

1.2 Vi har en högre andel cirkularitet av våra materiella tillgångar och material.

1.3 Vi har minskat antalet tjänsteresor med 20 procent.

1.4 Vi har utvecklat vårt ledarskap och medarbetarskap.

1.5 Vi har börjat genomföra planen för arbetsgivarprofilering.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT —2024

2.1 Hållbarhetsfrågor är integrerade i vår dagliga verksamhet.

2.2 Skatteverket attraherar framgångsrikt relevant extern och intern kompetens.

DELMÅL LÅNG SIKT —2026

3.1 Skatteverket kan snabbt ställa om och utvecklas i en föränderlig värld.

3.2 Skatteverket är en ansvarstagande aktör och en god förebild som uppmuntrar hållbarhet och effektivitet.

Övergripande mål

Skatteverket arbetar aktivt för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet, uppmuntrar till utveckling och är en attraktiv arbetsgivare.



