

# Skatteverkets verksamhetsplan 2022–

December 2021 Diarenummer: 8-1327667



# Innehåll

|                                                                                   |           |                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Förord</b>                                                                     | <b>3</b>  | <b>Kundens möte med Skatteverket</b>      | <b>14</b> |
|                                                                                   |           | Beskrivning av området och nuläget        | 14        |
| <b>Vår styrning av Skatteverket</b>                                               | <b>4</b>  | Önskat läge                               | 14        |
| Vår styrning                                                                      | 4         | Mål                                       | 15        |
| Vårt uppdrag                                                                      | 4         |                                           |           |
| Styrstruktur för planering och uppföljning                                        | 4         | <b>En informationsdriven verksamhet</b>   | <b>16</b> |
|                                                                                   |           | Beskrivning av området och nuläget        | 16        |
| <b>Verksamhetsplan 2022–</b>                                                      | <b>6</b>  | Önskat läge                               | 17        |
| Planering inom Skatteverket                                                       | 6         | Mål                                       | 18        |
| Skatteverkets verksamhet                                                          | 6         |                                           |           |
| Prioriterade områden                                                              | 7         | <b>Modern och effektiv verksamhet</b>     | <b>19</b> |
| Ansvar för en bra balans och förflyttning                                         | 8         | Beskrivning av området och nuläget        | 19        |
| Avdelningens aktiviteter                                                          | 8         | Önskat läge                               | 19        |
| Uppföljning inom Skatteverket                                                     | 8         | Mål                                       | 20        |
|                                                                                   |           |                                           |           |
| <b>Skatteverkets prioriterade områden</b>                                         | <b>9</b>  | <b>Hållbar och utvecklande verksamhet</b> | <b>21</b> |
| Inledning                                                                         | 9         | Beskrivning av området och nuläget        | 21        |
|                                                                                   |           | Önskat läge                               | 22        |
| <b>Motverka missbruk av välfärdssystemen</b>                                      | <b>10</b> | Mål                                       | 23        |
| Beskrivning av området och nuläget                                                | 10        |                                           |           |
| Önskat läge                                                                       | 10        |                                           |           |
| Mål                                                                               | 11        |                                           |           |
|                                                                                   |           |                                           |           |
| <b>Effektiv användning av det internationella automatiska informationsutbytet</b> | <b>12</b> |                                           |           |
| 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 verksamhetsplan tydligt ska beskriva hur vi tillsammans ska förflytta oss och nå våra önskade tillstånd.

Vår verksamhetsplanering utgår alltid från vårt uppdrag och verksamhetens behov. Skatteverkets verksamhetsplan innehåller prioriterade områden som har mål utifrån tre tidsperspektiv – kort, medellång och lång sikt. Vi arbetar 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 är verksamhetsplanen ett levande styrdokument som utgår från det bästa för helheten, vid varje given tidpunkt.

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 överskådliga och renodlade. I linje med den 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, våra kunder och oss medarbetare. Alla vi på Skatteverket kommer att 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 våra önskade tillstånd.

**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
- alla ges samma möjligheter och villkor vid kontakter med myndigheten.

Skatteverket har valt ett brett förhållningssätt till uppdraget. Vi ser det som en viktig del i vårt uppdrag att vi ska bidra till ett väl fungerande och hållbart samhälle. Det gör vi genom långsiktiga åtaganden och miljömässiga, sociala och ekonomiska perspektiv 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, både för att klara vårt uppdrag och för att bidra till de globala hållbarhetsmålen. 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. 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 ledstängen som hjälper oss att hålla kursen på vägen mot visionen.



Bild 1 – Översiktsbild Skatteverkets styrning

Strategin förverkligar och förtydligar vi genom verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen visar vad och hur Skatteverket planerar för att utföra det uppdrag som regeringen gett oss. Planen är inte tidsatt och de prioriterade områdena kan förändras över tid. Det gör den till ett levande styrdokument.

Utöver detta styrs Skatteverket av interna policys, riktlinjer och rutiner som riktar sig till hela eller delar av verksamheten.

Av promemorian Skatteverkets styrning och ledning<sup>1</sup> som är beslutad av Skatteverkets ledningsgrupp, 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 – kort, medellång och lång sikt
- styrningen är enkel och flexibel.

<sup>1</sup>PM Skatteverkets styrning och ledning, oktober 2019 dnr 8-460257.

# Verksamhetsplan 2022–

## Planering inom Skatteverket

All verksamhet i Skatteverket utgår från vårt uppdrag samt relevanta behov och förutsättningar. Verksamhetsplanen omfattar hela Skatteverkets verksamhet. De prioriterade områdena i Skatteverkets verksamhetsplan återspeglar områden där myndigheten behöver följa förflyttningen tillsammans. Utvecklingsinsatser för de prioriterade områdena planeras under ledning av ansvariga avdelningschefer i Skatteverkets utvecklingsvärdeströmmar (utveckling med it) eller inom respektive avdelning (övriga utvecklingsinsatser som går mot de prioriterade områdena).

Pandemin påverkar fortfarande både vårt uppdrag och Skatteverket internt och kan komma att göra det under en längre tid. Skatteverket behöver ha en fortsatt beredskap för att anpassa sitt arbete och att fortsatt kunna bistå med hjälp till andra aktörer där och när så behövs. Pandemiåtgärderna relaterar till regeringens styrning och vårt stöd till regeringskansliet och är ett viktigt bidrag till vår vision – att tillsammans göra samhället möjligt – och i linje med våra värden – att vara lyhörda, tänka nytt och ta ansvar. Genom insatserna kring pandemin bidrar Skatteverket till att skapa samhällsnytta.

Budget beslutas årligen i särskild ordning.

## Skatteverkets verksamhet

Den verksamhet som krävs för att fullgöra Skatteverkets uppdrag utgår från vår vision, strategiska riktning och överväganden från Skatteverkets ledning och planeras inom respektive avdelning utifrån ansvar enligt arbetsordningen, chefsuppdrag och övriga uppdrag från verksamhetsledningen.

Verksamheten är indelad i sju verksamhetsområden, som svarar direkt mot uppgifter som framgår av instruktionen. Beskattning är det största verksamhetsområdet följt av folkbokföring och brottsbekämpning. Vidare är verksamheten organiserad i tio avdelningar som leds av en avdelningschef med ansvar att leda, styra och utveckla verksamheten inom det egna ansvarsområdet.

Skatteverket eftersträvar en god balans mellan olika perspektiv i verksamheten och en hög flexibilitet i hur vi utför vårt uppdrag. Vi behöver ha en god förmåga att löpande utföra vårt uppdrag samtidigt som vi utvecklar och förflyttar verksamheten för att säkerställa att vi kan utföra vårt uppdrag med hög kvalitet både idag och i framtiden. Vi är införstådda att planering också innebär prioritering och att vi ibland kan behöva justera våra planer genom att förlänga tidplaner, förskjuta aktiviteter i tid eller genom att anpassa omfattning och/eller kvalitet.

Avdelningarna behöver kontinuerligt göra avvägningar

mellan verksamhet inom det egna ansvarsområdet och den verksamhet som avdelningarna bedriver tillsammans för att åstadkomma förflyttning inom de prioriterade områdena. Under 2022 behöver vi ha särskilt fokus på vissa områden där vi idag upplever utmaningar som

- långa genomströmningstider i folkbokföringen inom området Flytta till Sverige på grund av stort inflöde av ärenden som kräver mer utredning
- långa väntetider i Skatteupplysningen som resultat av fler inkomna samtal samt längre samtalstider
- långa genomströmningstider och höga balanser inom Företagsregistreringen främst för utländska företag samt inom hanteringen av SINK-ärenden<sup>2</sup>
- kontrollen avseende vissa risker för skattefel inom beskattningen har inte kunnat upprätthållas fullt ut på grund av åtgärder som prioriterats med anledning av pandemin.

### **Prioriterade områden**

Skatteverkets ledningsgrupp har kommit fram till att vi inom vissa områden 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 resultat<sup>3</sup>. De prioriterade områdena är valda utifrån kunskap inhämtad från årsredovisning, budgetunderlag, uppföljning, över-

gripande riskbild, omvärldsanalys, sammanställning av analyser med mera.

För varje prioriterat område tas det 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 vi vill vara på medellång sikt (1 – 3 år)
- lång sikt – var vi vill vara på längre sikt (4 – 5 år).

Varje område och dess innehåll följs upp och prövas i samband med fördjupad uppföljning<sup>4</sup>, som sker vår och höst. 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.

<sup>2</sup>SINK - Särskild inkomstskatt för utomlands bosatta.

<sup>3</sup>Definitionen av resultat enligt årsredovisningen 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.

<sup>4</sup>I den fördjupade uppföljningen följer myndigheten förflyttning mot målen inom de prioriterade områdena i verksamhetsplanen.

### **Ansvar för en bra balans och förflyttning**

Varje avdelningschef ansvarar för en bra balans mellan aktiviteter som krävs för att fullgöra uppdraget på kort respektive lång sikt. Det innebär bland annat att göra avvägningar mellan dessa aktiviteter och de aktiviteter som avdelningarna bedriver tillsammans för att åstadkomma förflyttning inom de prioriterade områdena.

### **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.

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

Avdelningens planering kan justeras under löpande år utifrån kunskap inhämtad från

- fördjupad uppföljning
- uppföljning i avdelningsdialoger inklusive 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



Motverka missbruk  
av välfärdssystemen



Effektiv användning av det  
internationella automatiska  
informationsutbytet



Kundens möte  
med Skatteverket



En informationsdriven  
verksamhet



Modern och effektiv  
verksamhet



Hållbar och utvecklande  
verksamhet

Bild 2 - 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, budgetunderlag, omvärldsanalys och andra analyser, uppföljning, övergripande riskbild med mera. Samtliga områden har kopplingar till Skatteverkets strategi. Flera områden är komplexa och kan 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 upp vår stegvisa förflyttning.

Skatteverkets arbete i enlighet med det uppdrag vi har och de områden vi prioriterat för förflyttning är en viktig del för att uppfylla de övergripande ambitionerna som uttrycks i Agenda 2030<sup>5</sup>.

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.

<sup>5</sup>Agenda 2030 - Globala mål för hållbar utveckling.

# Motverka missbruk av välfärdssystemen



## Beskrivning av området och nuläget

Skatteverkets uppdrag är att bidra till 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 vi stärka vår förmåga.

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 sin tur till mindre resurser till den gemensamma välfärden.

Skatteverket behöver skapa förutsättningar för att motverka missbruk av de utbetalande välfärdssystemen<sup>6</sup>. 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 myndighetssam-

verkan är inte tillräcklig och skyddet av såväl välfärden som enskildas möjlighet till anständiga arbetsvillkor och sund konkurrens, 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 tillämpa de möjligheter vi har att byta och använda information.

## 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 och informationen i våra register är rätt och finns tillgänglig 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 förtroendet 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 myndighets-samverkan. 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.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Vi har förbättrat informationsutbytet med andra myndigheter genom samverkan och kvalitetshöjande åtgärder.

**1.2** Vi har stärkt vår förmåga att utbyta och använda information internt och med andra myndigheter genom att utveckla arbetsprocesser och it-stöd.

**1.3** Vi använder hela handlingsutrymmet i gällande regelverk och arbetar med regelförändringar som ger bättre möjligheter att motverka missbruk av välfärdsystemen.

#### 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 välfärdsystemen.

### Övergripande mål

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

<sup>6</sup>Viktiga stöd som omfattas av definitionen är bland annat sjukpenning, sjukersättning, föräldrapenning, tandvårdsstöd, assistansersättning, aktivitetsersättning, bostadsbidrag, studiemedel, pension, bostadstillägg till pensionär, barnbidrag, arbetslöshetsersättning, lönegaranti, rot/rut, försörjningsstöd, stöd för korttidsarbete inklusive coronarelaterat stöd, stöd för ökade sjuklönkostnader samt arbetsgivar- och arbetsmarknadsstöd.



# Effektiv användning av det internationella automatiska informationsutbytet



## Beskrivning av området och nuläget

Skatteverket har i uppdrag att bidra till 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 utvecklas ytterligare. 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 stora och globala bolag och att minska risken för skattefel hos privatpersoner samt små och medelstora företag.

## Önskat läge

Vi har ett automatiserat 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 kunder<sup>7</sup>. 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 internationella överenskommelser: DAC 1<sup>8</sup>, DAC 2<sup>9</sup>, DAC 6<sup>10</sup>, CRS<sup>11</sup> och FATCA<sup>12</sup>. Övriga informationsutbyten hanteras därefter successivt.

<sup>7</sup>Med kund menas privatpersoner samt små, medelstora och stora företag.

<sup>8</sup>DAC 1 – Directive on Administrative Cooperations, omfattar bland annat utbyte av information om inkomst från anställning, pension och livförsäkring.

<sup>9</sup>DAC 2 – Directive on Administrative Cooperations, omfattar utbyte av information om finansiella konton.

<sup>10</sup>DAC 6 – Directive on Administrative Cooperations. DAC 6 är ett handräckningsdirektiv inom EU som implementerats i svensk lagstiftning. Det innebär att rådgivare, skattekonsulter, advokater och i vissa fall företag ska lämna uppgifter om rapporteringspliktiga gränsöverskridande arrangemang till Skatteverket.

<sup>11</sup>CRS – Common Reporting Standards är en standard för att underlätta ett automatiskt utbyte av information av finansiella konton.

<sup>12</sup>FATCA – Foreign Account Tax Compliance Act, omfattar uppgiftslämnande av amerikanska personers och företags kapitalinkomster och kapitaltillgångar.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Vi utvecklar segment (delmängder) av det internationella informationsutbytet, för att kunna användas på ett systematiskt och adekvat sätt i beskattningsverksamheten.

**1.2** Vi har sett över möjligheten till nudging<sup>13</sup> för information till kund om skattepliktiga inkomster och tillgångar utomlands.

**1.3** Vi har kontinuerligt implementerat de nya lagtvingande utbytena vilket har lett till en ökad användning av informationen.

#### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2024

**2.1** Internationell information används systematiskt för maskinell analys och urval samt 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.

<sup>13</sup>Nudging - Riktad information/informationsåtgärder för att påverka kundernas beteenden.

#### 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 kundens<sup>14</sup> 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. Det 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 än bättre på att skapa förutsättningar i kundens vardag. Det gäller både i kontakter direkt med oss eller genom andra aktörer, 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 alltid 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, ska vi bidra till att kunden kan lösa sin situation på ett sammanhållet, enkelt och tryggt sätt. För att kunna göra detta följer vi utvecklingen och är proaktiva exempelvis vad gäller nya affärsmodeller och företeelser.

## 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. Det innebär att vi utgår från kundens situation, behov och naturliga miljö istället för vår organisation och våra processer. Våra kunder har en positiv och förtroendefull upplevelse i mötet med Skatteverket.

<sup>14</sup>Med kund menar vi privatperson, företag eller organisation.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Nya företagare upplever att information är relevant och behovsanpassad och finns i rätt miljö. Det har blivit enklare att starta sitt företag korrekt och det tar kortare tid för kunden att starta sitt företag.

**1.2** För kundsituationen **Ha anställda** har en målbild tagits fram och arbete för att öka kundnyttan har påbörjats.

**1.3** Kunderna får i större utsträckning hjälp i första kontakten genom förändrat arbets sätt i det personliga kundmötet.

**1.4** Vi bidrar aktivt i prioriterade myndighetsgemensamma uppdrag och har organiserat vårt arbete internt så att förutsättningar för större kundnytta skapas.

**1.5** Vi har identifierat områden och målgrupper där det finns störst potential att öka förtroendet samt genomfört relevanta åtgärder och kommunikationsinsatser för att öka förtroendet hos identifierade målgrupper.

#### 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.

**2.3.** Våra tjänster passar alla kunder lika bra, oavsett kön, funktionsuppsättning eller andra diskrimineringsgrunder.

#### 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 ska gälla i samma utsträckning för alla (oavsett kön eller andra bakgrundsfaktorer) och 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 information<sup>15</sup>, 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 informationsdrivna kan vi utveckla och effektivisera vår verksamhet, till exempel genom att gå från ett ärendeorienterat till ett informationsorienterat<sup>16</sup> 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 informationen 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. Genom att ta ett samlat grepp om vår övergripande informationsstyrning möjliggör vi de förmågor som krävs. Med informationsstyrning menar vi de processer och roller som ska säkerställa att myndigheten har en

<sup>15</sup>Med information menas här tolkad data (förädlad) som hämtas in och tas emot, skapas eller tillhandahålls av myndigheten.

<sup>16</sup>Med 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.





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. Informationsklassificeringen 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, utan att bidra till snedvridningar (bias)<sup>17</sup> utifrån till exempel kön eller andra bakgrundsfaktorer. 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 samt bidrar till att utveckla nya tjänster och kunderbjudanden.

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.

<sup>17</sup>Bias är ett ord som används vid beskrivning av systematisk snedvridning eller skevhet i bedömningsprocesser som regelmässigt missgynnar vissa grupper.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Vi har valt strategier för våra väsentligaste verksamhetsprocesser gällande hur vi får in data och information för beskattning.

**1.2** Vi har upphandlat en ny analysplattform (USAP)<sup>18</sup>.

**1.3** Vi har ökat användningen av tillgängliga AI-tjänster inom flera områden.

**1.4** Vi har definierat och etablerat ansvar och roller för informationsstyrning i verksamheten.

**1.5** Behörighetsfrågor (IAM)<sup>19</sup> är samordnade på ett strukturerat sätt genom en etablerad funktion.

**1.6** Vi har ökat takten i arbetet med gallring av information i våra verksamhetssystem.

#### 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 tillvara 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.

<sup>18</sup>USAP – Utveckla Skatteverkets analysplattform.

<sup>19</sup>IAM – Identity Access Management. Identitet och tillgänglighetshantering.

#### Övergripande mål

Information såväl strukturerad som ostrukturerad används på ett ändamålsenligt, effektivt, etiskt 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<sup>20</sup>. 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 verksamhets- och stödssystem<sup>21</sup> med väl avvägd balans mellan flexibilitet och kostnad, så att de enkelt kan anpassas efter ny lagstiftning. Verksamhets- och stödssystem baserade på äldre teknik livscykelhanteras, så att vi säkerställer att verksamhetsbehov samt krav på stabila, säkra och supportade system och plattformar tillgodoses. Medarbetarna uppfattar verksamhets- och stödssystem som enkla och moderna.

<sup>20</sup>1 kap. 3 § budgetlagen (2011:203) och 3 § myndighetsförordningen (2007:515).

<sup>21</sup>Verksamhetssystem är till exempel moms- och agsystem och stödssystem är till exempel POGE.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Vi har säkrat leveranser inom systemförnyelserna och har börjat använda de gemensamma förmågorna<sup>22</sup>.

**1.2** Vi använder kommande lagstiftningsåtgärder som möjliggörare för systemförnyelserna.

**1.3** Vi har digitaliserat och automatiserat utvalda processer så att resurser för manuell handläggning minskar<sup>23</sup>.

**1.4** Vi har utvecklat kompetenser och möjliggjort för mer autonoma team gällande integrationer och standarddriftsättningar.

**1.5** Vi har etablerat mätetal för att bedöma effektivitet och produktivitet i vår agila utvecklingsverksamhet och följer dessa löpande.

**1.6** Vi har identifierat och automatiserat utvalda tidskrävande processer i det interna kundmötet.

#### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2024

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

**2.2** Livscykelhantering är en naturlig del av arbetet med verksamhetssystem och stödsystem.

**2.3** Minst 80 procent av Skatteverkets medarbetare upplever verksamhetssystem och stödsystem som användarvänliga och effektiva.

#### DELMÅL LÅNG SIKT –2026

**3.1** Folkbokförings- och beskattningsområdet har genomgått en systemförnyelse.

<sup>22</sup>May-ramverket (arkitekturen) används. Designsystem för utveckling av handläggargränssnitt har kommit upp i mognadsgrad och används som förstahandsval. Arbetsuppgiftshantering kan användas av flera områden. Hantera ärende, gemensam målbild finns och vi vet hur vi jobbar med det. Likvidhantering, upphandling genomförd. Identitetshantering inklusive registerhantering.

<sup>23</sup>Starta företag. Ha anställda/komma till Sverige för att arbeta (SINK/TAIS). Automatiserad handläggning inom, inkomstbeskattningen ända till beslut, inklusive omprövningsbeslut. Faderskap/Samtycke och omprövningar. RUFs- registrering av utländska företag i Sverige och AGD – arbetsgivardeklaration.

### 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 handlar dels om vår hållbarhetspåverkan på samhällsnivå (både i Sverige och internationellt) och dels hur vi bidrar till hållbarhet i vår egen organisation och på våra arbetsplatser. Det gäller både den egna miljöpåverkan och förmågan att skapa en hållbar organisation och arbetsplats. Vi ska agera hållbart genom att bland annat ställa höga miljö- och sociala krav i vår verksamhet och gällande våra investeringar, upphandlingar och resor. Vi ska också analysera och vid behov anpassa vår verksamhet utifrån hållbarhetsperspektiven så att den på bästa sätt stärker genomförandet av de politiskt beslutade hållbarhetsmålen. Vi behöver också kontinuerligt utveckla vår organisation.

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, organisering, arbetsplatser, ledarskap, medarbetarskap, lärande och arbetsmiljö som främjar det vi vill uppnå. Genom god insikt om verksamhetens utmaningar och behov driver chefer och medarbetare önskade förflyttningar och utvecklas tillsammans med verksamheten.

Skatteverkets lösningar är miljövänliga, tillgängliga, flexibla och kostnadseffektiva, underlättar samverkan och tar hänsyn till särskilda behov. Vi har en bra arbetsmiljö, där vi kan hålla effektiva, inkluderande och kreativa möten på ett flexibelt sätt.

Skatteverket ligger i framkant och arbetar aktivt för ett mer hållbart samhälle. Myndighetens verksamhet är likvärdig och tillgänglig för alla oavsett kön eller andra diskrimineringsgrunder<sup>24</sup>. Vi använder vårt handlingsutrymme som samhällsaktör för att bidra till uppfyllandet av jämställdhetspolitiska målen, miljömålen och andra sektorsövergripande hållbarhetsmål. Vi har ett starkt



varumärke som arbetsgivare internt såväl som externt. Som attraktiv arbetsgivare kan vi utveckla och rekrytera den kompetens som verksamheten behöver. Med kompetens avser vi också som en viktig aspekt människors olikheter och erfarenheter utifrån till exempel funktionsförmåga, ålder, kultur och språk. Vi agerar utifrån att vårt kompetensbehov skiftar från tid till annan och mellan olika delar i verksamheten. I verksamhetens planering är det synligt hur vi ska utvecklas, samverka, förflytta arbetssätt och kompetens för att nå våra mål. Vi tar ansvar och arbetar kontinuerligt och integrerat för att identifiera våra behov av kompetens på kort och lång sikt i alla delar av verksamheten. 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.

<sup>24</sup>I diskrimineringslagen (2008:567) finns det sju diskrimineringsgrunder. Dessa är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

#### DELMÅL KORT SIKT 2022

**1.1** Vi har halverat koldioxidutsläppen från våra tjänsteresor i kg koldioxid/årsarbetskraft jämfört med 2019.

**1.2** Vi skapar förutsättningar för en ökad cirkularitet av våra inventarier och tar fram metoder för uppföljning.

**1.3** Vi skapar förutsättningar för hållbara inköp och ökar andelen ställda och uppföljda hållbarhetskrav.

**1.4** Vi har format vår nya arbetsvardag med utgångspunkt i uppdraget och våra värdeord.

**1.5** Alla avdelningar har identifierat kompetensförsörjningsutmaningar och åtgärder.

**1.6** Vi har etablerat uppsökande rekrytering för att öka vår förmåga att rekrytera potentiella medarbetare i konkurrensutsatta målgrupper.

#### 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.



