



Skatteverkets strategiska riktning

Oktober 2020 Diarenummer: 8-519872

Vår vision

Tillsammans gör vi samhället möjligt.

– Enkelt, rätt och tryggt för alla.

Våra värden

**Vi är lyhörda, tänker nytt
och tar ansvar.**

Inledning

Skatteverket har en tydlig bild av vad vi vill uppnå. Den sammanfattas av vår vision – tillsammans gör vi samhället möjligt. Våra värden uttrycker hur vi vill uppfattas – att vi är lyhörda, tänker nytt och tar ansvar.

Grunden för allt vi gör är vårt uppdrag. Uppdraget framgår av bland annat Skatteverkets instruktion och regleringsbrev, av myndighetsförordningen och av det förvaltningspolitiska målet.

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 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.

Uppdraget är vår utgångspunkt. När vi formar vår strategiska riktning, alltså strategin för hela Skatteverket, måste vi också ta avstamp i vår omvärld och förstå hur större trender i samhällsutvecklingen påverkar våra kunder, vad det innebär för oss och hur vi kan möta nya möjligheter och hot.

I avsnitten nedan går vi igenom hur vi ser på vår vision och våra värden samt några av de större omvärldstrenderna och hur de påverkar Skatteverkets verksamhet.

Vår vision

Skatteverkets vision lyder **Tillsammans gör vi samhället möjligt** – Enkelt, rätt och tryggt för alla.

Visionen ger uttryck för var vi vill vara i framtiden. Den bygger på Skatteverkets uppdrag: att vi ska bidra till ett väl fungerande samhälle. Det gör vi tillsammans med andra.

”Enkelt, rätt och tryggt för alla” beskriver våra kunders upplevelse i framtiden. Det återspeglar samtidigt vår roll som servicemyndighet, med en verksamhet av hög kvalitet och ett högt förtroende hos kunder och samarbetspartner.

Det ska vara enkelt för våra kunder att ta tillvara sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter – ”lätt att göra rätt”. Kontakterna med oss ska upplevas som enkla i betydelsen att vi är tillgängliga och underlättar för kunden genom ett bra samspel med andra i kundens miljö. Det handlar också om att vår kommunikation är enkel att förstå och ta till sig.

Att det ska vara rätt innebär bland annat att vi har rätt uppgifter i våra register och att regler tillämpas korrekt

och förutsägbart. Det handlar också om att Skatteverkets åtgärder påverkar viljan att göra rätt och förtroendet för vår myndighet.

Tryggt innebär dels att vi alltid agerar rättssäkert (att regler tillämpas korrekt och förutsägbart), dels att vi kan hantera information säkert. De förutsättningar vi bidrar med, oavsett om det gäller tjänster, information, besked eller något annat, ska alla kunna lita på. Det skapar trygghet hos våra kunder och samhället och bidrar till ett högt förtroende för Skatteverket.

För alla innebär till exempel att vi är inkluderande och att vi kan möta kunders olika behov, intressen och variationer på olika sätt. Vi behandlar alla människor jämlikt och med respekt.



Våra värden

Skatteverkets värden beskriver hur vi jobbar när vi utför vårt uppdrag. Våra värden uttrycker vi som att **Vi är lyhörda, tänker nytt och tar ansvar.**

Att vi är lyhörda innebär att vi försöker förstå och, där det är möjligt, tillmötesgå våra kunders behov och önskningsar. Vi förklarar på ett sätt som mottagaren förstår, vi är nyfikna, följer samhällsutvecklingen och tar till oss ny teknik. Men det räcker inte med att vi ser, hör och förstår. Vi behöver också dra slutsatser och omsätta insikterna till handling.

Att vi tänker nytt innebär att vi eftersträvar ständigt lärande som kan leda oss till nya insikter och färdigheter och att vi har en vilja och förmåga att förändras. Vi har en hög ambition att ligga i framkant och vara drivande i utveckling och samverkan.

Vi tar ansvar genom att exempelvis leva upp till den statliga värdegrunden och sträva efter att vara ett föredöme för andra. Vi är ansvarstagande i allt vi gör. Att ta ansvar innebär också att vi agerar utifrån nya insikter, möjligheter och behov, samarbetar med andra och ser till helheten och inte endast vårt eget bidrag.



Vi agerar i en föränderlig omvärld

För att fortsätta driva en bra och effektiv verksamhet behöver vi förstå hur omvärlden ser ut och förändras och hur omvärldstrender påverkar samhället, våra kunder och oss själva. Vi uppdaterar vår omvärldsbild löpande och tar aktivt ställning till om och hur förändringar i omvärldstrender påverkar vår riktning och vårt arbete framåt.

För Skatteverket som för de flesta andra verksamheter runtom i världen har år 2020 präglats av covid-19 och pandemins påverkan på människor och företag. Pandemin pågår ännu och det är därför för tidigt att säga vilka långsiktiga effekter eller trender som kommer att följa av pandemin, till exempel i form av större strukturella förändringar i näringslivet, ett i grunden förändrat resebeteende eller andra långsiktiga effekter. Skatteverket följer utvecklingen löpande.

De trender vi ser som viktigast för Skatteverket får konsekvenser för vår verksamhet på flera områden:

Den snabba utvecklingstakten

Utvecklingen och innovationstakten går allt snabbare, och nya affärsidéer och affärsmodeller dyker upp. Det innebär en utmaning för Skatteverket eftersom det inte

är säkert att nya modeller är kompatibla med gällande lagstiftning eller det sätt vi valt att betrakta omvärlden. Skatteverket ska säkerställa att företag fullgör sina skyldigheter, utan att vi i onödan kväver eller bromsar innovation och nytänkande.

En global värld

Över hela världen sker ett utbyte av varor, tjänster, tillgångar och information i en allt högre takt. Den tekniska utvecklingen möjliggör nya kommunikationslösningar och affärsmodeller som går över nationsgränser. Detta skapar utmaningar inom bland annat beskattning. Människors syn på sig själva som världsmedborgare, och på var de har sin lojalitet, kan komma att påverka samhällskontraktet i Sverige i framtiden.

Den ökande graden av automation

Nya lösningar utvecklas som kan automatisera arbetsuppgifter och öka användningen av AI. Den nya tekniken skapar utmaningar men ger också stora möjligheter att effektivisera och förbättra verksamheten. Automatisering kan bidra till ökad enhetlighet och objektivitet i beslutsfattande, men även till att arbetsuppgifter försvinner och nya tillkommer. Automatisering och AI bygger på att stora mängder data finns att tillgå, inom och utanför den

egna organisationen, vilket kommer att ställa högre krav på samverkan mellan olika aktörer för utbyte av anonymiserad data. Etik, GDPR och kravet på en mer effektiv verksamhet kommer att utmana vårt sätt att ta oss an automatiseringen.

Framtidens kompetensförsörjning

Den snabba utvecklingen och digitaliseringen påverkar framtidens kompetensförsörjning. Förmågan att hela tiden lära sig nytt blir allt viktigare. Digitaliseringen skapar även möjligheter till ett mer flexibelt arbetssätt där arbetsplatsen används på nya sätt och arbete inte begränsas till arbetslokalen. Att ha flera olika yrken och uppdrag samtidigt kan utmana synen på bisysslor. I konkurrens om kompetensen behöver vårt erbjudande kontinuerligt förnyas för att kännas attraktivt.

Skyddet av information och personuppgifter

En ökad tillgång till och användning av data ställer högre krav på hur den skyddas och hanteras. Det stora behovet av data i syfte att skapa bättre och mer effektiva digitala lösningar behöver vägas mot regelverk som säger att mer data än nödvändigt inte får användas i myndighetsutövningen. Ökad tillgång till och efterfrågan på data innebär även ökat antal intrångsförsök. Skatteverkets data är en viktig samhällsresurs och behöver hanteras som en sådan.

Mobilitet – livet levs överallt

En allt större del av livet kan skötas digitalt och på distans, och den fysiska lokaliseringen av individer och företag minskar i betydelse så länge det finns en stabil internetuppkoppling. Företag kommer att i allt större utsträckning kunna bedriva verksamhet oberoende av

fysisk plats, och människor kommer att kunna leva alltmer av sitt liv med hemmet som bas. Även myndigheter kommer att behöva erbjuda tjänster och ställa om verksamhet så att den kan möta en snabb och ibland oförutsägbar utveckling.

Skiftet från anställd till egenanställd

Plattformsekonomin växer och allt fler får inkomst genom tillfälliga uppdrag ("gig"). En snabb utveckling förstärker denna trend. När allt fler får sin inkomst på andra sätt än via traditionella anställningsformer kommer redovisningen att bygga på en högre grad av självrapportering.

Individen i fokus

Biometrisk identitetslösningar innebär ett skifte från att verifiera en identitet till att identifiera en individ. Denna utveckling driver på trenden att individen sätts allt mer i fokus, samtidigt som identitetsmarkörer som ålder och kön blir mindre viktiga. Förväntningarna ökar på att bli behandlad som den unika individ man är och erbjudas tjänster som är specifikt anpassade för en själv. Digitalisering och automatisering leder till att stora mängder data samlas in om individer. Det skapar större möjligheter att erbjuda individuellt anpassade tjänster. Samtidigt förväntas individer allt oftare själva ta ställning till vem som ska få tillgång till deras data, kanske utan att alltid förstå konsekvenserna av det. Det leder till att kraven på säker, strukturerad och tydlig informationshantering ökar.

Kraven på en hållbar verksamhet

Vår överkonsumtion av jordens resurser leder till en ohållbar situation i världen. Det ansträngda läget driver på uppkomsten av nya affärsmodeller. Delningseko-

nomin syftar bland annat till att använda outnyttjade resurser i högre utsträckning, men kan också skapa gråzoner kring beskattning. Hållbarhet handlar dock inte bara om miljö och klimat utan också om ekonomiska och sociala dimensioner såsom goda anställningsvillkor och jämställdhet. Det är viktigt att stora samhällsaktörer som Skatteverket tar en ledande roll i detta och agerar hållbart genom att tillsammans med andra bland annat bidra i genomförandet av Agenda 2030.

Utanförskap – misstroende mot etablissemangen

Det komplexa informationslandskapet ger utrymme för krafter som vill skapa splittring och misstro mot etablissemangen, ofta med nationalistiska och reaktionära förtecken. Budskap sprids via internet och sociala medier från en mängd olika håll med en mängd olika syften. Det kan upplevas som svårt att urskilja fakta från desinformation. Det som tidigare diskuterades vid matbordet basuneras nu ut via sociala medier och får en obegränsad spridning. Digitaliseringen har gett polariseringen en framgångsrik plattform.

Från synlighet till osynlighet

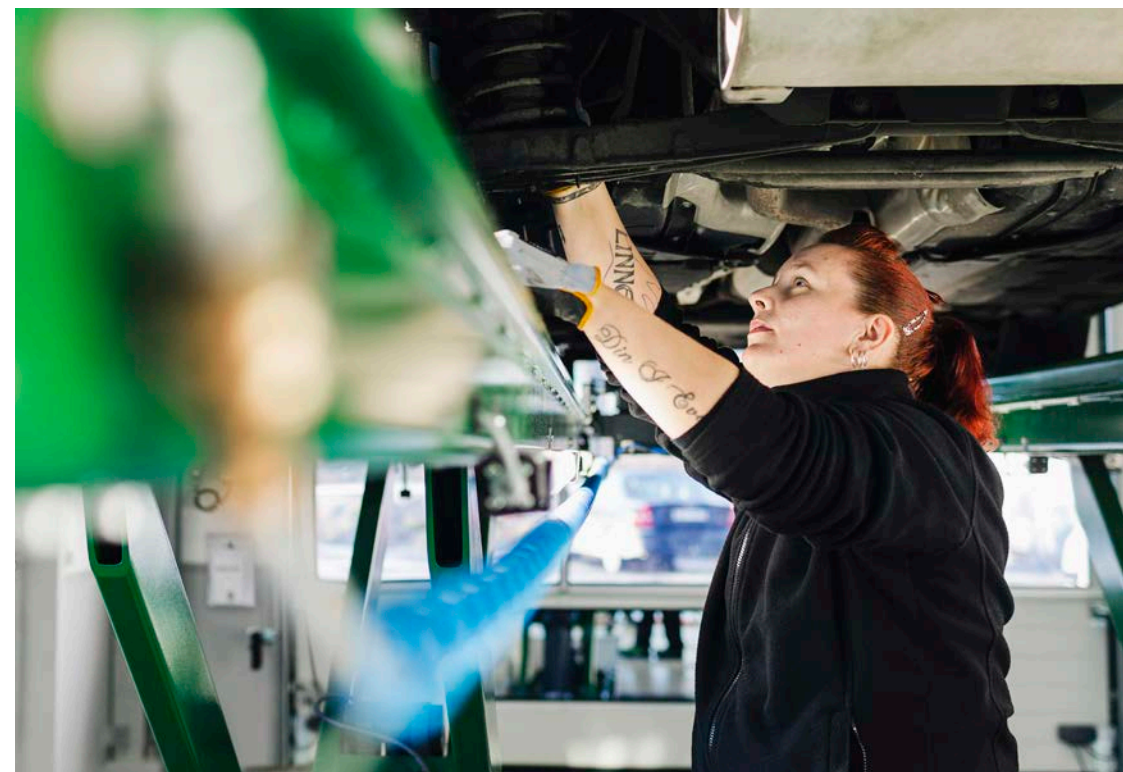
Automatisering och digitala informationskedjor gör att kommunikationen med företag och medborgare alltmer kommer att ske genom chattrobotar och digitala assistenter och bli alltmer sömlös. Färre och förändrade kontakter med myndigheter påverkar individers och företags syn på och relation med myndigheterna, vilket kan påverka förtroendet för både oss och samhället. När vi minskar andelen egna kontakter med kunderna ger det större utrymme för andra aktörer att påverka bilden av Skatteverket.



Skatteverkets strategi

Skatteverket bedriver ett aktivt strategiskt arbete för att utföra, förändra och förflytta verksamheten i den riktning som kundbehov och omvärldsförändringar kräver. För att fortsätta att vara relevanta krävs det att vi är lyhörda och flexibla men också uthålliga. Vi behöver både arbeta långsiktigt och kunna ställa om snabbt vid behov. Därför ser vi löpande över strategin och de omvärldsanalyser som ligger till grund för den.

Visionen är vårt mål och strategin är ledstången som hjälper oss att hålla kursen på vägen dit. Vår strategi är kortfattad och innehåller fyra delar. Vi förverkligar och förtydligar den genom verksamhetsplaneringen, i formuleringen av chefsuppdrag och andra uppdrag och i vårt utvecklingsarbete.



Samhällsnyttan i fokus

Skatteverket har ett ansvar att tillsammans med andra bidra till ett väl fungerande samhälle. Vi ska alltid se till samhällsnyttan, oavsett var den uppstår. Vi agerar långsiktigt och är en uppskattad samverkanspartner, och tar gärna en drivande roll.

Vi arbetar brett för att skapa nytta för privatpersoner och företag. För att klara det krävs helhetssyn och god förmåga att samspela med andra, i Sverige och globalt och inom många skilda områden. Vi samarbetar både strategiskt och praktiskt med andra mot gemensamma mål.

Skatteverket är drivande i det interna arbetet för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Vi arbetar för jämlikhet, internt och i förhållande till kunder, och vi erbjuder goda anställningsvillkor. Vi använder, vårdar och underhåller vår kompetens, våra resurser och vår verksamhet så att vi skapar långsiktigt hållbara resultat och värden.

För att åstadkomma långsiktig hållbarhet behöver vi också tänka och agera på nya sätt, i större system och gränsöverskridande. Vi agerar flexibelt och anpassar oss för att kunna möta förändringar i samhällsbehov på kortare och längre sikt. När vi ställer om gör vi det i samspel med vår omvärld.

Skatteverkets information är viktig för många andra verksamheter. Vi bidrar aktivt till att myndighetens information används för att skapa nytta i andra verksamheter, både i offentlig och privat sektor. Tillsammans med andra utforskar och använder vi aktivt digitaliseringens möjligheter till bland annat informationsutbyte. Därigenom bidrar vi till nytta för kunder och omvärld. Genom en effektiv användning av information bidrar vi till att motverka brottslighet och missbruk av välfärdssystemen.

Vi strävar efter

- ett väl fungerande samhälle
- en effektiv och samverkande offentlig förvaltning
- en flexibel verksamhet som kan ställa om snabbt
- ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet

Genom att

- motverka brottslighet
- driva och delta i strategiska samarbeten
- skapa effektiva informationsutbyten
- öka graden av digitalisering och automatisering
- värna om den demokratiska värdegrunden
- bedriva ett aktivt internt hållbarhetsarbete
- säkerställa god beredskap för att möta kriser och förändringar

Vi stärker förtroendet och viljan att bidra

Skatteverkets verksamhet berör många, både i Sverige och i utlandet. Vi agerar som en integrerad del av ett samhällssystem som sträcker sig över landsgränser. Hur vi utformar och bedriver vår verksamhet påverkar viljan hos individer och företag att bidra, och ytterst också tilliten inom samhället. Med det menar vi att alla ska kunna känna sig trygga i att de gör sin del och att andra bidrar med det de ska.

Som medarbetare på Skatteverket är det självklart att bemöta alla väl och att i alla lägen agera rättssäkert, respektfullt och etiskt ansvarsfullt. Vi stärker likvärdigheten genom att i alla delar av verksamheten ta hänsyn till människors olikheter, och vi använder våra befogenheter på rätt sätt och med omdöme. Vi står för transparens och ger möjlighet till insyn där så är möjligt.

Skatteverket bedriver ett aktivt arbete för att motverka olika former av brottslighet. Vi arbetar förutsättningsskapande för att motverka missbruk av välfärdssystemen, till exempel felaktiga utbetalningar, men också för att säkerställa rätt skatt i rätt land och för att främja konkurrens på lika villkor. Vi strävar efter att använda digital information så långt som möjligt kan ske automatiskt, och vi har som ambition att kun-

der ska uppleva förutsägbarhet, exempelvis kring beskattningskonsekvenser. Vi tar ansvar för att informationen i våra register är rätt, helst i realtid, och utbyter information med andra länder.

Kontroller ökar kvaliteten i vår verksamhet och genomförs på ett ändamålsenligt och rättssäkert sätt. Vi går mot fler tidiga och automatiserade kontroller men arbetar också för att bygga bort kontrollbehovet från början, det vill säga möjligheten att göra fel. Vi prioriterar kontroller inom områden där de uppnår bästa möjliga effekt och där risken för fel och fusk är hög. Vårt kontrollurval bygger alltid på händelser, beteenden och vad aktörer gör, inte vem den som kontrolleras är.

Med ökad digitalisering och fler automatiserade lösningar minskar utrymmet för fel i våra system och register. Medborgare och företag har samtidigt inte full överblick över all information andra har om dem. Våra sammantagna åtgärder handlar om att öka tilliten till att informationen är rätt och att "systemet" fungerar. Genom våra samlade insatser och åtgärder ökar vi förtroendet och tilliten till samhället, Skatteverket och vår förmåga att förvalta uppdraget att finansiera den offentliga sektorn.

Vi strävar efter

- att det ska vara rätt i våra register och hög kvalitet på vår verksamhet
- att kunder ska ha en positiv upplevelse i mötet med Skatteverket
- ett högt förtroende för Skatteverket och hela det offentliga Sverige

Genom att

- agera rättssäkert, respektfullt och etiskt ansvarsfullt
- ge ett bra bemötande till alla kunder
- motverka brottslighet och främja konkurrens på lika villkor
- stärka det internationella informationsutbytet
- utföra ändamålsenliga och effektiva automatiska och manuella kontroller
- vara transparenta och ge möjlighet till insyn
- kommunicera vårt arbete brett



Vi bidrar med förutsättningar i kundens miljö

Det förutsättningskapande arbetet är centralt i Skatteverket. Vi underlättar kunders vardag genom goda förutsättningar att göra rätt och att samspela med oss, direkt eller genom andra aktörer. Oavsett var eller hur interaktionen sker är det lätt för kunder att förstå och hantera sin situation, ta tillvara sina rättigheter och uppfylla sina skyldigheter på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. Vi strävar efter att hjälpa kunderna i deras situation på ett sätt som passar just dem. Med kundens miljö menar vi både fysisk och digital miljö, hos oss och hos andra. Oberoende av mötets form upplever kunder förutsägbarhet i relation till Skatteverket och att vi ständigt arbetar för att underlätta för dem. Genom att omvärldsbevaka och systematiskt fånga kundinsikter identifierar vi nya företeelser i kunders miljö, skapar framförhållning och agerar proaktivt.

Skatteverket ligger i framkant när det gäller att använda digitaliseringens möjligheter. Själva och tillsammans med andra tar vi fram digitala och automatiserade lösningar. De digitala lösningarna är så bra att kunderna väljer dem i första hand. Samtidigt finns vi tillgängliga i andra former för dem som vill. Vi arbetar för att det ska bli rätt från början och vara lätt att göra rätt, och det ska gälla även i miljöer utanför Skatteverket. När vi gör det enkelt för kunderna kan de fokusera på att

skapa värde i sin situation och sina processer. Skatteverket bidrar till att informationsförsörja Sverige. Information är kärnan i vår verksamhet. Den påverkar hur vi utformar våra interna processer såväl som våra tjänster, men också hur vi agerar i enskilda fall. Vi tillgängliggör och återanvänder information, och vi omvandlar data till information och information till kunskap. Genom analyser vidareutvecklar vi kunskapen om kundbeteenden, kundbehov och verksamhetens effekter på kunderna.

Skatteverket har höga krav på en bra och säker informationshantering, oavsett format. En effektiv informationshantering ger oss förutsättningar att fatta bättre beslut och att bekämpa brottslighet. Det handlar också om att vi på ett säkert och tryggt sätt ska kunna bidra med information och förutsättningar i kundens miljö, för att möjliggöra rätt från början. Vi möjliggör informationsinsamling på flera sätt. Genom effektiv informationsstyrning säkerställer vi att information används på ett ändamålsenligt och kontrollerat sätt. Vi bedriver ett målmedvetet arbete för att skydda känslig information och motverka intrång, och vi arbetar aktivt för att kvalitetssäkra information och stoppa desinformation. Det gör att kunder känner sig trygga med information som kommer från Skatteverket och med hur vi hanterar uppgifter som kunder lämnar till oss.

Vi strävar efter

- att bidra till en enklare vardag för kunder
- att kunder kan ta tillvara sina rättigheter och uppfylla sina skyldigheter på ett enkelt sätt
- att kunder känner sig trygga med information från Skatteverket

Genom att

- se till kunders hela situation och olika behov
- samarbeta effektivt och förutsättningskapande med andra
- ta tillvara möjligheterna i digitalisering och automatisering
- ha en effektiv och säker informationshantering

En effektiv och modig organisation som driver utveckling

På Skatteverket är vi måna om att våga tänka och göra nytt. Det hjälper oss att vara relevanta för kunder och utföra vårt uppdrag effektivt. Vi ser teknisk utveckling och andra samhällsförändringar som drivkrafter och möjliggörare för innovation. Vi drar nytta av olika kompetenser och samverkar aktivt, både inom Skatteverket och med andra aktörer, för att åstadkomma bättre och mer effektiva lösningar.

Framgång i vårt uppdrag kräver djup och bred kunskap och en mångfald av egenskaper och erfarenheter. Vår kultur och förhållningssätt uppmuntrar till nyfikenhet och tillsammans med ett agilt förhållningssätt bidrar det till en snabbare utveckling. När förändringstakten är hög blir förmågan att hela tiden lära sig nytt allt viktigare. Vi prioriterar lärande och har inställningen att alla kan lära och utvecklas. Vi ger varandra mandat och handlingsutrymme att själva ta ansvar för vår utveckling och vårt lärande.

Som medarbetare i Skatteverket känner vi stolthet och engagemang och tar ansvar för vårt viktiga samhällsuppdrag. Vi ser det som självklart att använda vår kompetens och våra resurser på ett effektivt sätt. Vi har ett

starkt fokus på att åstadkomma goda resultat i verksamheten genom att varje dag leverera värde för kunder och vår verksamhet. Genom förutsättningskapande insatser bidrar vi till en långsiktigt kostnadseffektiv verksamhet.

Skatteverket värnar om ett hållbart arbetsliv och ger medarbetarna flexibilitet att forma den egna arbetsdagen. 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.

Tillit och återkoppling är centrala delar i vår dialog som också stärker lärandet. Vi leder och följer upp verksamheten på ett sätt som stärker engagemang, främjar lärande, ger kundvärde och goda resultat och som förflyttar Skatteverket i rätt riktning. Uppföljning och ledning sker i dialog mellan chef och medarbetare men också i det dagliga samspelet, vilket stärker känslan av sammanhang och gemensamt syfte. Vi är alla en del av en helhet och arbetar tillsammans i Skatteverkets uppdrag.

Vi strävar efter

- en innovativ och effektiv verksamhet
- att vara en attraktiv arbetsgivare
- ett medarbetarskap och ledarskap där vi utvecklas i förändring
- goda resultat för kunder och i vårt förutsättningskapande arbete

Genom att

- arbeta förutsättningskapande och agilt
- alltid använda vårt handlingsutrymme
- säkerställa mångfald och ett aktivt lärande
- erbjuda möjligheter att utvecklas inom uppdraget
- ha fokus på resultat och utvärdera effekter av verksamheten



