



Skatteetaten

# Hvorfor mener vi det er viktig å tenke langsiktig?

**Randi Marie Tandle**

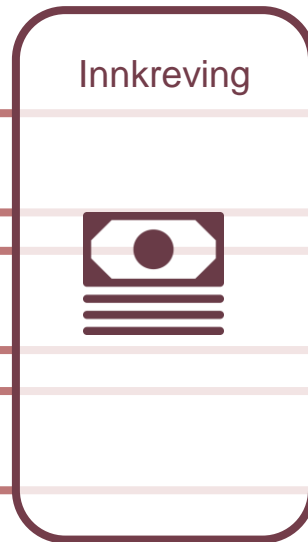
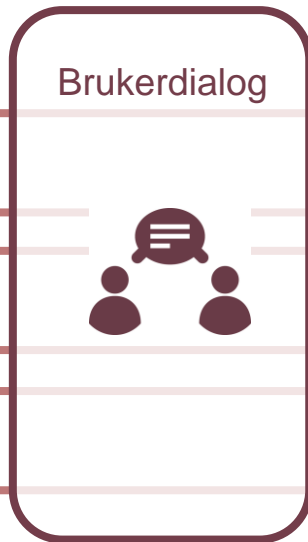
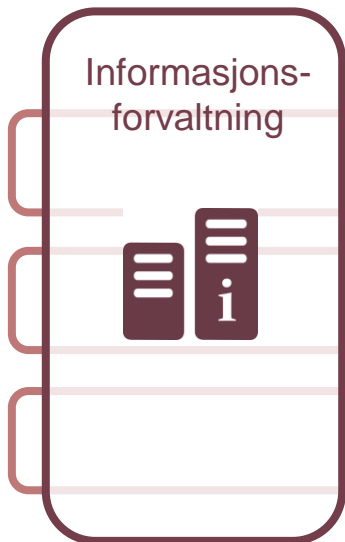
Skattedirektoratet

Leder Strategiseksjonen



Skatteetaten

1. *Hvem er vi?*
2. *Hvorfor er strategi viktig for oss?*
3. *Hvordan jobber vi med strategi?*
4. *Våre strategiske resultater*





Skatteetaten

# Samfunnsoppdraget

**Skatteetatens skal sikre et  
finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet.**

**1**  
**Skatte- og  
opplysningspliktige  
etterlever skatte- og  
avgiftsreglene**

**2** Skatteetaten sikrer  
brukerne tilgang til  
registerdata og  
informasjon med  
god kvalitet

**3**  
**Samfunnet har  
tillit til Skatteetaten**



**Hele etaten skal arbeide for å skape effekter for brukere og samfunn**



Skatteetaten

# Skatteetaten i tall



Budsjett på  
6 947  
millioner  
kroner  
(2019)



57  
skattekontor  
fordelt over  
hele landet  
(2019)



8600  
aktive  
brukere av IT  
systemene



1 361 mrd  
kroner i  
proveny  
(2018)



78 % synes  
rettigheter  
ivaretas på  
en bra måte

Skatteetaten er og vil være i front

# En omfattende IT virksomhet i norsk målestokk



## NØKKELTALL



8 600  
AKTIVE BRUKERE



5 600  
SAMTIDIGE  
BRUKERE



57  
TJENESTESTEDER




## DC & SERVER



3\*  
SENTRALE  
DATASENTRE



3 100  
SERVERE



99 %  
VIRTUELLE  
SERVERE



## KLIENTER



10 000  
KLIENTER




670  
VIRTUELLE  
TERMINALSERV.



4 565  
MOBILE ENHETER  
OG TELEFONER



## SYSTEMER OG APPL.



300  
APPLIKASJONER




400 ORACLE  
& 60 SQL  
DATABASER




100%  
SKATTEFAGLIGE  
APPLIKASJONER  
UTVIKLES AV IT




## DATA



2,4 PB  
STRUKTURERT  
(DB)



25 TB  
USTRUKTURERT  
(fil-data)



2,6 PB  
BACKUP-  
KAPASITET



## NETTVERK



610  
ROUTERE OG  
SVITSJER



1 135  
TRÅDLØSE NETT



Skatteetaten

1. *Hvem er vi?*
2. *Hvorfor er strategi viktig for oss?*
3. *Hvordan jobber vi med strategi?*
4. *Våre strategiske resultater*



Skatteetaten

# Langsiktig tenking fordi...

- Vi er en sammensatt organisasjon med mange ulike ansvarsområder
- Vi har et omfattende og viktig samfunnsoppdrag
- Våre budsjetter er i endring
- De store utviklingsprosjektene gjennomfører vi gjennom tildeling av øremerkede midler i statsbudsjettet – dette er prosesser som går over mange år
- I tillegg...



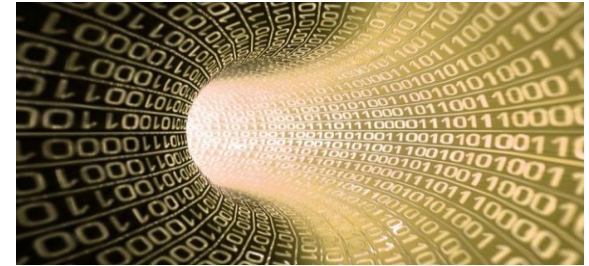
# Omgivelsene endrer seg



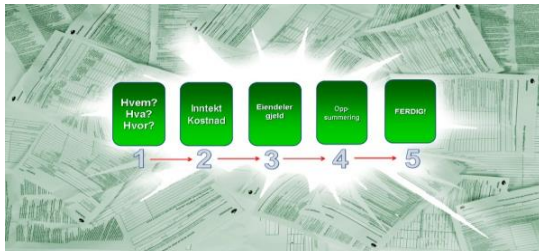
Fra nasjonal til global



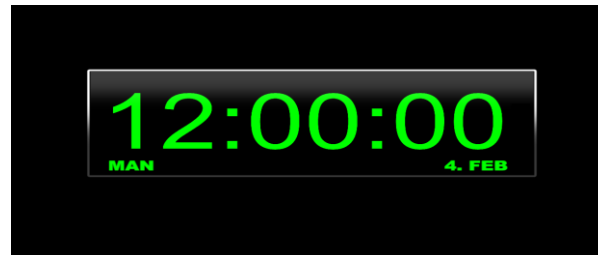
Fra etat til stat



Fra motstrøms til medstrøms



Fra skjema til tema



Fra ettertid til sanntid



Fra tro til viten

# Globalisering og nye forretningsmodeller påvirker næringsliv og samfunn

**Aftenposten mener: Nettet snører seg sammen om Facebook, Google, Amazon og Apple**

LEDER



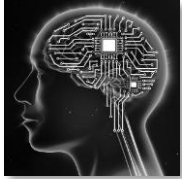
[https://www.aftenposten.no/meninger/leder/i/3JVEp0/Aftenposten-mener-Nettet-snorer-seg-sammen-om-Facebook-\\_-Google-\\_-Amazon-og-Apple](https://www.aftenposten.no/meninger/leder/i/3JVEp0/Aftenposten-mener-Nettet-snorer-seg-sammen-om-Facebook-_-Google-_-Amazon-og-Apple)

**Aftenposten  
4 juni 2019**



Skatteetaten

# Den teknologiske utviklingen



**Cognitive computing**



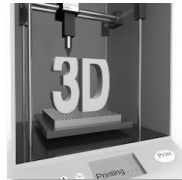
**Drones**



**Digital currency**



**Digital world**



**3D-printing**



**Block-chain**



**Robotics**



**Internet-of-things**



**Cloud computing**



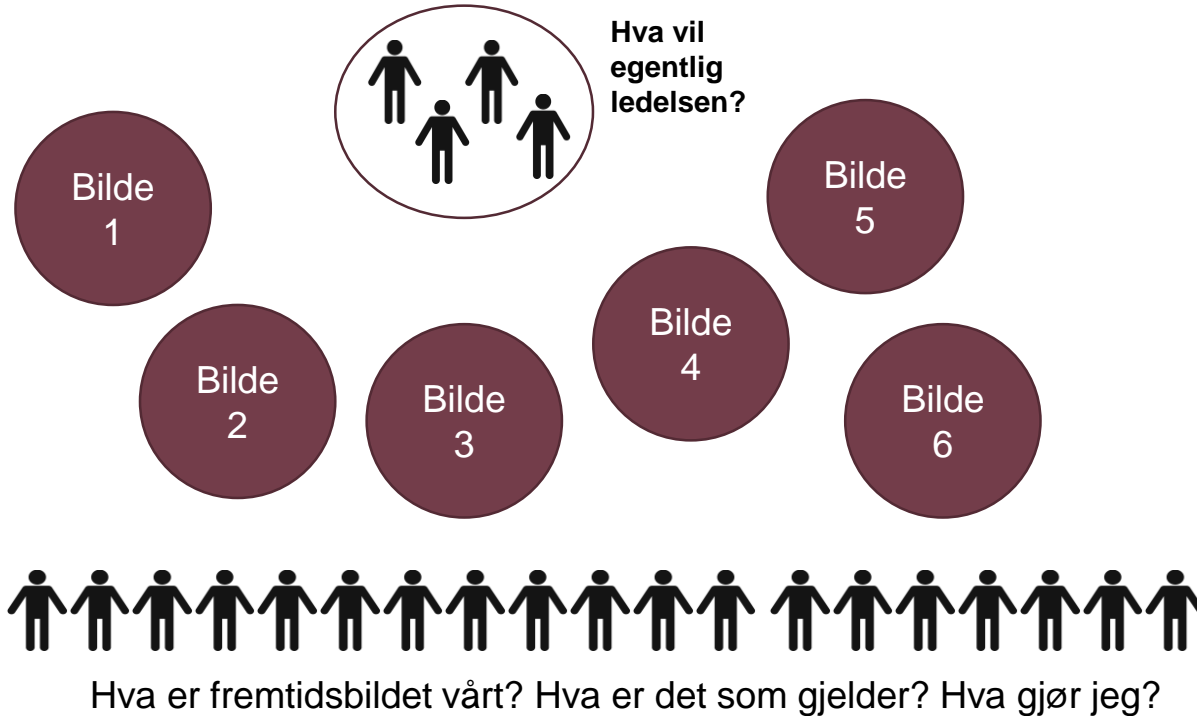
Skatteetaten

1. *Hvem er vi?*
2. *Hvorfor er strategi viktig for oss?*
3. *Hvordan jobber vi med strategi?*
4. *Våre strategiske resultater*



Skatteetaten

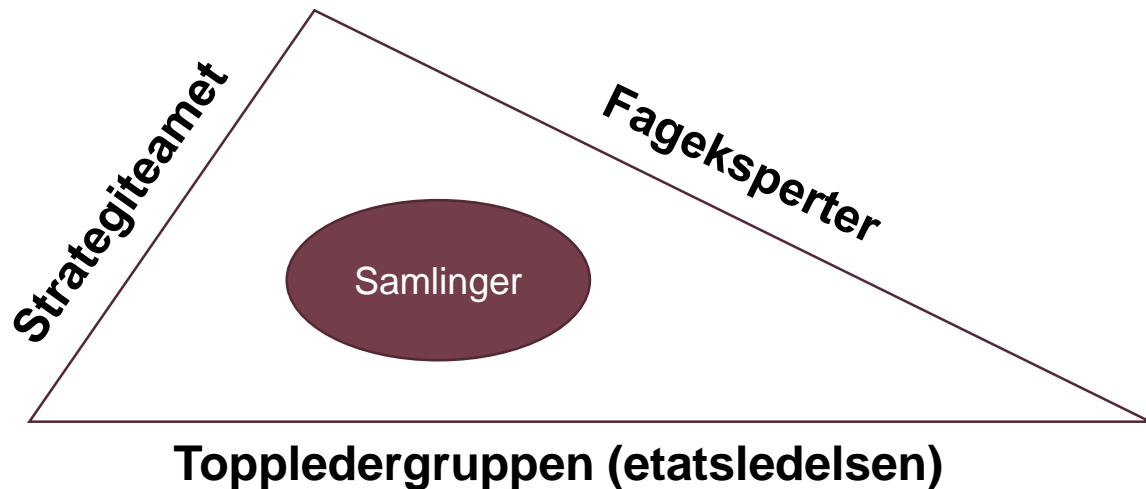
# 2013 – for mange fremtidsbilder og målbilder





Skatteetaten

# Hvem deltok i strategiarbeidet?





## Fremtidsbildet «Skatteetaten 2025» oppsummert

Leveranser og brukere	Vi leverer effektivt, bidrar til forenkling og sikrer høy etterlevelse	Samfunnet har tillit til at etaten på en kostnadseffektiv måte sikrer at samfunnsoppdraget etterleveres og proveny innkreves. Samfunnet opplever økte hindringer mot svart økonomi og økonomisk kriminalitet. Næringslivet har en enkel, forutsigbar og helhetlig samhandling med etaten. Samfunnet opplever at identitetsforvaltningen helhetlig, sikker og pålitelig. Norsk skattegrunnlag er sikret ved internasjonale transaksjoner. Lønnstakere og pensjonister opplever at etatens digitale tjenestetilbud dekker deres behov. Samfunnet opplever helhetlig innkreving av statlige krav. Samfunnet opplever at etaten deler og forvalter informasjon på en sikker måte.
Interne prosesser	Vi er en smidig organisasjon som jobber smart og helhetlig	Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved økt gjensidig forpliktende samarbeid med etatens samhandlingsparter. Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved å se brukers atferd på tvers av etatens verdikjeder. All tjenesteyting skal sikre at etatens brukere kan ivareta sine rettigheter og oppfylle sine plikter så nær hendelsen som som mulig. Alt endringsarbeid ivaretar sammenheng mellom prosess, regelverk, teknologi og organisasjon. Automatisert informasjonsflyt og digital myndighetsutøvelse er fundamentet i samfunnsprosessene etaten forvalter.
Læring og utvikling	Vi har sterke og utviklingsorienterte fagmiljøer	Skatteetaten utvikler kompetanse og er en attraktiv arbeidsgiver. Etaten jobber målrettet med kompetansestyring og kompetanseanvendelse og har en systematisk og effektiv kunnskapsforvaltning. Skatteetaten har en kultur for kontinuerlig forbedring og endring. Etaten benytter effektive digitale løsninger for å understøtte arbeidsprosessene.
Økonomi	Vi bruker midlene målrettet og effektivt	Skatteetaten løser samfunnsoppdraget på en kostnadseffektiv måte. Skatteetaten jobber systematisk med effektivisering og gevinstrealisering. Skatteetaten evner å allokere ressurser i tråd med etatens strategiske prioriteringer. Skatteetaten samhandler med andre virksomheter for å utnytte ressurser best mulig.

# Hvordan er fremtidsbildet bygd opp?

Leveranser  
og brukere

Hva skal kjennetegne våre leveranser og relasjoner til eksterne og interne brukere og samarbeidspartnere ved utgangen av 2025 for at vi skal levere optimalt på samfunnsoppdraget vårt?

Interne  
prosesser

Hva må kjennetegne våre interne arbeidsprosesser for at vi skal kunne levere det «leveranse- og bruker» perspektivet forutsetter?

Læring og  
utvikling

Hva må kjennetegne vår humankapital, strukturkapital og informasjonskapital (systemene) for at vi skal kunne ha en attraktiv organisasjon som jobber effektivt og leverer på samfunnsoppdraget?

Økonomi

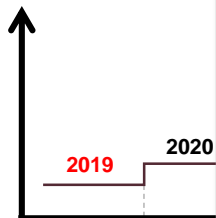
Hva må kjennetegne vår økonomiske situasjon og hvordan vi forvalter våre ressurser?





Skatteetaten

# Neste steg var å jobbe baklengs



Hva trengs av organisatoriske og funksjonelle endringer?

Hva trengs av kompetanse og bemanning?

Hva trengs av IKT-løsninger og infrastruktur?

	«Konsolidering» 2015-2017	«Løft» 2018-2021	«Gevinstrealisering» 2022-2025
Utvikle en samlet skatt- og avgiftsetat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrede og iverksette tiltak for å sikre at Skatteetaten er i stand til å ivareta et helhetlig ansvar for forvaltningen av skatter og avgifter</li> <li>Mottak av oppgaver og medarbeidere overført fra andre etater på en trygg og god måte</li> <li>Opprettholde produksjon og et godt omdømme, fokus på stabil og sikker produksjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etaten er en kostnadseffektiv og samlet skatt- og avgiftsforvaltning med landsdekkende prosesser</li> <li>Skatt- og avgiftsprosessene er gjennomgått og justert ift hverandre for å øke effektivitet og produktivitet</li> <li>Skatteetaten har strukturer, prosesser og kompetanse på plass som sikrer et kraftfullt fokus på etterlevelse</li> <li>Innhenting av informasjon fra næringslivet er samordnet for skatt- og avgift.</li> <li>De samlede resultatene i Skatteetaten er i slutten av perioden bedre enn totalt for de enkelte etatene i 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skatteetaten fremstår som en tillitsvekkende, ryddig og rettferdig skatt- og avgiftsforvalter</li> <li>Skatteetaten ivaretar rollen som kreditor for skatt og avgift med høy rettsikkerhet, tydelige verdikjeder og effektive arbeidsprosesser</li> <li>Etaten tilbyr åpne data som gjør samfunnsaktørene i stand til å kontrollere hva etaten vet om forhold de har legitime innsynsrettigheter i</li> <li>Skattyter betjener selv egne selvangivelsesdata i stor utstrekning</li> <li>Tilgang på sanntid informasjon gir et effektivt grunnlag for å analysere risiko og skattytertilpasset betjening.</li> </ul>
Strategiske prioriteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levere resultater ift de tre prioritene i fremtidsbildet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>svart økonomi,</li> <li>forenklinger og</li> <li>ID-sikkerhet</li> </ul> </li> <li>Sikre skattegrunnlaget ved internasjonale transaksjoner</li> <li>Bygge bedre evne til risikobasert og samordnet innsats internt og med samarbeidspartnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsatt levere resultater ift de fire prioritene i fremtidsbildet</li> <li>Tatt i bruk moderne analyse- og etterretningsmetodikk/verktøy som muliggjør effektiv risikobasert innsats.</li> <li>Bygge kompetanse og forståelse for hvordan etaten kan jobbe mer risikobasert og treffsikkert.</li> <li>Skatteetaten samarbeider systematisk og gjensidig forpliktende med andre kontrolletater og politiet</li> <li>Sikrer skattegrunnlaget ved internasjonale transaksjoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markedet for svart økonomi er betydelig svekket.</li> <li>Kriminelle opplever reelle hindringer for å organisere og ekspandere sin virksomhet</li> <li>Lønnstakere, pensjonister og næringslivet opplever at etatens digitale tjenester dekker deres behov gjennom brukervennlige dialoger</li> <li>Sikrer skattegrunnlaget ved internasjonale transaksjoner</li> </ul>
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrede og planlegge for neste strategiperiode – beslutte og realisere felles utviklingsplaner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrede og planlegge for neste strategiperiode – beslutte og realisere felles utviklingsplaner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrede og planlegge for neste strategiperiode – beslutte og realisere felles utviklingsplaner</li> </ul>
<b>Modernisering av etatens IKT infrastruktur og løsninger for å understøtte ambisjonene i fremtidsbildet og sikre at etaten har en kosteffektiv, moderniserbar, fleksibel og stabil IKT-plattform</b>			

## Oppsummert

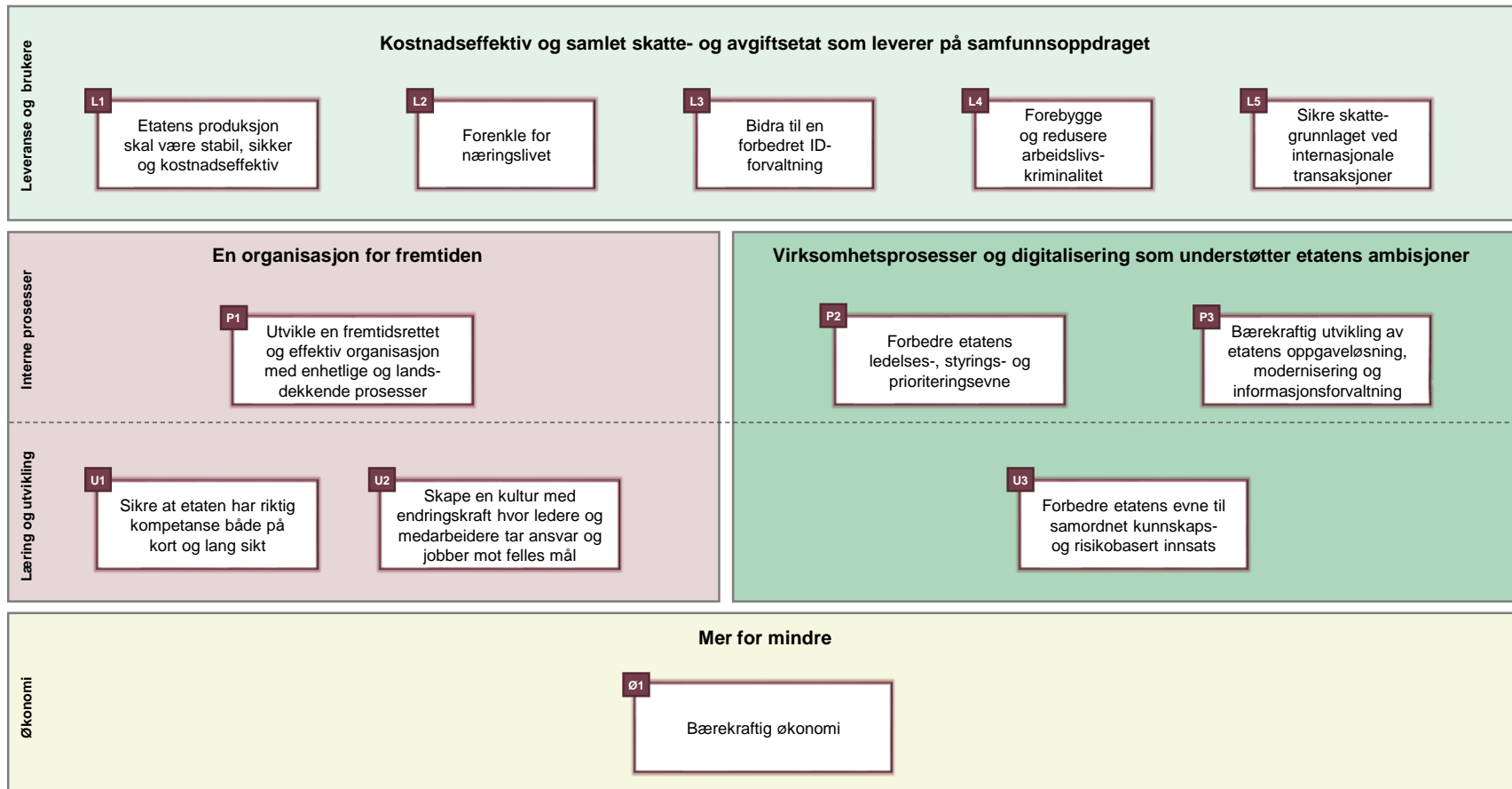
er at samfunnsoppdraget etterleves og proverty og økonomisk kriminalitet. Næringslivet har en net opplever at identitetsforvaltningen helhetlig, alle transaksjoner. Lønnstakere og pensjonister samfunnet opplever helhetlig innkreving av informasjon på en sikker måte.

forpliktende samarbeid med etatens fores ved å se brukers atferd på tvers av etatens ireta sine rettigheter og oppfylle sine plikter så lenheng mellom prosess, regelverk, teknologi og stutøving er fundamentet i samfunnsprosessene

Etaten jobber målrettet med kompetansetiv kunnskapsforvaltning. Skatteetaten har en fektive digitale løsninger for å understøtte

nåte. Skatteetaten jobber systematisk med re resurser i tråd med etatens strategiske rfor å utnytte resurser best mulig.

# Skatteetaten 2025 – Strategikart 2018 - 2021

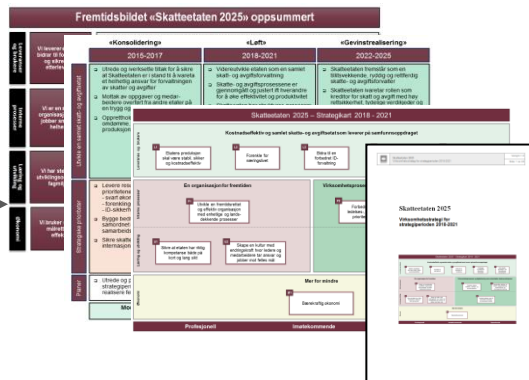


Profesjonell

Imøtekommende

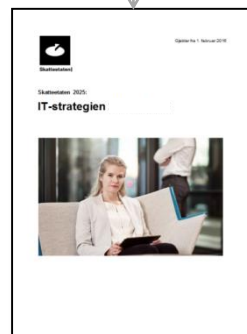
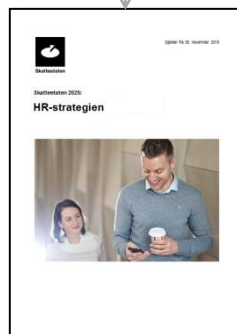
Nytenkende

## Samfunnsoppdraget



- ❑ Samfunnsoppdraget m/hovedmål
- ❑ Fremtidsbildet «Skatteetaten 2025»
- ❑ Strategiperiodene (periodiseringen)
- ❑ Virksomhetsstrategien 2018-2021
- ❑ Områdestrategiene

# Skatteetatens overordnede strategiske dokumenter



1. *Hvem er vi?*
2. *Hvorfor er strategi viktig for oss?*
3. *Hvordan jobber vi med strategi?*
4. *Våre strategiske resultater*



Skatteetaten

# FILM

