



# Skatteverkets verksamhetsplan 2024-

# Innehåll

<b>Förord</b>	<b>3</b>	<b>Vi effektiviserar och utvecklar arbetssätt och processer</b>	<b>16</b>
<b>Om verksamhetsplanen</b>	<b>5</b>	Önskat läge	16
<b>Omvärldens påverkan på Skatteverket</b>	<b>6</b>	Mål	17
<b>Grundläggande utgångspunkter</b>	<b>8</b>	<b>Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring och beskattning</b>	<b>18</b>
<b>Förflyttningsområden</b>	<b>9</b>	Önskat läge	19
<b>Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet</b>	<b>10</b>	Mål	20
Önskat läge	10	<b>Verksamhetsuppföljning</b>	<b>21</b>
Mål	11	<b>Bilaga: Skatteverkets väsentliga risker 2024</b>	<b>22</b>
<b>Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga</b>	<b>12</b>		
Önskat läge	12		
Mål	13		
<b>Vi ökar vår förmåga att genomföra kontroll</b>	<b>14</b>		
Önskat läge	14		
Mål	15		

# Förord

När vi går in i 2024 är omvärlden i rörelse. Samhället prövas av bland annat lågkonjunktur, brottslighet och ett sämre säkerhetspolitiskt läge. Skatteverket är en del av samhället och det är en delvis utmanande tid även för oss. Vi behöver möta utmaningarna tillsammans, ta vara på de möjligheter som ges och fortsätta utveckla oss för framtiden. Delar i det är att vi anpassar vår organisation och att vi drar nytta av digitaliseringens möjligheter på ett säkert sätt.

Statsförvaltningen är i ett delvis utmanande ekonomiskt läge, och på Skatteverket behöver vi liksom andra anpassa vår verksamhet efter nya förutsättningar. Det innebär att vi kommande år behöver vara extra kloka när vi prioriterar och väljer hur vi använder våra resurser. Vi behöver hitta rätt ambitionsnivå och jobba aktivt för att alla omkring oss ska ha rätt förväntningar på oss.

Vår verksamhetsplan visar vad vi planerar att göra, och hur, för att utföra vårt uppdrag 2024. Fokus är nyttan för samhället, våra kunder och oss medarbetare. Alla vi på Skatteverket behöver bidra i arbetet med att uppnå våra mål. Det innebär att både du och jag ibland behöver våga tänka och göra nytt för att stegvis nå dit vi vill. Förverkligandet av vår verksamhetsplan är en lärande process där vi prövar, agerar och omprövar i en ständig strävan mot vår vision, som sällan har varit så relevant som nu: Tillsammans gör vi samhället möjligt.

**Katrin Westling Palm**  
Generaldirektör



# Om verksamhetsplanen

Skatteverkets vision är att **tillsammans gör vi samhället möjligt – enkelt, rätt och tryggt för alla**. Visionen ger uttryck för var vi vill vara i framtiden. Med vår målbild, strategi och verksamhetsplan beskriver vi hur vi tillsammans ska förflytta oss mot visionen.

Verksamhetsplanen visar hur vi planerar, prioriterar och genomför vårt uppdrag på kortare sikt. Den omfattar hela verksamheten och innehåller såväl grundläggande utgångspunkter som förflyttningsområden.

De grundläggande utgångspunkterna synliggör vårt grunduppdrag och visar på sådant vi behöver ta hänsyn till och ha som förhållningssätt och strävan när vi genomför all verksamhet.

Förflyttningsområdena är områden som är särskilt aktuella och viktiga för oss, där vi gemensamt behöver

kraftsamla för att skapa önskad förflyttning mot vår vision. Förflyttningsområdena har delmål på både kort och medellång sikt. Vi arbetar med delmålen parallellt, och dom hjälper oss att planera och följa förflyttningen steg för steg.

Verksamhetsplanen konkretiseras och omsätts både i samverkan mellan avdelningar och på respektive avdelning. Genom riskhantering identifierar och hanterar vi oönskade händelser, hinder och omständigheter som påverkar förmågan att utföra uppdraget och uppnå våra mål. Skatteverkets väsentliga risker beskrivs i bilaga.

Verksamhetsplanen är inte tidssatt och kan förändras över tid. Det gör den till ett levande styrdokument.

# Omvärldens påverkan på Skatteverket

Svensk ekonomi befinner sig i ett pressat läge med fortsatt hög inflation, stigande räntor, svag global efterfrågan och påverkan på arbetsmarknaden. Lågkonjunkturen förväntas innebära en minskad rörlighet på arbetsmarknaden, samtidigt som det har blivit svårare att rekrytera nya medarbetare inom vissa områden. Därför finns en risk att vi inte kan tillgodose våra framtida kompetensbehov.

Med anledning av det ekonomiska läget, för regeringen en åtstramad finanspolitik. Vidare påverkas svensk ekonomi av det försämrade säkerhetsläget i omvärlden och utmaningarna med den grova organiserade brottsligheten i Sverige. Det ekonomiska läget och lågkonjunkturen tar sig bland annat uttryck i att regeringen har utfärdat ett generellt sparkrav för stora delar av statsförvaltningen. På Skatteverket lämnar vi därmed bakom oss några år av högre intäkter till följd av tillfälliga anslag. Vi behöver

anpassa verksamheten efter de nya förutsättningarna för att vår ekonomi ska vara i balans.

I ett negativt ekonomiskt läge blir det allt viktigare att arbeta för fortsatt effektivisering av Skatteverkets verksamhet för att vi ska kunna utföra våra uppdrag med en snävare ekonomi under kommande år. Den digitala utvecklingen kan bidra till effektivisering, och regeringen uppmanar offentlig sektor att skynda på implementeringen av AI-teknik och att öka samarbetet med näringslivet för att stärka Sveriges välfärd och konkurrenskraft. AI har potential att bidra till att hantera resurs- och kompetensbrist inom offentlig förvaltning och samtidigt öka effektiviteten och minska kostnaderna, något som regeringen även aviserade i budgetpropositionen.

I en allt osäkrare värld är det troligt att fler kriser väntar. Statliga myndigheter har fått i uppdrag att minska sam-

hällets sårbarhet och öka dess motståndskraft genom att utveckla sin förmåga att sköta verksamheten både i fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Varje myndighet ska göra vad som krävs för att hantera situationen och dess konsekvenser. Skatteverket har fått i uppdrag att vara beredskapsmyndighet. Det innebär ett generellt utökat ansvar och ett specifikt sektorsansvar för försörjningen av grunddata. Att bygga upp en beredskapsorganisation kommer att innebära anpassningar av den ordinarie verksamheten när det gäller både kostnader och resurser.

Det riktas ett stort fokus på brottsligheten i Sverige, och det finns en bred samsyn om att det är med gemensamma krafter vi skapar ett tryggt samhälle. Det är en grundläggande offentlig uppgift att motverka brottslighet och säkra tryggheten för medborgarna. Myndigheter både inom och utanför rättsväsendet behövs i arbetet mot

brottslighet och har olika verktyg att tillgå. Skatteverket har en aktiv roll i det brottsbekämpande arbetet, och genom till exempel utökad myndighetssamverkan, lokalt och nationellt, bidrar vi till att bekämpa brottsligheten i Sverige.

Skatteverket behöver förhålla sig till en ständigt föränderlig omvärld och en samhällsutveckling med fokus på beredskap, motståndskraft, ekonomiska utmaningar och hög digitaliseringstakt.

# Grundläggande utgångspunkter

När vi bedriver vår verksamhet behöver vi dels uppfylla vårt uppdrag i dag, dels göra nödvändiga förflyttningar för att uppfylla vårt uppdrag i morgon.

De grundläggande utgångspunkterna visar på sådant vi behöver ta hänsyn till och ha som förhållningssätt och strävan när vi genomför all verksamhet. De hjälper oss att ha fokus på vårt grunduppdrag och hur verksamheten i stort utvecklas över tid.

- Vi arbetar för att ha så **korrekta register** som möjligt, eftersom vår information används som underlag för beslut och åtgärder i olika samhällsfunktioner.
- Vi säkerställer en **väl fungerade beskattning** som bidrar till finansieringen av den offentliga sektorn och att förtroendet upprätthålls.
- Vi har i vårt möte med privatpersoner och företag ett **bra bemötande** som bygger förtroende.
- Vi har höga ambitioner i hanteringen av ärenden från privatpersoner och företag, med **rimliga handläggnings- och svarstider** och god kvalitet.
- Vi har rättslig styrning och stöd som säkerställer en **enhetlig rättstillämpning**.
- Vi bidrar effektivt till att **motverka brottslighet och missbruk av välfärdssystemen**.
- Vi säkerställer att vi har **säkerhet på rätt nivå** i förhållande till de risker som finns med hänsyn till verksamhetens utveckling och omvärldens förändringar.
- Vi har en **robust och säker it-miljö**.
- Vi har höga ambitioner när det gäller **hållbarhet** och att främja en hållbar samhällsutveckling i linje med Agenda 2030. Vi strävar efter att allt vi gör ska genomsyras av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.
- Vi erbjuder en positiv medarbetarupplevelse och arbetar kontinuerligt med vår kompetensförsörjning och att vara en **attraktiv arbetsgivare**.
- Vi har en **effektiv stödverksamhet**.
- Vi har god **kontroll på vår ekonomi**, hushållar väl med statens medel och bedriver vår verksamhet effektivt.
- Vi har en **effektiv samverkan med andra myndigheter**, vilket skapar samhällsnytta och driver på digitaliseringen.





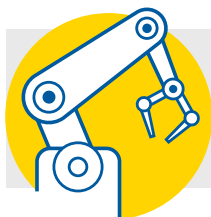
**Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet**



**Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga**



**Vi ökar vår förmåga att genomföra kontroller**



**Vi effektiviserar och utvecklar arbetssätt och processer**



**Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring och beskattning**

Skatteverkets fem förflyttningsområden

## Förflyttningsområden

Förflyttningsområdena är områden där vi gemensamt behöver kraftsamla för att skapa önskad förflyttning mot vår vision. Områdena är valda och formade utifrån kunskap inhämtad från bland annat omvärldsanalys, strategi, övergripande riskbild, budgetunderlag och olika delar av vår verksamhetsuppföljning.

För varje förflyttningsområde finns ett önskat läge som förflyttningen ska leda till samt mål på kort och medellång sikt. Målen ska läsas i skenet av det önskade läget. Förflyttningsområdena, samt önskade lägen och mål, kan förändras över tid. Områdena har koppling till varandra och en förflyttning inom ett område kan vara en förutsättning för andra områden.

För att lyckas med förflyttningarna behöver vi hantera kompetensfrågorna som en integrerad del av arbetet.

# Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet<sup>1</sup>



Regeringen har höjt ambitionsnivån avsevärt för arbetet mot brottslighet, genom att bland annat inrätta ett råd mot organiserad brottslighet, samt ta fram en nationell strategi mot organiserad brottslighet och en rad nya lagförslag. Skatteverket omfattas bland annat av den särskilda målbild som regeringen har tagit fram för det brottsmotverkande arbetet inom Skatteverket, Tullverket och Kronofogdemyndigheten. Åtgärder för att motverka den kriminella ekonomin har alltså fått en större betydelse och Skatteverket har fått en mer central roll.

Skatteverket ska kraftsamla kring de åtgärder som är viktigast för att förebygga och motverka brottslighet. Kontroll, underrättelseverksamhet och brottsutredning är tillsammans med förebyggande åtgärder centrala inslag i arbetet mot brottsligheten. Att motverka skattebrott, arbetslivskriminalitet och folkbokföringsbrott är viktiga bidrag till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet enligt Agenda 2030.

## Önskat läge

Åtgärder och arbetssätt som säkerställer att vi i ett tidigt skede kan identifiera företag och identiteter som kan antas användas som brottsverktyg är etablerade i verksamheten. Vi värnar också systematiskt vår grindvaktsroll genom tidiga kontroller för att motverka registrering av felaktiga identiteter och andra felaktiga registreringar

och utbetalningar. Möjligheten att använda folkbokföringen som brottsverktyg har minskat.

Vi stör och stoppar effektivt aktörer som tillhandahåller brottsverktyg åt andra, så kallade möjliggörare, och vi stödjer offentliga och privata aktörer som genom sin verksamhet riskerar att oavsiktligt utnyttjas av organiserad brottslighet.

Brottsanmälan och underrättelse till andra verksamhetsgrenar och myndigheter beaktas alltid vid våra utredningar och kontroller. Vi deltar än mer aktivt inom myndighetssamverkan mot organiserad brottslighet, arbetslivskriminalitet och EMPACT<sup>2</sup>.

För att återta det ekonomiska utbytet för dem som deltar i eller möjliggör brottslig verksamhet arbetar vi systematiskt med borgenärsåtgärder, till exempel betalningssäkring och företrädaransvar. Vi samverkar brett med andra aktörer mot penningtvätt, och vår kompetens inom området är god. Vi använder hela vårt handlingsutrymme att tillämpa lagar, dela information, driva regeländringar och utveckla metoder och tjänster.

Vår medvetenhet om korrupcion, mutor, infiltration och otillåten påverkan har ökat. Vi har trygga medarbetare, och som arbetsgivare stödjer vi dem och förebygger aktivt incidenter.

## Mål: Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet

### DELMÅL KORT SIKT 2024

**1.** Vi har ökat vår förmåga att förhindra att företag och identiteter används som brottsverktyg inom organiserad brottslighet, och vi har stärkt folkbokföringsverksamhetens samlade förmåga att hindra att folkbokföring används som brottsverktyg.

**2.** Vi gör fler kontroller och avslutar fler brottsutredningar av företag och personer kopplade till organiserad brottslighet.

**3.** Vi har ökat vårt deltagande i den operativa myndighets-samverkan mot organiserad brottslighet.

**4.** Vi har ökat insatserna för att spåra och återta brottsvinster samt för att förebygga och motverka penningtvätt.

**5.** Vi har ökat informationsutbytet både mellan våra verksamhetsgrenar och med andra myndigheter i syfte att motverka brottslighet.

**6.** Vi har tillsammans med Kronofogden och Tullverket genomfört en myndighetsgemensam utbildningsinsats för att förebygga, upptäcka och hantera infiltration och otillåten påverkan, och vi har genomfört interna utbildningar om korruption och mutor.

### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2026

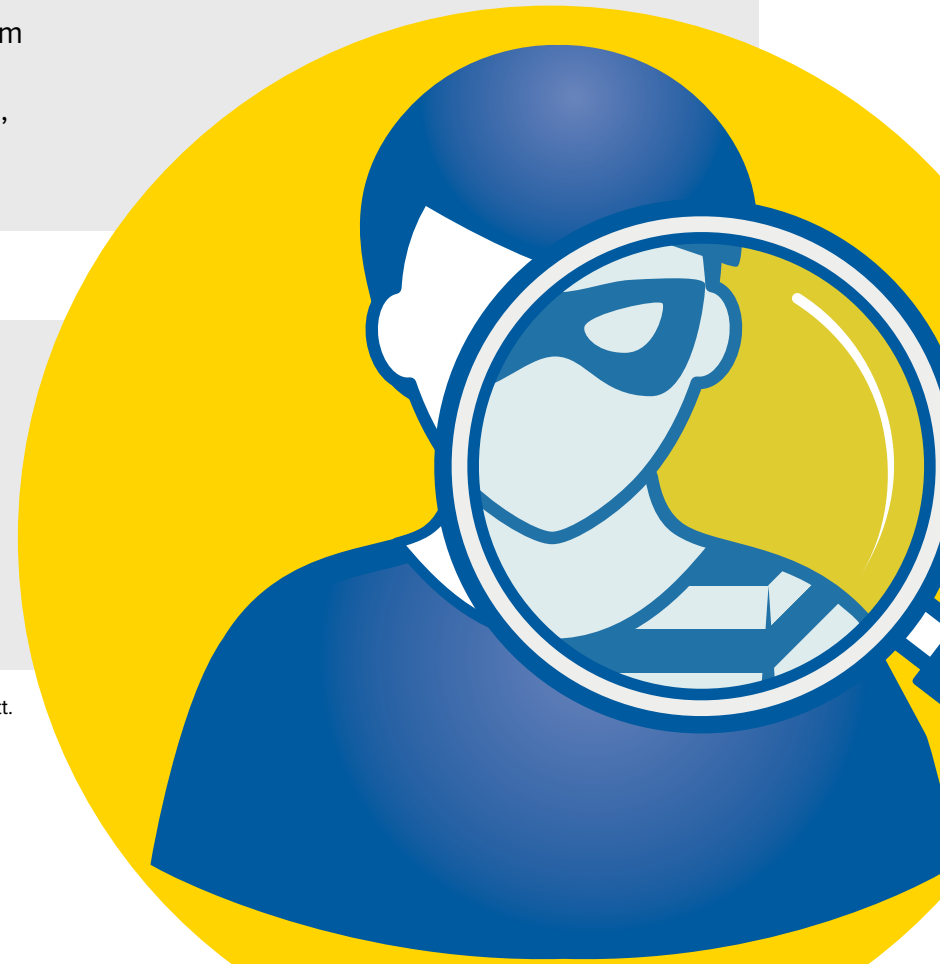
**1.** Vi har ytterligare höjt vår ambitionsnivå för att motverka brottslighet såväl internt som i myndighetssamverkan mot arbetslivskriminalitet.

**2.** Vi har ökat vår förmåga att hantera stora mängder data i syfte att effektivisera arbetet mot brottslighet (till exempel i förundersökningar, analyser, urval och kontroller).

**3.** Vi har, i syfte att skapa en god arbetsmiljö och en effektiv utredningsverksamhet, stärkt skyddet för våra medarbetare genom förebyggande åtgärder och åtgärder vid hot om våld.

<sup>1</sup>Ekonomisk brottslighet är ett samlingsbegrepp för flera olika typer av brott, bland annat skattebrott och bokföringsbrott. Brotten begås ofta i näringsverksamhet eller är riktad mot centrala ekonomiska system, såsom skatte- eller välfärds-systemen. Ekonomisk brottslighet föregås ofta av annan brottslighet, till exempel folkbokföringsbrott. Det betyder att ekonomisk brottslighet berör även folkbokföringsverksamheten. Kriminell ekonomi kan beskrivas som ett kretslopp där vinster från illegal verksamhet förs in i den legala, och vice versa

<sup>2</sup>European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats



## Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga



Det nya säkerhetspolitiska läget har ökat medvetenheten om och behovet av bättre beredskaps- och försvarsförmåga i Sverige. Skatteverket är en myndighet med funktioner som är avgörande för att samhället ska fungera i både fred, kris och krig. Vårt ansvar är att kunna hantera och agera på oväntade händelser med en bibehållen kritisk grundnivå. Det spända läget i vår omvärld ställer höga krav på vår verksamhet, både vad gäller flexibilitet och robust organisation. Vi ska bygga en långsiktig beredskapsförmåga, samtidigt som vi ska kunna hantera situationer här och nu.

### Önskat läge

Vi har kunskap om och förståelse för vilken roll vi alla har i totalförsvaret, och vi kan omsätta totalförsvarets krav till vår egen verksamhet. Vi har god överblick över myndighetens beredskapsförmåga, som är integrerad i

övrig verksamhet, planering och utveckling. Beredskapsförmågan är utformad utifrån identifierade risker, hot- och lägesbild, Skatteverkets behov samt de krav som samordnande myndigheter ställer. Vi har förmåga att utföra vår samhällsviktiga verksamhet vid kris, höjd beredskap och krig. Vi kan hantera flera parallella händelser och samtidigt säkerställa att myndighetens vardagliga verksamhet fortlöper, på plats eller på den digitala arenan. Vi har kunskap, verktyg och organisation för att skydda Skatteverkets information och samhällsviktiga verksamhet. Grundläggande information, som är viktig för samhällets uppbyggnad, är säkrad över tid. Vi är flexibla och kan prioritera om vår verksamhet vid större störningar, och vi kan verka från flera geografiska platser i Sverige, allt utifrån läge. Vår utökade förmåga att upprätthålla våra mest kritiska verksamheter vid höjd beredskap och krig, innebär att vi har en mer robust förmåga att hantera även fredstida kriser.

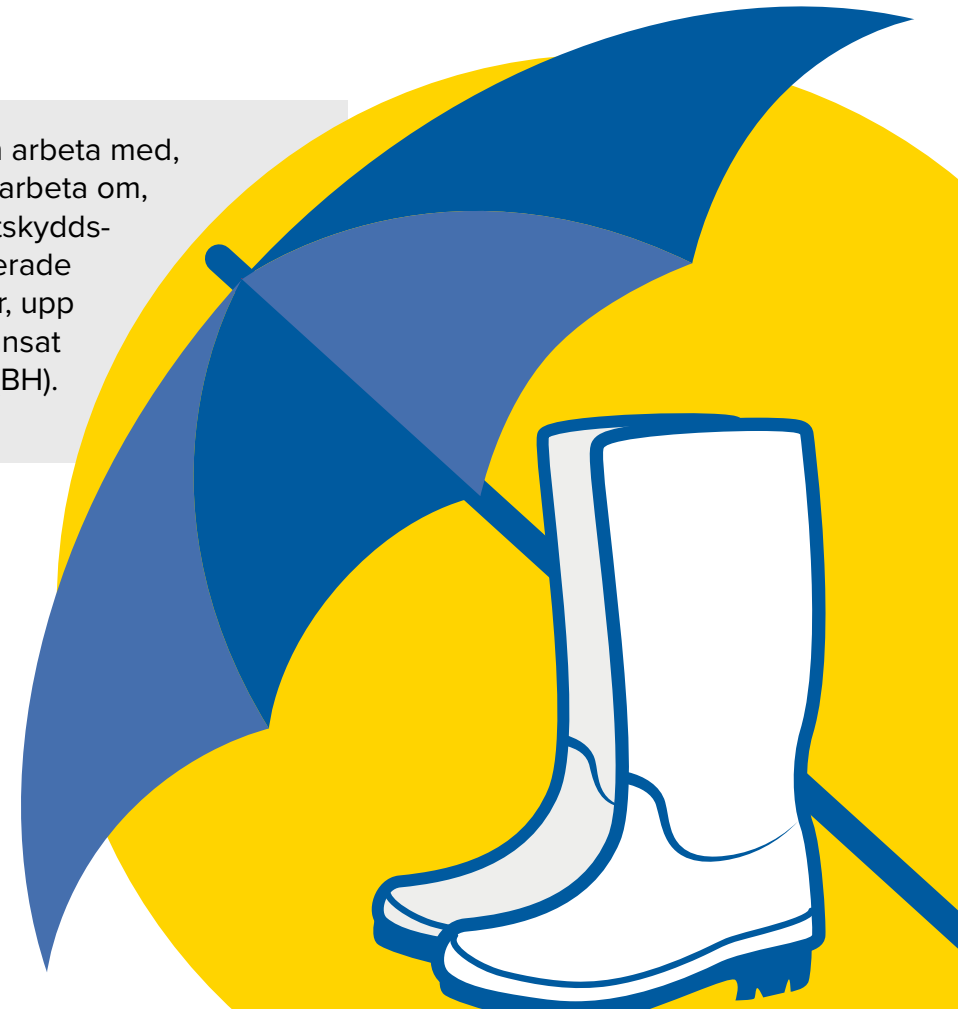
## Mål: Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga

### DELMÅL KORT SIKT 2024

1. Vi har regelbundna övningar för att säkerställa ledning, samverkan och rapportering av vår egen verksamhet samt i extern samverkan.
2. Vi kan spåra, analysera och hantera cybersäkerhetsincidenter dygnet runt och året om.
3. Vi har god förmåga att upptäcka och agera på otillåten eller olämplig informationspåverkan.

### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2026

1. Vid kris, höjd beredskap och krig kan vi upprätthålla vår mest samhällsviktiga verksamhet på en tolerabel nivå oavsett om störningen påverkar våra geografiska, personella eller materiella förutsättningar.
2. Vi arbetar systematiskt med informations- och cybersäkerhet för att skydda information och system som upprätthåller verksamheten.
3. Vi kan arbeta med, och samarbeta om, säkerhetskydds-klassificerade uppgifter, upp till begränsat hemligt (BH).



## Vi ökar vår förmåga att genomföra kontroll<sup>3</sup>



Kontroll är en central åtgärd som bidrar till vårt uppdrag och behöver utvecklas i takt med förändringar i omvärlden. Under senare år har Skatteverket fått utökade kontrollmöjligheter inom folkbokföringen, och vi utbyter mer information nationellt och internationellt. Tillgången till rätt information, och möjligheten att använda den effektivt, är avgörande för vår förmåga att genomföra en framgångsrik kontrollverksamhet även i framtiden.

### Önskat läge

Vi drar nytta av ny och befintlig teknik för att ständigt öka träffsäkerheten i urvalen och förbättra analysstödet för utredarna. Våra medarbetare arbetar i högre utsträckning med kontroll inom områden där risken för skattefel, skatteundandragande och felaktig folkbokföring är hög, och vi har rätt kompetens och verktyg för det. Vi använder uppgifter från det internationella informationsutbytet effektivt, och regelverket för kontrollen ger oss förutsättningar att genomföra kontrollerna i en internationaliserad och digitaliserad värld.

<sup>3</sup> Åtgärd som avser granskning i syfte att förebygga, upptäcka och korrigera fel i uppgifter och system som ligger till grund för beskattning, registrering eller annat inom ramen för Skatteverkets ansvarsområde

## Mål: Vi ökar vår förmåga att genomföra kontroll

### DELMÅL KORT SIKT 2024

1. Vi arbetar förebyggande och kontinuerligt inom folkbokföringen med högre kvalitet och effektivitet i riskidentifiering, kontrollhantering och urvalsbedömning.
2. Vi har ökat såväl antalet kontrollbesök som de förebyggande och kunskapsförhöjande insatserna i områden där risken för felaktigheter i folkbokföringen bedöms vara stor.
3. Vi har tagit fram en nationell lägesbild.
4. Vi har uppnått en effektivare kontroll inom beskattningsverksamheten genom god användning av befintlig teknik.

### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2026

1. Vi utvecklar kontinuerligt det riskbaserade arbetssättet och tidigarelägger kontrollåtgärder, vilket skapar bättre förutsättningar för att identifiera felaktig folkbokföring och stärka kvaliteten i våra register.
2. Vi förbättrar samverkan både internt och externt, vilket skapar bättre förutsättningar att identifiera avsiktliga och välfärdspåverkande fel.
3. Vi förstärker analys-, urvals- och kontrollarbetet ytterligare genom att aktivt arbeta med den tekniska utvecklingen och förmågan till automatisering. Det bidrar till en mer effektiv verksamhet.
4. Vi identifierar och riktar kontroller mot allvarliga fel inom folkbokföringen, utifrån en uppbyggd analys- och urvalsdatabas.
5. Vi har ökat förmågan att effektivare utföra kontroll inom beskattningen genom anpassade regelverk och nya arbetssätt.
6. Vi har utvecklat vår kompetens och har större fokus inom områden där risken för fel och fusk är hög.
7. Vi använder systematiskt uppgifter från det automatiska informationsutbytet i beskattningens kontrollverksamhet.



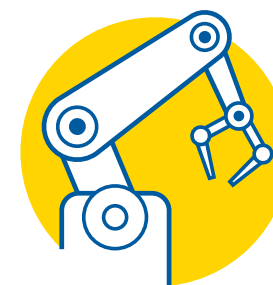
## Vi effektiviserar och utvecklar arbetssätt och processer

Det ställs höga krav på offentlig förvaltning att identifiera vilka åtgärder, insatser och arbetsformer som bäst genererar önskvärd nytta och möjliggör en effektiv verksamhet. I ekonomiskt utmanande lägen är detta än viktigare. Som framgår i avsnittet om omvärldens påverkan på Skatteverket behöver vi, liksom andra, anpassa verksamheten efter nya förutsättningar, dels för att vår ekonomi ska vara i balans, dels för att med bibehållen kvalitet kunna både utföra och utveckla våra uppdrag med en snävare ekonomi under kommande år.

### Önskat läge

Vi använder våra resurser effektivt genom att kontinuerligt utveckla och förbättra arbetssätt och processer inom operativ-, verksamhetsutvecklande- och stödverksamhet. I utvecklingsarbetet tar vi tillvara våra medarbetares potential och kompetens och vi har förmågan att ställa om kompetens efter behov.

Vi arbetar smart, samarbetar, tar bort onödiga moment och nyttjar nya tekniker och verktyg, samt bedriver regelförändringsarbete för att effektivisera och snabba upp arbetsmoment och processer. Kunddriven utveckling



och strävan mot kundnytta är perspektiv som genom-syrar arbetet, då vi ser att det även ger intern effektivitet. Effektiviteten möjliggörs av ett aktivt medarbetarskap, där vi är lyhörda, tänker nytt och tar ansvar för att bidra. Vi är kostnadsmedvetna och varsamma med våra gemensamma resurser, vår tid och varandra.

Vi balanserar långsiktig utveckling kopplat till verksamhetsförnyelse inom folkbokföring och beskattning med insatser som på kort sikt skapar effektiviseringar och frigör kapacitet. När vi gör förbättringar ser vi till att förbättra helheten och frigjord kapacitet investeras där den som bäst behövs utifrån ett Skatteverksperspektiv.

Vi har verksamhetssystem med väl avvägd balans mellan flexibilitet och kostnad, så att de enkelt kan anpassas efter ny lagstiftning och pågående verksamhetsförnyelser. Vi har rätt stödsystem som används kostnadseffektivt och stödjer chefer och medarbetare proaktivt.

Genom samverkan med andra myndigheter och aktörer uppnår vi synergier och önskade effekter snabbare.



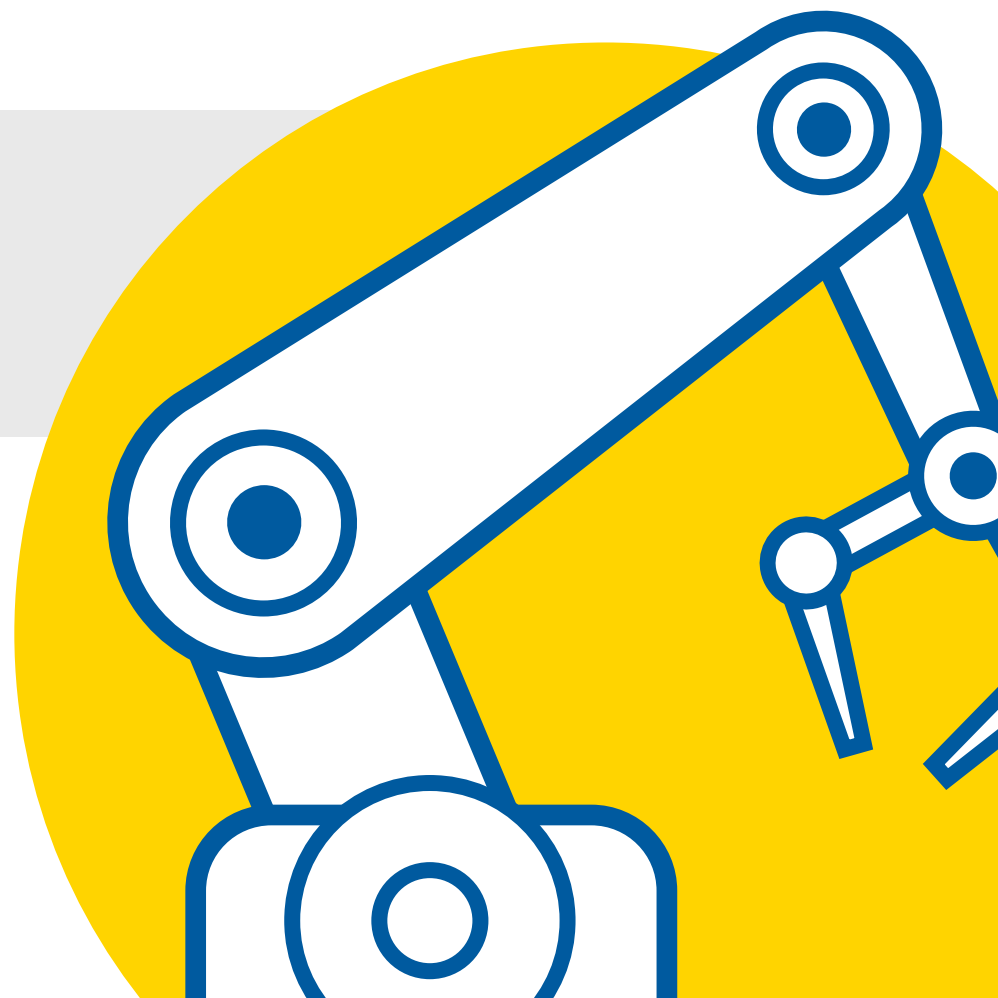
## Mål: Vi effektiviserar och utvecklar arbetsätt och processer

### DELMÅL KORT SIKT 2024

1. Vi har blivit effektivare i alla delar av vår verksamhet, genom till exempel regel- och metodutveckling, eller mindre it-utvecklingsinsatser.
2. Vi har effektiviserat vår verksamhet genom ökad användning av AI och robotisering.
3. Vi har effektiviserat vår resursanvändning genom att utveckla vår kompetens.
4. Vi har effektiviserat vår resursanvändning genom kostnadsbesparingsprogrammet.

### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2026

1. Vi har ökat andelen tid för nyutveckling från 20 procent (andel 2023).
2. Vi har realiserat effekter av omorganisationen (såsom effektivisering av stödverksamhet till förmån för operativ förmåga).



## Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring och beskattning

Kundernas förväntningar, våra tillkommande uppdrag, lagändringar samt nya och tillkommande krav på nationellt och internationellt informationsutbyte medför stora behov av förnyelse av våra arbetssätt och verksamhetssystem. Dessutom ställer samhällets förändringstakt och en ökad komplexitet högre krav på Skatteverkets fortsatta digitalisering. Behovet av verksamhetsförnyelse finns inom både folkbokföring och beskattning, och inom bägge områdena är systemförnyelse en viktig möjliggörare.

Föråldrade och komplexa it-system hindrar oss från att möta omvärldens krav och vårt interna behov av effektivisering. Bland annat är kritisk verksamhet beroende av förlegad teknik som det dessutom till viss del saknas support för. Vi har höga förvaltningskostnader, spridda och dubblerade lösningar och svårt att få bort onödiga arbetsmoment inom såväl it-utvecklingen som handläggnings- och utredningsverksamheten.



För att ta steg mot det önskade läget och möjliggöra en digital transformation behöver vi arbeta proaktivt med att identifiera och driva nödvändiga regelförändringar. Vidare är vi en del av ett större sammanhang och behöver samverka med andra.

I samband med att prioriterad utveckling genomförs ska vi utgå från kundens situation och minska risken för fel. Detta gör vi till exempel genom att kommunicera med företags system, hålla samman information och vägledning, kvalitetssäkra och riskvärdera tidigt samt ge kunden möjlighet att kommunicera säkert och digitalt med Skatteverket. Vi ska även automatisera vår interna hantering och använda vår och andras information som underlag för att förenkla, förebygga, analysera och besluta. Ett exempel på det är att kunden endast lämnar samma uppgift en gång till myndigheter och privata aktörer.

## Önskat läge

Skatteverket arbetar i linje med den internationella utvecklingen inom OECD och EU när det gäller digital transformation (Tax Administration 3.0)<sup>4</sup>. Skatteverkets målbild för folkbokföringen och beskattningen, som bygger på digital transformation, innebär bland annat att vi hanterar kundens hela situation på ett sammanhållet sätt och arbetar informationsdrivet med hjälp av stora datamängder. Det skapar möjligheter till en mer korrekt beskattning och folkbokföring och förenklar för kunderna genom automatisering och bättre tjänster.

Inom folkbokföringsverksamheten har vi ändrat vårt sätt att arbeta och höjt registerkvaliteten ytterligare. Vi har en stärkt analysförmåga i såväl automatiska processer som beslutsstöd för den handläggande verksamheten. Detta har stärkt vår beslutsförmåga genom att vi kan basera beslut på information med hög kvalitet.

Inom beskattningsverksamheten kan privatpersoner och företag lätt se hur olika situationer och händelser ska beskattas på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. Vid nya och större affärshändelser är beskattningskonsekvenserna förutsägbara. Vi underlättar företagets vardag genom förutsättningar för trygg automatisering och förbättrad vägledning i företagets miljö. Skatt betalas på lika villkor, vilket bidrar till att främja en sund konkurrens och tillit till skattesystemet, och vi värnar om de offentliga finanserna.

Vi hanterar våra it-systems livscykel kontinuerligt och strukturerat, och vi har genomfört större tekniskt tvingande insatser. Våra verksamhetssystem och tjänster kan enkelt anpassas till ny och förändrad lagstiftning och ändrade kundbehov.

<sup>4</sup> Uppdrag digital transformation för Skatteverket, dnr 8-2573945

## Mål: Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring och beskattning

### DELMÅL KORT SIKT 2024

1. Vi kan kontrollera identitet med biometri.
2. Vi hanterar registerhållning inom folkbokföring med nytt arbetssätt i nytt system.
3. Vi har tagit fram och använder transformationskarter för Skatteverkets digitala transformation.

### DELMÅL MEDELLÅNG SIKT –2026

1. Vi har ökat förutsägbarheten för våra kunder genom att utveckla det digitala kundmötet i relevant miljö.
2. Vi har bättre förutsättningar för analys- och informationshantering genom informationsförsörjning (rapportdatabaser) till det logiska datalagret.
3. Vi har infört nya register för beskattningsändamål som ger förutsättningar för en korrekt och framtids-säkrad informationsförsörjning avseende privatpersoner och företag.
4. Vi är på väg mot en sammanhållen likvidhantering, det vill säga en säker, modern och effektiv hantering av transaktioner och betalningar, vilket förenklar för våra kunder och effektiviserar vår interna hantering.
5. Vi har skapat förutsättningar att införa transaktionsbaserad rapportering med obligatorisk e-fakturering.
6. Vi ser effekter av verksamhetsförnyelserna inom folkbokförings- och beskattningsverksamheten.



# Verksamhetsuppföljning

Uppföljning är en naturlig del i Skatteverkets verksamhet. För att få god och aktuell överblick över Skatteverkets resultat och hur vi utför vårt uppdrag behöver vi ha en väl fungerande och kontinuerlig uppföljning av verksamheten.

Verksamhetsuppföljningen ger kunskap som hjälper oss att styra vår verksamhet och att löpande kunna prioritera och utveckla vårt arbete. Den ska bidra till att vår kultur präglas av helhetssyn, samverkan, anpassning, lärande, mod och tillit.

Verksamheten i sin helhet följs upp i månadsrapportering, avdelningsdialoger, fördjupad uppföljning och årsredovisning. Därutöver kan det finnas behov av särskild uppföljning. Utöver skatteverksgemensam uppföljning följer respektive avdelning sin verksamhet löpande för att vid behov kunna styra om.

De grundläggande utgångspunkterna i verksamhetsplanen följs upp med olika periodicitet och i olika processer

i verksamhetsuppföljningen. Vissa utgångspunkter följs i månadsrapporteringen och andra i den fördjupade uppföljningen respektive i årsredovisningen. Berörda avdelningar har ansvar för att följa samtliga utgångspunkter och signalera eventuella avvikelser.

Varje förflyttningsområde och dess mål följs upp och bedöms i samband med den fördjupade uppföljningen. Uppföljning kan även göras oftare om så krävs för att utföra, förändra och förflytta verksamheten i den riktning och takt som behov och omvärldsförändringar kräver.

Skatteverkets väsentliga risker följs upp tre gånger under året i samband med den fördjupade uppföljningen.

Verksamhetens samlade resultat och dess utveckling summeras och redovisas årligen i årsredovisningen.



**BILAGA**  
**Skatteverkets väsentliga risker**  
**2024**

# Skatteverkets väsentliga risker

Skatteverkets övergripande riskhantering utgår från myndighetens uppdrag och är en viktig del av att säkerställa ansvaret för verksamheten. Med risk avses en möjlig händelse eller omständighet som minskar våra möjligheter att fullgöra myndighetens uppgifter, nå verksamhetens mål och uppfylla verksamhetskraven, eller som i övrigt medför skada för verksamhet, människor, egendom eller information.

Utifrån omvärldsbilden och risker som avdelningarna har lyft till myndighetsnivå har Skatteverkets ledningsgrupp efter diskussioner identifierat åtta väsentliga risker som vi i nuläget behöver kraftsamla kring. De väsentliga riskerna fastställs av Skatteverkets styrelse.

En eller flera avdelningschefer utses till ägare av de väsentliga riskerna. Som riskägare beslutar de hur den aktuella risken ska hanteras och ansvarar för att löpande dokumentera, värdera och följa upp risken. Ansvaret för att arbeta med åtgärder för att hantera risken ligger på samtliga berörda avdelningar. En sammanvägd bedömning av de väsentliga riskernas utveckling görs vid varje uppföljningsperiod.

Skatteverkets övergripande riskanalys visar bland annat att vi behöver genomföra strategisk utveckling inom vissa områden för att hantera riskerna. Det finns alltså en koppling mellan de väsentliga riskerna och förflyttningsområdena i verksamhetsplanen. Ett exempel är kopplingen mellan risken för att vi inte kan säkra kontinuiteten i

verksamheten vid större yttre påverkan och förflyttningsområdet Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga. Det innebär att åtgärder för att hantera väsentliga risker kan ingå i arbetet mot målen i verksamhetsplanen. Även andra åtgärder kan vara nödvändiga.

Skatteverkets åtta väsentliga risker är (se mer utförlig beskrivning längre ner):

- Risk för bristande förmåga att kunna genomföra delar av Skatteverkets uppdrag givet de försämrade ekonomiska förutsättningarna
- Risk för bristande kompetensförsörjning för att utföra delar av uppdraget
- Risk för att Skatteverket inte kan säkra kontinuiteten i verksamheten vid större yttre påverkan
- Risk för att it-miljön inte lever upp till verksamhetens behov i tillräcklig omfattning
- Risk för att Skatteverket inte kan ta hand om identifierade skattefelsrisker i tillräcklig omfattning
- Risk för bristande förmåga att förebygga och åtgärda fel i våra register när de används för avsiktlig fusk
- Risk för att Skatteverket inte kan förebygga eller upptäcka oegentligheter
- Risk för bristande hantering av säkerhetsskyddsklassad och annan skyddsvärd information (digital och fysisk)

### **Risk för bristande förmåga att kunna genomföra delar av Skatteverkets uppdrag givet de försämrade ekonomiska förutsättningarna**

Det försämrade läget i svensk ekonomi, med inflation som leder till ökade kostnader, kommer att fortsätta påverka Skatteverket under flera år framöver. Vi har också fått generella besparingskrav från regeringen, med satsningar inom vissa områden. Varje avdelning ser därför över sin verksamhet inför 2024, både kostnads- och resursmässigt.

Om vi trots det inte kan genomföra hela vårt uppdrag kan det påverka vår möjlighet att leva upp till uppdragsgivarens, kundernas och samhällets krav och förväntningar på Skatteverkets verksamhet.

### **Risk för bristande kompetensförsörjning för att utföra delar av uppdraget**

Rätt kompetens är avgörande för vårt uppdrag. Brister i resurser och kompetens kan göra det svårt att genomföra vårt uppdrag, men också att genomföra den utveckling vi behöver, vilket i sin tur leder till att önskvärda förflyttningar och effektiviseringar uteblir. Vi konkurrerar också med vissa andra arbetsgivare som kan erbjuda högre löner och snabbare rekrytering.

På grund av förändringar i omvärlden och Skatteverkets uppdrag behöver verksamheten hela tiden anpassas och utvecklas. Det är tydligt att vi behöver utveckla vår förmåga att kompetensförsörja verksamheten i större utsträckning än tidigare.

### **Risk för att Skatteverket inte kan säkra kontinuiteten i verksamheten vid större yttre påverkan**

Den säkerhetspolitiska krisen i vårt närområde och erfarenheter från pandemin har ökat medvetenheten om, och behovet av, bättre beredskaps- och försvarsförmåga i Sverige. En stor del av Skatteverkets verksamhet är klassad som samhällsviktig med en nyckelroll i det svenska samhället. Vi har ett ansvar för att ha beredskap inom myndigheten för att hantera och agera på oväntade händelser med bibehållen kritisk grundnivå. Skatteverket måste kunna utföra sitt uppdrag oavsett vad som händer. Samtliga förmågor inom Skatteverket berörs om risken realiserar.

### **Risk för att it-miljön inte lever upp till verksamhetens behov i tillräcklig omfattning**

It-miljön behöver anpassas för att möta förändringar inom våra verksamhetsområden. I vissa delar saknas idag systemstöd eller så är de eftersatta. Orsakerna kan variera men kan till exempel vara svårigheter att få regelutveckling på plats, begränsade resurser och beroenden mellan avdelningar.

Otillräcklig automatisering minskar vår förmåga att genomföra kontroller i tillräcklig utsträckning. En stor andel av kontrollresurserna måste då i stället läggas på manuell ärendehantering, lagtvingande åtgärder och tillkommande arbetsuppgifter. Brister i it-system inom våra verksamhetsområden kan minska den interna effektiviteten, skatteuppbörden och i förlängningen förtroende för Skatteverket.



### **Risk för att Skatteverket inte kan ta hand om identifierade skattefelsrisker i tillräcklig omfattning**

Skattekontroll är en central del av vår verksamhet och en viktig åtgärd för att vi ska kunna genomföra vårt uppdrag. Kontrollen är också en viktig del av vår myndighetssamverkan mot organiserad brottslighet och arbetslivskriminalitet och att motverka missbruk av välfärdssystemen och annan ekonomisk brottslighet. De senaste åren har antalet kontroller inom beskattningen minskat, och Skatteverket närmar sig en nivå som är orimlig om vi ska kunna behålla förtroendet, minska skattefelet och hantera vissa av de högt värderade skattefelsriskerna.

### **Risk för bristande förmåga att förebygga och åtgärda fel i våra register när de används för avsiktligt fusk**

Skatteverkets register är en grundfunktion i samhället, och många andra myndigheters verksamhet är beroende av att registren är korrekta. Fel i våra register kan till exempel inverka negativt på utbetalningar från välfärdssystemen. Flera miljarder betalas felaktigt ut från välfärdssystemen varje år, och felen kan omfatta allt från oavsiktliga fel till systematiskt och organiserat fusk och bedrägerier samt bidragsbrott. Skatteverket behöver skapa förutsättningar för att motverka missbruk av välfärdssystemen och ta ansvar för att informationen i våra register inom folkbokföringen och skattesystemen är korrekta.

### **Risk för att Skatteverket inte kan förebygga eller upptäcka oegentligheter**

En förutsättning för en fungerande demokrati är att dess institutioner upplevs som pålitliga och rättvisa. Medbor-

garnas förtroende för myndigheter är därför avgörande för förtroendet för demokratin. Skatteverkets arbete mot oegentligheter är en förtroende- och demokratifråga men också en arbetsmiljöfråga, eftersom det inkluderar att motverka hot mot medarbetare.

Skatteverket ska utgå från hot- och problembilden som beskrivs i Nationellt underrättelsecentrums rapport från 2021. Enligt den är brottsbekämpande myndigheter sårbara för framför allt korrupktion, infiltration och otillåten påverkan, som därför definieras som risker.

### **Risk för bristande hantering av säkerhetsskyddsklassad och annan skyddsvärd information (digital och fysisk)**

Skatteverkets verksamhet är till stor del informationsdriven. Det är därför av stor vikt att informationen hanteras på ett korrekt och säkert sätt. All digital och fysisk information behöver skyddas, både säkerhetsskyddsklassad och annan skyddsvärd information. En felaktig hantering kan leda till allvarliga konsekvenser för Skatteverket, privatpersoner, företag eller Sveriges säkerhet. Risken omfattar både obehörig åtkomst och felaktig hantering som beror på exempelvis kompetens- och resursbrist, otydlig styrning eller oklara arbetsprocesser.

Informationssäkerhetsarbetet för att hantera risken ska omfatta:

- att obehöriga inte får tillgång till informationen (konfidentialitet)
- att informationen är korrekt (riktighet)
- att informationen är tillgänglig när den behövs (tillgänglighet)

