



Verksamhetsplan 2025–

December 2024 Diarienummer: 8-3186981

Innehåll

Förord	3	Vi effektiviserar och utvecklar och processer för att möta framtidens krav	18
Om verksamhetsplanen	5	Önskat läge	18
Omvärldens påverkan på Skatteverket	6	Mål	19
Ekonomi i balans	7	Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring, fastighetstaxering och beskattning	20
Grundläggande utgångspunkter	8	Önskat läge	20
Förflyttningsområden	10	Mål	22
Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet	11	Uppföljning inom Skatteverket	23
Önskat läge	11	Bilaga: Skatteverkets väsentliga risker 2025	24
Mål	13		
Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga	14		
Önskat läge	14		
Mål	15		
Vi ökar vår förmåga och våra ambitioner att genomföra kontroll	16		
Önskat läge	16		
Mål	17		

Förord

För att möta nuvarande och kommande utmaningar står Skatteverket inför 2025 på en mer stabil grund än på senare år. Vi har genom vår nya organisation skapat bättre förutsättningar att bidra till en positiv samhällsutveckling och nå vår vision. Men vi har nu alla ett ansvar att fylla den nya strukturen med riktning och innehåll som utvecklar vår förmåga att lösa vårt uppdrag. En tydlig riktning för verksamheten i kombination med utrymme för kreativitet kommer att leda till en stark, samlad helhet mot ett gemensamt mål. En av våra utmaningar är att vi måste verka i många olika miljöer samtidigt och vara en drivande och bidragande aktör i olika ekosystem.

För att ha en ekonomi i balans behöver vi fortsätta med olika former av effektiviseringar. En nyckel för att sänka kostnaderna och bibehålla eller öka kvaliteten i vår verksamhet är att vi arbetar aktivt med prioriteringar i vår utvecklingsverksamhet och att investeringar i ny teknik ger goda effekter i verksamheten.

Vår verksamhetsplan visar vad vi planerar att göra, och hur, för att utföra vårt uppdrag 2025, med fokus på nytta för samhället, våra kunder och oss medarbetare. Förverkligandet av vår verksamhetsplan är en lärande process där vi prövar, agerar och omprövar i en ständig strävan mot vår vision, lika relevant som tidigare: Tillsammans gör vi samhället möjligt.

Katrin Westling Palm
Generaldirektör



Om verksamhetsplanen

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

Verksamhetsplanen visar vad vi planerar, prioriterar och hur vi 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 samla kraft för att förflytta oss mot vår vision. Förflyttnings-

områdena har delmål på både kort och medellång sikt. Vi arbetar med delmålen parallellt, och de 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 vår förmåga att utföra uppdraget och uppnå målen. Skatteverkets väsentliga risker beskrivs i bilaga Skatteverkets väsentliga risker 2025.

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

Omvärldens påverkan på Skatteverket

Säkerhetsläget i Sverige är fortsatt allvarligt, och terrorhotnivån ligger kvar på fyra på en femgradig skala. Säkerhetspolisen pekar ut tre parallella hot mot rikets säkerhet: terrorism och våldsbejakande extremism, Sverigefientliga stater samt organiserad brottslighet. Den organiserade brottsligheten bedöms vara särskilt systemhotande, där kriminella nätverks infiltration av samhällsviktig verksamhet är ett särskilt allvarligt hot. Dessa hot är överhängande och därmed i särskilt fokus inom brottsbekämpningen. Det är en grundläggande offentlig uppgift att säkra tryggheten för medborgarna, och det finns en bred samsyn att det är med gemensamma krafter som brottsligheten kan motverkas. Myndighetssamverkan är en viktig del i det arbetet.

Samtidigt sker en eskalering av väpnade konflikter i vår omvärld, vilket får säkerhetsmässiga och ekonomiska konsekvenser även för Sverige. Ett överhängande hot är angrepp från främmande makt, vilka syftar till att sprida misstro, påverka den svenska opinionen och sprida sin egen agenda. Främmande makt drar även nytta av

kriminella nätverk i Sverige för att infiltrera och genomföra olika typer av angrepp. Det försämrade omvärldsläget skapar behov av en större och mer utvecklad beredskap med ökat fokus på säkerhet och försvar. Den civila beredskapen är en viktig del av Sveriges försvar, och statliga myndigheter har i uppdrag att minska samhällets sårbarhet och öka dess motståndskraft genom att utveckla sin förmåga att sköta verksamheten i kris, höjd beredskap och krig.

Efter ett par år av nedgång har ekonomin börjat återhämta sig, men Sverige befinner sig nu i en lågkonjunktur som bedöms bli långvarig. Lågkonjunkturen slår ojämnt i samhället, och arbetsmarknaden påverkas av alltfler konkurser och stigande arbetslöshet. Lågkonjunkturen har också en hämmande effekt på arbetsmarknadens rörlighet, samtidigt som det har blivit svårare att rekrytera nyckelkompetenser inom vissa områden. Att behålla de medarbetare vi redan har är en väsentlig del av att säkra kompetensen i verksamheten. Våra medarbetares kompetens behöver också anpassas efter

förändrade krav och behov. Att vi uppfattas som en attraktiv arbetsgivare kommer också att vara viktigt för att säkerställa kompetensbehovet.

Den digitala utvecklingen går snabbt och skapar förutsättningar att ändra våra arbetssätt. Artificiell intelligens (AI) har potential att kompensera för resurs- och kompetensbrist inom offentlig förvaltning och samtidigt öka effektiviteten. Regeringen uppmanar offentlig sektor att skynda på implementeringen av AI-teknik och öka samarbetet med näringslivet för att stärka Sveriges välfärd och konkurrenskraft. AI har även stor potential att användas för att motverka brottslighet, genom att snabbt analysera stora mängder data och därigenom fånga upp händelser som avviker från det normala.

Vi behöver förhålla oss till en ständigt föränderlig omvärld och en samhällsutveckling med fokus på beredskap, motståndskraft, brottsbekämpning och en snabb digitaliseringstakt.

Ekonomi i balans

Skatteverkets ekonomiska situation ser ljusare ut efter regeringens förslag i budgetpropositionen för 2025. Vi har dock med oss ett underskott från ett par ekonomiskt kärva år. Det gör att vi behöver balansera de investeringsbehov som både vi och regeringen ser med målet om en ekonomi i balans. Det innebär att vi behöver fortsätta att prioritera i verksamhet och utveckling, effektivisera och hålla nere våra kostnader.



Grundläggande utgångspunkter

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

De grundläggande utgångspunkterna beskriver vad vi behöver ta hänsyn till och ha som förhållningssätt och strävan i 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 fungerande 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 svars- och handläggningstider**¹ och med 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 vilka förtydligas i **inriktningen för hållbarhet**. Vi främjar en hållbar samhällsutveckling i linje med Agenda 2030 och strävar efter att allt vi gör ska genomsyras av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

- Vårt **ledar- och medarbetarskap** möter omvärldens förändrade behov och krav och ökar vår förmåga att skapa värde.
- Vi arbetar aktivt 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.

¹ Med svarstid menas tiden från att ett ärende kommer in till Skatteverket till att det avslutas (I vissa fall utgår vi från registreringstidpunkten). Svarstid ersätter det tidigare begreppet genomströmningstid.

Med handläggningstid menas tiden från att en handläggare tar till sig ett ärende till dess att handläggare beslutar/avslutar ärendet.

Förflyttningsområden

Förflyttningsområdena är områden där vi på Skatteverket gemensamt behöver samla kraft för att förflytta oss mot vår vision. Områdena är valda och formade utifrån kunskap som bygger på 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 förflyttning inom andra områden.



Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet



Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga



Vi ökar vår förmåga och våra ambitioner inom kontrollverksamheten



Vi effektiviserar och utvecklar arbetssätt och processer för att möta framtidens krav



Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring, fastighets-taxering och beskattning

FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Vi förstärker insatserna för att förebygga och motverka ekonomisk brottslighet²



Brottsligheten vi på Skatteverket konfronteras med är komplex och gränsöverskridande och drabbar många delar av samhället. Vi har en central roll i att motverka den kriminella ekonomin men behöver ytterligare förbättra arbetet. Det är viktigt att vi inom all verksamhet samarbetar och stödjer varandra. Vi måste vara uthålliga, göra varandra bättre och kombinera olika verktyg och åtgärder, så att effekten på brottsligheten blir så stor som möjligt.

Att motverka skattebrott, arbetslivskriminalitet och folkbokföringsbrott är viktiga bidrag till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet enligt Agenda 2030.

Önskat läge

Skatteverket bidrar till ett väl fungerande samhälle. Det innebär att vi sätter samhällsnyttan i fokus och lägger mindre vikt vid om nyttan uppstår hos oss eller andra. Vi arbetar kontinuerligt med att uppmärksamma risker

och identifiera åtgärder, så att vi effektivt motverkar kriminell ekonomi och annan brottslighet. Vi förstår, lär oss och tillämpar snabbt ny lagstiftning, så att vi ständigt kan anpassa vårt sätt att motverka ekonomisk brottslighet. Våra åtgärder och arbetssätt leder till att vi tidigt hindrar att företag och identiteter används som brottsverktyg. Vi värnar systematiskt vår grindvaksroll, genom tidiga kontroller som motverkar felaktig registrering av 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. Vi stödjer offentliga och privata aktörer som genom sin verksamhet riskerar att utnyttjas av organiserad brottslighet. Brottsanmälan och underrättelser till andra verksamhetsgrenar och myndigheter beaktas alltid vid våra utredningar och kontroller. Vi deltar aktivt inom myndighetssamverkan mot organiserad brottslighet, arbetslivs-

kriminalitet och EMPACT³. Vi har vi en tydlig inriktning för arbetet, använder alla våra verktyg och har ett brett perspektiv⁴.

För att återta den ekonomiska vinsten för dem som deltar i eller möjliggör brottslig verksamhet arbetar vi systematiskt med borgenärsåtgärder, till exempel betalnings-säkring, företrädaransvar och förverkande. I arbetet mot penningtvätt samverkar vi brett med andra aktörer. Vi använder hela vårt handlingsutrymme för att tillämpa lagar, dela information och driva regelförändringar, och vi har utvecklat effektiva metoder och tjänster både nationellt och internationellt. Det innebär att vi också motverkar att olika länders regler utnyttjas på ett sätt som inte är i linje med lagstiftningens syfte.

Nationellt och internationellt informationsutbyte används systematiskt för att upptäcka och motverka allvarligt skatteundandragande och kriminell ekonomi. Vi delar information med andra myndigheter och länder i syfte att stärka det gemensamma arbetet mot brottslighet. Vi har förmåga att hantera och analysera stora data-mängder. Våra tekniska verktyg, medarbetarnas kompetens och en ökad automatisering innebär att vi arbetar effektivt.

Den offensiva och proaktiva kommunikationen har intensifierats och bilden av Skatteverket som en brottsbekämpande myndighet har förstärkts.

Vår medvetenhet om korruption, mutor, infiltration och ootillåten påverkan är hög. Vi har trygga medarbetare, och som arbetsgivare stödjer vi dem och förebygger aktivt incidenter.

² 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 välfärdssystemen. 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

³ European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats

⁴ Exempel på lagar som styr detta är lagen om uppgiftsskyldighet för att motverka felaktiga utbetalningar från välfärdssystem samt fusk, regelöverträdelse och brottslighet i arbetslivet (LUFFA), lagen om underrättelseskyldighet vid samverkan mot viss organiserad brottslighet (LUS) och underrättelseskyldigheten inom Skatteverket (USIS)

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

DELMÅL KORT SIKT

1. Vi har vidareutvecklat och effektiviserat våra arbetssätt för att förhindra att företag och identiteter används som brottsverktyg, 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 ekonomisk brottslighet.
3. Vi deltar i högre utsträckning i operativ myndighetssamverkan mot organiserad brottslighet.
4. Vi har stärkt samordningen av vårt myndighetsgemensamma arbete för att effektivt förebygga och motverka ekonomisk brottslighet.
5. Vi har ökat insatserna för att spåra och återta brottsvinster.
6. Vi har ökat insatserna för att förebygga och motverka penningtvätt.
7. Vi har ökat informationsutbytet mellan våra verksamhetsgrenar och med andra myndigheter, både nationellt och internationellt, och uppgifterna används i högre utsträckning.

8. Vi har stärkt bilden av Skatteverket som brottsbekämpande myndighet genom offensiv och proaktiv kommunikation.
9. Vi har ökat vår förmåga att förebygga, upptäcka och hantera infiltration och otillåten påverkan, och vi har stärkt skyddet för våra medarbetare genom förebyggande åtgärder och åtgärder vid hot om våld.
10. Vi har höjt ambitionen att motverka arbetslivskriminalitet.
11. Vi förstår och tillämpar ny lagstiftning och anpassar våra arbetssätt.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT

1. 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.



FÖRFLYTTNINGSSOMRÅDE:

Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga



Det nya säkerhetspolitiska läget har ökat medvetenheten om och behovet av bättre beredskaps- och försvarsförmåga i Sverige. Vi är numera medlemmar i Nato, vilket gör att kraven och förväntningarna på oss har ökat ytterligare. Skatteverkets verksamhet är avgörande för att samhället ska fungera vid kris, höjd beredskap och krig. Det spända omvärldsläget ställer höga krav på vår verksamhet. Vi behöver både vara flexibla och ha en robust organisation som kan utföra uppdraget med fullgod förmåga vid en oväntad händelseutveckling. Det bidrar till att alla våra förmågor stärks, särskilt de samhällsviktiga och skyddsvärda, däribland vårt arbete med att motverka brottslighet.

Skatteverket ingår i beredskapssektorerna Ekonomisk säkerhet och Försörjning av grunddata. Inom grunddata är vi sektorsansvariga, vilket innebär ett ansvar att leda arbetet med att samordna åtgärder både inför och vid kris, höjd beredskap och krig.

Hotbilden mot Sverige har förändrats, vilket medför höga krav på myndigheters informations- och cybersäkerhetsarbete. Regeringen har därför beslutat om en ny förordning för att öka säkerheten och kostnadseffektiviteten i

statliga myndigheters it-drift. Förordningen innebär att Skatteverket framöver kommer att kunna leverera it-drift till fler myndigheter och därmed även dela på kostnader och investeringar.

Önskat läge

På Skatteverket har vi kunskap om och förståelse för vilken roll vi alla har i totalförsvaret, inklusive Nato. Vi omsätter totalförsvarets krav till vår egen verksamhet och har en god överblick över vår beredskapsförmåga, som är integrerad i hela myndigheten. Vi strävar också efter att löpande utveckla, testa och öva beredskapsförmågan. Driften av vår samhällsviktiga verksamhet är robust. Vi kan hantera flera parallella händelser och samtidigt säkerställa att myndighetens vardagliga verksamhet fortlöper, på plats eller digitalt. Vi kan utföra vår samhällsviktiga verksamhet vid kris, höjd beredskap och krig och kan enkelt och flexibelt ställa om i de olika lägena.

Vi kan leda vår egen myndighet och beredskapssektor Försörjning av grunddata och vi kan bidra till den nationella samordningen på central nivå. Vi är flexibla

och kan prioritera om i vår verksamhet vid större störningar och vi kan verka från olika geografiska platser i Sverige, allt utifrån läge. 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 har en varaktig, samordnad, säker och kostnadseffektiv it-drift med hög nivå på informationssäkerhet som även omfattar andra myndigheter. Detta innebär nytta på både samhälls- och Skatteverksnivå.

Mål: Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga

DELMÅL KORT SIKT

1. Vi har säkerställt att alla avdelningar kan hantera allvarliga samhällsstörningar.
2. Vi kan proaktivt spåra, analysera och hantera cybersäkerhetsincidenter dygnet runt och året runt.
3. Vi förstår vad Sveriges Natomedlemskap innebär för Skatteverket och har börjat anpassa oss utifrån nya krav.
4. Vi har byggt de förmågor som behövs för att leverera säker it-drift till en ny myndighet 2026.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT

1. Vid kris, höjd beredskap och krig kan vi upprätthålla vår mest samhällsviktiga verksamhet på en tolerabel nivå oavsett om störningen påverkar våra geografiska, digitala, personella eller materiella förutsättningar.
2. Vi arbetar systematiskt med informations- och cybersäkerhet för att skydda information och system som upprätthåller verksamheten och vi har stärkt förmågan att återställa vår digitala verksamhet.
3. Vi kan lagra, dela och kommunicera säkerhets- skyddsklassificerade uppgifter på olika nivåer beroende på behov.
4. Vi levererar säker it-drift till två nya myndigheter.



Vi ökar vår förmåga och våra ambitioner inom kontrollverksamheten



Skatteverkets kontroller bidrar till vårt uppdrag och ska utvecklas i takt med förändringar i omvärlden. Vi behöver öka vår förmåga och våra ambitioner inom kontrollverksamheten för att värna skattebasen, säkerställa att det totala skattefelet och folkbokföringsfelet inte ökar i omfattning och bevara förtroendet för vår förmåga att genomföra vårt uppdrag.

I vår riskbaserade kontrollverksamhet granskar vi i syfte att förebygga, upptäcka och korrigerar fel. Kontrollen består av kvalitetssäkring vid uppgiftslämnande, maskinella kontroller⁵, skrivbordsutredningar, besök och revisioner och avser både oavsiktliga och avsiktliga fel. I kombination med andra åtgärder, som vägledning, verksamhetsutveckling och attitydpåverkan, syftar kontrollverksamheten till att minimera skatte- och uppbördsfelet, register-, och utbetalningsfelet och fastställa rätt pensionsgrundande inkomst.

Önskat läge

Skatteverket drar nytta av teknik för att ständigt öka träffsäkerheten i urvalen och förbättra analys- och metodstöden. Intern och extern samverkan ger goda förutsättningar att identifiera avsiktliga och välfärds-påverkande fel. Vi arbetar i ökad omfattning med

kontroll inom områden där risken för skattefel, skatteundandragande och felaktig folkbokföring är hög, och vi har rätt kompetens och verktyg för det. Skatteverket samskapar med andra i ekosystemet så att vi tillsammans utvecklar teknik, lösningar och kompetens och säkerställer att vi har tillgång till rätt och relevant information. Uppgifter från nationella och internationella informationsutbyten används effektivt, och vi kan göra kontroller i en internationaliserad och digitaliserad värld. Vi använder hela vårt handlingsutrymme för att tillämpa lagar och driva regelförändringar, både nationellt och internationellt.

Den offensiva och proaktiva kommunikationen har intensifierats, och den samlade bilden är att våra kontroller är träffsäkra och effektiva och görs i tillräcklig omfattning. Privatpersoners deklarerationer är i huvudsak en automatiserad process, med tidiga och inbyggda maskinella kontroller. Hanteringen är effektiv, och möjligheten att lämna och hämta felaktiga uppgifter är låg. Det har skapat utrymme för fler manuella kontroller inom områden där risken för fel och fusk är hög.

Beskattnings- och betalningskonsekvenser finns i högre grad med som en integrerad, automatiserad del i företags affärshändelser. Det har skapat utrymme att öka

Mål: Vi ökar vår förmåga och våra ambitioner inom kontrollverksamheten

våra kontroller inom områden där risken för fel och fusk är hög, bland företagen i stort och inom komplexa skattefrågor.

Inom folkbokföringen har vi utvecklat vår förmåga att hantera risker och arbetar med kontroller där risken för fel och fusk är hög eller kan innebära allvarlig skada för individer eller samhälle. Vi har även skapat stor förståelse för vikten av korrekt folkbokföring genom att informera om folkbokföringens syfte.

⁵ I en del av kontrollerna använder vi en delvis automatiserad riskmodell som innebär att en del av kontrollen sker maskinellt

DELMÅL KORT SIKT

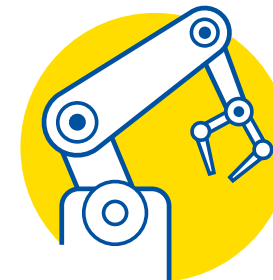
1. Vi har ökat kontrollen av privatpersoner inom områden där risken för fel och fusk är hög och där kontroll bedöms vara rätt åtgärd.
2. Vi har ökat kontrollen av företag inom områden där risken för fel och fusk är hög och där kontroll bedöms vara rätt åtgärd.
3. Vi använder i högre utsträckning uppgifter från det automatiska internationella informationsutbytet i kontrollen.
4. Vi har ökat vår kontrollförmåga inom folkbokföringen genom att utveckla riskanalys, urval och utredningsmetodik.
5. Vi har effektiviserat kontrollen genom att använda befintlig och ny teknik.
6. Vi har ökat den proaktiva kommunikationen om Skatteverkets kontroller.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT

1. Vi gör riskbaserade urval inom områden där det i dag saknas.
2. Vi använder systematiskt uppgifter från nationella och automatiska internationella informationsutbyten i beskattningens kontrollverksamhet.
3. Vi är bättre på att identifiera avsiktliga och välfärdspåverkande fel genom bättre intern och extern samverkan.
4. Vi har ökat vår kontrollförmåga ytterligare genom att utveckla riskanalys, urval och utredningsmetodik.
5. Vi har effektiviserat vår kontroll genom att använda tolkningsutrymmet i befintliga regelverk och driva regelförändringar.
6. Vi har utvecklat vår kompetens inom områden där risken för fel och fusk är hög.



Vi effektiviserar och utvecklar arbetssätt och processer för att möta framtidens krav



Offentlig förvaltning ska identifiera åtgärder, insatser och arbetsformer som bäst genererar önskvärd nytta och möjliggör en effektiv verksamhet. Skatteverket har genomfört en omorganisation för att skapa bättre förutsättningar för en effektiv och ändamålsenlig verksamhet som möter framtidens krav, ger stärkt utvecklingskraft och goda resultat för våra kunder. Vi behöver kontinuerligt anpassa verksamheten efter nya förutsättningar för att både kunna utföra och utveckla vårt uppdrag inom givna ekonomiska ramar.

När vi utvecklar våra arbetssätt och processer ska det bidra till en ökad effektivitet, alltså att verksamhet utförs till minskad kostnad med oförändrad kvalitet, att kvaliteten ökar till samma kostnad eller att mer verksamhet utförs till samma kostnad. Det kan innebära att optimera processer, öka produktiviteten eller förbättra kvaliteten. En sådan process måste utgå ifrån syftet med en viss verksamhet. Effektivitet handlar om att nå mål eller resultat med god kvalitet inom givna ekonomiska ramar.

För att utveckla våra arbetssätt och processer är användningen av AI och andra tekniker en viktig möjliggörare. Vi behöver analysera hur AI påverkar oss och utveckla vårt ledar- och medarbetarskap för att stödja en flexibel organisation som snabbt kan anpassa sig till nya förutsättningar.

Önskat läge

Skatteverkets resurser används effektivt genom att vi kontinuerligt utvecklar och förbättrar arbetssätt och processer inom operativ-, verksamhetsutvecklande- och stödverksamhet. Vi har en flexibel organisation som snabbt kan utvecklas, ställas om och anpassas till nya förutsättningar som tar tillvara den samlade potentialen och kompetensen.

Vi gör resurseffektiva förbättringar i befintliga system och verktyg och använder potentialen i AI som möjliggörare. På så sätt har vi drivit igenom en transformation som effektiviserat arbetssätt och processer. Det har frigjort tid för värdeskapande uppgifter och lett till nya innovativa lösningar.

Transformationen har möjliggjort och ställt krav på ett utvecklat ledarskap och medarbetarskap. Ledarskapet utgår från helheten och agerar förutsättningsskapande och medvetet i vardagen. Det aktiva medarbetarskapet har god uppdragsinsikt och samverkar utifrån ett helhetsperspektiv.

När vi gör förbättringar ser vi till helheten och investerar där det bäst behövs utifrån ett Skatteverksperspektiv. Vi ser positiva effekter i verksamheten som en följd av att andelen it-utveckling av Skatteverkets totala budget

har ökat. Vi har effektiviserat vår förvaltning till förmån för ökad nytutveckling.

När vi utbyter information med andra myndigheter är inriktningen digitalt först. Kunddriven utveckling och strävan mot kundnytta är perspektiv som genomsyrar arbetet, då vi ser att det även ger intern effektivitet. Vi är kostnadsmedvetna och varsamma med våra resurser, vår tid och varandra.

Verksamhetssystemen har 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 i deras arbete.

Tillsammans med andra myndigheter och aktörer uppnår vi synergier och önskade effekter snabbare. Bland annat har vår medverkan i eSam hjälpt oss att skapa effektiva AI-lösningar.

Mål: Vi effektiviserar och utvecklar arbetsätt och processer för att möta framtidens krav

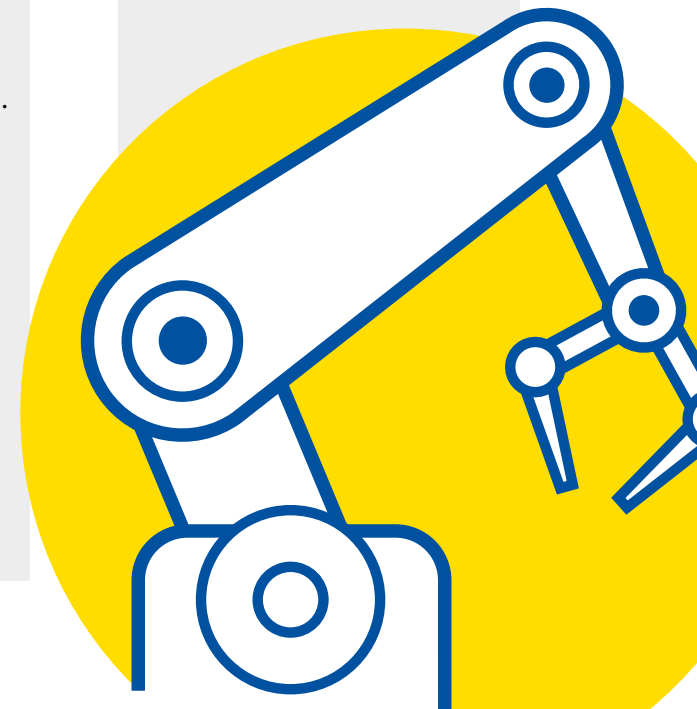
DELMÅL KORT SIKT

1. Vi har effektiviserat våra arbetsätt och processer och arbetar mer värdeskapande.
2. Vi väljer de mest kostnadseffektiva alternativen vid utskick och mottagande av handlingar.
3. Vi har realiserat effekter av omorganisationen.
4. Vi har tillämpat AI i arbetsprocesser⁶ för att effektivisera, öka kvaliteten och innovera.
5. Vi har effektiviserat vår förvaltning inom it till förmån för ökad nytutveckling jämfört med 2024.

⁶ Generativ AI för brottsutredare och utvecklare och som stöd för skatteupplysningen

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT

1. Vi har minskat den totala lokalytan med fem procent jämfört med 2024.
2. Vi har blivit effektivare genom att systematiskt använda AI, och vi har analyserat vad det innebär för medarbetarens arbetsuppgifter och framtida kompetensbehov.



FÖRFLYTTNINGSSOMRÅDE:

Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring, fastighetstaxering och beskattning



Kundernas förväntningar, nya uppdrag, lagändringar och nya och tillkommande krav på nationellt och internationellt informationsutbyte ökar behovet av förnyelse av våra arbetssätt och verksamhetssystem. Även samhällets förändringstakt och ökade komplexitet ställer höga krav på Skatteverkets fortsatta digitalisering. Behovet av verksamhetsförnyelse finns inom folkbokföring, fastighetstaxering och beskattning, och inom alla tre områdena är systemförnyelse en viktig förutsättning.

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 utfasad teknik som det till viss del saknas support för. Vi har höga förvaltningskostnader, spridda och dubblerade lösningar och svårt att få bort onödiga arbetsmoment inom såväl it-utveckling som handläggnings- och utredningsverksamhet.

Önskat läge

Verksamhetsförnyelsen inom folkbokföring, fastighetstaxering och beskattning har resulterat i ett utvecklat och förändrat arbetssätt, med nya it-system som stöd.

Skatteverket arbetar i linje med den internationella utvecklingen inom OECD och EU⁷ när det gäller digital transformation. Vi är en del av ett större sammanhang och samskapar med andra i ekosystem. Gemensamt för Skatteverkets målbilder, som bygger på digital transformation, är att vi hanterar kundens hela situation på ett sammanhållet sätt och arbetar informationsdrivet i real tid med hjälp av stora och transaktionsbaserade datamängder. Det skapar möjligheter till en mer korrekt beskattning, folkbokföring och fastighetstaxering och förenklar för kunderna genom automatisering och digitala tjänster i kundens miljö.

⁷ Till exempel i OECD:s arbete med Tax Administration 3.0

Folkbokföringsverksamheten har höjt registerkvaliteten ytterligare. Vi har stärkt vår analysförmåga i såväl automatiska processer som beslutsstöd för den handläggande verksamheten. Verksamhetsförnyelsen har stärkt vår beslutsförmåga genom att vi kan basera beslut på information med hög kvalitet.

Fastighetstaxeringsverksamheten fastställer rättvisande taxeringsvärden genom en förenklad och i hög grad automatiserad process för kunden, där intag från säkra informationskällor ligger till grund för deklarationer och förslag till nytt taxeringsvärde. Taxeringsvärdet har blivit tydligare för kunderna genom lättillgänglig och lättolkad information.

Beskattningsverksamheten ger privatpersoner och företag möjlighet att lätt se hur olika situationer och händelser ska beskattas på ett enkelt, rätt och tryggt sätt. Vid nya och större affärshändelser är beskattningskonse-

kvenserna förutsägbara. Företagens vardag underlättas genom trygg automatisering och bättre vägledning i företagets miljö. Skatt betalas på lika villkor, vilket främjar sund konkurrens och tillit till skattesystemet, och vi värnar om de offentliga finanserna.

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

Mål: Vi driver verksamhetsförnyelse inom folkbokföring, fastighetstaxering och beskattning

DELMÅL KORT SIKT

1. Vi har ökat utvecklingskapaciteten och utvecklingstakten inom folkbokföringsförnyelsen.
2. Vi tillhandahåller information om nuvarande och alla tidigare identitetsbeteckningar ut i samhället.
3. Vi ger förutsättningar till nya register för beskattning genom historiska adressuppgifter.
4. Vi hanterar flytt från Sverige i ett nytt verksamhetssystem⁸.
5. Vi hanterar hinderprövning i ett nytt verksamhetssystem⁸.
6. Vi har ökat utvecklingskapaciteten och utvecklingstakten inom fastighetsförnyelsen.
7. Vi hanterar taxering av lantbruksfastigheter med effektivt stöd i ett nytt verksamhetssystem⁹.
8. Vi har tagit fram konceptarkitektur för verksamhetsförnyelse av personbeskattningen¹⁰ och börjat utveckla ett framtidssäkrat informationsintag.
9. Vi har tagit första steget mot en sammanhållen likvidhantering av moms utland och börjat arbeta med nytt skattekonto.

DELMÅL MEDELLÅNG SIKT

1. Vi har en säker digital identifiering och identitetshantering av kunder och aktörer, som kan nyttjas av oss och samverkanspartners i ekosystem.
2. Vi har infört ett framtidssäkrat informationsintag som ett första steg mot verksamhetsförnyelsen inom personbeskattning¹⁰.
3. Vi har ökat Skatteverkets analysförmåga genom förbättrad informationsstyrning, informationsförståelse och informationsförsörjning.
4. Vi har infört nya register för beskattning av privatpersoner och företag.
5. Vi är på god väg mot en sammanhållen likvidhantering.
6. Vi har skapat förutsättningar för att införa transaktionsbaserad rapportering baserat på obligatorisk e-fakturerings.

⁸ Svea

⁹ Fanny

¹⁰ Min skatt



Uppföljning inom Skatteverket

På Skatteverket behöver vi följa upp verksamheten på ett välfungerande och kontinuerligt sätt för att få god och aktuell överblick över våra resultat och hur vi utför vårt uppdrag. Uppföljningen ska ge kunskap som hjälper oss att styra vår verksamhet och löpande kunna prioritera och utveckla vårt arbete. Den ska bidra till att vår kultur präglas av lärande, tillit, helhetssyn, samverkan, enhetlighet och mod.

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

De grundläggande utgångspunkterna i verksamhetsplanen följs upp med olika periodicitet och processer i samband med verksamhetsuppföljningen. Vissa utgångspunkter följs i månadsrapporteringen och andra i den fördjupade uppföljningen respektive 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.

Strategiska utvecklingsplanen följs upp av portföljstyrgruppen i samband med strategisk portföljdialog.

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
2025

Skatteverkets väsentliga risker

Skatteverkets övergripande riskhantering utgår från myndighetens uppdrag och är en viktig del i att säkerställa ansvaret för verksamheten. Med risk menas en möjlig händelse eller omständighet som minskar våra möjligheter att fullgöra våra 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 dialog identifierat sex väsentliga risker som vi för närvarande behöver kraftsamla kring.

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 åtgärda risken ligger däremot 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 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 i händelse av kris, höjd beredskap och krig och förflyttningsområdet **Vi säkerställer en robust beredskapsförmåga**. Det innebär att åtgärder för att hantera väsentliga risker bör ingå i arbetet mot målen i verksamhetsplanen. Även andra åtgärder kan vara nödvändiga.

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

- risk för bristande förmåga att ställa om kompetens till framtidens behov och krav
- risk för att Skatteverket inte kan säkra kontinuiteten i verksamheten i händelse av kris, höjd beredskap och krig
- risk för att Skatteverket på sikt inte klarar att i tid möta verksamhetens och andra aktörers krav på förändringar av it-miljön
- risk för att Skatteverket genom kontroll inte kan ta hand om allvarliga och systemhotande skattefelsrisker i tillräcklig omfattning
- risk för att Skatteverket inte kan motverka korruption och andra oegentligheter
- risk för bristande skydd av säkerhetsskyddsklassad information

Risk för bristande förmåga att ställa om kompetens till framtidens behov och krav

Att kunna anpassa organisationen på kort och lång sikt är centralt för att vi ska klara vårt uppdrag och kunna driva en effektiv verksamhet. Ledarskap, medarbetarskap och samarbete är viktiga verktyg i detta. Skatteverkets ekonomiska situation ser ljusare ut för 2025 men det underskott vi har med oss från ett par ekonomiskt kärva år samt pågående lågkonjunktur kräver anpassning. Vår omvärld förändras hela tiden i en allt snabbare takt. It-utvecklingen och den digitala transformationen kommer ställa ökade krav på arbetssätt och processer som kan bli utmanande att uppfylla. Sammantaget kräver det att vi fortsätter att utveckla vårt ledar- och medarbetarskap och vår förmåga att lära och ställa om för att klara att möta framtidens behov och krav.

Risk för att Skatteverket inte kan säkra kontinuiteten i verksamheten i händelse av kris, höjd beredskap och krig

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 med förmåga att hantera och agera på oväntade händelser med bibehållen kritisk grundnivå. Skatteverket måste kunna utföra sitt uppdrag oavsett vad som händer.

Risk för att Skatteverket på sikt inte klarar att i tid möta verksamhetens och andra aktörers krav på förändringar av it-miljön

Skatteverkets systemstöd är stabila och vi har hög grad automatiserade beslut. Men för att fortsätta automatisera och digitalisera krävs en systemförnyelse. Flera av våra beskattningssystem är nästan 30 år gamla. Komplexiteten i dessa systemstöd har byggts på stegvis år efter år i och med nya lagkrav, uppdrag och teknik. De är vad man kallar ”monoliter”. Det som löser vårt uppdrag idag är också problemet framöver; systemen är inte byggda för att förändras.

Regeringen ställer höga krav på förändringar i och med nya uppdrag och lagändringar. Dessutom har säkerhetskraven ökat. Digitaliseringen, där beslut fattas utifrån data i närmast realtid, kräver förbättrad informationshantering. Komplexitet och omodern teknik försvårar introduktionen av nya medarbetare. Det finns därmed en risk för att Skatteverket på sikt inte klarar uppdraget att finansiera Sverige på ett säkert sätt och att möta de förändringar som krävs.

Risk för att Skatteverket genom kontroll inte kan ta hand om allvarliga och systemhotande skattefelsrisker i tillräcklig omfattning¹¹

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 samt för att motverka missbruk av välfärdssystemen och annan ekonomisk brottslighet.

De senaste åren har kontroller inom områden där risken för skattefel bedömts vara hög fått stå tillbaka på grund av nya lagtvingande åtgärder. Komplexa frågor kopplade till stora företag och koncerner ökar risken för skattefel och ställer ökade krav på vår kompetens.

För att vi ska kunna upprätthålla förtroendet och viljan att bidra, samt minska skattefelet behöver vi öka kontrollen där det finns allvarliga och systemhotande skattefelsrisker, i de delar där kontroll bedöms vara rätt åtgärd utifrån vår kunskap.

Risk för att Skatteverket inte kan motverka korrupktion och andra oegentligheter

En förutsättning för en fungerande demokrati är att dess institutioner upplevs som pålitliga och rättvisa. Medborgarnas förtroende för myndigheter är därför avgörande för tilltron till demokratin. Offentlig verksamhet utmanas idag av problem med korrupktion och otillåten påverkan, där nya hot växer fram kopplade till den organiserade brottsligheten. Korrupktion och otillåten påverkan används av olika aktörer som vill skaffa sig fördelar, till exempel genom att få tag på information eller påverka myndighetsbeslut. Därför måste motståndskraften stärkas i hela den offentliga förvaltningen och arbetet mot korrupktion och otillåten påverkan utvecklas och intensifieras.

Skatteverkets arbete för att motverka korrupktion och andra oegentligheter är förutom en förtroende- och demokratifråga också en arbetsmiljöfråga, eftersom det inkluderar att motverka hot mot medarbetare. Vårt arbete

består av att förebygga, upptäcka och utreda korrupktion och andra oegentligheter, men också av att hantera och åtgärda dessa situationer när de upptäcks.

Risk för bristande skydd av säkerhetsskyddsklassad information

Skatteverkets verksamhet är till stor del informationsdriven. Det är av stor vikt att informationen hanteras på ett korrekt och effektivt sätt så att den säkerhetsskyddsklassade informationen och Nato Unclassified¹² får det skydd som krävs, oavsett om det handlar om fysisk eller digital information. En felaktig hantering kan leda till allvarliga konsekvenser för Sveriges säkerhet. Risken omfattar både obehörig åtkomst och felaktig hantering som beror på exempelvis kompetens- och resursbrist, otydlig styrning, oklara arbetsprocesser eller bristande tekniska eller fysiska förutsättningar. Säkerhetsskyddsarbetet för att hantera risken ska omfatta:

- funktioner och rutiner för spårbarhet, kvittering, inventering, expediering och förstöring av säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter och handlingar
- förutsättningar att hantera och bearbeta säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter digitalt på ett korrekt sätt
- förutsättningar att ha möten och diskutera ämnen som innehåller säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter i särskilda utrymmen som är avsedda för detta.

¹¹ Allvarliga och systemhotande skattefelsrisker finns inom områden där risken för skattefel bedöms som högst och inom de områden som budgetpropositionen 2025 pekar ut. Systemhotade omfattar även kontrollen på bredden.

¹² Informationssäkerhetsklass inom Nato som saknar svensk motsvarighet.

