



Verksamhetsplan 2026–2028

Innehåll

Förord	3	Vi ökar vår förmåga att höja säkerhet och motståndskraft i fred, kris och krig	16
Skatteverkets styrning	4	Önskat läge	16
		Mål	17
Om verksamhetsplanen	5	Vi ökar vår förmåga att kompetensutveckla och lära	18
Omvärldens påverkan på Skatteverket	6	Önskat läge	18
Ekonomi i balans	7	Mål	19
Skatteverkets uppgifter och uppdrag	8	Vi ökar vår förmåga att kontrollera där det ger bästa möjliga effekt	20
Förflyttningsområden	9	Önskat läge	20
		Mål	21
Vi ökar vår förmåga att förebygga och motverka kriminell ekonomi	10	Vi ökar vår förmåga att effektivisera med AI och lagstiftning	22
Önskat läge	10	Önskat läge	22
Mål	11	Mål	23
Vi ökar vår förmåga att säkerställa tillförlitliga identiteter	12	Uppföljning inom Skatteverket	24
Önskat läge	12		
Mål	13		
Vi ökar vår förmåga att utveckla digitalt hela vägen	14	Bilaga: Skatteverkets väsentliga risker 2026	25
Önskat läge	14		
Mål	15		

Förord

Ett utmanande geopolitiskt läge och samhällsklimat, en snabb AI-utveckling och nya myndighetsövergripande uppdrag ställer höga krav på Skatteverket som pålitlig samhällsaktör, som bidrar till ett fortsatt säkert, tryggt och fungerande samhälle. Det innebär också att vi behöver utveckla vår egen kompetens så vi står rustade inför framtiden, inom exempelvis områden som civil beredskap och AI. Bland annat kommer alla våra chefer under 2026 genomgå en utbildning i handlingskraftigt ledarskap i kris och krig. För att möta dagens och morgondagens utmaningar tar vi också fram en förtydligad riktning som ska hjälpa oss att tillsammans nå önskat läge och vår vision även framåt.

Vår målsättning är fortsatt en ekonomi i balans, vilket innebär att vi kan vara över eller under 1,5 procent av vårt anslag. Det innebär att vi även framåt behöver arbeta aktivt med effektiviseringar 2026–2028 och prioriteringar i vår utvecklingsverksamhet, göra det som är mest nödvändigt och se till att alla investeringar i ny teknik ger goda effekter i verksamheten. Vi behöver också fortsätta utveckla och använda generativ AI där det passar, för att bli effektivare och kunna lägga mer tid på exempelvis vår kontrollverksamhet.

Skatteverkets verksamhetsplan är från i år treårig och visar vad vi planerar att göra, och hur, för att utföra vårt uppdrag 2026–28. Fokus är nyttan för samhället, våra kunder och oss medarbetare. Att förverkliga verksamhetsplanen är en process där vi prövar, agerar och omprövar för att uppnå vår alltid aktuella vision: Tillsammans gör vi samhället möjligt.

Katrin Westling Palm
Generaldirektör

Vår styrning



Vision

Tillsammans gör vi samhället möjligt
– Enkelt, rätt och tryggt för alla



Riktning

- Förutsägbart, integrerat och klart i kundens situation
- Minimerat utrymme för brottslighet
- Ett hållbart, samverkande och motståndskraftigt samhälle



Verksamhetsplan, budget och uppföljning

Verksamhetsplanen utgörs av våra uppgifter och uppdrag samt förflyttningsområden

Grunden för vår verksamhet

■ Uppdrag

Vår uppgift i samhället

■ Värden

Lyhörda – Tänker nytt – Tar ansvar

■ Den statliga värdegrunden

Våra etiska principer



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 riktning och verksamhetsplan beskriver vi hur vi tillsammans ska förflytta oss mot visionen.

Verksamhetsplanen visar vad vi planerar, prioriterar och hur vi genomför våra uppgifter och uppdrag på tre års sikt. Den omfattar hela verksamheten och innehåller våra uppgifter och uppdrag samt förflyttningsområden. Förflyttningsområdena är områden som är särskilt aktuella och viktiga för oss, där vi gemensamt behöver öka vår förmåga för att förflytta oss mot vår vision. Skatteverkets väsentliga risker beskrivs i bilaga Skatteverkets väsentliga risker 2026.

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.

Omvärldens påverkan på Skatteverket

Omvärlden präglas av geopolitiska spänningar och en snabb förändring av det säkerhetspolitiska landskapet. Antalet väpnade konflikter och cyberangrepp samt statligt sponsrad propaganda ökar. Säkerhetsläget i Sverige är fortsatt allvarligt även om terrorhotnivån under 2025 sänktes från fyra till tre på en femgradig skala. Säkerhetspolisen bedömer att hoten mot Sveriges säkerhet består av terrorism och våldsbejakande extremism, att flertal länder bedriver olovlig underrättelseverksamhet och annan säkerhetshotande verksamhet i Sverige samt organiserad brottslighet. En tydlig utveckling är att dessa hot i allt högre grad samverkar och utnyttjar digitala arenor för att påverka opinioner, sprida misstro och undergräva samhällsinstitutioner. Säkerhetsarbetet behöver därför omfatta både fysisk och digital robusthet där myndighetssamverkan fortsatt är en viktig del. Även den ekonomiska brottsligheten växer i omfattning där möjliggörare och bolag för att begå brott är några av komponenterna som påverkat utvecklingen. Ekonomisk brottslighet är numera ofta en integrerad del i annan organiserad brottslighet.

Svensk ekonomi visar tecken på återhämtning även om konjunkturen är fortsatt svag. Inflationen har sjunkit tillbaka från de höga nivåerna under 2022 och 2023, och ränteläget sänkts, men arbetslösheten ligger på en relativt hög nivå. Den globala handeln präglas av tullkonflikter och industripolitiska motsättningar.

Den digitala utvecklingen går snabbt och förändrar förutsättningarna för både medborgare och myndigheter. Generativ AI och AI-agenter har blivit en del av vardagen och skapar nya möjligheter till effektivisering och bättre service, men innebär också nya risker. Både uppdragsgivarnas och företagens förväntningar på offentlig sektor att använda AI ökar, samtidigt som kraven på etik, transparens och rättssäkerhet genom bland annat EU-initierad lagstiftning skärps. För att AI ska kunna användas ansvarsfullt är styrning, kompetens och samarbete mellan myndigheter av stor vikt. Regeringens budget för 2026 inkluderar flera av AI-kommissionens förslag, vilket innebär att innovationstakten inom den offentliga sektorn nu kan öka.

Arbetsmarknaden fortsätter att förändras. Hybridarbete och återgång till kontor präglar många organisationer, samtidigt som förväntningarna på flexibilitet och balans i livet ökar. Kompetensförsörjningen påverkas inte bara av tillgången till specialistkompetens utan även av hur arbetet organiseras och hur väl organisationer lyckas behålla och utveckla sina medarbetare. Den digitala utvecklingens påverkan, tillsammans med andra förändringar på arbetsmarknaden, kommer sannolikt förändra krav och förväntan på framtidens yrkesroller.



Ekonomi i balans

Skatteverkets ekonomiska situation stärks efter regeringens förslag i budgetpropositionen för 2026. Vi har även ett ingående prognostiserat överskott från 2025 som bidrar till ett utrymme att möta investeringsbehoven. Vår målsättning är fortsatt en ekonomi i balans (+/-1,5 procent anslagssparande eller kredit) och i nuvarande treårsplan en utgående anslagskredit om -1,5 procent. Det innebär att vi framåt behöver arbeta aktivt med effektiviseringar och prioriteringar i vår utvecklingsverksamhet, göra det som är mest nödvändigt och se till att alla investeringar i ny teknik ger goda effekter i verksamheten samt hålla nere kostnaderna.

Skatteverkets uppgifter och uppdrag

Uppdraget från regeringen är utgångspunkten för styrningen av Skatteverkets verksamhet. Skatteverkets uppgifter och ansvarsområden beskrivs bland annat i instruktionen för Skatteverket och i det årliga regleringsbrevet.

Skatteverket ska bidra till att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn och bidra till ett väl fungerande samhälle och utföra sina uppgifter på ett sätt som är rättssäkert, kostnadseffektivt och enkelt för både allmänhet och företag samt motverka brottslighet. Allmänhet och företag ska ha förtroende för Skatteverkets verksamhet och alla ska ges samma möjligheter och villkor vid kontakter med oss.

Det innebär att vi ska upprätthålla en väl fungerande beskattning så att en riktig uppbörd kan säkerställas, och information ska hålla en hög kvalitet så att olika samhällsfunktioner får korrekta underlag för beslut och åtgärder. Vi ska delta i det myndighetsgemensamma arbetet mot den grova organiserade brottsligheten och arbetslivskriminalitet. För att bygga förtroende har vi i alla möten med privatpersoner, företag och andra

organisationer ett gott bemötande. Vår ambition är att upprätthålla rimliga handlägnings- och svarstider samt att drivas av hög effektivitet och kvalitet.

Skatteverket samverkar med Kronofogdemyndigheten och Utbetalningsmyndigheten bland annat avseende administrativt och tekniskt stöd. Vi är värmyndighet för Valmyndigheten, Skatterättsnämnden och Forskarskattenämnden. Eftersom det är valår 2026 så är valen särskilt prioriterade 2026. Som leverantörsmyndighet har vi i uppdrag att tillhandahålla it-driftstjänster. Vi är beredskapsmyndighet och sektorsansvarig myndighet. Skatteverket kan också få tillkommande uppdrag löpande som påverkar verksamheten.

Det finns också grundläggande krav som styr hur vi genomför våra uppgifter och uppdrag. Säkerhet, hållbarhet, effektivitet och att vi har god kontroll på vår ekonomi är några exempel där vi har höga ambitioner, liksom att vara en attraktiv arbetsgivare.

Förflyttningsområden

Förflyttningsområdena är områden där vi på Skatteverket gemensamt behöver öka vår förmåga för att förflytta oss i enlighet med vår riktning och mot vår vision. Områdena är valda och formade utifrån kunskap som bygger på bland annat omvärldsanalys, övergripande riskbild, budgetunderlag och verksamhetsuppföljning.

För varje förflyttningsområde finns önskat läge som förflyttningen ska leda till samt mål på kort och medellång sikt. Vi arbetar med målen parallellt, och de hjälper oss att planera och följa förflyttningen steg för steg. Målen ska läsas tillsammans med det önskade läget, som uttrycker var vi ska vara om tre år. Områdena har koppling till varandra, och förflyttning och mål inom ett område kan vara en förutsättning för förflyttning inom andra områden.



Vi ökar vår förmåga att

förebygga och motverka kriminell ekonomi



säkerställa tillförlitliga identiteter



utveckla digitalt hela vägen



höja säkerhet och motståndskraft i fred, kris och krig



kompetensutveckla och lära



kontrollera där det ger bästa möjliga effekt



effektivisera med AI och lagstiftning

FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Förebygga och motverka kriminell ekonomi



Kriminell ekonomi¹ är ett samlingsbegrepp för all ekonomisk verksamhet som sker utanför det lagliga systemet. De största brottsvinsterna är oredovisade inkomster. Brottsligheten är systemhotande, komplex och gränsöverskridande och drabbar många delar av samhället. Den utmärks av att företag, ideella föreningar, stiftelser, identiteter och uppgifter i folkbokföringen används som brottsverktyg. Skatteverket har därför en central roll i att motverka kriminell ekonomi.

I den myndighetsgemensamma lägesbilden över den organiserade brottsligheten² framgår att den kriminella ekonomin är avgörande för den organiserade brottslighetens överlevnad och att myndigheterna bör lägga större fokus på bekämpningen av den ekonomiska brottsligheten.

Önskat läge

Tillsammans med andra myndigheter och aktörer, nationellt och internationellt, har vi bidragit till att minska utrymmet för kriminell ekonomi. Vi har också bidragit med information och kunskap till andra myndigheter. Vi har ett systematiskt angreppssätt genom att tidigt

upptäcka risker, agera förebyggande och snabbt anpassa oss till ny och förändrad lagstiftning. Vi stoppar aktörer som möjliggör brott och stödjer andra verksamheter som riskerar att utnyttjas.

Skatteverket värnar vår roll som grindvakt för att förhindra felaktiga registreringar med avsikt att missbruka. Vi har stärkt grindvaktsperspektivet i hela vår verksamhet, främst för att säkerställa att företag, identiteter och uppgifter i folkbokföringen inte används som brottsverktyg eller för felaktiga utbetalningar.

Vi har genom informationsdelning, datadriven analys och avancerade tekniska verktyg stärkt vår och andras förmåga att förebygga, upptäcka och stoppa brottslig verksamhet.

Vi har stärkt förtroendet för vårt arbete och det vi gör tillsammans med andra mot kriminell ekonomi.

¹ Kriminell ekonomi kan beskrivas som ett ekosystem där brottsvinster genereras, hanteras och återinvesteras. Den kriminella ekonomin kan delas in i två underkategorier: den svarta ekonomin och den illegala ekonomin

² Myndighetsgemensam lägesbild organiserad brottslighet 2025

Mål: Förebygga och motverka kriminell ekonomi

KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har i ökad omfattning hindrat att företag, oavsett företagsform, identiteter och uppgifter i folkbokföringen, används som brottsverktyg.
2. Vi har ökat återtagandet av brottsvinster och motverkat penningtvätt.
3. Vi har i ökad omfattning bidragit till att förhindra felaktiga utbetalningar från skatte- och välfärdsystemen.
4. Vi har i större utsträckning delat information på eget initiativ.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har analyserat vilka åtgärder som antas ge störst effekt mot kriminell ekonomi samt genomför och följer upp dessa åtgärder.
2. Vår riskhantering har i större utsträckning beaktat bakomliggande orsaker och samband som driver brottslighet.
3. Vår kommunikation om arbetet mot kriminell ekonomi får bättre genomslag i samhället.



FÖRFLYTTNINGSSOMRÅDE:

Säkerställa tillförlitliga identiteter



Digitaliseringen och internationaliseringen ställer ökade krav på snabb, säker och enhetlig identitetshantering. En korrekt grundidentifiering är avgörande för att en person ska kunna fullgöra sina skyldigheter och tillvarata sina rättigheter på ett tryggt och säkert sätt. Svensk identitetsförvaltning ska vara tillförlitlig och solid.

Felaktiga identiteter och felaktigt använda identitetsuppgifter möjliggör olika former av identitetsmissbruk, bland annat vid bedrägerier och brott mot välfärdssystemen. Det är därför angeläget att identitetsförvaltningen utvecklas och att de parter som utfärdar och förlitar sig på en identitet får effektiva möjligheter att motverka identitetsmissbruk. För att lyckas kommer det att krävas stora investeringar framöver.

Önskat läge

På Skatteverket har vi en sammanhållen, tillförlitlig och förutsägbar identitetshantering som innebär att vi har unika identiteter, det vill säga "en person – en identitet".

Människor, myndigheter och organisationer upplever överblick och ägande av sin identitet som grund för ökad tillit i samhället.

Vi har en mer sammanhållen identitetsförvaltning med ökad användning av biometri. Samordningsnummer med styrkt identitet är det som används brett i samhället. Myndigheter och andra aktörer som använder numren tar emot och tillämpar den information som finns om numren. Detta innebär att vår identitetshantering bidrar till att förhindra felaktiga registreringar, motverkar välfärdsbrott och stärker Sveriges säkerhet. Det innebär också en ökad trygghet för individen att bara hen kan agera som sig själv.

Vår kompetens är stärkt i identitetsfrågor och vi har, i samverkan med andra myndigheter, bidragit till att stärka den samlade nationella statliga kompetensen om identitetsfrågor.

Mål: Säkerställa tillförlitliga identiteter

KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har förbättrat riskhanteringen av felaktiga identiteter.
2. Vi har etablerat och integrerat ID-SPOC-³ funktionen och ID-forum i den operativa samverkan mellan myndigheter.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har utvecklat förmågan att lagra biometrisk data och kan motverka dubbla och multipla identiteter.
2. Vi har etablerat en funktion för gemensam identitetshantering på Skatteverket som säkerställer hög kvalitet på kontroll och jämförelse av dokument och biometri.
3. Vi har gett förutsättningar för Statens servicecenter att genomföra en stärkt och säker identitetskontroll.
4. Vi har bidragit till att stärka det myndighetsgemensamma arbetet kring identitetsfrågor.

³ ID-SPOC (ID Single Point of Operational Contact) ska vara en identitetsfokuserad hubb och kontaktpunkt för operativt samarbete mellan myndigheterna.



FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Utveckla digitalt hela vägen

Vi behöver gå från manuell hantering till automatiserade lösningar i ännu högre utsträckning, både utifrån kundens och Skatteverkets interna perspektiv.

Kundernas behov, nya uppdrag och regeländringar innebär ett behov av att göra en digital transformation för att säkerställa snabbare och mer tillförlitlig informationshantering. Tillgänglig information som ligger till grund för våra beslut behöver utnyttjas bättre för att möta behoven hos företag och privatpersoner i deras miljö.

Önskat läge

Skatteverket utgår ifrån kundens och verksamhetens behov av rätt information vid rätt tid. Det gör det enklare för kunden att göra rätt och svårare att göra fel, vilket också innebär en effektivare verksamhet för Skatteverket.



Vi har utvecklats Tuxedo i våra lösningar och därmed lagt grunden för de verksamhetsförnyelser som behövs inom beskattningen. Våra digitala system och tjänster bygger på modernare teknik och består av mindre komponenter för möjlighet till snabbare utveckling.

Vi har skapat förutsättningar så att fler ska kunna hantera sina situationer automatiserat och digitalt, vilket också förenklar för våra kunder. Våra digitala lösningar är anpassade utifrån gränsöverskridande situationer.

Utveckling sker i större utsträckning tillsammans med andra aktörer och fortsatt med utgångspunkt i kundens situation och vårt interna perspektiv. Detta bidrar till ett integrerat och förutsägbart möte i kundens vardag.

Mål: Utveckla digitalt hela vägen

KORT SIKT 1 ÅR

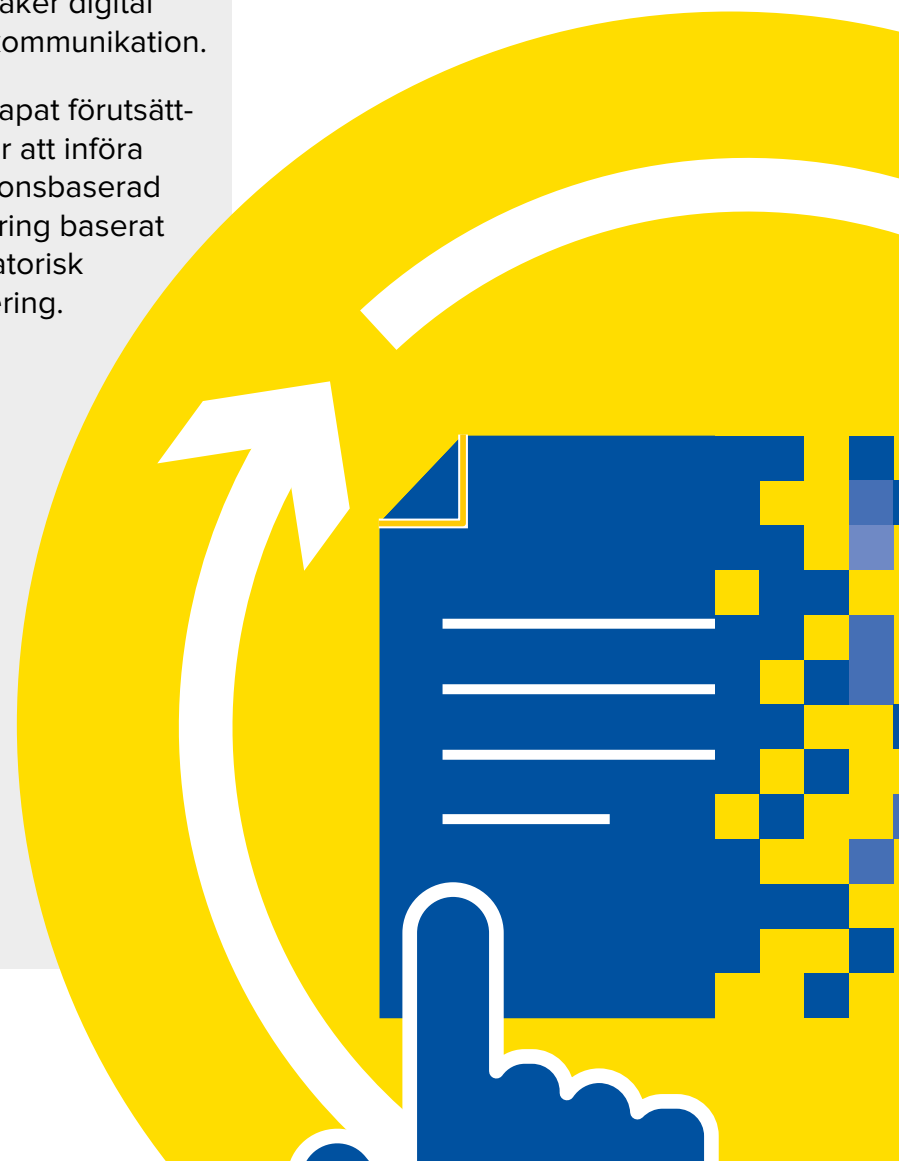
1. Vi har anpassat våra digitala tjänster för gränsöverskridande e-legitimationer och höjt säkerheten för elektroniska underskrifter.
2. Vi har påbörjat avvecklingen av Tuxedo i berörda delportföljer.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har avvecklat Tuxedo och därmed skapat förutsättningar för snabbare och bättre framtida utveckling.
2. Vi har ökat automatiserad myndighetsutövning⁴ och digitalt stöd.
3. Vi har en mer digitaliserad och därmed effektiviserad deklarationsprocess för privatpersoner.
4. Vi har etablerat stöd för den europeiska digitala identitetsplånboken (digital wallet).
5. Vi erbjuder fler digitala lösningar som används i kunders miljöer.
6. Vi har moderniserat våra register för beskattning och säkerställt livscykelhantering.

7. Vi har skapat fler möjligheter för kunden att möta Skatteverket genom säker digital tvåvägskommunikation.
8. Vi har skapat förutsättningar för att införa transaktionsbaserad rapportering baserat på obligatorisk e-fakturerings.

⁴ Myndighetsutövning som görs automatiskt av tekniska lösningar, det vill säga med relativt låg grad av mänsklig tillsyn.



FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Höja säkerhet och motståndskraft i fred, kris och krig



Det allvarliga säkerhetsläget har lett till omfattande förstärkningar inom både det militära och civila försvaret, där kraven och ambitionerna har ökat. Som beredskapsmyndighet och sektorsansvarig myndighet är Skatteverket en del i att leda Sverige och upprätthålla samhällets funktionalitet. Det kommer också ny lagstiftning som skärper kraven på Skatteverkets cybersäkerhetsarbete. Vi har i uppdrag att rusta oss för att upprätthålla vår samhällsviktiga verksamhet och sektorsansvaret i fred, kris och krig.

Den grundläggande säkerheten måste vara robust, med höga krav på skydd av medarbetare, information och lokaler samt cyber- och personalsäkerhet.

Önskat läge

Skatteverket har en väl etablerad och uthållig förmåga att bedriva samhällsviktig verksamhet i fred, kris och krig i en omvärld där hotbilden förändras snabbt. Vi har fortsatt att utveckla Skatteverkets ledning och styrning så att vi kan agera samlat och effektivt, både i vårt eget uppdrag och i vår roll som beredskapsmyndighet och sektorsansvarig myndighet. Skatteverket har bidragit till

att stärka den gemensamma motståndskraften genom att ta ansvar för att leda sektorn för försörjning av grunddata och bidra till den nationella samordningen på central nivå.

Vi har en robust och säker statlig it-drift som vi delar med andra myndigheter. Det innebär att vi levererar säkra kommunikationssystem, motståndskraftig infrastruktur och en förvaltning som skyddar våra informationstillgångar. Vi har en förmåga att detektera, analysera och hantera nya cybersäkerhetshot och attackmönster. Säkerhet genomsyrar vårt förhållningssätt i alla perspektiv, från informations- och cybersäkerhet och fysiskt skydd till personalsäkerhet och skydd mot infiltration och korruption. Vi har stärkt vår förmåga att skydda oss mot informationspåverkan genom till exempel AI-drivna angrepp.

Vi har ökat vår kunskap om det ansvar som myndigheten och vi som medarbetare har inom ramen för säkerhet och beredskap.

Mål: Höja säkerhet och motståndskraft i fred, kris och krig

KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har en struktur för kontinuerlig övning och samövning inom Skatteverkets organisation som praktiseras löpande.
2. Vi har fastställt en arkitektur för att säkerställa att vi har rätt förmåga, givet vår omvärld och vårt uppdrag, att detektera, analysera och hantera cybersäkerhetsincidenter på bästa sätt.
3. Vi har en tydlig uppdragsstyrning för att utveckla vår förmåga att utföra vårt uppdrag vid kris och krig.
4. Vi har beslutat Skatteverkets och respektive avdelnings beredskapsplan.
5. Vi har identifierat gap för att vidta åtgärder i syfte att säkra robustheten i våra informationssystem med anledning av den nya cybersäkerhetslagen.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har skapat förutsättningar och förmågor för att upprätthålla vår mest samhällsviktiga verksamhet i fred, kris eller krig oavsett om störningar påverkar våra geografiska, digitala, personella eller materiella förutsättningar.
2. Vi har arbetat systematiskt med informations- och cybersäkerhet för att skydda information och system som upprätthåller verksamheten och vi har stärkt förmågan att återställa vår verksamhet.
3. Vi har anpassat vår säkerhetsövervakning efter omvärld och uppdrag, både vad gäller bemanning och teknik, för att upprätthålla en digital motståndskraft, även i händelse av kris eller krig.
4. Vi lagrar, delar och kommunicerar säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter på olika nivåer utifrån behov.

5. Vi har arbetat kontinuerligt med vår säkerhetsstyrning⁵ för att skapa förutsättningar för att lösa vårt uppdrag och bevara förtroendet vid fred, kris och krig.

⁵ Säkerhetsstyrning är de processer och strukturer som vi använder för att säkerställa att vi kan hantera säkerhetsrisker effektivt. Det omfattar exempelvis fysiskt skydd, personalsäkerhet och skydd mot korruption.



FÖRFLYTTNINGSSOMRÅDE:

Kompetensutveckla och lära

Den pågående digitala transformationen och AI förändrar inte bara hur vi arbetar, utan också hur vi lär och leder. För att möta dessa förändringar behöver vi förstå både vad som sker och hur vi ska förhålla oss till det.

Det är avgörande att vi kontinuerligt lär och utvecklar vår kompetens.⁶ Vi måste bygga förmågor, relationer och strukturer för lärande som gör det möjligt att snabbt anpassa oss i takt med att behoven förändras. Samtidigt som vi behöver bygga för framtiden behöver vi stärka den kompetens som krävs för dagens arbetsuppgifter. Detta innebär att vi behöver prioritera kompetensutvecklingsinsatser som gör skillnad i praktiken.

Önskat läge

Skatteverket leder och agerar i förändring, komplexitet och osäkerhet samt skapar förutsättningar för en kultur som präglas av samverkan och kontinuerligt lärande. Medarbetare och chefer har rätt förutsättningar att utvecklas i linje med rollen som statsanställd, vårt upp-



drag och våra värderingar. Vi har stärkt vår förmåga att dra nytta av ny teknik och hantera komplexa förändringar genom att kombinera faktakunskap med ett analytiskt och kritiskt förhållningssätt.

Vår struktur för lärande fungerar väl och genomsyras av att lärande planeras och integreras i det dagliga arbetet. Vi satsar tid och resurser på ett kontinuerligt lärande utifrån verksamhetens behov, vilket även omfattar att planera, genomföra och följa upp kompetensutvecklingsinsatser. Insatser genomförs med ett tydligt stöd före, under och efter. Genom att vi skapar förutsättningar för kontinuerligt lärande utvecklar vi vår kompetens och gör oss mer effektiva, innovativa och rustade för framtiden, samtidigt som vi säkerställer rättssäkerhet och kvalitet i varje process och beslut.

⁶ Kontinuerligt lärande är den ständiga och vardagsnära processen där vi aktivt lär och utvecklas i flödet av vårt arbete och kan anpassa oss i takt med att uppdraget förändras medan kompetensutveckling är en planerad och avgränsad insats för att höja specifika kunskaper och färdigheter.

Mål: Kompetensutveckla och lära

KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har stärkt kompetensen inom utredningsmetodik.
2. Vi har stärkt kompetensen inom regelefterlevnad vid utveckling och inköp.
3. Vi har stärkt kompetensen inom identifierade faktaområden, inklusive de kompetensbehov som krävs för att uppnå samtliga önskade lägen.
4. Medarbetare och chefer har utvecklat förmåga och kompetens att hantera AI-teknikens möjligheter och risker samt kan använda AI på ett ansvarsfullt sätt.
5. Samtliga chefer har genomfört utbildningen Handlingskraftigt ledarskap i kris och krig.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har stärkt vår kompetens utifrån identifierade kompetensbehov samt vår förmåga att leda och agera i förändring, komplexitet och osäkerhet.



FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Kontrollera där det ger bästa möjliga effekt



I vår kontrollverksamhet granskar och bedömer vi information, källor och system i syfte att säkerställa riktigheten i tillgängliga uppgifter, minimera skatte- och folkbokföringsfelet, öka den framtida regelefterlevnaden samt stärka förtroende. För att ge bästa möjliga effekt behöver kontrollen ofta ske i kombination med andra åtgärder, som vägledning, verksamhetsutveckling och attitydpåverkan. Vi behöver bli bättre på att rikta och bedriva kontroll inom områden där den ger bästa möjliga effekt och områden där risken för fel och fusk är hög.

Önskat läge

Skatteverket genomför kontroll i ökad omfattning inom områden där kontroll ger störst effekt och där risken för fel och fusk är hög. Resultatet av våra kontroller följs upp och analyseras löpande genom utvecklade metoder och systemstöd.

Vi har en riskhantering som beaktar aktörer, informationskällor och samband i underliggande ekosystem. Genom att hantera och analysera stora datamängder på ett strukturerat sätt har vi förbättrat riskanalyser, urval och utredningar. Våra riskanalyser är styrande i planering och prioritering av vilka kontroller vi gör. Våra urval är mer träffsäkra och maskinella där det är möjligt. Vår utredningsmetodik och våra urval har förbättrats genom att vi har djup kompetens inom sakområden och förmåga att använda ny teknik inklusive AI.

Vi har förbättrat kvaliteten och säkerställt att vi kan använda nationell och internationell information från tredje part i verksamheten. Informationen används systematiskt och integrerat i våra kontroller. Vi tar ansvar för att den information vi delar med andra har en hög kvalitet.

Mål: Kontrollera där det ger bästa möjliga effekt

KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har utvecklat våra urval så att de i större utsträckning är data-drivna och maskinella.
2. Vi har genomfört kontroll i högre utsträckning inom områden där risken för fel och fusk är hög, där kontroll bedöms vara rätt åtgärd och kan uppnå bästa möjliga effekt.
3. Vi har förbättrat uppföljningen av genomförda kontroller.
4. Vi har förbättrat kvaliteten och ökat användningen av tredjepartsinformation i vår verksamhet.

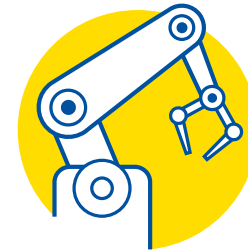
MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har gjort fler kontroller inom områden där risken för fel och fusk är hög, där kontroll bedöms vara rätt åtgärd och kan uppnå bästa möjliga effekt.



FÖRFLYTTNINGSOMRÅDE:

Effektivisera med AI och lagstiftning



AI kommer att förändra vår verksamhet i grunden och bidra till effektiviseringar, produktivitetsvinster och verksamhetsutveckling. AI blir inte bara ett tekniskt verktyg, utan en strategisk förändringskraft som utmanar våra synsätt på kunskap, ledarskap och mänskligt värde. Det handlar inte om teknik i sig – utan om hur människa och AI tillsammans skapar värde.

För att öka vår AI-mognad och skala upp utvecklingen och användningen av AI-lösningar behöver vi ta ett helhetsgrepp. Vi behöver utveckla nya förmågor för att säkerställa att vi har rätt tekniska, rättsliga, kunskapsmässiga och organisatoriska förutsättningar för en genomgripande förändring. Befintlig och kommande lagstiftning ger oss ökade möjligheter att bearbeta, använda och dela information med andra. Genom användning av AI förbättras förutsättningar för att på ett mer effektivt sätt tillvarata de möjligheter som lagstiftningen ger.

Önskat läge

Skatteverket har effektiviserat verksamheten med stöd av AI och de möjligheter som befintlig och ny lagstiftning ger. Det innebär att vi har kunskap om AI, effektiva arbetssätt och metoder för att identifiera och genomföra AI-tillämpningar med medvetenhet kring genomförbarhet, flexibilitet och nytta.

Vi har en utvecklad förmåga att nyttja AI i kombination med befintlig lagstiftning samtidigt som vi driver regeländringar för att möjliggöra behov av förflyttningen med stöd av AI.

Vår förmåga att hantera och skapa nytta av stora mängder data och information har utvecklats. Det innebär en mer effektiv riskhantering, en större effektivitet i vårt uppdrag som helhet och i vår samverkan med andra. Informationsdelning är säker och i allt väsentligt digital, vilket förutsätter en effektiv informationsstyrning.

Mål: Effektivisera med AI och lagstiftning

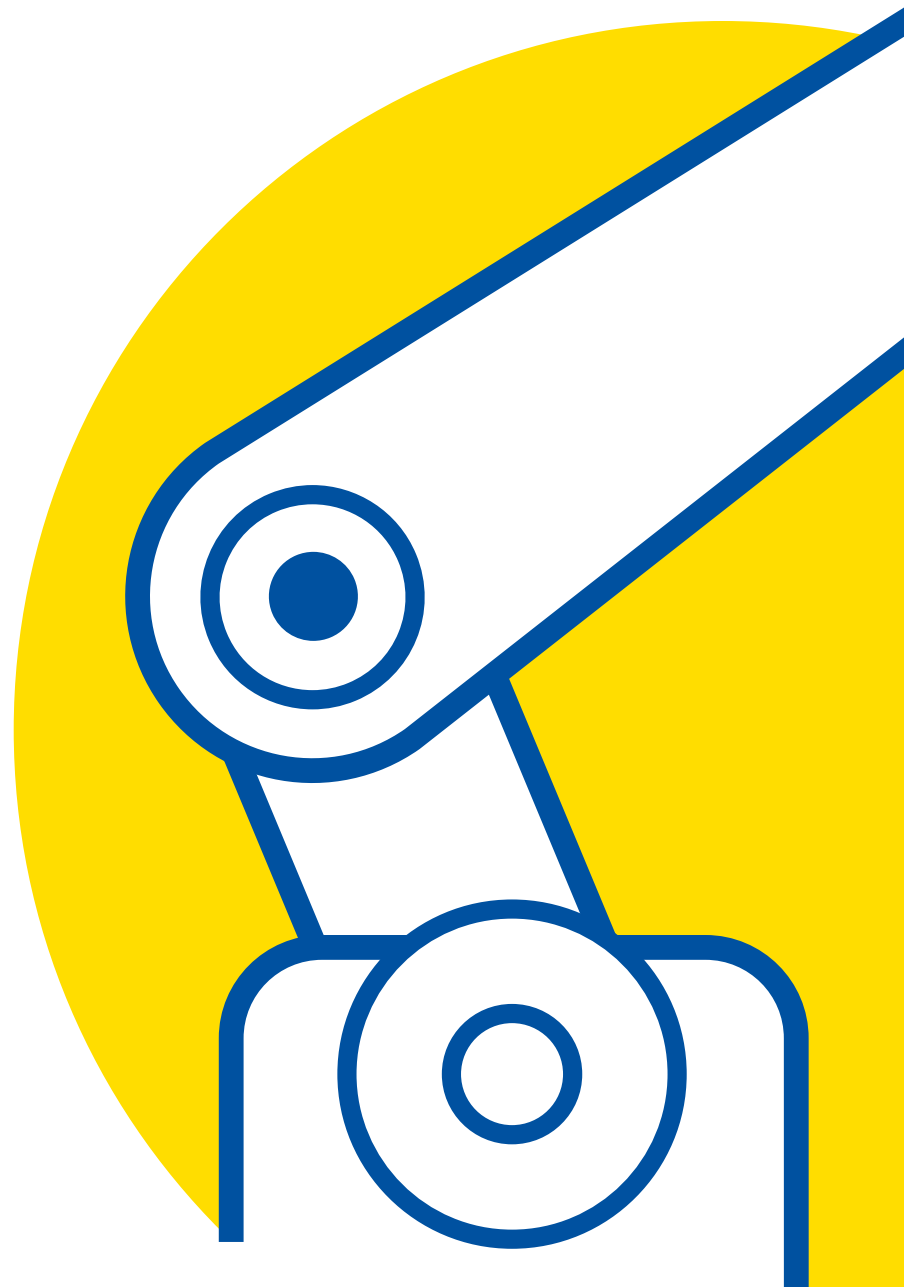
KORT SIKT 1 ÅR

1. Vi har effektiviserat verksamheten genom att införa M365 inklusive Copilot och AI-agenter samt säkerställt informationsförsörjning till dem.
2. Vi har infört en process och principer för att kunna mäta effekter.
3. Vi har etablerat en enhetlig förmåga att identifiera, analysera och besluta om utvecklingsinitiativ.
4. Vi har ökat omfattningen av informationsdelning med andra myndigheter, och den sker digitalt och mer automatiserat.
5. Vi har förtydligat och förstärkt vår informationsstyrning.

MEDELLÅNG SIKT 1–3 ÅR

1. Vi har effektiviserat verksamheten genom införandet av beslutade AI-initiativ⁷, AI-assistenter och agenter baserade på generativ AI.
2. Vi använder relevanta AI-verktyg i det rättsliga arbetet och kvalitetsarbetet samt har säkerställt en effektiv förvaltning av rättsliga data som möjliggör AI-användning.
3. Vi informationsförsörjer det rättsliga arbetet genom att ta in rättslig information i nära realtid från andra myndigheter och internationella organisationer.

⁷AI-mejlsvår, AI för utvecklare, AI för brottsutredningar, AI för bosättningskontroller





Uppföljning inom Skatteverket

På Skatteverket följer vi upp verksamheten på ett väl fungerande och kontinuerligt sätt för att få god och aktuell överblick över våra resultat och hur vi utför vårt uppdrag. Uppföljningen ger kunskap som hjälper oss att styra vår verksamhet och löpande kunna prioritera och utveckla vårt arbete. Den bidrar till att skapa enhetlighet och tillit, samt att vi får helhetssyn genom samverkan.

Verksamhetsplanen följs upp i månadsrapportering och fördjupad uppföljning. Alla avdelningar följer löpande upp sin verksamhet. Vid avvikelser signaleras det i den övergripande uppföljningsprocessen.



BILAGA
**Skatteverkets väsentliga risker
2026**



Skatteverkets väsentliga risker

Skatteverkets övergripande riskhantering utgår från myndighetens uppdrag och är en viktig del av 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 diskussioner identifierat fem väsentliga risker som vi för närvarande behöver kraftsamla kring.

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 och krig och förflyttningsområdet Vi ökar vår förmåga att höja säkerhet och motståndskraft i fred, kris och krig. Det innebär att åtgärder för att hantera väsentliga risker kan ingå i arbetet mot målen i verksamhetsplanen. Även andra åtgärder kan vara nödvändiga.

Skatteverkets fem 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 och krig
- risk för att Skatteverket på sikt inte klarar att möta verksamhetens och andra aktörers krav på förändringar av it-miljön i tid
- risk för att Skatteverket inte kan motverka korruption och andra oegentligheter
- risk för bristande skydd av säkerhetsskyddsklassad information (digital och fysisk)

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. Vår omvärld förändras hela tiden i en allt snabbare takt. It-utvecklingen och den digitala transformationen kommer ställa ökade krav på arbetssätt och processer. 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 och krig

Skatteverket har en central roll i det svenska samhället. Stora delar av vår verksamhet är klassad som samhällsviktig vilket innebär ett ansvar att upprätthålla beredskap och förmåga att hantera oväntade händelser med bibehållen kritisk grundnivå. Myndigheten måste kunna fullfölja sitt uppdrag oavsett yttre omständigheter.

Trots de investeringar och framsteg som gjorts inom beredskapsområdet kvarstår betydande sårbarheter. Den långsiktiga finansieringen av beredskapsarbetet är osäker, vilket riskerar att hämma utvecklingen av nöd-

vändiga kapaciteter. Dessutom behöver samordningen mellan avdelningar utvecklas för att möta de krav som ett sammanhållet beredskapsarbete ställer. Det finns därmed en risk för att Skatteverket inte kan upprätthålla sina samhällsviktiga verksamheter vid kriser, störningar eller krig, vilket kan få allvarliga konsekvenser för skattehantering, medborgarförtroende och samhällets funktionalitet i stort.

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

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; de 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 informations-

hantering. 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 säkert och att möta de förändringar som krävs.

Risk för att Skatteverket inte kan motverka korruption 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 korruption och otillåten påverkan, där nya hot växer fram kopplade till den organiserade brottsligheten. Korruption 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 korruption och otillåten påverkan utvecklas och intensifieras.

Skatteverkets arbete för att motverka korruption 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 korruption och andra oegentligheter, men också av att hantera och åtgärda dessa situationer när de upptäcks.

Risk för bristande skydd av säkerhetsskyddsklassad information (digital och fysisk)

Skatteverkets verksamhet bygger i hög grad på informationshantering, där skyddet av säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter och Nato Unclassified⁸ (uppgiftsklass) är avgörande för att upprätthålla både nationell säkerhet och förtroendet för myndigheten. Skatteverket saknar i dagsläget tillräckliga tekniska och organisatoriska förutsättningar för att hantera denna typ av uppgifter på ett säkert och ändamålsenligt sätt. Att åtgärda dessa brister kräver omfattande investeringar i både teknik och organisation. Det handlar om att bygga upp en robust infrastruktur, införa säkra digitala lösningar, utbilda personal och etablera tydliga rutiner.

Om risken inte hanteras finns en fara för säkerhetshotande händelser, bristande efterlevnad av säkerhetsskyddslagstiftningen och ett försvagat förtroende för Skatteverkets förmåga att skydda känslig information.

⁸ Informationssäkerhetsklass inom Nato som saknar svensk motsvarighet.

