

# 2009

Kronofogdens  
årsredovisning



## Innehållsförteckning

Rikskronofogden sammanfattar myndighetens resultat.....	2
<b>Resultatredovisning .....</b>	<b>4</b>
Redovisningens disposition.....	4
Organisation och styrning .....	5
Samlad bedömning av årets resultat.....	9
Summarisk process.....	15
Verkställighet och indrivning.....	19
Skuldsanering .....	26
Konkurstillsyn .....	29
Förebyggande kommunikation.....	32
Kundcenter .....	35
Övrig åiterrapportering.....	37
Statistiksammanställning.....	41
<b>Finansiell redovisning .....</b>	<b>46</b>
Resultaträkning.....	46
Balansräkning.....	47
Anslagsredovisning .....	48
Finansieringsanalys .....	50
Tilläggsupplysningar och noter .....	52
Sammanställning av väsentliga uppgifter .....	58
Ersättningar till Kronofogdens insynsråd.....	59
<b>Årsredovisningens undertecknande.....</b>	<b>60</b>

## Rikskronofogden sammanfattar myndighetens resultat

2009 har varit ett exceptionellt år för många, inte minst för oss på Kronofogden. Till följd av lågkonjunkturen har arbetstrycket på oss ökat kraftigt över i stort sett hela linjen. Aldrig har vi haft så mycket att göra. Aldrig tidigare har så många mål inkommit till den summariska processen, drygt 1,2 miljoner. Antalet inkommande konkurser, enskilda mål och omprövningsärenden inom skuldsaneringen har också ökat kraftigt. Den oro som lågkonjunkturen fört med sig för många människor har också yttrat sig i att fler ringt till vårt kundcenter för att få vägledning.

Höga krav har ställts på effektiviseringar för att kunna klara av anstormningen, inte minst mot bakgrund av att cirka hälften av de extra resurser som vi fått i tillägsbudgeten gått åt till att täcka de kostnader som automatiskt följer av ökande volymer, t.ex. kostnader för drift och underhåll av verksamhetssystemen. Vår ansträngda ekonomi har också hindrat oss från att kunna möta det externa trycket genom att anställa fler. Tvärtom har myndigheten i sin helhet varit tvungen att minska sin bemanning under året som följd av uppsägningar som ägde rum förra året. Vi har alltså, och kommer även fortsättningsvis, vara tvingade att göra mer arbete på färre personer. Effektiviseringar har ägt rum genom att i större utsträckning göra rätt från början, minska icke värdeskapande arbete och åstadkomma väl fungerande processer utifrån den nytta som vi genererar för dem vi finns till för, våra kunder – borgenärer, gäldenärer och allmänheten. Vår fortsatta kund- och processorientering har varit en viktig utgångspunkt för att kunna arbeta på ett annorlunda och smartare sätt. Vi har också tydliggjort hur den mest kritiska kärnverksamheten ska kunna upprätthållas, nu och fram till och med 2012, i de fall att prioriteringar kommer att bli nödvändiga.<sup>1</sup>

Jag kan konstatera att det pågående effektiviseringsarbetet har burit frukt. Vi har överlag lyckats upprätthålla goda handläggningstider. Vår produktivitet har ökat i all vår kärnverksamhet. Det är imponerande att summarisk process, som år efter år

effektiviserat sig, även under 2009 lyckats upprätthålla snabbheten i sin handläggning utan att nämnvärt förlora i kvalitet. Det är vidare mycket positivt att nu nästintill alla gäldenärer har utretts inom verkställigheten. Indrivet belopp är fortsatt mycket högt. Inom skuldsaneringen har vi tack vare en gemensam kraftsamling lyckats arbeta ner balanserna av omprövningsärenden, trots att inflödena ökat kraftigt. Fler har fått skuldsanering och få komma tillbaka med nya skulder. Inom konkurstillsynen hålls den kraftiga ökningen av nya konkurser fortfarande stången. Positiva effekter kan också konstateras till följd av vår förebyggande kommunikation, framför allt för barn och ungdomar. Jag kan också konstatera att vi lyckats hålla en hög tillgänglighet och ett gott bemötande gentemot våra kunder. Kvaliteten i vårt kundcenter är mycket god.

Utöver effektiviseringar och efter förut-sättningarna goda verksamhetsresultat har fokus legat på en fortsatt förstärkt ekonomi-styrning i syfte att öka kostnadsmedvetenheten och kostnadskontrollen inom myndigheten. Vi har också valt att renodla vår roll som kund och beställare gentemot det med Skatteverket gemensamma verksamhetsstödet. Vi har tillsammans identifierat tydliga tjänster som syftar till att beställare och leverantörer ska få en gemensam och tydlig uppfattning om innehållet i det som ska levereras och vad det får kosta. Jag är glad över att kunna säga att arbetet för en ökad kostnadsmedvetenhet har burit frukt. Myndighetens kostnadseffektivitet har ökat, vilket betyder att kostnaden per ärende och mål överlag har blivit lägre.

De positiva verksamhetsresultaten har gett avtryck i hur våra kunder uppfattar oss, vilket naturligtvis är det yttersta beviset för att vi utvecklats åt rätt håll. Svenskt kvalitetsindex visar att företagets förtroende för oss uppgår till 72 på en skala om 100, vilket placerar Kronofogden på fjärde plats av samtliga myndigheter som ingår i studien. Det är ett mycket bra resultat. Det är också mycket glädjande att förtroendet för oss hos privatpersoner har ökat med över 30 procent sedan förra året! Det finns ingen annan i studien medverkande myndighet som åstadkommit en så positiv utveckling. De positiva resultaten vittnar om att det tuffa läget vi befinner oss i

<sup>1</sup> Kronofogdens 3-årsplan 2010-2012.

också erbjuder möjligheter till att bl.a. kritiskt genomlysna den egna verksamheten, ifrågasätta varför vissa moment görs, för vem vi utför våra tjänster och hur vi kan jobba smartare. Den möjligheten har tagits till vara av Kronofogdens chefer och medarbetare som visat prov på lojalitet, arbetsvilja och stor skicklighet. Det är jag mycket stolt och glad över.

Men, även om vi i vår verksamhet efter omständigheterna lyckats relativt väl, är det viktigt att lyfta fram även de områden där vi inte nått upp till förväntningarna. Resurserna har helt enkelt inte räckt till för att klara av och täcka allt. Även om vår ekonomistyrning utvecklats positivt och kostnadseffektiviteten i verksamheten har ökat, har vi haft svårt att överblicka effekterna av nya redovisningsprinciper. Jag kan konstatera att myndigheten måste bli bättre på att prognostisera sina kostnader. Mot bakgrund av myndighetens mycket ansträngda ekonomiska situation, där det ekonomiska manöverutrymmet har varit lika med noll, har kostnadsökningarna till följd av de nya principerna kunnat täckas tack vare att den medgivna anslagskrediten utökats för myndigheten vid två tillfällen. Redovisningskompetensen behöver förstärkas, både hos oss och vår leverantör Verksamhetsstöd. Även i övrigt behöver vår ekonomistyrning fortsatt stärkas och en handlingsplan är under utarbetande.

Ett annat förbättringsområde handlar om vår kvalitet. Brister i kvaliteten har sannolikt uppkommit som en följd av det produktionstryck som ökade ärendeflöden inneburit. Exempelvis behöver slarvfelet inom summarisk process minska, dokumentationen inom verkställigheten förbättras och handläggningen av de ansökningar om skuldsanering som lett till avslag förbättras.

Det finns vidare en risk för att de goda verksamhetsresultaten kan komma att försämrats, och det relativt snabbt. Framtiden bjuder på många osäkerheter för oss som kan komma att påverka vår verksamhet i hög

utsträckning. När räntenivåerna stiger och lagda varsel leder till uppsägningar finns risk för att allt fler medborgare får svårigheter att göra rätt för sig under 2010. Det är därför bra, och nödvändigt, att vi för detta ändamål får resurstillskott de närmaste åren som kommer. Pengarna behövs, men täcker inte upp vårt behov fullt ut. Samtidigt ställs vi inför nya utmaningar som t.ex. en ny skuldsaneringslagstiftning, som även den förväntas generera ökande ärendevolym. Effektiviseringsarbetet måste därmed fortsätta. Vi kan även komma dithän att vi tvingas prioritera viss verksamhet framför annan, vilket i vissa stycken riskerar att innebära längre handläggningstider för vissa ärendetyper alternativt att kvaliteten i vissa stycken sjunker. Jag är också orolig för att medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa kommer att bli lidande. Redan nu är stressen ett stort problem, vilket jag ser allvarligt på. Rejåla insatser krävs av olika slag för att hålla nere stressen och sjukfrånvaron.

Framtidens utmaningar är många och Kronofogden är redo så långt det är möjligt att möta dessa. Myndigheten är ”på tå” genom en frekvent uppföljning och genom ett aktivt och systematiskt omvärldsanalytiskt arbete som ger oss kontinuerlig information om förändringar i vårt samhälle. Beredningsplaner finns framtagna för att möta de ökande inflödena och gemensamma prioriteringar för myndigheten är tydligt definierade och kommunicerade i organisationen. Vårt arbete för att säkra en ekonomi i balans är noggrant planlagt liksom hur vi som bra beställare kan bidra till en ökad effektivitet i Verksamhetsstöd. Beredskapen är med andra ord hög. Kronofogden har mobiliserat. Tillsammans med det faktum att vi på myndigheten har fantastiska medarbetare och chefer som gjort strålande insatser under 2009 bedömer jag att vi står väl rustade att möta framtiden.

*Eva Liedström Adler*  
Rikskronofogde

## Resultatredovisning

### Redovisningens disposition

Årsredovisningen ska ge regeringen underlag för uppföljning av verksamheten vid Kronofogdemyndigheten, nedan benämnd Kronofogden eller myndigheten, genom att ge en rättvisande bild av verksamhetens resultat samt myndighetens ekonomiska resultat och ställning. Kronofogden ska analysera och kommentera resultatet med utgångspunkt i regleringsbrevets mål för 2009 och de mål som myndigheten själv ställt upp med utgångspunkt i regleringsbrevet.

Resultatredovisningen inleds med föreliggande disposition och följs därefter av en beskrivning av myndighetens organisation och styrning. I detta avsnitt beskrivs kortfattat hur myndigheten arbetat med sin interna styrning och kontroll. I avsnittet som följer redovisas bl.a. Kronofogdens samlade bedömning av årets resultat avseende produktivitet, kvalitet, effektivitet och enhetlighet samt i relation till myndighetens övergripande mål enligt regleringsbrevet. I avsnittet kommenteras även myndighetens ekonomiska ställning och ekonomistyrning, samverkan med andra aktörer samt utvecklingen för att åstadkomma en e-förvaltning.

En redovisning följer därefter per verksamhetsgren, nedan benämnd process. Även myndighetens stödprocesser för förebyggande kommunikation och kundcenter, för vilka myndigheten har egna uppsatta mål, redovisas separat för att ge regeringen en heltäckande och rättvisande bild av myndighetens verksamhet och resultat. Eftersom myndigheten vill redovisa verksamheten som en sammanhållen, delvis kronologisk process, inleds den processspecifika redovisningen med den summariska processen.

I syfte att sammanfatta och tydliggöra myndighetens resultat inleds respektive avsnitt med en mål- och resultatruta, i vilken mål, återrapporteringskrav, ärende- och målinflöde, avslut samt ekonomisk och personell resursförbrukning framgår.<sup>2</sup> Jämförelser i

<sup>2</sup> Med nyttjade personella resurser avses antalet årsarbetskrafter i december månad 2009. Med nyttjade ekonomiska resurser avses kostnader minus intäkter.

redovisningen görs med 2008 om inget annat anges. Jämförelser som omfattar de tre senaste åren återfinns i statistiksammanställningen. I mål- och resultatrutorna lämnas även en bedömning av huruvida målen (regeringens och myndighetens egna) är uppfyllda samt en bedömning av verksamhetens produktivitet, kvalitet, effektivitet och enhetlighet.

- *Produktivitet* avser antal avslutade ärenden och mål per årsarbetskraft. Antal årsarbetskrafter utgår från inrapporterad tid i myndighetens tidredovisningssystem. Inom ramen för produktiviteten vägs även kostnadseffektiviteten in, som avser styckkostnad per ärende.<sup>3</sup>
- *Kvalitet* avser en bedömning av främst den rättsliga kvaliteten, men hänsyn har även tagits till process- och produktkvalitet. Kvalitet bedöms bl.a. utifrån genomförda kvalitetsuppföljningar och stickprov.
- *Effektivitet* avser en bedömning av de effekter som verksamheten har genererat för myndighetens kunder.
- *Enhetlighet* avser en bedömning av i vilken utsträckning som myndighetens kunder får en likvärdig hantering i myndighetens olika avdelningar, enheter och team.

Bedömningen av ovan aspekter uttrycks i en fyrgradig skala: A) utmärkt, B) bra, C) godtagbart, men bör förbättras, samt D) måste förbättras. Bedömningarna syftar till att möjliggöra en diskussion med fokus på myndighetens resultat samt till att kunna följa resultatutvecklingen över tid. Efter respektive mål- och resultatruta innehåller redovisningen per process en mer ingående resultatredovisning, i vilken bedömningarna motiveras. En samlad bedömning av resultatutvecklingen lämnas också.

Jämförelsen i detta avseende med föregående år är inte fastprisberäknad. De ekonomiska resurser som nyttjats av stödprocesserna har fördelats på verksamhetsgrenarna.

<sup>3</sup> För verkställigheten kompletteras produktivitetsmättet med en bedömning av antalet vidtagna åtgärder. För konkurstillsynen kompletteras mättet med en bedömning av nedlagd tid per olika konkurstyper.



Flertalet av regleringsbrevets övriga återrapporteringskrav redovisas i respektive processavsnitt. Detta gäller återrapporteringskraven att bedöma enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet per verksamhetsgren, vilket redovisas för myndigheten samlat även i avsnittet Samlad bedömning av årets resultat. I processavsnitten redovisas även återrapporteringskravet om spridningen mellan och inom organisatoriska enheter för sådana mått och indikatorer där det rör sig om omotiverade skillnader. Återrapportering av internationellt samarbete och organiserad brottslighet redovisas under avsnittet Verkställighet och indrivning. Återrapportering av förebyggande arbete i form av service och information rapporteras under avsnitten Organisation och styrning, Samlad bedömning av årets resultat, Förebyggande kommunikation och Kundcenter.

I det därpå följande avsnittet, Övriga återrapporteringskrav, redovisas återrapporteringskraven om enkla och tidsenliga regler. I avsnittet redovisas även återrapporteringskraven om kompetensförsörjning och sjukfrånvaro, enligt förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.

Därefter följer en statistiksammanställning, i vilken väsentliga mått och indikatorer som används i resultatredovisningen för att belysa och bedöma verksamhetens utveckling och resultat sammanställs för perioden 2007-2009. I statistiksammanställningen redovisas även skälen för eventuella avbrutna tidsserier för enskilda mått och indikatorer. Kronofogdens finansiella rapportering avslutar redovisningen.

## Organisation och styrning

Sedan 1 januari 2008 är Kronofogden en fristående myndighet. Myndigheten leds av rikskronofogde som svarar för myndighetens verksamhet i alla delar.

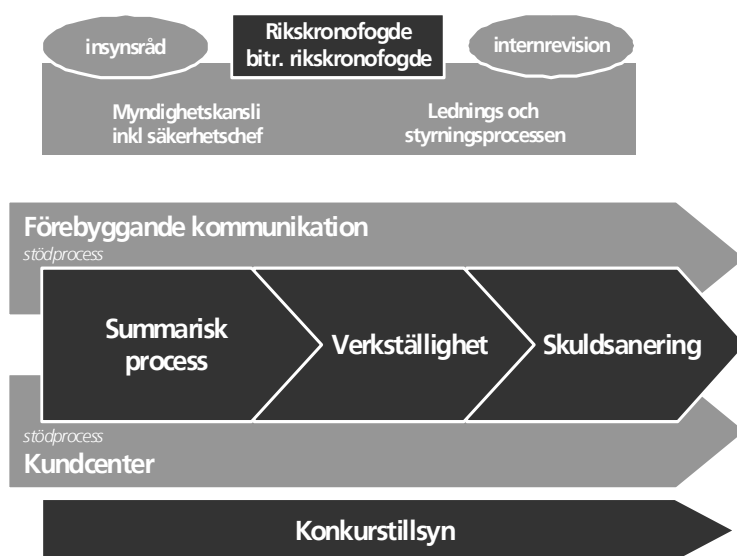
Kronofogden bedriver sin verksamhet på 44 orter i landet och är, med utgångspunkt i verksamhetsgrenarna, organiserad i fyra

verksamhetsprocesser: summarisk process, verkställighet, skuldsanering och konkurstillsyn. Myndigheten har därtill två stödprocesser för förebyggande kommunikation och kundcenter samt fyra lednings- och styrningsprocesser. Varje process leds av en processägare.

Kronofogden nyttjar i enlighet med sin instruktion Verksamhetsstöd (VE) tillsammans med Skatteverket.<sup>4</sup> I enlighet med upprättade avtal och beställningar ska VE leverera tjänster inom ett flertal områden, t.ex. personal- och ekonomiadministration, inköp och it.

Från och med 2008 har Kronofogden en internrevision och ett insynsråd. Internrevisionens uppgift är att granska och lämna förslag till förbättringar av den interna styrningen och kontrollen inom Kronofogden. Internrevisionens arbete innefattar bl.a. att granska arbetet med riskhantering samt efterlevnaden av policys och riktlinjer. Internrevisionen rapporterar till rikskronofogden.

Figur 1. Kronofogdens organisation 2009



<sup>4</sup> Verksamhetsstöd för Skatteverket och Kronofogden. Verksamhetsstöd är en organisatorisk del av Skatteverket.

### **Intern styrning och kontroll**

Kronofogdens interna styrning och kontroll har utvecklats. En strategisk riskanalys har tagits fram för att minska risker för att Kronofogdens 3-års mål inte ska kunna uppnås (läs mer nedan om målarbetet). I övrigt har arbetet med intern styrning och kontroll ytterligare förankrats i organisationen och ses numera i huvudsak som en integrerad och naturlig del av myndighetens planering och uppföljning. Arbetet har förts allt längre ut i organisationen och dokumentationen av processen har förbättrats. Ett omfattande arbete har också bedrivits med att revidera och därmed åstadkomma en mer ändamålsenlig internkontroll.

Genom uppföljning av processen för den interna styrningen och kontrollen kan konstateras att positiva resultat genererats. Med hjälp av kontrollåtgärder har myndigheten lyckats minska riskvärdena på ett stort antal risker, vilket är positivt. Samtliga processägare för myndighetens kärnverksamhet bedömer också att den interna styrningen och kontrollen är betryggande.

Trots en till stora delar positiv utveckling av den interna styrningen och kontrollen finns vissa förbättringsområden. Myndigheten har haft svårigheter att till fullo förutse konsekvenserna av de nya principerna om kostnads- mässig anslagsavräkning och därtill ändrade rutiner. Den ökade anslagspåverkan till följd av de nya redovisningsprinciperna har kommit att uppgå till 65 miljoner kronor, mot i början av året prognostiserade 30 miljoner kronor. Brister i redovisningskompetens samt bristande kommunikation mellan Kronofogden och myndighetens redovisningsleverantör VE har bidragit till svårigheterna för myndigheten att ta fram goda prognosunderlag för sina kostnader. Förbättringsåtgärder kommer nu att vidtas. En redovisningsansvarig kommer att tillsättas, kopplingen mellan Kronofogdens och myndighetens redovisningsleverantör VE att stärkas och erforderliga rutiner att inrättas. Därtill är en handlingsplan för att minska myndighetens kreditutnyttjande och för att kunna hantera det ökande ärendeflödet under utarbetande, i enlighet med givet regeringsuppdrag.

Ytterligare exempel på förbättringsområden som kommer att fokuseras under 2010 handlar om att åstadkomma spridning och förankring av arbetet med intern styrning och kontroll

längre ut i organisationen samt att söka minska riskerna som myndighetens utvecklings- verksamhet är förenad med. Myndighetens kravställande i relation till VE behöver också tydliggöras.

En viktig aspekt av Kronofogdens interna styrning och kontroll handlar om myndighetens arbete med mål. I syfte att tydliggöra den myndighetsgemensamma, strategiska styrningen, ge mer stabila förutsättningar för verksamheten och stärka kundorienteringen har beslut fattats om en ny målstruktur. Den nya strukturen innebär att Kronofogden från och med 2010 kommer att arbeta mot 3-års mål. De elva 3-års målen är gemensamma för myndigheten och uttrycker myndighetens främsta förbättringsområden utifrån hur väl verksamheten svarar upp mot kundernas behov och förväntningar. Tidigare har varje enskild process haft sina egna mål. Den nya målstrukturen innebär en kraftig förenkling av en tidigare alltför komplicerad modell, vilket i sin tur kommer att underlätta myndighetens kommunikation, både internt och externt, om vad myndigheten ska uppnå. Den nya målstrukturen uttrycks i Kronofogdens 3-årsplan för perioden 2010-2012.

Utvecklingen av portföljstyrningen har fortsatt i syfte att öka överblicken och den sammanhållna styrningen av främst it-utvecklingsprojekt, möjliggöra prioriteringar mellan projekt liksom prioriteringar av förslag till nya projekt. Portföljstyrningen syftar även till att ha kontinuerlig kontroll över projektens budget och kostnader, dess påverkan på arbetsbelastningen i organisationen samt planerade effekthemtagningar. För att åstadkomma en sammanhållen utvecklingsverksamhet och finna myndighetsgemensamma lösningar har därtill arbetet fortsatt med att utveckla en tjänsteorienterad arkitektur för myndighetens it-system. Utvecklingsarbetet syftar till att, utifrån verksamhetens behov, skapa flexibla it-system som är enkla att byta ut. Arbetet syftar också till att återanvända gemensamma system för flera processer samt om möjligt skapa gemensamma applikationslösningar. Arbetet har påbörjats i enlighet med denna ambition t.ex. vad avser arbetssätt och it-stöd för gemensam delgivning.

Relationen till VE har utvecklats. Kronofogden har valt att från och med 1 juli lämna den med Skatteverket gemensamma ägarstyrelsen för

VE i syfte att renodla Kronofogdens roll som kund och beställare. Vidare har en tjänstepaketering genomförts, vilken innebär att innehållet i de abonnemang som Kronofogden årligen tecknar avtal om med VE har paketerats om till tjänster. Tjänstepaketeringen syftar till att öka kostnadsmedvetenheten för båda parter liksom till att öka beställarens möjligheter till uppföljning och beslut.

Leverantören ska å sin sida få ökade möjligheter till effektivisering av sin verksamhet. Även en ny tjänsteutvecklings- och avtalsprocess har utvecklats, i syfte att ge beställare och leverantör en tydligare och gemensam uppfattning om innehållet i tjänsterna. Därtill har rollerna som kund och beställare i avtalsprocessen tydliggjorts.

## Kund- och processorientering utvecklas

### Mål

Information och service inom Kronofogdens område ska vara behovsanpassad och lättillgänglig.

### Måluppfyllelse

Ej uppfyllt

### Återrapporteringskrav

Kronofogden ska återrapportera de insatser som har genomförts för att göra information och service mer behovsanpassad och lättillgänglig.

En strategi för effektiva kundmöten har arbetats fram i syfte att skapa enkelhet, kostnadseffektivitet och enhetlighet i myndighetens möte med dess kunder och därmed öka kundnöjdheten. Strategin anger vilka grundläggande förhållningssätt som ska gälla för samtliga medarbetare och chefer i relationen till våra kunder samt vilka kommunikationskanaler som ska nyttjas i vilka sammanhang. Strategin anger bl.a. hur de elektroniska mötena via webb och e-tjänster ska kunna öka liksom att brev i så hög utsträckning som möjligt ska ersättas av kontakter via telefon. Genom att myndigheten gör rätt från början, i detta fall kommunicerar via rätt kanal, ska begripligheten i myndighetens information öka och därmed ska kunderna inte behöva kontakta myndigheten flera gånger. Ett implementeringsarbete ska påbörjas under 2010. Förväntan är att strategin på sikt ska bidra till nöjdare kunder och ett ökat förtroende, samtidigt som myndigheten också ges möjligheter att spara pengar.

Dialoger har förts med myndighetens kunder för att förenkla och anpassa information och service. Myndigheten har vid ett antal tillfällen träffat de största ingivarna och borgenärerna i syfte att identifiera potentiella förbättringsområden i det gemensamma arbetet. Utifrån träffarna har handlingsplaner upprättats. En särskild ingivardag har också genomförts där myndigheten träffat representanter för de största ingivarna och borgenärerna för att informera om viktiga frågor. Ett systematiskt arbete för att fånga in signaler från kunderna

har också bedrivits av myndighetens kundcenter. Utifrån signalerna har insatser vidtagits för att förbättra myndighetens information och service.

Signaler från kunderna och omvärlden i övrigt har därtill omhändertagits med hjälp av en utvecklad omvärldsanalys. Ett internt omvärldsnätverk med representation från samtliga processer har skapats och en omvärldsportal, som är möjlig för alla medarbetare att ta del av, har nyttjats och uppdaterats löpande med omvärldssignaler som har bäring på myndighetens mål. Myndighetens omvärldsanalys har utgjort ett viktigt underlag till myndighetens styrning. Vidare kan nämnas att en översyn av språk och utformning av myndighetens vanligaste blanketter har initierats. Riktlinjer har också tagits fram i syfte att skapa ett enhetligt agerande i myndighetens telefonkontakter med kunderna.

I syfte att fullfölja kund- och processorienteringen har myndigheten fortsatt med att på ett systematiskt sätt kartlägga och analysera arbetsflöden i verksamheten och därmed tydliggöra de värdeskapande momenten ur ett kundperspektiv. Arbetet med att utveckla mät-system har också fortsatt inom bl.a. konkurstillsynen. Ett arbete har även inletts med att ta fram mått som bättre beskriver hela Kronofogdens verksamhet ur ett kundperspektiv. Det övergripande och sammanhållande ansvaret på myndigheten har också tydliggjorts för att genomföra kundundersökningar.



Tillsammans med de aktiviteter som redovisas under avsnitten Samlad bedömning av årets resultat, Förebyggande kommunikation och Kundcenter, kan konstateras att insatser vidtagits i syfte att göra information och service mer behovsanpassad och lättillgänglig. Kronofogdens tillgänglighet har också, bl.a. tack vare kundcenter, ökat i termer av att fler kunder kunnat bemötas i telefon och via e-post.

Redovisade aktiviteter har sannolikt därmed bidragit positivt till att kundernas nöjdhet med myndigheten ökat. I Svenskt Kvalitetsindex (SKI) årliga mätning framkommer att Kronofogden är den myndighet som förbättrat sin kundnöjdhet mest av alla de myndigheter som ingått i studien. Kronofogden har bland privatpersoner som varit i kontakt med myndigheten, företrädesvis gäldenärer, glädjande nog förbättrat sitt index vad avser kundnöjdhet från 45,9 till 54,9 på en skala om 100, vilket utgör en ökning om nästan 20 procent. Det är också glädjande att myndighetens kunder i form av företag anger ett index på 62,9, vilket är högre än genomsnittet för övriga myndigheter.<sup>5</sup>

I syfte att öka servicen till medborgare och företag har, utöver servicekontoret i Nordstan, Göteborg, servicekontor även öppnats i Angered och Västra Frölunda tillsammans med Skatteverket och Försäkringskassan. Kronofogden tillhandahåller där sammanhållen och myndighetsgemensam service (läs mer under avsnittet Samverkan har utvecklats med andra aktörer).

Det återstår dock ett antal centrala aktiviteter för att myndigheten ska kunna hävda att information och service både är lättillgänglig och behovsanpassad. Kronofogden behöver, där det finns legala möjligheter, bl.a. ta kontakt med sina kunder i högre utsträckning via telefon än via brev. Därtill behöver myndighetens webbplats kundanpassas. Ett sådant arbete kommer att påbörjas under 2010. Slutligen behöver fler e-tjänster utvecklas, vilket dock är beroende av förändringar i lagstiftningen. När dessa aktiviteter genomförts kommer såväl tillgängligheten som behovsanpassningen i information och service att öka ordentligt och målet sannolikt att nås.

<sup>5</sup> Svenskt kvalitetsindex 2009, Myndigheter Sverige – privatpersoner och företag.

## Samlad bedömning av årets resultat

<p><b>Mål för utgiftsområde Skatt, tull och exekution</b> Att säkerställa finansiering av den offentliga sektorn och bidra till ett väl fungerande samhälle för medborgare och näringsliv samt motverka brottslighet.</p>	<p><b>Måluppfyllelse</b> Uppfyllt</p>
<p><b>Återrapporteringskrav</b> Kronofogden ska göra en bedömning av hur myndigheten bidragit till uppfyllandet av målet.</p>	
<p><b>Mål för verksamhet Exekution</b> En god betalningsvilja ska upprätthållas i samhället och företeelser som kan leda till överskuldssättning ska motverkas. Medborgare och företag ska ha förtroende för Kronofogdemyndighetens verksamhet och det ska vara lätt för medborgare och företag att göra rätt för sig.</p>	<p>Uppfyllt</p>
<p><b>Återrapporteringskrav</b> Kronofogden ska göra en bedömning av resultatutvecklingen med utgångspunkt utifrån målen för verksamheten.</p>	
<p><b>Generellt återrapporteringskrav</b> Kronofogden ska redovisa en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet totalt för myndigheten. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.</p>	<p><b>Bedömning</b><sup>1)</sup> Produktivitet: A Kvalitet: C Effektivitet: B Enhetlighet: B</p>
<p><b>Ärendeinflöde och handläggning (totalt för myndigheten)</b></p> <p>3 479 515 inkomna mål och ärenden 3 552 912 avslutade mål och ärenden<sup>2)</sup></p>	<p><b>Förändring sedan 2008 i procent</b> + 9 procent + 3 procent</p>
<p><b>Resursförbrukning</b></p> <p>1 619 890 tkr 2 094 årsarbetskrafter</p>	<p><b>Förändring sedan 2008 i procent</b> - 3 procent - 4 procent</p>

1) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras.

2) Med avslutade ärenden och mål avses för verkställighet och indrivning ärenden som betalats, återkallats eller preskriberats.

### Produktiviteten och kostnadseffektiviteten har förbättrats

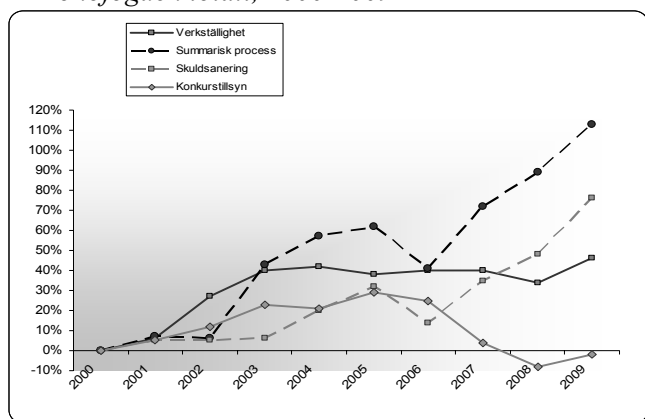
Det rådande konjunkturen har inneburit ett kraftigt ökat ärendeinflöde till Kronofogden. Nästan 3,5 miljoner ärenden och mål har inkommit, vilket är en ökning med nio procent. De största inflödesökningarna kan konstateras till den summariska processen och konkurs-tillsynen där inflödet ökat med 18 respektive 20 procent. Tidigare "all time high" från 2008 har därmed passerats inom den summariska processen. Även inflödet av enskilda mål har ökat kraftigt, med 14 procent.

Genom ytterligare effektiviseringar har anstormningen kunnat hanteras relativt väl, vilket bedöms som mycket positivt.

Antalet pågående ärenden har dock ökat i delar av myndigheten, t.ex. inom delgivning och konkurstillsynen.

Samtidigt som inflödena ökat har också fler ärenden och mål avslutats, både totalt och per årsarbetare, vilket inneburit att myndighetens produktivitet har ökat i all kärnverksamhet. Färre personer har presterat mer. Särskilt stor har produktivitetsoökningen varit inom skuld-saneringen och den summariska processen, men även inom verkställigheten och konkurstillsynen har produktiviteten ökat, vilket är glädjande.

Diagram 1. Produktivitet utveckling Kronofogden totalt, 2000-2009\*



\*Diagrammet visar procentuell förändring sedan år 2000.

Under 2000-talet har produktiviteten inom den summariska processen och skuldsaneringen ökat med hela 113 respektive 76 procent.

Utöver en ökad produktivitet har också kostnadseffektiviteten ökat för en stor del av verksamheten, vilket betyder att handläggningen av ett mål och ärende har blivit billigare. Förbättringen i detta avseende har varit särskilt stor inom den summariska processen och skuldsaneringen.

Det höga tempot inom produktionen har dessvärre skett på bekostnad av medarbetarnas arbetsmiljö. Fler medarbetare upplever en allt högre stress, vilket är oroande. Än så länge har dock inte den ökande stressnivån lett till en ökad sjukfrånvaro. Läget behöver följas nogsamt och åtgärder vidtas (läs mer under avsnittet Kompetensförsörjning och arbetsmiljö).

### Kvaliteten är godtagbar men bör förbättras

De kvalitetsuppföljningar som har genomförts visar att verksamheten överlag fortsatt håller en godtagbar kvalitet. Flera vidtagna insatser har haft en positiv effekt på kvaliteten, t.ex. har den dialog som förts mellan summarisk process och ingivare lett till vissa positiva effekter på kvaliteten, vilket bl.a. fört med sig att antalet kompletteringar minskat. Den rättsliga kvaliteten bedöms överlag vara hög i myndigheten. Inom t.ex. konkurstillsynen finns ytterst få kvalitetsbrister i dagsläget. Det är också positivt att kvaliteten på kundcenters bemötande av kunderna visar på en förbättring jämfört med förra året.

Tydligt är dock att det ökade produktionstrycket på myndigheten till följd av ökande ärendinflöden har kommit att påverka kvaliteten negativt. Kvaliteten har i flera stycken försämrats och framstår numera som myndighetens främsta förbättringsområde, till skillnad mot enhetligheten som tidigare varit det främsta förbättringsområdet men som nu utvecklats positivt. De kvalitetsbrister som noterats tidigare kvarstår och rör bl.a. slarvfel och dokumentation. Brister i dokumentationen av handläggningen och sedermera bedömningarna kan skapa brister i spårbarhet och transparens. De kvalitativa brister som uppdagades inom den summariska processen föregående år i form av slarvfel m.m. kvarstår. Vissa nya brister har därtill uppdagats, varav vissa mer allvarliga, t.ex. vad avser brister i arkiveringsrutiner. Det främsta förbättringsområdet inom verkställigheten rör dokumentationen av handläggningen. Brister i dokumentation är en kvalitetsbrist i sig, samtidigt som bristen också medför svårigheter att bedöma kvaliteten i övrigt. Ett intensivt förbättringsarbete är igångsatt för att råda bot på denna brist. Brister finns även inom skuldsaneringen, där förbättringar behöver komma till stånd vad gäller handläggningen och däri bedömningarna av de ansökningar om skuldsanering som lett till avslag. Även här har ett intensivt arbete initierats för att komma tillrätta med bristerna.

### Effektiviteten är fortsatt hög

Kronofogdens verksamhet har i relation till sitt uppdrag genererat goda effekter för sina kunder. Snabbheten inom den summariska processen har kunnat upprätthållas och tiden från ansökan till utslag har legat på ungefär samma nivå som förra året. Vidare har indrivet belopp hållits på en fortsatt hög nivå, vilket bidragit till att borgenärsfordringar blivit betalda. Det är också positivt att näst intill alla gäldenärer i Kronofogdens indrivningsdatabas har utretts. Antalet personer som beviljats skuldsanering har ökat och få personer som tidigare beviljats sanering återkommer med nya skulder, vilket är positivt. Myndighetens konkurstillsyn har fortsatt bidra till nedläggning av konkursförvaltarnas begärda arvoden och därmed till att begränsa konkurskostnaderna. Även det förebyggande arbetet har givit resultat. Samarbetet med Radiotjänst i Kiruna har t.ex. resulterat i att knappt 3 500 personer undvikit att bli restförda i Kronofogdens register. Kronofogdens arbete med

fokus på barns och ungas skuldsättning har också bidragit till att antalet restförda minderåriga minskat. Ytterligare en positiv effekt rör myndighetens tillgänglighet som ökats tack vare myndighetens kundcenter. Fler kunder har kunnat mötas totalt sett i telefon och e-post.

### ***Enhetligheten har förbättrats***

Kronofogdens enhetlighet bedöms som relativt god. Enhetligheten inom och mellan myndighetens olika organisatoriska delar (processer, avdelningar, enhet och team) har ökat. Det faktum att myndigheten numera är en myndighet har möjliggjort en enhetlig och mer kraftfull styrning t.ex. i form av omfördelningar av ärenden och mål mellan organisatoriska enheter samt i form av verksamhetskonzentrationer av t.ex. hantering av dödsbon och gäldenärer med skyddade personuppgifter.

Skillnader i handläggningstider fortsätter att minska inom både den summariska processen och skuldsaneringen. Ingivarnas bedömningar om summarisk process vittnar också om att enhetligheten har ökat. De regionala skillnader som tidigare funnits vad avser hur snabbt förstagångsgäldenärers ärenden handläggs inom verkställigheten har åtgärdats. Även i övrigt har enhetligheten inom verkställigheten ökat, t.ex. inom omräkningar av pågående löneutmättningsbeslut tack vare omfördelningar av resurser mellan avdelningarna. Inom konkurstillsynen har en god enhetlighet bibehållits och i vissa stycken ökat, bl.a. vad avser myndighetens syn på förvaltarkretsen.

Även om utvecklingen är positiv finns ändå områden som kan förbättras. De skillnader som finns i andelen icke omräknade löneutmättningsbeslut behöver jämnas ut. Resurser har omfördelats inom verkställigheten för att minska skillnaderna. Det finns vidare allt för stora variationer inom delgivning, vilka dels beror på att det är svårare att delge svaranden i storstäderna, dels att det funnits problem med att få vissa delgivningsteam att fungera fullt ut på ett effektivt sätt. Åtgärder har vidtagits för att öka efterlevnaden av framtagna arbetsmetoder och därmed komma till rätta med den stora variationen i de delar som myndigheten själv kan påverka den.

### ***Förtroendet har ökat***

Att produktionen kunnat upprätthållas trots ökade volymer, att myndigheten arbetat för att

åstadkomma en ökad kundorientering och har förbättrat bemötandet av kunderna, inte minst med hjälp av myndighetens kundcenter, har enligt myndighetens bedömning bidragit till ett ökat förtroende för Kronofogden. I Svenskt Kvalitetsindex (SKI) årliga mätning framkommer att Kronofogden är den myndighet som förbättrat sitt förtroende mest av alla ingående myndigheter. Indexen för privatpersoners och företags förtroende för Kronofogden uppgick till 59 respektive 72. Indexet för företag placerar Kronofogden på fjärde plats av de tretton myndigheter som ingått i studien, vilket är ett mycket bra resultat. Förtroendet för Kronofogden hos privatpersoner vittnar om en ökning jämfört med föregående år med över 30 procent. Ingen annan myndighet kommer i närheten av en sådan positiv utveckling. Resultaten är särskilt positiva sett till det faktum att den positiva publiciteten i media minskat till följd av att Kronofogden initierat färre egna artiklar, vilket i sin tur har sin förklaring i det mycket starka verksamhetsfokus som myndigheten har haft för att kunna klara av de ökande ärendevolymer.

### ***Det ekonomiska läget är ansträngt***

Kronofogden har haft fortsatt tuffa ekonomiska förutsättningar, trots att myndigheten tilldelats ett tilläggsanslag om 15 miljoner kronor med anledning av det kraftigt ökande ärendeflödet. Kronofogden har ökat sitt nyttjande av anslagskrediterna med 42,6 miljoner kronor. Myndigheten hade vid ingången av 2009 en nyttjad anslagskredit om 63,1 miljoner kronor. Kronofogden har därmed nyttjat 6,6 procent av den medgivna anslagskrediterna på sju procent.

Orsakerna till det ansträngda ekonomiska läget är flera. Övergången till kostnadsmässig anslagsavräkning i staten har generellt inneburit ett år präglat av osäkerhet innan alla effekter av reformen blivit kända. Övergången har lett till stora och delvis oförutsedda kostnader om cirka 65 miljoner kronor. Till största delen utgörs kostnaderna av pensionsersättningar i samband med uppsägningar inom verkställigheten. Även hanteringen av kundförluster och semesterlöneskulder har påverkats av de nya reglerna, vilket inneburit ökade kostnader under 2009.

Kronofogden har därtill haft kvarvarande kostnader för omställning i samband med

kontorsnedläggelse samtidigt som kostnaderna för de tjänster som köpts av VE inte har minskat i den takt som förväntats. Utöver detta har betydande merkostnader uppstått med anledning av de ökade volymerna i form av t.ex. systemrelaterade kostnader och porto. Därutöver har ytterligare behov av effektiviseringar tillkommit på grund av en låg kompensation för pris- och löneomräkning.

Mot bakgrund av det ansträngda läget har ekonomistyrningen fortsatt stärkts i syfte att öka kostnadsmedvetenheten och kostnadskontrollen. Bland annat har ett arbete bedrivits för att delegera budget och fördela kostnader i organisationen på ett sätt som ökar möjligheterna att påverka kostnaderna och därmed öka det ekonomiska ansvarstagandet. Ett förberedelsearbete har också bedrivits inför införandet av ett nytt tidredovisningssystem. Därtill har en översyn gjorts av myndighetens befintliga controllerstöd i syfte att få bättre utväxling av tillgängliga controllerresurser och därmed åstadkomma ett bättre stöd till cheferna i styrningen av myndigheten. Slutligen kan nämnas att myndigheten också i enlighet med sin lokalförsörjningsstrategi bedrivit en aktiv lokalplanering, vilket bl.a. kommer att leda till att myndigheten kommer att byta till både bättre och billigare lokaler i Stockholm.

Ytterligare insatser för att fortsatt stärka ekonomistyrningen, inte minst redovisningskompetensen, kommer att vidtas. En handlingsplan är under utarbetande och kommer att redovisas för regeringen i enlighet med givet regeringsuppdrag.

### ***Samverkan med andra aktörer har fortsatt***

Ett omfattande samarbete har bedrivits med andra aktörer. Utöver det med Skatteverket och Försäkringskassan gemensamma servicekontoret i Nordstan, Göteborg, öppnades i april 2009 ett servicekontor också i Angered. I november öppnades ett kontor även i Västra Frölunda. Den service som tillhandahålls på servicekontoren inbegriper bl.a. mottagande och vidarebefordran av handlingar, vägledning samt hjälp med ansökningar och blanketter. Verksamheten vid de båda nyöppnade kontoren kommer att utvärderas under 2010. Vad gäller servicekontoret i Nordstan har besöken från allmänheten främst gällt delgivningshandlingar och betalningar.

Samarbetet kring kampen mot den grova organiserade brottsligheten har fortsatt tillsammans med Polisen, Åklagarmyndigheten, Ekobrottsmyndigheten, Skatteverket, Kriminalvården, Kustbevakningen och Tullverket. I juni presenterade Rikspolisstyrelsen sin slutrapport om hur den nya organisationen framgent ska vara utformad för att en effektiv och uthållig bekämpning av den grova organiserade brottsligheten ska komma till stånd. Organisationen inrättades i juli (läs mer under avsnittet Verkställighet och in-drivning).

Samarbetet med Socialstyrelsen för att motverka hemlöshet har fortgått och en rapport med bl.a. förslag på åtgärder kommer att presenteras under 2010. Kronofogden har även deltagit i seminarier om hemlöshet, främst vad avser avhysningar.

Kronofogden har fortsatt sitt samarbete med föreningen Insolvens och på lokal nivå med budget- och skuldrådgivare inom skuld-saneringsområdet. Tillsammans med Konsumentverket har samarbetsformer tydliggjorts och ett samarbete kring gemensamma frågor och aktiviteter har utvecklats vidare. Myndigheten har även besökt de största borgenärerna för att diskutera hur samarbetet fortlöper och på vilka sätt det kan utvecklas.

Inom ramen för konkurstillsynen har samverkan fördjupats med Bolagsverket, länsstyrelserna och Domstolsverket genom framtagandet av en gemensam avsiktsförklaring som klargör parternas intentioner i en fortsatt samverkan kring effektiviseringen av konkurshanteringsprocessen. Samarbetet har också lyfts fram som ett av tolv förslag till pilotprojekt av E-delegationen.

Vad gäller den förebyggande verksamheten har samarbetet med Konsumentverket och Finansinspektionen fortsatt inom ramen för satsningen ”Koll på cashen”. Kronofogden ingår också i Finansinspektionens nätverk ”Finanskunskap”, inom vilket arbete bedrivs med barn- och ungdomsfrågor. I förebyggande syfte har vidare samarbetet med de fem största ingivarna av allmänna mål fortsatt.

Kronofogden har också samverkat med en rad aktörer i syfte att åstadkomma en mer ändamålsenlig lagstiftning. Samverkan har ägt rum med Barnombudsmannen vad gäller barn-

skulder och en gemensam skrivelse har lämnats till regeringen i syfte att uppmärksamma problemet med att barn och ungdomar av en del landsting skuldsätts för obetalda vårdavgifter. Skrivelsen har lett till att en departementspromemoria har tagits fram och remissbehandlats, där betalningsansvaret för underårigas avgifter inom hälso- och sjukvården samt tandvården föreslås ligga på förmyndaren.

Samverkan har fortsatt bedrivits med Transportstyrelsen i syfte att komma till rätta med problematiken med så kallade bilmålvakter. Samarbetet har resulterat i att myndigheterna lämnat in en rapport till Näringsdepartementet som bl.a. innehåller lagförslag som syftar till att minska antalet restförda fordonsrelaterade skulder och till att motverka nyttjandet av bilmålvakter. Även detta förslag har varit föremål för remissbehandling.

Slutligen kan nämnas att Kronofogden deltar i det av regeringen beslutade samverkansuppdraget om utveckling av metoder för och redovisning av resultat av arbetet mot felaktiga utbetalningar ur välfärdssystemet. Uppdraget pågår fram till 2011 och myndigheten har engagerats i arbetet med fokus på riskanalys, utökat elektroniskt informationsutbyte mellan myndigheter och genomförande av lagen (2008:206) om underrättelseskyldighet vid felaktiga utbetalningar ur välfärdssystemet.

### ***Steg har tagits på vägen mot en öppen e-förvaltning***

I strävan efter att vara en öppen och samverkande e-förvaltning har Kronofogden fortsatt sitt utvecklingsarbete. I april driftsattes myndighetens första e-tjänster; Svar på förfrågan, Egna inkomster och utgifter samt tjänsten Rapport från arbetsgivare, pensionsutbetalare och a-kassa. Med hjälp av e-tjänsterna kan gäldenärer och arbetsgivare lämna uppgifter direkt via Kronofogdens webbplats. Nyttjandet av e-tjänsterna har ökat successivt. Arbetet med att förändra lagstiftningen så att fler e-tjänster ska kunna utvecklas och driftsättas fortgår och en individanpassad ingång till e-tjänsterna är under utveckling.

Utvecklingen av ett nytt it-stöd för den

summeriska processen har fortsatt i syfte att åstadkomma en så automatiserad process som möjligt. Driftsättningen av det nya it-stödet har försenats till följd av myndighetens beslut om en övergripande översyn av arkitekturen för myndighetens it-system. Driftsättning kommer därför inte att ske förrän under 2011. Arbetet pågår också för att möjliggöra elektroniska ansökningar via myndighetens hemsida, vilket kräver lagändringar, samt för att vidareutveckla kommunikationen med de stora ingivarna.

Arbetet har fortsatt med att utveckla it-stödet för verkställigheten i syfte att förbättra servicen gentemot borgenärerna och gäldenärerna samt förenkla inlämnandet av uppgifter. Elektroniskt utbyte sker idag med Försäkringskassan och Euroclear Sweden (tidigare VPC). Fortsatt utveckling pågår vad avser elektroniskt utbyte av information med banker, a-kassor, Migrationsverket och Transportstyrelsen.

Utvecklingen av ett nytt it-stöd för skuld-saneringen har fortsatt. En pilotdrift av it-stödet har påbörjats i slutet av året. Under 2010 kommer stödet att börja nyttjas fullt ut i hela verksamheten och förväntan är att det ska bidra till en effektiviserad och mer enhetlig process. Det nya it-stödet ger också förutsättningar för ett införande av e-tjänster och elektronisk ansökan, när de lagtekniska förutsättningarna föreligger.

Kronofogdens arbete med att åstadkomma en effektiv konkurshanteringsprocess har som tidigare nämnts fortsatt. Kronofogden har tillsammans med Bolagsverket, länsstyrelserna och Domstolsverket undertecknat en gemensam avsiktsförklaring. Ambitionen är att myndigheterna ska vara överens om ett gemensamt, fördjupat beställningsunderlag för ett genomförande av ett nytt it-stöd för konkurshanteringsprocessen senast den 28 februari 2010 och att förutsättningar därmed ska finnas för regeringen att fatta beslut om ett införande. Ett viktigt stöd för den fortsatta samverkan finns i E-delegationens förslag till strategi för myndigheternas arbete för att åstadkomma en e-förvaltning. Arbetet med att effektivisera konkurshanteringsprocessen har i strategin identifierats som ett av sammanlagt tolv strategiska utvecklingsinitiativ i statsförvaltningen.



## Samlad bedömning av Kronofogdens resultat

Tabell 1. Samlad bedömning av Kronofogdens resultat per process

<i>Process</i>	<i>Bedömning</i>
<b>Summarisk process</b>	En stor ökning av antalet ansökningar om betalningsförelägganden har kunnat mötas tack vare ökad produktivitet och kostnadseffektivitet. Processen har varit fortsatt snabb. Problem har dock funnits inom delgivningerna med att kunna möta det ökande ärendetrycket och ärendebalanserna har ökat. Det finns även brister i delgivningens enhetlighet. Därtill finns problem med en ökad stressnivå bland medarbetarna. Det är också oroande att insatser för t.ex. kompetensutveckling har fått stå tillbaka. Kvaliteten håller en fortsatt god nivå, men slarvfel och andra kvalitetsbrister har noterats. Processens främsta utmaning ligger i att även fortsatt kunna möta höga ärendeinflöden utan att kvaliteten försämras och utan negativa konsekvenser för medarbetarnas arbetsmiljö.
<b>Verkställighet</b>	Produktiviteten har liksom kostnadseffektiviteten ökat. Fler gäldenärer har utretts, fastighetsförsäljningen fungerar bättre och indrivet belopp ligger på en fortsatt hög nivå. I och med att nästintill alla gäldenärer har utretts har en god grund lagts för ett bra resultat även kommande år. Därtill har enhetligheten utvecklats positivt för flera delar av verksamheten. Brister har kunnat konstateras i kvaliteten, främst vad avser dokumentationen av handläggningen. Andra utmaningar handlar om att även fortsatt kunna möta höga ärendeinflöden, att borgenärer ska få betalt snabbare samt att de verkställande åtgärder som vidtas i än högre utsträckning ska anpassas efter gäldenärernas förutsättningar.
<b>Skuldsanering</b>	En stor ökning av antalet ansökningar om omprövning har kunnat mötas tack vare ökad produktivitet och kostnadseffektivitet. Det är fler som fått skuldsanering och stickprov indikerar att hållbarheten i besluten fortsatt är hög. Avsevärt fler omprövningsbeslut har fattats och enhetligheten har förbättrats. De största utmaningarna handlar om att förbättra kvaliteten i avslagsbesluten och att även fortsatt hålla nere handläggningstiderna i omprövningsärenden.
<b>Konkurstillsyn</b>	En stor ökning av antalet konkurser har kunnat hanteras med fortsatt hög kvalitet och enhetlighet. Produktiviteten och kostnadseffektiviteten har ökat. Yttrandetiderna har hållits nere. Tillsynen har fortsatt bidragit till nedsättningar av förvaltarnas arvodesbelopp. Den främsta utmaningen handlar om att få till stånd en förvaltarkår med bred och hög kompetens samt att bidra till att effektivisera konkurshanteringsförfarandet i sin helhet.
<b>Förebyggande kommunikation</b>	Barn och unga har fått ökade kunskaper om privatekonomiska frågor tack vare framgångsrika aktiviteter. Inflow av gäldenärer har förhindrats i samarbete med andra aktörer och antalet restförda barn i myndighetens register har minskat. Myndigheten behöver framgent utvärdera och fortsatt utveckla den vägledande dialogen samt ytterligare målgruppsanpassa och kvalitetssäkra arbetsmetoder och arbetssätt.
<b>Kundcenter</b>	Kronofogdens tillgänglighet har ökat tack vare kundcenter. Fler kunder har kunnat mötas i telefon och e-post. Kvaliteten i bemötande, sakområdeskompetens och lämnade e-postsvar är god. Den största utmaningen handlar om att korta kundernas väntetid.

Kronofogdens samlade bedömning av resultatutvecklingen redovisas ovan. Resultaten och bedömningarna vidareutvecklas under respektive processavsnitt, där även verksamhetens måluppfyllelse anges.

Kronofogden kan sammantaget konstatera att myndigheten presterat relativt goda resultat. Samtliga av regeringens mål för verksamhetsgrenarna har uppnåtts. Resultaten bedöms som goda inte minst med hänsyn tagen till de tuffa förutsättningarna som myndigheten haft att

hantera med kraftigt ökande ärendeinflöden och en fortsatt ansträngd ekonomi.

Kronofogden bedömer därför att myndigheten bidragit positivt till uppfyllandet av målet för utgiftsområdet. Sett till den mycket positiva utvecklingen vad avser bl.a. förtroendet för myndigheten samt vad avser måluppfyllelsen per verksamhetsgren, kan konstateras att myndigheten även bidragit till uppfyllandet av målet för verksamhetsområdet.

## Summarisk process

*Summarisk process är ett förenklat förfarande där Kronofogden istället för domstol opartiskt beslutar om borgenärs rätt att kräva betalning, begära avhysning eller rätt till egendom. Om en tvist uppstår överlämnas målet till domstol. Kronofogdens utslag är en förutsättning för att en borgenär ska kunna ansöka om verkställighet. De vanligaste målen inom processen är ansökningar om betalningsförelägganden. Därutöver hanteras ansökningar om betalningsfastställelse i pant samt vanlig och särskild handräckning. Processen ansvarar även för myndighetens rättelseverksamhet.*

### Mål för verksamhetsgrenen

Utslag och beslut ska meddelas snabbt, rättssäkert och kostnadseffektivt.

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

### Specifikt återrapporteringskrav för verksamhetsgrenen

Kronofogden ska beskriva i vilken utsträckning som utslag och beslut meddelats snabbt, rättssäkert och kostnadseffektivt. Resultatutvecklingen utifrån det uppsatta målet ska bedömas.

### Generellt återrapporteringskrav

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet per verksamhetsgren. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### Bedömning<sup>1)</sup>

Produktivitet: A  
Kvalitet: B  
Effektivitet: B  
Enhetlighet: B

### Kronofogdens mål

1. Alla chefer tar sitt ansvar för att fattade och riktlinjer följs. *Målet ska bidra till att enhetligheten ökar.*
2. Varje delgivare delger sina ärenden inom redovisningstiden. *Målet ska bidra till att delgivningen effektiviseras.*
3. Fördelning av ärenden mellan processens enheter för betalningsföreläggande utjämnas. *Målet ska bidra till att ärenden handläggs snabbt och att enheterna klarar ett ökat ärendeinflöde.*
4. Överlämnandet till inregistreringsfunktionen förbättras. *Målet ska bidra till lägre arbetsbelastning och högre kvalitet inom inregistreringsfunktionen.*

### Måluppfyllelse

Uppfyllt  
Ej uppfyllt  
Uppfyllt  
Ej uppfyllt

### Ärendeinflöde och handläggning, förändring sedan 2008 inom parentes

1 207 844 inkomna mål (+ 18 procent)	1 192 120 avslutade mål (+ 18 procent)
7 007 inkomna rättelseärenden (+ 25 procent)	7 881 avslutade rättelseärenden (+ 64 procent)

### Resursförbrukning

261 289 tkr  
350 årsarbetskrafter

### Förändring sedan

**2008 i procent**  
+ 1 procent  
+ 9 procent

1) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras.

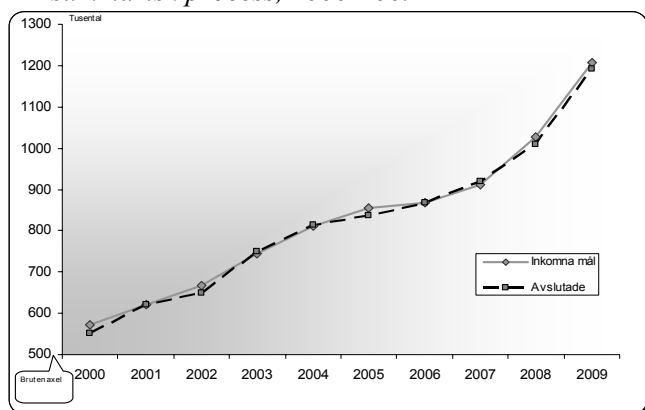
## Målinflödet och produktiviteten har ökat

Målinflödet till summarisk process har fortsatt att öka mycket kraftigt. Över 1,2 miljoner ansökningar har inkommit, vilket motsvarar en ökning om 18 procent. Under 2000-talet har antalet mål till summarisk process mer än fördubblats. Lågkonjunkturen kombinerat med kreditsamhällets utveckling med allt fler låntagare, nya typer av krediter och ökade möjligheter till att få snabba lån eller köpa konsumentvaror på kredit har bidragit till det ökade inflödet. Den största andelen ansökningar om betalningsföreläggande har avsett privatpersoner, cirka 88 procent. Bland dessa är det främst svaranden som fått fem

eller fler förelägganden som ökat, med hela 107 procent. Antalsmässigt är dock gruppen som fått endast ett föreläggande fortfarande störst. Många av ansökningarna avser obetalda trafikförsäkringsavgifter och telekommunikationsskulder.

Parallellt med ett kraftigt ökat inflöde har myndigheten även lyckats avsluta betydligt fler mål än tidigare. Under året har 99 procent av de inkommande målen avslutats, vilket betyder att antalet avslutade mål har ökat med 18 procent. Under 2000-talet har antalet avslutade mål i stort sett följt antalet inkomna mål.

Diagram 2. Antal inkomna och avslutade mål, summarisk process, 2000-2009



Även produktiviteten har fortsatt att öka kraftigt, med 12 procent. Under 2000-talet har produktiviteten ökat med hela 113 procent. Att den summariska processen lyckats öka sin produktivitet under många år har varit möjligt tack vare ett högt uppskruvat tempo, ett starkt produktionsfokus och ett kraftfullt effektiviseringsarbete. Ett systematiskt arbete har t.ex. resulterat i att allt fler ansökningar inkommer på elektronisk väg.<sup>6</sup> En annan bidragande orsak är att myndighetens kundcenter numera besvarar många av de frågor via telefon och e-post som processen tidigare hanterade, vilket medfört att handläggares resurser frigjorts för ärendehantering. Andra insatser har handlat om att omfördela inkomna ärenden mellan enheterna, implementera gemensamma riktlinjer och metoder, bedriva försök med gemensam delgivning med verkställighetsprocessen samt vidta insatser för att öka träffsäkerheten i delgivningen och för att öka antalet elektroniska återkallelser.<sup>7</sup> Under året har också möten ägt rum med de större ingivarna och borgenärerna bl.a. i syfte att öka kvaliteten i de ansökningar som inlämnas. Insatsen har givit goda resultat och andelen förelägganden om kompletteringar har minskat från 6,6 procent till 6,0 procent. Slutligen kan nämnas att arbetet har fortsatt med att kvalitetssäkra ingivare så att deras ansökningar ska leva upp till myndighetens krav utan att varje enskilt ärende ska behöva granskas.

Inom processen handläggs även begäran om rättelse i Kronofogdens databaser för utsök-

<sup>6</sup> Under året har 79 procent av ansökningarna inkommit elektroniskt, vilket är 140 000 fler än föregående år.

<sup>7</sup> Under perioden januari till augusti gjordes 42 procent av alla återkallelser elektroniskt, vilket inneburit att resurser frigjorts för handläggning av andra åtgärder i ärendena.

ning, indrivning, betalningsföreläggande och handräckning. Även rättelseärendena har ökat i antal, med 24 procent. Handläggningstiden och ärendebalansen, som ökade under föregående år, har ändå kunnat minskas. Under året har beslut fattats i 7 881 ärenden, vilket är fler ärenden än vad som inkommit. Vid utgången av året fanns 240 pågående rättelseärenden äldre än tre månader, vilket är en minskning med 65 procent. Den positiva utvecklingen har varit möjlig tack vare att myndigheten nu har mer erfarenhet av de nya reglerna som infördes föregående år samt tack vare att nya rutiner i handläggningen har införts.

Sammantaget har effektiviseringsarbetet inom den summariska processen genererat en betydligt lägre styckkostnad per avslutat mål. Kostnaden för att handlägga ett mål har uppgått till 219 kronor, vilket innebär att kostnads-effektiviteten har ökat med 17 procent.

Det mycket högt uppskruvade tempot inom den summariska processen har dock haft en baksida. Medarbetarnas upplevda stress har ökat, vilket är oroande. Vidare har kompetensutveckling fått stå tillbaka. På lång sikt är det inte en hållbar situation. Arbetsmiljöåtgärder har genomförts för att motverka den upplevda stressen i arbetet.

### Ärendebalanser har byggts inom delgivningen

Trots en kraftigt ökande produktivitet och fler avslutade mål har ärendebalanser bildats. Dessa återfinns främst bland de cirka 517 000 mål där svaranden inte skrivit på och returnerat delgivningskvittot som bifogats föreläggandet som sänts ut via post till svaranden. Dessa ärenden överlämnas till myndighetens delgivningsfunktion för delgivning. Ärenden som ska delges via delgivningsman tar normalt längre tid att hantera. Under året har drygt 30 000 fler ärenden överlämnats till delgivningsfunktionen.

Kronofogdens delgivningsfunktion har under året hanterat 94 procent av alla delgivningsärenden. Andelen delgivningsärenden som skickats till polis och bud har därmed i enlighet med myndighetens ambition minskat ytterligare och ligger nu på endast sex procent. Delgivningsfunktionen är den del av summarisk process som haft svårast att möta de ökade inflödena, även om antalet avslutade delgivningsärenden per årsarbetare har ökat

från 196 till 213 per månad. Antalet pågående delgivningar har ökat med 21 procent och antalet delgivningsärenden äldre än 45 dagar har ökat med 55 procent. Myndighetens mål att varje delgivare ska delge sina ärenden inom redovisningstiden har därmed inte kunnat uppnås.

Tidsaspekten för delgivning får följaktligen också negativa omdömen av ingivarna, vilket även påverkar uppfattningen om myndighetens totala handläggningstid, samt processen som helhet.<sup>8</sup> Det har dock varit en från myndigheten medveten strategi att prioritera inregistrering och utskick för att på så sätt få igång processen och kunna åtgärda de mål som kan delges via utskickat delgivningskvitto. Att balanser uppstår i den fysiska delgivningen vid en kraftig ökning av inflödet är då en naturlig följd.

Under året har en mätning genomförts som visar att det generellt är svårare att delge i städer och att möjligheten att delge ökar på kvällar och helger, särskilt på landsbygden.<sup>9</sup> Samtidigt visar mätningen att det förekommer många lokala avvikelser och att det därför är viktigt att kontinuerligt se över vid vilka tider som delgivningsförsök ska göras i olika områden för att få bästa möjliga träffsäkerhet.

### ***Kvaliteten är fortfarande god men brister finns***

Kvalitetsuppföljningar visar att kvaliteten överlag fortfarande är god men att inflödesökningen, och de krav som den ställer på snabbhet, påverkar kvaliteten negativt. De kvalitativa brister som noterades förra året kvarstår och vissa nya har tillkommit. Merparten av de brister i kvaliteten som har uppdagats vid kvalitetsuppföljningarna är liksom föregående år slarvfel orsakade av förbiseende snarare än kunskapsbrister. Slarvfelen handlar ofta om smärre brister i dokumentationen i mål snarare än formella fel. Det ska dock noteras att det högt uppskrivade tempot även kommit att leda till anmärkningar av allvarigare slag, såsom brister i arkiveringsrutinerna.

Via internkontroll har stickprov tagits gällande huruvida beslut om kungörelsedelgivning

fattats av person med behörighet samt med korrekt eftersökningsbevis. Stickprov har även tagits för att kontrollera att beslut från tingsrätt, såsom inhibitionsbeslut eller beslut om undanröjande av utslag, åtgärdats omgående. Stickproven visar överlag inga större anmärkningar. Även här har dock vissa smärre brister konstaterats i den dokumentation som ska göras i ärendena.

För att bl.a. få en bättre kvalitet inom inregistreringsfunktionen planerades utbytets-tjänstgöring mellan den summariska processen och inregistreringsfunktionen. Insatsen har dock nedprioriterats till följd av den höga arbetsbelastningen, varför myndigheten inte nått uppsatt mål om att förbättra överlämnandet till inregistreringsfunktionen.

### ***Effektiviteten är fortsatt god***

Summarisk process innebär att en sökande snabbt, enkelt och kostnadseffektivt ska få sin rätt att kräva betalning av en svarande prövad. Tiden för en borgenär att få ett utslag är därför ett viktigt mått på processens effektivitet. Det är positivt att tiden, trots den massiva ökningen av antalet inkomna mål, i genomsnitt ligger på ungefär samma nivå som förra året, 59 jämfört med 57 dagar. Även inom vilken tid som målen avslutas har legat i nivå med föregående år. 74 procent av målen har avslutats inom två månader och 90 procent har avslutats inom fyra månader.

För att ytterligare öka effektiviteten var ett nytt it-system för hantering av processens mål planerat att driftsättas under hösten 2010. En översyn av myndighetens målarkitektur har dock medfört att det nya it-systemet måste omplaneras, vilket inneburit att införandet försenats.

### ***Enhetligheten har förbättrats***

Enhetligheten har utvecklats positivt och skillnader i handläggningstid mellan enheterna har minskat. Som mest skiljer det sex procentenheter vad avser andelen avslutade mål inom två månader, till skillnad mot åtta procentenheter föregående år. Myndigheten bedömer att variationen inte längre utgör något större problem. Att enhetligheten generellt sett ökat får stöd av ingivarna som i en enkät givit processens enhetlighet ett genomsnittsbetyg på 6,3 på en tiogradig skala, vilket är en

<sup>8</sup> Kronofogdens webbenkät till ingivarkollektivets 20 största aktörer, december 2009.

<sup>9</sup> Mätningen utfördes under maj-juni 2009 och avsåg 5 650 delgivningsförsök fördelade över landet.

förbättring med 0,6.<sup>10</sup> 38 procent av de tillfrågade anser att enhetligheten har blivit bättre, 54 procent anser att nivån är densamma som tidigare och endast sju procent har upplevt en försämring, att jämföra med 28 procent föregående år. Utmärkande för årets enkät är dessutom att antalet kommentarer som handlat om bristande enhetlighet har minskat, vilket är positivt.

Den förbättrade enhetligheten har åstadkommit bl.a. tack vare att myndigheten åtgärdat synpunkter som framkom vid förra årets ingivarenkät, att handböcker, metoder och interna riktlinjer har implementerats samt att aktiviteter har vidtagits för att öka kännedom i processen om gällande styrdokument. Insatser har därtill vidtagits specifikt för att utveckla delgivningen. Insatserna har bl.a. handlat om att öka efterlevnaden av framtagen arbetsmetod, genomföra frekvent uppföljning, ge stöd till teamledare och öka utbytet mellan orter inom processen. Slutligen kan nämnas att även myndighetens interna kvalitetsuppföljningsarbete har utvecklats för att lättare kunna identifiera oenhetligheter i handläggningen.

Trots ett överlag bra resultat, finns förbättringsområden. Variationer finns vad avser handläggning av lite äldre mål, som till stor del beror på skillnader inom myndighetens delgivningsfunktion.

Andelen ärenden som delges via stämningssman inom tre månader varierar med hela 21

procentenheter mellan enheterna, vilket i sin tur beror på att det generellt är svårare att delge svaranden i storstäderna. Problemet måste till viss del accepteras eftersom rörligheten hos dem som är eftersökta är större i dessa områden. Problem har dock också funnits med att få vissa delgivningsteam att fungera fullt ut på ett effektivt sätt. Åtgärder har därför vidtagits för att öka efterlevnaden av framtagen arbetsmetod.

### ***Samlad bedömning av resultatutvecklingen***

Inflödet av nya mål har ökat mycket kraftigt och ligger nu på ”all-time-high”. Trots det extremt höga inflödet har borgenärerna fortsatt fått sina utslag snabbt och i huvudsak med oförändrad och god kvalitet. Därtill har enhetligheten ökat. Givet myndighetens förutsättningar är det ett mycket bra resultat, som varit möjligt tack vare ökad produktivitet och kostnadseffektivitet. Dessa ökningarna har i sin tur varit möjliga tack vare att myndigheten under ett antal år drivit ett effektiviseringsarbete.

De positiva resultaten som uppnåtts måste ställas i relation till de negativa konsekvenser som arbetsbelastningen har fått på dels medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa i form av ökad stress, dels i form av vissa brister i kvaliteten. Därtill finns vissa specifika förbättringsområden som avser myndighetens delgivningsfunktion.

<sup>10</sup> Kronofogdens webbenkät till ingivarkollektivets 20 största aktörer, december 2009. Dessa aktörer står samlat för mer än 80 procent av alla ansökningar som lämnas in till summarisk process. Svarsprocenten var 70 procent.

## Verkställighet och indrivning

*Kronofogdens mest omfattande arbetsuppgift är att verkställa borgenärers fordringar. Myndigheten utreder om gäldenärer har tillgångar. När en tillgång påträffas ska den omsättas i pengar. Kronofogden har möjlighet att vidta tvångsåtgärder, vilket innebär att tillgångar kan utmätas och säljas. I allt detta arbete ska Kronofogden beakta gäldenärens rättigheter. Om betalning inte är möjlig ska en tillförlitlig utredning levereras till borgenären som visar varför betalning inte har varit möjlig att åstadkomma.*

### Mål för verksamhetsgrenen

Borgenären ska i första hand få betalt för sin fordran. Om inte full betalning är möjlig ska betalning ske så långt möjligt och en tillförlitlig utredning ska levereras till borgenären. Gäldenärens rätt ska bevakas under handläggningen.

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

### Specifikt återrapporteringskrav för verksamhetsgrenen

Kronofogden ska beskriva i vilken utsträckning som borgenären erhållit betalning för sin fordran. Även åtgärder som vidtagits för att tillvarata gäldenärens rättigheter ska ingå i beskrivningen. Återrapporteringen ska också innefatta en bedömning av resultatutvecklingen utifrån det uppsatta målet.

### Generellt återrapporteringskrav

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet per verksamhetsgren. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### Bedömning<sup>1)</sup>

Produktivitet: A  
Kvalitet: C  
Effektivitet: B  
Enhetlighet: B

### Kronofogdens mål

1. Borgenärer som har mål hos Kronofogden erhåller verkställighet, i den omfattning som följer av utmätningsordningen, och får därigenom full betalning inom 12 månader. I de fall full betalning inte är möjligt erhålls en utredningsrapport inom 12 månader. *Målet ska bidra till nöjdare kunder.*
2. 90 procent av förstagångsgäldenärerna har reglerat sin skuld eller är utredda inom tre månader från avtidens<sup>2)</sup> utgång. Alla förstagångsgäldenärer har reglerat sin skuld eller är utredda inom nio månader. *Målet ska bidra till att öka förstagångsgäldenärernas möjligheter att bli skuldfria och minska risken för att de återkommer med nya skulder.*
3. Vid tillgångsundersökningar vidtas relevanta åtgärder utifrån informationen om varje gäldenärs specifika situation, så kallad gäldenärsanpassad verkställighet. *Målet ska bidra till att kvaliteten och kostnadseffektiviteten i tillgångsundersökningar ökar.*
4. Verkställigheten är effektiv i arbetet mot den ekonomiska brottsligheten. *Målet ska bidra till att den ekonomiska brottsligheten minskar.*

### Måluppfyllelse

Ej uppfyllt

Uppfyllt

Uppfyllt

Uppfyllt

### Ärendeflöde och handläggning, förändring sedan 2008 inom parentes

216 920 inkomna gäldenärer (+ 2 procent)	203 245 avslutade gäldenärer (- 5 procent) <sup>3)</sup>
1 630 637 inkomna allmänna mål (+ 2 procent)	1 845 285 avslutade allmänna mål (- 5 procent)
614 295 inkomna enskilda mål (+ 14 procent)	488 515 avslutade enskilda mål (+ 5 procent)
9 714 ansökningar om avhysning (+ 3 procent)	3 040 verkställda avhysningar (+ 1 procent)
3 456 fastighets- & bostadsrättsförsälj. (- 3 procent)	850 sålda fastigheter och bostadsrätter (+ 97 procent)

### Resursförbrukning

1 232 273 tkr  
1 451 årsarbetskrafter

### Förändring sedan 2008 i procent

- 4 procent  
- 8 procent

1) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras.

2) Med avtid avses den tid som gäldenärer har på sig att betala sin skuld enligt utskickad betalningspåminnelse innan exekutiva åtgärder vidtas.

3) Som avslutad gäldenär räknas gäldenärer som saknar skuld i allmänna och enskilda mål.

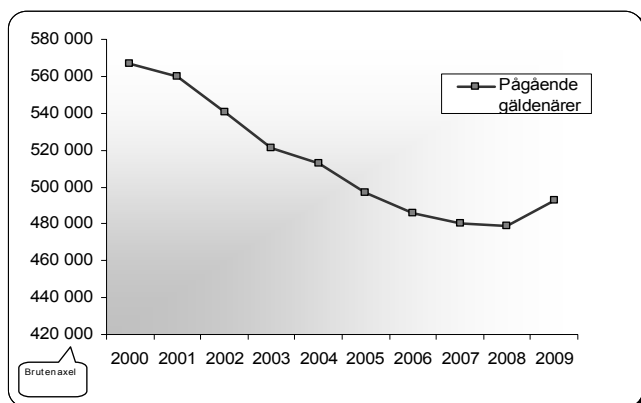


## Inflödena har ökat

Lågkonjunkturen har bidragit till att enskilda mål ökat med 14 procent. Inflödet av allmänna mål har liksom inflödet av gäldenärer ökat marginellt, båda med två procent. Fysiska personer har ökat i antal medan inflödet av juridiska personer och näringsidkare har minskat något. 70 500 gäldenärer var förstagångsgäldenärer, vilket motsvarar en ökning med fem procent. De ökade inflödena har mötts med ett ökat antal avslutade enskilda mål. Däremot har antalet avslutade allmänna mål minskat.

Utöver ett ökat inflöde har också antalet pågående gäldenärer i Kronofogdens register ökat med tre procent. För första gången på över tio år ökar antalet gäldenärer i Kronofogdens register, vilket bedöms vara en effekt av lågkonjunkturen. Färre klarar av att betala sina skulder när de kommit till Kronofogden.

Diagram 3. Antal pågående gäldenärer, 2000-2009



Lågkonjunkturen har också yttrat sig i att antalet ansökningar om avhysning ökat med tre procent. Drygt 3 000 avhysningar har verkställts, vilket är ungefär lika många som föregående år. Positivt är att antalet barn som berörts av avhysning minskat med 14 procent.<sup>11</sup> 618 barn har berörts av avhysning, vilket är nästan 100 färre än året innan. Kronofogdens samarbete med bland annat Socialstyrelsen har bidragit till den positiva utvecklingen. Samarbetet bygger på det

<sup>11</sup> Kronofogden har på regeringens uppdrag sedan 2008 fört statistik över avhysningar där barn berörs. Här avses barn under 18 år som bor permanent eller tillfälligt i bostaden. Det har ingen betydelse om det exempelvis är svarandens egna barn eller samboendes barn. Till berörda barn räknas även växelvis boende och umgängesbarn som träffar sin förälder motsvarande 30 dagar eller mer per år.

uppdrag för att motverka hemlöshet som regeringen formulerat för åren 2007-09. Det fokus på frågan som framtagen avhysningsstatistik medfört i media bedöms också ha bidragit till att antalet avhysningar där barn är inblandade har minskat.

## Försäljningsverksamheten har förbättrats

Inflödet av fastighets- och bostadsrättsförsäljningsärenden har till skillnad mot flertalet andra ärendetyper minskat med tre procent. Minskningen kan vara en följd av den förändrade lagstiftningen om utmättningsförfarande som trädde i kraft 1 januari 2008. Lagstiftningen resulterade i ett kraftigt ökat antal utmätningar av fastigheter samma år som lagen trädde ikraft, varför jämförelsen med 2009 blir något missvisande. Att minskningen av antalet inkomna ärenden under året inte har varit ännu större beror sannolikt på hushållens försämrade ekonomiska förhållanden. Antalet ansökningar om betalningsfastställelse i pant, vilket innebär eventuell försäljning av fastigheten, har däremot ökat med elva procent till myndighetens summariska process.

Föregående år konstaterades att handläggningen inom försäljningen var förenad med en rad problem. Handläggningen har tack vare en rad åtgärder såsom förbättrad ledning och styrning, utbildningsinsatser och process-effektivisering glädjande nog förbättrats under året, vilket resulterat i att 13 procent fler ärenden har kunnat avslutas. Antalet pågående ärenden har också minskat med två procent. De balanser av äldre ärenden som kvarstår, bedöms bli åtgärdade under 2010.

De problem som tidigare konstaterats med att åstadkomma ett första försäljningsförsök inom fyra månader har delvis avhjälpats.<sup>12</sup> Även om ett första försäljningsförsök totalt sett ägt rum inom utsatt tid endast i knappt hälften av ärendena, kan konstateras att balansen av ärenden som saknar ett första försäljningsförsök inom fyra månader minskat från 319 ärenden i mars till 86 ärenden i november. Om totalresultatet lämnar en del övrigt kvar att önska, kan således ändå utvecklingen konstateras ha varit positiv under året. Den

<sup>12</sup> Utsökningsbalken anger att ett första försäljningsförsök av utmäta fastigheter ska ske inom fyra månader från utmättningsdagen.

positiva utvecklingen har bidragit till att antalet sålda fastigheter och bostadsrätter har ökat med hela 97 procent. Samtidigt har det varit svårare att sälja fastigheter efter första auktion under året jämfört med tidigare, vilket lett till att antalet ärenden med flera försäljningsförsök har ökat kraftigt.

### ***Produktiviteten har liksom antalet vidtagna åtgärder ökat***

Den totala produktionen har upprätthållits på en god nivå trots att verksamheten omfattat färre medarbetare jämfört med tidigare. Produktiviteten har ökat med nio procent. Under 2000-talet har produktiviteten ökat med 46 procent. Utöver en ökad produktivitet har antalet vidtagna åtgärder ökat. Fler gäldenärer har utretts såväl antals- som andelsmässigt, vilket lett till att näst intill alla gäldenärer nu har utretts. Nio procent fler utredningsrapporter har upprättats. Antalet upprättade utredningsrapporter per årsarbetskraft har ökat med 22 procent. Sett till de förändringar som skett i bemanningen och de ökande ärenden- inflödena bedöms det vara en god prestation.

Antalet utmätningar har dock minskat med 17 procent, vilket enligt myndigheten främst beror på att gäldenärer under året i lägre utsträckning haft utmättningsbara tillgångar, vilket i sin tur beror dels på konjunkurläget, dels på att de tillgångar som många gäldenärer hade redan utmätts föregående år som en effekt av det förenklade utmättningsförfarandet. Det är framför allt utmätningar av värdepapper, fondkonton och pengar på bankkonton som minskat.

Vid årets slut uppgick antalet ej omräknade löneutmättningsbeslut som var äldre än 13 månader till 7 348. Ärendebalansen är delvis ett resultat av föregående års ställningstagande till att under detta år förlänga omräkningstiden till 18 månader p.g.a. andra prioriteringar. Kronofogden bedömer att det finns en potential att rationalisera och effektivisera verksamheten om förslaget till förenklad löneutmätning blir verklighet.<sup>13</sup> En förenklad löneutmätning förväntas göra besluten mer begripliga för involverade parter. Vidare antas gäldenärerna bli mer motiverade till olika insatser för att minska sin skuldbörda. Systemets konstruktion bygger på att det blir mer lönsamt för

gäldenären att arbeta än att avstå från det. Dessutom motverkas risken att gäldenären söker sig till den s.k. svarta sektorn.

Styckkostnaden för att avsluta ett mål har minskat med fyra procent och uppgick till 714 kronor. Vad avser kostnaden per avslutat fastighets- och bostadsrättsärende är kostnaden i nivå med föregående år.

### ***Kvaliteten är godtagbar men bör förbättras***

Under året har den löpande rättstillämpningen granskats med hjälp av stickprov. De områden som granskas är sådana där brister konstaterats tidigare. Granskningarna och återkoppling av dess resultat säkerställer att verksamheten sker på ett förtroendeingivande och partsneutralt sätt. Under året har kvalitetsuppföljningar genomförts med fokus på tillgångsundersökningar där gäldenären är fastighetsägare och där fastigheten ingår i undersökningen, att avhysningar skett på ett riktigt sätt, att kostnadshantering skett på ett riktigt sätt i samband med bl.a. avhysning samt att förfarandet vid utmätning av lös och fast egendom har genomförts på ett korrekt sätt. Granskningarna visar att verksamheten i de flesta aspekter håller en god kvalitet.<sup>14</sup> Kvaliteten har utvecklats genom insatser såsom dialog med ingivare på t.ex. ingivardagar och förbättringsarbete till följd av tidigare genomförda granskningar.

Utöver genomförd kvalitetsuppföljning har tillgångsundersökningar granskats med hjälp av stickprov i syfte att bedöma om dessa uppnår en kvalitetsmässigt godtagbar nivå utifrån verkställighetspolicyn och intentionerna om en gäldenärsanpassad verkställighet.<sup>15</sup> Granskningen i november har visat att 82 procent av tillgångsundersökningarna håller en godtagbar nivå i detta avseende, vilket är en klar förbättring jämfört med tidigare stickprov under året. Vid tillgångsundersökningar vidtas relevanta åtgärder utifrån information om varje gäldenärs specifika situation. I resterande fall har kontakt med gäldenärer inte tagits,

<sup>14</sup> Eftersom olika områden granskats respektive år är det dock svårt att jämföra om kvaliteten blivit bättre inom verkställighetsprocessen i sin helhet.

<sup>15</sup> Stickprov har genomförts på processens samtliga avdelningar vid tre tillfällen under året; mars, augusti och december. 25 utredningsrapporter har granskats per team och tillfälle. Totalt har stickproven omfattat över 8 500 utredningsrapporter.

<sup>13</sup> Kronofogden 2009, rapport 2009:3, Förenklad löneutmätning

alternativt har försöken till att få kontakt inte dokumenterats. Granskade utredningsrapporter visar att kontakter har tagits med gäldenärer i 37 procent av fallen. Det bör noteras att resultaten förbättrats vid varje genomfört stickprov under året. De brister som har uppdragats har lett till att uppdrag för att kunna eliminera framtida brister har initierats.

De främsta bristerna inom kvalitetsområdet rör dokumentation. God dokumentation är en förutsättning för att det ska vara möjligt att bedöma hur Kronofogden utför sin myndighetsutövning. I samband med utvecklingen av bl.a. tekniskt stöd för handläggning har kravnivån på dokumentation höjts.

Myndigheten kan dock konstatera att det finns brister i dokumentationen i handläggningen, vilket gör det svårt att på ett överskådligt sätt följa ett ärendes gång. Det förekommer t.ex. fall där det är svårt att utläsa av noteringarna hur tankegångarna gått eller förfarandet varit vid beslutfattande, även om beslutet bedöms som formellt riktigt. Bristerna i dokumentation begränsar därtill möjligheten att granska och bedöma kvaliteten i handläggningen i övrigt. Noteras bör dock att dokumentationen har förbättrats successivt under året.

### ***Effektiviteten är fortsatt god***

Kronofogdens mest omfattande uppdrag är att bidra till att borgenärsfordringar blir betalda. Indrivet belopp har fortsatt legat på en mycket hög nivå. Indrivet belopp har uppgått till 9,3 miljarder kronor, att jämföra med nästan 9,4 miljarder kronor innan, då beloppet var det högsta som någonsin drivits in. Det kan således konstateras att indrivningseffektiviteten har varit fortsatt hög. Indrivet belopp i allmänna mål har uppgått till sex miljarder kronor och 3,3 miljarder kronor har drivits in i enskilda mål.

Ungefär hälften av alla mål som inkom till myndigheten under 2008 har betalats eller blivit återkallade av sökanden. I övriga mål har sökanden fått en utredningsrapport med förklaring till varför full betalning inte varit möjlig. I två procent av målen har dock utredning inte levererats, vilket bl.a. kan förklaras av att gäldenären befinner sig i ett konkursförfarande eller i utredning om skuldsanering, alternativt är boende utomlands.

Nästan alla gäldenärer som saknat aktuell utredning hos Kronofogden har utretts under

året, vilket skapar förutsättningar för en snabbare hantering av nyinkomna mål kommande år.

### ***Gäldenärens rättigheter har beaktats***

Kronofogden ska beakta gäldenärs rättigheter vid verkställigheten. I januari 2008 infördes lagstiftningen om förenklat utmätningsförfarande. Enligt Kronofogden har inte detta inneburit att gäldenärens rättigheter försämrats, varken under 2008 eller 2009, och den kritik som tidigare framförts har mer eller mindre avklingat.

Ett sätt att söka förmå gäldenären att själv tillvarata sina rättigheter är genom att prioritera gäldenärer som hamnar hos Kronofogden för första gången. I dessa fall är det särskilt viktigt att informera om konsekvenserna av att hamna med skulder hos Kronofogden. Myndighetens målsättning är att en vägledande dialog ska föras med alla förstagångsgäldenärer för att förmå dem att göra vad de kan för att betala sina skulder och inte återkomma till Kronofogden med nya skulder. En begränsad försöksverksamhet har bedrivits där förstagångsgäldenärer har kontaktats via telefon och informerats om konsekvenserna av restföring hos Kronofogden samt vägletts om möjliga sätt att agera. En första preliminär uppföljning visar att de gäldenärer som myndigheten kontaktat via telefon i högre utsträckning betalar sin skuld än övriga gäldenärer. En mer omfattande utvärdering kommer att genomföras under 2010.

Utöver att kontakta förstagångsgäldenärerna i ett tidigt skede är det också viktigt att handlägga dem så fort som möjligt. Kronofogden har haft som mål att 90 procent av förstagångsgäldenärerna ska vara utredda inom tre månader. Målet har uppnåtts. Myndigheten har även haft som målsättning att alla förstagångsgäldenärer ska vara utredda eller ha betalat sina skulder inom nio månader. Även detta mål bedöms som uppfyllt. Endast ett fåtal förstagångsgäldenärer saknar utredning inom utsatt tid. Drygt hälften av förstagångsgäldenärerna betalar sina skulder inom tre månader. Resterande del betalar skulderna under en längre tidsperiod eller saknas utmätningsbara skulder för att betala hela skulden.

Det kan noteras att Kronofogdens förslag om förenklad löneutmätning bedöms kunna ge

gäldenären nya möjligheter att förbättra sin ekonomiska situation genom egna åtgärder. Slutligen kan nämnas att gäldenärens rättigheter beaktats genom samarbeten lokalt med bostadsbolag och socialförvaltningar i syfte att minska antalet avhysningar generellt och särskilt där barn kan beröras.

### ***Enhetligheten har förbättrats***

Enhetligheten har förbättrats. Handläggningen av t.ex. förstagångsgäldenärer sker snabbare i processens alla avdelningar och skillnaderna i handläggningstid mellan avdelningarna har minskat och uppgår endast till fyra procentenheter, att jämföra med nio procentenheter föregående år.

Det kan konstateras att bildandet av en nationell myndighet 2006 möjliggjort en ökad enhetlighet till följd av verksamhetskoncentrationer t.ex. vad avser hantering av dödsbon och gäldenärer med skyddade personuppgifter. En rad andra aktiviteter har också vidtagits för att öka enhetligheten. Riktlinjer, handböcker och rutiner för t.ex. utmätning och hantering av förrättningskostnader har uppdaterats och förts ut i organisationen. Kvalitetsuppföljningar har genomförts för att åtgärda eventuell oenhetlighet. Processkartläggning har därtill ägt rum vad gäller hantering av avhysningsmål, handläggning av utländska gäldenärer och av betalningssäkringsprocessen.

Även om utvecklingen överlag har varit positiv finns förbättringsområden, t.ex. vad avser andelen icke omräknade löneutmättningsbeslut

per avdelning, äldre än tretton månader. Även om andelen omräknade beslut är högre jämfört med föregående år finns en variation på nio procentenheter mellan avdelningarna. Resurser har flyttats mellan avdelningarna för att komma till rätta med oenhetligheten.

### ***Samverkan med andra myndigheter***

En rad insatser, som efter återkoppling uppfattats som positiva, har genomförts tillsammans med andra aktörer för att sprida information om den exekutiva verksamheten. Bl.a. har träffar ägt rum med Konsumentverket och Yrkesföreningen för budget- och skuldrådgivare. Utbildningsinsatser har också vidtagits för kommunernas konsumentrådgivare och budget- och skuldrådgivare.

Samverkan med Transportstyrelsen har fortsatt i syfte att komma till rätta med problematiken med s.k. bilmålvakter. Flera förslag har gått vidare i arbetet för en lagändring. Vidare kan nämnas att Kronofogden, Skatteverket och Transportstyrelsen har tagit fram förslag för att rationalisera, effektivisera och förbättra kommunikationen mellan myndigheterna avseende fordonsrelaterade skulder.

Även samarbetet med Socialstyrelsen har fortsatt i syfte att motverka hemlöshet. Ett omfattande samarbete har därtill fortsatt i kampen mot organiserad brottslighet (se redovisning nedan).

## Internationellt samarbete

### Mål

Kronofogden ska ha ett gott samarbete med andra länders myndigheter avseende verkställighet och indrivningsverksamheten

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

### Återrapporteringskrav

Kronofogden ska beskriva de områden inom vilka det sker ett internationellt samarbete och vilka åtgärder som vidtagits för att förstärka samarbetet. Myndigheten ska också beskriva hur den information som erhålls från andra länder tas tillvara i myndighetens arbete.

I syfte att stärka styrning, samordning och uppföljning av det internationella arbetet har en funktion inrättats för att administrera de internationella frågorna på myndigheten. Rutiner och riktlinjer har tagits fram för bl.a. tjänsteresor utomlands och för hantering av utländska besök.

Ett samarbete mellan Kronofogden och dess motsvarighet hos övriga nordiska länder pågår i syfte att ta fram uppföljningsmått som möjliggör en jämförelse av indrivningsresultat. Myndigheten är vidare representerad i internationella arbetsgrupper inom indrivningsområdet, t.ex. Indrivningskommittén inom EU.

Kronofogden har vidare, i förberedelserna för införandet av ett nytt medelshanteringssystem för indrivningsverksamheten, haft utbyte med bl.a. skattemyndigheten i Holland. Erhållna erfarenheter och information har varit till nytta för såväl den fortsatta planeringen som för relaterade it-frågor.

Aktiviteter har återupptagits inom ramen för ett Sida-projekt i Georgien och en förstudie har påbörjats. Syftet är att identifiera Georgiens behov av stöd, vilka områden behoven finns inom och på vilket sätt Kronofogden kan svara upp mot dessa behov.

Kronofogden har slutligen agerat inom ramen för Fiscalis. Fiscalis är ett av Europaparlamentet och Europarådet beslutat gemenskapsprogram för att förbättra skattesystemens funktionssätt på den inre marknaden. Kronofogden har dels stått som värd för ett temamöte om indrivning, dels haft medarbetare på besök i flera EU-länders skatteorganisationer.

Aktiviteterna har samlat bidragit med goda exempel samt har ökat kunskapen och förståelsen för olika länders indrivningsverksamhet.

## Insatser mot organiserad brottslighet

### Återrapporteringskrav

Kronofogden ska beskriva vidtagna åtgärder som bedöms ha bidragit till att bekämpa den grova organiserade brottsligheten.

Kronofogden ingår i arbetet mot den grova organiserade brottsligheten tillsammans med Polisen, Åklagarmyndigheten, Ekobrottsmyndigheten, Skatteverket, Kriminalvården, Kustbevakningen och Tullverket. Samarbetet innebär att Kronofogden tillsammans med de andra myndigheterna samordnar sina resurser för att på ett effektivt sätt motverka den grova organiserade brottsligheten. Rent praktiskt innebär det att Kronofogden utmäter brottslingens egendom om denne har skulder i Kronofogdens register. För att det ska fungera finns en strategisk inriktning beslutad av Samverkansrådet, utifrån en lägesbeskrivning

framtagen av det Nationella underrättelsecentrumet (NUC). Med denna strategi som grund samverkar sedan myndigheterna lokalt i åtta regionala underrättelsecentra (RUC). Utifrån underrättelserna fattar sedan Operativa rådet beslut om specifika insatser.

Det regionala samarbetet hanteras för Kronofogdens del av specialindrivningsteamerna. Kronofogden har genomfört en säkerhetsklassning av all personal som ingår i samarbetet med de andra myndigheterna inom ramen för samverkansrådet, NUC, Operativa rådet och RUC.

Kronofogden har vid sidan av RUC också sökt bredda och utveckla samverkan med andra myndigheter för att motverka den ekonomiska brottsligheten, exempelvis genom att personal från specialindrivningen deltar i arbetet på Ekobrottsmyndighetens brottsutbytesenhet. Tillsammans med bl.a. Ekobrottsmyndigheten har myndigheten därtill genomfört utbildning för poliser m fl. om återförande av brottsutbyte.

Kronofogden har också bedrivit försöksverksamhet med Polisen för att förbättra kontakterna mellan myndigheterna i syfte att bli mer effektiva i sin myndighetsutövning. Under året har drygt 430 kontakter tagits mellan myndigheterna, vilka resulterat i cirka 180 verkställda utmätningar för fordringsbelopp som uppgått till cirka 8,6 miljoner kronor. En del av de berörda gäldenärerna har vid tidigare utredningar bedömts sakna utmättningsbar egendom. Genom samverkan har egendom således hittats som kunnat säkerställas för borgenärernas fordringar.

Under året har Kronofogden därutöver vid ett flertal tillfällen gjort anmälningar till finanspolisen med anledning av stora kontanta inbetalningar som gjorts till myndigheten av personer med misstänkta kopplingar till organiserad brottslighet och annan kriminell verksamhet. Anmälningarna har enligt uppgift varit viktiga för Polisen när de kartlagt dessa betalningsströmmar.

Kronofogden bedömer sammantaget att samverkan och insatserna mot den organiserade brottsligheten är mycket viktiga.

Samverkan bedöms av myndigheten hittills som framgångsrik. Enligt Kronofogdens uppfattning bör arbetssättet utvecklas vidare för att öka effektiviteten i insatserna. Kronofogden bedömer också att arbetet specifikt mot den ekonomiska brottsligheten har varit effektivt. Indikationer finns på att myndigheten bidragit till att begränsa förutsättningarna för fortsatt ekonomisk brottslighet genom att vidta ett ökat antal åtgärder, t.ex. vad avser verkställda betalningssäkringar och kvarstäder.

### ***Samlad bedömning av resultatutvecklingen***

Mot bakgrund av de ökande målinflödena vad avser enskilda mål och gäldenärer, det ansträngda ekonomiska läget och neddragningarna av personal, bedöms resultaten överlag som goda. Indrivningseffektiviteten har legat på en fortsatt hög nivå.

Produktiviteten och enhetligheten har ökat, vilket är glädjande. Fler utredningar av gäldenärer har gjorts och näst intill alla gäldenärer har utretts. Samtliga mål är uppfyllda utom målet att borgenärer får betalning eller förklaring till varför betalning inte åstadkommits inom tolv månader. Utredning har inte skett i två procent av målen. Kronofogden har därtill varit effektiv i arbetet mot den ekonomiska brottsligheten.

Det finns dock vissa förbättringsområden. Brister har kunnat konstateras i kvaliteten, främst vad avser dokumentationen av handläggningen. Andra utmaningar handlar om att även fortsatt kunna möta höga ärendeinflöden och att borgenärer som lämnar in sin ansökan om verkställighet ska få betalt snabbare.



## Skuldsanering

*Skuldsanering innebär att överskuldsatta helt eller delvis kan befrias från sina skulder. Ett av grundkraven är att den skuldsatte inte under överskådlig tid bedöms kunna betala sina skulder.*

*Kronofogden är första instans som prövar och beslutar i skuldsaneringsärenden och i omprövning av beslut om skuldsanering.*

### Mål för verksamhetsgrenen

Ett snabbt och begripligt förfarande som leder till ett hållbart beslut ska ge överskuldsatta förutsättningar för ekonomisk rehabilitering samtidigt som borgenärer får största möjliga betalning.

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

### Specifikt återrapporteringskrav för verksamhetsgrenen

Kronofogden ska beskriva de åtgärder som vidtagits för att göra förfarandet snabbt och begripligt och i vilken utsträckning besluten blivit hållbara. Återrapporteringen ska också innefatta en bedömning av resultatutvecklingen utifrån det uppsatta målet.

### Generellt återrapporteringskrav

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet per verksamhetsgren. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### Bedömning <sup>1)</sup>

Produktivitet: B  
Kvalitet: C  
Effektivitet: A  
Enhetlighet: B

### Kronofogdens mål

1. Ledtiderna har minskat. *Målet ska bidra till att ärendena avslutas så snabbt som möjligt utifrån ärendenas beskaffenhet.*
2. De regionala skillnaderna i bedömningarna har minskat vad gäller inledande och avslag samt handläggningstid. *Målet ska bidra till ökad enhetlighet.*
3. Färre personer som beviljats skuldsanering återkommer med nya skulder i Kronofogdens register. *Målet ska bidra till att fattade skuldsaneringsbeslut är begripliga och hållbara.*

### Måluppfyllelse

Ej uppfyllt

Uppfyllt

Ej uppfyllt

### Ärendeflöde och handläggning, förändring sedan 2008 inom parentes

6 589 inkomna ärenden (+ 1 procent)

6 584 avslutade ärenden (+ 1 procent)

1 358 inkomna ärenden om omprövning (+ 49 procent)

1 438 avslutade omprövningsärenden (+ 82 procent)

### Resursförbrukning

66 941 tkr

82 årsarbetskrafter

### Förändring sedan 2008 i procent

- 1 %

- 1 %

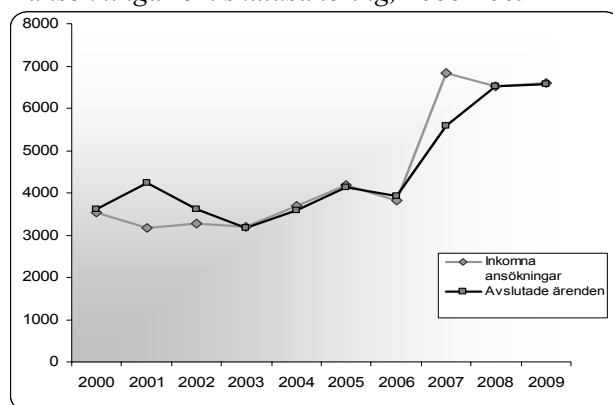
1) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras.

## Ärendeflödet och produktiviteten har ökat

Ärendeflödet av skuldsaneringsärenden har legat på en i det närmaste oförändrad nivå.

Sedan lagändringen 2007 har det skett en stabilisering av antalet ansökningar om skuldsanering på en nivå som är betydligt högre än tidigare under 2000-talet.

Diagram 4. Antal inkomna och avslutade ansökningar om skuldsanering, 2000-2009



Antalet ansökningar om omprövning har däremot ökat med närmare 50 procent. Den kraftiga ökningen av omprövningsärenden är sannolikt en konsekvens av lågkonjunkturen samt förändrade regler i välfärdssystemet som gjort det svårt för många gäldenärer att följa sin betalningsplan. Även det faktum att det är fler som beviljats skuldsanering de senaste åren innebär att det är fler som ansöker om omprövning. En stickprovsundersökning som genomförts visar att den vanligaste orsaken till att en gäldenär ansöker om ändring av fattat skuldsaneringsbeslut är arbetslöshet eller att inkomsten minskat till följd av man t.ex. tvingats minska sin arbetstid. Merparten av de beslut som ändras leder till att betalningsplanen justeras så att gäldenären ska betala mindre under den resterande skuldsaneringsperioden.

Bland de som söker skuldsanering är sjukdom den vanligaste orsaken till betalningsproblem följt av olönsamhet i företag. Skuldbördans storlek varierar avsevärt hos de som ansöker om skuldsanering, allt från några tiotusentals kronor till många miljoner. 36 procent av de som söker har under 100 000 kronor i skuld och endast sex procent har en skuld som överstiger två miljoner kronor.

Myndigheten har hanterat ärendeinflödena under året väl och antalet avslutade skuldsaneringsärenden har ökat med en procent. Antalet avslutade omprövningsärenden har ökat avsevärt, med 81 procent. Det kraftigt ökade antalet avslutade omprövningsärenden har bidragit till att den samlade produktiviteten för skuldsaneringen har ökat med 18 procent, vilket är glädjande. Under 2000-talet har produktiviteten ökat med hela 76 procent. Kostnadseffektiviteten har samtidigt under året ökat med tolv procent.

Samtidigt som produktiviteten och kostnadseffektiviteten ökat har också handläggningstiden förbättrats för merparten av skuldsaneringsärendena. 83 procent av alla ärenden har avslutats inom sju månader, att jämföra med 78 procent förra året. Antalet ärenden som är äldre än nio månader har dock ökat från 86 till 118 ärenden.

För omprövningsärenden har det kraftigt ökade inflödet inneburit att handläggningstiden ökat. 68 procent av ärendena har avslutats inom tre

månader jämfört med 79 procent förra året. Insatser har vidtagits för att arbeta ner ärendebalanserna bl.a. genom att fördela om ärenden mellan teamen, se över arbetsmetodikerna och temporärt förstärka bemanningen med personal från andra delar av myndigheten. Insatserna har varit lyckosamma och antalet pågående omprövningsärenden var vid utgången av året återigen nere på en god nivå. Från och med december uppfylldes målet att avsluta 90 procent av alla omprövningsärenden inom tre månader.

När skuldsaneringslagstiftningen ändras kommer sannolikt ärendeinflödet att öka. Ett arbete har bedrivits för att förbereda organisationen för lagändringarna. Under året har också pilotdrift av ett nytt it-stöd påbörjats. Ambitionen är att driftsättning ska ske fullt ut i hela verksamheten 2010 och därmed bidra till en mer effektiviserad process.

### ***Kvaliteten bör förbättras***

Efter genomförda kvalitetsgranskningar har kvalitetsbrister framkommit i myndighetens hantering av ansökningar om skuldsanering som lett till avslag. Granskningarna visar bl.a. att brister förekommer i drygt 30 procent av de granskade avslagsbesluten i form av att ärenden inte utretts tillräckligt eller att besluten inte följt den interna rättsliga styrningen. Orsaker som sannolikt bidragit till kvalitetsbristerna står att finna i det ökade produktionstrycket. I och med att skuldsaneringens jurister efter myndighetens beslut lagt merparten av sin arbetstid på att hantera det kraftigt ökade inflödet av omprövningsärenden har det rättsliga stödet i handläggningen av skuldsaneringsärenden blivit lidande. Därtill har handläggarna, för att uppnå ökade produktionskrav, inte utrett ärendena i den utsträckning som krävs. Vidare tycks brister ha förekommit i ledningen och styrningen.

Det är mycket olyckligt att kvaliteten har utvecklats negativt och kraftfulla åtgärder har således vidtagits och behöver vidtas även framgent. Gemensamma föredragningar av ärenden har anordnats, rättspraxismöten har ägt rum och ett tydligare uppdrag har givits till skuldsaneringens juristnätverk. Andra insatser handlar bl.a. om att förstärka den löpande uppföljningen på individnivå, inte bara vad gäller produktiviteten utan också och inte minst vad avser kvaliteten.

I syfte att utveckla bl.a. kvaliteten och verksamheten i övrigt utifrån ett kundperspektiv har därtill samverkan med andra aktörer fortsatt. Samarbeta med föreningen Insolvens har fortsatt liksom samarbetet med budget- och skuldrådgivare. I samverkan med Konsumentverket, där också Sveriges kommuner och landsting deltar, har samarbetsformer tydliggjorts och ett samarbete kring gemensamma kundkrav har utvecklats ytterligare. Myndigheten har även utvecklat borgenärsdialogerna genom besök hos de största borgenärerna för att diskutera hur samarbetet mellan dem och Kronofogden fortlöper och på vilka sätt det kan utvecklas.

För att öka begripligheten gentemot kunderna, som en viktig aspekt av kvaliteten, har myndigheten under det gångna året arbetat för ett större inslag av muntlighet under handläggningen, t.ex. genom att i större utsträckning ringa istället för att skicka brev vid behov av kompletterande uppgifter från gäldenären. Även de skrivelser som arbetats fram inom ramen för det nya it-stödet har utformats för att öka begripligheten.

### ***Effektiviteten är hög***

Antalet personer som har beviljats skuldsanering har ökat med nio procent till drygt 4 000. En lägre andel sökanden har också fått avslag på sin ansökan jämfört med tidigare, vilket är en följd av att myndigheten sett över sina bedömningar, bl.a. vad avser kvalificerad insolvens och färsk skuldsättning.

Utöver att fler fått skuldsanering visar stickprov i likhet med föregående år glädjande nog att det är få av dem som beviljats skuldsanering som återkommer med nya skulder. 6,5 procent av dem som beviljades skuldsanering under 2007 har återkommit till Kronofogden med nya skulder två år senare, att jämföra med fem procent i undersökningen år 2008.<sup>16</sup>

Det befintliga underlaget indikerar därmed att hållbarheten i fattade beslut är fortsatt god. En anledning till den goda hållbarheten är att de som beviljas skuldsanering i dialog med handläggarna vägleds om hur de ska förfara under skuldsaneringsperioden. Därigenom kan den pågående skuldsaneringen bättre anpassas till gäldenärens ekonomiska förutsättningar om dessa förändras under skuldsaneringsperioden.

### ***Enhetligheten har blivit bättre***

Enhetligheten inom skuldsaneringen har utvecklats positivt. Variationen vad avser t.ex. inledande och avslag har minskat från tolv till åtta procent. Även när det gäller handläggningstid har skillnaderna mellan teamen minskat, från 14 till sju procent. En starkt bidragande orsak till den positiva utvecklingen är att ärenden omfördelats mellan teamen samt att den rättsliga styrningen utvecklats positivt.

### ***Samlad bedömning av resultatutvecklingen***

Resultat för skuldsaneringen är i flera stycken mycket positivt. Fler personer har fått skuldsanering, hållbarheten är fortsatt god, avsevärt fler omprövningsbeslut har fattats och produktiviteten har liksom kostnads-effektiviteten ökat. Därtill har enhetligheten förbättrats, vilket innebär att myndighetens mål om att minska tidigare regionala skillnader har uppnåtts. De goda resultaten har varit möjliga att uppnå bl.a. tack vare ett stort verksamhetsfokus och en tydlig styrning mot kundkraven.

Myndigheten kan dock konstatera att det finns brister i kvaliteten, vilket är allvarligt. Insatser vidtas nu för att åtgärda de konstaterade bristerna. Det kan också konstateras att myndigheten inte nått sitt mål vad gäller att minska ledtiderna, främst p.g.a. det ovan nämnda kraftigt ökade inflödet av omprövningsärenden.

<sup>16</sup> Undersökningen sker årligen och omfattar 200 slumpmässigt utvalda gäldenärer. Gäldenärerna som ingår i undersökningen har haft en pågående skuldsanering i två år. I årets undersökningen är den statistiska felmarginalen (med 95 procents säkerhet) +/- tre procent. Förändringen jämfört med undersökningen år 2008 är således inom felmarginalen.

## Konkurstillsyn

*Konkursförvaltaren utses av domstol. Kronofogden är tillsynsmyndighet i konkurser, vilket betyder att myndigheten utövar tillsyn över konkursförvaltarens arbete. I tillsynen ska Kronofogden enligt konkurslagen övervaka att konkursförvaltningen sker lagenligt och ändamålsenligt samt att konkurser avvecklas snabbt.*

### Mål för verksamhetsgrenen

Tillsynen över konkurserna ska ske på ett sådant sätt att kostnaderna i konkurserna begränsas. Tillsynen över konkurser ska även motverka oseriös verksamhet och illojal konkurrens.

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

### Specifikt återrapporteringskrav för verksamhetsgrenen

Kronofogden ska beskriva de åtgärder som vidtagits för att begränsa kostnaderna i konkurserna samt göra en bedömning av resultatutvecklingen utifrån det uppsatta målet. Återrapporteringen ska också innefatta en beskrivning av vidtagna åtgärder för att motverka oseriös verksamhet och illojal konkurrens.

### Generellt återrapporteringskrav

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet per verksamhetsgren. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### Bedömning <sup>1)</sup>

Produktivitet: B  
Kvalitet: B  
Effektivitet: B  
Enhetlighet: B

### Kronofogdens mål

1. Nedlagd tid per tillsynsärende har minskat. *Målet ska bidra till ökad kostnadseffektivitet.*
2. De regionala skillnaderna i agerandet mot externa intressenter har minskat. *Målet ska bidra till en ökad enhetlighet.*

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

Uppfyllt

### Ärendeinflöde och handläggning, förändring sedan 2008 inom parentes

7 933 inkomna ärenden (+ 20 procent)                      6 995 avslutade ärenden (- 1 procent)

### Resursförbrukning

59 387 tkr  
61 årsarbetskrafter

### Förändring sedan 2008 i procent

- 1 %  
- 3%

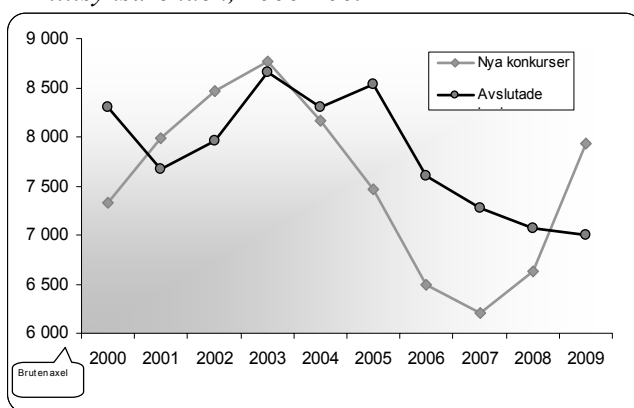
1) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras.

## Ärendeinflödet har ökat kraftigt

Inflödet av konkursärenden har ökat med 20 procent. Det är främst företag inom handelssektorn och byggindustrin som försatts i konkurs under året. Utöver ett kraftigt ökande inflöde av konkurser har antalet lönegaranti-processer nästan fördubblats, vilket beror på att antalet konkurser med anställda har ökat i spåren av lågkonjunkturen.

Ökningen har kunnat hanteras med oförändrade resurser och med bibehållen kvalitet tack vare en tydlig styrning och tydliga prioriteringar, vilket är positivt. Antalet avslutade ärenden motsvarar dock inte de inkommande, varför antalet pågående konkurser har ökat. Då många nya konkurser inträffar prioriterar konkursförvaltarena hanteringen av dessa. Avslut av de öppna konkurserna har därmed fördröjts.

Diagram 5. Antal inkomna och avslutade tillsynsärenden, 2000-2009



Utöver att hantera ett ökat inflöde kan konstateras att myndigheten har granskat och avgivit yttrande till tingsrätten över inkomna sluthandlingar lika snabbt som föregående år.

Yttranden har lämnats inom sex veckor i 93 procent av ärendena, vilket är ett mycket bra resultat. Vidare har besök genomförts hos tingrätter och möten har hållits hos konkursförvaltarbyråer. I tider av högt ärendeinflöde har emellertid dessa aktiviteter haft lägre prioritet.

### **Produktiviteten har ökat**

Konkurstillstens produktivitet uttryckt som antal avslutade ärenden per årsarbetskraft har ökat med sex procent. Samtidigt har kostnadseffektiviteten ökat med två procent, vilket åstadkommit tack vare en hög grad av kostnadsmedvetenhet. Även om utvecklingen således har varit positiv under året, har produktiviteten under 2000-talet minskat med två procent. Som framförts tidigare år beskriver dock inte måttet myndighetens arbetsinsats på ett rättvisande sätt. Tillsyn bedrivs under hela konkursförloppet. Därtill ansvarar domstol för att avsluta ärendena, inte Kronofogden. Att mot den bakgrunden bedöma Kronofogdens prestation utifrån antal avslutade ärenden är inte helt relevant. Produktivitet för konkurstillstens del handlar snarare om kvaliteten i tillsynen i relation till den tid som läggs ner för tillsyn per konkurs under ett år. Förutsatt att kvaliteten hålls oförändrad utgör mindre nedlagd tid per tillsedd konkurs en indikator på ökad produktivitet. Eftersom konkurserna kräver olika arbetsinsats utifrån en bedömning av väsentlighet och risk, måste hänsyn därtill tas till konkursernas olika karaktär.

Med utgångspunkt i att kvaliteten varit fortsatt god (se nedan), visar en mätning av konkurstillstens nedlagda tid per tillsedd baskonkurs (enkla konkurser), ordinär konkurs (medelstora konkurser) och utökad konkurs (stora och komplexa konkurser) att produktiviteten har ökat kraftigt, vilket är mycket positivt. Kronofogden har således kunnat utföra sin tillsyn snabbare med en oförändrat hög kvalitet. Produktivitetsutvecklingen beskrivs närmare i tabellen nedan.

Tabell 2. Produktivitet i termer av nedlagd tid per tillsedd konkurs

Tid/kk (tim)	2008	2009	Förändr.
Baskontroll	4,4	3,4	23%
Ordinär tillsyn	9,3	7,9	15%
Utökad tillsyn	19,3	17,7	9%

### **Kvaliteten är god**

Kvaliteten inom konkurstillsynen är god. Genomförd kvalitetsgranskning av tillsynen i s.k. baskonkurser, dvs. de enklaste konkurserna, visar att myndighetens utfärdade riktlinjer för hanteringen följs. Granskningen visar också att den relativt summariska tillsynen av ärenden med bastillsyn inte har medfört några nämnvärda risker för att eventuellt misskötta konkurser inte uppmärksammas.

I syfte att utveckla konkurstillsynen ytterligare har en fördjupad borgenärsdialog påbörjats. Genom dialogen får Kronofogden mer detaljerad kunskap om borgenärernas förväntan på konkurshanteringen och tillsynens roll till grund för förbättringsarbete.

### **Effektiviteten är fortsatt god**

Konkurstillsynen ska bidra till minskade konkurskostnader. I förhållande till förra året har andelen yttranden där myndigheten förespråkade nedsättning av konkursförvaltarnas begärda arvoden minskat från sju till fem procent.<sup>17</sup> Minskningen kan förklaras av att antalet fall där det är motiverat med arvodes-sänkningar har minskat till följd av att Kronofogden arbetat aktivt med att motverka formella brister i konkurshanteringen. I 74 procent av de förespråkade nedsättningarna har myndigheten rönt bifall från domstolarna, vilket är en minskning med elva procent. Trots minskningen bedöms andelen som röner bifall ändå ligga på en fortsatt hög nivå. De beslutade sänkningarna av arvoden har dock i monetära termer motsvarat knappt hälften av det belopp som myndigheten begärt, vilket är en minskning från föregående år då motsvarande andel var två tredjedelar.

Ett arbete har påbörjats med att ta fram ett fördjupat beslutsunderlag vad gäller tidigare redovisade förslag på en effektivare konkurshanteringsprocess.

### **Enhetligheten är god**

Det pågår ett ständigt arbete med att förfina de interna rutinerna och få till stånd ett enhetligt agerande mot externa intressenter. Myndigheten har t.ex. implementerat ett dokument som anger myndighetens syn på hur

<sup>17</sup> Andelen är beräknad på antalet konkurser exklusive taxekonkurser.

förvaltarkretsen bör se ut i hela landet. Syftet med dokumentet är att uppnå ett enhetligt förhållningssätt gentemot domstolar och förvaltare vad avser vilka krav som ska ställas på konkursförvaltares kompetens och organisation. Av dokumentet framkommer bl.a. att myndigheten förespråkar att det ska finnas minst två förvaltare på en byrå för att minska sårbarheten och att förvaltaren själv ska förfoga över en kontorsorganisation där det finns resurser för både bokföring i konkurs och lönegarantihandläggning. Dokumentet finns publicerat på Kronofogdens hemsida och används idag i kontakter med domstolar.

Regionala skillnader i yttrandetider vad avser förvaltarnas sluthandlingar i konkurser uppgår till sju procentenheter, vilket är i nivå med föregående år. Yttrandetiderna bedöms som goda och variationerna som acceptabla. Så länge samtliga team yttrar sig inom sex veckor i minst 80 procent av fallen, vilket nu sker, kommer inte några åtgärder att vidtas.

Samtliga team har vidare använt sig av en gemensam riktlinje för bevakning och påminnelser i syfte att påskynda avslut av konkurser, vilket bidragit till att en tidigare befarad minskning av antalet avslut inte har inträffat. Andra insatser har handlat om att inrätta nätverk för att öka enhetligheten vid exempelvis granskning av förvaltarnas ekonomiska redovisning och för hantering av lönegarantiärenden. Ett nätverk har också inrättats för registerhållning.

Registerkvaliteten i it-stödet har därmed förbättrats.

### ***Oseriös verksamhet och illojal konkurrens***

Liksom tidigare år har Kronofogden bevakat i vilken utsträckning förvaltarna ger in brottsanmälningar och att konkursegendom inte säljs till underpris till tidigare ställföreträdare. Brottsanmälan har gjorts i en tredjedel av de konkurser som avslutats under året, vilket är i nivå med de senaste åren. När konkursegendom säljs till ställföreträdare utan att det föregås av ett offentligt anbudsförfarande ska förvaltaren först höra tillsynsmyndigheten. Det är dock värt att notera att myndighetens verktyg att utföra uppdraget i dessa delar är mycket begränsade.

### ***Samlad bedömning av resultatutvecklingen***

Kronofogden har inom konkurstillsynen kunnat hantera en omfattande inflödesökning av konkursärenden med fortsatt hög kvalitet. Produktiviteten har liksom kostnadseffektiviteten ökat. Tillsynen har också fortsatt bidra till att minska konkurskostnaderna. Yttrandetiderna har därtill hållits nere och enhetligheten bedöms som god. Sammantaget kan konstateras att resultaten varit goda.

På grund att de ökande inflödena har dock prioriteringar gjorts, vilket bl.a. fört med sig att temagranskningar inte genomförts. Istället har resurserna fokuserats på kärnverksamheten.



## Förebyggande kommunikation

*Uppdraget att arbeta förebyggande är gemensamt för hela Kronofogden, men det huvudsakliga ansvaret åligger stödprocessen förebyggande kommunikation. Processen ska i första hand arbeta preventivt i syfte att motverka överskuldssättning samt underlätta för privatpersoner och företag att göra rätt för sig. Processen ska sprida information och kunskap om Kronofogdens verksamhet samt stödja myndighetens övriga processer i det vägledande arbetet. Processen ansvarar till vissa delar även för myndighetens pressombudsorganisation.*

### **Mål som förebyggande kommunikation stödjer<sup>1)</sup>**

Processen stödjer målet för verksamhetsområdet att motverka företeelser som kan leda till överskuldssättning, underlätta för medborgare och företag att göra rätt för sig samt bidra till att medborgare och företag känner förtroende för Kronofogdens verksamhet. Dessutom bidrar processens arbete till myndighetens mål om förebyggande arbete i form av service och information.

*Se avsnittet Samlad bedömning av årets resultat*

### **Generellt återrapporteringskrav**

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### **Bedömning<sup>2)</sup>**

Produktivitet: –  
Kvalitet: B  
Effektivitet: B  
Enhetlighet: A

### **Kronofogdens mål**

1. Medvetenhet om risker och konsekvenser av överskuldssättning har ökat hos medborgare, företagare, myndigheter och beslutsfattare. *Målet ska bidra till att överskuldssättning motverkas.*
2. Den rehabiliterande (vägledande) dialogen är utvecklad i samverkan med övriga processer. *Målet ska bidra till att gäldenärer blir hållbart skuldfria.*
3. Vid årets slut har processen en ökad systematik i val av metoder och kanaler. *Målet ska bidra till att effektivare aktiviteter vidtas.*

### **Måluppfyllelse**

Uppfyllt  
Ej uppfyllt  
Uppfyllt

### **Resursförbrukning<sup>3)</sup>**

20 årsarbetskrafter

**Förändring sedan 2008 i procent**  
- 5 %

1) Förebyggande kommunikation utgör i regleringsbrevet inte någon verksamhetsgren, varför regeringen inte angivit mål och återrapporteringskrav. Regleringsbrevet anger dock att myndigheten ska analysera och kommentera sin verksamhet även med utgångspunkt i myndighetens egna uppsatta, årliga mål. Kronofogden har därför valt att redovisa processen separat och i tillämpliga delar även i enlighet med det generella återrapporteringskravet om enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet.

2) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras. Bedömningsgrunden produktivitet bedöms inte vara tillämplig på processens verksamhet eftersom processen inte bedriver någon ärendehandläggning.

3) Nyttjade ekonomiska resurser är fördelade på myndighetens verksamhetsgrenar.

## Överskuldssättning har motverkats

Kronofogden har fortsatt att ägna en stor del av det förebyggande arbetet åt att motverka överskuldssättning bland barn och ungdomar.

Arbetet tillsammans med Konsumentverket och Finansinspektionen inom ramen för utbildningsinsatsningen "Koll på cashen" har fortsatt i syfte att ge ungdomar verktyg för att kunna fatta väl underbyggda beslut om sin ekonomi. För att stimulera användande av framtaget utbildningsmaterial har myndigheten genomfört en landsomfattande tävling där samtliga gymnasieklasser inbjudits att motverka. Tävlingen har engagerat cirka 1 200 lärare och elever. En utvärdering visar att tävlingen dels höjt elevernas kunskap vad gäller att hantera frågor kring ekonomi, dels har inspirerat medverkande lärare att ägna mer undervisningstid åt privatekonomi. 87 procent av de tillfrågade lärarna har uppgivit att de har

utökat antalet undervisningstimmar i privatekonomi. Mot bakgrund av de goda effekterna kommer tävlingen att genomföras även våren 2010.

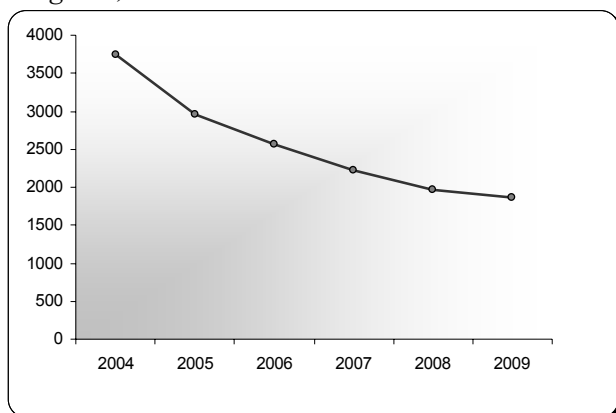
En undersökning har gjorts vad avser ungdomars (18-25 år) mobiltelefoniskulder. Av undersökningen framgår att kapital- och ränteskulden redan betalats i åtta procent av inkomna ansökningar om betalningsföreläggande, vilket motsvarar 1 860 fall på årsbasis. Ansökningarna har i dessa fall avsett endast inkassokostnaden på 160 kronor. Efter att myndigheten fört dialog med företrädare för mobiltelefonibranschen har förekomsten av betalningsförelägganden för enbart inkassokostnader relaterade till mobiltelefoniskulder i princip helt upphört.

Vidare kan konstateras att ungdomars andel av det totala antalet ansökningar om betalningsföreläggande grundade på s.k. snabblån eller sms-lån, glädjande nog har minskat från 27 till 23 procent. Oroande är dock att det totala antalet ansökningar grundade på korta krediter ökat med 30 procent till cirka 46 500 stycken. I syfte att begränsa volymökningen har Kronofogden i olika informationsmaterial och dialoger fortsatt föra fram vikten av såväl konsumentens skyldighet att fatta väl underbyggda ekonomiska beslut som kreditgivarens ansvar att tillhandahålla tillräcklig information samt genomföra kreditprövning. Kronofogden har även i dialog med uppdragsgivaren pekat på de problem som uppstår till följd av lättillgängliga snabblån. För att motverka dessa problem har regeringen under året tagit fram förslag till en ny konsumentkreditlag (Ds. 2009:67).

Kronofogden har vidare bidragit till ändringar i förmyndarskapslagstiftningen och kommande lagändringar avseende betalningsansvaret för underårigas avgifter inom hälso- och sjukvården och tandvården. Föräldrars ansvar för omyndigas skuldsättning har därmed förtydligats och förstärkts.

Kronofogdens arbete med fokus på barn och unga har fortsatt bidragit till att minska antalet restförda minderåriga. Under 2009 har antalet minskat med fem procent.<sup>18</sup> De skulder som kvarvarande minderåriga har består till övervägande del av skatter och skadestånd.

Diagram 6. Barn 0-17 år i Kronofogdens register, 2004-2009



<sup>18</sup> P.g.a. tekniska problem är uppföljningen för december månad i detta hänseende inte tillförlitlig, varför minskningen om fem procent avser läget vid utgången av november månad 2009.

Kronofogden har medverkat i en statlig utredning som har haft i uppgift att ta fram ett förslag som ska underlätta frivillig betalning av skadestånd.<sup>19</sup> En stor del av de skulder som ungdomar har är brottsrelaterade (böter, skadestånd och avgifter till brottsofferfonden) och kan innebära en inkörsport till överskuld-sättning. Idag leder brister i betalningsrutinerna till att personer som kan och vill betala skadestånd har små praktiska möjligheter att göra det innan skulden skickas till Kronofogden för indrivning. Genom utredningen har myndigheten bidragit med sina kunskaper och erfarenheter i syfte att underlätta frivillig betalning av skadestånd så att onödigt restföring motverkas. Utredningens förslag ska underlätta betalning av brottskadestånd generellt, dvs. inte enbart för ungdomar.

Kronofogden har vidare på Ungdomsstyrelsens kommunkonferenser informerat om slutsatserna i Kronofogdens rapport om överskuld-sättning bland ungdomar.<sup>20</sup> Av utvärderingen framkommer att över 80 procent uppger att de är intresserade av en framtida samverkan inom området.

En grupp där risk för framtida ekonomiska problem bedöms som förhöjd är personer som varslats om uppsägning. Ett samarbete har därför inletts med Konsument Göteborg där en särskild projektgrupp har fått i uppdrag att arbeta med ekonomisk rådgivning till varslade och arbetslösa. Samarbetet har bl.a. resulterat i gemensamma informationsinsatser till IF Metall, Byggnads, Arbetsförmedlingen och Vuxenutbildningsförvaltningen. Vidare har Kronofogden bidragit med innehåll till webbplatsen [www.handlasmart.nu](http://www.handlasmart.nu).

Vissa insatser har även vidtagits riktade mot företagare i egenskap av såväl borgenär som gäldenär. Ett långsiktigt arbete med att tillgodose det föreliggande informationsbehovet har inletts. Kronofogden har bl.a. bidragit med information till webbplatsen [www.verksam.se](http://www.verksam.se), vilket är Bolagsverkets, Skatteverkets och Tillväxtverkets portal för de som driver eller vill starta företag. Därtill har ett skriftligt material tagits fram som kommer att spridas

<sup>19</sup> SOU 2010:1, Lätt att göra rätt – om förmedling av brottskadestånd.

<sup>20</sup> Kronofogden 2008, rapport 2008:3, Överskuld-sättning och ekonomiska problem bland ungdomar.

till företagare via t.ex. ALMI och Sveriges redovisningsekonomers förbund.

### ***Ansökningar om verkställighet har motverkats***

Kronofogden har samverkat med borgenärer för att undanröja hinder som annars kan leda till onödiga ansökningar om verkställighet. Det tidigare inledda samarbetet med Radiotjänst i Kiruna har fortsatt. Information via brev och telefonsamtal har riktats till personer som för första gången riskerar att bli restförda p.g.a. obetald TV-avgift. Under perioden januari-augusti har 8 227 personer fått en sådan riktad information. Informationen har bidragit till att 42 procent betalat i tid och därmed undvikit att bli restförda.

Mot bakgrund av de undersökningar som genomförts gällande i vilken omfattning ungdomar är föremål för ansökningar om avhysningar har ett pilotprojekt påbörjats i samverkan med Bostad Umeå. Projektet syftar till att förebygga att ungdomar blir avhysta. Hittills visar resultatet på en minskning om 50 procent. Projektet är dock i sitt inlednings-skede, varför det är för tidigt att dra några säkra slutsatser, även om det hittills ser mycket positivt ut. Om det initialt goda resultatet visar sig hållbart över tid är avsikten att verka för att arbetssättet sprids till andra bostadsbolag.

### ***Fortsatt arbete med den vägledande dialogen***

Kronofogden har fortsatt erbjuda stöd och vägledning till överskuldssatta som vill bryta en negativ skuldspirall med hjälp av s.k. vägledande dialoger.<sup>21</sup> Arbetssättet har utvecklats till att omfatta även icke restförda personer som riskerar att tappa kontrollen över sin ekonomi. En sorts "back office-funktion" till myndighetens kundcenter har upprättats för att kunna besvara samtal från icke restförda personer som riskerar överskuldssättning i syfte att genom vägledning hjälpa den skuldsatte att åstadkomma en helhetslösning som ger en över tid hållbar och varaktig effekt. Uppföljning visar att 63 procent av de som hittills varit i kontakt med funktionen uppger att de fått information och vägledning som varit relevant för dem. Ytterligare utveckling av den vägledande dialogen, som initialt planerats, har till

följd av det ansträngda arbetsläget inom myndigheten nedprioriterats.

### ***Verksamhetens kvalitet och enhetlighet är god***

Mot bakgrund av tidigare konstaterade förbättringsbehov vad avser bl.a. ökad tydlighet i uppföljning av kvalitet och effektivitet samt ökad systematik i arbets sätt och metoder, har en kartläggning av processens arbetsflöde genomförts. Process-kartläggningen har utgjort utgångspunkten för det arbete som påbörjats med att ta fram en systematisk metod för uppföljning och dokumentation. Därtill har utbildning anordnats för personalen med fokus på gemensamma rutiner för målgruppsanalys och kanalval. Insatserna har sammantaget underlättat arbetsfördelningen mellan olika orter och har givit en ökad möjlighet att genomföra effektiva arbetsinsatser. Vidare kan konstateras att det inom det förebyggande arbetet inte föreligger några omotiverade geografiska skillnader.

### ***Samlad bedömning av resultatutvecklingen***

Kronofogdens förebyggande arbete har fortsatt att generera goda effekter. Exempelvis genom satsningen "Koll på cashen" har ungdomars kunskaper om privatekonomi ökat. Det förebyggande arbetet och de effekter som genereras måste också ses i ett längre perspektiv än de omedelbara effekter som det bidrar till. Så har t.ex. myndighetens fleråriga fokus på barn- och ungdomsskulder givit resultat i form av ändrad lagstiftning och ett minskat antal restförda minderåriga. På samma sätt förväntas myndighetens nästan treåriga arbete med sms-lån ge effekter i form av ändrad lagstiftning 2011. Det kan också konstateras att arbetet med fokus på sms-lån bidragit till att den procentuella andelen av ungdomar som drabbas av betalnings-föreläggande p.g.a. sms-lån har minskat.

Mot bakgrund av de positiva effekter som det förebyggande arbetet genererat bedömer Kronofogden att myndigheten bidragit till att motverka överskuldssättning och underlättat för medborgare och företag att göra rätt för sig.

<sup>21</sup> Vägledande dialoger har tidigare kallats Rehabiliterande dialoger.

## Kundcenter

*Kronofogdens stödprocess kundcenter ansvarar för att besvara frågor via främst telefon och e-post. Kundcenter är för många medborgare och företag den första och enda kontakten med Kronofogden och ska därför vara en flexibel och kundanpassad verksamhet.*

### Mål som kundcenter stödjer<sup>1)</sup>

Processen stödjer målet för verksamhetsområdet att underlätta för medborgare och företag att göra rätt för sig samt bidrar till att medborgare och företag känner förtroende för Kronofogdens verksamhet. Dessutom bidrar processens arbete till myndighetens mål om förebyggande arbete i form av service och information.

### Generellt återrapporteringskrav

Redovisningen ska innehålla en bedömning av enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet. Utvecklingen ska analyseras och kommenteras.

### Kronofogdens mål

1. Telefonsamtal och e-post besvaras så fort som möjligt. *Målet ska bidra till att de som kontaktar kundcenter är nöjda och får rätt svar inom för dem rätt tid.*
2. Förbättringsbehov återkopplas systematiskt till övriga processer. *Målet ska bidra, efter åtgärder från övriga processer, till att onödiga efterfrågan minskar.*

### Inflöde och handläggning, förändring sedan 2008 inom parentes

1 017 287 inkomna samtal (+ 5 procent)	845 340 besvarade samtal (- 1 procent)
59 521 inkomna e-brev (+ 85 procent)	59 521 besvarade e-brev (+ 85 procent)

### Resursförbrukning<sup>3)</sup>

93 årsarbetskrafter

### Måluppfyllelse

*Se avsnittet Samlad bedömning av årets resultat*

### Bedömning<sup>2)</sup>

Produktivitet:	B
Kvalitet:	A
Effektivitet:	-
Enhetlighet:	A

### Måluppfyllelse

Uppfyllt

Uppfyllt

### Förändring sedan 2008 i procent

+ 12 %

1) Kundcenter utgör i regleringsbrevet inte någon verksamhetsgren, varför regeringen inte angivit mål och återrapporteringskrav. Regleringsbrevet anger dock att myndigheten ska analysera och kommentera sin verksamhet även med utgångspunkt i myndighetens egna uppsatta, årliga mål. Kronofogden har därför valt att redovisa processen separat och i tillämpliga delar även i enlighet med det generella återrapporteringskravet om enhetlighet, kvalitet, effektivitet och produktivitet.

2) A = utmärkt, B = bra, C = godtagbart, men bör förbättras, D = måste förbättras. Bedömningsgrunden effektivitet bedöms inte vara tillämplig på processens verksamhet.

3) Nyttjade ekonomiska resurser är fördelade på myndighetens verksamhetsgrenar.

## Inflödet av samtal och e-post har ökat

Sedan myndighetens kundcenter bildades 2006 har efterfrågan på information i allmänna frågeställningar om verksamheten successivt ökat. Under året har fem procent fler ringt kundcenter och besöken på myndighetens hemsida har ökat med 29 procent. Förutom att det allmänna intresset för de tjänster som Kronofogden tillhandahåller ökar har även lågkonjunkturen bidragit till ett större efterfrågetryck.

Till följd av lågkonjunkturen har karaktären på de frågor som ställs förändrats då många nya sökanden och gäldenärer tar kontakt. Många skuldsatta känner i lågkonjunktur en större oro för sin egen eller en närståendes ekonomiska situation, vilket har lett till att telefonsamtalen har blivit mer vägledande och därmed i genomsnitt elva procent längre. De vanligast

förekommande frågorna som ställs handlar om eget eller annans skuldsaldon samt om hur och när betalning ska ske.

Under året har kundcenter utifrån de frågor som ställts från kunderna identifierat förbättringsbehov i verksamheten. Många frågor skulle aldrig kunderna behövt ställa om Kronofogdens information varit lättbegriplig. Många förbättringsbehov har åtgärdats och avser t.ex. anpassningar av blanketter och information på hemsidan. Därigenom har den egeninitierade (onödiga) efterfrågan i viss mån minskat.

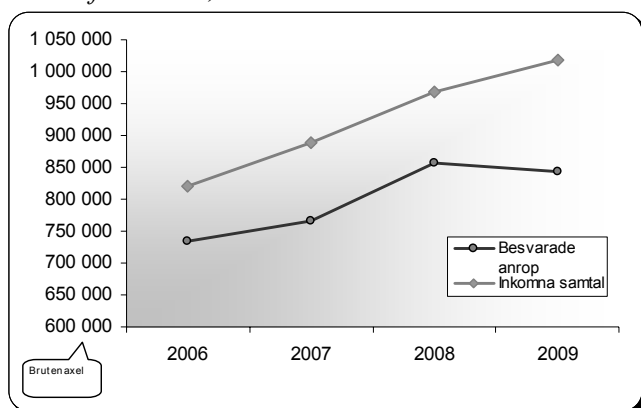
## Tillgängligheten har ökat

Till följd av att telefonsamtalen har blivit längre har 12 330 färre samtal kunnat besvaras. De längre samtalen har också lett till att den

genomsnittliga väntetiden för kunden ökat med nästan två minuter, till sammantaget knappt fyra minuter. En del av dem som ringt men inte kommit fram har lagt på och ringt igen senare eller besökt myndighetens webbplats. Besöksstatistik från myndighetens hemsida visar att antal besökta sidor under året ökat med 92 procent och att antalet unika besökare månatligen har ökat med 32 procent. Framför allt är det dock fler kunder som valt att skicka e-post. 27 300 fler e-brev har besvarats.

Sammantaget bedömer myndigheten att tillgängligheten har ökat. Med hjälp av kundcenter har över 900 000 kundkontakter genomförts via telefon och e-post, vilket motsvarar en ökning med nästan två procent.

Diagram 7. Antal inkomna och besvarade telefonsamtal, 2006-2009



För att ytterligare öka tillgängligheten och förbättra servicen har ett arbete inletts med att integrera myndighetens telefonväxel med kundcenter. Växeln delas i nuläget med Skatteverket. Integreringen kommer att innebära att Kronofogden kommer att ha ett enda nummer som allmänheten kan vända sig till. Därigenom kommer kundmötena i telefon att effektiviseras genom högre träffsäkerhet och färre vidarekopplingar. Växelfunktionen tas över första kvartalet 2010. Därtill har ett arbete påbörjats för att utveckla en gemensam, röststyrd kundentré. Arbetet ska vara klart sommaren 2010.

### **Kvaliteten och enhetligheten är mycket god**

Kundcenter är i mångt och mycket Kronofogdens ansikte utåt, varför stor vikt läggs vid

kundcenters kvalitet i bemötandet av kunderna. Kundcenter ska uppfattas som pålitliga, vilket bl.a. innebär att kvaliteten på svaren, både genom e-post och via telefon, ska utmärkas av goda kunskaper inom myndighetens verksamhetsområde.

Kvaliteten i personalens bemötande och kunskaper har i likhet med tidigare år mätts av ett externt företag. Mätningen visar glädjande att såväl tillgängligheten som kvaliteten på bemötandet och sakområdeskompetensen har förbättrats.<sup>22</sup> Det förtroendeskapande inslaget i dialogen har därmed ökat. Förbättringen har åstadkommit sedan en kvalitetsnedgång konstaterades i en tidigare genomförd mätning.

En kvalitetskontroll av e-postsvaren har också genomförts och visar att innehållet i svaren håller en fortsatt god kvalitet. Svaren har blivit mer offensiva och mer lösningsfokuserade, vilket är något som myndigheten eftersträvar. Mer ”kringinformation” som bidrar till att ytterligare följdfrågor från frågeställaren kan undvikas lämnas också. Under året har även en kartläggning genomförts av förekomsten av felaktiga svar i telefon och e-post. Kartläggningen visar att förekomsten av direkt felaktiga svar är i stort sett obefintlig och att enhetligheten i agerandet är utmärkt.

### **Samlad bedömning av resultatutvecklingen**

Sammanfattningsvis bedöms myndighetens tillgänglighet för svar på allmänna frågor via telefon och e-post som god. Fler kontakter med kunderna har sammantaget kunnat hanteras, även om väntetiderna i telefon har varit längre än normalt. Kundcenters kvalitet är mycket god och frågor besvaras enhetligt, korrekt och med ett gott bemötande. Förbättringsförslag baserat på kundernas signaler återkopplas därtill systematiskt internt i myndigheten. Kundcenters främsta utmaning framöver handlar om att korta kundernas väntetider.

<sup>22</sup> Q-Survey AB, juni-juli 2009.

## Övrig återrapportering

### Enkla och tidsenliga regler

**Mål**

Reglerna inom Kronofogdens verksamhetsområden ska vara enkla och tidsenliga.

**Måluppfyllelse**

Ej uppfyllt

**Återrapporteringskrav**

Kronofogden ska beskriva arbetet med att göra reglerna enkla och tidsenliga samt göra en bedömning av i vilken omfattning åtgärderna bidragit till att uppfylla regeringens mål att minska de administrativa kostnaderna för företagen.

Kronofogden har i särskild ordning rapporterat sitt regelförenklingsarbete till Finansdepartementet. Nedan redovisning är ett koncentrat av denna redovisning.

Myndigheten har i sin treårsplan för åren 2010-2012 slagit fast att det strategiska utvecklingsarbetet ska fortgå för att öka myndighetens kostnadseffektivitet och för att skapa nytta för myndighetens kunder. Fler e-tjänster ska införas allteftersom lagstiftningen tillåter det. Myndigheten lanserade sina första e-tjänster med säkerhetslösningen e-legitimation i april 2009. Två av e-tjänsterna berör företagare och möjliggör för arbetsgivare att elektroniskt svara på förfrågan gällande en anställd person med skulder samt att lämna en månatlig rapport av inbetalt belopp.

Långtgående förberedelser för ett elektroniskt informationsutbyte med banker har genomförts och planeras att tas i drift första halvåret 2010. Elektroniskt utbyte sker idag med Försäkringskassan och Euroclear Sweden (tidigare VPC). Fortsatt utveckling pågår också vad avser elektroniskt utbyte av information med akassor, Migrationsverket och Transportstyrelsen.

Vidare har Kronofogden drivit på lagstiftningsarbetet och lämnat förslag till nya regler om

löneutmätning till Justitiedepartementet. Ett arbete bedrivs också för att åstadkomma förslag till en ändrad registerlagstiftning och nya regler om exekutiv försäljning. Myndigheten arbetar därtill med att möjliggöra elektroniska ansökningar om betalningsföreläggande, verkställighet och skuldsanering. För detta krävs att den nuvarande regeln om egenhändigt undertecknande av ansökningarna avskaffas.

Myndigheten har vidare sökt underlätta för de större ingivarna och borgenärerna genom att tydliggöra vad som förväntas av en ansökan till den summariska processen och vilka uppgifter och handlingar som krävs för handläggningen. Insatsen har också ökat kvaliteten på ansökningarna och andelen förelägganden om kompletteringar har minskat.

Genom myndighetens regelförenklingsarbete minskar pappershanteringen kontinuerligt. Myndigheten uppskattar att insatserna sammantaget bidrar till att minska de administrativa kostnaderna för företagen. Någon specificerad uppskattning av i vilken omfattning som kostnaderna kommer att minska har dock inte gjorts. För att målet ska nås krävs beslut om lagändringar som myndigheten inte råår över, vilket vid upprepade tillfällen påtalats för regeringen.

## Kompetensförsörjning och arbetsmiljö

### **Aterrapporteringskrav enligt förordningen (2006:605) om årsredovisning och budgetunderlag**

Kronofogden ska redovisa de åtgärder som har vidtagits i syfte att säkerställa att kompetens finns för att fullgöra de uppgifter som avses i 1 § första stycket 3 kap. om resultatredovisning i förordningen (2006:605) om årsredovisning och budgetunderlag. I redovisningen ska det ingå en bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till fullgörandet av dessa uppgifter.

Kronofogden ska enligt samma förordning lämna uppgift om de anställdas frånvaro på grund av sjukdom under räkenskapsåret. Den totala sjukfrånvaron ska anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid.

### **Kompetensförsörjning på kort och lång sikt**

Kronofogden har successivt under flera år minskat sin personal och hade vid utgången av året 2 131 fast anställda medarbetare, vilket är åtta procent färre än föregående år. Av dessa var 65 procent kvinnor och medelåldern uppgick till 46 år. Andelen kvinnliga chefer uppgick till 52 procent, vilket är två procentenheter lägre än föregående år. Andelen anställda över 55 år uppgick till 32 procent.

Totalt har 70 rekryteringar skett under året, att jämföra med 162 stycken föregående år. 343 medarbetare, inklusive pensionsavgångar, har slutat på myndigheten. Personalomsättningen har uppgått till 12,7 procent.<sup>23</sup> Exklusive pensionsavgångar och uppsägningar har personalomsättningen uppgått till 6,2 procent.

Myndigheten kan konstatera att arbets-situationen för de anställda har blivit allt mer pressad mot bakgrund av de ökande ärendeflödena, en fortsatt ansträngd ekonomisk situation och färre antal anställda. Risk finns för att ärendebalanser byggs alternativt att kvaliteten i verksamheten kan komma att försämrats. Risk finns också för att stressen fortsätter att öka och därmed sjukfrånvaron (läs vidare under avsnittet om arbetsmiljö och hälsa).

På lång sikt räknar myndigheten med rationaliseringseffekter till följd av att olika it-stöd utvecklas. Den ökade automatiseringsgraden som dessa medför kommer att innebära att antalet anställda kommer att minska även framgent. Dessutom medför myndighetens

fortsatta verksamhetskoncentration ett bättre resursutnyttjande.

En kompetensförsörjningsstrategi har färdigställt, baserad bl.a. på genomförda kartläggningar av befintlig kompetens samt målbilder om vilka kompetenser som behövs under kommande år. Utgångspunkten för arbetet är tagen i Kronofogdens uppdrag och mål, myndighetens strategiska inriktning i enlighet med framtagen 3-årsplan samt externa och interna krav och förutsättningar i övrigt. Syftet med kompetensförsörjningsstrategin är att säkerställa att Kronofogden framgent är bemannad med relevant kompetens så att myndigheten kan fullgöra sitt uppdrag. Strategin anger hur myndigheten ska attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens utifrån verksamhetens behov på kort och lång sikt. Rätt kompetens ska finnas på rätt plats i rätt tid. Kompetensförsörjningen ska också ske på ett kostnadseffektivt sätt. Strategin bygger på följande sex principer:

1. Rekryteringar görs till Kronofogden – inte till enskilda processer.
2. Intern rörlighet prioriteras före externa rekryteringar.
3. Medarbetare ska, med stöd av utbildning, kunna arbeta flexibelt inom och mellan olika processer.
4. Lönen används för att styra verksamheten mot målen.
5. Kompetensförsörjningen präglas av ett inkluderande förhållningssätt.
6. Rekrytering görs långsiktigt.

### **Omställningsarbetet har fortsatt**

Med anledning av myndighetens ansträngda ekonomiska läge beslutades under 2008 att 126

<sup>23</sup> Personalomsättningen avser tillsvidareanställd personal och räknas som antalet externa avgångar / antal anställda i genomsnitt under 2009.

medarbetare inom myndighetens verkställighet skulle sägas upp den sista november samma år. Det innebar att genomförandet av den kompetensförsörjningsstrategi som togs fram 2006 för verkställigheten kom att påskyndas. Syftet med strategin är att öka andelen kronoinspektörer och kronofogdar samt minska andelen kronoassistenter. Kompetensväxlingen bedöms som väsentlig för att nå verksamhetens mål och för att stärka förutsättningarna för myndigheten att leva upp till lagstiftningen om ett förenklat utmättningsförfarande. Effekterna av beslutet om uppsägningar har inte fått full genomslagskraft förrän i slutet av året eftersom flertalet av medarbetarna haft långa uppsägningstider och beroende på att arbetsplikt rått t.o.m. sommaren 2009. Efter den sista november 2009 fanns endast ett fåtal personer kvar i tjänst av de som sades upp föregående år. Omställningsarbete har därmed avslutats och andelen kronoinspektörer och kronofogdar har, i enlighet med strategin, ökat.<sup>24</sup> Ett samarbete med Trygghetsstiftelsen, Arbetsförmedlingen och företagshälsovården har bedrivits löpande.

Trots det ansträngda läge som den minskade bemanningen fört med sig kan konstateras att myndigheten klarat sitt verkställande uppdrag bra, vilket bl.a. möjliggjorts av gjorda effektiviseringar och påfyllnad av färdigutbildade kronoinspektörer.

### ***Insatser för en god arbetsmiljö och hälsa***

Myndigheten har fortsatt att bedriva ett aktivt arbete för att främja en god arbetsmiljö och medarbetarnas hälsa genom projektet "En friskare arbetsplats", för vilket myndigheten beviljats ett bidrag från Partsrådet (tidigare Utvecklingsrådet) om tre miljoner kronor. Genom ett integrerat hälsoarbete i verksamheten har syftet varit att stimulera medarbetarna till en livsstil som främjar hälsa och bidrar till en attraktiv arbetsplats och god arbetsmiljö. Teambaserad kompetensutveckling som kallas "Tankar för teamet" har genomförts. Vidare har aktiviteter såsom friskvårdstimme, friskvårdsbidrag, stegtävling och andra motionsutmaningar genomförts.

Kronofogden bedömer att insatserna har bidragit till att hålla nere sjuktalet, trots att den ökade arbetsbelastningen i form av ökade mål- och ärendevolym har genererat en ökad stress (se nedan). Sjukfrånvaron har under året minskat från 3,8 procent till 3,4 procent. Myndighetens frisktal ligger också fortsatt relativt högt på 78 procent.<sup>25</sup> Minskning i sjukfrånvaro kan relateras till omnämnt omställningsarbete. Ett antal av de medarbetare som sagts upp har varit långtidssjukskrivna. I samband med att dessa avslutade sin anställning den 30 november uppstod också en relativt stor minskning mellan november och december i den totala sjukfrånvaron. Under resterande del av året, innan minskningen uppstod, har myndighetens sjukfrånvaro legat ungefär i nivå med föregående år.

*Tabell 3. Sjukfrånvaro i procent av arbetstid*

<b>Sjukfrånvaro i procent</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Totalt	3,4	3,8
Andel av total sjukfrånvaro som avser långtidssjuka (60 dagar eller mer)	46,0	53,3
Kvinnor	3,9	4,5
Män	2,6	2,6
<=29 år	3,3	2,5
30-49 år	2,9	3,2
>=50 år	4,0	4,7

En viss variation finns i sjukfrånvaron mellan olika processer. Denna variation kan delvis förklaras med att en del processer numerärt är små och att enskilda sjukfall därmed får stort genomslag.

För att även fortsatt kunna hålla nere sjukfrånvaron måste myndigheten aktivt arbeta för att minska medarbetarnas stress. Stressen upplevs ha ökat och endast 48 procent av medarbetarna anger i genomförd klimatundersökning att de oftast hinner med sina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstid. Även möjligheterna till återhämtning har försämrats. Myndigheten ser på de ökande stresstalen med oro och avser att noggrant följa utvecklingen inom området. Det behöver undersökas vilka förutsättningar och möjligheter som finns för att skapa den tid som medarbetarna anser sig behöva för att kunna åstadkomma ett bra

<sup>24</sup> Exakt statistik på fördelningen mellan kronoinspektörer/kronofogdar och kronoassistenter har vid utgången av året inte tagits fram.

<sup>25</sup> För att definieras som "frisk" får en medarbetare ha högst sju sjukfrånvardagar under året fördelat på max tre tillfällen.



arbetsresultat på den tid som finns till förfogande. Tid måste finnas för återhämtning.

Utöver en ökande stress visar genomförd klimatundersökning på relativt tillfredsställande resultat, t.ex. vad gäller planerings- och utvecklingssamtal, säkerhet och engagemang. Resultatet har även förbättrats vad avser chefernas förmåga att återkoppla uppnådda resultat till medarbetarna, vilket varit ett förbättringsområde sedan tidigare.

### ***Mångfald och jämställdhet***

Kronofogden har under året fattat beslut om en policy för inkludering. Policyn slår fast att mångfalden ska tas tillvara i kompetensförsörjningen. Alla medarbetares kunskaper och kompetenser som kan bidra till verksamheten ska lyftas fram. Därtill slås fast att alla former av diskriminering ska motverkas. Mångfaldsarbetet ska leda till ett ökat förtroende för myndigheten samt bidra till att utveckla myndighetens verksamhet och dess måluppfyllelse. Mångfaldsarbetet ska utgöra en integrerad och naturlig del i hela Krono-

fogdens verksamhet och på det sättet bidra till en mer effektiv och attraktiv verksamhet. Policyn ska förankras och förverkligas med hjälp av framtagen handlingsplan under 2010, som bl.a. anger att myndighetens aktiviteter ska genomlysas ur ett inkluderande perspektiv där faktorer såsom jämställdhetsintegrering och mångfald ska ingå som en naturlig del av kvalitetssäkringen. Mångfaldsperspektivet ska integreras i myndighetens ordinarie planering samt ska följas upp när annan verksamhet följs upp i den mån det är möjligt utifrån ett integritetsperspektiv.

Inom jämställdhetsområdet har den part-gemensamma lönekartläggning som genomfördes under andra halvåret 2008 använts vid höstens lönerevision. Justeringar utifrån kartläggningen har gjorts i syfte att åtgärda osakliga löneskillnader. Slutligen ingår Kronofogden, som en av tolv myndigheter, i regeringens satsning ”Staten leder jämt”. Det är glädjande att konstatera att Kronofogden var den myndighet som visade de mest jämställda resultaten i jämställdhetsindexet ”JÄMIX”.

## Statistiksammanställning

### Översikt hela Kronofogden

#### Väsentliga mått

	2007	2008	2009
Inkomna ärenden och mål <sup>1</sup>	3 124 238	3 193 141	3 479 515
Avslutade ärenden och mål <sup>1</sup>	3 398 619	3 433 463	3 552 912
Kostnader (tkr)	1 762 461	1 697 422	1 644 930
Intäkter (tkr) <sup>2</sup>	21 151	24 446	25 040
Indrivet belopp (tkr)	8 897 756	9 379 217	9 309 995
Inbetalda ansökningsavgifter m.m. till Kronofogden (tkr)	1 027 505	1 151 107	1 290 880

**Källor:** PLEX, Agresso

**Not 1:** Med avslutade ärenden och mål avses för verkställighet och indrivning ärenden som betalats, återkallats eller preskriberats. Vidare ingår konkurstillsynens hantering av lönegarantiärenden i ovanstående redovisning för åren 2009 och 2008, men inte för 2007.  
**Not 2:** Med intäkter avses intäkter av avgifter och andra ersättningar, intäkter av bidrag samt finansiella intäkter.

### Summarisk process

#### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal inkomna mål	911 543	1 026 574	1 207 844
Antal inkomna rättelseärenden	4 460	5 646	7 007
Antal avslutade mål	918 334	1 009 974	1 192 120
Antal avslutade rättelseärenden	3 896	5 242	7 881
Antal pågående mål	126 166	143 614	161 140
Andel avslutade mål inom två månader	72%	75%	74%
Antal avslutade mål per årsarbetskraft <sup>1</sup>	3 992/5 557	3 832/6 114	4 523/6 870
Skillnader mellan organisatoriska enheter (andel avslut inom två månader)	66%-75%	71%-79%	71%-77%
Andel avslutade mål inom fyra månader	91%	91%	90%
Antal dagar från ansökan till utslag meddelas	58	57	59
Fördelning i procent av delgivningsärenden			
Kronofogden/bud/polis	54/31/15	92/2/6	94/3/3
Delgivning i egen regi jämfört med bud/polis (kostnad i kr per ärende) <sup>2</sup>	337/343/336 <sup>3</sup>	340/277/391	-
<b>Ekonomi</b>			
Kostnader (tkr)	278 826	260 135	262 281
Intäkter (tkr)	376	884	992
Inbetalda ansökningsavgifter m.m. till Kronofogden (tkr)	272 958	302 938	367 818
Styckkostnad per mål (kr) <sup>4</sup>	321	263	219

**Källor:** PLEX, TID, Agresso, DiaRätt, SUPRO

**Not 1:** Avser avslut per årsarbetskraft exklusive delgivningspersonal, som inte tidigare fanns inom organisationen. Antal avslut per årsarbetskraft har korrigerats 2007 och 2008 genom att övertid har lagts till den arbetade tiden. Vidare har all tid förknippad med delgivning lagts till arbetad tid för delgivning. Tidigare räknades endast handläggning av delgivningsärenden som arbetad tid.  
**Not 2:** Kostnadsjämförelsen är inte i alla delar rättvisande eftersom delgivningen från och med 2008 burit kostnader för den totala delgivningshanteringen. Jämförelsemåttet utgår och redovisas därför inte för 2009.  
**Not 3:** Kronofogdens kostnad avser en snittkostnad baserad på helårsutfallet, medan snittkostnaden för polis och bud baseras på första utfallet halvåret.  
**Not 4:** Fastprisberäknat.

## Verkställighet och indrivning

### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal inkomna gäldenärer	206 099	212 467	216 920
Antal inkomna allmänna mål	1 666 407	1 603 294	1 630 637
Antal inkomna enskilda mål	524 897	539 483	614 295
Antal inkomna avhysningsärenden <sup>1</sup>	9 369	9 458	9 714
Antal inkomna fastighets- och bostadsrättsförsäljningsärenden	2 946	3 563	3 456
Antal pågående löneutmättningsbeslut	113 802	104 124	100 967
Antal avslutade gäldenärer	211 909	213 734	203 245
Antal avslutade allmänna mål	1 980 128	1 935 631	1 845 285
Antal avslutade enskilda mål	479 903	464 935	488 515
Antal avslutade avhysningsärenden <sup>1</sup>	9 275	9 242	9 151
Antal avslutade fastighets- och bostadsrättsförsäljningsärenden	2 742	3 141	3 535
Indrivet belopp allmänna mål (tkr)	6 050 508	6 234 756	5 969 758
Indrivet belopp enskilda mål (tkr)	2 847 248	3 144 461	3 340 237
Antal verkställda avhysningar	3 219	3 004	3 040
Antal sålda fastigheter och bostadsrätter	449	432	850
Antal gäldenärer i Kronofogdens indrivningsdatabas	480 009	478 742	492 417
Andel nya gäldenärer utredda inom två månader efter avitidens utgång <sup>2</sup>	91%	86%	94%
Skillnader mellan organisatoriska enheter (utredda gäldenärer inom två månader)	87%-95%	80%-89%	92%-96%
Antal avslutade mål per årsarbetskraft <sup>3</sup>	3 646	3 521	3 821
Antal ej omräknade löneutmättningsbeslut äldre än 13 månader	2 083	17 289	7 348
Skillnader mellan organisatoriska enheter (andel ej omräknade löneutmättningsbeslut äldre än 13 månader)	1%-3%	13%-20%	4%-13%
Andel första försäljningsförsök av fastigheter inom 4 månader	72%	46%	46%
Antal pågående nya gäldenärer äldre än fem månader <sup>2</sup>	1 616	2 702	1 317
<b>Ekonomi</b>			
Kostnader (tkr)	1 358 637	1 309 198	1 255 748
Intäkter (tkr)	20 393	22 902	23 475
Inbetalda ansökningsavgifter m.m. till Kronofogden (tkr)	754 547	848 169	923 062
Styckkostnad per mål, indrivning exkl. fastighetsförsäljning (kr) <sup>4</sup>	787	741	714
Styckkostnad per ärende, fastighetsförsäljning (kr) <sup>4</sup>	15 309	13809	13 833

**Källor:** PLEX, TID, Agresso

**Not 1:** Inkomna och avslutade avhysningsärenden ingår i antalet inkomna och avslutade enskilda mål.

**Not 2:** Från och med 2008 betraktas endast de som inte tidigare förekommit i Kronofogdens register som nya. I den tidigare definitionen omfattades även gäldenärer som efter en tids skuldfrihet på nytt återkommit med ny skuld och där utredning saknades hos Kronofogden.

**Not 3:** Antal avslut per årsarbetskraft har korrigerats 2007 och 2008 genom att övertid har lagts till den arbetade tiden. Vidare har all tid förknippad med försäljning av fastigheter lagts till arbetad tid för försäljning. Tidigare räknades endast handläggning av försäljningsärenden som arbetad tid. Försäljning räknas av den arbetade tiden innan antalet avslutade ärenden per årsarbetskraft beräknas.

**Not 4:** Fastprisberäknat.

## Skuldsanering

### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal inkomna skuldsaneringsärenden	6 831	6 528	6 589
Antal inkomna omprövningsärenden	799	910	1 358
Antal avslutade skuldsaneringsärenden	5 575	6 531	6 584
Antal avslutade omprövningsärenden	591	792	1 438
Antal pågående skuldsaneringsärenden	2 560	2 577	2 606
Antal pågående omprövningsärenden	167	299	241
Antal pågående skuldsaneringsärenden äldre än nio månader	85	86	118
Andel skuldsaneringsärenden avslutade inom sju månader	86%	78%	83%
Antal avslutade ärenden per årsarbetskraft <sup>1</sup>	89	98	116
Skillnader mellan organisatoriska enheter (avslut inom sju månader)	82%-93%	70%-84%	80%-87%
Andel omprövningar avslutade inom tre månader	90%	79%	68%
Andel överklagade beslut om skuldsanering	2%	2%	2%
<b>Ekonomi</b>			
Kostnader (tkr)	64 826	67 973	67 154
Intäkter (tkr)	53	273	213
Styckkostnad per ärende (kr) <sup>2</sup>	11 212	9 481	8 340

**Källor:** PLEX, TID, Agresso, SKUSAN

**Not 1:** Avser både avslutade skuldsaneringsärenden och omprövningsärenden. Antal avslut per årsarbetskraft har korrigerats 2007 och 2008 genom att övertid har lagts till den arbetade tiden.

**Not 2:** Fastprisberäknat.

## Konkurstillsyn

### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal inkomna konkursärenden	6 206	6 626	7 933
Antal inkomna lönegarantiärenden i företagsrekonstruktion	84	196	269
Antal inkomna lönegarantiprocesser	60	69	120
Antal inkomna gränsöverskridande lönegarantiärenden	5	252	37
Antal avslutade konkursärenden	7 316	7 070	6 995
Antal avslutade lönegarantiärenden i företagsrekonstruktion	46	95	206
Antal avslutade lönegarantiprocesser	81	47	92
Antal avslutade gränsöverskridande lönegarantiärenden	7	5	260
Antal pågående konkursärenden	9 260	9 007	10 159
Andel yttrande inom sex veckor	88%	92%	93%
Skillnader mellan organisatoriska enheter (yttrande inom sex veckor)	74%-95%	88%-95%	88%-95%
Antal avslutade konkursärenden per årsarbetskraft <sup>1</sup>	133	118	125
<b>Ekonomi</b>			
Kostnader (tkr)	60 172	60 116	59 747
Intäkter (tkr)	329	387	360
Styckkostnad per ärende (kr) <sup>2</sup>	8 691	8 648	8 492

Källor: PLEX, TID, Agresso

Not 1: Antal avslut per årsarbetskraft har korrigerats 2007 och 2008 genom att övertid har lagts till den arbetade tiden.

Not 2: Fastprisberäknat.

## Förebyggande kommunikation

### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal gäldenärer i Kronofogdens indrivningsdatabas	480 009	478 742	492 417
Antal omyndiga i Kronofogdens indrivningsdatabas	2 236	1 964	1 864 <sup>1</sup>

Källa: PLEX

Not 1: Avser november 2009 p.g.a. tekniska problem med uppföljningen i december.

Anmärkning: Förbrukade resurser avseende förebyggande kommunikation har fördelats ut proportionerligt på verksamhetsgrenarna när kostnadsberäkning av varje verksamhetsgren skett.

## Kundcenter

### Väsentliga mått och indikatorer

Ärendeflöde och handläggning	2007	2008	2009
Antal inkomna samtal	889 514	969 009	1 017 287
Antal inkommen e-post	22 697	32 221	59 521
Antal besvarade samtal	766 597	857 670	845 340
Antal besvarad e-post	22 697	32 221	59 521
Antal unika besökare per månad på Kronofogdens hemsida	1 220 683	1 271 414	1 679 035

**Källa:** Callguide

**Anmärkning:** Förbrukade resurser avseende kundcenter har fördelats ut proportionerligt på verksamhetsgrenarna när kostnadsberäkning av varje verksamhetsgren skett.

## Kompetensförsörjning

### Väsentliga mått och indikatorer

Anställningsuppgifter	2007	2008	2009
Antal fast anställda	2 517	2 321	2 131
Andel kvinnor	67%	66%	65%
Andel kvinnliga chefer	54%	54%	52%
Medelålder	46 år	47 år	46 år

### Resultat klimatundersökning <sup>1</sup>

Nöjd medarbetarindex	-	71	-
Stress, delindex	-	60	-
Förtroende för närmaste chef, delindex	-	74	-
Organisationsfokus	-	71	-
Medarbetarfokus	-	80	-
Ledarfokus	-	71	-

### Sjukfrånvaro <sup>2</sup>

Sjukfrånvaro totalt	4,2%	3,8%	3,4%
Sjukfrånvaro över 60 dagar	2,5%	2,0%	1,6%
Frisktal	80%	78%	78%

**Källor:** Palasso, klimatmätning, SLÖR/PIR

**Not 1:** Under 2009 har en begränsad undersökning genomförts, varför jämförbart index inte finns att tillgå. Nöjd medarbetarindex (NMI) är ett sammanfattande resultat för medarbetarnas inställning till sin arbetssituation. Indexet består av ett antal områden (delindex) utifrån de frågeområden som finns i enkäten. Ingen klimatundersökning har genomförts under 2007.

**Not 2:** Sjukfrånvaron mäts som procent av arbetstid. Med frisktal avses andel medarbetare med sjukfrånvaro motsvarande högst sju dagar (i arbetad tid) och med högst tre avslutade sjuktillfällen på ett år.

## Finansiell redovisning

### Resultaträkning (tkr)

	Not	2009	2008
<b>Verksamhetens intäkter</b>			
Intäkter av anslag		1 619 891	1 644 391
Intäkter av avgifter och andra ersättningar	1	22 707	20 459
Intäkter av bidrag	2	2 260	1 606
Finansiella intäkter	3	73	2 380
<b>Summa</b>		<b>1 644 930</b>	<b>1 668 836</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>			
Kostnader för personal	4	-1 063 805	-1 101 024
Kostnader för lokaler		-136 159	-135 322
Övriga driftkostnader	5	-419 828	-438 628
Finansiella kostnader	6	-898	-3 637
Avskrivningar och nedskrivningar		-24 241	-18 811
<b>Summa</b>		<b>-1 644 930</b>	<b>-1 697 422</b>
<b>Verksamhetsutfall</b>		<b>0</b>	<b>-28 586</b>
<b>Uppbördsverksamhet</b>			
Intäkter av avgifter m.m.samt andra intäkter som inte disponeras av myndigheten	7	1 313 402	1 422 086
Intäkter av uppbörd		217 502	136 833
Medel som tillförts statsbudgeten från uppbördsverksamhet		-1 540 381	-1 472 140
<b>Saldo</b>		<b>-9 478</b>	<b>86 779</b>
<b>Transfereringar</b>			
Medel som erhållits från statsbudgeten för finansiering av bidrag		1 057	827
Lämnade bidrag m.m.	8	-1 057	-827
<b>Saldo</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Årets kapitalförändring</b>	<b>9</b>	<b>-9 478</b>	<b>58 193</b>

*Balansräkning (tkr)*

	Not	2009-12-31	2008-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Balanserade utgifter för utveckling	10	154 693	99 539
Rättigheter och andra immateriella anläggningstillgångar	11	2 216	0
<b>Summa</b>		<b>156 909</b>	<b>99 539</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Förbättringsutgifter på annans fastighet	12	3 843	2 618
<b>Fordringar</b>			
Kundfordringar		1 795	1 438
Fordringar hos andra myndigheter	13	31 683	138 005
Uppbördsfordringar	14	682 628	677 637
Övriga fordringar	15	31 682	30 553
<b>Summa</b>		<b>747 788</b>	<b>847 633</b>
<b>Periodavgränsningsposter</b>			
Förutbetalda kostnader		33 474	31 731
Upplupna bidragsintäkter		276	313
<b>Summa</b>	16	<b>33 750</b>	<b>32 044</b>
<b>Avräkning med statsverket</b>			
Avräkning med statsverket	17	355 784	147 206
<b>Kassa och bank</b>			
Kassa och bank	18	656 831	590 506
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 954 904</b>	<b>1 719 545</b>
<b>KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Myndighetskapital</b>			
Balanserad kapitalförändring	19	636 551	430 330
Kapitalförändring enligt resultaträkningen		-9 478	58 193
<b>Summa</b>		<b>627 073</b>	<b>488 523</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och likn. förpliktelser	20	42 933	33 807
Övriga avsättningar	21	17 065	0
<b>Summa</b>		<b>59 998</b>	<b>33 807</b>
<b>Skulder m.m.</b>			
Lån i Riksgäldskontoret	22	48 782	42 922
Räntekontokredit i Riksgäldskontoret	23	2 084	1 540
Övriga krediter i Riksgäldskontoret	24	92 329	43 017
Skulder till andra myndigheter	25	351 816	372 932
Leverantörsskulder		25 414	23 879
Övriga skulder	26	52 266	63 718
Depositioner	27	608 348	546 248
<b>Summa</b>		<b>1 181 039</b>	<b>1 094 255</b>
<b>Periodavgränsningsposter</b>			
Upplupna kostnader	28	86 793	102 960
<b>Summa</b>		<b>86 793</b>	<b>102 960</b>
<b>SUMMA KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 954 904</b>	<b>1 719 545</b>



*Anslagsredovisning (tkr)*

Redovisning mot anslag

Utgiftsområde (UO)/Anslag a = ramanslag o = obetecknat anslag r = reservationsanslag ap = anslagspost	Ingående över- förings- belopp/ reservation	Årets till- delning enligt reglerings- brev	Utnyttjad del av medgivet över- skridande	In- dragning	Totalt disponi- belt belopp	Utgifter	Utgående över- förings- belopp
<b>UO3 1:2 Kronofogde- myndigheten (a)</b>							
ap 2 Kronofogdemyndigheten (a)	-63 068	1 632 748		-45 578	1 524 102	-1 629 796	-105 694
<b>UO22 1:17 Trängselskatt i Stockholm</b>							
ap 4 Administrationskostnader (a)	158	2 300		-89	2 369	-2 129	240
<b>UO26 1:4 Statsskuldräntor</b>							
ap 12 Övergångseffekter av kostnadsässig avräkning (a)							
			67 578		67 578	-67 578	0
<b>TOTAL</b>	<b>-62 910</b>	<b>1 635 048</b>	<b>67 578</b>	<b>-45 667</b>	<b>1 594 049</b>	<b>-1 699 502</b>	<b>-105 453</b>

**KOMMENTARER TILL  
ANSLAGSREDOVISNINGEN**

**UO3 1:2 ap 2**

**Kronofogdemyndigheten**

Årets tilldelning enligt regeringsbeslut 14, 2008-12-19; 1 617 748 tkr.

Ändrad årets tilldelning i regeringsbeslut I 21, 2009-11-19; 1 632 748 tkr.

Indragning av anslagsbelopp enligt regeringsbeslut 2009-05-28; -45 578 tkr

**UO22 1:17 ap 4**

**Trängselskatt i Stockholm, administrationskostnader**

Årets tilldelning enligt regeringsbeslut II 6, 2008-12-18 (Transportstyrelsen); 2 300 tkr.

Anslagsbehållning som disponeras 2009 3 % enligt regeringsbeslut 2008-12-18 (Transportstyrelsen); -89 tkr

**UO26 1:4 ap 12**

**Statsskuldräntor**

Övergångseffekter av kostnadsässig avräkning enligt regeringsbeslut 2009-05-28; 67 578 tkr

Anslagsredovisning (tkr)

Redovisning mot inkomstitel

	Not	2009	2008
<b>9131</b>	<b>Ofördelbara inkomstskatter</b>		
<b>9131 031</b>	Ofördelbara indrivna skatter	18 211	53 934
<b>Summa ofördelbara inkomstskatter</b>		<b>18 211</b>	<b>53 934</b>
	<b>Övriga inkomstskatter</b>		
<b>9141 011</b>	Kupongskatt	1 079	84
<b>9300</b>	<b>Skatt på egendom</b>		
<b>9332</b>	Gåvoskatt	0	13
<b>Summa skatt på egendom</b>		<b>0</b>	<b>13</b>
<b>9411</b>	<b>Mervärdesskatt</b>		
<b>9411 021</b>	Indriven mervärdesskatt	7 847	25 386
	<b>Övriga skatter på varor och tjänster</b>		
<b>9423 011</b>	Försäljningskatt på motorfordon	23	39
<b>9425011-041,9472011</b>	Alkoholskatter inklusive privatimport	1 790	700
<b>9428021-061</b>	Energiskatt och koldioxidskatt	-88	2
<b>9452 011</b>	Skatt på annonser och reklam	13	117
<b>9461 031</b>	Indrivna fordonskatter	55 857	53 701
<b>9462 011</b>	Vägavgifter	1 294	924
<b>9463 041</b>	Indriven trängselskatt	14 266	13 099
<b>9481 041</b>	Diverse småbelopp punktskatter	255	500
<b>Summa övriga skatter på varor och tjänster</b>		<b>73 412</b>	<b>69 082</b>
	<b>Räntor</b>		
<b>2394 301</b>	Ränteinkomster från Kronofogden	934	6 872
<b>2397 041</b>	Dröjsmålsränta	939	2 694
<b>Summa räntor</b>		<b>1 872</b>	<b>9 566</b>
<b>2532 001</b>	<b>Avgifter hos KFM</b>		
	Grundavgift, allmänna mål	394 636	399 678
	Grundavgift, enskilda mål	501 437	434 430
	Grundavgift, fastighetsärende, utom bostadsrätter	1 109	645
	Grundavgift, I-mål (mål underhållsbidrag)	0	62
	Försäljningsavgift, övrigt	15 401	7 732
	Förberedelseavgifter	10 247	5 375
	Betalningsföreläggandeavgift	367 818	302 938
	Avgift för kallelse på okända borgenärer	231	246
<b>Summa avgifter hos KFM</b>	<b>29</b>	<b>1 290 880</b>	<b>1 151 107</b>
	<b>Offentligrättsliga avgifter, böter m.m.</b>		
<b>2711 002</b>	Restavgifter och dröjsmålsavgifter	23 955	17 424
<b>2712 002</b>	Bötesmedel	105 289	107 163
<b>2714 461</b>	Sanktionsavgifter vid överskridande av förbud mot märkt dieselolja	311	190
<b>Summa offentligrättsliga avgifter, böter m.m.</b>		<b>129 555</b>	<b>124 777</b>
	<b>Övriga inkomster av statens verksamhet</b>		
<b>2811 178</b>	Diverse inkomster av statens verksamhet	1 212	1 333
	Tull- och andra införelavgifter, indrivna	5 772	25 743
<b>2811 022</b>	Återbetalning av rättshjälpavgifter	10 542	11 115
<b>Summa övriga inkomster av statens verksamhet</b>		<b>17 526</b>	<b>38 191</b>
<b>SUMMA</b>		<b>1 540 381</b>	<b>1 472 140</b>

*Finansieringsanalys (tkr)*

	Not	2009	2008
<b>DRIFT</b>			
Kostnader	<b>30</b>	-1 594 498	-1 665 523
<b>Finansiering av drift</b>			
Intäkter av anslag		1 619 891	1 644 391
Intäkter av avgifter och andra ersättningar		22 707	20 459
Intäkter av bidrag		2 260	1 606
Övriga intäkter		73	2 380
<b>Summa medel som tillförts för finansiering av drift</b>		<b>1 644 930</b>	<b>1 668 836</b>
Minskning (+) av kortfristiga fordringar		103 130	-122 937
Ökning (+) av kortfristiga skulder		7 729	43 341
		<b>110 860</b>	<b>-79 597</b>
<b>Förändring av myndighetskapital hänförlig till övergångseffekten</b>			
Avräknats mot UO 26 / återförts mot anslag		67 578	0
Överförd fordran till 1780 hänförlig till semesterlöneskuld som inte har avräknats mot anslag		80 450	0
<b>Summa förändring av myndighetskapital</b>		<b>148 028</b>	<b>0</b>
<b>Kassaflöde från drift</b>		<b>309 320</b>	<b>-76 284</b>
<b>INVESTERINGAR</b>			
Investeringar i materiella tillgångar		-3 258	-4 612
Investeringar i immateriella tillgångar		-79 578	-116 365
<b>Summa investeringsutgifter</b>		<b>-82 835</b>	<b>-120 977</b>
<b>Finansiering av investeringar</b>			
Lån från Riksgäldskontoret		30 102	61 742
Kreditiv i Riksgäldskontoret		49 312	43 017
Amorteringar		-24 241	-18 820
<b>Summa medel som tillförts för finansiering av investeringar</b>		<b>55 173</b>	<b>85 938</b>
Förändring av kortfristiga fordringar och skulder		-422	1 014
<b>Kassaflöde till investeringar</b>		<b>-28 084</b>	<b>-34 025</b>
<b>UPPBÖRDSVERKSAMHET</b>			
Intäkter av avgifter m.m. samt andra intäkter som inte disponeras av myndigheten		1 313 402	1 422 086
Intäkter av uppbörd		217 502	136 833
Förändring av kortfristiga fordringar avseende uppbördsverksamhet		-4 991	-95 620
Förändring av kortfristiga skulder avseende uppbördsverksamhet		7 593	286 265
<b>Inbetalningar i uppbördsverksamhet</b>		<b>1 533 505</b>	<b>1 749 564</b>
<b>Medel som tillförts statsbudgeten från uppbördsverksamhet</b>		<b>-1 540 381</b>	<b>-1 472 140</b>
<b>Kassaflöde till uppbördsverksamhet</b>		<b>-6 876</b>	<b>277 424</b>

*Finansieringsanalys forts.*

**TRANSFERERINGSVERKSAMHET**

Lämnade bidrag	-1 057	-827
<b>Utbetalningar i transfereringsverksamhet</b>	<b>-1 057</b>	<b>-827</b>

**Finansiering av transfereringsverksamhet**

Medel som erhållits från statsbudgeten för finansiering av bidrag	1 057	827
---	-------	-----

<b>Summa medel som erhållits för finansiering av transfereringsverksamhet</b>	<b>1 057</b>	<b>827</b>
---	--------------	------------

<b>Kassaflöde till transfereringsverksamhet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
---	----------	----------

<b>FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL</b>	<b>274 359</b>	<b>167 115</b>
------------------------------------	----------------	----------------

**SPECIFIKATION AV FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL**

Likvida medel vid årets början	736 172	520 953
--------------------------------	---------	---------

Överfört från Skatteverket uppbörd	0	48 104
------------------------------------	---	--------

<b>Likvida medel vid årets början efter justering</b>	<b>736 172</b>	<b>569 056</b>
---	----------------	----------------

Ökning (+) av kassa och bank	66 325	-7 419
------------------------------	--------	--------

Minskning (-) av tillgodohavanden Riksgäldskontoret	-544	7 172
---	------	-------

Ökning (+) av avräkning med statsverket	208 578	167 363
---	---------	---------

<b>Summa förändring av likvida medel</b>	<b>274 359</b>	<b>167 115</b>
--	----------------	----------------

<b>LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT</b>	<b>1 010 531</b>	<b>736 172</b>
-------------------------------------	------------------	----------------

## Tilläggsupplysningar och noter

### *Redovisningsprinciper*

#### *Allmänt*

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag (FÅB). Kronofogdens redovisning följer god redovisningssed enligt ESV:s allmänna råd till 2 kap. 5 § FÅB respektive allmänna råd till 6 § i förordningen (2000:606) om myndigheters bokföring.

Alla belopp redovisas i tusentals kronor (tkr) om inget annat anges. Till följd av detta kan avrundningsdifferenser förekomma.

#### *Ändrade redovisningsprinciper*

Från och med i år tillämpas kostnadsmässig avräkning av anslaget. Övergångsregler har tillämpats.

#### *Brytdag och periodiseringar*

Löpande redovisning och anslagsavräkning har gjorts till och med den för statliga myndigheter gemensamma brytdagen 11 januari 2010. Därefter har inkomster och utgifter över 100 000 kronor periodiserats.

#### *Anläggningstillgångar*

Myndigheten äger inga maskiner och inventarier utan de ingår i det avtal man har med Verksamhetsstöd för Skatteverket och Kronofogden. Kostnader för inventarier redovisas därmed under verksamhetens övriga driftkostnader i resultaträkningen.

För förbättringsutgifter på annans fastighet ska anskaffningsvärdet uppgå till minst 100 000 kronor förutom för lås och larm där beloppsgränsen är 10 000 kronor. Avskrivning görs från det halvår då tillgången tas i bruk och sker linjärt över den bedömda ekonomiska livslängden.

Utgifter för egen utveckling av dataprogram som beräknas bli av betydande värde för verksamheten under kommande år balanseras som immateriell anläggningstillgång. Avskrivningar påbörjas när dataprogrammet tas i drift.

Följande avskrivningstider tillämpas:

- Egenutvecklade dataprogram, 5 år
- Förbättringsutgifter på annans fastighet, 3–10 år.

### *Värderingsprinciper*

#### *Uppbördsfordringar*

Värdet av fordringar under indrivning avseende skatter och grundavgifter värderas utifrån det som under året faktiskt inbetalats av fordran i förhållande till den utgående fordran.

#### *Övriga fordringar*

Fordringarna värderas enligt lägsta värdets princip, vilket innebär att fordran tas upp till det värde som Kronofogden beräknar kommer att betalas in. Individuell prövning av fordringarna görs.

Noter (tkr)

<b>Resultaträkningen</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>1 Intäkter av avgifter och andra ersättningar</b>		
Ersättningar enligt 4 § avgiftsförordningen	1 790	96
Ersättning från AP-fonden för adm. av uppbörden av fondmedel	18 424	15 806
Övrigt	2 493	4 557
<b>Summa</b>	<b>22 707</b>	<b>20 459</b>
<b>2 Intäkter av bidrag</b>		
Från statliga myndigheter	1 175	1 451
Från organisationer, ideella föreningar, enskilda	1 086	155
<b>Summa</b>	<b>2 260</b>	<b>1 606</b>
<b>3 Finansiella intäkter</b>		
Ränta på räntekonto i RGK	36	2 322
Övrigt	36	58
<b>Summa</b>	<b>73</b>	<b>2 380</b>
<b>4 Kostnader för personal</b>		
Lönekostnader exkl. sociala avgifter	-695 190	-716 348
Övrigt	-368 615	-384 675
<b>Summa</b>	<b>-1 063 805</b>	<b>-1 101 024</b>
<b>5 Övriga driftkostnader</b>	<b>-419 828</b>	<b>-438 628</b>
Varav reaförluster	0	-9
<b>6 Finansiella kostnader</b>		
Ränta på räntekonto i RGK	-196	-133
Ränta på lån i RGK avseende anläggningstillgångar	-629	-2 432
Övrigt*	-72	-1 072
<b>Summa</b>	<b>-898</b>	<b>-3 637</b>
* 2008: 1 040 tkr avser kompensation av ränta på räntekontot till Skatteverket avseende förskjutna faktureringar för tjänster utförda av Verksamhetsstöd för Skatteverket och Kronofogden.		
<b>7 Uppbördsverksamhet</b>		
Intäkter av avgifter m.m. som inte disp. av myndigheten	1 290 880	1 151 107
Periodiserade intäkter grundavgifter	234 304	218 285
Värdereglering avgifter	-56 063	211 639
Konstaterade förluster grundavgifter	-155 719	-158 945
Intäkter av uppbörd	249 502	321 033
Intäkter av uppbörd nedskrivning och konstaterade förluster	-32 000	-184 200
Medel som tillförts statsbudgeten från uppbördsverksamhet	-1 540 381	-1 472 140
<b>Summa</b>	<b>-9 478</b>	<b>86 779</b>
<b>8 Lämnade bidrag</b>		
Skadestånd till företag och enskilda	-31	-171
Ersättning rättegångs- och rättshjälpskostnader	-1 025	-655
Övriga lämnade ersättningar	-1	-1
<b>Summa</b>	<b>-1 057</b>	<b>-827</b>

	2009	2008
<b>9 Årets kapitalförändring</b>		
Anslagsfinansierad verksamhet	0	-28 586
Uppbördsverksamhet*	-9 478	86 779
<b>Summa</b>	<b>-9 478</b>	<b>58 193</b>

\* Kapitalförändringen avseende uppbörd utgörs av periodiseringar, värdereglering för befarade förluster och intäktskorrigeringar på grund av konstaterade förluster.

### Balansräkningen

<b>10 Balanserade utgifter för utveckling</b>		
Ingående anskaffningsvärde	116 365	0
Årets anskaffningar	76 506	116 365
<i>Kvarvarande anskaffningsvärde</i>	<i>192 872</i>	<i>116 365</i>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-16 826	0
Årets avskrivningar	-21 352	-16 826
<i>Summa ackumulerade avskrivningar</i>	<i>-38 179</i>	<i>-16 826</i>
<b>Bokfört värde</b>	<b>154 693</b>	<b>99 539</b>

Balanserade utgifter för egen utveckling avser utveckling av IT-system. Under 2008 övertog Kronofogden anläggningstillgångar från Skatteverket till ett värde av 58 600 tkr. 2008 års nyutveckling uppgick till hälften av årets anskaffning (58 600 tkr). Det största projektet är INIT.

<b>11 Rättigheter och andra immateriella anläggningstillgångar</b>		
Ingående anskaffningsvärde	0	0
Årets anskaffning	3 071	0
Utrangering	0	0
<i>Kvarvarande anskaffningsvärde</i>	<i>3 071</i>	<i>0</i>
Ingående ackumulerad avskrivning	0	0
Årets avskrivning	-856	0
Återföring avskrivning vid utrangering	0	0
<i>Utgående ackumulerad avskrivning</i>	<i>-856</i>	<i>0</i>
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 216</b>	<b>0</b>

Under 2009 anskaffade Kronofogden egna licenser för myndighetspecifika programvaror första gången efter delningen från Skatteverket.

<b>12 Förbättringsutgifter på annans fastighet</b>		
Ingående anskaffningsvärde	4 599	0
Årets anskaffningar	3 258	4 612
Årets utrangeringar och rättelser	0	-13
<i>Kvarvarande anskaffningsvärde</i>	<i>7 857</i>	<i>4 599</i>
Ingående ackum. avskrivningar	-1 981	0
Årets avskrivningar	-2 033	-1 985
Borttag avskrivningar vid utrangering	0	4
<i>Summa ackumulerade avskrivningar</i>	<i>-4 014</i>	<i>-1 981</i>
<b>Bokfört värde</b>	<b>3 843</b>	<b>2 618</b>

<b>13 Fordringar hos andra myndigheter</b>		
Ingående mervärdesskatt	13 992	13 456
Kundfordringar, inomstatliga	9 023	2 372
Avräkning utmätta medel mot Skatteverket*	8 668	122 177
<b>Summa</b>	<b>31 683</b>	<b>138 005</b>

\* Avser utmätta medel från skattekontot i december som ska utbetalas från Skatteverket till Kronofogden.

	2009	2008
<b>14 Uppbördsfordringar</b>		
Fordringar grundavgifter, skatter	5 171 379	6 107 655
Värdereglering	-4 488 750	-5 430 018
<b>Summa</b>	<b>682 628</b>	<b>677 637</b>
<b>15 Övriga fordringar</b>		
Fordringar avseende utlägg i exekutiva förrättningar	45 840	42 222
Värdereglering	-14 168	-11 702
Övriga fordringar	10	33
<b>Summa</b>	<b>31 682</b>	<b>30 553</b>
<b>16 Periodavgränsningsposter</b>		
Förutbetalda kostnader	27 474	31 731
Upplupna bidrag	276	313
Övriga upplupna intäkter	6 000	0
<b>Summa</b>	<b>33 750</b>	<b>32 044</b>
<b>17 Avräkning med statsverket</b>		
<b>Uppbörd</b>		
Ingående balans	84 296	-95 975
Överflyttade poster från Skatteverket uppbörd	0	48 104
Redovisat mot inkomsttitel	-1 540 381	-1 472 140
Uppbördsmedel som betalats till icke räntebärande flöde	1 636 943	1 604 307
<b>Fordringar som avser Uppbörd</b>	<b>180 857</b>	<b>84 296</b>
<b>Anslag i räntebärande flöde</b>		
Ingående balans	62 910	17 558
Betalning till SKV, korrigerig av IB	0	10 157
Redovisat mot anslag	1 699 502	1 645 218
Anslagsmedel som tillförts räntekonto	-1 702 626	-1 610 022
Återbetalning av anslagsmedel	45 667	0
<b>Skulder avseende anslag i räntebärande flöde</b>	<b>105 453</b>	<b>62 910</b>
<b>Fordran avseende semesterlöneskuld som inte har redovisats mot anslag</b>		
Ingående balans	80 450	0
Redovisat mot anslag under året enligt undantagsregeln	-10 977	0
<b>Fordran avseende semesterlöneskuld som inte har redovisats mot anslag</b>	<b>69 473</b>	<b>0</b>
<b>Övriga fordringar/skulder på statens centralkonto i Riksbanken</b>		
Ingående balans	0	0
Inbetalningar i icke räntebärande flöde	6 562 735	6 762 438
Utbetalningar i icke räntebärande flöde	-4 925 791	-5 158 131
Betalningar hänförliga till anslag och inkomsttitlar	-1 636 943	-1 604 307
<b>Övriga fordringar på statens centralkonto i Riksbanken</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Avräkning med statsverket</b>	<b>355 784</b>	<b>147 206</b>
<b>18 Kassa och bank</b>		
Kontantkassa	187	187
Klienters bankmedel	656 644	590 319
<b>Summa</b>	<b>656 831</b>	<b>590 506</b>



I klienters bankmedel ingår ansökningsavgifter för december, vilka överförts till statsverkets checkräkning under januari 2010. Beloppet uppgår till 48 483 tkr inkl. ränta (jämför not 27).

	2009	2008
<b>19 Balanserad kapitalförändring</b>		
Ingående balans	430 330	582 171
Andel av fg års kapitalförändring	206 221	-151 841
Utgående balans	<b>636 551</b>	<b>430 330</b>
<b>Specifikation av balanserad kapitalförändring</b>		
- periodiseringar anslagsfinansierad verksamhet	741	-118 701
- uppbörd	635 810	549 032
<b>Summa</b>	<b>636 551</b>	<b>430 330</b>
<b>20 Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser</b>		
Ingående avsättning	33 807	20 729
Årets pensionskostnad	31 469	28 975
Årets pensionsutbetalningar	-22 343	-15 896
<b>Utgående avsättning</b>	<b>42 933</b>	<b>33 807</b>
<b>21 Övriga avsättningar</b>		
Ingående avsättning	0	0
Årets förändring för särskild pensionsersättning	17 065	0
<b>Utgående avsättning</b>	<b>17 065</b>	<b>0</b>
Avsättningen avser engångspremie för särskild pensionsersättning för personer som sagts upp p.g.a. omstruktureringar. Engångspremie betalas för den som fyllt 55 år men inte 61 år sista anställningsdagen.		
<b>22 Lån i Riksgäldskontoret</b>		
Ingående låneskuld	42 922	0
Årets upptagna lån	30 102	61 742
Årets amorteringar	-24 241	-18 820
<b>Utgående låneskuld</b>	<b>48 782</b>	<b>42 922</b>
Myndigheten disponerar en låneram på 180 000 tkr. I låneramen ska även rymmas kreditiv avseende egenutvecklade anläggningstillgångar (se not 23).		
<b>23 Räntekontokredit i Riksgäldskontoret</b>		
Räntekontokredit i Riksgäldskontoret	<b>2 084</b>	<b>1 540</b>
Beviljad räntekontokredit i regleringsbrev uppgår till 161 800 tkr.		
<b>24 Övriga krediter i Riksgäldskontoret</b>		
Kreditiv för egenutvecklade anläggningstillgångar	<b>92 329</b>	<b>43 017</b>
<b>25 Skulder till andra myndigheter</b>		
Avräkning indrivna medel mot Skatteverket*	305 585	289 196
Arbetsgivaravgift	17 887	18 541
Mervärdesskatt	5	61
Övriga skulder till statliga myndigheter	28 339	65 135
<b>Summa</b>	<b>351 816</b>	<b>372 932</b>

\* Avser av myndigheten indrivna medel i december som ska utbetalas till Skatteverket.

	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>26 Övriga skulder</b>		
Personalens källskatt	15 648	16 104
Inbetalda uppbörsmedel	-4 262	4 828
- för redovisning till Försäkringskassan	39 733	39 505
- för redovisning till Kammarkollegiet	894	862
Returnerade utbetalningar uppbörd	20	8
Övrigt	233	2 411
<b>Summa</b>	<b>52 266</b>	<b>63 718</b>
<b>27 Depositioner</b>		
Klientmedel	<b>608 348</b>	<b>546 248</b>
<b>28 Periodavgränsningsposter</b>		
Upplupna kostnader - inomstatliga	400	350
Semesterlöner, löner och arvoden inkl soc. avg.	80 760	89 931
Trygghetsstiftelsens avgiftsminskning	5 633	12 679
<b>Summa</b>	<b>86 793</b>	<b>102 960</b>
<b>Anslagsredovisningen</b>		
<b>29 Anslagsredovisning, inkomstitlar</b>		
Avgifter hos Kronofogden, redovisat mot inkomstitel	1 290 880	1 151 107
Beräknade avgifter hos Kronofogden enligt regleringsbrev	1 020 000	1 020 000
<b>Finansieringsanalysen</b>		
<b>30 Finansieringsanalys, kostnader</b>		
Kostnader enligt resultaträkningen	-1 644 930	-1 697 422
<i>Justeringar</i>		
Avskrivningar	24 241	18 811
Realisationsförluster	0	9
Förändring av balansposten Avsättningar till pensioner	26 191	13 079
<b>Kostnader enligt finansieringsanalysen</b>	<b>-1 594 498</b>	<b>-1 665 523</b>

*Sammanställning av väsentliga uppgifter (mnkr om inte annat anges)*

	2009	2008	Justerat 2007	Justerat 2006	Justerat 2005
<b>Låneram i RGK</b>					
Beviljad	180	200			
Utnyttjad	141	86			
<b>Beviljad kontokredit hos RGK</b>	162	163			
Maximalt utnyttjad kontokredit	99	65			
<b>Räntekostnader och ränteintäkter på räntekontot</b>					
Räntekostnader	0,2	0,1			
Ränteintäkter	0	2			
<b>Avgiftsintäkter för egen disposition</b>	23	20			
Beräknat belopp i regleringsbrevet	18	16			
<b>Avgiftsintäkter som ej disponeras</b>					
Avgifter vid Kronofogden	1 291	1 151	1 028	976	971
Beräknat belopp i regleringsbrevet	1 020	1 020	875	875	925
<b>Anslagskredit</b>					
Beviljad anslagskredit	113	72	48	47	
Utnyttjad anslagskredit	106	63			
<b>Utgående reservationer / anslagssparande</b>	0,2	0,2			
<b>Antalet årsarbetskrafter och medelantalet anställda</b>					
<b>Årsarbetskrafter</b>					
Kronofogden	2 094	2 188	2 302	2 298	2 231
<b>Medelantalet anställda</b>					
Kronofogden	2 331	2 494	2 578	2 562	2 516
<b>Driftkostnad per årsarbetskraft (tkr)</b>	695	766			
<b>Årets kapitalförändring (tkr)</b>	-9 478	58 193			
<b>Balanserad kapitalförändring (tkr)</b>	636 551	430 330			

Kronofogden är från år 2008 en självständig myndighet från att tidigare ha ingått i Skatteverket koncern. Till följd av detta redovisas endast begränsade antal uppgifter avseende tidigare års utfall.

## Ersättningar till Kronofogdens insynsråd (kr)

Skattepliktiga ersättningar och andra förmåner till ledamöter och ledande befattningshavare under 2009 samt redovisning av dessas uppdrag som styrelse- eller rådsledamot i andra statliga myndigheter och uppdrag som styrelseledamot i aktieföretag enligt förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.

<b>Kronofogdens insynsråd</b>	<b>Lön/arvode</b>	<b>Ledamot i andra styrelser etc.</b>
Eva Liedström Adler	1 038 000	
<i>Förmån</i>	32 920	Inga övriga styrelseuppdrag
Richard Stenberg	5 800	Inga övriga styrelseuppdrag
Olof Moberg	8 700	Inga övriga styrelseuppdrag
Åsa Arffman	7 250	
Charlotte Strandberg	7 250	Svensk Inkasso Medlemservice AB
Inger René	1 450	Inga övriga styrelseuppdrag
Lars Johansson	2 900	Inga övriga styrelseuppdrag
Frank Waltersson	Ingen ersättning	Inga övriga styrelseuppdrag
Inger Ashing	Ingen ersättning	
Kristin Ritter	Ingen ersättning	Inga övriga styrelseuppdrag
Vilhelm Nordenanckar	Ingen ersättning	Kontrollerad Bilverkstad i Sverige AB
		Konsumenternas Elrådgivningsbyrå AB
		Konsumenternas Bank- och finansbyrå
		Fastighetsaktieföretaget Visingsborg AB
		Skeppsbrons Bilverkstad AB
		Miljöfastigheter i Jönköping AB
		Advokat C G Christer Hansson AB
		Amber advokater Claes G Hansson AB
		Nordic Re-Finance AB
		HåPe Boendutveckling AB
		Gränden & Gatans Bostads AB
		Mätarens Lokal AB
Claes G Hansson	13 996	
<b>Ledande befattningshavare</b>		
Erika Wass, bitr. rikskronofogde	139 000	Inga övriga styrelseuppdrag
<i>Förmån</i>	6 916	
Annika Stenberg, vik. bitr. rikskronofogde*	750 000	Inga övriga styrelseuppdrag
<i>Förmån</i>	206 124	

\* Under perioden 1/3 - 31/12 2009

## Årsredovisningens undertecknande

I enlighet med förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag överlämnar Kronofogdemyndigheten årsredovisningen för budgetåret 2009.

Jag intygar att årsredovisningen ger en rättvisande bild av verksamhetens resultat samt av kostnader, intäkter och myndighetens ekonomiska ställning. Jag bedömer vidare att brister avseende den interna styrningen och kontrollen vid myndigheten föreligger på följande punkter:

- Kronofogden har haft svårigheter att förutse konsekvenserna av övergången till kostnadsräkningsanslagsavräkning och därtill ändrade rutiner, vilket lett till att anslagspåverkan blivit betydligt högre (65 miljoner kronor) än vad som prognostiserats i början av året (30 miljoner kronor). Den högre anslagspåverkan till följd de nya redovisningsprinciperna har kunnat täckas av att myndighetens medgivna anslagskredit utökats vid två tillfällen. Kronofogden behöver utveckla sin förmåga att ta fram goda prognoser för sina kostnader genom en stärkt redovisningskompetens. För att stärka kompetensen inom redovisningsområdet kommer en redovisningsansvarig att rekryteras till myndigheten, kopplingen mellan Kronofogden och myndighetens redovisningsleverantör Verksamhetsstöd att stärkas och därtill erforderliga ekonomiadministrativa rutiner att upprättas.

Solna, 11 februari 2010

*Eva Liedström Adler*  
Rikskronofogde



**Kronofogden**

Tel: 0771-73 73 00  
171 94 Solna  
[www.kronofogden.se](http://www.kronofogden.se)

