

BALANSERADE MEDEL INOM AVGIFTSFINANSIERAD VERKSAMHET

Enligt myndighetens regleringsbrev ska Lantmäteriet redovisa åtgärder för att hantera det ackumulerade underskottet inom den offentligrättsliga avgiftsbelagda verksamheten och uppdragsverksamheten. Myndigheten ska vidare redovisa åtgärder för att verksamheterna långsiktigt ska komma i balans. Redovisningen ska delas upp på de kategorier som följer av avgiftsbudgeten i regleringsbrevet. Uppdraget ska redovisas till regeringen (Finansdepartementet) senast den 1 mars 2020.

Nedan följer en redovisning för de olika avgiftsfinansierade verksamheterna.

Förrättningsverksamhet

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell. Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	824,7	866,7	875,1	926,0	920,8	925,1
Resultat	42,7	-11,0	-33,1	0,0	10,0	20,0
Utgående balans	-8,4	-19,4	-52,5	-52,5	-42,5	-22,5
Utgående balans/Omsättning	-1%	-2%	-6%	-6%	-5%	-2%

BAKGRUND

Förrättningsverksamheten har under fyra av de senaste sex åren visat ett negativt resultat. Bakgrunden till det negativa balanserade resultatet bygger på flera faktorer. Följande faktorer har påverkat utfallet mest under de senaste åren:

Kompetensbrist inom samhällbyggnadssektorn har lett till en högre personalomsättning och att Lantmäteriet har betydligt färre erfarna medarbetare än tidigare. För att säkerställa kompetensen i verksamheten har vi breddat rekryteringsbasen och förändrat arbetssätten, från ett system med enhandläggare till att arbeta i team. För att genomföra detta har investeringar gjorts i upplärning, utbildning och introduktion av nya medarbetare med olika bakgrunder. Teamarbetet syftar till att använda rätt kompetens på rätt ställe i handläggningen. Dessa insatser har initialt skapat en obalans mellan debiterbar tid och icke debiterbar tid, då för få timmar har fakturerats i förhållande till nedlagd tid.

Det har tagit tid att få teamarbetet effektivt och välfungerande under uppstarten. Detta har inneburit att fler timmar läggs på ärenden vilket resulterat i att kostnaden ökat för kunderna. Medarbetare upplever då att kunddialogen är utmanande och anser att det är svårt att ta betalt för tid som inte anses vara direktkopplad till kundens ärende, som till exempel tid för kompetensöverföring och kompetensutveckling. Det har också inneburit att fakturor skrivs ned i högre omfattning än tidigare. Nedskrivningarna har också ökat med anledning av att vi prioriterar att handlägga ärenden äldre än 5 år.

Verksamheten har ålderdomliga och ineffektiva tekniska stöd och arbetar i en delvis analog och delvis omodern digital miljö. Förrättningsverksamhetens handlägningsstöd är från 1990-talet och stödjer inte behoven i våra nya och utvecklade arbetssätt varken för internt bruk eller i kunddialogen. Vidare finns det också ett stort behov av juridisk utveckling för att kunna dra nytta av de digitala möjligheterna.

ÅTGÄRDER

Under de kommande åren kommer förrättningsverksamheten att genomgå en digital transformation för att bli en del i en digital samhällsbyggnadsprocess. För att kunna finansiera den utveckling som krävs behövs att ett balanserat överskott genereras och en långsiktigt stabil ekonomi säkerställas. För att åstadkomma det fokuserar vi på åtgärder inom följande områden:

- Rekrytering, introduktion och kompetensförsörjning
- Arbetssätt och digitalisering
- Avgifts- och kostnadshantering

Inom ramen för dessa områden kommer det över tid att krävas fler och andra åtgärder än de som beskrivs nedan. Det gäller både affärsmodell och arbetssätt.

Rekrytering, introduktion och kompetensförsörjning

Rekrytering sker idag kontinuerligt, innan medarbetare slutar, och därmed undviks perioder med för få medarbetare i verksamheten i förhållande till behov och budget. Detta medför även att rätt antal medarbetare i verksamheten över tid säkerställs. Under det senaste året har vi haft en mer balanserad personalomsättning och vi har lättare att rekrytera även mer erfarna medarbetare. Vi vidareutvecklar också metoder för interna karriärvägar i syfte att behålla medarbetare över tid.

Introduktion av nya medarbetare individanpassas och sker i teamen. För att säkerställa att nya medarbetare så snabbt som möjligt kommer in i arbetet på ett sätt som gör att deras tid bidrar till produktionen och kan debiteras, utgår introduktionen ifrån lärande i arbetet.

Fokus i verksamheten är **att skapa välfungerande och effektiva team** som tar ansvar för att driva ärenden mot en leverans i rätt tid, till rätt kvalitet och till rätt kostnad. Teamen är också ansvariga för att kompetenser och resurser används på rätt sätt. Ledningens uppdrag är säkerställa resurserna och att löpande skapa goda förutsättningar för teamens leverans och utveckling.

Arbetssätt och digitalisering

Arbete sker för **effektivisering av arbetssätt**. Ett exempel är att den nationella produktionssamordningen effektiviseras för att tillse att inflödet av ärenden matchas med kapacitet i de olika teamen. Arbetet leder till att ärenden genomförs på ett mer kostnads- och tidseffektivt sätt där ärendehandläggningen optimeras ur ett nationellt perspektiv.

För att skapa förståelse för hur den ekonomiska modellen fungerar och hur varje medarbetare behöver bidra för att verksamhetens ekonomiska mål ska uppnås genomförs utbildningsinsatser. Lantmäteriet arbetar systematiskt för att alla ska använda sin tid rätt och föra sin tid på rätt sätt samt med att förenkla och förtydliga rutinerna för tidrapportering. Vi genomför också utbildningar som syftar till att stärka medarbetare i prisdialogen med kunderna. Åtgärderna ska leda till en ökad

debiteringsgrad och om vad som ska debiteras i ett ärende i enlighet med gällande författningar. Under 2019 gjordes en översyn av mötesstruktur och den tid som läggs ned på möten och under 2019 ökade den debiterbara tiden påtagligt jämfört med 2018. Åtgärderna fortsätter och för 2020 har vi budgeterat för att den debiterbara tiden ska öka ytterligare.

Ett omfattande utvecklingsarbete för att **digitalisera fastighetsbildningsverksamheten** pågår. Inom ramen för den budget som är lagd för förrättningsverksamheten under perioden 2020–2023 ingår utvecklingsinsatser för 160 miljoner kronor, varav cirka 100 miljoner kronor kommer att lånefinansieras. Under 2020 påbörjas implementering av delar av ett nytt stöd för handläggning som ska leda till mer effektiva och digitala processer och arbetssätt. Arbetet i teamen och kommunikationen med kunderna kommer också att förenklas och effektiviseras. Inom ramen för utvecklingsarbetet ses också verksamhetens affärsmodell över då fler och fler moment kommer att utföras digitalt.

Avgifts och kostnadshantering

Efter analys av avgiftsnivåerna har ett förslag till avgiftshöjning tagits fram och Lantmäteriets styrelse fattade i december 2019 beslut om detta. Det innebär avgiftshöjningar för förrättningsverksamheten från och med den 1 januari 2020 och de förväntas ge en intäktsökning på ca 50 miljoner kronor under 2020. En årlig översyn av avgifterna kommer att ske i syfte att, tillsammans med bl a effektiviseringar, möta kommande kostnadsökningar.

En **genomlysning av verksamhetens kostnader** gjordes inför budget 2020 och arbetet fortgår. En planering och prioritering för hela verksamhetsområdet gällande exempelvis utvecklingsinsatser, utbildningsinsatser och investeringar för att matcha budgetnivåerna genomförs. Samtliga lokalavtal ses över. Förrättningsverksamhetens stödverksamhet har effektiviserats. Stora delar av utbildningsverksamheten genomförs i form av digitala utbildningar. Chefstämheten och andra faktorer som skapar overheadkostnader ses löpande över för att ytterligare minska kostnaderna.

Förrättningsverksamheten är en nationell verksamhet med kontor på 50 platser från norr till söder och mötesformer såväl internt som externt har setts över. Ett aktivt arbete pågår för att **öka andelen distansmöten samt eliminera onödigt restid**. Vi utrustar våra kontor så att så många av de fysiska mötena som möjligt kan hållas i egna lokaler. Under 2020 sker utveckling inom Lantmäteriet som gör att vi kan ersätta traditionella brevtuskick med digitala utskick.

Grundläggande geografisk information och fastighetsinformation

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell. Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	331,7	322,7	324,4	319,7	322,1	323,8
Resultat	-4,3	-9,0	-3,0	-7,7	-16,3	-15,8
Utgående balans	54,7	45,7	42,7	35,0	18,7	2,9
Utgående balans/Omsättning	16%	14%	13%	11%	6%	1%

BAKGRUND

Lantmäteriets tillhandahållande av geodata har visat en god finansiell stabilitet under en rad av år. Intäktsnivån har legat på samma nivå de senaste åren och bedömningen är att den kommer att vara fortsatt stabil.

En rad stora utvecklingsprojekt har finansierats av avgiftsfinansierad verksamhet, främst inom fastighetsinformationsområdet, under senare år. Exempel på detta är uttåget ur stordatorn (Exodus) och Tillhandahållande av framtida fastighetsinformation. För att finansiera denna utveckling, såväl löpande som i form av avskrivningskostnader, har balanserade medel byggts upp.

Utvecklingen inom verksamheten fortsätter de kommande åren främst i form av migrering av fastighetsgeometrier (Geometrix). Detta utvecklingsprojekt, där fastighetsinformationen kommer att belastas med knappt 40 miljoner kronor under de kommande fyra åren, kommer inte att kunna lånefinansieras då det handlar om migrering av redan existerande information. Verksamheten kommer därför att belastas finansiellt de kommande åren vilket bland annat kommer till uttryck i resultatutvecklingen.

Någon höjning av avgifterna generellt har inte skett sedan 2015 vilket gör att kostnadsökningen kopplat till personal och driftskostnader har ökat mer än intäkterna, även om Sverige har haft en låg inflations- och löneökningstakt under en relativt lång period. Förvaltningskostnaderna generellt har ökat då nya system, produkter och tillhandahållandesätt har lanserats.

Verksamhetsområdet diskuteras i samband med frågan om öppna data och PSI och dessa frågor är givetvis viktiga komponenter när finansieringsfrågor inom verksamheten diskuteras.

ÅTGÄRDER

Som framgår av tabellen ovan kommer, om den av styrelsen beslutade verksamhetsplanen för Lantmäteriet gällande Grundläggande geografisk- och fastighetsinformation för 2020–2022 uppfylls, de balanserade överskotten att vara nära noll vid periodens utgång. Samtidigt uppstår inga balanserade underskott. Därmed uppfyller verksamheten kravet på full kostnadstäckning enligt avgiftsförordningen.

Ett visst balanserat överskott inom olika verksamheter behövs dock för att minska sårbarheten, möjliggöra utvecklingssatsningar med mera. Åtgärder behöver vidtas i ett proaktivt syfte för att också långsiktigt ha en ekonomi i balans. Ett rimligt riktmärke kan vara 5 procent av verksamhetens omsättning, det vill säga ett medelvärde av kravet på full kostnadstäckning och möjligheten att ha ett balanserat överskott på 10 procent av omsättningen inom avgiftsfinansierad verksamhet.

Ett samlat balanserat överskott inom Grundläggande geografisk och fastighetsinformation skulle ligga i intervallet 15–20 miljoner kronor. De åtgärder som bedöms som mest lämpliga är justering av prisnivåer för att uppnå ökade intäkter. Grunden för att kostnaderna inte kan minskas är att verksamheterna har stora utvecklingsbehov de kommande åren för att möta nya kundbehov och de krav som en ökad digitalisering innebär, med mera. Kostnaden för att förvalta nya system är heller inte lägre.

Lantmäteriet har påbörjat ett arbete där avgiftsnivåerna ses över och där det gäller att hitta en balans mellan det ekonomiska regelverket och att tillhandahålla informationen på ett sätt så att den används i samhället i så hög grad som möjligt.

Samtidigt bedrivs också ett arbete med att se över affärsmodeller för att förenkla dessa. Bedömningen är att avgiftsnivåerna kommer att justeras under den kommande planeringsperioden för att på så sätt långsiktigt säkra en verksamhet i finansiell balans.

Uppdragsverksamhet

Myndighetsuppdrag

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell. Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	48,1	47,2	45,0	53,4	49,1	49,1
Resultat	-2,1	-2,5	-2,5	-1,6	-3,7	-2,4
Utgående balans	9,7	7,2	4,7	3,1	-0,6	-3,0
Utgående balans /Omsättning	20%	15%	10%	6%	-1%	-6%

BAKGRUND

Verksamheten utgörs till huvuddelen av myndighetssamverkan med Försvarsmakten. Lantmäteriet stödjer Försvarsmakten inför och under alla större övningar med kartunderlag, GIS-stöd för mark- och miljöhänsyn och kartprodukter till övningar och internationella insatser.

Omsättningen har legat på en stabil nivå de senaste åren, cirka 50 miljoner kronor/år, och förväntas ligga på samma nivå de kommande åren. Det ackumulerade överskottet har under de senaste åren använts efter samråd med Försvarsmakten och har i huvudsak gällt finansiering av Försvarsmaktens medverkan i ett internationellt projekt avseende höjddata (TREx).

Kostnaderna för verksamheten kommer under det kommande året att överstiga de intäkter som genereras via den årliga överenskommelsen med Försvarsmakten. Huvudorsakerna är fortsatt produktion av TREx samt kostnader i samband med utveckling av nya system för kartframställning till Försvarsmakten.

ÅTGÄRDER

Den viktigaste åtgärden för att fortsätta vara i ekonomisk balans är att kommande års leveranser ska motsvara den årliga beställningen från Försvarsmakten. Någon ”överleverans” ska inte ske vilket innebär att kostnaderna motsvaras av lika stora intäkter.

Ramöverenskommelsen med Försvarsmakten ska också ses över för att få en klarare styrning av de årliga beställningarna.

Tjänsteexport

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell.
Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Mnkr	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	40,3	40,0	54,3	50,0	55,0	60,0
Resultat	2,6	3,6	8,7	1,2	1,4	0,5
Utgående balans	-6,9	-3,3	5,4	6,6	8,0	8,5
Utgående balans/Omsättning	-17%	-8%	10%	13%	15%	14%

BAKGRUND

Lantmäteriet bedriver ett antal SIDA-finansierade tjänsteexportsprojekt. Detta är en verksamhet som har bedrivits i olika former i snart 40 år. Underskottet härrör från Metria, se nedan men under 2019 vände den utgående balansen från att ha varit negativ till nu att vara positiv. Den främsta anledningen är att personalen på internationella enheten under 2019 har fått göra mycket mer insatser i projekten än vad som har varit planerat då kompetens inte har kunnat tillgängliggöras från verksamheten. Detta har i sin tur medfört att internt arbete, såsom kompetensutveckling och verksamhetsutveckling, fått skjutas på framtiden.

ÅTGÄRDER

Resultatet bör ligga på en stabil nivå för att kunna säkra en stabil verksamhet både vad gäller resursförstärkning till verksamheten och till utbildning av kort- och långtidsresurser. Under 2020–2022 kommer det uppskjutna interna arbetet att prioriteras för att säkra långsiktig stabilitet och ge ett hållbart resultat.

Underskott från bolagisering av Metria

Det samlade underskottet från bolagiseringen av Metria framgår av nedanstående tabell.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Utgående balans	-20,6	-20,6	-20,6	-20,6	-20,6	-20,6

Av uppdragsverksamhetens samlade underskott har 21 mnkr uppkommit under Metrias tid vid Lantmäteriet. Vid en framtida försäljning av aktierna i Metria AB bör det underskott som uppstått regleras med hjälp av försäljningsintäkterna (prop. 2013/14:1).

I proposition 2016/17:181 om Statligt ägda bolag i omvandling, som regeringen överlämnade till riksdagen den 20 april 2017, står att läsa:

Regeringens förslag: Riksdagen bemyndigar regeringen att helt eller delvis avyttra statens aktier i Metria AB. Riksdagen bemyndigar vidare regeringen att som likvid vid försäljningen utöver kontanter ta emot aktier eller andra former av tillgångar, avyttra dessa tillgångar samt vidta de åtgärder i övrigt som krävs för att genomföra transaktionerna. Riksdagen godkänner att de direkta försäljningskostnader som uppkommer för staten i samband med transaktionerna får avräknas mot försäljningsintäkterna.

Som en värdeskapande och aktiv ägare prövar regeringen löpande skälen till ett fortsatt statligt ägande. De egenskaper som staten som ägare kan tillföra Metria AB (Metria) är inte unika för att uppnå bästa möjliga utveckling för bolaget och regeringen bedömer att bolaget

kan få bättre förutsättningar till en positiv utveckling i en annan ägarstruktur. Regeringen föreslår därför att regeringen bemyndigas att helt eller delvis få avyttra statens aktier i bolaget.

Något beslut om försäljning av Metria har inte fattats. En framtida försäljning skulle kunna innebära att Lantmäteriet får ersättning för det underskott som har uppkommit under Metrias tid vid Lantmäteriet. Skulle Lantmäteriet ersättas blir en effekt att de samlade balanserade medlen ökar.

Uppdragsverksamhet i anslutning till fastighetsbildning

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell. Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	31,0	27,0	26,9	30,0	29,1	29,1
Resultat	0,8	-1,4	-3,2	-3,3	-3,7	-1,4
Utgående balans	14,0	12,6	9,4	6,1	2,4	1,0
Utgående balans/Omsättning	45%	47%	35%	20%	8%	3%

BAKGRUND

För att fokusera på kärnverksamheten inom fastighetsbildning med syfte att i högre utsträckning klara uppdraget, har uppdragsverksamheten inom förrättningsverksamheten under de senaste åren medvetet minskats. Lantmäteriet har istället valt att använda dessa resurser (kompetenser) i förrättningsverksamheten.

Det ekonomiska resultatet av uppdragsverksamheten och förrättningsverksamheten hålls åtskilda. Även uppdragsverksamheten drivs med målsättning om full kostnads-täckning. Samtliga uppdrag utförs efter beställning av en kund och all tid som läggs i uppdragsverksamheten debiteras kunden.

Verksamheten har under några år haft ett ackumulerat överskott, avgifterna har därför inte höjts i takt med avgifterna i förrättningsverksamheten.

ATGÄRDER

För att ha en långsiktig ekonomisk balans kommer översyn av avgifterna att ske under 2020 och sedan årsvis inför kommande budgetår. Vid behov kommer justering av avgifterna att föreslås för beslut i Lantmäteriets styrelse.

Övrig avgiftsfinansierad verksamhet

Pantbrevsregistrering

Resultatutveckling för perioden 2017–2022 framgår av nedanstående tabell.

Perioden 2020–2022 är taget från Lantmäteriets gällande verksamhetsplan.

Miljoner kronor	2017	2018	2019	2020 B	2021 B	2022 B
Omsättning	30,9	30,3	32	34	42	43
Resultat	2,6	-0,2	-12,4	-7,4	-0,5	0,5
Utgående balans	20,8	20,6	8,2	0,8	0,3	0,8
Utgående balans/Omsättning	67%	68%	26%	2%	1%	2%

BAKGRUND

Pantbrevsverksamheten har under de senaste åren uppvisat goda och stabila omsättnings- och resultatsiffror. Utvecklingen av ett nytt Pantssystem har pågått sedan 2017 och driftsättning av ett nytt pantsystem är planerat till oktober 2020.

Utgifterna för ett nytt system uppgår till cirka 50 miljoner kronor varav cirka hälften kommer att lånefinansieras. Den intensiva utvecklingen har påverkat resultatet för 2019 och kommer även att påverka 2020 år resultat.

Det nuvarande pantbrevsregistret och pantbrevssystemet har funnits sedan 1994 och ligger i en föråldrad stordatormiljö. Utvecklingen av ett nytt system är en avgörande pusselbit i arbetet med att komma ur stordatorn. Pantssystemet utvecklas enligt den nu gällande lagstiftningen rörande pantbrev, men ska även skapa lösningar som klarar av att möta en framtida ändrad lagstiftning. Kostnaderna för ett pantsystem ingår i tabellen ovan och utgörs av utvecklingskostnader 2017–2020 och systemförvaltnings- samt avskrivningskostnader för åren därefter.

ATGÄRDER

Som framgår av tabellen ovan bedömer Lantmäteriet att de balanserade överskotten kommer att vara i balans under den kommande treårsperioden. Därmed uppfyller verksamheten kravet på full kostnadstäckning enligt avgiftsförordningen.

På sikt kommer avgiftshöjningar på 30 procent att krävas för att klara kravet på full kostnadstäckning. De ökade kostnaderna består främst i systemförvaltningskostnader, kostnader för IT-driftmiljö samt avskrivningskostnader.

Lantmäteriet har påbörjat ett arbete där samtliga avgiftsnivåer ses över. Samtidigt bedrivs också ett arbete med att se över tjänsteutbudet för att förenkla dessa. Bedömningen är att avgiftsnivåerna kommer att justeras i samband med driftsättningen av det nya pantsystemet, för att säkerställa att full kostnadstäckning uppnås i verksamheten.

Det är främst avgifterna för att visa pantinformation och panthistorik som kommer att öka i omfattning och därmed generera ytterligare intäkter på cirka 10 miljoner årligen.

Lantmäteriet föreslår i första hand att de icke lagstadgade avgifterna höjs. På längre sikt kan avgiftshöjningar även vara aktuella för de lagstadgade avgifter som finns i 15§ förordningen (1994:598) om pantbrevsregister. Dessa lagstadgade avgifter har varit oförändrade sedan 1994.