

DELREDOVISNING 2

Intern styrning och kontroll

Uppdraget

Lantmäteriet ska enligt regleringsbrevet för budgetåret 2025 redovisa hur arbetet framskrider med att stärka den interna styrningen och kontrollen för att främja en god förvaltningskultur. Uppdraget ska delredovisas till Regeringskansliet (Landsbygds- och infrastrukturdepartementet) vid två tillfällen, den 14 februari respektive den 15 maj 2025. Slutredovisning ska ske den 16 februari 2026.

Den andra delredovisningen ska fokusera på ledningssystem för verksamhetsstyrningen, god intern miljö samt riskhantering. I denna delredovisning ska dessutom redovisas dels en analys av befintlig funktionalitet inom fokusområdena, dels vid behov föreslås åtgärder för att säkerställa dessa funktioner.

Lantmäteriet bedriver arbetet med att omhänderta regleringsbrevsuppdraget i projektform. Projektet inkluderar även uppdraget från Lantmäteriets styrelse att ta fram en genomförandeplan på externt utförd genomlysning av myndighetens interna styrning och kontroll.

Ledningssystem för verksamhetsstyrning

Inom området ledningssystem för verksamhetsstyrning fokuserar Lantmäteriets primära projektarbete på följande områden:

FÖRBÄTTRAD PROCESS FÖR VERKSAMHETSPLANERING OCH -UPPFÖLJNING

Lantmäteriet arbetar med en översyn av strukturen för verksamhetsplanen som kommer att ligga till grund för planeringsförutsättningar inför verksamhetsplaneringen 2026. Planen är att myndigheten kommer att ha fyra mål varav tre är nya och tydligare identifierade. Målen kommer att beskrivas utifrån ett nuläge och önskat läge. Lantmäteriets uppföljningsprocess kommer bland annat att kompletteras med ytterligare ett moment bestående av en GD-dialog för att säkerställa att generaldirektören får förbättrad insyn i och kontroll över verksamhetens måluppfyllelse.

ÖVERSYN AV LANTMÄTERIETS ÖVERGRIPANDE STYRANDE DOKUMENT SAMT MYNDIGHETSGEMENSAMMA ROLLER OCH ANSVAR

Lantmäteriet har identifierat att förutsättningarna att efterleva den interna styrningen kan förbättras genom ökad tydlighet i ledningssystemet.

En tidigare genomförd internutredning om organisationsöversyn¹ konstaterar att Lantmäteriets val att organisera verksamheten inte till fullo återspeglas i Lantmäteriets arbetsordning och delegationsordning. Enligt utredningen finns det även förväntningar i verksamheten som inte överensstämmer med vare sig arbets- eller delegationsordningen eller befintlig organisationsform. Detta kan vara en bidragande orsak till att det inom myndigheten förekommer upplevd otydlighet i roller, uppdrag och ansvar.

Under våren 2025 genomfördes avgränsade enkätundersökningar riktade till Lantmäteriets informationsägare och chefer. Av dessa kan följande slutsatser dras:

- Det förekommer oreglerade ansvarsroller på myndigheten som föranleder oklara förutsättningar att bära rollanknutet och upplevt ansvar.
- Det förekommer att olika reglerade ansvarsroller överlappar varandra vilket exempelvis kan bidra till att ansvaret hamnar mellan stolarna.
- Det förekommer upplevelser hos verksamhetsansvariga chefer att det egna ansvarsområdet inte är tydligt reglerat.
- Det förekommer upplevelser om att reglerat ansvar kopplat till en roll inte möts av motsvarande mandat eller att mandatet är otydligt beskrivet. Detta kan exempelvis leda till att en delegat agerar utanför

¹ LM2024/059383 Rapport översyn MGv

sitt mandat eller att utrymmet att verkställa och agera inom ansvarsområdet är för snävt och saknar förutsättningar.

- Det förekommer upplevelser om att delegerat ansvar inom ramen för en eller flera styrande processer inte är rustade med tillräckligt stöd för att kunna efterlevas fullt ut och effektivt.
- Kunskapsnivån och förståelsen för interna styrande dokument, roller, ansvar och arbetssätt behöver höjas. Detta kommenteras närmare under kapitlet längre ner.

Sammanfattningsvis kan konstateras att myndighetens ledningssystem för verksamhetsstyrning har brister. Detta försvårar myndighetsledningens möjligheter att säkerställa en välfungerande intern styrning och kontroll och myndighetsanställdas förutsättningar att efterleva den interna styrningen. Inom ramen för projektet kommer en översyn av Lantmäteriets arbetsordning och delegationsordning samt relaterad dokumentation att genomföras. Syftet med översynen är att omhänderta och åtgärda ovan redovisade brister och identifiera eventuellt ytterligare utvecklingsbehov.

UTVECKLING AV VÄSENTLIGA KOMMUNIKATIVA PLATTFORMAR OCH INFORMATIONSKARTLÄGGANDE PROCESSER

Lantmäteriet bedriver även, sedan tidigare, två separata utvecklingsuppdrag kopplat till informationshantering. Det ena uppdraget har som mål att öka styrning av informationshantering i två av Lantmäteriets väsentliga kommunikativa plattformar. Det andra uppdraget ägnar att utveckla och anpassa Lantmäteriets myndighetsövergripande informationskartläggande processer, såsom informationsklassningar och informationshanteringsplaner, så att processerna på ett effektivt sätt kan bidra till att Lantmäteriets information hanteras på ett rättssäkert sätt.

God intern miljö

Inom området god intern miljö kommer myndighetens primära projektarbete att fokusera på följande områden:

GOD FÖRVALTNINGSKULTUR

UTMANINGAR

Lantmäteriet har i dag en komplex styrstruktur med varierande styrmodeller mellan verksamhetsområdena, flera chefsnivåer, där ansvarsfördelning och befogenheter kan variera mellan nivåerna och mellan olika verksamhetsområden. Det bidrar till en fragmenterad helhetsbild av myndighetsstyrningen och kan försvåra ett gemensamt förhållningssätt till ansvar, riskhantering och regelefterlevnad.

Det finns idag informations- och utbildningsmaterial kopplat till god förvaltningskultur, men materialet behöver stärkas och utvecklas för att ge ett mer heltäckande stöd. Det kan vara en bidragande orsak till otydlighet i innebörden av chefsansvaret. Detta kan i sin tur få konsekvenser särskilt vad gäller intern styrning och kontroll.

Dessutom saknas konkreta gemensamma definitioner av vad en god förvaltningskultur samt intern styrning och kontroll innebär för Lantmäteriet. Det riskerar att skapa variationer i tolkning och tillämpning, vilket kan påverka både regelefterlevnad och tilliten till styrningen.

För att säkerställa en sammanhållen styrning krävs förtydliganden, kompetensutveckling och ett gemensamt språk kring myndighetsansvar, riskmedvetenhet och styrning i en föränderlig omvärld.

UTVECKLING AV GOD FÖRVALTNINGSKULTUR

Lantmäteriet har startat ett arbete som syftar till att stärka Lantmäteriets interna styrning och kontroll genom att utveckla en gemensam förståelse för vad god förvaltningskultur innebär i praktiken. Det handlar om att förtydliga chefsrollens ansvar i en förvaltningsmyndighet och öka förståelsen för hur statlig styrning, regelefterlevnad och organisatorisk kultur samverkar.

Uppdraget omfattar behovsanalys, kartläggning av befintlig information- och utbildningsmaterial samt utveckling av ett koncept för kompetenshöjande insatser. Resultatet ska bidra till en stärkt förvaltningskultur där regelefterlevnad, ansvarstagande och helhetssyn präglar styrningen av verksamheten.

SÄKERSTÄLLANDE AV REGELEFTERLEVNADE

Under 2025 arbetar Lantmäteriet särskilt med att stärka förutsättningarna för att säkerställa regelefterlevnad inom myndighetens olika verksamheter. Arbetet omfattar bl.a. åtgärder inom områden som berör myndighetsstyrning, kompetensutveckling och stödjande dokument som exempelvis framtagande av en handbok som stöd för medarbetare i det löpande arbetet med utlämnande av allmänna handlingar.

Under våren 2025 genomfördes en översyn av behovet av styrande och stödjande dokument inom juridisk rådgivning. Med utgångspunkt i de identifierade utvecklingsområdena pågår arbete med att ta fram nytt innehåll till styrande och stödjande dokument kring detta.

I genomförd översyn har det framkommit att kompetensen kring beslutsfattande varierar inom myndigheten, exempelvis vad gäller beslutsmandat och formella krav på beslutsinnehåll. Arbete pågår med att ta fram kompetenshöjande insatser i form av utbildning med fokus på beslutsfattande samt stöddokument som riktar sig till myndighetens beslutsfattare.

Ett annat initiativ som har inletts är att stärka medarbetares kunskap om de övergripande regelverk som styr Lantmäteriet och därför har en översyn av befintlig introduktionsutbildning genomförts. Utifrån iakttagelserna i översynen revideras delar av introduktionsutbildningen, i syfte att bredda utbildningens fokus från service till övriga delar av den statliga värdegrunden samt Lantmäteriets uppdrag. Som en del av detta arbete har en utbildning om allmänna handlingar nu också inkluderats i myndighetens

obligatoriska utbildningspaket. Alla medarbetare förväntas genomgå utbildningen under våren 2025.

Arbete pågår med att ta fram enhetliga rutiner för en samordnad och regelbunden uppföljning av regelefterlevnad inom myndigheten.

Slutligen pågår utveckling av en myndighetsövergripande process som syftar till att bidra till enhetlig implementering och uppföljning av författningsändringar som berör myndigheten.

FÖRUTSÄTTNINGSSKAPANDE ORGANISERING AV VERKSAMHET

Inom flera verksamheter pågår ett översynsarbete med att åstadkomma en ändamålsenlig organisering och resurssättning för att förstärka den interna styrningen och kontrollen.

ÖVERSYN AV VERKSAMHETSOMRÅDE SÄKERHET OCH SÄKERHETSSKYDD

Lantmäteriet påbörjade i januari 2025 en översyn av verksamhetsområde säkerhet och säkerhetsskydd med stöd av Statens servicecenter.

Utifrån ett förändrat omvärldsläge har kraven på verksamhetsområdet successivt ökat utan att organisationen anpassats utefter.

Verksamhetsområdets ansvar och roller behöver förtydligas, processer ses över och bemanning förstärkas för att kunna förbättra verksamhetsområdets förutsättningar att arbeta för en starkare säkerhetskultur på myndigheten. Organisationsutredningen är i slutskedet.

ÖVERSYN AV ORGANISERING AV LANTMÄTERIETS JURISTER

I januari 2025 påbörjades en översyn av organisering av Lantmäteriets jurister. Arbetets inriktning är att samla juristkompetensen i ett verksamhetsområde för juridik. Ett förslag till beslut om eventuell förändrad organisering planeras att presenteras för Lantmäteriets styrelse strax före sommaren 2025.

Genom en samlad juridisk kompetens bedöms förutsättningarna att kunna bidra till en långsiktig och effektiv juridisk styrning och stöd för hela myndigheten att kunna förbättras, i syfte att säkerställa regelefterlevnad och intern styrning och kontroll.

ORGANISERING AV CENTRALA FUNKTIONER FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL

Lantmäteriet har i nuläge otillräckliga och utspridda resurser avsatta för särskilda uppgifter i syfte att stödja generaldirektören i arbetet med att säkerställa den interna styrningen och kontrollen. Exempelvis behöver myndighetens riskhanteringsarbete resursmässigt förstärkas för att processen ska kunna utökas och utvecklas.

Lantmäteriet avser att förstärka verksamhetsområdet ekonomi med en ny enhet med dedikerat uppdrag avseende intern styrning och kontroll. I enhetens uppdrag kommer bland annat sammanhållning och utveckling av myndighetens riskhanteringsarbete och samordning av myndighetens process för hanteringen av internrevisionsåtgärder att ingå.

Utveckling av Lantmäteriets arbete med riskhantering

ÖVERSYN OCH VIDAREUTVECKLING AV ARBETET MED INTERN KONTROLL I VÄSENTLIGA PROCESSER

Myndigheten har en etablerad struktur för riskhantering på myndighetsövergripande nivå, men ser behov av att stärka och vidareutveckla arbetet för att möta ökade krav på helhetssyn, tydlighet och samordning. Idag saknar myndigheten en samlad och heltäckande struktur för hur väsentliga processer definieras, prioriteras och följs upp. Samtidigt finns ett behov av att i högre grad koppla riskhanteringen till internkontrollplaner, för att säkerställa relevanta kontrollåtgärder och förbättra uppföljningen.

Lantmäteriet har inlett ett arbete med att göra en översyn och revidering av befintliga processer, i syfte att identifiera vilka som är väsentliga för uppdragets genomförande. Arbetet syftar till att vidareutveckla den interna styrningen och kontrollen genom att koppla internkontrollplaner till de mest kritiska processerna, tydliggöra ansvar och roller samt stärka riskhantering och helhetssyn i verksamheten.

BEHOV AV ÖKAD TYDLIGHET I RISKHANTERINGSARBETET

Lantmäteriets riskhantering på myndighetsövergripande nivå samt verksamhetsområdesnivå är tillfredsställande. Emellertid ser vi ett behov av att bredda och utveckla arbetet med riskhanteringen för att bättre möta krav på tydlighet och ett mer enhetligt arbetssätt. I dagsläget varierar tillämpningen mellan verksamhetsområden och nivåer, vilket gör det utmanande att få en samlad bild av riskläget och det saknas i viss utsträckning arbetsstöd för dokumentation och systematisk uppföljning. Det finns även signaler på att ansvar och förväntningar kan upplevas som oklara i vissa delar av organisationen.

Mot denna bakgrund ses ett behov av att se över hur riskanalyser och uppföljningen sker i dag, med målet att skapa bättre förutsättningar för en mer enhetlig och verksamhetsnära hantering. Som en del i detta kan ansvarsfördelning, stödmaterial och arbetssätt behöva tydliggöras. Arbetet är en del av myndighetens strävan att gradvis stärka den interna styrningen och kontrollen och skapa bättre förutsättningar för uppföljning och lärande i hela organisationen.

SAMVERKAN MELLAN SAMORDNARE FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL (ISK) OCH INTERNREVISIONEN

Myndighetsledningen ansvarar för att det finns en process för intern styrning och kontroll vid myndigheten som fungerar på ett betryggande sätt. En välfungerande intern styrning och kontroll (ISK) är ett ansvar i linjen och utgör grunden för en effektiv, rättssäker och transparent verksamhet. Internrevisionen ska granska och lämna förslag till förbättringar av myndighetens process för intern styrning och kontroll.

För att minimera dubbelarbete, synliggöra luckor i täckningen av nyckelrisker och öka det totala mervärdet har en dialog inletts mellan myndighetens riskfunktion och internrevisionen för att internrevisionen i större utsträckning ska kunna utgå ifrån myndighetens riskanalysarbete.

Myndigheten har också tillsatt en samordnare som håller ihop myndighetens framtagande av åtgärdsplaner som svarar mot internrevisionens rekommendationer, följer upp framdriften av åtgärdsarbetet och genomförandet av åtgärder.