

DATUM: 2026-02-03

DIARIENUMMER: LM2025/008373, 0003

SLUTRAPPORT

Regeringsuppdrag stärka den interna styrningen och kontrollen för att främja en god förvaltningskultur

Innehåll

1	BAKGRUND	3
2	REGERINGSUPPDRAG	4
3	ÅTERRAPPORTERING	4
3.1	GENOMFÖRDA ÅTGÄRDER	4
3.2	PÅGÅENDE ÅTGÄRDER	6
3.3	VERKSAMHETSSTYRNING OCH INTERNKONTROLL	8
3.4	FRÅN PROJEKT TILL EN INTEGRERAD LEDNING OCH STYRNING	8

I Bakgrund

Lantmäteriets styrelse gav den 13 juni 2024 dåvarande generaldirektören i uppdrag att genomföra en genomlysning av hur myndighetens interna styrning och kontroll fungerade. Uppdraget gavs mot bakgrund att styrelsen noterat brister bland annat genom internrevisionens uppföljande granskning.

Uppdraget genomfördes av en extern resurs med meriterad erfarenhet av statlig förvaltning samt intern styrning och kontroll och slutredovisades för Lantmäteriets styrelse 2024-12-17.

För att stärka förutsättningarna för en väl fungerande intern styrning och kontroll vid Lantmäteriet rekommenderade genomlysningen följande åtgärder:

- att renodla organiseringen på central nivå för hur arbete med intern styrning och kontroll ska drivas,
- att omprioritera resurser från verksamhetsområdesnivå till central nivå för att på så sätt stärka den centrala styrning och uppföljningen,
- att bredda arbetet som bedrivs enligt förordning om intern styrning och kontroll från enbart övergripande riskanalys kopplat till målen i verksamhetsplan till att även innefatta risker kopplade till risk för fel i processer,
- att klargöra hur intern styrning och kontroll kopplat till lagefterlevnad ska gå till, vilket också kan ha effekter på hur den rättsliga styrningen och stödet ska organiseras samt
- att utveckla återsrapporteringen till styrelsen så att årsrapporten Intern styrning och kontroll inte endast innehåller en redogörelse för vilka aktiviteter som är vidtagna under året utan också en redogörelse för resultatet av dessa aktiviteter inklusive bedömning.

För att stärka förutsättningarna för Lantmäteriets förmåga att hantera rekommendationer från internrevisionen effektivt och ändamålsenligt rekommenderar genomlysningen följande:

- att myndighetens nya process för hantering av internrevisionsgranskningar implementeras i sina olika delar och får sin plats inom ramen för en eventuellt förändrad och förstärkt central styrning,
- att internrevisionen, generaldirektören och styrelsen skapar en större samsyn kring myndighetens risker och vilka risker som det är relevant och lämpligt att internrevisionen granskar och vid vilken tidpunkt, samt
- att internrevisionen, verksamheten och styrelsen konkluderar vad som är en rimlig och ändamålsenlig nivå på hur internrevisionens rekommendationer ska formuleras. Detta kan med fördel kombineras med en översyn av internrevisionens arbetssätt för att bevaka framdriften i verksamhetens åtgärdsarbete.

Vidare framgår det av genomlysningen att om dialogen mellan styrelsen, generaldirektören och internrevisionen kan utvecklas kommer det att ge positiva effekter på myndighetens arbete med intern styrning och kontroll.

I samband med styrelsesammanträdet 2024-12-17 fick generaldirektören i

uppdrag att ta fram en genomförandeplan utifrån genomlysningen. Det beslutades att arbetet skulle bedrivas i projektform, det så kallade ISK-projektet.

I december 2025 beslutade regeringen i samband med beslut om ”Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Lantmäteriet” att särskilt uppdra till Lantmäteriet att redovisa hur arbetet framskrider med att *stärka den interna styrningen och kontrollen för att främja en god förvaltningskultur*.

2 Regeringsuppdrag

Lantmäteriet fick i enlighet med regleringsbrevet för budgetåret 2025 följande uppdrag:

”Intern styrning och kontroll

Lantmäteriet ska 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.

I den första delredovisningen ska myndigheten beskriva hittills vidtagna åtgärder med anledning av det arbete som har initierats av styrelsen mot bakgrund av internrevisionens iakttagelser.

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.

Uppdraget ska slutredovisas till Regeringskansliet (Landsbygds- och infrastrukturdepartementet) den 16 februari 2026. Slutredovisningen ska innehålla en beskrivning av hur förslagen från åtgärdsarbetet har implementerats.”

Uppdraget har sedan tidigare delrapporterats den 14 februari samt den 15 maj 2025. I denna rapport ges en samlad återslaggning av uppdraget.

3 Återslaggning

Nedan ges en samlad bild av de större åtgärder som Lantmäteriet genomfört och av pågående åtgärder. Vidare ges en beskrivning av den nyinrättade enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll och hur det fortsatta utvecklings- och integreringsarbetet kommer att ske, från projekt till en integrerad ledning och styrning inom myndigheten.

3.1 Genomförda åtgärder

FÖRÄNDRAD ORGANISATION

Den juridiska kompetensen inom myndigheten har centraliserats under ett enda verksamhetsområde som kommer ledas av en rättschef. Ett syfte med förändringen är att myndigheten snabbare ska kunna ”döma av” rättsliga frågor där de olika verksamhetsområdena gör olika bedömningar. Förändringen avser vidare att skapa förutsättningar för en mer samordnad styrning av resurserna och ett mer samordnat

rättsligt stöd till verksamheten i olika frågor. Med en starkare rättslig styrning och ett stärkt rättsligt stöd till hela verksamheten bedöms även myndighetens förmåga att säkerställa regelefterlevnad samt upprätthålla en god intern styrning och kontroll förbättras. Rekrytering av chefsjurist/Rättschef pågår. För att stärka sambandet mellan juridiska frågor och hantering av allmänna handlingar har Registratur och arkivenheten från och med årsskiftet 2026 överförts till verksamhetsområde Juridik.

Myndighetsgemensam verksamhet har vidare förstärkts med ett särskilt verksamhetsområde för säkerhet. Enheterna Säkerhet och beredskap, Fastighet och kontorsstöd, Informationssäkerhet samt dataskyddsfrågor har samordnats. Dessa låg tidigare utspridda inom olika verksamhetsområden inom myndigheten. Genom att samla områden med stark påverkan på säkerheten uppnås en samordnad styrning och ett starkt stöd till verksamheten avseende säkerhetsfrågor.

Vidare bedömdes att Lantmäteriet hade otillräckliga och utspridda resurser avsatta för särskilda uppgifter i syfte att stödja generaldirektören i arbetet med att säkerställa den interna styrningen och kontrollen. Mot den bakgrunden inrättades enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll. Chef rekryterades och denne påbörjade sin tjänst 1 september 2025. Uppdraget innefattar ett proaktivt stöd till generaldirektören och dennes ledning för att styra och stödja verksamheten med en effektiv och integrerad ledning, styrning och intern kontroll. En översyn pågår även för att fastställa vilka resurser och kompetenser som bör vara direkt underställda GD och som därmed kan utgöra ett stöd till denne, särskilt i frågor som rör intern styrning och kontroll.

SAMVERKAN MED INTERNREVISIONEN

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

Vidare genomförs nu kontinuerliga avstämningsmöten mellan samordnare och internrevision samt med den nyinrättade enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll med särskilt fokus på framdrift av den interna styrningen inom myndigheten.

FÖRBÄTTRAD PROCESS FÖR VERKSAMHETSPLANERING OCH UPPFÖLJNING

Lantmäteriets verksamhetsplaneringsprocess är en central del i att utarbeta en plan, såväl budgetmässigt som verksamhetsmässigt, för att Lantmäteriet ska fullgöra sitt uppdrag, nå uppsatta mål och motsvara samhällets behov. Verksamhetsplanen är ett nyckeldokument i myndighetens interna styrning och kontroll.

Under våren 2025 utarbetades nya förflyttningsområden, mål. Målen beskrivs utifrån ett önskat läge. Under hösten 2025 har en ny struktur för myndighetens verksamhetsplan utarbetats. Strukturen tar sin utgångspunkt i förflyttningsområdena, Förordning (2009:946) med instruktion för Lantmäteriet samt regleringsbrev med tillhörande uppdrag. Vidare hanteras de väsentliga riskerna i ett enskilt kapitel. Detta har gjorts för att stärka kopplingen mellan den externa och interna styrningen samt för att bidra till en ökad förståelse hos alla

medarbetare avseende hur myndigheten styrs och myndighetens uppdrag. Detta bidrar även till en stärkt förvaltningskultur.

Under hösten har myndighetens nye generaldirektör beslutat att införa så kallade GD-dialoger, vilka kommer att ske tertiälvis med respektive verksamhetsområdeschef och dennes ledningsgrupp. Vid det tillfället kommer verksamhetsresultat, ekonomi, riskhantering med mera att följas upp i en statusrapport. Vidare ger dessa tillfällen generaldirektören möjlighet att lyssna in verksamheten och samtala om viktiga utvecklingsfrågor. Detta kommer sammantaget att stärka generaldirektören möjlighet till insyn i och kontroll över verksamhetens utveckling, måluppfyllelse, riskhantering etcetera.

Vidare har generaldirektören infört en beredningsordning för beslut eller annat ställningstagande från generaldirektören. Beredningsordningen innebär bland annat att varje verksamhetsområde har fasta beredningstider. Det resulterar i att beredningarna hålls ihop och arbetsmaterial samlas och bevaras centralt. Ett nätverk med en beredningssamordnare på respektive verksamhetsområde har utsetts och kommer att arbeta tillsammans med generaldirektörens beredningsansvarige.

En gemensam beredningsordning medför att myndighet har en systematisk metod för att förbereda ärenden för beslut eller annat ställningstagande, med fokus på kvalitet, transparens, effektivitet och tydliga ansvarsområden. Detta stärker generaldirektörens förmåga till interna styrning och kontroll, samverkan samt är avgörande för att åstadkomma förändring.

Vidare har lantmäteriets ledningsgrupp genomfört två internatdagar under hösten 2025 med fokus på den interna styrningen och kontrollen, ny beredningsordning, GD-dialog och verksamhetsplan 2026. Motsvarande workshop har sedan genomförts och kommer fortsatt att genomföras med medarbetare och chefer inom Lantmäteriet. Detta för att det fortsatta arbetet ska ske med utgångspunkt i en gemensam plattform. Bedömning är att det kommer att stärka förvaltningskulturen.

EN VÄRDEGRUND

Under 2025 beslutades att lantmäteriets tidigare värdeord ska utgå och att myndighetens medarbetarskap endast ska utgå från den statliga värdegrunden. Detta för att stärka förvaltningskulturen och tjänstemannarollen.

3.2 Pågående åtgärder

ARBETS- OCH DELEGATIONSORDNING

Arbetet med översyn av myndighetens arbets- och delegationsordning startades upp under senare delen av våren med omvärlds- och nulägesanalys för att under hösten påbörja arbetet.

Det finns framtagna utkast för ny arbetsordning och delegationsordning som innehåller en helt ny struktur och delvis reviderat innehåll. Dokumenten utgör en sammanhängande helhet som syftar till att underlätta ledningens styrning och organisationens genomförande av uppdragsverksamheten. Genom dessa revideringar ökar förståelsen och tydligheten i arbetsordningen och delegationsordningen kring den interna fördelningen av ansvaret, arbetsuppgifterna

och beslutsbefogenheterna inom myndigheten. Revideringarna leder till att den interna styrningen och kontrollen förstärks, vilket i sin tur främjar en god förvaltningskultur. Arbetet pågår fortsatt men i ett lägre tempo i avvaktan på tillsättning av ny rättschef. Rekrytering pågår.

Arbetet fortgår och avslutas inom linjen för Juridik.

BREDDAT RISKARBETE

Aktiviteter inom riskhantering påbörjades under hösten och avslutades efter genomförd nulägesanalys för att i stället integreras i det löpande förändringsarbetet.

Nulägesanalysen kommer fortsatt att användas i arbetet med att integrera den interna styrningen och kontrollen. Vidare kommer kompetensen inom myndigheten att stärkas genom den generella utbildning om riskhantering som utarbetats.

ÖVERSYN EKONOMIMODELL

Myndigheten har påbörjat en översyn av nuvarande ekonomimodell i syfte att belysa utmaningar och utvecklingsbehov i dagens modell. Målet är att utarbeta en modell som är tydlig, lätt att tillämpa, tydliggör ansvarsfördelning och underlättar uppföljningen samt har hög acceptans i verksamheten och därmed stärker en god ekonomistyrning, vilket är en av flera viktiga delar i en stark interna styrningen och kontroll.

HANTERA INFORMATIONSTILLGÅNGAR

Arbetet påbörjades under våren för att ta fram en nulägesanalys och en process för hantering av informationstillgångar avseende styrning och livscykelhantering av informationstillgångar.

Arbetet har pausats, dels för att invänta den externa granskning som regeringen beslutat om och som kommer att slutredovisas i februari 2026, dels på grund av att beställaren bedömer att området bör hanteras i särskild ordning med annan ägare av uppdraget.

GOD FÖRVALTNINGSKULTUR

Uppdraget syftar till att skapa förutsättningar för att kunna utveckla en god förvaltningskultur samt öka förståelsen för innebörden av ansvaret som förvaltningsmyndighet samt förstå komplexiteten i myndighetsstyrning och vad det innebär för chefsrollen. Under året har verksamheten kartlagt befintliga utbildningar, workshop-material etcetera samt genomfört en behovsanalys och en GAP-analys.

Det finns idag informations- och utbildningsmaterial kopplat till god förvaltningskultur, men materialet behöver fortsatt utvecklas för att ge ett mer heltäckande stöd.

Det handlar om att förtydliga chefsrollens ansvar i en förvaltningsmyndighet och öka förståelsen för hur statlig styrning, regelefterlevnad och organisatorisk kultur samverkar.

Arbetet fortgår och avslutas inom linjen för HR.

3.3 Verksamhetsstyrning och internkontroll

Under hösten 2025 inrättades enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll vars uppdrag är att:

”utveckla Verksamhetsstyrning och internkontroll till att vara ett proaktivt stöd till generaldirektören och dennes ledningen och därigenom styra och stödja verksamheten med en effektiv och integrerad ledning och styrning och en koordinerad och tydlig intern kontroll, som stärker förvaltningskulturen och därmed bidrar till myndighetens samlade uppdrag.”

Det sker genom att:

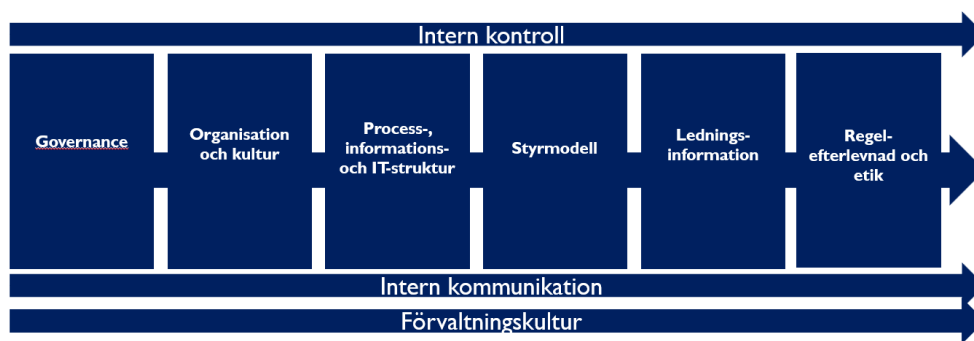
- Driva och utveckla **myndighetens övergripande styr- och ledningssystem**, ett system av struktur **för primärt processgruppen styra och leda** med tillhörande styrande dokument som syftar till att organisationens uppdrag, mål och beslut uppnås genom en effektiv och ändamålsenlig styrning.
- Skapa förutsättningar för en samordnad, integrerad och hållbar intern utveckling inom myndigheten med **en effektiv, sammanhållen och transparent styrmodell** (verksamhets- och målstyrning) samt uppföljning.
- Verka för en samordnad, transparant och proaktiv hantering av myndighetens risker genom **ett tydligt, implementerat och proaktivt arbete med internkontroll**.
- Bidra till att skapa en **god förvaltningskultur**.
- Verka för en god **samverkan** med lantmäteriets samlade verksamhet för att koordinera och främja ständiga förbättringar och gemensamma arbetssätt.

3.4 Från projekt till en integrerad ledning och styrning

Under hösten 2025 har ny generaldirektör i nära samverkan med enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll genomfört ett planerings-, dialog- och förankringsarbetet för att uppnå en utvecklad och långsiktigt integrerad intern styrning och kontroll och en stärkt förvaltningskultur inom Lantmäteriet. Arbetet påbörjades i samband med ledningsgruppens internatdagar hösten 2025 och vidare genom dialog och avstämning med internrevision och slutligen genom ett kontinuerligt arbete med att skapa en gemensam plattform inom myndigheten, vilket bland annat skett genom workshop med medarbetare och chefer.

Målet är att uppnå en bred förståelse avseende att en integrerad intern styrning och kontroll uppnås genom en mängd komponenter, kompetenser, tillsammans och med en tydlig samordning, likaså en stark förvaltningskultur.

Den gemensamma utgångspunkten, plattformen och de ingående delar som bedöms påverka den interna styrningen och kontrollen samt förvaltningskulturen beskrivs konceptuellt i bilden nedan.



Det fortsatta samordnade arbetet kommer att ledas av enheten Verksamhetsstyrning och internkontroll med utgångspunkt i den gemensamma bild av leda och styra som nu byggs upp inom myndigheten.

Till stöd i samordnings- och integreringsarbetet kommer tre nätverk att bildas, med representanter från verksamheten. Nätverken ska arbeta kontinuerligt med den fortsatta utvecklingen och integreringen av myndighetens interna styrning och kontroll. Nätverken kommer även att förstärkas med viss specialistkompetens, till exempel HR och/eller kommunikation främst med syfte att fortsatt stärka förvaltningskulturen. Att arbeta genom nätverk ökar möjligheten till integration, ambassadörskap samt en god kännedom om kärnverksamhetens behov. Vidare gör det att myndigheten kan hantera förändring effektivare, bland annat genom en bred förankring och tydliga kontaktvägar. Respektive nätverk kommer att arbeta utifrån årsplaner som beslutas av generaldirektören med stöd av dennes ledningsgrupp. Årsplanerna skapar en ram och en prioritering avseende det kommande året med målet att även öka planeringsförutsättningarna för verksamheten. De nätverk som avses är nätverk för Styr- och ledningssystem, Styrmodell och Ledningens information/intern kontroll. Sedan tidigare finns ett nätverk för omvärldsanalys vars arbete kommer att samordnas likt de andra nätverken.

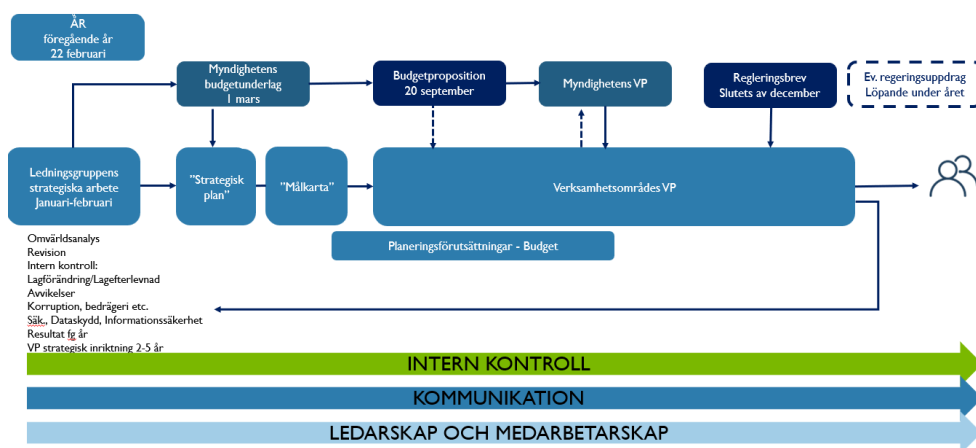
Nätverk för Styr- och ledningssystem

Nätverkets fokus är ett gemensamt styr- och ledningssystem för myndigheten med tillhörande styrande dokument och processer. Fokus är processgrupp Leda och styra med tillhörande styrande dokument.

Det initiala arbetet har påbörjats även om nätverket ännu inte är på plats. Första steget har varit att, i samarbete med Arkitektur och innovation, se över Lantmäteriets huvudprocesskarta för att utforma tydliga, transparanta och effektiva processer inom ramen för processgrupp Leda och styra. I nuläget pågår ett arbete med att utarbeta och definiera vilka processer som ska ingå samt vilka styrande dokument som skall finnas, justeras alternativt utformas.

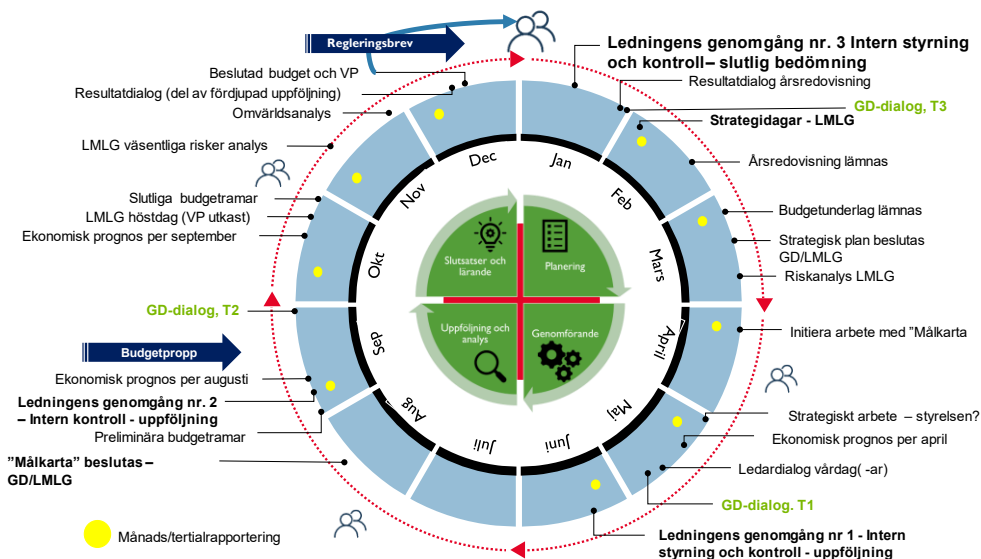
Nätverk för Styrmodell

Nätverkets fokus är att fortsatt utveckla och integrera den styrmodell som nu gäller för myndigheten, vars fokus är kopplingen mellan den externa styrningen, genom förordning och regleringsbrev och den interna styrningen och uppföljningen.



Sedan tidigare har myndigheten ett nätverk som arbetar med omvärldsanalys. Det arbetet kommer att samordnas med myndighetens arbete med intern styrning och kontroll. För att stärka förvaltningskulturen ytterligare är målet även att stärka kopplingen mellan verksamhetsplanering och dess uppföljning med förväntan på medarbetarna, till exempel vid medarbetarsamtalet. Det arbetet kommer att ske i nära samarbete med HR och kommunikation.

Vidare kommer nätverket att arbeta med utgångspunkt i det årshjul som utvecklas för myndighetens interna styrning och kontroll.



Utgångspunkten i årshjulet är budgetpropositionen och myndighetens regleringsbrev. Generaldirektören med stöd av dennes ledningsgrupp initierar styrningen genom den strategiska planeringen som initialt genomförs i ledningsgruppen. Förberedelser för detta arbete i ledningsgruppen är igångsatt med målet att åstadkomma en utvecklad strategisk plan för Lantmäteriet. Grunden för att åstadkomma en effektiv ledning och styrning är kontinuerlig uppföljning och information till generaldirektören och dennes ledning.

Nätverk för Ledningens information/Intern kontroll

Nätverkets fokus är den interna kontrollen med utgångspunkt i Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll. För att stärka möjligheten till en

samlad information/uppföljning, Ledningens information, till generaldirektör och dennes ledningsgrupp kommer en arbetsgrupp att knytas till nätverket.

Arbetsgruppen kommer att bestå av andra områden som granskar alternativt genomför riskanalyser inom myndigheten. Målet är att effektivisera, bredda och samordna riskarbetet inom myndigheten för att ge ledningen en rättvisande och samlad bild men även med målet att minimera belastningen på kärnverksamheten. Arbetsgruppen kommer således att bestå av representanter som arbetar med risker/avvikelser inom till exempel informationssäkerhet, säkerhet, dataskyddsfrågor, regelefterlevnad, visselblåsarfunktion, revision samt avvikelshantering. Ett första steg togs redan 2025 då delar av uppföljningen avseende intern kontroll och regelefterlevnad skedde gemensamt.

Kommunikationsplan

En kommunikationsplan har utarbetats för arbetet med att integrera den interna styrningen och kontrollen, detta för att höja kompetensen och delaktigheten hos samtliga medarbetare inom myndigheten. Stödmaterial utarbetas kontinuerligt för att chefer ska kunna informera medarbetare och för att de i sin tur ska kunna vara ambassadörer i det fortsatta arbetet med att integrera den interna styrningen och kontrollen och fortsatt stärka förvaltningskulturen inom Lantmäteriet.