

# Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning





DATUM  
2023-01-13  
ERT DATUM  
2022-03-10

DIARIENR  
2022/74  
ER BETECKNING  
N2022/00657

## Uppdrag att genomföra en myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning

Regeringen gav den 10 mars 2022 Statskontoret i uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning (SGU). I uppdraget ingick att lämna förslag på åtgärder som regeringen och SGU kan vidta inom befintliga budgetramar för att stärka myndighetens förutsättningar att fullgöra sina uppgifter och uppdrag i enlighet med regeringens intentioner.

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning (2023:1)*.

Generaldirektör Annelie Roswall Ljunggren har beslutat i detta ärende. Utredningschef Matilda Ardenfors, utredarna Sara Berglund, föredragande, och Helena Norman, samt praktikant Miriam Öfverberg var närvarande vid den slutgiltiga handläggningen.

Annelie Roswall Ljunggren

Sara Berglund



## Innehåll

	<b>Sammanfattning</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Statskontorets uppdrag, slutsatser och förslag</b>	<b>9</b>
1.1	Statskontorets uppdrag	9
1.2	Tolkning av uppdraget	10
1.3	Statskontorets slutsatser och förslag	13
1.4	Disposition	25
<b>2</b>	<b>Uppdrag och resultat</b>	<b>27</b>
2.1	Sammanfattande iakttagelser	27
2.2	Omvärldsläget och förväntningarna på SGU har förändrats	28
2.3	SGU:s uppdrag är brett formulerat	29
2.4	Stort tolkningsutrymme inom SGU:s uppdrag	34
2.5	Bergsstatens oberoende roll är inte tillräckligt tydlig	37
2.6	Svårt att bedöma om SGU klarar sitt uppdrag, men användarna är relativt nöjda	39
2.7	Svårigheter att upprätthålla kompetens riskerar att göra det svårt för SGU att klara uppdraget framöver	42
<b>3</b>	<b>SGU:s operationalisering av sitt uppdrag och arbete med att prioritera</b>	<b>45</b>
3.1	Sammanfattande iakttagelser	45
3.2	SGU:s verksamhetsstrategi ger inte tillräcklig vägledning, men SGU arbetar med att ta fram en ny	46
3.3	Verksamhetsplanen ger ingen tydlig inriktning för verksamheten	48
3.4	Planen för kartläggning är viktig för styrningen av den kartläggande verksamheten	52
3.5	SGU utvecklar arbetet med att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv, men har hittills haft svårt med det	53
<b>4</b>	<b>Hur SGU använder sina resurser</b>	<b>59</b>
4.1	Sammanfattande iakttagelser	59
4.2	Förvaltningsanslaget går främst till området tillhandahålla geologisk information	61
4.3	Den omfördelning av resurser som skett mellan verksamhetsområdena följer regeringens tillfälliga resurstillskott	63
4.4	SGU har minskat sina resurser till att samla in geologisk information	65
4.5	SGU har inte gjort någon tydlig resursmässig satsning på mineralområdet	69
4.6	SGU har rutiner för att förvaltningsanslaget inte finansierar för mycket men behöver bättre rutiner för att nyttja hela anslaget	72

4.7	SGU kan behöva se över och tydliggöra sin roll när det gäller arbetet med forskning och remisser	75
<b>5</b>	<b>Uppföljning samt redovisning av resultat och resursanvändning</b>	<b>79</b>
5.1	Sammanfattande iakttagelser	79
5.2	SGU:s resultatredovisning ger inte en tillräckligt tydlig bild av hur myndigheten fullgör sitt uppdrag	80
5.3	Årsredovisningen ger inte en tillräckligt tydlig bild av hur resurserna används	83
5.4	SGU:s interna uppföljning är omfattande men ger inte någon tydlig bild av verksamheten	85
<b>6</b>	<b>SGU:s arbete med kommunikation, ledarskap och en god förvaltningskultur</b>	<b>89</b>
6.1	Sammanfattande iakttagelser	89
6.2	Brister i den interna och externa kommunikationen	89
6.3	Ledarskapet inom SGU kan utvecklas	91
6.4	Det är viktigt att SGU arbetar med en god förvaltningskultur	94
<b>7</b>	<b>SGU:s it-utveckling</b>	<b>97</b>
7.1	Sammanfattande iakttagelser	97
7.2	Tydligt behov av it-utveckling	97
7.3	Kriterier för en väl fungerande it-styrning	98
7.4	SGU har skapat en struktur för it-utvecklingen, men implementeringen kan förbättras	99
7.5	It-utvecklingen utgår inte i tillräcklig utsträckning från verksamhetens behov	100
7.6	Det saknas en heltäckande riskanalys och det är oklart vad it-utvecklingen kommer att kosta på sikt	101
	<b>Referenser</b>	<b>105</b>
<b>Bilagor</b>		
1	Utredningsuppdraget	111
2	SGU:s uppdrag	115
3	Relevant lagstiftning	119

# Sammanfattning

Statskontoret har genomfört en myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning (SGU). Myndighetens kärnuppdrag är att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov, verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser samt främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn.

Det är svårt att få en tydlig bild av hur väl SGU uppfyller sitt uppdrag, men vår analys visar att myndighetens användare är relativt nöjda. Samtidigt har myndigheten svårt att klara sitt uppdrag att främja hållbar tillväxt och företagande.

Vi bedömer också att det finns en risk att SGU får svårt att tillgodose samhällets behov av geologisk information framöver. Myndigheten har nämligen under lång tid skurit ned på resurserna till insamlingsverksamheten, det vill säga den grundläggande uppgiften att samla in, analysera och tillgängliggöra geologisk information. SGU planerar dessutom att dra ned ytterligare på detta, bland annat för att finansiera sin satsning på it-utveckling. Vår utredning visar också att ytterligare nedskärningar kan medföra att myndigheten förlorar kompetens som behövs för att samla in ny geologisk information.

Statskontoret bedömer att det SGU främst behöver göra för att skapa bättre förutsättningar för att fullgöra sitt uppdrag är att göra tydligare prioriteringar inom verksamheten som helhet och fördela resurser i enlighet med det. SGU bör då utgå från en samlad analys av samhällets behov. SGU behöver även föra en dialog med regeringen om verksamhetens inriktning och myndighetens uppdrag. Men det behövs bättre underlag för denna dialog än vad som finns i dag, bland annat bättre redovisning av hur myndigheten använder sina resurser och vilka resultat som myndigheten levererar.

Vi lämnar ett antal förslag till SGU om hur myndigheten kan uppnå detta. Statskontoret ser positivt på det utvecklingsarbete som myndigheten har initierat och bedömer att arbetet kan skapa bättre förutsättningar för myndigheten att fullgöra sitt uppdrag. Men vi konstaterar att mycket av detta utvecklingsarbete ligger i startgroparna och att det är viktigt att det verkligen leder till förbättringar.

Vi lämnar också ett antal förslag till regeringen. De handlar främst om att regeringen behöver tydliggöra SGU:s uppdrag på några punkter och föra en dialog med myndigheten inför stora särskilda satsningar. Vi anser också att regeringen utifrån bättre underlag och efter en dialog med SGU kommer att ha bättre möjligheter att styra myndigheten på ett tydligare sätt, om regeringen anser att det behövs.





# 1 Statskontorets uppdrag, slutsatser och förslag

Sveriges geologiska undersökning (SGU) hanterar frågor om berg, jord och grundvatten i Sverige. En viktig uppgift för myndigheten är att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov på kort och lång sikt. Det finns också ett särskilt beslutsorgan inom myndigheten, Bergsstaten, som handlägger ärenden som rör prospektering och utvinning av mineral.

SGU tar fram geologisk information som används på en mängd olika områden, bland annat för samhällsplanering och för att hitta områden för mineralutvinning. SGU arbetar även bland annat med sanering av förorenade områden, vattenförvaltning och miljöövervakning.

SGU har fått en allt viktigare roll på mineralområdet till följd av utvecklingen i omvärlden. Både Sverige och EU arbetar sedan ett antal år tillbaka för att bli mer självförsörjande när det gäller kritiska metaller och mineral som behövs för industrin och för den gröna omställningen. På senare år har det här arbetet intensifierats, och i och med Rysslands invasion av Ukraina har behovet av att öka graden av självförsörjning ställts på sin spets. SGU har en viktig roll i det här sammanhanget, inte minst eftersom myndigheten har i uppdrag att skapa goda förutsättningar för att använda Sveriges mineralresurser på ett hållbart sätt och för att främja tillväxt och företagande inom området.

## 1.1 Statskontorets uppdrag

Statskontoret har fått i uppdrag att genomföra en myndighetsanalys av SGU. Vi ska lämna förslag på åtgärder som regeringen och SGU kan vidta för att förbättra myndighetens förutsättningar att fullgöra sina uppgifter och uppdrag i enlighet med regeringens intentioner. Förslagen ska kunna genomföras inom befintliga budgetramar.

I uppdraget ingår att vi ska kartlägga:

- Vilka uppdrag och uppgifter hos SGU som är styrda av lag eller förordning eller på andra sätt är givna av regeringen,
- Omfattningen av verksamheten som bedrivs utifrån ett stort inslag av eget initiativ från SGU:s sida,
- Vilka uppdrag och uppgifter hos SGU som har sin grund i efterlevnad och genomförande av regelverk på EU-nivå.

Vi ska särskilt belysa:

- Hur SGU följer upp de olika delarna i verksamheten,
- Hur interna och externa faktorer påverkar SGU:s möjligheter att fullgöra sitt uppdrag och omsätta regeringens styrning, med särskilt fokus på SGU:s arbete med hållbart näringslivsfrämjande enligt 3 § i myndighetens instruktion.

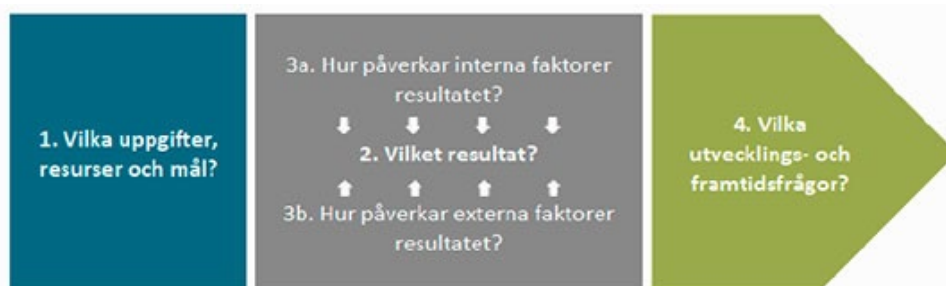
Uppdraget i sin helhet finns i bilaga 1.

## 1.2 Tolkning av uppdraget

Vi har genomfört en myndighetsanalys som följer av Statskontorets myndighetsanalysmodell<sup>1</sup>, men vi har fokuserat på de områden och aspekter som särskilt lyfts fram i vårt uppdrag. Det handlar om i vilken utsträckning SGU:s verksamhet styrs av externa krav, SGU:s arbete med hållbart näringslivsfrämjande samt hur SGU följer upp verksamheten.

I en myndighetsanalys går Statskontoret övergripande igenom en myndighets förutsättningar, verksamhet och resultat, samt vilka utmaningar som finns framöver. Centralt i analysen är myndighetens resultat och hur väl den utför sitt uppdrag. När det gäller förklaringar till eventuella problem och varför verksamheten ser ut som den gör undersöker vi både interna och externa faktorer. Vi kan lämna förslag till regeringen och myndigheten om det finns skäl till det. En myndighetsanalys är uppbyggd av fyra analysmoment med tillhörande frågor.

Figur 1. Modell för myndighetsanalyser.



Källa: Statskontoret (2008) Modell för myndighetsanalyser (2008:17).

En av frågorna i vårt uppdrag handlar om hur mycket verksamhet som SGU bedriver på eget initiativ utan att ha sin grund i styrning från regeringen, riksdagen eller EU. Tidigt i vår utredning blev det tydligt att SGU har ett brett instruktionsenligt uppdrag och att i stort sett all verksamhet vid SGU hör till uppdraget på något sätt. Det har därför varit centralt i vår analys att kartlägga vad myndigheten prioriterar och lägger resurser på för att se om myndigheten prioriterar sitt kärnuppdrag i tillräcklig utsträckning.

<sup>1</sup> Statskontoret. (2008:17). *Modell för myndighetsanalyser*.

De övergripande frågor som vi har utgått från i analysen är:

- Vilka är SGU:s huvudsakliga uppgifter, resurser och mål?
- Speglar SGU:s mål och prioriteringar de externt givna uppgifterna, målen och kraven?
- Följer SGU upp och redovisar sina resultat på ett heltäckande och ändamålsenligt sätt?
- Vilket resultat skapar SGU?
- Hur påverkar interna faktorer SGU:s resultat?
- Hur påverkar externa faktorer SGU:s resultat?
- Vad behöver SGU och regeringen förbättra för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag?

### 1.2.1 Genomförande av uppdraget

Vår analys bygger på dokumentstudier, ekonomisk information, intervjuer, fokusgrupper med medarbetare på SGU samt skriftliga frågor till ledamöter i myndighetens användarråd och till enhetscheferna på SGU.

Vi har bland annat tagit del av SGU:s interna styrdokument, uppföljningar, årsredovisningar och rapporter från internrevisionen. Vi har även fått ekonomiska underlag från myndighetens ekonomisystem samt från avdelningen Mineralresurser och avdelningen IT och digitalisering. Vi har även tagit del av lagstiftning, relevanta rapporter samt pågående utredningar inom området.

Vi har genomfört intervjuer med SGU:s generaldirektör, avdelningschefer och andra centrala funktioner som verksamhetsstyrning och juridik, HR, ekonomi, it samt internrevisionen. Vi har även intervjuat SGU:s fackliga företrädare om arbetsmiljöaspekter som trivsel, ledarskap, sjukfrånvaro och personalomsättning. Utöver intervjuerna inom SGU har vi också intervjuat företrädare för Näringsdepartementet och Miljödepartementet, bland annat för att få deras bild av SGU:s uppdrag och finansiering.

I våra fokusgrupper med medarbetare på SGU har vi hämtat in information om synen på myndighetens uppdrag, verksamhet, styrning och kultur. Syftet med våra skriftliga frågor till ledamöter i myndighetens tre användarråd har främst varit att få en bild av hur myndighetens målgrupper ser på SGU:s resultat och hur SGU:s verksamhet utvecklats över tid. Syftet med våra skriftliga frågor till enhetscheferna på SGU var att få deras perspektiv på bland annat sin arbetssituation, verksamhetsplanering, samt samarbete och kommunikation mellan olika delar av verksamheten.

Uppdraget har genomförts av Sara Berglund (projektledare), Ellinor Blom Lussi (praktikant vårterminen 2022), Ulrika Gustafsson (från oktober till november

2022), Helena Norman och Miriam Öfverberg (praktikant höstterminen 2022). Rapporten har kvalitetssäkrats genom Statskontorets interna rutiner. SGU och Regeringskansliet (Näringsdepartementet) har faktagranskat relevanta delar av ett utkast till rapporten.

### 1.2.2 Avgränsningar

Enligt vårt uppdrag ska vi lämna förslag inom befintliga budgetramar. Därför har vi inte undersökt om myndighetens anslag behöver utökas. Andra avgränsningar vi gjort handlar om att vi inte har analyserat om det är ändamålsenligt att Bergsstaten är placerad inom SGU. Vi har inte heller analyserat finansieringsmodellen för SGU:s undersökningsfartyg.

### 1.2.3 Centrala begrepp

Det finns ett antal centrala begrepp i SGU:s uppdrag som vi har behövt reda ut. Här redogör vi för hur SGU använder begreppen samt hur vi använder dem i den här rapporten.

SGU:s kärnuppdrag finns uttryckt i instruktionens andra och tredje paragraf och innebär kortfattat att SGU ska tillhandahålla geologisk information för samhällets behov samt verka för hållbart nyttjande av landets mineralresurser och främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn.

#### **Begreppet tillhandahålla information**

*Tillhandahålla* geologisk information handlar om hela informationskedjan att:

1. samla in/kartlägga information
2. bearbeta/analysera information
3. tillgängliggöra information.

Men SGU använder ibland även begreppet *insamling* och *kartläggning* för hela den här informationskedjan.

I den här rapporten använder vi begreppet tillhandahålla information för hela kedjan, och begreppen insamling och kartläggning för första steget i att tillhandahålla information. I de fall vi använder dem på annat sätt så förtydligar vi det i texten.

#### **Begreppen hållbart nyttjande och näringslivsfrämjande**

Den tredje paragrafen i SGU:s instruktion innehåller två delar:

1. hållbart nyttjande av mineralresurser
2. främjande av hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn

I den här rapporten använder vi begreppen på följande sätt, om inte annat framgår av texten:

- *Uppdraget att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet* gäller hela 3 § i instruktionen och hela verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser.
- *Uppdraget att främja hållbart nyttjande* gäller att tillhandahålla geologisk information om mineralresurser.
- *Det näringslivsfrämjande uppdraget* gäller övriga uppgifter som främjar hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn.

### 1.3 Statskontorets slutsatser och förslag

Statskontoret bedömer att det SGU främst behöver göra för att skapa bättre förutsättningar för att fullgöra sitt uppdrag är att prioritera inom verksamheten som helhet och fördela resurser i enlighet med dessa prioriteringar. För att SGU ska kunna göra det behöver myndigheten förtydliga verksamhetens inriktning med utgångspunkt i en samlad analys av samhällets behov. SGU behöver även föra en dialog med regeringen om verksamhetens inriktning och myndighetens uppdrag. Det bör ske utifrån bättre underlag om bland annat myndighetens resultat och resursanvändning.

Därför rekommenderar vi SGU att till en början fokusera på de förslag som handlar om att:

- genomföra en samlad och systematisk analys av samhällets behov,
- göra tydligare prioriteringar i verksamheten, ta fram ett antal verksamhetsmål med tillhörande resultatindikatorer och se till att de blir väl kända i organisationen,
- integrera planen för kartläggning i verksamhetsplaneringen,
- på ett bättre sätt redovisa hur myndigheten använder sina resurser och vad myndigheten når för resultat, och utifrån det och andra förbättrade underlag föra en dialog med regeringen om hur myndigheten ska tolka sitt uppdrag och prioritera i verksamheten, samt
- identifiera de delar av verksamheten där myndigheten kan dra ner på resurserna, och fördela resurser i enlighet med sina uttalade prioriteringar.

Vi lämnar också ett antal förslag till regeringen. De handlar främst om att regeringen behöver tydliggöra SGU:s uppdrag på några punkter och föra en dialog med myndigheten inför stora särskilda satsningar. Vi anser också att regeringen utifrån bättre underlag och efter en dialog med SGU kommer att ha bättre möjligheter att styra myndigheten om regeringen anser att det behövs.

#### 1.3.1 Risk att SGU inte klarar sitt uppdrag framöver

Vi bedömer att det finns en risk att SGU inte kommer att kunna tillgodose samhällets behov av geologisk information framöver. Vi ser även att SGU har svårt

att klara sitt näringslivsfrämjande uppdrag, och att regeringen behöver förtydliga vad det uppdraget innebär.

### **Risk att SGU inte kommer att kunna tillgodose samhällets behov av geologisk information**

SGU:s kärnuppdrag är att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov, verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser samt främja en hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Det är svårt att utifrån myndighetens årsredovisning och interna uppföljningar bedöma hur väl SGU fullgör sitt uppdrag. Men vi konstaterar att SGU:s målgrupper är förhållandevis nöjda med myndighetens arbete, både de som finns inom den offentliga och de som finns inom den privata sektorn. Men målgrupperna tycker att SGU borde prioritera insamling av geologisk information högre. Det gäller särskilt målgrupperna inom gruvnäringen. Framför allt de offentliga aktörerna skulle också vilja ha mer stöd i hur de ska använda den geologiska informationen.

Vi bedömer att det finns en risk att SGU lägger för lite resurser på sitt kärnuppdrag och att myndigheten därför framöver kan få svårt att tillgodose samhällets behov av geologisk information. Myndigheten har nämligen under lång tid skurit ned på insamlingskostnaderna, det vill säga resurserna till den grundläggande uppgiften att samla in, analysera och tillgängliggöra geologisk information.

Mellan 2013 och 2021 har SGU minskat de totala resurserna till detta med 36 procent, från 77 miljoner kronor till 49 miljoner kronor. Av de 49 miljoner kronorna uppskattar SGU att ungefär 15 miljoner gått till att samla in ny geologisk information. Hälften av insamlingskostnaderna under 2021 var inom mineralområdet. SGU planerar dessutom att dra ned ytterligare på att samla in, bearbeta och tillgängliggöra geologisk information under de närmsta åren, bland annat för att finansiera sin satsning på it-utveckling.

Det är viktigt att SGU:s satsning på it-utveckling inte blir onödigt kostsam, men samtidigt bedömer vi att flera delar av den är helt nödvändig. Exempelvis måste SGU byta ut föråldrade it-system och åtgärda brister i informationssäkerheten.

I vår utredning har det kommit fram att det finns en risk att ytterligare nedskärningar kan medföra att myndigheten förlorar kompetens som den behöver för att samla in ny geologisk information, vilket är en viktig förutsättning för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Det har också framkommit att det kan vara svårt för myndigheten att på nytt bygga upp expertkompetens som den förlorat.

### **SGU har svårt att klara sitt näringslivsfrämjande uppdrag och regeringen behöver förtydliga det uppdraget**

SGU:s interna uppföljning visar att myndigheten har svårt att klara sitt näringslivsfrämjande uppdrag. Det handlar bland annat om att SGU ska marknadsföra Sverige som prospekteringsland, ge vägledning och information till

intresserade företag, samt att följa regelutvecklingen på området. Myndigheten når inte sina egna mål på området trots att dessa mål till stor del följer direkt av regeringsuppdrag. Om SGU ska ha i uppgift att främja näringslivet inom mineralsektorn behöver myndigheten avsätta tillräckligt med resurser för uppdraget. Under 2021 lade SGU endast 3–5 miljoner kronor på att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Det var cirka 2 procent av förvaltningsanslaget. Myndigheten kan även behöva se över om den har tillräcklig kompetens att arbeta med främjande uppgifter.

Vi har övervägt om vi ska rekommendera regeringen att flytta uppgiften att främja hållbar tillväxt och näringsliv inom mineralsektorn till exempelvis Tillväxtverket. Men vår slutsats är att den bör ligga kvar hos SGU. Vi bedömer att den kompetens som finns inom SGU är viktig för att kunna genomföra uppgiften. Dessutom är det näringslivsfrämjande uppdraget nära sammankopplat med SGU:s bredare uppdrag att tillhandahålla geologisk information och uppgiften att peka ut riksintressen. Utredningen om en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral (SOU 2022:56) föreslår också att SGU ska få utökade främjande uppgifter gentemot näringslivet och att ett nationellt centrum för en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral ska upprättas vid SGU. En del av bakgrunden är just att SGU arbetar med frågorna och redan har ett främjandeuppdrag.

I vår utredning har det framkommit att regeringen och SGU delvis har haft olika bild av vilka branscher som ska ingå i det näringslivsfrämjande uppdraget. Det handlar exempelvis om huruvida företag som producerar bergmaterial ingår eller inte. Vi noterar även att SGU uppfattar att det ingår i det näringslivsfrämjande uppdraget att öka acceptansen för gruvnäringen. Men det är inte något som regeringen explicit uttrycker i sin formella styrning. Vi anser att det är viktigt att regeringen är tydlig i sin styrning av det näringslivsfrämjande uppdraget och att ett uppdrag att öka acceptansen för gruvnäringen borde framgå explicit av den formella styrningen om SGU ska ha ett sådant uppdrag.

Vi menar även att det är viktigt att SGU balanserar rätt i arbetet med sitt näringslivsfrämjande uppdrag, för att inte riskera att framstå som partiska. Det är därför viktigt att SGU är tydliga och transparenta när det gäller hur de arbetar med det uppdraget och vad syftet med det är. Ett lämpligt sätt att hantera uppdraget är att bidra med saklig och opartisk information inom området.

Statskontoret lämnar därför följande förslag:

- Regeringen behöver göra det tydligt i SGU:s instruktion vilka branscher som ska ingå i det näringslivsfrämjande uppdraget.
- Om regeringen vill att SGU ska arbeta för att öka acceptansen för gruvnäringen bör det framgå uttryckligen av myndighetens instruktion.

### 1.3.2 SGU behöver fortsätta förbättra sin interna styrning

Statskontoret anser att SGU behöver bli bättre på att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten för att myndigheten ska lyckas med sitt uppdrag framöver. Därför är det viktigt att det pågående utvecklingsarbetet inom myndigheten förbättrar förutsättningarna för detta. Myndigheten behöver också utveckla sina verksamhetsmål och förbättra sin uppföljning, samt integrera planen för kartläggning i sin verksamhetsplanering. Myndigheten behöver också fortsätta att förbättra sin interna kommunikation och skapa bättre förutsättningar för cheferna. Det är även viktigt att myndigheten säkerställer att den egna it-utvecklingen blir mer sammanhållen och mer än i dag utgår från verksamhetens behov.

#### **Bra att SGU:s utvecklingsarbete ska skapa bättre förutsättningar för att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv**

Vår analys visar att SGU har svårt att prioritera inom sitt uppdrag. Vi bedömer att SGU behöver prioritera och fördela resurser mellan olika delar av verksamheten på ett mer strategiskt och aktivt sätt. I dag prioriterar och fördelar myndigheten till stor del resurser på avdelningsnivå. SGU behöver i större utsträckning göra det på myndighetsövergripande nivå. För att lyckas med detta behöver SGU arbeta mer sammanhållet och utgå från en samlad omvärldsbevakning och analys av samhällets behov, något SGU saknar i dagsläget. SGU:s nuvarande verksamhetsstrategi ger inte heller myndigheten den riktning som behövs. Vår bedömning är att detta sammantaget försvårar för myndigheten att lyckas med sitt uppdrag.

Statskontoret ser positivt på det utvecklingsarbete som SGU har inlett, och som bland annat syftar till att lösa dessa problem. Det handlar framför allt om följande delar:

- SGU inför ett nytt affärssystem som även omfattar en ny budgetmodell och ekonomimodell. Den ska göra det lättare att styra resursfördelningen och prioritera mellan avdelningar och verksamhetsområden.
- Myndigheten håller på att ta fram en ny verksamhetsstrategi. SGU:s ambition är att den nya verksamhetsstrategin ska tydliggöra myndighetens prioriteringar.
- SGU håller på att ta fram en funktion för att samla och systematisera myndighetens analys av samhällets behov av geologisk information. SGU behöver få en samlad bild på myndighetsnivå av samhällets behov för att kunna prioritera inom insamlingsverksamheten.

Vi anser att det är viktigt att SGU använder sig av de möjligheter som det nya affärssystemet med ny budgetmodell och ekonomimodell ger, till exempel för att prioritera och redovisa verksamheten och hur myndigheten använder sina resurser. Vi anser också att det är viktigt att verksamhetsstrategin tydligt utgår från regeringens styrning, att den blir ett verktyg för att prioritera i verksamheten samt att det framgår vad som ingår i det näringslivsfrämjande uppdraget. När det gäller



funktionen för att analysera samhällets behov så anser vi att det är viktigt att funktionen är centralt placerad i myndigheten och att den kan ta fram en samlad och systematisk analys över avdelnings- och enhetsgränser. Dessutom är det viktigt att funktionen använder resurser från hela organisationen och drar nytta av de analyser och kontakter som enskilda medarbetare redan har.

Vi konstaterar att arbetet med att ta fram både en ny verksamhetsstrategi och en ny funktion för att samlat analysera samhällets behov har dragit ut på tiden. Vi bedömer att SGU skulle vinna på att göra en sak i taget och se till att det finns resurser för att genomföra utvecklingsarbetet enligt plan. Vi bedömer också att SGU:s utvecklingsarbete skulle bli enklare att genomföra om SGU hade en funktion som kan leda verksamhetsutvecklingen.

Om SGU lyckas ro detta utvecklingsarbete i land på ett bra sätt kommer det att ge myndigheten bättre *förutsättningar* att prioritera. Men SGU:s ledning måste fortfarande fatta beslut om vad myndigheten faktiskt ska prioritera och prioritera ned vid olika tidpunkter.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- SGU behöver ta fram en realistisk plan med en tydlig prioriteringsordning med fastslagna resurser för att se till att viktigt utvecklingsarbete blir genomfört. SGU behöver också utse en funktion som är placerad centralt i organisationen och som kan leda arbetet med att utveckla verksamheten.
- SGU behöver se till att myndigheten tar fram en samlad och systematisk analys av samhällets behov av geologisk information. Den analysen bör dra nytta av de analyser som i dagsläget görs i verksamhetens olika delar. SGU bör även ha en samlad omvärldsbevakning mer generellt, för att bland annat kunna fullgöra det främjande uppdraget och att ge inspel till lagstiftning.

### **SGU behöver ändra sina mål och sin uppföljning för att de ska vara till mer nytta i styrningen**

Statskontoret bedömer att SGU behöver vara tydligare med vad myndigheten som helhet ska uppnå. En del i detta är att SGU behöver utveckla sina mål för att de ska kunna användas för att styra och prioritera i verksamheten. Verksamhetsplanen innehåller många mål på både tre och ett års sikt, och utan inbördes prioritering. Målen visar vad myndigheten har tänkt göra, men inte vad myndigheten vill uppnå. Planen för kartläggning är helt central i myndighetens kärnuppdrag att samla in geologisk information. Men den har hittills inte varit tillräckligt integrerad i verksamhetsplaneringen.

Vi menar att SGU bör ha ett mindre antal verksamhetsmål som är väl kända i organisationen och som visar vad myndigheten vill uppnå. De bör fylla gapet mellan de mycket övergripande strategiska målen och de detaljerade aktivitetsmål som nu finns i verksamhetsplanerna. Utifrån sådana verksamhetsmål om vad myndigheten vill uppnå för resultat kan SGU:s ledning sedan göra årsvisa

prioriteringar och avdelningarna kan välja ett antal aktiviteter som de ska genomföra för att stegvis bidra till att myndigheten som helhet uppfyller sina mål och följer sina prioriteringar.

Myndigheten kan också använda den typen av verksamhetsmål för att ta fram resultatindikatorer som den kan följa upp årligen och presentera i myndighetens årsredovisning. Vi bedömer att SGU behöver renodla sin verksamhetsuppföljning genom att följa upp färre men mer relevanta aspekter som kan visa myndighetens övergripande resultat och hur väl den når sina mål. Då kan myndigheten även använda uppföljningen i sin interna styrning av verksamheten.

SGU behöver själv ta fram mål och resultatindikatorer som är relevanta utifrån myndighetens uppdrag, vision och strategiska mål. I kapitel 3 ger vi exempel på vilken typ av mål och resultatindikatorer vi anser skulle kunna fungera bra.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- SGU bör inför varje år besluta om en verksamhetsplan och se till att de myndighetsgemensamma målen och prioriteringarna är väl kända av alla medarbetare. Det är viktigt att planen för kartläggning är integrerad i verksamhetsplanen.
- SGU bör renodla sin struktur för mål och uppföljning, genom att ta bort de treåriga verksamhetsmålen som nu främst är mål för vad myndigheten ska göra, och ersätta dem med ett fåtal mål som talar om vad myndigheten vill uppnå. Myndigheten bör komplettera dessa mål med resultatindikatorer som myndigheten kan följa upp varje år.

#### **Den interna kommunikationen och chefernas förutsättningar behöver förbättras**

Vår analys visar att SGU:s ledning och chefer inte tillräckligt bra kommunicerar sina prioriteringar, sina beslut samt vad som ligger bakom dessa. Vår analys visar också att myndigheten behöver en bättre helhetssyn och mer samarbete mellan verksamhetens olika delar. I dag försvårar intern konkurrens om resurser samarbetet mellan avdelningar. Därför är det viktigt att myndighetsledningen förklarar vilka prioriteringar den gör och varför.

Statskontoret ser därför positivt på att SGU under hösten 2022 har arbetat med att förbättra den interna kommunikationen. Myndigheten har bland annat infört informationsträffar för alla anställda var sjätte vecka och håller avdelningsmöten samtidigt för att medarbetarna ska få information vid samma tidpunkt. Vi bedömer att det är viktigt att SGU fortsätter att arbeta med att på ett bättre sätt nå ut med information till de anställda och skapa forum för diskussion. Vi anser att det kan vara lämpligt att ha tätare myndighetsgemensamma informationsträffar, bland annat eftersom det kan vara ett sätt att skapa sammanhållning inom myndigheten. Dessutom bör SGU se till att på ett bättre sätt använda sitt intranät för att nå ut med information från ledningen.

Arbetsituationen för SGU:s chefer behöver bli bättre om de ska kunna utöva ett närvarande ledarskap och kommunicera på ett bättre sätt med medarbetarna. SGU:s chefer har en pressad arbetsituation, vilket bland annat beror på att många chefer har andra uppgifter vid sidan av sitt chefskap. Chefernas pressade arbetsituation förstärks av att bristfälliga digitala lösningar gör att cheferna får lägga onödigt mycket tid på administration. Arbetsituationen försämrar även deras möjligheter att arbeta långsiktigt och strategiskt samt att samverka med andra delar av verksamheten.

Vi anser därför att SGU behöver hitta sätt att se till att cheferna får bättre förutsättningar att utöva sitt ledarskap. Det kan exempelvis handla om att avlasta cheferna genom att tillsätta biträdande chefer eller något annat administrativt stöd. En del i att ge myndighetens chefer rätt förutsättningar är också att se till att de har tillräcklig ledarskapskompetens.

En viktig del i att kunna styra och leda verksamheten på bästa sätt är att känna till medarbetarnas arbetsituation. Vi anser att det är ett problem att SGU inte har genomfört någon medarbetarundersökning på flera år, och att den senaste undersökningen inte dokumenterats och följts upp ordentligt.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- SGU:s ledning behöver kommunicera och motivera beslut och prioriteringar bättre, bland annat genom att använda intranätet och myndighetsgemensamma informationsträffar mer.
- SGU bör regelbundet genomföra medarbetarundersökningar i någon form. Det kan handla om pulsmätningar flera gånger per år, eller en större medarbetarundersökning minst vartannat år. SGU bör se till att undersökningarna följs upp och att identifierade problem åtgärdas.

#### **It-utvecklingen behöver bli mer sammanhållen och utgå mer från verksamhetens behov**

SGU behöver hantera sin tekniska skuld och byta ut föråldrade it-system. Myndigheten har startat ett sådant arbete genom att skapa en ny avdelning för it och digitalisering och inleda en satsning på it-utveckling. Men vi bedömer att myndighetens styrning av it-utvecklingen inte är tillräckligt sammanhållen. Vår analys visar även att it-utvecklingen inte i tillräcklig utsträckning utgår från en analys av vilka behov verksamheten har, vilket är nödvändigt för en väl fungerande it-styrning. Det gäller särskilt den del av it-utvecklingen som är inriktad på att effektivisera hur SGU tillhandahåller geologisk information. Myndigheten har inte heller gjort någon sammanhållen riskanalys för it-utvecklingen.

Vi ser därför att det finns en risk att myndigheten tar fram lösningar som inte är ändamålsenliga och att kostnaderna blir högre än nödvändigt. Vi bedömer att detta är allvarligt eftersom höga kostnader för it-utvecklingen kan försämra myndighetens möjligheter att genomföra sitt kärnuppdrag både på kort och lång sikt.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- SGU behöver se till att it-utvecklingen stöder verksamheten och leder till effektiviseringar. Det innebär att SGU behöver:
  - ta fram en sammanhållen plan för satsningen på it-utveckling
  - ta fram beslutsunderlag i form av en behovsanalys och en analys av nytta och kostnader
  - genomföra en riskanalys för it-utvecklingen som helhet.

### 1.3.3 SGU behöver ta fram bättre underlag för att kunna prioritera, föra dialog med regeringen och för att regeringen bättre ska kunna styra myndigheten

Vi bedömer att SGU behöver ta fram bättre underlag för att kunna prioritera inom verksamheten. Bland annat behöver uppföljningen och redovisningen av hur myndigheten använder sina resurser och vilka resultat myndigheten når bli bättre och mer transparent. SGU bör också föra en dialog med regeringen om hur myndigheten ska prioritera inom verksamheten för att den ska vara i linje med vad regeringen vill med sin styrning. Regeringen kan även behöva styra myndigheten tydligare med utgångspunkt i bättre underlag och en dialog med myndigheten.

#### **SGU behöver ge regeringen en bättre bild av hur myndigheten använder sina resurser och klarar sitt uppdrag**

Statskontoret anser att SGU behöver ge regeringen en bättre bild av hur myndigheten använder sina resurser. Det gäller framför allt hur myndigheten använder förvaltningsanslaget till olika delar av myndighetens kärnuppdrag. Det går exempelvis inte att utläsa av SGU:s årsredovisning hur myndigheten använder sina resurser inom de centrala verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser, förutom hur mycket resurser som går till insamling av geologisk information. Dessutom är det otydligt vad som faktiskt ingår i de insamlingskostnader som SGU redovisar i årsredovisningen. SGU redovisar även hur mycket av förvaltningsanslaget som går till olika geologiska undersökningstyper, men även här är det oklart vilka kostnader som ingår i uppgifterna i årsredovisningen.

SGU har kunnat ta fram en del av de uppgifter som vi menar saknas i årsredovisningen när vi har frågat efter det. Det gäller till exempel hur mycket resurser som myndigheten lägger på de olika delarna i det näringslivsfrämjande uppdraget. Andra uppgifter som saknas i årsredovisningen kan SGU i dagsläget inte ta fram men räknar med att kunna ta fram när myndigheten har fått sitt nya affärssystem på plats 2023. Det gäller till exempel hur stor del av resurserna som går till de olika delarna av myndighetens tillhandahållande av geologisk information – insamling, bearbetning och tillgängliggörande.

Statskontoret anser att det är viktigt att SGU i sin redovisning synliggör vilken ambitionsnivå myndigheten har för de olika delarna av uppdraget att tillhandahålla geologisk information eftersom det är en strategiskt viktig fråga. Det är särskilt viktigt att myndigheten synliggör ambitionsnivån för tillgänglighörandet, eftersom det finns en stor efterfrågan på lättillgänglig och användarvänlig information från vissa målgrupper samtidigt som det går att tolka hur myndigheten ska genomföra uppgiften på olika sätt. Här behöver SGU i dialog med regeringen besluta *hur* lättillgänglig myndigheten ska göra informationen, och hur stor del av resurserna myndigheten ska lägga på tillgänglighörande i förhållande till de andra delarna i uppdraget.

SGU:s redovisning ger inte heller en tillräckligt tydlig bild av hur myndigheten klarar sitt uppdrag. När det gäller resultatredovisningen behöver SGU bli tydligare med hur myndigheten själv bedömer att den når sina mål för de olika delarna av kärnuppdraget, samt vara tydlig med vad myndigheten baserar den bedömningen på. För att åstadkomma det behöver SGU:s interna uppföljning bli mer inriktad på vad myndigheten uppnår för resultat, exempelvis genom att använda sig av resultatindikatorer. SGU behöver även i årsredovisningen redogöra för hur det går med genomförandet av planen för kartläggning. Det bör ske utifrån det återrapporteringskrav som regeringen redan har gett SGU och som handlar om att myndigheten ska redovisa vilka insatser den har gjort utifrån planen för kartläggning.

SGU:s uppgift att tillhandahålla geologisk information finns i dag i två paragrafer i myndighetens instruktion. Enligt 2 § i instruktionen ska myndigheten tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. Av 3 § framgår att myndigheten ska verka för att skapa goda förutsättningar för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser, vilket i praktiken är en delmängd av uppgiften i 2 §. I 3 § finns dessutom myndighetens näringslivsfrämjande uppdrag. Att uppgiften att tillhandahålla geologisk information finns i två paragrafer skapar enligt vår bedömning otydlighet. Vi anser att det skulle underlätta för myndigheten att redovisa verksamheten på ett samlat och transparent sätt om uppgiften att tillhandahålla geologisk information för olika behov i samhället var samlad i en paragraf i instruktionen. En anledning till att vi anser detta är att vår analys visar att det är svårt att särskilja vilken typ av geologisk information som bidrar till ett hållbart nyttjande av mineralresurser.

Om regeringen väljer att ha kvar de två paragraferna som de är, anser vi ändå att det är viktigt att se till att instruktionstexten utformas så att det blir tydligt för en utomstående vad de olika uppgifterna innebär. Regeringen bör åtminstone förtydliga att skrivningen ”främja hållbart nyttjande av landets mineralresurser” avser just tillhandahållande av geologisk information på mineralområdet.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- SGU behöver förbättra sin ekonomiska redovisning. Den bör innehålla:
  - hur myndigheten fördelar resurser mellan insamling, bearbetning och tillgängliggörande av geologisk information,
  - hur myndigheten i övrigt fördelar sina resurser inom verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser, samt
  - hur mycket resurser myndigheten lägger på olika delar av det näringslivsfrämjande uppdraget.
- SGU behöver förtydliga i årsredovisningen vad som ingår i de redovisade uppgifterna om insamlingskostnader och förvaltningsanslag per geologisk undersökningstyp.
- SGU behöver redovisa bedömningar av hur väl myndigheten uppfyller de olika delarna av kärnuppdraget, exempelvis med stöd av resultatindikatorer och myndighetens plan för kartläggning.
- SGU bör utifrån regeringens återrapporteringskrav varje år redovisa vad i planen för kartläggning som myndigheten har genomfört och inte. Om vissa delar inte genomförts som planerat bör SGU redovisa orsaken till det.
- Regeringen bör renodla 2 och 3 §§ i SGU:s instruktion genom att samla uppgiften att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov i 2 §. I 3 § bör bara uppgiften att främja hållbar tillväxt och näringsliv finnas.

#### **SGU behöver utifrån bättre underlag göra prioriteringar i verksamheten och föra dialog med regeringen**

Vi rekommenderar att SGU tar fram bättre underlag, exempelvis i form av en samlad analys av samhällets behov av geologisk information samt bättre uppgifter om resursfördelning och resultat. Det kommer bland annat att göra det lättare för SGU att göra prioriteringar i verksamheten. SGU bör även föra en dialog med regeringen för att se till att myndighetens prioriteringar stämmer överens med vad regeringen vill åstadkomma med sin styrning.

Förbättrade underlag kan även ligga till grund för diskussioner mellan SGU och regeringen om nivån på förvaltningsanslaget. Men för att SGU ska kunna argumentera för ett högre förvaltningsanslag så anser vi att SGU behöver se över om det finns något som myndigheten lägger mycket resurser på som inte ingår i uppgifterna i myndighetens instruktion. Vi har inte kunnat identifiera någon sådan verksamhet utifrån de underlag vi tagit del av i denna myndighetsanalys. Men vår analys visar att myndigheten behöver se till att kostnaderna för it-utvecklingen inte blir onödigt höga. Vi anser att myndigheten bör dra ned på annan verksamhet än att samla in och bearbeta geologisk information för att finansiera sin satsning på it-

utveckling. SGU behöver dessutom utveckla bättre rutiner för att använda hela sitt förvaltningsanslag.

Statskontoret lämnar därför följande förslag:

- SGU behöver själva identifiera vilka delar av verksamheten de kan dra ner på för att inte ytterligare behöva minska de resurser som går till de mest grundläggande uppgifterna att samla in, bearbeta och tillgängliggöra geologisk information samt främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Det är exempelvis viktigt att myndigheten ser till att kostnaderna för it-utveckling inte blir onödigt höga.
- SGU bör utifrån förbättrade underlag om myndighetens resultat, resursfördelning, samhällets behov av geologisk information, samt myndighetens it-utveckling föra en dialog med regeringen om följande:
  - Hur myndigheten ska prioritera i verksamheten. Det kan exempelvis handla om att någon del av verksamheten behöver skäras ner, om hur mycket resurser myndigheten ska lägga på att samla in ny geologisk information i förhållande till att tillgängliggöra informationen, eller hur mycket resurser myndigheten ska lägga på att tillhandahålla olika typer av geologisk information.
  - Hur olika prioriteringar inom verksamheten påverkar myndighetens möjligheter att upprätthålla geologisk kompetens inom olika discipliner och hur det i sin tur påverkar myndighetens förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag.

### **Regeringen kan behöva förtydliga sin styrning av SGU**

Statskontoret anser att det även är viktigt med en bättre redovisning av SGU:s resultat och resursanvändning för att regeringen ska få en tillräckligt bra inblick i SGU:s verksamhet, prioriteringar och resursanvändning. Det skulle ge regeringen ett bättre underlag för att styra myndigheten. Om regeringen utifrån bättre underlag och efter en dialog med SGU ser behov av att styra myndighetens verksamhet mer så kan de göra det med uppdrag i regleringsbrev, med särskilda uppdrag eller genom finansiella villkor. Det skulle exempelvis kunna handla om att regeringen vill att myndigheten ska samla in en viss typ av geologisk information.

Regeringen har använt regeringsuppdrag med tillfälliga medel för att göra särskilda satsningar inom SGU:s kärnuppdrag. De tillfälliga medlen medför att styrningen blir kortsiktig, vilket skapar problem för SGU. De stora regeringsuppdragen gör det svårare för SGU att planera, styra och prioritera inom sin verksamhet. Samtidigt kan regeringen ibland vilja göra tillfälliga satsningar och SGU behöver i viss grad kunna anpassa sig efter denna realitet. Men för att SGU ska ha förutsättningar att kunna hantera detta är det viktigt att regeringen för en dialog med myndigheten i god tid innan satsningen kommer så att myndigheten kan förbereda sig för att hantera satsningen på ett bra sätt. Det skulle också underlätta för SGU om

regeringen trappade upp medelstilledningen efter det första året och trappade ned den det sista året. Det ger SGU bättre förutsättningar att planera och hantera kompetensförsörjningen.

Statskontoret lämnar följande förslag:

- Om regeringen gör särskilda satsningar i form av tidsbegränsade uppdrag med tillfälliga medel bör regeringen föra en dialog med SGU i god tid innan uppdraget ges. Dialogen bör inkludera om SGU har kompetens för att genomföra uppdraget och hur uppdraget påverkar andra delar av myndighetens verksamhet. Det handlar exempelvis om hur en särskild satsning påverkar den planerade verksamheten i planen för kartläggning. Om det är möjligt skulle det också vara bra om regeringen trappar upp och ned tilldelningen av medel succesivt under uppdraget.

#### 1.3.4 SGU behöver arbeta mer med rollen som statsanställd och Bergsstatens oberoende behöver bli tydligare

Vi menar att SGU behöver stärka sitt arbete med god förvaltning. SGU har arbetat med att stärka myndighetens roll som förvaltningsmyndighet, vilket Statskontoret ser positivt på. Det har bland annat handlat om att förbättra myndighetens it-system, upphandlingar, säkerhet och juridik.

Myndigheten arbetar även med rollen som statsanställd och den statliga värdegrunden. Men vi bedömer att det arbetet är inte tillräckligt systematiskt och att det behövs en löpande diskussion om dessa frågor i organisationen. Det är även viktigt att ledningen deltar i det arbetet och visar vägen.

Dessutom har SGU inte gjort någon analys av riskerna för korruption, trots att SGU:s verksamhet omfattar flera av de riskområden för korruption som Statskontoret i tidigare rapporter har pekat ut. Det handlar bland annat om tillsynsverksamhet, tillståndsgivning, hantering av känslig och strategisk information samt utbetalningar av forskningsmedel. En analys av riskerna för korruption skulle även kunna fungera som ett verktyg i SGU:s arbete med en god förvaltningskultur.

Det är även viktigt att den organisatoriska enheten Bergsstaten som finns inom SGU är tydligt avskild från myndighetens övriga verksamhet. Vi anser att SGU inte har gjort tillräckligt för att säkerställa att den är det. Ett exempel på det är att bergmästaren sitter i SGU:s ledningsgrupp och chefskollegium. Vi bedömer även att Bergsstatens roll och ansvar inte är tillräckligt tydligt angivna i myndighetens instruktion. Vi har inte undersökt om detta påverkar Bergsstatens oberoende i praktiken, och har heller inga indikationer på det. Men vi anser att det innebär en ökad risk för sammanblandning av ansvar och roller.



Statskontoret lämnar på detta område följande förslag:

- SGU bör göra en analys av vilka risker för korruption som finns i myndighetens verksamhet. SGU bör även använda analysen som en del i myndighetens arbete med att uppnå en god förvaltningskultur genom att involvera chefer och medarbetare i arbetet med analysen.
- SGU bör fortsätta arbetet med att stärka rollen som statsanställd och göra detta arbete mer systematiskt. Det handlar exempelvis om att regelbundet föra diskussioner på enheter och i myndighetsgemensamma forum om den statliga värdegrunden och rollen som statsanställd.
- SGU bör tydligare avskilja Bergsstatens verksamhet från myndighetens övriga verksamhet och göra det tydligt hur oberoendet säkerställs. Bergmästaren bör inte ingå i SGU:s ledningsgrupp och chefskollegium.
- Regeringen bör förtydliga Bergsstatens roll och ansvar i SGU:s instruktion. Det bör framgå av instruktionen att Bergsstaten är ett särskilt beslutsorgan och hur ersättare för bergmästaren ska utses. Regeringen kan utgå från förslagen i utredningen om en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral.

## 1.4 Disposition

I kapitel 2 redogör vi för SGU:s uppdrag, regeringens styrning av uppdraget samt hur SGU ser ut att klara sitt uppdrag nu och framöver. Vi presenterar också vår analys av den organisatoriska enheten Bergsstatens roll. I kapitel 3 presenterar vi vår analys av hur SGU bryter ner regeringens styrning till egna mål och hur de använder sin verksamhetsstrategi, verksamhetsplanering och plan för kartläggning för att styra sin verksamhet. Vi redogör även för hur SGU arbetar med att prioritera inom verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv och myndighetens pågående utvecklingsarbete.

I kapitel 4 redogör vi för hur SGU fördelar sina resurser. Vi fokuserar på de högst prioriterade uppgifterna, det vill säga att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Kapitlet handlar också om hur SGU arbetar för att säkerställa att myndigheten använder förvaltningsanslaget på ett bra sätt och att det inte finansierar mer verksamhet än det ska. I kapitel 5 presenterar vi vår analys av hur SGU följer upp samt redovisar sina resultat och sin resursanvändning.

I kapitel 6 redogör vi för hur myndigheten arbetar med kommunikation, ledarskap, samt en god förvaltningskultur.

Slutligen presenterar vi vår analys av SGU:s it-utveckling i kapitel 7. Anledningen till att vi har undersökt detta närmare är att vi ser SGU:s satsning på it-utveckling som en viktig intern faktor som påverkar myndighetens förutsättningar att nå ett

gott resultat, klara sina uppgifter och fullgöra sitt uppdrag. Vår analys handlar främst om styrningen av SGU:s it-utveckling, och om de grundläggande förutsättningarna för att it-utvecklingen ska fungera väl finns på plats. Vi har inte bedömt om kostnaderna för it-utvecklingen är rimliga.

## 2 Uppdrag och resultat

I det här kapitlet beskriver vi SGU:s uppdrag och regeringens styrning av uppdraget. Vi presenterar också vår analys av den organisatoriska enheten Bergsstatens roll. Vidare redogör vi för hur myndigheten fullgör sitt uppdrag och hur förutsättningarna ser ut att fullgöra uppdraget framöver.

Vår huvudsakliga iakttagelse är att regeringen har stärkt sin styrning av myndighetens kärnuppdrag samt att det finns ett stort tolkningsutrymme när det gäller vad som ingår i uppdraget och vad som ska prioriteras. Vidare visar vår analys att det är svårt att få en tydlig bild av hur väl SGU uppfyller sitt kärnuppdrag, men att myndighetens användare är relativt nöjda. Samtidigt ser vi en risk att SGU kan få svårt att genomföra sitt uppdrag framöver.

### 2.1 Sammanfattande iakttagelser

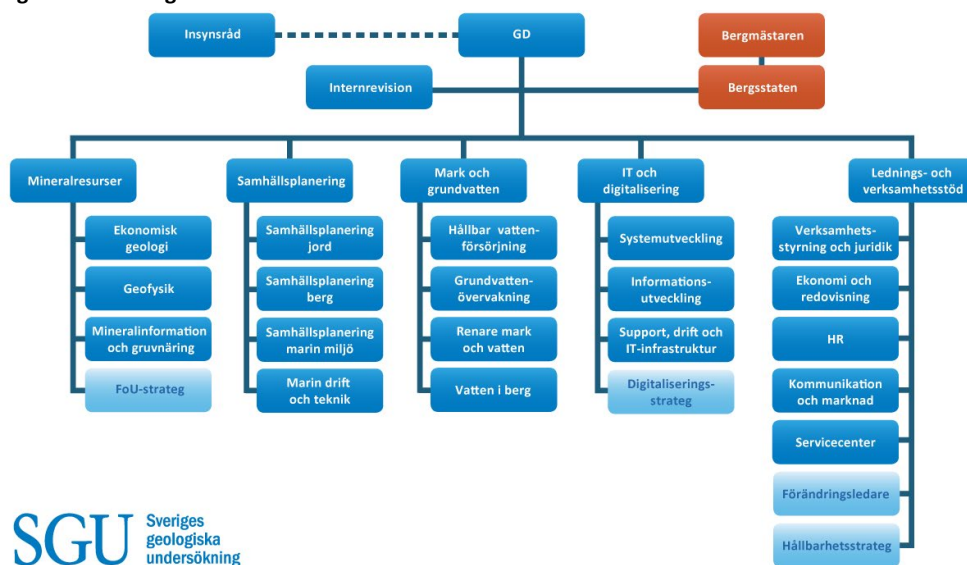
- SGU:s kärnuppdrag är att tillhandahålla geologisk information och främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Men det finns ett stort tolkningsutrymme när det gäller ambitionsnivå och inriktning inom kärnuppdraget.
- Regeringen har de senaste åren särskilt stärkt sin styrning av myndighetens uppgifter att tillhandahålla geologisk information och främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet.
- Inom SGU är bilden att regeringen har breddat myndighetens uppdrag och att myndigheten förväntas agera som en samhällsaktör. Vi ser också att omvärldsutvecklingen har medfört att den information som SGU levererar har ökat i betydelse inom många områden i samhället. Det gäller inte minst mineralområdet.
- De senaste åren har regeringen tillfälligt förstärkt SGU:s förvaltningsanslag för att finansiera särskilda satsningar. Dessa medel har möjliggjort satsningar som SGU annars inte hade kunnat göra. Men de tillfälliga medlen gör också att det blir svårare för SGU att planera och styra sin verksamhet.
- Vi bedömer att Bergsstatens roll och ansvar enligt instruktionen inte är tillräckligt tydlig. SGU har inte heller säkerställt att Bergsstaten är tillräckligt tydligt avskild från myndighetens övriga verksamhet.
- SGU:s årsredovisning ger inte någon tydlig bild av hur myndigheten uppfyller sitt uppdrag. Men användarna är relativt nöjda med den geologiska information som SGU tar fram. Av myndighetens egna uppföljningar framgår att SGU har svårt att klara sitt näringslivsfrämjande uppdrag.

- Vi ser också att det finns en risk att SGU kan få svårt att genomföra sitt uppdrag framöver. Det beror på att SGU bedömer att resurserna till den kartläggande verksamheten redan har minskat till en för låg nivå och behöver skäras ner ytterligare. Vi bedömer att det medför att SGU har svårt att värna sin viktigaste resurs, nämligen den geologiska kompetensen.

## 2.2 Omvärldsläget och förväntningarna på SGU har förändrats

SGU är den myndighet i Sverige som har till uppgift att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov på kort och lång sikt. SGU:s verksamhet leds av en generaldirektör. Verksamheten är uppdelad i fem avdelningar. Tre av dem är sakavdelningar, nämligen Mineralresurser, Samhällsplanering och Mark och grundvatten. Det finns också två stödavdelningar, nämligen IT och digitalisering och Lednings- och verksamhetsstöd. Bergsstaten är en separat organisatorisk enhet. SGU har närmare 300 anställda, där merparten arbetar på huvudkontoret i Uppsala. Övriga anställda arbetar på myndighetens lokalkontor i Malå, Lund, Göteborg, Sala, Blaiken och Luleå.<sup>2</sup>

Figur 2. SGU:s organisationskiss.



En allmän bild inom ledningsgruppen är att myndighetens uppdrag är mycket brett och att förändringar i omvärlden delvis ligger bakom detta. Många av de som vi intervjuat vid SGU upplever också att regeringens förväntningar på myndigheten har förändrats över tid. De upplever att myndigheten har gått från att vara en kartläggande verksamhet till att även förväntas vara en samhällsaktör inom många

<sup>2</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

viktiga områden. Bland annat har klimatförändringarna inneburit att den information som myndigheten levererar har blivit allt viktigare inom många områden. Det gäller till exempel inom:

- Samhällsbyggnad (exempelvis rasrisk, kusterosion, havsbaserad fossilfri energi och koldioxidlagring)
- Grundvatten (torka)
- Mineralområdet (innovationskritiska metaller och mineral för den gröna omställningen).

Vi kan konstatera att regeringen har stärkt sin styrning av myndighetens uppdrag på mineralområdet under de senaste åren. Regeringen vill sedan några år tillbaka att SGU ska prioritera både att samla in geologisk information som är av betydelse inom mineralområdet och genomföra insatser för att främja näringslivet inom mineralområdet. Det framkommer i våra intervjuer med Regeringskansliet. En del av bakgrunden till detta är att råvaruförsörjningen av metaller och mineral är viktig för den gröna omställningen. Dessutom har covid-pandemin och Ukrainakrisen synliggjort de sårbarheter som finns i de globala leveranskedjorna. Det visar tydligt att EU behöver öka sin självförsörjningsgrad.

Som en följd av denna omvärldsutveckling har Europeiska kommissionen tagit fram ett råvaruinitiativ, och inom ramen för det tagit fram en lista över så kallade kritiska råvaror.<sup>3</sup> Företrädare för SGU uppger att myndigheten har deltagit i och varit drivande i detta arbete. Råvaruinitiativet syftar bland annat till att möta det kraftigt ökade behovet av litium och kobolt för batterier till elektriska fordon och energilagring. Det syftar även till att möta behovet av sällsynta jordartsmetaller, som bland annat används i elektriska fordon och vindkraftsgeneratorer.

Enligt branschorganisationen Svemin finns det potential att utvinna hälften av de 30 råvaror som nämns i kommissionens lista i Sverige. Därför kan Sverige spela en viktig roll i att säkerställa att EU kan försörjas med metaller och mineraler.<sup>4</sup> Sverige är i dag en stor aktör när det gäller basmetaller (järn och koppar), men det finns i stort sett ingen utvinning av innovationskritiska metaller och mineral.

### 2.3 SGU:s uppdrag är brett formulerat

SGU har en rad instruktionsenliga uppgifter, men den bild som kommit fram i vår analys är att myndighetens kärnuppdrag är att tillhandahålla geologisk information

---

<sup>3</sup> Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén - *Resiliens för råvaror av avgörande betydelse: Att staka ut vägen mot ökad trygghet och hållbarhet*. KOM(2020)474 slutlig.

<sup>4</sup> SveMin (2020-09-03) *Nytt EU-initiativ ger ökad efterfrågan på svenska gruvor*. (Hämtad 2022-08-09). <https://www.svemin.se/aktuellt/nyhet/nytt-eu-initiativ-ger-okad-efterfragan-pa-svenska-gruvor/>

för samhällets behov, verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser samt främja en hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Regeringen har också stärkt sin styrning inom dessa områden.

### 2.3.1 SGU:s verksamhetsområden knyter an till de instruktionsenliga uppgifterna

SGU har ett antal instruktionsenliga uppgifter, vilka framgår av textrutan nedan.

SGU:s huvudsakliga uppgifter enligt instruktionen är att:

- tillhandahålla geologisk information för samhällets behov (2 §)
- verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser och främja hållbar tillväxt och företagande inom sektorn (3 §)
- handlägga ärenden i enlighet med minerallagstiftningen (vilket sker inom Bergsstaten), lagen om kontinentalsockeln och rennäringslagen
- inom sitt verksamhetsområde tillhandahålla underlag för tillämpningen av 3–5 kap. miljöbalken och plan- och bygglagen
- verka för att riksdagens miljömål nås, bland annat miljökvalitetsmålen Grundvatten av god kvalitet och Giffri miljö
- främja och stödja riktad grundforskning och tillämpad geovetenskaplig forskning samt delta i EU-arbete och internationella utvecklingsprojekt.

SGU har under 2022 också fått i uppdrag att besluta i ärenden enligt lagen (1966:314) om kontinentalsockeln. SGU har äskat 8 miljoner kronor per år för denna uppgift, men regeringen har inte beslutat om någon finansiering ännu. Det finns även annan nationell lagstiftning och EU-lagstiftning som är av särskild betydelse för SGU:s verksamhet. Vi beskriver den i bilaga 3.

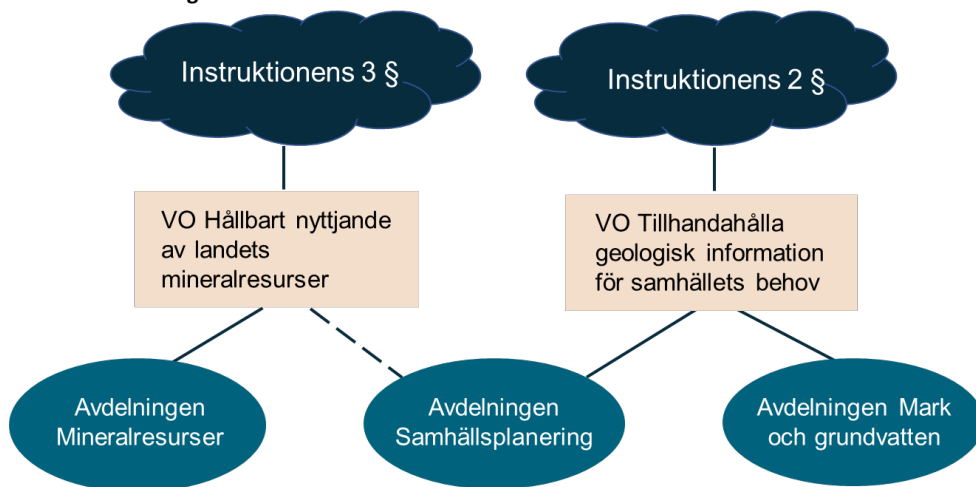
SGU har delat in sin verksamhet i sju verksamhetsområden som i stora drag knyter an till de instruktionsenliga uppgifterna. Dessa framgår av textrutan nedan.

SGU:s verksamhetsområden är:

- Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov (2 §)
- Hållbart nyttjande av landets mineralresurser (3 §)
- Handläggning av ärenden
- Bergsstaten
- Geovetenskaplig forskning och internationella samarbeten
- Miljöansvar
- Uppdragsverksamhet och tjänsteexport

Avdelningen Mineralresurser arbetar främst med verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Avdelningen Samhällsplanering arbetar främst med verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och till viss del med verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Avdelningen Mark och grundvatten arbetar främst med verksamhetsområdena Tillhandahålla av geologisk information för samhällets behov och Miljöansvar.

**Figur 3. Illustration över hur SGU:s kärnuppgifter i instruktionen hänger ihop med myndighetens instruktion och organisation.**



Källa: Statskontoret.

Nedan beskriver vi mer utförligt de delar av SGU:s uppdrag som vi bedömer är viktigast för vår analys. Vi beskriver SGU:s samtliga uppgifter i bilaga 2.

### 2.3.2 Regeringen har stärkt sin styrning av myndighetens uppgifter att tillhandahålla geologisk information och främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet

Den bild som kommit fram i vår analys är att SGU:s mest prioriterade uppgifter är det som uttrycks i instruktionens 2 och 3 §§. Regeringen har de senaste åren också särskilt stärkt sin styrning av uppgifterna i 2 och 3 §. Både 2 och 3 §§ innehåller uppgiften att tillhandahålla geologisk information, men i 3 § handlar det specifikt om geologisk information som tas fram i syfte att skapa förutsättningar för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Utöver detta innehåller 3 § även uppgiften att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn.

#### **Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov**

SGU har enligt 2 § i sin instruktion i uppgift att *tillhandahålla geologisk information för samhällets behov*, på kort och lång sikt. Myndigheten ska samla in informationen utifrån de behov samhället har, och göra informationen tillgänglig och lätt att använda.<sup>5</sup> Uppgiften omfattar att samla in, bearbeta och tillgängliggöra geologisk information. SGU tillhandahåller geologisk information inom disciplinerna jord, berg, grundvatten och maringeologi.<sup>6</sup>

Regeringens mål med SGU:s informationsförsörjning har sedan 2017 varit att den ska vara av god kvalitet, rikstäckande, långsiktig, stabil och säker. Målet är också att informationsförsörjningen ska bli effektivare genom digitalisering, och att informationen då ska användas mer och komma till nytta hos fler användare och inom fler användningsområden.<sup>7</sup>

Regeringen har också sedan 2021 krävt att SGU redovisar hur detta mål har uppfyllts och vilka insatser som myndigheten har genomfört för att nå målet.<sup>8</sup> Det ska ske utifrån den plan för kartläggning som myndigheten tagit fram i enlighet med det uppdrag SGU fick av regeringen i regleringsbrevet för 2020. Enligt uppdraget skulle SGU ta fram en grundläggande och långsiktig plan för den kartläggande verksamheten för perioden 2020–2027. De skulle även ta fram en mer detaljerad plan för 2021 respektive 2022. SGU fick även ett uppdrag i regleringsbrevet för 2017 att ta fram en plan för kartläggning för perioden 2018–2024. I kapitel 3 beskriver vi hur SGU har tagit sig an detta uppdrag.

---

<sup>5</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>6</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

<sup>7</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2017–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>8</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2021 och 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning*.



### **Främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet**

Uppgiften i 3 § att *främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet* omfattar två delar, nämligen att *främja hållbart nyttjande* och *det näringslivsfrämjande uppdraget*. Det förstnämnda handlar enligt Regeringskansliet och SGU om att SGU ska tillhandahålla geologisk information och därmed skapa goda förutsättningar för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Det är i praktiken en delmängd av uppgiften att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. Det innebär att även denna uppgift omfattas av uppdraget att ta fram en plan för kartläggning. Det näringslivsfrämjande uppdraget handlar om övriga insatser som SGU gör för att främja en hållbar mineralnäring. I det ingår bland annat att marknadsföra Sverige som prospekteringsland och ge vägledning och information till intresserade företag. SGU:s regler och rutiner ska vara kostnadseffektiva och enkla för medborgare och företag, enligt instruktionen.<sup>9</sup>

Regeringens mål för SGU:s informationsförsörjning från 2017 gäller även för uppgiften i 3 §. Sedan 2021 finns dessutom ett mål i regleringsbrevet som knyter an specifikt till uppdraget att främja näringslivet, nämligen att myndighetens regler och rutiner ska bli enklare och mer kostnadseffektiva för medborgare och företag.<sup>10</sup> I regleringsbrevet för 2022 fick SGU dessutom i uppdrag av regeringen att vidareutveckla sina arbetssätt för att systematiskt samla in och fördjupa kunskapen om vad som hindrar företagets etablering och hållbara tillväxt inom området. Regeringen vill att SGU särskilt ska fokusera på det institutionella ramverk som påverkar sektorn.<sup>11</sup> SGU har även i uppdrag att analysera och redovisa vilka de viktigaste initiativen inom EU-arbetet är, samt att återrapportera vad myndigheten deltagit i för EU-arbete och övrigt internationellt samarbete.<sup>12</sup>

En utredning om innovationskritiska metaller och mineral<sup>13</sup> har nyligen föreslagit ökade resurser till SGU:s kartläggning av innovationskritiska metaller och mineral (se även bilaga 3). Det finns även förslag i betänkandet som syftar till att stärka SGU:s främjande roll gentemot näringslivet och myndighetens roll när det gäller regelverk på området. Bland annat föreslår utredningen att ett nationellt centrum för en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral upprättas vid SGU.

---

<sup>9</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>10</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2021 och 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>11</sup> *Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>12</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2020–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>13</sup> SOU 2022:56. *En tryggad försörjning av metaller och mineral.*

## 2.4 Stort tolkningsutrymme inom SGU:s uppdrag

Vår utredning visar att det finns ett relativt stort tolkningsutrymme när det gäller de instruktionsenliga uppgifterna. Uppgifterna är så pass brett formulerade att i stort sett all SGU:s verksamhet kan ingå i myndighetens instruktionsenliga uppdrag. Det finns därmed ett stort tolkningsutrymme när det gäller vad som ska prioriteras inom uppdraget.

### 2.4.1 Regeringen styr inte vilken typ av geologisk information som SGU ska prioritera förutom i uppdrag med tillfälliga medel

De flesta som vi har intervjuat beskriver myndighetens kärnuppdrag på ungefär samma sätt, att SGU ska tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och verka för ett hållbart nyttjande av mineralresurser. Men den beskrivningen är så bred att olika personer kan mena olika saker. Inom uppgiften att tillhandahålla geologisk information är det exempelvis möjligt att prioritera mellan insamling av olika typer av geologisk information.

Fram till 2012 framgick det av regleringsbrevet vilken geologisk information SGU skulle samla in. Men i och med att regleringsbreven blev mindre detaljerade togs den styrningen bort. I stället för att ange vad SGU ska kartlägga har regeringen gett SGU i uppdrag att ta fram en plan för kartläggning. Syftet är att planeringen av den kartläggande verksamheten ska bli mer långsiktig. Diskussionen i den dialog som föregick uppdraget om plan för kartläggning 2017 handlade om hur mineralkartläggningen kunde prioriteras upp i verksamheten.<sup>14</sup> Men det framgår inte av den formella styrningen att SGU ska satsa mer på insamling av geologisk information på mineralområdet.

Däremot har SGU de senaste åren fått i uppdrag av regeringen att under en viss tidsperiod samla in viss geologisk information. Till dessa uppdrag har regeringen kopplat tillfälliga medel. Vissa uppdrag har rört kartläggning på mineralområdet, men SGU har även fått uppdrag som rör andra typer av geologisk information. Våra intervjuer med chefer på SGU visar att regeringsuppdragen med tillhörande tillfälliga medel har skapat osäkerhet när det gäller vilken typ av geologisk information som regeringen anser är prioriterad på längre sikt. De uppfattar att regeringens prioriteringar kan variera från år till år när det gäller vilken typ av geologisk information som ska samlas in.

SGU fick i uppdrag i regleringsbrevet för 2018 att utöka kartläggning och karaktärisering av grundvatten under 2018–2020. Regeringen förstärkte förvaltningsanslaget med 26 miljoner kronor per år under perioden för att finansiera uppdraget.

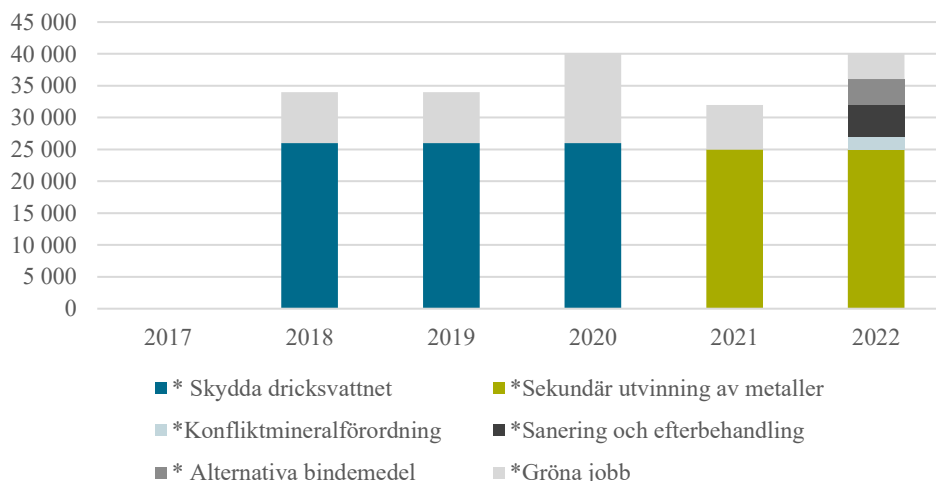
---

<sup>14</sup> Regeringskansliets svar i faktagranskning, 2022-11-24.

SGU har också fått regeringsuppdrag utanför regleringsbrevet de senaste åren som rör hållbart nyttjande av landets mineralresurser. SGU fick ett uppdrag 2018–2020 att kartlägga möjligheterna för utvinning av innovationskritiska metaller och mineral. Till uppdraget kopplades finansiering på 2 miljoner kronor 2018 och 8 miljoner kronor 2019. Denna finansiering lades inte på förvaltningsanslaget. SGU fick också ett uppdrag 2021–2022 om att öka möjligheterna till hållbar utvinning och återvinning av mineral och metall från sekundära resurser. Regeringen förstärkte förvaltningsanslaget med 25 miljoner kronor per år under 2021–2022 för att finansiera uppdraget.

Regeringen har även gjort tillfälliga ekonomiska satsningar på naturnära och gröna jobb. Under 2022 har regeringen satsat på sanering och efterbehandling, alternativa bindemedel och konfliktmineralförordningen. Sedan 2018 har tillfälliga medel totalt sett utgjort 13–16 procent av förvaltningsanslaget.

**Figur 4. Regeringens tillfälliga satsningar med särskilda förstärkningar på förvaltningsanslaget 2017–2022 (tkr).**



Källa: Underlag från Regeringskansliet via e-post den 18 november 2022.

Regeringen föreslår i budgetpropositionen för 2022 att SGU ska få 41 miljoner extra per år på förvaltningsanslaget under 2023 och 2024. Det är en tillfällig förstärkning för att finansiera arbetet med framför allt havsmiljöpropositionen för att öka takten i myndighetens arbete med marin kartering. Förstärkningen ska även finansiera arbetet med konfliktmineralförordningen samt sanering och efterbehandling av förorenade områden.<sup>15</sup> I budgetpropositionen för 2023 har regeringen bland annat aviserat en anslagsökning på 40 miljoner kronor för år 2023 för att utreda lämpliga platser för koldioxidlagring i Sverige samt för att analysera förutsättningarna för driften av lagringsplatserna. Detta skulle innebära att SGU:s

<sup>15</sup> Proposition 2021/2022:1. Utgiftsområde 24.

anslag ökar till drygt 304 miljoner under 2023. Under åren 2024 och 2025 beräknas anslaget öka med 28 miljoner kronor per år för samma ändamål.<sup>16</sup>

#### 2.4.2 Olika syn på ambitionsnivån när det gäller tillhandahållandet av geologisk information

Statskontoret anser att det är viktigt att SGU hittar en balans mellan hur mycket ny geologisk information de samlar in och bearbetar och hur mycket resurser de lägger på att tillgängliggöra den. Vi bedömer att det kan finnas en risk att myndigheten lägger alltför mycket resurser på att tillgängliggöra geologisk information jämfört med att samla in och bearbeta information. Det handlar främst om områden såsom samhällsplanering, där användarna exempelvis är kommuner. I motsats till aktörer inom mineralnäringen har kommunerna ofta inte tillräcklig geologisk kompetens för att kunna använda basinformation.

Det finns ett stort tolkningsutrymme när det gäller ambitionsnivån i uppgiften att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. I våra intervjuer framkommer att det finns olika synsätt inom SGU om vilken ambitionsnivå som ska gälla för tillgängliggörandet av information. Det handlar om *hur* lättillgänglig myndigheten ska göra informationen och hur mycket resurser myndigheten ska lägga på att samla in information jämfört med att tillgängliggöra den. Vissa anser att myndigheten behöver satsa mer på att tillgängliggöra geologisk information eftersom det viktiga är att informationen ska komma till användning i samhället. Andra menar att SGU behöver göra mer egen kartläggning för att ha bra information att tillgängliggöra.

#### 2.4.3 Olika syn på vad som ingår i det främjande uppdraget

I vår utredning har det framkommit att regeringen inte bara räknar in koncessionsmineral<sup>17</sup> och industrimineral såsom kalk i SGU:s uppgift enligt 3 §, utan också bergmaterial såsom ballast<sup>18</sup>. Detta gäller sedan Sveriges mineralstrategi blev klar 2013.<sup>19</sup> Beroende på omvärldsutvecklingen kan det variera över tid vilken slags mineral som SGU behöver prioritera inom uppdraget att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet.

SGU:s ledning har framhållit att de mineral som ingår i näringslivsfrämjande uppdraget är koncessionsmineral och industrimineral, men inte bergmaterial. Det finns även olika syn inom SGU på vad som ska ingå i begreppet mineralresurser i 3 § i instruktionen. Det visar sig i både intervjuer och underlag som vi har fått från

---

<sup>16</sup> Proposition 2022/23:1. Utgiftsområde 24.

<sup>17</sup> Mineral som anses särskilt nödvändiga för samhället kallas för koncessionsmineral och för dessa gäller minerallagens bestämmelser. De flesta metaller hör till denna kategori.

<sup>18</sup> Sand, grus, morän och krossat berg som används i bygg- och anläggningsverksamhet.

<sup>19</sup> Regeringskansliets svar i faktagranskning. 2022-11-24.

myndigheten. Vissa anser att exempelvis industrimineral och bergmaterial ingår medan andra anser att endast koncessionsmineral ingår.

SGU uppfattar att de inom sitt uppdrag att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet har i uppdrag att öka acceptansen för gruvnäringen. Men det är inte något som regeringen explicit uttrycker i sin formella styrning. SGU:s främjande arbete riktar sig alltså inte bara till mineralnäringen, utan även till allmänheten. Bland annat årsredovisningen för 2021 visar att myndigheten uppfattar sitt uppdrag på det sättet. Våra fokusgrupper visar också tydligt att det finns medarbetare som uppfattar att det är myndighetens uppdrag att vara drivande i gruvfrågan. Den uppfattningen kan medföra att det kan vara svårt att förhålla sig opartisk, enligt deltagare i fokusgrupperna. I intervjuer och fokusgrupper framkommer också att det finns olika uppfattningar inom olika avdelningar när det gäller om myndigheten ska arbeta för social acceptans för gruvnäringen.

Det framgår av den förvaltningspolitiska propositionen att det inte bör vara en uppgift för en myndighet att bedriva opinionsbildning eller företräda särintressen inom sitt verksamhetsområde. Bakgrunden är att det är viktigt att medborgarna har tillit till och förtroende för myndigheterna.<sup>20</sup> Vi anser att det är viktigt att regeringen är tydlig i sin styrning av det näringslivsfrämjande uppdraget och att SGU är tydliga och transparenta när det gäller hur de arbetar med uppdraget och vad syftet är.

## 2.5 Bergsstatens oberoende roll är inte tillräckligt tydlig

Det finns enligt SGU:s instruktion en organisatorisk enhet inom myndigheten som benämns Bergsstaten. Enligt instruktionen ska handläggning och beslut om ärenden som rör prospektering och utvinning av mineral ske inom Bergsstaten. Bergsstaten leds av bergmästaren, som beslutar i frågor enligt minerallagen. Bergmästaren anställs av regeringen.<sup>21</sup>

Ansvarsfördelningen mellan SGU och Bergsstaten beskrivs i SGU:s instruktion. Bergsstaten ansvarar för sina beslut och ansvarar för sin verksamhet inför SGU:s ledning. SGU:s ledning ansvarar inför regeringen att Bergsstaten tilldelas medel och resurser för sin verksamhet och att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt och redovisas på ett tillförlitligt sätt.

Det är viktigt att Bergsstatens roll är tydligt avskild från SGU:s övriga verksamhet för att Bergsstatens beslut ska uppfattas som oberoende och opartiska. Detta gäller generellt för särskilda beslutsorgan, men när det gäller Bergsstaten är det uppenbart att otydlighet kan få negativa konsekvenser. Det beror på att det finns en potentiell målkonflikt mellan SGU:s roll att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom

---

<sup>20</sup> Proposition 2009/10:175. *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt.*

<sup>21</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

mineralområdet och Bergsstatens roll i tillståndsprocessen. SGU har dessutom fått ett allt tydligare uppdrag att främja tillväxt och näringsliv inom mineralsektorn.

Utredningen om en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral har föreslagit att regeringen ser över den organisatoriska formen för Bergsstaten och beslutanderätten för bergmästaren.<sup>22</sup> Utredningen bedömer att antalet ärenden är för få för att Bergsstaten ska bli en egen myndighet, såsom det var innan 2009. Utredningen anser att dagens organisatoriska lösning där Bergsstaten är ett särskilt beslutsorgan vid SGU är en lämplig lösning, men att ansvar och roller för bergmästaren och Bergsstaten behöver förtydligas och oberoendet till SGU stärkas. Utredningen lämnar även olika förslag på hur det kan göras.

Vi instämmer i utredningens förslag. Vi anser att Bergsstatens roll och ansvar är relativt tydligt angivna i SGU:s instruktion, men att de behöver förtydligas. Exempelvis skulle det behöva framgå av instruktionen att Bergsstaten är ett särskilt beslutsorgan och hur ersättare för bergmästaren ska utses. I dagsläget är det SGU:s generaldirektör som utser ersättare för bergmästaren, exempelvis vid semester, tjänsteresa, sjukdom eller annan frånvaro.<sup>23</sup> För närvarande har SGU dessutom en av regeringen tillförordnad bergmästare som tidigare varit avdelningschef på SGU.<sup>24</sup>

Vi bedömer vidare att SGU inte har säkerställt att Bergsstaten är tillräckligt avskild från myndighetens övriga verksamhet. Ett exempel på det är att bergmästaren sitter med i SGU:s ledningsgrupp och chefskollegium. Vi anser att det kan skapa en otydlighet kring ansvar och roller.

Vi har inte undersökt om det här sammantaget påverkar Bergsstatens oberoende i praktiken, och vi har inte heller några indikationer på det. Men vi menar att det innebär en ökad risk för sammanblandning av ansvar och roller. Det gör också att ansvarsfördelningen mellan bergmästaren, Bergsstaten och SGU kan uppfattas som otydlig. Det kan i sin tur påverka förståelsen för och acceptansen av det svenska prövningssystemet. Ett exempel är att media i viss utsträckning blandat ihop SGU:s främjanderoll med de myndighetsutövande uppgifter som bergmästaren ansvarar för efter regeringens beslut att bevilja bearbetningskoncession till Kallak K nr 1.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> SOU 2022:56. *En tryggad försörjning av metaller och mineral.*

<sup>23</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). Arbets- och delegationsordning för Sveriges geologiska undersökning. (Dnr 251–1245/2018).

<sup>24</sup> Regeringsbeslut 2022-07-21. *Vikariat som bergmästare vid Sveriges geologiska undersökning.* (Dnr N2022/016019).

<sup>25</sup> SOU 2022:56. *En tryggad försörjning av metaller och mineral.*

## 2.6 Svårt att bedöma om SGU klarar sitt uppdrag, men användarna är relativt nöjda

Det är svårt att få en bild av hur SGU uppfyller sitt uppdrag utifrån myndighetens årsredovisning. Men vi kan konstatera att användarna är relativt nöjda med den geologiska information som SGU tar fram. Myndighetens egna uppföljningar visar däremot att SGU har svårt klara sitt näringslivsfrämjande uppdrag.

### 2.6.1 Svårt att få en bild av hur väl SGU klarar sitt kärnuppdrag

Vår analys visar att det är svårt att utifrån årsredovisningen avgöra hur väl SGU fullgör sitt kärnuppdrag. Men det framgår av årsredovisningen för 2021 att SGU samlar in ny geologisk information utifrån sin plan för kartläggning, samt att myndigheten har kartlagt och hittat ny information. SGU redovisar exempelvis att de genom kartläggning har hittat och därmed ökat kunskapen om kritiska metaller och mineral i berggrunden och i olika typer av gruvavfall. SGU ger också flera exempel på hur informationen kan användas och vilka behov den kan fylla i samhället.<sup>26</sup>

När det gäller det näringslivsfrämjande uppdraget visar SGU i årsredovisningen för 2021 att mineralstatistik och informationen på webbsidan om gruvor och kritiska mineral har lockat fler läsare än tidigare. SGU skriver vidare i årsredovisningen att prospekteringsintresset för Sverige är det tydligaste resultatet för hur väl SGU har lyckats med uppdraget att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. SGU visar att de har publicerat rapporter och kartläggningar som kan bidra till fler prospekteringar och fler gruvor. Samtidigt framgår det av årsredovisningen att antalet ansökningar om nya undersökningstillstånd minskade under 2021. Även försäljningen av geologisk information till prospektörer minskade, trots att den internationella trenden är att prospekteringen ökar. I våra intervjuer med chefer på SGU framkommer att Sverige har sjunkit i prospekteringsrankingen, som bland annat utgår från tillgång på geologisk information och säkerhet i tillståndsprocessen. SGU förklarar den negativa utvecklingen bland annat med externa faktorer som osäkerhet i tillståndsprocesserna.

### 2.6.2 SGU:s målgrupper är relativt nöjda men ser förbättringspotential

SGU:s målgrupper finns både inom den offentliga och den privata sektorn. Inom den offentliga sektorn handlar det bland annat om kommuner, länsstyrelser, myndigheter och universitet och högskolor. Inom den privata sektorn handlar det om exempelvis mineralnäring, vattennäring, mark- och fastighetsägare och

---

<sup>26</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

entreprenörer. Övriga målgrupper är exempelvis opinionsbildare och allmänheten.<sup>27</sup>

SGU har tre användarråd för informationsutbyte och diskussion, nämligen Gruvnäringsrådet, Prospekteringsrådet och Samhällsbyggnadsrådet. I Gruvnäringsrådet representeras företag, myndigheter, forskare och intresseorganisationer av betydelse för gruv- och mineralsektorn. I Prospekteringsrådet ingår ett representativt urval av företag, som prospekterar eller planerar att prospektera samt branschorganisationen SveMin. I Samhällsbyggnadsrådet representeras myndigheter, länsstyrelser, kommuner, forskare, konsulter, samt företag och branschorganisationer inom samhällsplanering och byggande.

Både SGU:s användarundersökning<sup>28</sup> och Statskontorets skriftliga frågor till ledamöter i SGU:s användarråd visar att målgrupperna i huvudsak har en positiv syn på myndigheten och är nöjda med den geologiska information som den tar fram. Men de ser även att det finns förbättringspotential. Framför allt visar båda dessa undersökningar att målgrupperna efterfrågar ännu mer stöd i att använda informationen. En återkommande synpunkt i vår undersökning är att den information som SGU producerar och förmedlar är svår att förstå, särskilt för de offentliga aktörerna och för verksamheter som inte själva har geoteknisk och geologisk kompetens. Det krävs nämligen ofta att den som använder informationen också vidareutvecklar den för att den ska vara användbar.

Vår undersökning visar också att ledamöterna i användarråden anser att SGU borde prioritera karteringsverksamheten, alltså att samla in geologisk information, högre än i dag. Särskilt aktörer inom gruvnäringen uttrycker detta behov. Ledamöterna i Gruvnäringsrådet tar upp att SGU verkar ha prioriterat ner mineralnäringen, vilket bland annat visar sig i att kartering av metall och mineral har minskat till förmån för annan verksamhet. De uppfattar även att Bergsstatens verksamhet har försämrats.

Prospekteringsrådets ledamöter har olika uppfattningar om utvecklingen över tid. Men även vissa av dessa ledamöter tar upp försämringar när det gäller kartering av mineral och metall och tillgänglighetsförändring av sådan information.

Ledamöterna i Samhällsbyggnadsrådet har däremot en positiv upplevelse av SGU:s förändring över tid. De nämner bland annat att SGU har blivit bättre på att agera som en stödjande funktion till samhället, utifrån samverkan med intressenter, och genom att ta fram och förmedla geologisk information. De anser även att det är positivt med mer digitalisering.

---

<sup>27</sup> Dokument från SGU via e-post den 4 maj 2022. *Intressentanalys: intressenter, nyckelfrågor och dialog.*

<sup>28</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021.*



### 2.6.3 SGU har svårt att nå sina egna mål - särskilt inom mineralområdet

Vår genomgång av SGU:s tertiärluppföljning för helåret 2021 visar att SGU endast nådde ungefär hälften av de verksamhetsmål som myndigheten själv har satt upp. SGU har haft särskilt svårt att nå de mål som avdelningen Mineralresurser var huvudansvarig för. Sammantaget uppnådde avdelningen Mineralresurser endast 2 av sina 12 mål. Inget av de 5 målen som hör till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser uppnåddes. Dessa 5 mål har samtliga sin grund i regeringsuppdrag. Det handlar om att SGU under 2021 inte har:

- Tagit fram och publicerat en webbaserad handledning för ansökan om förlängning av undersökningstillstånd
- Tagit fram ett koncept för att generera användarstyrt tillhandahållande av prospekteringsinformation samt gjort en utvärdering av konceptet tillsammans med branschen
- Tagit fram en struktur för lagring i och uttag från databas för information om mineralförekomster och gruvavfall
- Tagit fram en plan för att peka ut riksintressen avseende kritiska mineralfyndigheter
- Etablerat ett nytt arbetssätt för omvärldsbevakning i syfte att identifiera utveckling och förändring ur ett internationellt perspektiv.

Enligt uppgifter från SGU genomför myndigheten dessa åtgärder under 2022, förutom att ta fram ett koncept för att generera användarstyrt tillhandahållande av prospekteringsinformation.<sup>29</sup>

Avdelningen Mineralresursers verksamhetsplan för 2022 lyfter fram att avdelningen kommer att ha svårt att även under 2022 fullgöra uppgiften att främja en hållbar tillväxt och företagande inom sektorn. Bland annat står det i planen att avdelningen i dagsläget inte har personella resurser för att göra ett fullgott jobb som expertmyndighet och att de inte har möjlighet att bedriva något utvecklingsarbete. I avdelningens verksamhetsplan står också att det är oklart om de har resurser för att slutföra olika mål och aktiviteter. Det gäller till exempel arbetet med att utveckla och förbättra SGU:s föreskrifter när det gäller mineral-försörjningsfrågor.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23.

<sup>30</sup> Dokument från SGU via epost den 1 juni 2022. *Verksamhetsplan år 2022 avdelningen Mineralresurser.*

## 2.7 Svårigheter att upprätthålla kompetens riskerar att göra det svårt för SGU att klara uppdraget framöver

Vi bedömer att den geologiska kompetensen är myndighetens viktigaste resurs, och helt avgörande för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag. SGU är Sveriges expertmyndighet på området, och det är viktigt att staten behåller geologisk expertkompetens, bland annat med tanke på att den strategiska betydelsen av metaller och mineral har ökat. Det är också viktigt att SGU har geologisk kompetens inom de olika områden där regeringen kan behöva myndighetens stöd, eftersom omvärldsfaktorer kan påverka regeringens prioriteringar. Men det finns tecken på att myndigheten kan få svårt att upprätthålla den geologiska kompetensen. Vidare försvårar regeringens styrning med tillfälliga medel myndighetens planering och kompetensförsörjning.

### 2.7.1 Indikationer på att den geologiska kompetensen inte kan upprätthållas

Vår analys visar att SGU under de senaste åren har minskat resurserna till insamling och bearbetning av geologisk information. Vi har inte kunnat bedöma hur det påverkar myndighetens möjligheter att upprätthålla tillräcklig geologisk kompetens för insamlingsverksamheten. Men SGU:s ledning bedömer att resurserna för den kartläggande verksamheten har minskat till en alltför låg nivå. Samtidigt ger ledningen en tydlig bild av att den kartläggande verksamheten kommer att behöva skäras ner ytterligare i takt med att myndigheten genomför satsningar på it-utveckling de kommande åren. Det framgår även av myndighetens plan för kartläggning att arbetet med it och digitalisering kan påverka om SGU når målen i planen eller inte. Det framgår att planen kommer att behöva revideras på grund av omprioriteringar för att finansiera it-utvecklingen. Men det framgår inte vilka omprioriteringar det handlar om eller hur stora de blir.<sup>31</sup>

I våra övriga intervjuer och i fokusgrupper med medarbetare på SGU framkommer även synpunkten att sakverksamheten riskerar att bli så slimmad att myndigheten inte kan bevara kompetensen inom alla geologiska discipliner. Det behövs nämligen en kritisk massa inom varje geologisk disciplin för att kunna upprätthålla kompetensen. Avdelningen Mineralresurser skriver också i sin verksamhetsplan för 2022 att det finns en starkt ökad risk att nyckelpersonal söker sig till det privata näringslivet.

SGU behöver arbeta långsiktigt med sin kompetensförsörjning, eftersom det finns särskilda utmaningar med att hitta och behålla rätt kompetens. Företrädare för HR-funktionen uppger till oss att kompetensförsörjningen är en utmaning och att den behöver bli mer strategisk och långsiktig. Det handlar både om att attrahera och

---

<sup>31</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Plan för geologisk kartläggning 2021–2027*. (Dnr 21–2488/2020).

behålla medarbetare och att verka för att det utbildas geologer. Flera medarbetare förklarar i våra fokusgrupper att det tar tid att bygga upp kompetensen. Ett problem är att nyexaminerade geologer sällan kan fungera självständigt på SGU, eftersom arbetet kräver flera års erfarenhet i fält. Ett annat problem är att det finns mycket nischad kompetens och ett stort personberoende. Det gör att det är svårt att ersätta den kompetensen om personer slutar. Enligt företrädare för SGU är det ett problem för hela branschen att fälterfarenhet saknas.

### 2.7.2 Tillfälliga medel för särskilda satsningar försvårar SGU:s planering och kompetensförsörjning

SGU:s ledning anser att regeringens styrning är kortsiktig, ryckig och splittrad. Ledningen efterfrågar mer långsiktighet och stabilitet i finansieringen av myndigheten. De vill ha ett högre förvaltningsanslag, med friare användningsmöjligheter, i stället för stora resurser knutna till specifika tillfälliga regeringsuppdrag. Ledningen anser att regeringen kan underlätta planering och kompetensförsörjning genom att ge uppdrag som varar under en längre tidsperiod och med en finansiering som långsamt ökar och långsamt minskar, om regeringen ändå vill ge större regeringsuppdrag villkorade med särskilda tillfälliga medel.

De stora regeringsuppdragen med tillfälliga medel gör det svårt för SGU att planera och styra sin verksamhet, och även att bibehålla den geologiska kompetensen på myndigheten. Det är ofta specifik och olika slags geologisk kompetens som behövs för de olika uppdragen. Det gör att SGU behöver anställa ny personal för att klara av att genomföra regeringsuppdragen. Men det är svårt för myndigheten att anställa personal för en så kort tidsperiod, och när ett uppdrag tar slut kanske den specifika kompetensen inte behövs i samma omfattning. Ett exempel är grundvattenuppdraget, där SGU fick säga upp anställda när uppdraget var slutfört.

Kompetensförsörjningen till tillfälliga regeringsuppdrag kommer dessutom att bli svårare när LAS förändras så att myndigheten behöver tillsvidareanställa visstidsanställda redan efter ett år. En annan konsekvens av regeringsuppdragen är att personer inom myndigheten med rätt kompetens för regeringsuppdraget behöver flyttas från andra uppgifter. Dessa andra delar av verksamheten riskerar då att bli lidande. Det gör bland annat att SGU får svårare att följa sin plan för den kartläggande verksamheten.



### 3 SGU:s operationalisering av sitt uppdrag och arbete med att prioritera

I detta kapitel presenterar vi vår analys av hur SGU bryter ner regeringens styrning till egna mål och hur de använder sin verksamhetsstrategi, verksamhetsplanering och plan för kartläggning för att styra sin verksamhet. Vi fokuserar särskilt på hur SGU i sin interna styrning hanterar uppdraget att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Vi redogör vidare för hur SGU arbetar med att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten och att utveckla verksamheten.

Vår huvudsakliga iakttagelse är att SGU behöver en tydligare inriktning för sin verksamhet, med tydligare prioriteringar på myndighetsnivå och bättre målstyrning. Vår analys visar även att SGU ännu inte arbetar sammanhållet i verksamheten så att de kan prioritera utifrån ett helhetsperspektiv. Exempelvis har myndigheten inte fått funktioner på plats som kan leda arbetet med att samlat analysera samhällets behov av geologisk information och arbeta med myndighetsövergripande verksamhetsutveckling.

Statskontoret ser positivt på det utvecklingsarbete som SGU har inlett, och som till viss del syftar till att skapa förutsättningar för att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv. Men vi konstaterar att mycket av detta utvecklingsarbete endast ligger i startgroparna och att det är viktigt att det verkligen leder till förbättringar.

#### 3.1 Sammanfattande iakttagelser

- Myndighetens verksamhetsstrategi och verksamhetsplaner ger inte organisationen den riktning som behövs. De tydliggör inte innebörden av SGU:s främjandeuppdrag, och inte heller hur myndigheten prioriterar mellan avdelningar och verksamhetsområden.
- SGU arbetar med att ta fram en ny verksamhetsstrategi, men arbetet har en bred ansats. Därmed riskerar strategin att inte bli ett lika konkret stöd för att prioritera i verksamheten som det var tänkt.
- SGU har arbetat med att förbättra verksamhetsplanen, men arbete kvarstår. SGU har många verksamhetsmål, utan inbördes prioritering. De är i huvudsak mål för vilka aktiviteter som ska genomföras och inte mål för vad aktiviteterna ska resultera i. Vi bedömer att verksamhetsplanerna inte heller är särskilt styrande för det operativa arbetet.
- SGU:s plan för kartläggning är viktig för att styra myndighetens kartläggande verksamhet och behöver integreras i myndighetens övriga styrning. SGU har

tagit steg mot att integrera planen för kartläggning i myndighetens verksamhetsplanering, men arbete kvarstår.

- Statskontoret anser att SGU inriktar sitt utvecklingsarbete mot relevanta problem och att det kommer att ge bättre förutsättningar för att prioritera i verksamheten som helhet. Men vi anser att utvecklingsarbetet går för långsamt, vilket delvis beror på att en del utvecklingsprojekt startar utan att det finns resurser att genomföra dem enligt plan.
- SGU har ännu inte någon funktion på plats för att göra en samlad och systematisk analys av samhällets behov. Det finns inte heller någon funktion som arbetar med verksamhetsutveckling för myndigheten som helhet.

### 3.2 SGU:s verksamhetsstrategi ger inte tillräcklig vägledning, men SGU arbetar med att ta fram en ny

SGU har under 2022 arbetat med att ta fram en ny verksamhetsstrategi. Strategin ska på ett bättre sätt än tidigare kunna ligga till grund för myndighetens prioriteringar samt tydliggöra kopplingen mellan regeringen styrning och verksamhetsplanen. Statskontoret ser positivt på dessa ambitioner, eftersom vi bedömer att den nuvarande verksamhetsstrategin inte tillräckligt tydligt gör det. Vi anser också att det bör framgå av den nya verksamhetsstrategin vad myndighetens näringslivsfrämjande uppdrag innebär.

#### 3.2.1 Nuvarande verksamhetsstrategi ger inte stöd för prioriteringar

Den nuvarande verksamhetsstrategin speglar i stort SGU:s instruktionsenliga uppdrag. Men den skulle bli mer användbar för SGU om den fungerade som ett stöd för prioriteringar och som en tydligare länk mellan myndighetens övergripande uppdrag och verksamhetsplanen. Detta är också SGU:s ambition med den nya verksamhetsstrategin som myndigheten håller på att ta fram. Vi anser också att det är viktigt att SGU i sin verksamhetsstrategi tydligare anger vad just uppdraget att främja en hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn innebär.

I SGU:s nuvarande verksamhetsstrategi framgår bland annat myndighetens vision och strategiska mål. SGU har följande vision om vad myndigheten ska bidra till i samhället:

*”Geologi för ett hållbart samhälle: Sverige har en hållbar samhällsutveckling. Mark- och vattenområden används och utvecklas för de ändamål de är bäst lämpade. Mineralnäringen och andra naturresursbranscher är livskraftiga och ansvarstagande.”<sup>32</sup>*

---

<sup>32</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2019). *Verksamhetsstrategi*. (Dnr 21–1527/2019).

SGU har därutöver tre strategiska mål som ska ge verksamheten en långsiktig och strategisk riktning:

1. SGU visar vägen för en hållbar användning av jord, berg och grundvatten i en föränderlig värld
2. SGU är ledande för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser, samt främjar hållbar tillväxt och företagande
3. SGU är en attraktiv, utåtriktad, effektiv och betydelsefull myndighet.

Vi anser att de första två strategiska målen tillsammans fångar kärnan i SGU:s instruktionsenliga uppdrag, men att de inte innebär någon konkretisering av uppgifterna i instruktionen.

Det andra strategiska målet innehåller båda aspekterna av SGU:s uppgift att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Det gäller alltså dels att tillhandahålla geologisk information och därmed skapa goda förutsättningar för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser, dels att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Men texten som utvecklar innebörden av målet handlar inte om hållbar tillväxt och företagande, utan endast om aspekter som gäller hållbart nyttjande av mineralresurser. Det innebär att SGU inte på ett tydligt sätt anger vad just uppdraget att främja en hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn innebär och till exempel vilken typ av insatser som myndigheten ska göra inom det området.

### 3.2.2 Ny verksamhetsstrategi är tänkt att tydliggöra prioriteringar, men SGU har valt ett mycket brett angreppssätt

Den nya strategin är tänkt att ange prioriteringar och långsiktiga mål. Tanken är vidare att kopplingen mellan verksamhetsstrategin och verksamhetsplaneringen ska bli tydligare. Verksamhetsstrategin ska kunna användas för att prioritera i verksamheten. Vi anser att det är en bra ambition. Den nya verksamhetsstrategin ska ersätta samtliga strategier som finns i dagsläget (näringspolitisk strategi, kommunikationsstrategi, hållbarhetsstrategi, digitaliseringsstrategi). Vi ser positivt också på detta, eftersom det gör att styrningen blir mer renodlad och samlad.

Vi uppfattar däremot att angreppssättet med att ta fram den nya strategin har varit mycket brett, trots att ambitionen med den nya verksamhetsstrategin är att göra den just tydligare och mer konkret. SGU har utgått från globala trender i arbetet med den nya verksamhetsstrategin. Därefter har projektgruppen som arbetat med verksamhetsstrategin genomfört en enkätundersökning till hela myndigheten och workshoppar med avdelningarnas ledningsgrupper. Utifrån det har de tagit fram ett antal fokusområden som ska ligga till grund för verksamhetsstrategin. De fokusområden som projektgruppen tillsammans med ledningsgruppen tagit fram är:

- Resiliens och klimatomställning
- Hållbar näringslivsutveckling

- Energi och georesurser
- Digital transformation
- Styrning, kommunikation och kompetens.

Ledningsgruppen har i december 2022 ännu inte fattat beslut om dessa.<sup>33</sup>

Vi bedömer att det är viktigt att SGU ser till att det breda angreppssättet inte leder till att själva verksamhetsstrategin får ett för brett perspektiv. Då skulle den inte bli så tydlig och konkret som var tanken, och inte heller bli ett verktyg för att prioritera i verksamheten. Statskontoret vill också lyfta fram att det är viktigt att verksamhetsstrategin utgår från regeringens styrning, särskilt med tanke på att SGU redan uppfattar att uppdraget är så brett.

### 3.3 Verksamhetsplanen ger ingen tydlig inriktning för verksamheten

Statskontoret anser att inte heller SGU:s verksamhetsplan tydliggör myndighetens övergripande prioriteringar. Vi anser inte att de många och detaljerade aktivitetsmålen ger någon tydlig vägledning om vad myndigheten vill uppnå.

Verksamhetsplanen är inte heller det som i huvudsak styr vad medarbetarna gör. Vi ser positivt på att SGU arbetar med att integrera myndighetens plan för kartläggning i myndighetens verksamhetsplanering på ett bättre sätt.

#### 3.3.1 SGU har mål på många nivåer

SGU:s övergripande vision och strategiska mål ska konkretiseras i myndighetens verksamhetsplaner. SGU har en strategisk och en operativ verksamhetsplanering:

- Den strategiska planeringen syns i den myndighetsgemensamma verksamhetsplanen där myndigheten anger både treåriga och ettåriga mål för de olika verksamhetsområdena.
- Den operativa planeringen syns i avdelningarnas egna verksamhetsplaner som innehåller olika aktivitetsmål.

Myndighetens mål och prioriteringar ska framgå i dessa styrdokument. På vissa avdelningar har dessutom varje enhet en handlingsplan.<sup>34</sup>

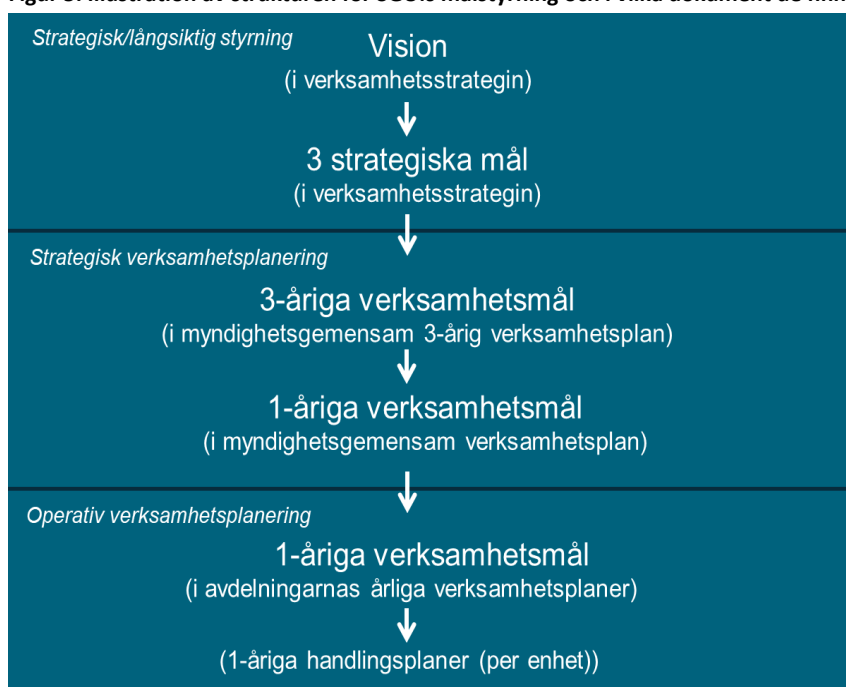
---

<sup>33</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 9 september 2022; SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23 samt svar från SGU via e-post den 9 januari 2023.

<sup>34</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Verksamhetsplan 2021–2023*. (Dnr 21–604/2021).



Figur 5. Illustration av strukturen för SGU:s målstyrning och i vilka dokument de finns.



Källa: Statskontorets bild av styr-/målkedjan utifrån SGU:s styrdokument.

SGU har sammantaget mål på många olika nivåer. När Statskontoret gjorde sin förra myndighetsanalys av SGU 2013 hade endast två av fem avdelningar formulerat mål för sin verksamhet och det saknades en tydlig koppling mellan de övergripande målen för myndigheten som helhet och de mål som respektive avdelning formulerade. Men nu har alla avdelningar mål för sina verksamheter och det finns en tydligare koppling mellan målen på de olika nivåerna. Flera enhetschefer i vår skriftliga undersökning tar också upp att verksamhetsplaneringen har blivit bättre på så sätt att kopplingen mellan treårsmålen och ettårsmålen har blivit tydligare. De anser att även strukturen för verksamhetsplaneringen har blivit bättre och även samarbetet mellan sak- och stödverksamheten.

Våra intervjuer inom SGU och våra fokusgrupper med medarbetare visar tydligt att det inte är den formella styrningen och verksamhetsmålen som i huvudsak styr vad medarbetarna gör. Styrdokument, beslut, mål och prioriteringar verkar inte få fullt genomslag i arbetet.

### 3.3.2 Verksamhetsplanen tydliggör inte prioriteringarna

I våra intervjuer är det många som uttrycker att SGU har svårt att prioritera inom sitt uppdrag. Våra intervjupersoner kan beskriva vad de ser som allra högst prioriterat, men de har betydligt svårare att beskriva vad de uppfattar som lågt prioriterat. Flera påpekar också att myndigheten inte är bra på att prioritera bort saker, utan vill fortsätta göra allting och agerar som att allt är högt prioriterat.

SGU:s verksamhetsplan slår fast att verksamhetsplanen är ”det styrande dokument som speglar myndighetsledningens övergripande prioriteringar” och att där ”sammanfattas och förtydligas myndighetens prioriteringar”.<sup>35</sup> Men vi bedömer att SGU:s verksamhetsplan inte ger organisationen tydliga prioriteringar.

Vi konstaterar att SGU inte gör några prioriteringar mellan de olika verksamhetsområdena eller mellan de olika strategiska målen. Organisationen får därför inte någon vägledning i vilka större myndighetsövergripande prioriteringar som gäller.

SGU uttrycker däremot prioriteringar för vissa verksamhetsområden. Dessa är något mer precisa och ger därför viss vägledning inom respektive verksamhetsområde. De handlar om prioriteringar för remisshanteringen, deltagande i projekt eller samarbeten, arbetsmiljöfrågor samt vikten av att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

### 3.3.3 SGU har många detaljerade aktivitetsmål – utan inbördes prioritering

I SGU:s verksamhetsplan för 2021–2023 finns 32 treåriga verksamhetsmål och 31 ettåriga verksamhetsmål för 2021 som sammanlagt blir cirka 70 mål om man räknar in delmålen för respektive ettårigt verksamhetsmål. Verksamhetsplanen anger inte någon prioritering av vilka av målen som är viktigast för myndigheten att nå.

Målen i verksamhetsplanen är dessutom oftast aktiviteter och åtgärder, snarare än utfallsmål. Att målen är så många och detaljerade gör sammantaget att riktningen blir otydlig, det vill säga att det är otydligt vad myndigheten vill uppnå med alla aktiviteter. Våra fokusgrupper visar också att medarbetare efterfrågar en tydligare målbild för myndigheten och en tydligare riktning, som visar vart man som myndighet är på väg. I vår undersökning bland enhetschefer påpekar dessutom nästan alla att verksamhetsmålen är för ambitiösa eller för högt satta.

Vi anser att det saknas en viktig länk i målkedjan mellan å ena sidan dessa detaljerade aktivitetsmål och å andra sidan SGU:s mycket övergripande strategiska mål och regeringens mål och krav. Statskontoret anser att SGU bör ha ett fåtal verksamhetsmål som visar vad myndigheten vill uppnå och hur det ska bidra till att nå de strategiska målen, närma sig visionen samt nå de mål och krav som regeringen har för myndigheten.

---

<sup>35</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Verksamhetsplan 2021–2023*. (Dnr 21–604/2021).

Vi anser att SGU behöver formulera de mål som är mest relevanta för myndighetens verksamhet. Men några exempel på den typ av mål för kärnuppdraget som vi bedömer skulle kunna fungera är:

- Vi genomför den verksamhet som vi planerat i planen för kartläggning
- Vi kartlägger mer geologisk information
- Den geologiska information vi tar fram används i hög utsträckning
- Användarna är nöjda med den geologiska information vi förmedlar
- Våra användare upplever att våra regler och rutiner är enkla
- Prospekteringsintresset för Sverige är högt

Utifrån den typen av mål går det ta fram resultatindikatorer för att följa hur väl myndigheten når målen. Vi bedömer att myndigheten behöver ta fram sådana indikatorer. Exempel på resultatindikatorer kan vara andelen genomförda kartläggningsinsatser av de som planerats, ett urval av de mått på mängden insamlad information som nu nämns i årsredovisningens brödtext, Sveriges placering i prospekteringsrankingen samt svar från intressentundersökningar om hur SGU:s målgrupper uppfattar den geologiska information som myndigheten förmedlar samt hur de uppfattar regler och rutiner.

I Statskontorets myndighetsanalys av SGU 2013 påpekade vi att verksamheten hade brister i den interna styrningen och den interna uppföljningen.<sup>36</sup> Regeringen gav därefter SGU i uppdrag att bland annat utveckla mål och resultatmått för SGU:s uppdrag i instruktionen.<sup>37</sup> Det verkar ha medfört att SGU har utvecklat en alltför invecklad intern styrning. 2018 påpekade SGU:s internrevision att styrningen via mål och indikatorer var mycket detaljerad och att dessa mål och indikatorer i högre grad bör knyta an till SGU:s strategiska mål och vision.<sup>38</sup> SGU arbetar med att förbättra den interna styrningen. Men vår utredning visar att SGU behöver fortsätta arbetet med att få fram verksamhetsmål som ger verksamheten en riktning mot vad myndigheten ska uppnå.

### 3.3.4 Otydlighet kring vilka verksamhetsmål som gäller

Det finns viss otydlighet om vilka verksamhetsmål som SGU haft 2022. När vi efterfrågat 2022 års verksamhetsplan har vi fått olika besked om huruvida det finns någon sådan eller inte. Vi har också vid olika tidpunkter fått olika dokumentet som visar myndighetens mål för året. Det är också flera enhetschefer som i vår under-

---

<sup>36</sup> Statskontoret (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>37</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2014 och 2015 avseende Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>38</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2018). *Intern styrning och kontroll*. (Dnr 24–2722/2018).

sökning nämner att verksamhetsplanen tas fram för sent och att det skapar problem för hur de ska prioritera.

Detta visar att SGU inte använder verksamhetsmålen för att styra verksamheten. En förutsättning för att målen ska vara styrande för arbetet är att de finns på plats inför årets start och är väl kända i organisationen. Att de myndighetsgemensamma målen är väl kända i hela myndigheten kan också vara ett verktyg för att stärka helhetsperspektivet inom myndigheten.

### 3.4 Planen för kartläggning är viktig för styrningen av den kartläggande verksamheten

En av SGU:s allra viktigaste uppgifter är att samla in geologisk information. Vi anser att det är viktigt att SGU:s plan för kartläggning integreras i myndighetens övriga styrning för att den ska få en tillräckligt styrande funktion. SGU har tagit steg mot att integrera planen för kartläggning bättre i myndighetens verksamhetsplanering och uppföljning, men arbete kvarstår.

#### 3.4.1 Mål för den kartläggande verksamheten finns i SGU:s plan för kartläggning

Utöver de verksamhetsmål som finns i verksamhetsplanen har SGU också en plan för kartläggning, som myndigheten har tagit fram på uppdrag av regeringen.<sup>39</sup> Planen visar målen för den kartläggande verksamheten. I planen för kartläggning finns mål för respektive år som handlar om vilken typ av kartläggning de ska göra samt en plan för vilka kartläggningsprojekt som ska genomföras och när.

Planen för kartläggning är med andra ord helt central i styrningen av myndighetens uppgift att samla in geologisk information. Vi anser att det därför också är viktigt att SGU integrerar målen i planen för kartläggning med myndighetens verksamhetsplanering. SGU behöver också följa upp om de följer planen i sin verksamhetsuppföljning och redovisa det i sin resultatredovisning till regeringen.

#### 3.4.2 Planen för kartläggning integreras alltmer i verksamhetsplaneringen – men arbete kvarstår

Våra intervjuer på SGU visar att myndigheten strävar efter att integrera planen för kartläggning i verksamhetsplaneringen- och uppföljningen. Men hittills har det skett på en mycket generell nivå. I den myndighetsgemensamma verksamhetsplanen för 2021–2023 hänvisar visserligen SGU till planen för kartläggning i sitt mål för informationsinsamling. Men verksamhetsmålen handlar ändå inte om hur mycket och vad de har kartlagt, utan endast om olika aktiviteter som ska skapa förutsättningar för insamling. I tertialuppföljningen för 2021 gör

---

<sup>39</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Plan för geologisk kartläggning 2021–2027*. (Dnr 21–2488/2020).

SGU också en mycket övergripande bedömning av hur väl myndigheten har lyckats med insamlingsmålen.<sup>40</sup>

Vår bild är att planen för kartläggning i högre utsträckning har integrerats i verksamhetsplaneringen- och uppföljningen under 2022. I SGU:s tertialuppföljningar 2022 ska myndigheten bedöma statusen för insamlingsverksamhet för tillhandahållande av geologisk information för samhällets behov och för insamlingsverksamhet för hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Myndigheten planerar att bedöma båda målen mot SGU:s plan för kartläggning. Detta innebär att SGU också kommer att följa upp detta i sin tertialuppföljning där de ska bedöma måluppfyllelsen.

Men arbetet med att integrera planen för kartläggning i verksamhetsplaneringen försvåras av att SGU inte verkar hinna uppdatera planen för kartläggning så att den kan ligga till grund för verksamhetsplaneringen för 2023. I december 2022 är planen för kartläggning fortfarande inte helt färdigställd.<sup>41</sup>

### 3.5 SGU utvecklar arbetet med att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv, men har hittills haft svårt med det

SGU har svårt att göra prioriteringar för myndigheten som helhet och arbeta strategiskt med verksamhetsutveckling. Men flera av SGU:s pågående utvecklingsprojekt syftar till att skapa bättre förutsättningar för att kunna göra mer strategiska prioriteringar inom myndigheten, vilket vi ser positivt på.

#### 3.5.1 SGU behöver bättre helhetssyn och mer samarbete mellan verksamhetens olika delar

Ett återkommande tema i våra intervjuer med både chefer och medarbetare vid SGU är att myndigheten behöver få ihop verksamheten till ”ett SGU”. De intervjuade efterlyser en starkare vi-känsla där alla har helhetsbilden, ser sitt bidrag till helheten och drar åt samma håll. Det handlar om att man inom myndigheten behöver bli bättre på att samarbeta och ta hjälp av varandra mellan avdelningar och mellan enheter, samt att prioritera och styra mer sammanhållet på myndighetsnivå.

Detta försvåras av att det finns en intern konkurrens om resurser. Vissa chefer och medarbetare tycker exempelvis att resurser borde omfördelas från it och stödverksamhet till sakavdelningarna, medan andra anser att det är nödvändigt att göra precis tvärtom. Myndighetens chefer upplever att de har brist på resurser och har svårt att klara sina uppgifter, vilket bidrar till att de ibland värnar sin egen verksamhet snarare än ser till vad som är bäst för helheten. Men företrädare för SGU:s

---

<sup>40</sup> Exceldokument från SGU via e-post den 10 juni 2022. *VP 2021 T3-rapportering*.

<sup>41</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 16 december 2022.

ledning uppfattar ändå att verksamheten har tagit stora steg mot att ha mer helhetsperspektiv.<sup>42</sup>

Brister när det gäller helhetssyn och prioriteringsförmåga samt konkurrens och bristande samarbete mellan avdelningarna var något som Statskontoret uppmärksammade som problem redan i myndighetsanalysen 2013.<sup>43</sup> Vi har svårt att bedöma om det har blivit bättre eller sämre sedan dess, men vi ser att problemet finns kvar.

### 3.5.2 SGU har ännu inte en funktion på plats för att göra en samlad analys av samhällets behov

I SGU:s uppdrag ingår att samla in geologisk information utifrån samhällets behov. En grundläggande förutsättning för att kunna göra det är att myndigheten har gjort en samlad analys av samhällets behov. Denna analys kan sedan ligga till grund för verksamheten och göra det möjligt att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv. I Statskontorets myndighetsanalys av SGU 2013 bedömde vi att kartläggningen av samhällets behov inte gjordes tillräckligt systematiskt och samlat, eftersom ansvaret för att kartlägga behoven låg på de olika avdelningarna. Vi rekommenderade då att SGU regelbundet och systematiskt ska utreda och redovisa samhällets behov av geologisk information.

Vår utredning visar att SGU fortfarande inte har någon samlad analys av samhällsbehoven. Vi bedömer att myndigheten inte arbetar tillräckligt med att säkerställa att de utgår från och prioriterar samhällets behov, på kort och lång sikt. SGU:s omvärldsbevakning och arbete med att analysera samhällets behov av geologisk information sker fortfarande på avdelningsnivå. I våra intervjuer framkommer att dessa analyser genomförs på olika sätt och att det inte finns någon struktur för de enskilda medarbetarna att återrapportera vad de fångar upp till myndigheten centralt. Detta gör att SGU inte får någon övergripande, samlad bild utifrån sina olika omvärldsanalyser.

SGU har själva identifierat att de behöver bli bättre på att kartlägga samhällets behov av geologisk information och att det är ett problem att den analysen inte sker på myndighetsnivå. Under 2022 har SGU haft som mål att skapa en marknadsfunktion.<sup>44</sup> Tanken är att marknadsfunktionen mer samlat och systematiskt ska analysera samhällets behov av geologisk information. Myndigheten ska därmed få en samlad bild av samhällets behov av geologisk information och kunna styra mer utifrån användarnas behov. Det som framkommer i dessa analyser är också tänkt att ligga till grund för att uppdatera planen för kartläggning.

---

<sup>42</sup> SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23.

<sup>43</sup> Statskontoret. (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>44</sup> Dokument (mall) från SGU via e-post den 20 maj 2022. *Tertialuppföljning 1 år 2022*.

Men arbetet med att få marknadsfunktionen på plats har dragit ut på tiden. Formellt sett finns funktionen på enheten Kommunikation och marknad på avdelningen Lednings- och verksamhetsstöd. I våra intervjuer framkommer att funktionen ännu inte har bemannats och att det inte finns någon som kan leda och driva på arbetet med att starta den. Det finns därför ingen samlad analys av samhällets behov som kan ligga till grund för att uppdatera planen för kartläggning för 2023.

### 3.5.3 SGU använder inte sina strategier och samordnare på ett tillräckligt strategiskt sätt

Det är viktigt att SGU arbetar myndighetsövergripande med strategiska frågor och verksamhetsutveckling för att kunna prioritera i verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv. Men SGU har ingen särskild funktion som leder verksamhetsutvecklingen. SGU har ett antal strategier, men de arbetar inte med strategisk verksamhetsutveckling generellt, utan finns inom vissa specifika områden. Vår bild är att SGU:s strategier och samordnare inte har fått tillräckliga förutsättningar för att arbeta strategiskt och verksamhetsövergripande.

Det finns tre strategier inom SGU, nämligen en FoU-strateg, en digitaliseringsstrateg och en hållbarhetsstrateg. Det finns även en internationell samordnare. Av arbetsordningen framgår att strategierna ska driva och utveckla strategiskt viktiga frågor på en myndighetsövergripande nivå. Den internationella samordnaren ska samordna SGU:s internationella engagemang, med tonvikt på EU.<sup>45</sup> Strategierna uppger i intervjuer med oss att de till exempel vill arbeta med att analysera yttre förhållanden och identifiera vad som är prioriterat att driva i verksamheten. De vill även analysera vilka problem och utmaningar som finns och var det saknas kompetens, samt föreslå lösningar.

Strategierna är placerade på olika avdelningar och rapporterar till respektive avdelningschef.<sup>46</sup> Strategierna upplever själva att detta gör det svårt att arbeta strategiskt på det sätt som arbetsordningen beskriver, bland annat för att det är svårt att få en överblick över vad som händer i andra delar av organisationen. Den internationella samordnaren är placerad på en enhet på avdelningen Mineralresurser. Det innebär att det finns två chefer mellan samordnaren och generaldirektören trots att samordnaren enligt arbetsordningen rapporterar direkt till generaldirektören. Varken strategierna eller samordnaren ingår i myndighetens ledningsgrupp.<sup>47</sup> Men strategierna rapporterar ändå till

---

<sup>45</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Arbets- och delegationsordning för Sveriges geologiska undersökning*. (Dnr 251–1245/2018).

<sup>46</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Arbets- och delegationsordning för Sveriges geologiska undersökning*. (Dnr 251–1245/2018).

<sup>47</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Arbets- och delegationsordning för Sveriges geologiska undersökning*. (Dnr 251–1245/2018).

ledningsgruppen samt ingår i myndighetens chefskollegium och sina respektive avdelningsledningsgrupper.<sup>48</sup>

Strategerna och samordnaren har uppmärksammat ledningen på problemet och lämnat förslag på alternativa sätt att organisera detta. Det handlar exempelvis om att upprätta en stab med strateger och samordnare.

Vi ser positivt på att SGU har utsett en internationell samordnare. Men vi ser en risk att samordnarens arbete och kontakterna med Regeringskansliet blir alltför fokuserade på mineralområdet. Det följer av att samordnaren är placerad på avdelningen Mineralresurser och själv har uppgett att kontakterna med Regeringskansliet mest handlar om mineralområdet.

#### 3.5.4 Utvecklingsarbete ska ge bättre förutsättningar för strategiska prioriteringar i verksamheten

Flera delar av SGU:s utvecklingsarbete syftar till att skapa bättre förutsättningar för att kunna göra strategiska prioriteringar inom myndigheten. Det gäller inte minst det nya affärssystemet med ny budget- och ekonomimodell, den nya marknadsfunktionen samt en ny verksamhetsstrategi. Men om den potentialen förverkligas beror på hur SGU utformar dessa och med vilket innehåll.

SGU håller på att byta affärssystem, vilket enligt företrädare för SGU blev nödvändigt på grund av att det tidigare systemet Lotus Notes inte längre gick att använda. I samband med bytet passar myndigheten på att se över sin ekonomimodell och budgetmodell samt att övergå till fler standardlösningar. Bytet av affärssystem kommer även att innebära stora förändringar i arbetet med budget, planering och uppföljning.

Förändringarna innebär bland annat att SGU slutar att använda sin nuvarande modell där varje avdelning har haft sin egen budget och i stället kommer att fördela medel utifrån verksamhetsområden. Enligt företrädare för myndigheten är tanken att förändringen ska göra det lättare att styra resursfördelningen och prioritera mellan avdelningar och verksamhetsområden. Vi ser positivt på det. Vi anser att det också är mycket viktigt att SGU väljer att utnyttja möjligheten att prioritera mellan olika delar av verksamheten.

#### 3.5.5 Flera av SGU:s utvecklingsprojekt drar ut på tiden

SGU är i stor utsträckning medvetna om sina svårigheter att exempelvis skapa helhetssyn och prioritera i verksamheten. Det framkommer i våra intervjuer med myndighetens ledning. Företrädare för SGU:s ledning framhåller vidare att de håller ett högt tempo i förändringsarbetet och att de har tillsatt mycket externa resurser för det arbetet. Men flera av utvecklingsprojekten drar ut på tiden:

---

<sup>48</sup> SGU:s svar i faktagranskning, 2022-11-23.



- Den nya verksamhetsstrategin planerades att vara klar under våren eller sommaren 2022 men är fortfarande inte klar i december 2022.<sup>49</sup> SGU har behövt ändra tidplanen för att myndigheten har prioriterat att projektledaren arbetar med att ge stöd till Regeringskansliet.
- Den nya marknadsfunktionen som skulle inrättas under 2022 är inte operativ ännu, i december 2022.<sup>50</sup>
- Projektet med nya affärssystemet håller tidplanen och beräknas vara på plats i januari 2023. Men det har inneburit mycket hög arbetsbelastning för vissa nyckelpersoner inom myndigheten. Både den höga arbetsbelastningen och förseningarna i utvecklingsprojekten har förstärkts av att det varit hög personalomsättning på avdelningen Lednings- och verksamhetsstöd.

Vi konstaterar dessutom att en hel del av de brister i SGU:s interna styrning som vi påtalade i Statskontorets förra myndighetsanalys av SGU 2013 fortfarande finns kvar. Vår genomgång av internrevisionens granskningar och de åtgärder som myndigheten har genomfört utifrån de rekommendationer som internrevisionen har lämnat visar också att SGU inte har genomfört allt som de har planerat att åtgärda.

Statskontoret ser positivt på att SGU har valt att ha en internrevision trots att regeringen inte har beslutat att myndigheten ska följa internrevisionsförordningen. SGU:s ledning ser också positivt på internrevisionens granskningar, och vår genomgång visar att SGU planerar att genomföra åtgärder utifrån i stort sett alla rekommendationer som internrevisionen har lämnat under 2018–2021 (49 av 50). Men vi ser att SGU ännu inte har genomfört 20 av internrevisionens 50 rekommendationer. Då har vi även räknat med de åtgärder som har genomförts på annat sätt än just det som internrevisionen föreslagit. Men det framgår av årsrapporten för 2021 att arbete pågår med samtliga åtgärder som SGU beslutat om.

Vi ser också att SGU inte har genomfört de planerade åtgärderna i enlighet med sin egen tidplan. Det är endast en tredjedel av åtgärderna som SGU har genomfört vid den tidpunkt de själva beslutat att åtgärden senast ska vara genomförd. Däremot har SGU en ny plan för hur de rekommendationer som inte har genomförts i tid ska åtgärdas, alternativt en förklaring om att de är omhändertagna och i process.<sup>51</sup> Enligt SGU är vakanser och pandemin bidragande faktorer till att vissa åtgärder tagit längre tid än beräknat.

---

<sup>49</sup> Svar från SGU via e-post den 9 januari 2023.

<sup>50</sup> Svar från SGU via e-post den 9 januari 2023.

<sup>51</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Internrevisionens årsrapport 2019*. (Dnr 24–102/2020); Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Internrevisionens årsrapport 2020*. (Dnr 24–100/2021); Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Internrevisionens årsrapport 2021*. (Dnr 24–284/2022).



## 4 Hur SGU använder sina resurser

I detta kapitel presenterar vi vår analys av hur SGU fördelar sina resurser. Vi fokuserar på de högst prioriterade uppgifterna, det vill säga att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Vi har också analyserat hur SGU arbetar för att säkerställa att myndigheten använder förvaltningsanslaget på ett bra sätt och att det inte har finansierat mer verksamhet än det ska.

Vår huvudsakliga iakttagelse är att SGU över tid har minskat de resurser som myndigheten lägger på att samla in och bearbeta geologisk information. SGU har inte heller på egen hand omfördelat resurser under perioden 2017–2021 så att mer används till mineralområdet, trots att SGU beskriver att det är högst prioriterat.

### 4.1 Sammanfattande iakttagelser

- SGU lägger totalt sett mest resurser på verksamhetsområdet Miljöansvar som exempelvis handlar om uppföljning och utvärdering av miljökvalitetsmålet Grundvatten av god kvalitet samt sanering av förorenade områden. Detta verksamhetsområde finansieras till största delen med bidrag och två sakanslag som är öronmärkta för särskilda uppgifter. Därför har SGU mycket litet utrymme att omfördela dessa resurser till andra uppgifter.
- Under 2021 använde SGU 79 procent av sitt förvaltningsanslag till de två verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Av resurserna till dessa två verksamhetsområden gick ungefär en fjärdedel till insamlingsverksamhet, det vill säga till att kartlägga, bearbeta och tillgängliggöra geologisk information, och 29 procent till myndighetsgemensamma kostnader för it och stödverksamhet. Det framgår inte av redovisningen vad resurserna inom de två verksamhetsområdena i övrigt gick till.
- Sedan 2013 har de totala kostnaderna för insamling av geologisk information minskat med 36 procent. De senaste åren har SGU även minskat den del av sitt ordinarie förvaltningsanslag som de lägger på insamlingsverksamhet.
- SGU har för egen del inte satsat några extra resurser på mineralområdet 2017–2021, trots att både regeringen och SGU framhåller att området är högt prioriterat. Exempelvis har inte resurserna till kartläggning och bearbetning av information på mineralområdet ökat nämnvärt mellan 2017 och 2021, om vi ser till det ordinarie förvaltningsanslaget.

- SGU lägger mycket lite resurser på rena främjandeinsatser, som information och rådgivning. Det handlade om drygt 3 miljoner kronor under 2021 när det gäller koncessionsmineral. SGU lägger därutöver 2 miljoner på att främja andra näringar, vilket gäller industrimineral som cement och bergmaterial som ballast. SGU uppger att de 2022 har flyttat över 2 miljoner extra till det näringslivsfrämjande uppdraget.
- SGU har infört rutiner för att säkerställa att förvaltningsanslaget inte används för någon annan verksamhet än det är tänkt. Vår bild är att SGU:s bidrags- och avgiftsfinansierade verksamhet inte går ut över förvaltningsanslaget rent ekonomiskt.
- Trots att SGU ger en bild av att de har för lite resurser, har myndigheten inte gjort av med hela sitt förvaltningsanslag under de senaste åren. Vi anser att SGU behöver hitta bättre rutiner för att säkerställa att myndigheten använder tillgängliga resurser så effektivt som möjligt under innevarande år.
- SGU kan behöva se över och tydliggöra sin roll när det gäller arbetet med forskning och remisser.

#### 4.1.1 SGU lägger totalt sett mest resurser på verksamhetsområdet Miljöansvar

SGU har en komplex finansieringsmodell med flera olika finansieringskällor. Myndighetens verksamhet är till största del finansierad med anslag, 58 procent. 2021 gav regeringen SGU ett förvaltningsanslag inom utgiftsområde 24 Näringsliv på 245 miljoner kronor. Av det använde SGU 236 miljoner, vilket finansierade 45 procent av myndighetens totala verksamhetskostnader.

Verksamheten finansieras av ytterligare två anslagsposter, som tillsammans finansierade 13 procent av verksamhetskostnaderna 2021. Det handlar om en anslagspost inom utgiftsområde 20 Allmän miljö- och naturvård som finansierar sanering och återställning av statligt förorenade områden, och en anslagspost (inom utgiftsområde 24 Näringsliv) som finansierar miljösäkring av oljelagringsanläggningar och gruvfältet Adak.<sup>52</sup>

SGU:s verksamhet finansieras också till 33 procent av bidrag som framför allt går till arbete med att sanera förorenade områden där staten inte har något ansvar. Och verksamheten finansieras till 8 procent av avgifter för att bedriva uppdragsverksamhet och tjänsteexport.<sup>53</sup>

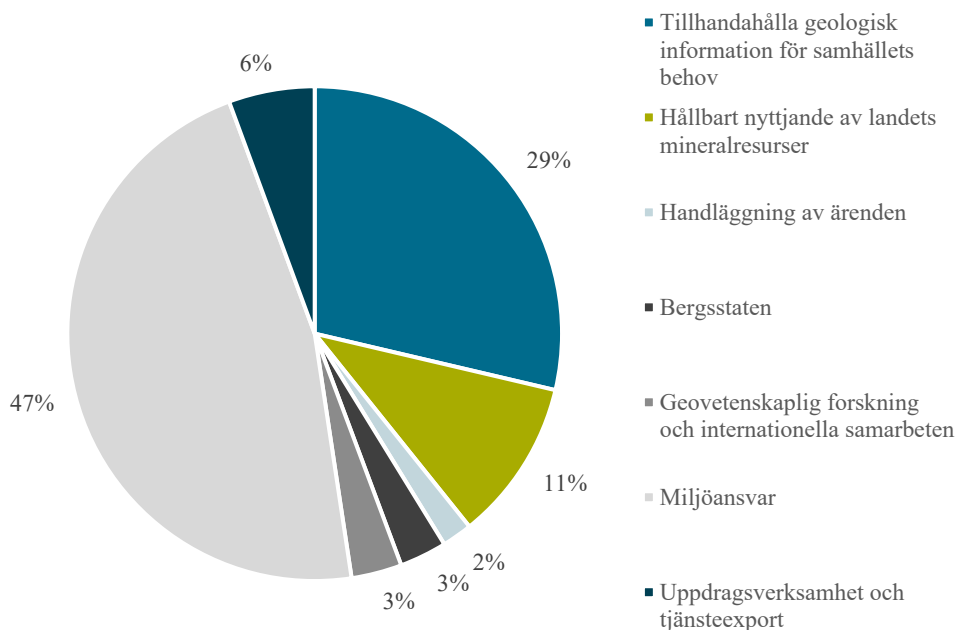
---

<sup>52</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

<sup>53</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

SGU lägger mest resurser på verksamhetsområdet Miljöansvar. Det handlar bland annat om att sanera förorenade områden, avveckla beredskapslager av olja och gruvfält samt att arbeta för att nå miljökvalitetsmålet Grundvatten av god kvalitet.

Figur 6. SGU:s fördelning av resurser per verksamhetsområde, utifrån de totala intäkterna 2021.



Källa: SGU:s årsredovisning 2021.

Den största delen av verksamhetsområdet Miljöansvar finansieras med bidrag som ska gå till sanering av förorenade områden. SGU agerar som huvudman, men utredningar och åtgärder utförs av upphandlade konsulter.

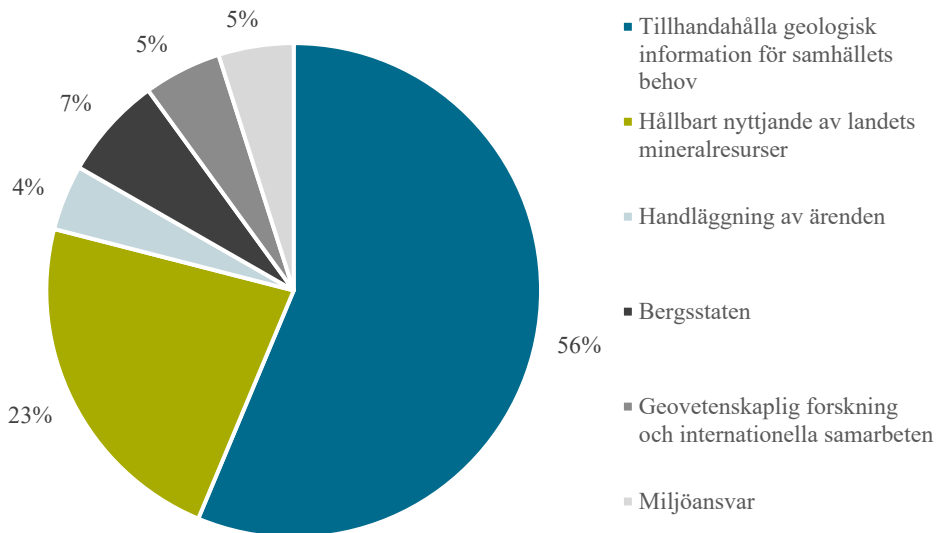
#### 4.2 Förvaltningsanslaget går främst till området tillhandahålla geologisk information

I den här analysen är det särskilt intressant hur SGU fördelar sitt förvaltningsanslag, bland annat eftersom det finansierar SGU:s kärnuppgifter.

SGU använder största delen av sitt förvaltningsanslag till verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov, som är tänkt att spegla 2 § i SGU:s instruktion. Området får 56 procent av förvaltningsanslaget. 23 procent av förvaltningsanslaget används till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser, som innehåller både att tillhandahålla geologisk information inom mineralområdet och att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Verksamhetsområdet är tänkt att spegla 3 § i SGU:s instruktion. Övriga verksamhetsområden får cirka 5 procent var av förvaltnings-

anslaget, bortsett från uppdragsverksamheten och tjänsteexporten som är helt avgiftsfinansierad.

Figur 7. SGU:s fördelning av resurser från förvaltningsanslaget 2021, per verksamhetsområde.



Källa: SGU:s årsredovisning 2021.

SGU lägger därmed den allra största delen, 187 miljoner kronor, av sitt förvaltningsanslag på de två verksamhetsområden som *innehåller* myndighetens kärnuppdrag. Men vi har inte utifrån de uppgifter vi fått från SGU kunnat urskilja hur stor del av dessa resurser som faktiskt knyter an till uppgifterna i instruktionens andra och tredje paragraf. Men av de 187 miljoner kronor från förvaltningsanslaget som SGU sammanlagt lade på dessa två verksamhetsområden 2021 gick endast 48 miljoner till insamlingsverksamhet – det vill säga att kartlägga, bearbeta och tillgängliggöra geologisk information.<sup>54</sup> Exempel på övrig verksamhet inom verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov är:

- Dokumentationsverksamhet såsom SGU:s geomagnetiska observationer och grundvattennät för mätning av grundvattennivåer
- Databaser och förvaltning av information och produktframställning
- Vattenförvaltning
- Informations- och kontaktverksamhet.

<sup>54</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*; Uppgifter från SGU via e-post den 13 november 2022.

En annan kostnadspost inom verksamhetsområdena är kostnader för stödverksamhet och it. SGU har fördelat dessa kostnader i förhållande till hur många arbetade timmar som respektive verksamhetsområde står för. Av de 187 miljoner kronor som SGU sammanlagt lade på de två verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser 2021 utgjorde 54 miljoner kronor (29 procent) dessa två verksamhetsområdens andel av SGU:s gemensamma kostnader för stödverksamhet och it.<sup>55</sup> I kostnadsposten SGU-gemensamt ingår kostnader för generaldirektören (inklusive insynsråd och internrevisionsfunktion), ekonomi, kontorsservice/lokalkontor, HR, it (både drift och utveckling), verksamhetsstyrning och kommunikation.<sup>56</sup> SGU:s totala kostnader för SGU-gemensamt 2021 var 83 miljoner kronor, vilket motsvarar 35 procent av myndighetens förvaltningsanslag.<sup>57</sup>

### 4.3 Den omfördelning av resurser som skett mellan verksamhetsområdena följer regeringens tillfälliga resurstillskott

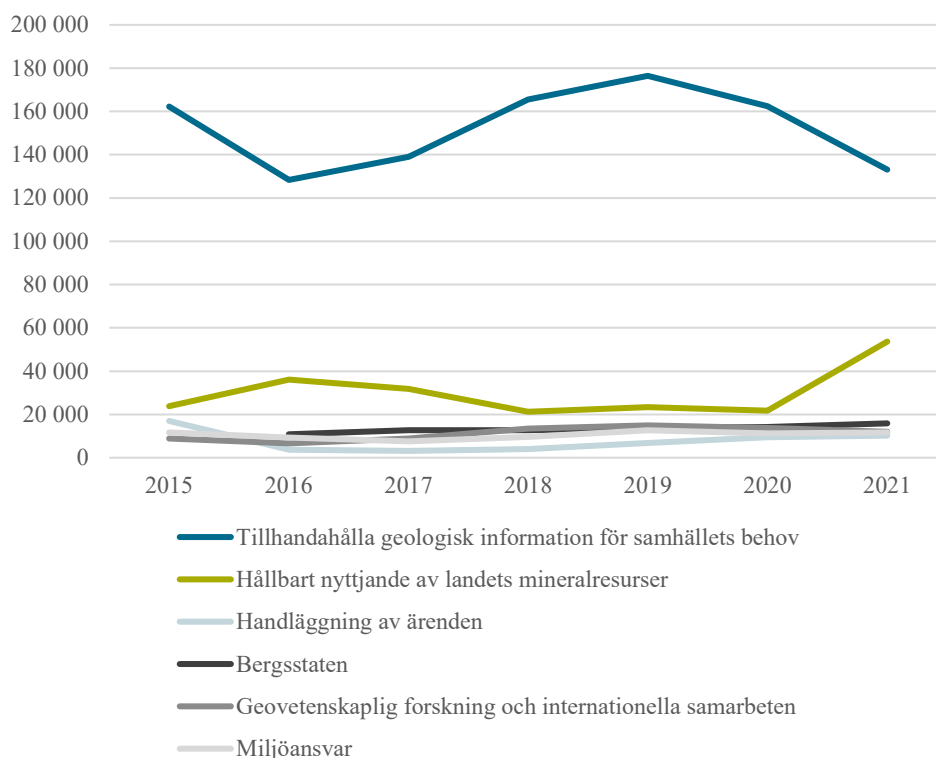
De förändringar i resursfördelningen som skett mellan SGU:s verksamhetsområden speglar tydligt regeringens tillfälliga medel för särskilda satsningar. Framför allt handlar det om det treåriga grundvattenuppdraget 2018–2020 som har gett mer resurser till verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. Det gäller också det tvååriga regeringsuppdraget 2021–2022 om sekundär utvinning av mineraler som har gett mer resurser till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser.

---

<sup>55</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 8 och 13 november 2022.

<sup>56</sup> Dokument från SGU via e-post den 2 november 2022. *Kostnadsutfördelning för köpta timmar och OH-påslag.*

Figur 8. Fördelning av resurser från förvaltningsanslaget 2015–2021, per verksamhetsområde (tkr).



Källa: SGU:s årsredovisningar 2015–2021.

Men SGU har också gjort en redovisningsteknisk förändring när det gäller vilka kostnader som ingår i de olika verksamhetsområdena. Insamlingskostnader som hör till mineralområdet har förts över från verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser.

Om vi exkluderar de tillfälliga medlen som regeringen gett SGU under 2018–2021 på förvaltningsanslaget samt korrigerar för förändringarna i sättet att redovisa så försvinner omfördelningen av resurser mellan verksamhetsområdena helt. Det är till och med så att verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser i praktiken har fått något mindre resurser från det ordinarie förvaltningsanslaget under 2021 än under 2020.<sup>58</sup>

När vi exkluderar regeringens tillfälliga medel från förvaltningsanslaget ser vi också att SGU minskade sina egna resurser till verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser med sammanlagt 18 miljoner under det år som de fick tillfälliga medel för grundvattensatsningen 2018. SGU förklarar att det

<sup>58</sup> SGU:s svar via e-post den 8 november 2022.



huvudsakligen beror på undanträngningseffekter till följd av grundvattensatsningen. De säger att myndigheten inte har hunnit anställa personal och skala upp verksamheten så fort, utan att de i stället har behövt flytta personal från andra delar av verksamheten.<sup>59</sup>

#### 4.4 SGU har minskat sina resurser till att samla in geologisk information

2021 lade SGU totalt över 200 miljoner kronor på de två verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser.<sup>60</sup> I de totala kostnaderna finns både intäkter från förvaltningsanslaget och övriga intäkter med.

Av de drygt 200 miljonerna använde SGU 49 miljoner till insamling av geologisk information, varav hälften inom mineralområdet. I insamlingskostnaderna ingår både kartläggning, bearbetning och tillgängliggörande av geologisk information ingår. SGU kan i dagsläget inte särskilja vilka resurser som myndigheten lägger på de olika delarna i denna kedja. Men avdelningscheferna för de tre sakavdelningarna (Mineralresurser, Samhällsplanering samt Mark och grundvatten) uppskattar att kostnaderna för insamlingsverksamheten fördelar sig ungefär så här:

- 30 procent kartläggning
- 50 procent bearbetning
- 20 procent tillgängliggörande.<sup>61</sup>

Detta innebär att SGU under 2021 lade ungefär 15 miljoner kronor på att kartlägga ny geologisk information, 25 miljoner kronor på att bearbeta information och 10 miljoner på att tillgängliggöra information. Utöver det tillgängliggörande som ingår i dessa insamlingskostnader lägger SGU ytterligare resurser på att tillgängliggöra geologisk information som SGU redan har tillgång till, men myndigheten har i dagsläget inte uppgifter om hur mycket det handlar om.<sup>62</sup>

Vår utredning visar att SGU sedan 2013 har minskat de totala resurserna till insamling av geologisk information med 36 procent. Uppgifter som vi har fått av SGU visar att insamlingen av geologisk information 2021 nästan helt finansieras av förvaltningsanslaget. Sedan 2017 har andelen av insamlingsverksamheten som finansieras av förvaltningsanslaget varierat mellan 81 och 97 procent.<sup>63</sup> De totala insamlingskostnaderna ökade temporärt i samband med regeringens

---

<sup>59</sup> SGU:s svar den 8 och 13 november 2022.

<sup>60</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning för 2021*.

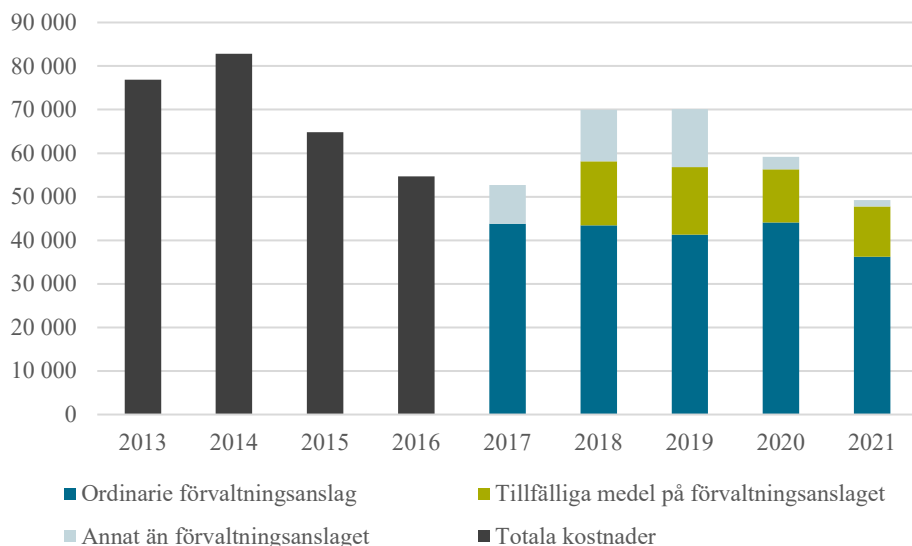
<sup>61</sup> SGU:s svar via e-post den 15 september och den 11 november 2022.

<sup>62</sup> SGU:s svar via e-post den 8 och 13 november 2022.

<sup>63</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 13 november 2022.

grundvattensatsning 2018. Insamlingskostnaderna inom just mineralområdet ökade under 2021 till följd av regeringens satsning på sekundär utvinning av mineraler.

**Figur 9. Kostnader för insamlingsverksamhet 2013–2021 (tkr).**



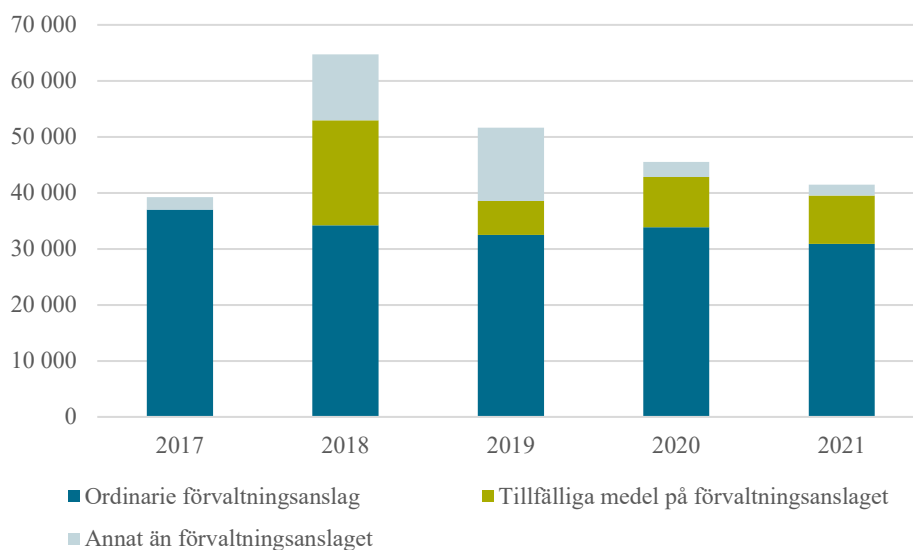
Källa: SGU:s årsredovisningar 2015–2021 samt uppgifter från SGU via e-post den 8, 13 och 15 november. Intäkter från förvaltningsanslaget handlar dels om SGU:s ordinarie förvaltningsanslag, dels om regeringens tillfälliga förstärkningar för särskilda satsningar. Övriga intäkter handlar till exempel om samfinansierade samarbetsprojekt med andra offentliga aktörer. Det handlar också om medel som har betalats ut som bidrag via Kammarkollegiet i stället för som anslag direkt till SGU.

Sedan 2017 har SGU minskat den del av sitt ordinarie förvaltningsanslag som de lägger på insamlingsverksamhet med 7,6 miljoner, vilket motsvarar en minskning på 17 procent. Vi har fått uppgifter från SGU om detta från 2017, och har därför inte uppgifter om utvecklingen under åren innan det.

De uppgifter som vi har fått från SGU visar också att myndigheten under perioden 2017–2021 har minskat de resurser som de själva har lagt på just kartläggning och bearbetning, som alltså är en delmängd av insamlingskostnaderna ovan. Om vi exkluderar de tillfälliga medel som SGU fått av regeringen handlar det om en minskning på drygt 6 miljoner kronor under perioden 2017–2021, vilket även det motsvarar en minskning på 17 procent.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 18 september 2022.

**Figur 10. Kostnader för kartläggning och bearbetning av geologisk information 2017–2021 (tkr).**



Källa: Uppgifter från SGU via e-post den 18 september och 8 november 2022. Obs! I dessa uppgifter finns dock även visst tillgängliggörande av information med.

Under 2021 lade SGU 31 miljoner kronor från sitt ordinarie förvaltningsanslag på att kartlägga och bearbeta geologisk information. Av dessa gick 14 miljoner till kartläggning och bearbetning av information på mineralområdet och 17 miljoner kronor till annan geologisk information.

#### 4.4.1 SGU har succesivt minskat sin insamling av maringeologisk information samt geokemisk information för mineralindustrin

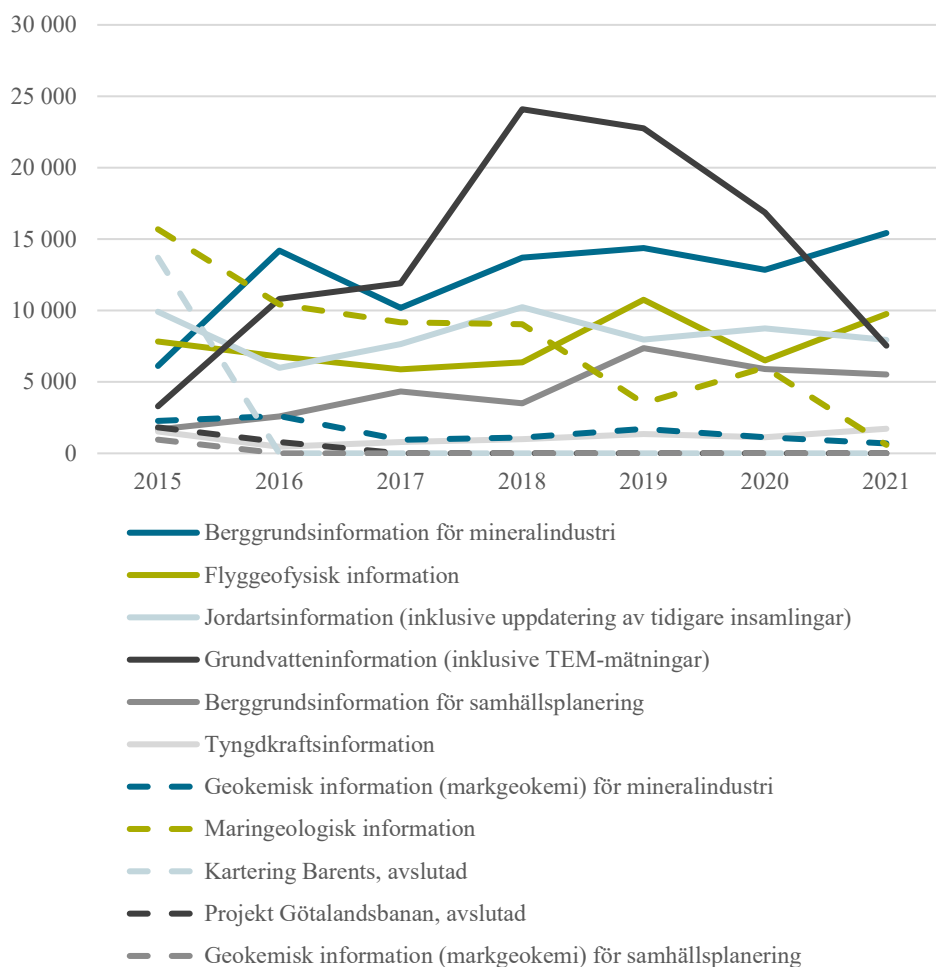
I samband med regeringens ekonomiska satsning på sekundär utvinning av mineraler 2021 har SGU lagt mer resurser på att samla in berggrundsinformation för mineralindustrin, tyngdkraftsinformation samt flyggeofysisk information inom just mineralområdet.

Det är också tydligt att insamlingen av grundvatteninformation minskade ordentligt i samband med att grundvattenuppdraget upphörde 2021. Men vi noterar att den verksamheten minskade till flera miljoner under den kostnadsnivå som var före grundvattensatsningen. Det beror enligt SGU på att grundvattensatsningen föregicks av en något utökad insats som finansierades tillsammans med andra offentliga aktörer till följd av torråren 2016–2017.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> SGU:s svar via e-post 8 november 2022.

**Figur 11. Kostnader för olika insamlingsverksamheter 2015–2021 (tkr).**



Källa: SGU:s årsredovisningar 2015–2021.

SGU har successivt minskat resurserna till följande typer av insamlingsverksamhet under perioden 2015–2021:

- Insamling av maringeologisk information, som minskade från 15,7 miljoner kronor till 0,6 miljoner kronor
- Insamling av geokemisk information (markgeokemi) för mineralindustrin, som minskade från 2,3 miljoner kronor till 0,7 miljoner kronor
- Insamling av jordartsinformation (inklusive uppdatering av tidigare insamlingar), som minskade från 9,9 miljoner kronor till 7,9 miljoner kronor.

Den maringeologiska verksamheten har enligt SGU minskat bland annat på grund av att myndigheten har förlängt livslängden på sitt undersökningsfartyg Ocean Surveyor genom att bland annat byta framdriftssystemet. Därför har inte fartyget varit i drift under stora delar av 2021 och 2022. Fartyget i sig är klart och har varit i drift sedan augusti 2022, men utan it-system för mätning och kartering. Den it-

utrustning som behövs för att kunna kartlägga havsbotten är försenad, men SGU planerar nu för att den ska vara färdiginstallerad under första kvartalet 2023. Sammantaget har detta minskat kostnaderna för den maringeologiska insamlingen jämfört med ett normalår.

Verksamheten för geokemisk information har enligt SGU minskat på grund av personalomsättning. Jordartsinformation har minskat på grund av omprioritering av personella resurser till grundvattensatsningen.<sup>66</sup>

#### 4.5 SGU har inte gjort någon tydlig resursmässig satsning på mineralområdet

Både regeringen och SGU lyfter fram att mineralområdet är en av SGU:s allra högst prioriterade verksamheter. Men SGU har som sagt inte gjort någon ekonomisk satsning på verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser under perioden 2017–2021 (se avsnitt 4.4).

Vår analys av resurserna till mineralområdet visar att SGU inte gjort någon egen satsning på insamling av mineralinformation och att myndigheten även lägger lite resurser på att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Men företrädare för SGU:s ledning uppger att de under 2022 har omfördelat 2 miljoner kronor extra till det näringslivsfrämjande uppdraget från myndighetens anslagssparande.

##### 4.5.1 Inom mineralområdet går resurserna främst till att tillhandahålla geologisk information

Under 2021 avsatte SGU 54 miljoner kronor från sitt förvaltningsanslag till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Men 2021 var ett ovanligt år, på grund av regeringens tillfälliga medel för uppdraget om sekundär utvinning av mineraler. 2020 använde SGU 22 miljoner kronor av förvaltningsanslaget till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser.

SGU använde till stor del de 54 miljoner kronorna inom verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser 2021 till att kartlägga, bearbeta och tillgängliggöra information om koncessionsmineral. Enligt SGU:s årsredovisning gick 25 miljoner kronor till detta.<sup>67</sup>

Uppgifter som SGU har tagit fram åt oss visar också att 10 miljoner gick till att tillhandahålla information som myndigheten redan förfogar över, till exempel underhålla och förbättra SGU:s gemensamma databaser. Och 3 miljoner kronor

---

<sup>66</sup> SGU:s svar via e-post den 8 november 2022 samt förtydligande via e-post den 13 november 2022.

<sup>67</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

gick till att på olika sätt främja hållbar tillväxt och företagande inom koncessionsmineralsektorn. Det handlar till exempel om att ge råd till prospekteringsföretag, marknadsföra Sverige som prospekteringsland, utveckla och uppdatera regler, identifiera hinder för företag samt arbeta med social acceptans för mineralnäringen.<sup>68</sup>

Uppgifter från SGU visar dessutom att 14 miljoner kronor av verksamhetsområdets 54 miljoner kronor användes till myndighetsgemensamma kostnader för stödverksamhet och it.<sup>69</sup>

#### 4.5.2 Regeringens satsning på mineralområdet har inte fått fullt genomslag

År 2021 fick SGU 21 miljoner kronor i tillfälliga medel för att öka möjligheterna till hållbar utvinning och återvinning av mineral och metall från sekundära resurser. Dessa tillfälliga medel gick helt till verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Men av årsredovisningen för 2021 framgår att SGU endast har ökat de totala resurserna de lägger på att samla in information om mineralresurser (kartlägga, bearbeta och tillgängliggöra) med cirka 6 miljoner jämfört med året innan. Myndigheten lade knappt 25 miljoner kronor på det 2021 jämfört med drygt 18 miljoner kronor 2020 och 23 miljoner 2019.

I det här fallet har regeringens ekonomiska satsning på mineralområdet inte i första hand lett till att verksamhet tillkommer, utan snarare till att verksamheten ändrar inriktning. Företrädare för avdelningen Mineralresurser anger att skälet till detta är att de har ”växlat” bidragsfinansierade FoU-projekt mot regeringsuppdraget för att myndigheten inte har kapacitet att bedriva båda samtidigt. De förklarar att de inte kan anställa personal för ett regeringsuppdrag, eftersom basfinansieringen är så låg.<sup>70</sup>

Om vi bortser från regeringens tillfälliga satsning på sekundära resurser ser vi att SGU inte gjort någon egen satsning på insamling av mineralinformation. Uppgifter som vi har fått av SGU visar att myndigheten inte har ökat resurserna från sitt ordinarie förvaltningsanslag till kartläggning och bearbetning av information på mineralområdet nämnvärt under de senaste fem åren.

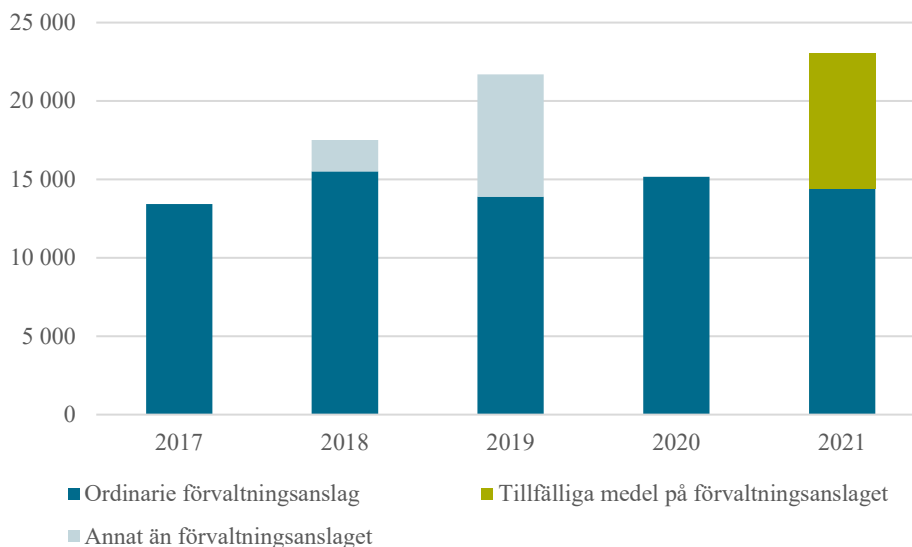
---

<sup>68</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 21 september 2021, samt förtydliganden via e-post den 8 och 9 november 2022.

<sup>69</sup> SGU:s svar via e-post den 13 november 2022.

<sup>70</sup> SGU:s svar via e-post den 8 november 2022.

**Figur 12. SGU:s kostnader för kartläggning och bearbetning av geologisk information på mineralområdet 2017–2021 (tkr).**



Källa: Uppgifter från SGU via e-post den 18 september och 8 november 2022.

#### 4.5.3 Begränsat med resurser till rena främjandeinsatser

Regeringen har under de senaste åren stärkt sin styrning av SGU:s näringslivsfrämjande uppdrag. Men vår utredning visar att det är en relativt liten andel av resurserna som används till främjande arbete. Sammantaget uppskattar SGU (avdelningen Mineralresurser) att de under 2021 lade drygt 3 miljoner kronor på att främja hållbar tillväxt och företagande inom koncessionsmineralsektorn. Utöver detta lade SGU (avdelningen Samhällsplanering) 2 miljoner kronor på att främja mineralnäringar avseende industrimineral som cement.<sup>71</sup>

SGU:s främjande arbete när det gäller koncessionsmineral handlar framför allt om att informera och ge råd till företag, men även om att marknadsföra Sverige som prospekteringsland. En mycket liten andel av verksamhetsområdets resurser har gått till att uppdatera och utveckla regelverk, identifiera hinder för företag och föreslå åtgärder, vilket är uppgifter som regeringen framhåller som viktiga i SGU:s regleringsbrev. SGU har uppfattat att de ska arbeta för att öka den sociala acceptansen för gruvnäringen, men de har använt mycket lite resurser för det arbetet.

Men SGU framhåller att de under 2022 har rekryterat resurser inom juridik och kommunikation för att förstärka arbetet med främjandeuppdraget. Från årsskiftet 2022/2023 uppger myndigheten att de kommer ha juristkapacitet motsvarande en

<sup>71</sup> SGU:s svar via e-post den 11 november 2022.

heltid som ska arbeta med främjandeuppdraget. Myndigheten lyfter också fram att främjandeuppdraget även är högt prioriterat i SGU:s kommunikationsarbete.<sup>72</sup>

#### 4.6 SGU har rutiner för att förvaltningsanslaget inte finansierar för mycket men behöver bättre rutiner för att nyttja hela anslaget

SGU:s avgifts- och bidragsfinansiering har ökat de senaste åren, men vi bedömer att det inte påverkar användningen av förvaltningsanslaget. Vi anser också att det är tveksamt om SGU kan ta ut avgifter för sådant som nu finansieras av förvaltningsanslaget. Däremot bedömer vi att SGU kan förbättra rutinerna för att nyttja överblivna medel.

##### 4.6.1 Mer finansiering via avgifter och bidrag verkar inte påverka förvaltningsanslaget

SGU bedriver viss egeninitierad verksamhet i form av de uppgifter som SGU enligt sin instruktion *får* göra, men inte *måste*. Myndigheten bedriver uppdragsverksamhet och tjänsteexport mot avgift, samt arbetar med att sanera förorenade områden vilket finansieras med bidrag. Både bidrags- och avgiftsfinansieringen har ökat under de senaste åren. I våra intervjuer med SGU framgår att:

- Den ökade finansieringen från bidrag består till stor del av SGU:s arbete med sanering av förorenade områden. Viss sanering måste SGU göra och det finansieras av ett särskilt sakanslag. Men därutöver kan SGU välja att ingå avtal med länsstyrelserna för att projektleda saneringsprojekt som då finansieras via bidrag.
- Uppdragsverksamheten har nästan tredubblats mellan 2015 och 2021. Det beror framför allt på ett utvecklingsprojekt som handlar om att utbilda geologer i Afrika samt på att SGU har haft uppdragsprojekt inom marin miljö under 2020–2021.

Vår bild är att både bidrags- och avgiftsfinansieringen är helt skild från finansieringen från förvaltningsanslaget. Vi bedömer att den ökade bidrags- och avgiftsfinansieringen inte gör att SGU får mindre ekonomiska resurser för att bedriva sin verksamhet på förvaltningsanslaget.

Våra intervjuer och underlag från SGU visar också att myndigheten arbetar medvetet för att se till att förvaltningsanslaget inte finansierar mer verksamhet än det ska. Myndigheten har en modell för hur kostnader ska fördelas, vilket är en bra förutsättning för att rätt kostnader ska belasta rätt finansieringskälla. SGU har bland annat följande modeller:

---

<sup>72</sup> SGU:s svar i faktagranskning, 2022-11-23.



- En kalkylmodell för att säkerställa att lönekostnader och OH-kostnader hamnar rätt.<sup>73</sup>
- En modell för avgifter som ska säkerställa att de avgiftsfinansierade uppdragsprojekten täcker samtliga direkta och indirekta kostnader. Den ska säkerställa att uppdragsgemensamma kostnader för ledning, uppföljning, affärsutveckling och tillgången till SGU:s gemensamma stödverksamheter finansieras via påslag på arbetade timmar i uppdragsprojekten. SGU har haft avgiftssamråd med ESV senast 2018.<sup>74</sup>
- En modell för att se till att kostnaderna för användningen av fartyget Ocean Surveyor fördelas mellan de som använder fartyget.<sup>75</sup>

Vi har inga indikationer på att exempelvis den bidragsfinansierade verksamheten med sanering av förorenade områden belastar förvaltningsanslaget genom att den inte bär sina overheadkostnader. Vi har inte heller några indikationer på att personalkostnader riskerar att inte föras över från förvaltningsanslaget till rätt finansieringskälla.

Det skulle kunna finnas en risk att en ökad avgifts- och bidragsfinansierad verksamhet skapar problem för kompetensförsörjning. Vi menar då att frivilliga avgifts- och bidragsfinansierade verksamheter konkurrerar med de verksamheter som SGU *ska* göra enligt sin instruktion, på grund av att det är till stor del är samma personalresurser som används. Men vi har inte undersökt detta närmare. Däremot framhåller SGU att de här verksamheterna ger en möjlighet att öka kompetensvolymen. De anser att SGU kan öka sin kunskap om omvärldens behov och användning av geologisk information genom samverkan med andra aktörer, såväl nationellt som internationellt. Det skapar även förutsättningar för ett bredare spektrum av stimulerande och kompetensutvecklande arbetsuppgifter, vilket SGU anser gör myndigheten till en mer attraktiv arbetsplats.<sup>76</sup>

#### 4.6.2 Tveksamt om SGU kan ta betalt för fler uppgifter som nu finansieras med förvaltningsanslaget

Utifrån vår utredning har vi inte kunnat se att det finns verksamheter inom SGU som nu finansieras av förvaltningsanslaget men som SGU i stället skulle kunna ta ut avgifter för, åtminstone inte i någon stor utsträckning.

---

<sup>73</sup> Underlag från SGU via e-post den 2 november 2022. *Kostnadsutfördelning för köpta timmar och OH-påslag.*

<sup>74</sup> Exceldokument från SGU via e-post den 9 november 2022. *Arkivdokument Avgiftssamråd ESV 2021.*

<sup>75</sup> Underlag från SGU via e-post den 16 december 2022. *Kostnadsberäkning OS dagspris 2022.*

Vi har inte undersökt det närmare, men det finns två områden där SGU eventuellt skulle kunna ta ut avgifter i stället för att belasta förvaltningsanslaget.

- SGU:s kundservice är avgiftsfinansierad, och myndigheten skulle eventuellt kunna se till att fler frågor kan besvaras där eller slussas vidare till webbplatsen i stället för att kopplas vidare till sakavdelningarna.
- SGU har en tjänst som heter ”Låna en geolog” som myndigheten erbjuder kommuner, länsstyrelser och andra aktörer inom samhällsplaneringen. Det innebär att en geolog eller annan expert från SGU kommer och hjälper till att hitta, förstå och tolka geologiska data och använda geologisk kunskap. SGU skulle kunna ta ut en avgift för tjänsten, men den har genomförts i mycket liten omfattning under de senaste åren (endast 62 timmar under 2021). SGU har inte heller någon inplanerad verksamhet för det under 2023.<sup>77</sup>

SGU kan givetvis se över ambitionsnivån kring *hur* serviceinriktad myndigheten ska vara när det gäller att tillhandahålla anpassad information för olika specifika ändamål.

#### 4.6.3 SGU har inte tillräckligt bra rutiner för att använda hela sitt tilldelade förvaltningsanslag

SGU använder inte hela sitt nuvarande förvaltningsanslag, utan har under hela perioden 2017–2021 haft ett anslagssparande. 2021 hade SGU ett anslagssparande på 20 miljoner kronor, varav 6 miljoner kronor var på förvaltningsanslaget. 2020 var anslagssparandet hela 48 miljoner kronor, varav 7 miljoner på förvaltningsanslaget. SGU håller sig precis inom gränsen för hur mycket en myndighet får anslagsspara, det vill säga 3 procent av det tilldelade beloppet.<sup>78</sup>

Samtidigt som SGU inte använder hela sitt tilldelade förvaltningsanslag argumenterar myndigheten i sitt budgetunderlag för att de behöver ett högre förvaltningsanslag. Det är också något som företrädare för myndighetens ledning framhåller i våra intervjuer. SGU har visserligen använt de överblivna medlen året efter, men ett årligt anslagssparande riskerar att ge regeringen en bild av att SGU inte har ett akut behov av mer resurser. Vi bedömer att det återkommande anslagssparandet trots att myndigheten upplever att de har brist på resurser snarare tyder på att SGU behöver bättre rutiner för att använda de tilldelade resurserna effektivt.

Anslagssparandet beror visserligen delvis på faktorer som myndigheten inte själva kan påverka. Ett exempel som flera chefer inom SGU lyfter fram i våra intervjuer är att SGU på grund av specifika väderförhållanden inte har kunnat genomföra

---

<sup>77</sup> SGU:s svar i faktagranskning, 2022-11-23.

<sup>78</sup> 7 § anslagsförordning (2011:223).

flygmätningar. Om detta sker precis i slutet av året kommer SGU inte att hinna göra av med medlen.

Men vi anser att förutsättningarna för att använda de tilldelade resurserna effektivt kan bli bättre om myndigheten styr resursfördelningen utifrån ett myndighetsövergripande perspektiv. I dagsläget är det cheferna som i ett första steg ska fördela om de medel som blir över inom respektive enhet och avdelning. Medel som de inte gör av med lyfts över till ledningsgruppen, som får besluta vad medlen ska användas till. Vi anser att SGU behöver bli bättre på att tidigt identifiera överblivna medel på enhetsnivå och direkt samla dem på myndighetsnivå, så att ledningsgruppen kan fatta beslut om hur medlen ska användas. Det skulle ge myndigheten möjlighet att använda dessa medel till större satsningar på något av det som myndigheten prioriterar högst, exempelvis att kartlägga mineralresurser.

I våra intervjuer med företrädare för SGU:s ledning framgår att ledningen följer upp frågan om överblivna medel vid varje tertialuppföljning. Men intervjuerna visar också att cheferna inte alltid uppger att de har medel över, eftersom de vill se om de kan använda medlen till något annat inom enheten eller avdelningen. Ofta är det först vid tertial 2 som det kommer fram att de har medel kvar, trots att de borde känt till det tidigare.

SGU håller på att förbättra dessa rutiner. I våra intervjuer med chefer inom avdelningen Lednings- och verksamhetsstöd har det framkommit att det nya affärssystemet med ny budgetmodell och ekonomimodell kommer att ge bättre förutsättningar för tydligare fördelning av medel utifrån verksamhetsområden. Det ska göra det enklare för högsta ledningen att prioritera och omfördela medel utifrån ett myndighetsövergripande perspektiv. Hittills har varje avdelning haft sin egen budget, vilket gör det svårt att fördela om medel. Myndigheten kommer då också att ha förutsättningar för att minska antalet ekonomiskt ansvariga på myndigheten, vilket ska ge bättre möjlighet att kontrollera användningen av medel. Det kommer framöver endast vara enhetschefer och avdelningschefer som är ekonomiskt ansvariga. I dag är även projektledare, funktionsansvariga, och kontorsansvariga ekonomiskt ansvariga.

## **4.7 SGU kan behöva se över och tydliggöra sin roll när det gäller arbetet med forskning och remisser**

Statskontoret pekade ut remissverksamheten som egeninitierad verksamhet i myndighetsanalysen av SGU 2013. Sedan dess har remissverksamheten minskat. SGU har inte något uttryckligt uppdrag enligt sin instruktion att bedriva forskning, men det är oklart om och i vilken omfattning det sker i dagsläget.

### **4.7.1 Remissverksamheten har minskat sedan 2013**

I Statskontorets myndighetsanalys av SGU 2013 visade vi att SGU svarar på många remisser och att majoriteten av dem var de inte tvungna att svara på enligt

någon författning. Under perioden 2010–2012 var SGU:s kostnader för yttranden på remisser totalt 7 miljoner kronor per år.<sup>79</sup>

Efter Statskontorets myndighetsanalys 2013 har SGU fått i uppdrag av regeringen i regleringsbrevet att minska resurserna till remissverksamheten. Våra intervjuer visar att SGU uppfattar att regeringen fortfarande vill att SGU ska minska resurserna till remissverksamheten, trots att det inte längre står i regleringsbrevet. SGU:s ledning uppger också i intervjuer med oss att de försöker skära ned på remissarbetet, eftersom instruktionen inte kräver att de ska svara på remisser. Men myndigheten anser också att det är viktigt att svara på remisser för att till exempel verka för att nå miljömålet *Grundvatten av god kvalitet*.

SGU svarar fortfarande på många remisser, framför allt till länsstyrelser. Men de totala kostnaderna har minskat till 5,7 miljoner kronor år 2021. Under 2017 och 2018 var kostnaderna ännu lägre. Även kostnaden per inkommen remiss var som lägst under 2017 och 2018, men har ökat sedan dess. Under perioden 2017 till 2021 har andelen inkomna remisser som SGU har valt att avstå från att besvara minskat något, men i stället har fler besvarats genom att hänvisa till en checklista på myndighetens webbplats.<sup>80</sup>

#### 4.7.2 Oklart om SGU bedriver forskning

Enligt instruktionen ska SGU *främja och stödja* riktad grundforskning och tillämpad geovetenskaplig forskning. Myndigheten får 5,9 miljoner kronor per år att fördela till universitet som har ansökt om bidrag. SGU ska också delta i EU-arbete och internationella utvecklingsprojekt. SGU har däremot inte något uttryckligt uppdrag enligt sin instruktion att bedriva egen forskning.

Det är oklart om SGU bedriver egen forskning. Eftersom myndigheten inte har något uttryckligt uppdrag att bedriva forskning anser vi att sådan verksamhet är egeninitierad. Vi bedömer också att det kan finnas både för- och nackdelar med att bedriva sådan verksamhet, men att det behöver vara transparent om och i vilken utsträckning myndigheten bedriver egen forskning. SGU behöver även vara tydliga med på vilket sätt forskningen i så fall påverkar myndighetens möjligheter att fullgöra sitt kärnuppdrag.

SGU skriver i sin årsredovisning att myndigheten bedriver intern forskning och utveckling samt deltar i nationella forskningsprojekt. Men det framgår inte i vilken

---

<sup>79</sup> Statskontoret. (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>80</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2016). *Årsredovisning 2015*; Sveriges geologiska undersökning. (2017). *Årsredovisning 2016*; Sveriges geologiska undersökning. (2018). *Årsredovisning 2017*; Sveriges geologiska undersökning. (2019). *Årsredovisning 2018*; Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Årsredovisning 2019*; Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Årsredovisning 2020*; Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

utsträckning de gör det. SGU har inte heller kunnat ta fram uppgifter till oss som visar hur mycket av myndighetens förvaltningsanslag som går till att bedriva intern forskning och utveckling, men har uppgett att det främst handlar om metod-utveckling. I våra intervjuer inom myndigheten uppger vissa att SGU bedriver egen forskning, men att det sker i mindre utsträckning än tidigare. Andra uppger att myndigheten inte bedriver någon egen forskning alls.

Det finns också olika uppfattningar inom SGU när det gäller om myndigheten ska bedriva egen forskning eller inte. SGU:s FoU-strateg lyfter fram att forskning är ett av flera verktyg för verksamhetsutveckling och kompetensutveckling för myndighetens experter, samt ett sätt att stödja samverkansprojekt med expertkunskap. FoU-strategen deltar också i ett nätverk för forskande myndigheter, som tillsammans försöker hitta bra sätt att arbeta med detta.<sup>81</sup> FOU-strategen uppfattar att de allra flesta inom myndigheten numera ser forskning som ett självklart sådant verktyg.

SGU:s internrevision bedömer däremot att det är olämpligt att SGU bedriver egen forskning, eftersom varken myndighetens instruktion eller regleringsbrev ger något tydligt stöd för att göra det. Dessutom bedömer internrevisionen att forskning redan i dag sker i sådan omfattning att det finns risk att det tar resurser från annan verksamhet. Internrevisionen är kritisk till att myndigheten har tre anställda som är utsedda till adjungerade professorer vid Uppsala universitet respektive Chalmers. Två personer är adjungerade vid Uppsala universitet på uppdrag om 20 procent, där SGU finansierar halva delen. En person är adjungerad på 15 procent vid Chalmers, där SGU finansierar hela delen. Sedan flera år tillbaka ger SGU även handledning av examensarbeten (nio studenter enligt avtal 2022) samt undervisar inom grundutbildningen. SGU finansierar även en industridoktorand.<sup>82</sup>

SGU har själva identifierat att de behöver se över sina forskningstjänster. I verksamhetsplanen för 2021 finns ett mål om att utvärdera nuvarande FoU-stödande tjänsteformer (till exempel examensarbeten, industridoktorander, gästforskare och adjungerade professorer) som SGU använder för att främja forskning och utveckling som bidrar till SGU:s strategiska mål. Men SGU genomförde inte någon sådan utvärdering under 2021, och inte heller på något samlat sätt under 2022. SGU framhåller i stället att de planerar att kontinuerligt se över de olika FoU-stödande tjänsteformerna i samband med att respektive överenskommelse närmar sig att löpa ut.

---

<sup>81</sup> Vetenskapsrådet (2018-10-18) *Nätverk för FoU-myndigheter*. (Hämtad 2023-01-05). <https://www.vr.se/uppdrag/framja-och-finansiera-forskning/fou-handbok-for-statliga-myndigheter/natverk-for-fou-myndigheter.html>

<sup>82</sup> Statskontorets intervju med SGU:s internrevisor den 21 oktober 2022 och svar via e-post den 15 november 2022.



## 5 Uppföljning samt redovisning av resultat och resursanvändning

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av hur SGU följer upp samt redovisar sina resultat och sin resursanvändning.

Vår huvudsakliga iakttagelse är att redovisningen behöver bli bättre för att regeringen ska få ett bra underlag för sin styrning av myndigheten. Ett steg i det arbetet är att renodla den interna uppföljningen och säkerställa att myndigheten följer upp kärnuppdraget bättre.

### 5.1 Sammanfattande iakttagelser

- SGU:s resultatredovisning i årsredovisningen saknar en del information som hade varit värdefull för att regeringen ska få en bra bild av och kunna bedöma hur väl myndigheten fullgör sitt uppdrag. Det handlar bland annat om att det saknas tydliga resultatindikatorer för uppdraget att tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Dessutom bör redovisningen av uppdraget att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn bli tydligare när det gäller vad som görs, vad det leder till och vad det kostar.
- SGU:s interna uppföljning som ska ligga till grund för resultatredovisningen är omfattande. SGU följer upp och bedömer måluppfyllelse för cirka 70 mål tre gånger per år. Vi bedömer att det riskerar att överbelasta myndighetens chefer och försvåra resultatredovisningen. Detta gäller särskilt med tanke på att målen över lag utgörs av aktiviteter som ska genomföras snarare än vad aktiviteterna ska uppnå.
- Årsredovisningen ger inte en tillräckligt tydlig bild av hur SGU använder sina resurser för att regeringen ska få ett bra beslutsunderlag för sin styrning av myndigheten. Det är till exempel otydligt vad som ingår i de insamlingskostnader som SGU redovisar. Det framgår inte heller vad resurserna inom verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov går till förutom till insamlingsverksamheten. Insamlingsverksamheten utgör en sjättedel av resurserna inom området.
- Det framgår inte heller av årsredovisningen vad resurserna inom verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser används till förutom insamlingsverksamhet. Det framgår därför inte heller hur mycket resurser som myndigheten lägger på de olika delarna i det näringslivsfrämjande uppdraget.

- I dagsläget kan SGU inte ta fram uppgifter om hur balansen ser ut mellan att kartlägga ny information och att tillgängliggöra information. Det ska enligt företrädare för SGU bli möjligt att ta fram sådana uppgifter när det nya affärssystemet finns på plats. Vi ser positivt på det, eftersom vi anser att det är viktigt att myndigheten har en bild av hur mycket resurser de lägger på de olika delarna i arbetet med att tillhandahålla geologisk information.
- Samtidigt som det saknas viktig information om hur SGU använder sina resurser så är uppföljningen av tid och resurser onödigt detaljerad och resurskrävande. SGU har haft 500 olika organisationskoder för att redovisa arbetade timmar. Vi bedömer också att verksamhetsstyrning och ekonomistyrning inte hänger ihop tillräckligt tydligt. SGU har identifierat detta och kommer att göra förändringar inom ramen för myndighetens arbete med nytt affärssystem.

## 5.2 SGU:s resultatredovisning ger inte en tillräckligt tydlig bild av hur myndigheten fullgör sitt uppdrag

Statskontorets myndighetsanalys av SGU 2013 visade att SGU:s resultatredovisning inte gav regeringen tillräckligt underlag för att bedöma kvalitet och effektivitet i verksamheten eller framtida resursbehov. Efter Statskontorets myndighetsanalys 2013 gav bland annat regeringen SGU i uppdrag att i årsredovisningen tydligare kommentera sina resultat i förhållande till måluppfyllelsen.<sup>83</sup> Det finns även krav på att myndigheter ska bedöma verksamhetens resultat och utveckling i förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Enligt ESV:s föreskrifter ska myndigheter ta fram resultatindikatorer och redovisa enligt dessa, om det inte medför kostnader som påverkar verksamheten negativt.<sup>84</sup>

Vi anser att SGU:s resultatredovisning fortfarande behöver förbättras för att regeringen på ett bra sätt ska kunna bedöma myndighetens resultat och hur väl den fullgör sitt instruktionsenliga uppdrag. Det handlar för det första om att SGU inte i tillräcklig utsträckning analyserar och bedömer verksamhetens resultat och hur väl myndigheten når sina mål. För det andra handlar det om att en sådan bedömning i högre grad skulle behöva bygga på tydliga resultatindikatorer som går att jämföra över tid.

---

<sup>83</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2014 och 2015 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>84</sup> 3 kap. 1 § förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag, samt Ekonomistyrningsverkets föreskrifter till 3 kap. 1 § förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.



### 5.2.1 SGU bedömer i begränsad utsträckning verksamhetens resultat och hur väl myndigheten når sina mål

Vår analys av SGU:s årsredovisning visar att myndigheten endast i begränsad utsträckning bedömer hur väl de når sina mål. I årsredovisningens inledande avsnitt bedömer SGU sin måluppfyllelse för ett av de mål som regeringen lyfter fram i regleringsbrevet för 2021, nämligen:

- att informationsförsörjningen ska vara av god kvalitet, rikstäckande, långsiktig, stabil och säker, samt att informationsförsörjningen ska bli effektivare genom digitalisering, och att informationen då ska användas mer och komma till nytta hos fler användare och inom fler användningsområden.

SGU skriver att myndigheten samlat bedömer att resultaten av den insamlade geologiska informationen är av god kvalitet och att de förvaltar och utvecklar informationen för att gynna fler användare och användningsområden.

SGU redovisar däremot inte någon motsvarande bedömning av sin måluppfyllelse när det gäller myndighetens uppgift att främja en hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. I regleringsbrevet för 2021 finns ett mål om att de regelverk och rutiner som myndigheten disponerar över ska bli mer kostnadseffektiva och enkla för medborgare och företag. SGU bedömer inte hur väl myndigheten når målet, men de beskriver vad myndigheten har gjort för att nå målet.

SGU redovisar inte heller sin bedömning av hur myndigheten har presterat i förhållande till de övriga uppgifter och mål som SGU har i sin instruktion, såsom mål för handläggningen eller miljöarbetet. Det finns exempelvis inte någon sammanfattade bedömning av resultaten för de olika verksamhetsområdena i respektive kapitel.

### 5.2.2 SGU:s behöver underbygga sin redovisning av resultat bättre

Vi anser att SGU i högre utsträckning behöver bedöma hur väl myndigheten når sina mål och fullgör sitt uppdrag baserat på resultatindikatorer, resultatmått eller dylikt. Nu redovisar SGU en mängd aktiviteter som har genomförts, men ofta saknas uppgifter om vad dessa aktiviteter har resulterat i och hur de bidrar till att nå de övergripande målen och fullgöra det instruktionsenliga uppdraget. Eftersom det saknas resultatindikatorer som är stabila över tid blir det också svårt för regeringen och andra utomstående läsare att få en bild av hur myndighetens resultat utvecklas över tid.

När det gäller informationsförsörjningen bedömer vi att SGU även på andra sätt skulle kunna vara tydligare med vilka uppgifter som stödjer myndighetens bedömning av sina resultat. I årsredovisningen för 2021 redovisar SGU kortfattat att myndighetens arbete med informationsförsörjning i stort följer den överenskomna planen för kartläggning. Vi anser att SGU skulle behöva redovisa resultaten utifrån planen för kartläggning mer systematiskt, exempelvis vilken information

som samlats in, vad som prioriterats bort och hur långt de är från att nå målen i planen. SGU uppger att de från och med 2022 ska följa upp hur mycket de klarar av utifrån den plan för kartläggning som de har satt upp.

SGU skulle också kunna bli tydligare med hur mycket information de samlar in. För att visa hur mycket information som kartlagts inom mineralområdet använder SGU en rad olika mått, beroende på vad det är för sorts information. Det handlar till exempel om kartlagd berggrundsgeologi (yta i kvadratkilometer), markgeokemi (yta i kvadratkilometer och antal prov), flyggeofysik (linjekilometer). Men detta redovisas i löptext, vilket gör det svårt för regeringen och andra utomstående läsare att skapa sig en bild av hur mycket information som SGU kartlagt och hur det har förändrats över tid.

Statskontoret bedömde i myndighetsanalysen av SGU 2013 att det inte gick att värdera SGU:s prestationer när det gäller informationsförsörjningen, och att det varken gick att bedöma produktivitet eller kvalitet. Detta problem kvarstår i stor utsträckning.

Vår genomgång av tertialuppföljningarna visar att SGU inte heller i sin interna uppföljning följer upp utfallsdata som skulle kunna fungera som resultatindikatorer, varken av kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Men ett undantag är ärendehandläggningen. Där har SGU utfallsmått som handläggningstider, antal avgjorda ärenden och antal remisser som har besvarats med hänvisning till checklista. Bergsstaten följer även upp nedlagd tid för beslut.

### 5.2.3 Redovisningen av det näringslivsfrämjande uppdraget bör bli tydligare när det gäller vad som görs, vad det leder till och vad det kostar

SGU gör som sagt inte någon samlad bedömning av sin måluppfyllelse när det gäller uppdraget att främja hållbar tillväxt och näringsliv inom mineralområdet eller målet i regleringsbrevet om enklare och mer kostnadseffektiva regelverk och rutiner. SGU beskriver att de har förenklat och moderniserat sina föreskrifter och allmänna råd om gruv- och borrhålskartor samt att de löpande under året har utvecklat den svensk- och engelskspråkiga informationen på webbsidan om lagen (1966:314) om kontinentalsockeln. Vi kommer inte hinna se om SGU redovisar vad de gjort när det gäller det nya målet i regleringsbrevet för 2022 att mer systematiskt samla in och fördjupa kunskapen om vad som hindrar företagens etablering och hållbara tillväxt inom området. Men det finns med som mål att följa upp i 2022 års verksamhetsplanering och tertialuppföljningar. I övrigt framgår det inte särskilt tydligt vilka insatser SGU faktiskt har gjort för att nå målen om hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn.

I SGU:s uppföljning för 2021 framgår att myndigheten har haft svårt att nå de mål som myndigheten själv har satt upp när det gäller uppdraget att främja hållbar tillväxt och företagande inom sektorn. Där framgår också att det är många

planerade insatser inom detta område som inte blir av på grund av resursbrist. Den bilden av verksamheten framgår inte i årsredovisningen.

### 5.3 Årsredovisningen ger inte en tillräckligt tydlig bild av hur resurserna används

Regeringen vill få en bättre bild av hur SGU använder sina resurser. Sedan 2020 har SGU ett återrapporteringskrav i regleringsbrevet att redovisa hur myndigheten fördelar förvaltningsanslaget mellan myndighetens avdelningar och mellan olika geologiska undersökningstyper för att regeringen ska få en tydlig bild av de huvudsakliga verksamhetsgrenarna. SGU redovisar också både hur förvaltningsanslaget fördelas per avdelning och per geologisk undersökningstyp. Men vi bedömer att det behövs mer för att regeringen ska få en tydlig bild av resursfördelningen till verksamhetens mest centrala delar.

SGU redovisar huvudsakligen sin verksamhet utifrån sina verksamhetsområden. De följer i stora drag myndighetens huvudsakliga uppgifter i instruktionen (se figur 3). Vi anser att det inte är tydligt vad resurserna används till inom verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser, utöver det som går till insamlingsverksamheten. Det är inte heller tillräckligt tydligt vad insamlingskostnaderna består i.

#### 5.3.1 Otydlig redovisning av hur SGU använt resurserna på mineralområdet

I vår utredning har det framkommit att regeringen räknar in koncessionsmineral, industrimineral och bergmaterial i SGU:s uppgift att verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser och främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Men när SGU redovisar hur mycket resurser de lägger på verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser inkluderar de koncessionsmineral och industrimineral, men inte bergmaterial som ballast.<sup>85</sup> Det innebär att det blir svårt för regeringen och andra utomstående läsare att tolka uppgifterna.

I årsredovisningen för 2021 har SGU valt att redovisa kostnaderna för informationsinsamling på mineralområdet i kapitlet om verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Men verksamheten som rör informationsinsamling på mineralområdet redovisar de i kapitlet om verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. Att verksamheten och kostnaderna redovisas i olika kapitel gör redovisningen mindre transparent. I våra intervjuer uppger företrädare för myndighetens ledning att de planerar att fortsätta redovisa på det sättet.

---

<sup>85</sup> Svar från SGU via e-post den 9 januari 2023.

### 5.3.2 Otydligt vad som ingår i insamlingskostnaderna

Av årsredovisningen framgår inte vad som ingår i de redovisade insamlingskostnaderna, vilket gör det svårt att tolka uppgifterna. SGU beskriver för oss att det inte enbart ingår insamling av ny geologisk information i insamlingskostnaderna i årsredovisningen, utan även kostnader för bearbetning och analys av information. I insamlingskostnaderna ingår dessutom delar av myndighetens arbete med att tillgängliggöra informationen för olika målgrupper. Däremot ingår inte allt arbete med att tillgängliggöra information.

SGU visar inte heller hur mycket resurser myndigheten lägger på dessa olika delar i informationskedjan, det vill säga hur stor andel av resurserna som går till

1. kartlägga information
2. analysera och bearbeta kartlagd information
3. tillgängliggöra information som samlats in.

Men SGU uppger att de kommer att kunna ta fram sådan information från och med 2023, när deras nya affärssystem är på plats.<sup>86</sup>

I årsredovisningen redovisar SGU även hur mycket av förvaltningsanslaget som går till olika geologiska undersökningstyper. Men det är oklart vilka kostnader som ingår i de uppgifterna. Det summerar inte upp till hela kostnaderna från förvaltningsanslaget för verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov och Hållbart nyttjande av landets mineralresurser. Men samtidigt summerar det till mer än kostnaderna för insamlingsverksamheten. Enligt uppgifter från SGU ingår utöver insamlingskostnader även kostnader för annat tillgängliggörande av geologisk information och förvaltningskostnader.<sup>87</sup>

### 5.3.3 SGU redovisar inte tillräckligt tydligt hur de i övrigt använder resurserna inom kärnuppdraget

I årsredovisningen redovisar SGU hur mycket resurser som de lägger på hela verksamhetsområdet Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov. SGU redovisar också den del av kostnaderna som består av insamlingsverksamhet. Men SGU redovisar inte vad övriga kostnader inom verksamhetsområdet består av, trots att insamlingskostnaderna endast utgör en sjättedel av verksamhetsområdets resurser.

På liknande sätt visar SGU hur mycket resurser som de lägger på hela verksamhetsområdet Hållbart nyttjande av landets mineralresurser samt hur stor del av de resurserna som går till insamling av mineralinformation. Men det framgår inte av årsredovisningen vad resten resurserna inom verksamhetsområdet Hållbart

---

<sup>86</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 18 september 2022.

<sup>87</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 9 januari 2023.

nyttjande av landets mineralresurser används till. Det betyder till exempel att SGU inte redovisar hur mycket resurser som myndigheten lägger på de olika delarna i främjandeuppdraget.

## 5.4 SGU:s interna uppföljning är omfattande men ger inte någon tydlig bild av verksamheten

SGU:s interna uppföljning är omfattande. SGU följer upp och bedömer måluppfyllelse för cirka 70 mål i sin myndighetsgemensamma verksamhetsplan. Det medför en stor administrativ börda, men ger ändå inte något tydligt underlag för en helhetsbedömning av myndighetens resultat. Även uppföljningen av tid och resurser är detaljerad och kräver mycket resurser, samtidigt som vi ser att myndigheten inte följer upp vissa grundläggande uppgifter. Vi ser också att SGU:s verksamhetsstyrning och ekonomistyrning skulle behöva hänga ihop bättre.

Vi uppfattar att det nya affärssystemet och förändringarna i budgetering, planering och uppföljning som det medför ger bättre förutsättningar än tidigare för SGU att följa upp verksamhet och kostnader på ett relevant sätt. Men den viktiga frågan framöver är vad myndigheten fyller systemet med. Det gäller till exempel vad de väljer att följa upp. Det påverkar i sin tur vad SGU kan redovisa för uppgifter i årsredovisningen.

### 5.4.1 Verksamhetsuppföljningen är alltför detaljerad, vilket överbelastar chefer och försvårar resultatredovisningen

SGU följer kontinuerligt upp sin verksamhet i sina tertialuppföljningar. De genomförs först på avdelningsnivå (ibland även enhetsnivå) och sedan på myndighetsnivå. Dessa tertialuppföljningar ligger till grund för den resultatredovisning som SGU lämnar till regeringen i sin årsredovisning.

För var och ett av de drygt 30 ettåriga myndighetsgemensamma verksamhetsmålen finns flera delmål, som myndigheten följer upp i sin tertialuppföljning.

Detta innebär att SGU för 2021 har bedömt måluppfyllelsen för över 70 mål.<sup>88</sup> Detta gör SGU tre gånger per år. SGU har även i sin uppföljning under 2022 bedömt måluppfyllelsen för ett stort antal mål.<sup>89</sup>

Det finns ännu inget systemstöd för verksamhetsuppföljningen, utan SGU använder Word och Excel för att dokumentera sin bedömning av måluppfyllelse. Avdelningscheferna ska numera också beskriva sin verksamhet i fritext utifrån medarbetarna, verksamheten och budgeten. I nuläget använder SGU båda dessa

---

<sup>88</sup> 56 delmål för 2021 samt 16 regeringsuppdrag.

<sup>89</sup> 47 delmål för 2022 samt 35 delmål kopplade till regeringsuppdrag. Utöver detta ska också måluppfyllelse bedömas för SGU:s uppgifter att bistå andra myndigheter i uppdrag samt för avdelningarnas egna mål (den operativa verksamhetsplaneringen).

uppföljningar, men företrädare för SGU:s ledning bedömer att myndigheten kommer att behöva vidareutveckla uppföljningen under många år framåt.

Den omfattande och detaljerade uppföljningen innebär i sig att den kräver mycket resurser och att den även riskerar att belasta myndighetens chefer onödigt mycket. Internrevisionen har 2018 föreslagit att SGU ska se över omfattningen av den interna styrningen och rapporteringen. Internrevisionen visade att flera av enhetscheferna inom sakverksamheten var kritiska mot verksamhetsstyrningsprocessens och dokumentationskravens komplexitet.<sup>90</sup>

Att uppföljningen är så omfattande och detaljerad kan också göra det svårt för SGU att bedöma den samlade måluppfyllelsen. Detta gäller särskilt med tanke på att målen främst är aktiviteter som myndigheten ska genomföra, snarare än beskrivningar av vad man vill uppnå med dem.

#### 5.4.2 Även uppföljningen av tid och resurser är detaljerad

Även ekonomisystemet är detaljerat. Där redovisas varje timme för varje medarbetare. SGU har många organisationskoder att redovisa tid och kostnader på. Företrädare för SGU uppger att myndigheten har cirka 500 organisationskoder i Agresso. Detta leder till mycket administration, och flera som vi har intervjuat påtalar att det varken ger något tydligt mervärde eller hjälper i styrningen av verksamheten. Vi uppfattar att detta kommer att ändras i och med att SGU inför det nya affärssystemet.

Den nya ekonomimodellen som ska införas och gälla från 2023 kommer också att ge SGU fler möjligheter att använda underkategorier i konteringen och därmed kunna göra uppföljningen enklare. Exempelvis kommer SGU då att kunna se hur mycket resurser som de lägger på de olika stegen i att tillhandahålla geologisk information – att samla in, bearbeta och tillgängliggöra information.

#### 5.4.3 Verksamhetsstyrning och ekonomistyrning hänger inte helt ihop

SGU har för avsikt att verksamhetsstyrningen ska hänga ihop med budgeten. Men budgetfördelningen syns inte i verksamhetsplaneringen, utan finns i stället i ett annat dokument. Dessutom är uppföljningen som visar vad SGU har gjort inte ekonomiskt kodad. Detta innebär att det inte går att se vad myndigheten har gjort för vilka medel. De som arbetar med detta inom SGU uppger att de försöker få verksamhetsstyrning och ekonomistyrning att hänga ihop genom dialog. SGU planerar att åtgärda detta genom att införa sitt nya affärssystem.

---

<sup>90</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Enhetschefernas arbetsituation*. (Dnr 24–790/2020).

#### 5.4.4 Manuellt arbete krävs inför årsredovisningen eftersom uppföljningen sker avdelningsvis

Insamling, bearbetning och tillgängliggörande av geologisk information sker på alla tre sakavdelningar, men det ska i årsredovisningen redovisas i de två verksamhetsområdena Tillhandahålla geologisk information för samhällets behov samt Hållbart nyttjande av landets mineralresurser (se figur 3). SGU:s tertial-uppföljningar sker avdelningsvis, och olika informationsinsamlingsprojekt är märkta så att myndigheten kan identifiera vilka projekt som hör till hållbart nyttjande och vilka som hör till övrig insamling av geologiska information. Det är först inför årsredovisningen som myndigheten beskriver verksamheten utifrån verksamhetsområdena.

Olika företrädare för SGU för fram att de inte har några större problem med att följa upp och redovisa uppdraget att främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet. Men det framgår av våra intervjuer att den nuvarande ordningen ändå kräver en hel del manuellt arbete inför årsredovisningen.





## 6 SGU:s arbete med kommunikation, ledarskap och en god förvaltningskultur

I detta kapitel presenterar vi vår analys av hur SGU arbetar med kommunikation, ledarskap och god förvaltningskultur. Vår analys visar att SGU behöver fortsätta förbättra sin kommunikation, utveckla ledarskapet inom myndigheten, samt arbeta mer systematiskt med god förvaltningskultur.

### 6.1 Sammanfattande iakttagelser

- Kommunikationen från högsta ledningen och chefer på alla nivåer behöver bli bättre för att ledningens beslut och den interna styrningen ska få ordentligt genomslag i organisationen.
- Myndighetens externa kommunikation är inte tillräckligt strategisk och sammanhållen.
- SGU:s chefer behöver få bättre förutsättningar att kunna utöva ett kommunikativt och närvarande ledarskap.
- SGU har inte genomfört någon ordentlig medarbetarundersökning på länge.
- Vi bedömer att SGU inte arbetar tillräckligt systematiskt med rollen som statsanställd och den statliga värdegrunden. Myndigheten har inte heller gjort någon analys av riskerna för korruption. En sådan analys skulle kunna användas för att stärka arbetet med en god förvaltningskultur.

### 6.2 Brister i den interna och externa kommunikationen

Kommunikationen från högsta ledningen och chefer på alla nivåer behöver bli bättre för att ledningens beslut och den interna styrningen ska få ordentligt genomslag i organisationen. Vi bedömer att myndighetens externa kommunikation inte är tillräckligt strategisk och sammanhållen.

#### 6.2.1 Brister i intern kommunikation om prioriteringar och beslut

I våra intervjuer och fokusgrupper framkommer att kommunikationen från den högsta ledningen och cheferna om prioriteringar och beslut och vad som ligger bakom dessa inte fungerar tillräckligt bra. Konsekvensen blir att medarbetare upplever att det är otydligt vilka beslut som ledningen och cheferna tar, vem som fattar beslut och vad motiveringen är till besluten. Medarbetarna efterfrågar bland annat bättre kommunikation när det gäller myndighetens övergripande prioriteringar och på vilka grunder som ledningen fattar beslut om fördelningen av

resurser. Även SGU:s enhetschefer efterfrågar tydligare kommunikation från ledningen om vilka prioriteringar som görs och varför. De menar att det skulle kunna förbättra samarbete och kommunikation mellan olika delar av organisationen.

SGU arbetar med att förbättra den interna kommunikationen. Enligt företrädare för myndighetens ledning har myndigheten nyligen beslutat att kommunikationschefen ska vara adjungerad i ledningsgruppen. SGU:s ledning framhåller även att de har skapat en struktur som ska stödja mer samverkan och kommunikation. Det innebär bland annat fler chefskollegium och tätare avdelningsmöten. De nu månadsvisa avdelningsmötena ska dessutom ske samtidigt för att information ska komma ut mer samlad. Myndigheten har också under 2022 börjat med digitala informations-träffar för alla medarbetare var sjätte vecka där de informerar om och diskuterar tematiska områden.<sup>91</sup>

SGU håller också på att ta fram ett nytt intranät. Det blev nödvändigt i och med att myndigheten avvecklar systemet Lotus Notes. I dagsläget används inte SGU:s nuvarande intranät, Kristallen, på ett strategiskt sätt för att för nå ut med ledningsinformation. Ett problem är att information från ledningen inte blir synlig eftersom den blandas med inlägg från medarbetare. Vi anser att det är viktigt att SGU utformar det nya intranätet så att det kan användas effektivt i den interna kommunikationen.

### 6.2.2 SGU:s externa kommunikation är inte sammanhållen

SGU behöver även systematisera sina kontakter med omvärlden så att myndigheten får en helhetsbild av den information som går ut från myndigheten. I våra intervjuer inom SGU framkommer exempelvis att enskilda medarbetare skickar ut egna nyhetsbrev till sina egna målgrupper. Myndighetens ledning har inte någon samlad bild av vilken information som myndigheten sprider till andra.

SGU har inom många områden använt sig av en beställar- och utförarmodell där enskilda medarbetare har beställt stöd och insatser från andra delar av organisationen. När det gäller kommunikation har medarbetare kunnat beställa ett visst antal timmar av kommunikationsinsatser. Ett sådant upplägg gör det svårare för kommunikationsenheten att bedriva ett proaktivt strategiskt kommunikationsarbete utifrån vad myndigheten som helhet ser för behov och vill uppnå.

---

<sup>91</sup> SGU:s svar i faktagranskning, 2022-11-23.

## 6.3 Ledarskapet inom SGU kan utvecklas

Vår analys visar vidare att SGU behöver förbättra enhetschefernas förutsättningar att utöva ett närvarande ledarskap och arbeta strategiskt. Det är även ett problem att myndigheten inte har genomfört medarbetarundersökningar på flera år.

### 6.3.1 Ledarskapet behöver utgå från ett helhetsperspektiv

Det kan vara extra svårt för myndighetsledningen att styra verksamheten och genomföra prioriteringar när medarbetarna är de som har mest kunskap inom sina fält. En stor del av SGU:s medarbetare är experter inom specifika områden. Det gör att det är viktigt att cheferna ger dem handlingsutrymme och visar tillit. Samtidigt behöver myndigheten ett ledarskap som sätter ramarna för arbetet och en strategisk myndighetsövergripande styrning som chefer och medarbetare kan förhålla sig till. I Statskontorets myndighetsanalys 2013 påtalade vi till exempel att beslut om prioriteringar ibland fattas av personer som befinner sig för långt ned i organisationen för att kunna se helheten.<sup>92</sup>

Det framgår av vår utredning att ledningen generellt har en hög tillit till medarbetarna, och att beslut ofta fattas långt ner i organisationen. Men i våra fokusgrupper beskriver medarbetare att allt fler beslut under de senaste åren har fattats centralt.

### 6.3.2 Medarbetarna trivs bra men beskriver en hög arbetsbelastning och vissa brister i ledarskapet

Våra intervjuer och fokusgrupper visar att medarbetarna över lag trivs bra på SGU. De beskriver myndighetskulturen som öppen, prestigelös, trivsamt och att det är högt i tak och bra diskussionsklimat. Däremot lyfter flera fram att den höga arbetsbelastningen kan vara stressande. De anser att de nu har fler projekt men mindre resurser, och att de är oroliga för kompetensförsörjningen.

Våra intervjuer och fokusgrupper visar tydligt att det finns stora skillnader i hur medarbetarna uppfattar sina chefer. Vissa är nöjda, ger en positiv bild av sina enhetschefer och nämner deras tillgänglighet och behjälplighet som nyckelfaktorer. Andra är mer kritiska. Både medarbetare och chefer som vi har intervjuat lyfter särskilt fram att det är ett problem att cheferna är för stressade för att stötta medarbetarna och att de har för många sidouppgifter.

SGU har inte genomfört någon medarbetarundersökning på åtminstone tre år. Innan dess genomförde myndigheten mindre omfattande undersökningar bland medarbetare i form av medarbetarundersökningar i grupp (MIG) och feedbackundersökningar. Men det finns inte tillräckligt ordentlig dokumentation från dessa undersökningar och myndigheten har inte genomfört några särskilda

---

<sup>92</sup> Statskontoret. (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning*.

åtgärder utifrån vad som har framkommit i dem. Vi anser att det är viktigt att SGU genomför någon form av undersökning bland medarbetarna och sedan genomför åtgärder utifrån de problem som framkommer.

### 6.3.3 Enhetscheferna har inte tillräckliga förutsättningar att utöva ett närvarande och kommunikativt ledarskap

SGU:s enhetschefer har en stressig arbetssituation med hög arbetsbelastning. Vi bedömer att det försämrar deras möjligheter att utöva ett närvarande ledarskap, kommunicera med medarbetarna och arbeta strategiskt. Många av cheferna har dessutom begränsad ledarskapsutbildning.

Internrevisionen uppmärksammade enhetschefernas arbetssituation i sin granskning 2020. Redan då framkom att enhetschefernas arbetstid var hög, cirka 47 timmar i veckan.<sup>93</sup> Vår skriftliga frågeundersökning visar enhetschefernas arbetssituation inte har förbättrats. Deras arbetstid varierar nu mellan 40 och 70 timmar i veckan. De flesta (56 procent) arbetar mellan 45 och 60 timmar i veckan. Hälften av enhetscheferna upplever också att de har en alltför hög arbetsbelastning. De flesta andra enhetschefer uppger att det periodvis är en för hög arbetsbelastning.

Den höga arbetsbelastningen medför att nästan alla enhetschefer tvingas prioritera bort vissa chefsuppgifter. Hälften av cheferna tar upp att de skulle vilja lägga mer tid på medarbetare och personalfrågor, i form av mer närvaro och utvecklingsarbete. Flera nämner också att de inte hinner med reflektion och egen kompetensutveckling i den mån som de önskar. Några nämner också att de inte hinner med att arbeta strategiskt och långsiktigt. I våra fokusgrupper med medarbetare framkommer att medarbetarna upplever att många enhetschefer har en ansträngd arbetssituation och arbetar för mycket. De bedömer att det resulterar i att nyanställda inte får det stöd som de behöver samt att cheferna prioriterar bort medarbetarsamtal och avstämningar.

Företrädare för SGU:s ledning beskriver att myndigheten har genomfört flera åtgärder för att förbättra enhetschefernas arbetssituation. Men vår analys visar att enhetscheferna fortfarande har ansträngd arbetssituation.

### 6.3.4 Många har tidskrävande sidouppgifter vid sidan av sitt chefskap

Att enhetscheferna har för mycket att göra handlar inte om att enheterna är orimligt stora. SGU:s enheter har i genomsnitt 14 medarbetare per enhet. Det är bara en enhet som har över 20 anställda.<sup>94</sup> När Statskontoret gjorde myndighetsanalysen av

---

<sup>93</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Enhetschefernas arbetssituation*. (Dnr 24–790/2020).

<sup>94</sup> Uppgifter från SGU via e-post den 1 november 2022.

SGU 2013 fanns vissa enheter med närmare 30 medarbetare.<sup>95</sup> Statskontoret har i en annan myndighetsanalys, där vi undersökte antalet medarbetare per enhet på olika myndigheter, bedömt att 20 medarbetare per enhet inklusive konsulter är för mycket.<sup>96</sup>

I våra intervjuer och fokusgrupper inom SGU är det många som beskriver att cheferna har många olika ”hattar”. Det innebär att de har andra sidouppgifter utöver sina chefsuppgifter. Medarbetarna anser att det bidrar till att enhetscheferna har för mycket att göra. En person kan exempelvis vara tillförordnad enhetschef för en annan enhet än sin egen. Ungefär hälften av enhetschefer har också externa roller som till exempel representanter i olika expertgrupper, medverkande i nationella samverkansgrupper och representanter för SGU vid branschseminarier. Den andra hälften uppger uppgifter som är interna, och arbetar till exempel med remisser, handläggaruppgifter och ansvarar för vissa specialistområden på SGU.

### 6.3.5 Många chefer är tidigare geologer och får begränsat chefsutbildning

Vår skriftliga frågeundersökning till enhetschefer visar att hälften av enhetscheferna har rekryterats internt. De har tidigare varit anställda på SGU i olika roller, till exempel som projektledare och specialister. De flesta av dem har utbildningsbakgrund som geolog. Även några av de enhetschefer som rekryterats direkt från andra arbetsplatser har utbildningsbakgrund som geolog. Sammantaget är hälften av enhetscheferna geologer i grunden. På de tre sakavdelningarna är sju av tio enhetschefer utbildad geolog. Vi bedömer att det kan finnas både för- och nackdelar med detta.

Vår undersökning bland enhetschefer visar att samtliga enhetschefer har gått någon form av chefsutbildning. De flesta har fått utbildning på SGU men en fjärdedel av cheferna har endast utbildning från tidigare arbetsplatser. Det finns en bred variation i vad för typ av utbildning som enhetscheferna har gått. Åtminstone en fjärdedel av cheferna har enbart gått en ledarskapsutbildning på 1–2 dagar om att vara chef i staten.

Internrevisionen tog i sin rapport från 2020 upp att avsaknad av kompetensutveckling kan ha bidragit till enhetschefernas brister i kommunikation och närvarande ledarskap. Av den rapporten framgår att det då var 17 procent av enhetscheferna som ville utvecklas i områden som rör arbetsmiljö, förändringsledning och ledarskap.<sup>97</sup> Statskontoret ser mycket positivt på att alla chefer hösten 2022 har fått gå en arbetsmiljöutbildning.

---

<sup>95</sup> Statskontoret. (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning*.

<sup>96</sup> Statskontoret. (2021:14). *Myndighetsanalys av Svenska kraftnät*.

<sup>97</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Enhetschefernas arbetssituation*. (Dnr 24–790/2020).

## 6.4 Det är viktigt att SGU arbetar med en god förvaltningskultur

SGU:s ledning har tagit flera initiativ för att förstärka SGU:s roll som förvaltningsmyndighet. Det har bland annat handlat om att stärka upp it, upphandling, säkerhet och juridik. Men vi bedömer att SGU inte har arbetat tillräckligt systematiskt med rollen som statsanställd och den statliga värdegrunden. Myndigheten har inte heller gjort någon analys av riskerna för korruption, men en sådan skulle kunna användas för att stärka arbetet med en god förvaltningskultur.

### 6.4.1 En riskanalys för korruption kan stärka arbetet med god förvaltningskultur

En god förvaltning är grundläggande för verksamheten inom statliga myndigheter. Den statliga värdegrundens syfte är att skapa förutsättningar för en god förvaltning. Den utgår från grundläggande krav i regeringsformen och andra lagar och förordningar. Den består av de sex principerna demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt, samt effektivitet och service.

Enligt företrädare för SGU har myndigheten ingen dokumenterad analys av risker för korruption. Enligt Statskontoret behöver alla myndigheter analysera korruptionsriskerna för att kunna genomföra åtgärder som är anpassade till verksamheten. Det finns riskområden för korruption som är mer eller mindre generella för alla myndigheter. Det handlar exempelvis om upphandling och inköp, rekrytering, informationshantering, gåvor och representation och resor. Det finns även riskområden som beror på vilken typ av verksamhet myndigheten bedriver. Det handlar exempelvis om utbetalningar, inbetalningar, tillsyn, forskning, känslig och strategisk information och tillståndsgivning.<sup>98</sup>

SGU:s verksamhet omfattar flera av de riskområden för korruption som Statskontoret har pekat ut. SGU har exempelvis både tillsynsverksamhet och tillståndsgivning. Myndigheten hanterar också känslig och strategisk information samt både utbetalningar i form av forskningsstöd och inbetalningar inom ramen för den avgiftsfinansierade uppdragsverksamheten. Även myndighetens it-investeringar och andra upphandlingar och inköp kan innebära högre risk för korruption.

En analys av risker för korruption kan enligt Statskontoret även ligga till grund för ett bredare arbete med en god förvaltningskultur. Om exempelvis chefer och medarbetare involveras i arbetet kan det bli lättare att identifiera risker i hela verksamheten. Det kan dessutom förbättra kunskaperna om de rättsliga principerna i den statliga värdegrunden och rollen som statsanställd, öka medvetenheten hos

---

<sup>98</sup> Statskontoret. (2022:101). *Stöd för analys av korruptionsrisker – Del 1*. (Dnr 2020/231–6); Statskontoret. (2018). *En kultur mot korruption*.

anställda om risker med och skadeverkningar till följd av korruption, samt öka förståelsen för kulturens betydelse för verksamheten.<sup>99</sup>

#### 6.4.2 SGU:s arbete med rollen som statsanställd är inte tillräckligt systematiskt

SGU gör vissa insatser för att stärka rollen som statsanställd bland medarbetarna, men vi bedömer att arbetet inte sker tillräckligt systematiskt. Av våra fokusgrupper framgår det att medarbetarna över lag är medvetna om rollen som statsanställd. De flesta känner till att det finns dokument som handlar om rollen som statsanställd, och att det finns utbildningar. Det är däremot långt ifrån alla som har gått någon utbildning, och det verkar inte vara särskilt vanligt med diskussionstillfällen om exempelvis jäv och mutor på myndigheten.

I våra intervjuer på SGU framkommer att myndigheten har följande arbete och dokument i syfte att stärka rollen som statsanställd:

- Det finns styrdokument om jäv och förtroendefrågor.
- Frågor om bisysslor tas upp i medarbetarsamtalen.
- Det finns rutiner för att anmäla innehav av finansiella instrument. Nyanställda informeras om detta, vilket framför allt gäller de som arbetar på Bergsstaten.<sup>100</sup>
- Nyanställda får en heldagsutbildning om rollen som statsanställd.
- Ledningsgruppen och chefsgruppen har arbetat med dilemmaövningar.

Vi anser vidare att SGU:s arbete med en god förvaltningskultur även är viktigt i arbetet med att få till ”ett SGU”. Statskontoret har tidigare visat att samsyn om uppdraget är en viktig del i att ha en god förvaltningskultur.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Statskontoret. (2022). *Stöd för analys av korruptionsrisker Del 2 – Arbetssätt för att identifiera risker för korruption*. (Dnr 2020/231–6).

<sup>100</sup> Underlag från SGU via e-post den 19 december 2022. *Anmälan av innehav av finansiella instrument, Anmälningsskyldighet för offentliga funktionärer hos Sveriges geologiska undersökning samt 210830 & 210901 GD-beredning*.

<sup>101</sup> Statskontoret. (2021). *God förvaltningskultur i praktiken. En studie av myndigheternas arbetssätt, utmaningar och möjligheter*. (Om offentlig sektor); Statskontoret (2017). *Ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur i staten*. (Om offentlig sektor).





## 7 SGU:s it-utveckling

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av SGU:s it-utveckling. Anledningen till att vi har undersökt detta närmare är att SGU:s satsning på it-utveckling i hög grad påverkar myndighetens förutsättningar att nå ett gott resultat, klara sina uppgifter och fullgöra sitt uppdrag. Vi har fokuserat på styrningen av SGU:s it-utveckling, och om de grundläggande förutsättningarna för att it-utvecklingen ska fungera väl finns på plats. Vi har inte bedömt om kostnaderna för it-utvecklingen är rimliga.

Vår huvudsakliga iakttagelse är att flera grundläggande förutsättningar inte finns på plats. Det handlar främst om att styrningen av it-utvecklingen inte är sammanhållen, inte utgår från en tillräckligt bra analys av verksamhetens behov, samt att myndigheten varken har gjort en nytto- och kostnadsanalys eller en sammanhållen riskanalys. Det innebär att de lösningar som utvecklas riskerar att inte vara ändamålsenliga och att kostnaderna för it-utvecklingen riskerar att bli högre än nödvändigt.

### 7.1 Sammanfattande iakttagelser

- Det är tydligt att SGU behöver hantera sin tekniska skuld och byta ut föråldrade it-system. Myndigheten har därför skapat en ny avdelning för it och digitalisering och påbörjat ett omfattande arbete med it-utveckling.
- Verksamhetens behov är inte tydliga, vilket försvårar arbetet med it-utveckling. Det gäller särskilt it-lösningar som syftar till att effektivisera insamling och tillhandahållande av geologisk information. SGU har inte heller analyserat vilka kvantifierbara nyttor som it-utvecklingen ska leda till.
- SGU har inte tagit fram någon sammanhållen riskanalys för myndighetens it-utveckling och digitaliseringen av verksamheten. Vi anser att en sådan analys är central, speciellt eftersom it-utvecklingen är viktig för myndighetens förmåga att genomföra sitt kärnuppdrag. Det är även oklart vad it-utvecklingen kommer att kosta, särskilt på längre sikt.

### 7.2 Tydligt behov av it-utveckling

Det är tydligt att SGU behöver arbeta med it-utveckling för att ersätta föråldrade system och åtgärda brister i informationssäkerheten. Enligt SGU:s riskanalys innebär myndighetens tekniska skuld en risk för intrång, läckage eller manipulation

av data och risk för att information förloras.<sup>102</sup> Internrevisionens granskning från 2018/2019 visar bland annat att SGU:s it-organisation då inte hade någon betryggande förmåga att hantera säkerhetsbrister eller att driva it-utvecklingen framåt. Granskningen visar också att it-verksamheten inte hade tillräckliga resurser för att myndigheten skulle nå en rimlig nivå när det gäller säkerhet och informationshantering.<sup>103</sup>

SGU vill höja verksamhetens effektivitet och kvalitet genom att digitalisera kartläggningen och tillhandahållandet av geologisk information mer. It-utvecklingen förväntas på sikt kunna effektivisera kartläggningsverksamheten och höja kvaliteten, och även öka möjligheterna att samverka med andra geodata-producenter.<sup>104</sup> SGU:s regleringsbrev innehåller ett mål om att informationsförsörjningen ska bli effektivare genom digitalisering, och att informationen då ska användas mer och komma till nytta hos fler användare och inom fler användningsområden.<sup>105</sup> Myndigheten bedömer också att it-utvecklingen är nödvändig för att leva upp till externa krav. Det handlar om att införa öppna data-direktivet<sup>106</sup> och inspire-direktivet<sup>107</sup>, men även att samverka om geodata.<sup>108</sup>

### 7.3 Kriterier för en väl fungerande it-styrning

Det finns kriterier för vad som är viktigt för it-styrning inom myndigheter i bland annat Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) vägledning i nyttorealiserings<sup>109</sup> och några av Statskontorets tidigare rapporter<sup>110</sup>. Grundläggande förutsättningar för en väl fungerande it-styrning är att den är en del av verksamhetsstyrningen, utgår

---

<sup>102</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Verksamhetsplan 2021–2023*. (Dnr 21–604/2021).

<sup>103</sup> Dokument från SGU via e-post den 24 maj 2022. *Informationshantering och säkerhet – Sammanfattning av internrevisionens rapport samt åtgärdsplanen som beslutades av GD den 17 juni 2019*.

<sup>104</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Plan för geologisk kartläggning 2021–2027*. (Dnr 21–2488/2020).

<sup>105</sup> Regleringsbrev för budgetåren 2017–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.

<sup>106</sup> Öppna data-direktivet är ett EU-direktiv som syftar till att öka vidareutnyttjandet av offentlig information eller data.

<sup>107</sup> Inspire-direktivet är ett EU-direktiv som innehåller bestämmelser om att inrätta en infrastruktur för geodata i Europa.

<sup>108</sup> Dokument från SGU via e-post den 25 maj 2022. *Presentation Avdelning IT och digitalisering – Statskontoret*.

<sup>109</sup> Myndigheten för digital förvaltning. *Vägledning i nyttorealiserings 3.0*. (Hämtad 2023-01-05). [Nyttorealiserings | Digg](#)

<sup>110</sup> Statskontoret. (2019:19). *Hur utvecklas Migrationsverkets nya organisation*; Statskontoret. (2019:3). *Arbetsförmedlingens interna styrning*.

från myndighetens övergripande mål och är sammanhållen och verksamhetsanpassad.

Myndigheten behöver vidare:

- Göra en behovsanalys och nyttokalkyl, vilket bland annat inkluderar effektmål för nyttorealiserings
- Analysera risker och ha rutiner för kostnadskontroll
- Säkerställa att rätt kompetens finns
- Följa upp om it-utvecklingen bidrar till att nå verksamhetsmålen och uppsatta effektmål eller inte.

Nyttorealiserings handlar i huvudsak om att myndigheter ska bli bättre på att realisera och optimera nyttor, det vill säga säkerställa att myndigheten uppnår de förväntade effekterna av investeringar. En myndighet behöver ha en tydlig bild av vilka effekter de förväntar sig av it-utvecklingen, samt ha mätbara indikatorer för att följa upp om effekterna går att hämta hem. En nytto- och kostnadsanalys fyller en viktig funktion för att kvantifiera och värdera nyttor som följer av it-utvecklingen, men även för att uppskatta och identifiera kostnaderna för att realisera nyttorna. Analysen gör det till exempel tydligt om nyttorna uppstår inom den egna organisationen eller utanför organisationen, vilka direkta nyttor som kan identifieras samt eventuella bieffekter av förändringen.<sup>111</sup>

I följande avsnitt går vi igenom SGU:s it-styrning utifrån kriterierna i detta avsnitt. Vi har inte undersökt SGU:s uppföljning av it-utvecklingen, och endast i begränsad utsträckning undersökt om SGU har säkerställt att de har rätt kompetens.

## 7.4 SGU har skapat en struktur för it-utvecklingen, men implementeringen kan förbättras

SGU har bildat en ny avdelning för it och digitalisering vid årsskiftet 2020/2021. Tidigare var it en del av avdelningen Lednings- och verksamhetsstöd. I samband med att avdelningen bildades ökade kostnaderna för it- och stödverksamheterna med 16 miljoner. Ökningarna beror till viss del på att avdelningen IT och digitalisering har fått mer resurser eftersom den tagit över ansvar och budget för licenskostnader, it-konsulter och kringutrustning för it. Men i huvudsak handlar det om en reell resursökning till it och digitalisering.

Personalresurserna på enheter inom SGU som arbetar med it och digitalisering har också ökat under de senaste åren. Mellan 2020 och 2021 ökade antalet timmar som lades på it och digitalisering från motsvarande cirka 20 till cirka 30

---

<sup>111</sup> Myndigheten för digital förvaltning. *Vägledning i nyttorealiserings 3.0*. (Hämtad 2023-01-05). [Nyttorealiserings | Digg](#)

årsarbetskrafter. Fördelningen mellan interna resurser och konsulter bland de som arbetar med it och digitalisering är ungefär 50/50, men SGU:s ambition är att öka andelen fastanställda.<sup>112</sup>

Avdelningen IT och digitalisering har till uppgift att hålla ihop allt arbete kring it och digitalisering på myndigheten. It-utvecklingen delas upp i större och mindre objekt. De större objekten finns i en särskild portföljstyrning.<sup>113</sup> De mindre objekten hanteras genom en förvaltningsmodell som är baserad på den så kallade pm3-modellen.

SGU har valt att använda förvaltningsmodellen för att skapa en struktur för it-förvaltningen, vilket myndigheten inte har haft tidigare. Vidare ska modellen förbättra möjligheterna för kravställning och prioritering på it-området inom myndigheten samt göra det lättare att styra verksamheten. Interrevisionen har granskat förvaltningsmodellen eftersom myndigheten har fått signaler om att den är administrativt tungrodd.<sup>114</sup> Men granskningen visade att förvaltningsmodellen inte är problemet, utan att problem uppstår i hur den har införts. Det handlar bland annat om att ledningen behöver säkerställa att verksamheten kan få stöd till exempel i att ställa krav när det gäller it-utveckling. Vidare visade granskningen att det behövs former som säkerställer att olika professioner inom verksamheten samverkar när det kommer till att utforma kravställning i utvecklingsärenden, samt att sakavdelningarnas digitala mognad varierar.<sup>115</sup>

Under 2022 upprättades även en ny upphandlings- och inköpsfunktion på myndigheten med en ny arbetsordning som innebär att alla it-köp görs centraliserat genom funktionen. Tidigare fick medarbetaren själv köpa in programlicenser. Men flera intervjupersoner, både chefer och medarbetare, uppger att enskilda personer fortfarande gör sådana inköp.

## 7.5 It-utvecklingen utgår inte i tillräcklig utsträckning från verksamhetens behov

It-utvecklingen måste utgå från verksamhetens behov för att den ska fungera väl. Det gäller särskilt de delar av it-utvecklingen som syftar till att öka verksamhetens

---

<sup>112</sup> SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23.

<sup>113</sup> Objekt som ingår här är administrativa system som: MRR (hantering av ansökningar till Bergsstaten) samt avveckling av Notes. Objekt kopplat till it-infrastruktur som: röd it och datahall. Objekt kopplat till informationshantering som: ny plattform för insamling och förvaltning av geo-data, datalagring och insamlingsapplikationer samt övriga kritiska system som Notes, Agresso, E-arkiv, samarbetsplattform och helpdesk.

<sup>114</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Revisionsplan 2022*. (Dnr 24–359/2022).

<sup>115</sup> Intervju med SGU:s internrevisor den 21 oktober 2022 och svar via e-post den 15 november 2022.

effektivitet och kvalitet genom att digitalisera mer av kartläggningen och tillhandahållandet av geologisk information.

Vi bedömer att det finns en risk att SGU:s it-utveckling inte i tillräcklig utsträckning utgår från verksamhetens behov, eftersom SGU inte har gjort någon ordentlig behovsanalys. Det kan medföra att myndigheten tar fram lösningar som inte är ändamålsenliga och inte resulterar i avsedda nyttor. Våra intervjuer vid SGU visar att det i och med att arbetet med it-utveckling blev tydligt att det inte fanns någon tydlig samlad bild av verksamhetens behov. Medarbetare har ofta en god uppfattning vad som behövs och kommer att behövas inom deras respektive områden, men avdelningscheferna har inte den överblicken. Det innebär att det behövs bättre beskrivningar av verksamheten på sakavdelningarna och av vad som behöver utvecklas för att kunna ta fram bra förvaltningsplaner. I ett nästa steg kan myndigheten se vilka verktyg, ofta it-verktyg, som behövs för att bedriva verksamheten.

Just att det inte finns någon samlad bild av verksamheten gör det också svårt att prioritera mellan olika behov, särskilt mellan avdelningar. Därför har generaldirektören gett avdelningscheferna i uppdrag att kartlägga verksamheten och att börja jobba med strategisk verksamhetsutveckling. Men arbetet med att beskriva verksamheten och it-utvecklingen sker parallellt, vilket gör det svårt för it-utvecklingen att utgå från behoven. Deltagarna i våra fokusgrupper anser att it-utvecklingen inte i tillräcklig utsträckning utgår från verksamhetens behov.

SGU lyfter fram att satsningen förväntas ge resultat på några års sikt, men att den på kort sikt kan tränga undan att tillhandahålla samhällsviktig geologisk information.<sup>116</sup> Men det finns ingen analys som visar kvantifierbara nyttor av it-utvecklingen i de underlag från SGU som vi har tagit del av.

## **7.6 Det saknas en heltäckande riskanalys och det är oklart vad it-utvecklingen kommer att kosta på sikt**

SGU har inte tagit fram någon heltäckande riskanalys för it-utvecklingen. Det innebär bland annat att det inte är tydligt hur kostnader för it-utvecklingen påverkar andra delar av verksamheten. SGU har beräknat kostnaderna för it-utvecklingen, men det är oklart vad den kommer kosta på längre sikt.

### **7.6.1 Det saknas en heltäckande riskanalys**

Våra intervjuer vid SGU visar att det inte finns någon heltäckande riskanalys för it-utvecklingen. Däremot görs riskanalyser för enskilda projekt som lyfter fram hur det aktuella projektet är beroende av andra it-projekt och tvärtom. Vi anser att det behövs en riskanalys utifrån ett helhetsperspektiv, bland annat för att tydligt visa

---

<sup>116</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Plan för geologisk kartläggning 2021–2027*. (Dnr 21–2488/2020).

hur myndigheten hanterar förseningar av olika projekt. Inom ramen för ett sådant arbete är det även naturligt att ha en tids- och kostnadsplan för arbetet. Denna plan kan användas för att följa upp om utvecklingen går som planerat.

Våra intervjuer visar också att myndigheten inte fattar några beslut om it-utvecklingen utifrån ett helhetsperspektiv. Enskilda beslut fattas i stället inom ramen för verksamhetsplaneringen. Budgeten för it-utvecklingen ingår i arbetet med verksamhetsplanen och det finns ingen riskanalys kopplad till arbetet. Exempelvis framgår inte vad it-utvecklingen som helhet kan innebära för verksamheter som riskerar att trängas undan. Samtidigt förväntar sig SGU att it-utvecklingen kommer att öka kostnaderna för myndigheten så kraftigt att myndigheten behöver skära ner på annan verksamhet. SGU har lyft fram att omprioriteringar i verksamheten behöver göras på grund av it-utvecklingen, och att myndigheten kommer att behöva skära ner på den kartläggande verksamheten under kommande år om de inte får ett högre anslag. Det innebär enligt myndigheten att de inte kommer att kunna möta samhällets behov av geologisk information.<sup>117</sup> Enligt företrädare för SGU:s ledning har situationen förbättrats något i och med att myndigheten har fått utökade tillfälliga medel på förvaltningsanslaget för kommande år. Men de anser att problemet med undanträngningseffekter ändå kvarstår.

### 7.6.2 SGU har beräknat kostnaderna för it-utvecklingen men oklart hur höga kostnaderna blir på längre sikt

SGU:s ledningsgrupp är enig om att it och digitalisering är viktigt för myndighetens förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag och nå ett gott resultat. De har också samsyn om att it-infrastrukturen är eftersatt. Men våra intervjuer med företrädare för ledningsgruppen visar att de inte är överens om hur mycket resurser som ska gå till it-utvecklingen på några års sikt.

Det finns inget beslut om hur mycket resurser myndigheten ska satsa på it-utveckling under de kommande åren. Hur mycket medel som ska gå till

it-utvecklingen ingår i de löpande budgetdiskussionerna där ledningsgruppen väger myndighetens prioriteringar och verksamheter mot varandra. Den faktiska budgetfördelningen beslutas år för år.<sup>118</sup> SGU har beräknat kostnaderna för it-utvecklingen, men dessa kostnader är preliminära och ändras utifrån ändrade förutsättningar och prioriteringar. SGU anser att beräkningarna utgår från kunskap som gäller behoven för de närmaste åren efter 2020 och att beräkningarna för år 5 och framåt är osäkra.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Budgetunderlag för åren 2022–2024*. (Dnr 21–474/2021).

<sup>118</sup> SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23.

<sup>119</sup> SGU:s svar i faktagranskning. 2022-11-23.

Enligt SGU:s beräkningar skulle it-utvecklingen kunna innebära en årlig rampåverkan på cirka 60 miljoner kronor år 2–4, följt av 35–40 miljoner kronor år 5 och framåt. Investeringar och kostnader är sammanslagna till en anslagsbelastning.<sup>120</sup>

**Tabell 1. Beräknad årlig rampåverkan it-utveckling.**

	År 2–4 (miljoner kronor per år)	År 5 och framåt (miljoner kronor per år)
Administrativa system	8	2
It-infrastruktur	20–25	20–25
Informationshantering	30	13,5
Totalt	Ca 60	35–40

Källa: Dokument från SGU via e-post den 18 augusti 2022. Underlag för diskussion kring problematik med SGUs tekniska arv – en gapanalys. Beräkningarna utgår från år 2020.

Kostnaderna för it-utvecklingen beror endast i begränsad utsträckning på införandet av EU-lagstiftning eller nationell lagstiftning om geodata. Under 2022 handlade det enligt SGU:s beräkningar om drygt 3,5 miljoner kronor, och från 2024 beräknas kostnaderna gradvis sjunka. Företrädare för SGU uppger att nya kostnader kan uppstå om EU-direktiven revideras.

Enligt SGU kommer it-utvecklingen även att öka avskrivningskostnaderna. För 2021 var avskrivningarna 2 miljoner. Avskrivningarna beräknas att öka varje år och stabiliseras på en nivå på runt 20 miljoner år 2024. Underlag från SGU visar att 5 miljoner kan räknas som direkta investeringar i kärnverksamhetens leveransförmåga, medan 15 miljoner är investeringar i myndighetens förvaltningsförmåga. I våra intervjuer framkommer att SGU bedömer att 20 miljoner per år kommer att bli den nya nivån för investeringar och motsvarande avskrivningar utifrån det beräknade scenariot.

Enligt internrevisionens granskning av förvaltningsmodellen behöver SGU uppskatta resursbehovet för it-utvecklingen både i termer av personalresurser och investeringskostnader på ett bättre sätt. Det behövs enligt internrevisionen även bättre beslutsunderlag för de större objekten.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Dokument från SGU via e-post den 18 augusti 2022. *Underlag för diskussion kring problematik med SGU:s tekniska arv – en gapanalys.*

<sup>121</sup> Intervju med SGU:s internrevisor den 21 oktober 2022 och svar via e-post den 15 november 2022.





## Referenser

Europaparlamentets och rådets direktiv 2000/60/EG av den 23 oktober 2000 *om upprättande av en ram för gemenskapens åtgärder på vattenpolitikens område.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2006/21/EG av den 15 mars 2006 *om hantering av avfall från utvinningsindustrin och om ändring av direktiv 2004/35/EG.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2006/66/EG av den 6 september 2006 *om batterier och ackumulatörer och förbrukade batterier och ackumulatörer och om upphävande av direktiv 91/157/EEG.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2006/118/EG av den 12 december 2006 *om skydd för grundvatten mot föroreningar och försämring.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2007/2/EG av den 14 mars 2007 *om upprättande av en infrastruktur för rumslig information i Europeiska gemenskapen (Inspire).*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/147/EG av den 30 november 2009 *om bevarande av vilda fåglar.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2010/75/EU av den 24 november 2010 *om industriutsläpp.*

Europaparlamentets och rådets direktiv 2011/92/EU av den 13 december 2011 *om bedömning av inverkan på miljön av vissa offentliga och privata projekt.*

Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2019/1024 av den 20 juni 2019 *om öppna data och vidareutnyttjande av information från den offentliga sektorn.*

Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2020/2184 av den 16 december 2020 *om kvaliteten på dricksvatten.*

Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2017/821 av den 17 maj 2017 *om fastställande av skyldigheter avseende tillbörlig aktsamhet i leveranskedjan för unionsimportörer av tenn, tantal och volfram, malmer av dessa metaller, samt guld med ursprung i konflikttrabbade områden och högriskområden.*

European Commission *Implementing the EU Water Framework Directive & the Floods Directive.* (Hämtad 2022-08-11). [Water & floods - River basin - Environment - European Commission \(europa.eu\)](#)

European Commission. (Hämtad 2022-09-09).

[https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/batteries-and-accumulators\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/batteries-and-accumulators_en)

Europeiska rådets direktiv 92/43/EEG av den 21 maj 1992 om bevarande av livsmiljöer samt vilda djur och växter.

Kommittédirektiv 2021:16. *Prövningsprocesser och regelverk för en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral.*

Kommittédirektiv 2022:61. *Tilläggsdirektiv till Utredningen om en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral (N 2021:01).*

Lantmäteriet (2020). *Tillgängliggörande av särskilt värdefulla datamängder - Slutrapport till regeringsuppdrag I2019/01415/DF att analysera konsekvenser av myndigheters tillgängliggörande av värdefulla datamängder i enlighet med Europaparlamentets och rådets direktiv om öppna data och vidareutnyttjande av information från den offentliga sektorn.* (Dnr 2019:007157).

Lantmäteriet *Nationell geodatastrategi.* (Hämtad 2022-08-08).  
<https://www.lantmateriet.se/sv/webb/nationell-geodatastrategi/>

Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet och Rådet – Råvaruinitiativet: att uppfylla våra kritiska behov av tillväxt och arbetstillfällen i Europa, KOM(2008)699 slutlig.

Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén – *Resiliens för råvaror av avgörande betydelse: Att staka ut vägen mot ökad trygghet och hållbarhet.* KOM(2020)474 slutlig.

Myndigheten för digital förvaltning *Vägledning i nyttorealiserings 3.0.* (Hämtad 2023-01-05). [Nyttorealiserings | Digg](#)

Proposition 2009/10:175. *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt.*

Proposition 2021/2022:1. *Budgetpropositionen för 2022. Utgiftsområde 24. Näringsliv.*

Proposition 2022/23:1. *Budgetpropositionen för 2023. Utgiftsområde 24. Näringsliv.*

Regeringsbeslut 2022-07-21. *Vikariat som bergmästare vid Sveriges geologiska undersökning.* (Dnr N2022/016019).

*Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2020 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

*Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

SOU 2022:56. *En tryggad försörjning av metaller och mineral.*

Statskontoret. (2008:17). *Modell för myndighetsanalyser.*

Statskontoret. (2013:22). *Myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning.*

Statskontoret. (2017). *Ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur i staten.* (Om offentlig sektor).

Statskontoret. (2018). *En kultur mot korruption.*

Statskontoret. (2019:3). *Arbetsförmedlingens interna styrning.*

Statskontoret. (2019:19). *Hur utvecklas Migrationsverkets nya organisation.*

Statskontoret. (2021). *God förvaltningskultur i praktiken. En studie av myndigheternas arbetssätt, utmaningar och möjligheter.* (Om offentlig sektor).

Statskontoret. (2021:14). *Myndighetsanalys av Svenska kraftnät.*

Statskontoret. (2022:101). *Stöd för analys av korruptionsrisker – Del 1.* (Dnr 2020/231–6).

Statskontoret. (2022). *Stöd för analys av korruptionsrisker Del 2 – Arbetssätt för att identifiera risker för korruption.* (Dnr 2020/231–6).

SveMin (2020-09-03) *Nytt EU-initiativ ger ökad efterfrågan på svenska gruvor.* (Hämtad 2022-08-09). <https://www.sveemin.se/aktuellt/nyhet/nytt-eu-initiativ-ger-okad-efterfragan-pa-svenska-gruvor/>

Sveriges geologiska undersökning. (2018). *Intern styrning och kontroll.* (Dnr 24–2722/2018).

Sveriges geologiska undersökning. (2019). *Verksamhetsstrategi.* (Dnr 21–1527/2019).

Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Enhetschefernas arbetssituation.* (Dnr 24–790/2020).

Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Plan för geologisk kartläggning 2021–2027*. (Dnr 21–2488/2020).

Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Budgetunderlag för åren 2022–2024*. (Dnr 21–474/2021).

Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Verksamhetsplan 2021–2023*. (Dnr 21–604/2021).

Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Arbets- och delegationsordning för Sveriges geologiska undersökning*. (Dnr 251–1245/2018).

Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Revisionsplan 2022*. (Dnr 24–359/2022).

Sveriges geologiska undersökning. (2022). *SGU yttrande över betänkande av 2020 års dricksvattenutredning "En säker tillgång till dricksvatten av god kvalitet"*. Remissvar. (Dnr 33–2626/2021).

Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Internrevisionens årsrapport 2019*. (Dnr 24–102/2020).

Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Internrevisionens årsrapport 2020*. (Dnr 24–100/2021).

Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Internrevisionens årsrapport 2021*. (Dnr 24–284/2022).

Sveriges geologiska undersökning. (2016). *Årsredovisning 2015*.

Sveriges geologiska undersökning. (2017). *Årsredovisning 2016*.

Sveriges geologiska undersökning. (2018). *Årsredovisning 2017*.

Sveriges geologiska undersökning. (2019). *Årsredovisning 2018*.

Sveriges geologiska undersökning. (2020). *Årsredovisning 2019*.

Sveriges geologiska undersökning. (2021). *Årsredovisning 2020*.

Sveriges geologiska undersökning. (2022). *Årsredovisning 2021*.

Sveriges geologiska undersökning (2022-07-05) *Nya föreskrifter för grundvattenförvaltning*. (Hämtad 2022-08-11). [Nya föreskrifter för grundvattenförvaltning \(sgu.se\)](#)

Sveriges geologiska undersökning (2022-09-09) *Vattenförvaltning*. (Hämtad 2022-08-11). [Vattenförvaltning \(sgu.se\)](#)

Vetenskapsrådet (2018-10-18) *Nätverk för FoU-myndigheter*. (Hämtad 2023-01-05). <https://www.vr.se/uppdrag/framja-och-finansiera-forskning/fou-handbok-for-statliga-myndigheter/natverk-for-fou-myndigheter.html>



## Bilaga 1

# Utredningsuppdraget



Regeringen

Regeringsbeslut

13

Kopia  
2022-03-10  
N2022/00657

Näringsdepartementet

Statskontoret  
Box 396  
101 27 Stockholm

### Uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning

#### Regeringens beslut

Regeringen ger Statskontoret i uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning (SGU) i enlighet med den modell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/08016). Statskontoret ska inom ramen för analysen kartlägga:

- de uppdrag och uppgifter hos SGU som är styrda av lag eller förordning eller på andra sätt givna av regeringen,
- omfattningen av verksamhet som bedrivs utifrån ett stort inslag av eget initiativ från SGU:s sida,
- de uppdrag och uppgifter hos SGU som har sin grund i efterlevnad och genomförande av regelverk på EU-nivå.

Statskontoret ska vidare inom ramen för analysen särskilt belysa:

- hur SGU följer upp de olika delarna i verksamheten, och
- hur interna och externa faktorer påverkar SGU:s möjligheter att fullgöra sitt uppdrag och omsätta regeringens styrning, med särskilt fokus på SGU:s arbete med hållbart näringslivsfrämjande enligt 3 § i förordningen (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

Telefonväxel: 08-405 10 00  
Fax: 08-24 46 31  
Webb: [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

Postadress: 103 33 Stockholm  
Besöksadress: Herkulesgatan 17  
E-post: [n.registrator@regeringskansliet.se](mailto:n.registrator@regeringskansliet.se)

Statskontoret ska lämna förslag på åtgärder som regeringen och SGU kan vidta inom befintliga budgetramar för att stärka myndighetens förutsättningar att fullgöra sina uppgifter och uppdrag i enlighet med regeringens intentioner.

Myndighetsanalysen ska i relevanta delar ta utgångspunkt i Statskontorets iakttagelser i myndighetsanalysen av SGU 2013 (Statskontorets rapport 2013:22). SGU ska bistå Statskontoret med det underlag som krävs för att genomföra uppdraget. Statskontoret ska löpande informera Regeringskansliet (Näringsdepartementet) om hur arbetet med uppdraget fortskrider. Statskontoret ska senast den 30 januari 2023 lämna en redovisning av uppdraget till Regeringskansliet (Näringsdepartementet).

#### Skälen för regeringens beslut

Regeringen gav 2013 Statskontoret i uppdrag att göra en myndighetsanalys av SGU (N2013/01614). I myndighetsanalysen uppmärksammades vissa utvecklingsområden bl.a. avseende myndighetens interna och externa styrning. Förutsättningarna för myndigheten har förändrats sedan myndighetsanalysen genomfördes bl.a. avseende omvärldsfaktorer såsom minskat antal ansökningar om prospekteringsstillstånd och förändrade behov av en trygg råvaruförsörjning i Sverige. Även de strategiska prioriteringar som myndigheten ska förhålla sig till och regelverket har förändrats. Mot denna bakgrund bedömer regeringen att en ny myndighetsanalys bör göras av SGU.

På regeringens vägnar



Karl-Petter Thorwaldsson

  
Luis Baturén

Härmed intygas att kopian överensstämmer med originalet.



Kopia till

Statsrådsberedningen/SAM  
Finansdepartementet/BA och SFÖ  
Miljödepartementet/NM och KE  
Sveriges geologiska undersökning

3 (3)



## Bilaga 2

### SGU:s uppdrag

SGU:s huvudsakliga uppgifter enligt instruktionen är att

- tillhandahålla geologisk information för samhällets behov
- verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser och främja hållbar tillväxt och företagande inom sektorn
- handlägga ärenden i enlighet med minerallagstiftningen<sup>122</sup> (vilket sker inom Bergsstaten), lagen om kontinentalsockeln<sup>123</sup> och rennäringslagen<sup>124</sup>
- inom sitt verksamhetsområde tillhandahålla underlag för tillämpningen av 3–5 kap. miljöbalken<sup>125</sup> och plan- och bygglagen<sup>126</sup>
- verka för att riksdagens miljömål nås, bland annat miljökvalitetsmålen Grundvatten av god kvalitet och Giftfri miljö
- främja och stödja riktad grundforskning och tillämpad geovetenskaplig forskning samt delta i EU-arbete och internationella utvecklingsprojekt.

SGU har dessutom uppgifter som de inte måste, men *får* bedriva mot avgift:

- uppdragsverksamhet och tjänsteexport.

### Tillhandahålla geologisk information

SGU ska tillhandahålla geologisk information för samhällets behov, på kort och lång sikt. Myndigheten ska både samla in informationen och göra den tillgänglig och lätt att använda.<sup>127</sup>

Regeringens mål med att SGU ska ta fram denna information har sedan 2017 varit att den ska vara av god kvalitet, rikstäckande, långsiktig, stabil och säker. Målet är också att informationsförsörjningen ska bli effektivare genom digitalisering, och att informationen då ska användas mer och komma till nytta hos fler användare och inom fler användningsområden.<sup>128</sup> Regeringen har också sedan 2021 krävt att SGU redovisar hur detta mål har uppfyllts och vilka insatser som myndigheten har

---

<sup>122</sup> Minerallag (1991:45).

<sup>123</sup> Lag (1966:314) om kontinentalsockeln.

<sup>124</sup> Rennäringslag (1971:437).

<sup>125</sup> Miljöbalk (1998:808).

<sup>126</sup> Plan- och bygglag (2010:900).

<sup>127</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning

<sup>128</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2017–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

genomfört för att nå målen.<sup>129</sup> SGU ska även redovisa vilka insatser som myndigheten har gjort utifrån den plan för kartläggning som myndigheten tagit fram i enlighet med ett uppdrag från regeringen i regleringsbrevet 2020.

## Främja hållbart nyttjande och näringsliv inom mineralområdet

SGU ska enligt instruktionen verka för att skapa goda förutsättningar för att använda landets mineralresurser hållbart och för att främja hållbar tillväxt och företagande inom sektorn. I det ingår bland annat att marknadsföra Sverige som prospekteringsland och ge vägledning och information till intresserade företag.

SGU har haft uppdraget att främja företagande och tillväxt inom mineralsektorn sedan 2009. Skrivningen att SGU ska marknadsföra Sverige som prospekteringsland tillkom 2012. Före 2009 fanns endast skrivningen att myndigheten ska verka för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser.

Regeringen har sedan 2021 förstärkt sin styrning inom området genom mål och återrapporteringskrav i regleringsbrevet. Av instruktionen framgår att SGU:s regler och rutiner ska vara kostnadseffektiva och enkla för medborgare och företag.<sup>130</sup> Sedan 2021 finns även ett mål i regleringsbrevet om samma sak. SGU ska också redovisa hur de har uppfyllt detta mål. Myndigheten ska bland annat redovisa vilka insatser myndigheten genomfört för att utveckla den svensk- och engelskspråkiga informationen på webbsidan om minerallagen och lagen om kontinentalsockeln. SGU ska också redovisa vilka insatser som de har gjort för att minska handläggningstiderna och hantera myndighetens allt fler förvaltningsärenden.<sup>131</sup>

I regleringsbrevet för 2022 fick SGU dessutom ett uppdrag om att främja näringslivet av regeringen. Myndigheten ska vidareutveckla sina arbetssätt för att systematiskt samla in och fördjupa kunskapen om vad som hindrar företagens etablering och hållbara tillväxt inom området. Regeringen vill att SGU särskilt ska fokusera på det institutionella ramverk som påverkar sektorn.<sup>132</sup>

---

<sup>129</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2021 och 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>130</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>131</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2021 och 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>132</sup> *Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

## EU och internationell samverkan

SGU ska enligt instruktionen också delta i EU-arbete, samt i lämplig omfattning medverka i internationella utvecklingsprojekt och samarbeten.<sup>133</sup> SGU har både i uppdrag och som återrapporteringskrav att analysera och redovisa vilka de viktigaste initiativen inom EU-arbetet är, samt vad myndigheten deltagit i för EU-arbete och övrigt internationellt samarbete. Återrapporteringskravet har funnits sedan 2020 och uppdraget sedan 2021.<sup>134</sup>

## Handlägga ärenden

SGU har enligt sin instruktion också i uppgift att handlägga ärenden i enlighet med olika lagstiftningar: minerallagen (1991:45), lagen (1966:314) om kontinentalsockeln och rennäringslagen (1971:437). Handläggning och beslut om ärenden som rör prospektering och utvinning av mineral ska ske inom den särskilda organisatoriska enheten Bergsstaten.<sup>135</sup> SGU har under 2022 också genom ändringar i kontinentalsockelförordningen (1966:315) i huvudsak tagit över regeringens prövning av ansökningar som rör utforskning av kontinentalsockeln. Undantaget är, om ansökan berör en annan stat, är av större omfattning eller kan medföra betydande skadeverkningar, eller om Naturvårdsverket, Havs- och vattenmyndigheten eller Försvarmakten begär det. I de fallen ska SGU överlämna ärendet till regeringen för prövning, tillsammans med ett eget yttrande.

Regeringens mål med Bergsstaten har sedan 2017 varit att den ska ha en aktiv och effektiv tillstånds-, tillsyns- och informationsverksamhet för att möjliggöra undersökning och utvinning av mineraliska ämnen. Regeringen har också sedan 2017 ställt krav på att Bergsstaten ska redovisa genomsnittliga handläggningstider för nya och förlängda tillstånd, inkomna ansökningar, meddelande om tillstånd och deras geografiska läge samt antal inspektioner av aktiva gruvor och inspektionernas omfattning. Regeringen ställer också krav på att Bergsstaten ska redovisa den informationsverksamhet som de genomför.<sup>136</sup>

## Miljöarbete

SGU ska enligt sin instruktion verka för att riksdagens generationsmål för miljöarbetet och miljö kvalitetsmål nås. Specifika uppgifter som SGU har i miljöarbetet är att samordna uppföljning, utvärdering och rapportering när det gäller miljö kvalitetsmålet Grundvatten av god kvalitet. I havs- och vattenmiljöfrågor ska SGU samverka med Naturvårdsverket och Havs- och vattenmyndigheten. SGU ska dessutom bidra till att uppnå miljö kvalitetsmålet

---

<sup>133</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>134</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2020–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>135</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>136</sup> *Regleringsbrev för budgetåret 2017–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

Giftfri miljö genom efterbehandling av förorenade områden, samt avveckla och miljösäkra statliga oljeanläggningar och gruvfält.<sup>137</sup>

## Stödja geovetenskaplig forskning

SGU ska enligt sin instruktion främja och stödja riktad grundforskning och tillämpad geovetenskaplig forskning.<sup>138</sup> I regleringsbrevet har regeringen sedan 2017 ställt krav på att SGU ska redovisa vilka forskningsprojekt som myndigheten har gett stöd till, dess effekter och i vilken utsträckning forskningsresultaten kommer till användning i myndighetens verksamhet.<sup>139</sup>

## Uppdragsverksamhet och tjänsteexport

SGU får mot avgift bedriva uppdragsverksamhet, till exempel tillhandahålla konsulttjänster eller bedriva utbildningar eller miljöövervakning. Men det får endast ske i den omfattning myndighetens verksamhet tillåter och utan att den kommer i konflikt med myndighetens verksamhet eller konkurrerar med privata aktörer. SGU får också mot avgift bedriva tjänsteexport som är direkt kopplad till SGU:s verksamhetsområde och som ligger inom ramen för myndighetens uppdrag.<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>138</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

<sup>139</sup> *Regleringsbrev för budgetåren 2017–2022 avseende Sveriges geologiska undersökning.*

<sup>140</sup> Förordning (2008:1233) med instruktion för Sveriges geologiska undersökning.

## Bilaga 3

### Relevant lagstiftning

#### Bland annat miljöbalken och minerallagen är viktiga för SGU:s verksamhet

Vi har gjort en övergripande kartläggning av vilken lagstiftning som är relevant för SGU:s verksamhet. Av SGU:s instruktion framgår att myndigheten handlägger ärenden i enlighet med minerallagstiftningen, lagen om kontinentalsockeln och rennäringslagen. När det gäller beslut i mineralfrågor är även miljöbalken<sup>141</sup> relevant. För att få bryta en fyndighet krävs nämligen både bearbetningskoncession enligt minerallagen och tillstånd enligt 9 och 11 kapitlet miljöbalken. Ett sådant tillstånd meddelas av mark- och miljödomstolen.

SGU har även i uppgift att peka ut mark- och vattenområden som innehåller värdefulla ämnen eller material som är av riksintresse. Dessa områden ska enligt miljöbalken skyddas mot åtgärder som påtagligt kan försvåra utvinningen av dessa.<sup>142</sup> SGU är ansvarig för att efter samråd med berörda myndigheter lämna uppgifter till länsstyrelserna om områden som myndigheten bedömer är av riksintresse av det skälet.<sup>143</sup> SGU ska även tillhandahålla underlag för tillämpningen av plan- och bygglagen.<sup>144</sup>

#### Regelverket på mineralområdet ses över

Som nämnts ovan ska SGU enligt sitt regleringsbrev för 2022 inom ramen för sitt näringslivsfrämjande uppdrag titta på hinder för företag inom myndighetens ansvarsområde. SGU ska då särskilt fokusera på det institutionella ramverk som påverkar sektorn. En pågående utredning som särskilt nämns i det sammanhanget, och som SGU ska förhålla sig till, är utredningen om innovationskritiska metaller och mineral. I utredningsuppdraget ingår att analysera och föreslå förändringar av prövningsprocesser och regelverk så att de kan ta hänsyn till både ett projekts lokala miljöpåverkan och dess samhällsnytta på ett bättre sätt, till exempel minskad global klimatpåverkan.<sup>145</sup> I tilläggsdirektiv från juni 2022 fick utredningen även i uppdrag att utreda hur försörjningen av de innovationskritiska metaller och mineral

---

<sup>141</sup> Miljöbalk (1998:808).

<sup>142</sup> 3 kap. 7 § miljöbalk (1998:808).

<sup>143</sup> Förordning (1998:896) om hushållning med mark- och vattenområden 2 § 5.

<sup>144</sup> Plan- och bygglag (2010:900).

<sup>145</sup> Kommittédirektiv 2021:16. *Prövningsprocesser och regelverk för en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral.*

som är nödvändiga för klimatomställningen kan få en särställning gentemot andra metaller och mineral.<sup>146</sup>

Uppdraget redovisades den 31 oktober 2022.<sup>147</sup> Utredningen har identifierat fem huvudutmaningar för att utvinna innovationskritiska metaller och mineral i Sverige:

- Bristen på lokal acceptans för prospektering och gruvor
- Svårigheter för prospekteringsföretag att hitta rätt och göra rätt
- Investerarare tvekar att finansiera projekt till följd av otydligheter i prövningsprocessen
- Den nationella planeringen ger inte tillräckligt stöd för att genomdriva samhällsprioriteringar
- EU-rättens miljöskydd innebär hinder för att prioritera gruvetablering i Sverige

Betänkandet adresserar dessa utmaningar. En övergripande slutsats i betänkandet är att det inte räcker med regelförändringar och förändrade prövningsprocesser för att åstadkomma en hållbar försörjning av metaller och mineral. Det behövs även insatser inom bland annat organisation, strategisk styrning och kunskapsförsörjning.

I betänkandet lämnas ett antal förslag som berör prövningsprocesser och regelverk. Utredningen föreslår också att det ska tas fram en ny strategi som syftar till att skapa en riktning för en mer hållbar försörjning av metaller och mineral i kritiska värdekedjor. Utredningen menar också att SGU har en viktig roll i utvecklingen kring innovationskritiska metaller och mineral, både som forskningsfinansiär och genom sin insamling av geologisk information.

Betänkandet innehåller en rad förslag som innebär nya uppgifter för SGU och Bergsstaten. Statskontoret bedömer att förslagen skulle stärka SGU:s roll som forskningsfinansiär och öka resurserna till kartläggning av innovationskritiska metaller och mineral. Förslagen skulle även bland annat stärka SGU:s främjande roll gentemot näringslivet. Bland annat föreslår utredningen att ett nationellt centrum för en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral upprättas vid SGU. Förslagen skulle även stärka SGU:s roll när det gäller regelverk på området, och myndighetens roll att peka ut riksintressen.

Två andra utredningsbetänkanden har kommit under 2022 som i någon mån berör regelverket för tillståndsprovningen för utvinning av metaller och mineral:

---

<sup>146</sup> Kommittédirektiv 2022:61. *Tilläggsdirektiv till Utredningen om en hållbar försörjning av innovationskritiska metaller och mineral (N 2021:01).*

<sup>147</sup> SOU 2022:56. *En tryggad försörjning av metaller och mineral.*



Klimaträttsutredningens slutbetänkande *Rätt för klimatet* (SOU 2022:21) och Miljöprövningsutredningens betänkande *Om prövning och omprövning – en del av den gröna omställningen* (SOU 2022:33). *Rätt för klimatet* lyfter bland annat fram att det är viktigt att förkorta och effektivisera prövningsprocesserna. Utredningen hade även i uppdrag att utreda möjligheten att väga klimatnytta mot negativ påverkan på människors hälsa och miljön, genom en särskild avvägningsregel i miljöbalken eller på annat sätt. Men utredningen landade i att inte föreslå en sådan regel. När det gäller det sektorsspecifika regelverket för tillstånd för utvinning av metaller och mineral, hänvisar betänkandet till utredningen om innovationskritiska metaller och mineral.

## EU-lagstiftning på mineralområdet

Det är fortfarande i hög utsträckning upp till medlemsstaterna att lagstifta på mineralområdet. Det finns viss EU-lagstiftning på mineralområdet som berör SGU. Det finns ett batteridirektiv som berör SGU eftersom det delvis handlar om försörjningen av primära råvaror för batteritillverkning, vilket i sin tur berör mineralnäringen.<sup>148</sup> I nuläget finns ett förslag från Europeiska kommissionen på en förordning som ska ersätta direktivet.<sup>149</sup> Industriutsläppsdirektivet nämns i SGU:s regleringsbrev och innehåller bestämmelser som kan påverka mineralnäringen i hög grad.<sup>150</sup> Regeringen har även utsett SGU som behörig myndighet i enlighet med EU:s konfliktmineralförordning.<sup>151</sup> Det kommer bland annat att innefatta att kontrollera de företag som importerar de mineral som omfattas av förordningen. Det handlar om mineral där utvinningen sker i konfliktdrabbade områden eller under svåra arbetsförhållanden.

Mineralförsörjningsfrågan har ökat i betydelse inom EU. Det finns ett initiativ från EU som handlar om att trygga råvaruförsörjningen. Det kallas EU:s råvaruinitiativ, och innehåller ingen bindande lagstiftning. Centralt i initiativet är att identifiera metaller och mineral som är kritiska för råvaruförsörjningen.<sup>152</sup> Enligt företrädare

---

<sup>148</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv 2006/66/EG av den 6 september 2006 om batterier och ackumulatorer och förbrukade batterier och ackumulatorer och om upphävande av direktiv 91/157/EEG.

<sup>149</sup> European Commission. (Hämtad 2022-09-09).

[https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/batteries-and-accumulators\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/batteries-and-accumulators_en)

<sup>150</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv 2010/75/EU av den 24 november 2010 om industriutsläpp.

<sup>151</sup> Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2017/821 av den 17 maj 2017 om fastställande av skyldigheter avseende tillbörlig aktsamhet i leveranskedjan för unionsimportörer av tenn, tantal och volfram, malmer av dessa metaller, samt guld med ursprung i konfliktdrabbade områden och högriskområden.

<sup>152</sup> Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet och Rådet - Råvaruinitiativet: att uppfylla våra kritiska behov av tillväxt och arbetstillfällen i Europa, KOM(2008)699 slutlig.

för SGU är det troligt att det kommer rekommendationer eller förslag på lagstiftning från EU under 2022 som rör tillståndprocesserna på mineralområdet. Det beror enligt företrädarna på att EU ser strategiska risker med den låga produktionen av metaller och mineral inom EU.<sup>153</sup>

## EU-lagstiftning på geodataområdet

Det finns EU-lagstiftning för geodataområdet som berör SGU:s verksamhet. Det handlar främst om Inspire-direktivet<sup>154</sup> och Öppna data-direktivet<sup>155</sup>. Lantmäteriet har en samordnande roll på geodataområdet.

### Inspire-direktivet

Inspire-direktivet (Infrastructure for Spatial information in Europe) är ett EU-direktiv som innehåller bestämmelser om att inrätta en infrastruktur för geodata i Europa. Tanken är att göra det lättare att utbyta geodata genom att standardisera hur geografisk information utformas och tillgängliggörs i EU. Den svenska lagstiftning där direktivet är infört pekar ut SGU som informationsansvarig myndighet för vissa informationsområden. Lantmäteriet ansvarar för att samordna hur Inspire-direktivet genomförs i Sverige.<sup>156</sup>

### Öppna data-direktivet

Öppna data-direktivet är ett EU-direktiv som syftar till att öka vidareutnyttjandet av offentlig information eller data. Enligt direktivet får Europeiska kommissionen ta fram en lista för särskilt värdefulla datamängder som medlemsstaterna ska tillgängliggöra kostnadsfritt. I Sverige har Lantmäteriet på uppdrag av regeringen föreslagit ett antal särskilt värdefulla datamängder som skulle generera stor samhällsnytta om de blev tillgängliga avgiftsfritt.<sup>157</sup> Flera olika datamängder som SGU i dag tillhandahåller mot avgift omfattas. Enligt företrädare för SGU har Europeiska kommissionen accepterat förslaget, och det pågår nu diskussioner om hur snabbt detta ska införas i Sverige. Förslaget innebär både att SGU skulle

---

<sup>153</sup> Underlag från SGU via e-post den 8 september 2022.

<sup>154</sup> Europaparlamentets och Rådets direktiv 2007/2/EG av den 14 mars 2007 om upprättande av en infrastruktur för rumslig information i Europeiska gemenskapen (Inspire).

<sup>155</sup> Europaparlamentets och Rådets direktiv (EU) 2019/1024 av den 20 juni 2019 om öppna data och vidareutnyttjande av information från den offentliga sektorn.

<sup>156</sup> Lag (2010:1767) om geografisk miljöinformation och förordning (2010:1770) om geografisk miljöinformation.

<sup>157</sup> Lantmäteriet (2020). *Tillgängliggörande av särskilt värdefulla datamängder - Slutrapport till regeringsuppdrag I2019/01415/DF att analysera konsekvenser av myndigheters tillgängliggörande av värdefulla datamängder i enlighet med Europaparlamentets och rådets direktiv om öppna data och vidareutnyttjande av information från den offentliga sektorn.* (Dnr 2019:007157).

förlora runt 4 miljoner kronor per år i avgiftsintäkter och att de skulle få vissa utvecklingskostnader för att kunna tillhandahålla informationen. Enligt företrädare för SGU har Lantmäteriet beräknat att nytton på 800 miljoner kronor skulle uppstå i samhället om informationen blev öppet tillgänglig.

### Geodatarådet

Lantmäteriet har enligt sin instruktion ett nationellt samordningsansvar inom geodataområdet. Till sin hjälp har Lantmäteriet Geodatarådet, som består av ett antal myndigheter och organisationer som utses av regeringen. SGU är medlem i Geodatarådet. Geodatarådet har tagit fram en nationell geodatastrategi för 2021–2025, och tar utifrån den fram årliga handlingsplaner.<sup>158</sup>

### EU-lagstiftning för miljöområdet

SGU:s verksamhet berörs också av EU:s miljölagar, som i Sverige främst är införda i miljöbalken. Det handlar både om att SGU har uppgifter inom miljöområdet, och att mineralnäringen berörs av EU:s miljölagstiftning. EU-lagstiftning på miljöområdet som berör SGU:s verksamhet är främst:

- ramdirektivet för vatten och grundvattendirektivet (se även nedan)<sup>159</sup>
- art- och habitatdirektivet (livsmiljödirektivet - Natura 2000)<sup>160</sup>
- fågeldirektivet<sup>161</sup>
- MKB-direktivet (bestämmelser om att bedöma projekts miljöpåverkan)<sup>162</sup>
- Utvinningsavfallsdirektivet.<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> Lantmäteriet *Nationell geodatastrategi*. (Hämtad 2022-08-08).

<https://www.lantmateriet.se/sv/webb/nationell-geodatastrategi/>

<sup>159</sup> Europaparlamentets och Rådets direktiv 2000/60/EG av den 23 oktober 2000 om upprättande av en ram för gemenskapens åtgärder på vattenpolitikens område; Europaparlamentets och Rådets direktiv 2006/118/EG av den 12 december 2006 om skydd för grundvatten mot föroreningar och försämring.

<sup>160</sup> Rådets direktiv 92/43/EEG av den 21 maj 1992 om bevarande av livsmiljöer samt vilda djur och växter.

<sup>161</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/147/EG av den 30 november 2009 om bevarande av vilda fåglar.

<sup>162</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv 2011/92/EU av den 13 december 2011 om bedömning av inverkan på miljön av vissa offentliga och privata projekt.

<sup>163</sup> Europaparlamentets och Rådets direktiv 2006/21/EG av den 15 mars 2006 om hantering av avfall från utvinningsindustrin och om ändring av direktiv 2004/35/EG.

## EU-lagstiftning för vattenområdet

### Ramdirektivet för vatten och grundvattendirektivet

EU:s ramdirektiv för vatten och dotterdirektivet för grundvatten är ett EU-direktiv som ligger till grund för uppgifter för SGU. Syftet med ramdirektivet för vatten är att uppnå en långsiktigt hållbar förvaltning av vattenresurserna i EU. Direktivet omfattar sjöar, vattendrag, kustvatten och grundvatten, men inte hav. Som stöd för att genomföra ramdirektivet för vatten har experter från medlemsstaterna tillsammans med Europeiska kommissionen tagit fram vägledningsdokument, så kallade Common Implementation Strategy (CIS) Guidance Documents.<sup>164</sup> Grundvattendirektivet innehåller åtgärder för att hindra och reglera förorening av grundvatten.

I Sverige är ramdirektivet för vatten huvudsakligen omsatt i miljöbalken (1998:808), vattenförvaltningsförordningen (2004:660) och förordningen (2002:864) med länsstyrelseinstruktion. Vattenförvaltningsförordningen ger SGU rätt att inom sitt område meddela föreskrifter om hur vattenförvaltningsarbetet för grundvatten ska utföras. SGU har gett ut fyra föreskrifter, och har även tagit fram en vägledning och en handledning som stöd för att tolka föreskrifterna.<sup>165</sup> SGU har för närvarande tagit fram nya föreskrifter som är ute för synpunkter.<sup>166</sup> Enheten för Hållbar vattenförsörjning på avdelningen Mark och grundvatten arbetar mycket med att genomföra ramdirektivet för vatten.

### Nytt dricksvattendirektiv

Det finns också ett nytt dricksvattendirektiv.<sup>167</sup> Direktivet är kopplat till ramdirektivet för vatten. Direktivet syftar till att säkerställa att dricksvattnet är hälsosamt och rent och att förbättra tillgången till dricksvatten. Direktivet gäller sedan januari 2021 och ska införas i svensk lagstiftning senast den 12 januari 2023. Den utredning som har lämnat förslag på hur direktivet ska införas har föreslagit att SGU ska få en utpekad roll när det gäller riskbedömning, riskhanteringsåtgärder

---

<sup>164</sup> European Commission *Implementing the EU Water Framework Directive & the Floods Directive*. (Hämtad 2022-08-11). [Water & floods - River basin - Environment - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/water/water-floods-implementation)

<sup>165</sup> Sveriges geologiska undersökning (2022-09-09) *Vattenförvaltning*. (Hämtad 2022-08-11). [Vattenförvaltning \(sgu.se\)](https://www.sgu.se/om-sgu/nyheter/2022-09-09-vattenforvaltning)

<sup>166</sup> Sveriges geologiska undersökning (2022-07-05) *Nya föreskrifter för grundvattenförvaltning*. (Hämtad 2022-08-11). [Nya föreskrifter för grundvattenförvaltning \(sgu.se\)](https://www.sgu.se/om-sgu/nyheter/2022-07-05-nya-foreskrifter-for-grundvattenforvaltning)

<sup>167</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2020/2184 av den 16 december 2020 om kvaliteten på dricksvatten.

och övervakning. SGU har yttrat sig positivt över både direktivet och sin tilltänkta roll.<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> Sveriges geologiska undersökning. (2022). *SGU yttrande över betänkande av 2020 års dricksvattenutredning "En säker tillgång till dricksvatten av god kvalitet"*. Remissvar. (Dnr 33–2626/2021).