

PM: SGUs interna och externa strategiarbete och dess betydelse för myndighetens prioriteringar



Åtterrporteringskrav 5 i regleringsbrev för SGU avseende budgetåret 2015 (N2014/5263/FIN, N2014/5269/KLS (delvis), N2014/963/FIN, N2014/976/FIN, N2014/1021/FIN, N2014/1078/FIN, N2014/2890/FIN, N2014/4623/FIN)

Innehåll

SGUs interna och externa strategiarbete och dess betydelse för myndighetens prioriteringar .. 1

| | |
|--|----|
| 1. Inledning..... | 3 |
| 2. Statskontorets myndighetsanalys | 3 |
| 3. SGU:s strategiarbete..... | 4 |
| 3.1 Verksamhetsstrategin | 4 |
| 3.2 Hållbarhetsstrategin | 5 |
| 3.3 En näringspolitisk strategi är under framtagande | 5 |
| 4. Verksamhetsplanering | 5 |
| 4.1 Återkommande aktiviteter..... | 5 |
| 4.2 SGUs gemensamma mål för 2016 | 7 |
| 5. Styrning och uppföljning | 9 |
| 5.1 Målstruktur..... | 9 |
| 5.2 Verksamhetsplanens funktion som styrande dokument..... | 9 |
| 5.3 Uppföljning genom resultatdialoger | 10 |
| 6. Slutsatser och framtid | 10 |

1. Inledning

Regeringen har i sitt regleringsbrev för budgetåret 2015 ställt krav på SGU att redogöra för myndighetens interna och externa strategiarbete och hur detta påverkar SGU:s prioriteringar. Redogörelsen skulle genomföras med beaktande av resultaten från Statskontorets myndighetsanalys som gjordes på uppdrag av regeringen 2013 (N2013/1614/FIN).

I denna PM beskrivs det utvecklingsarbete avseende prioritering, styrning och uppföljning som skett inom SGU sedan Statskontorets myndighetsanalys publicerades.

2. Statskontorets myndighetsanalys

På uppdrag av regeringen utförde Statskontoret i december 2013 en myndighetsanalys¹ av SGU. Statskontoret gjorde följande iakttagelser kopplat till SGUs prioriteringar samt den interna styrningen och kontrollen.

Den organisation som gällt på SGU sedan 2010 var en stark linjeorganisation som gav stor frihet för avdelningscheferna att själva bestämma över prioriteringar och uppföljning. I samband med denna iakttagelse pekade Statskontoret på brister i den interna kommunikationen på SGU. Följden av detta var enligt Statskontorets bedömning att prioriteringar i praktiken ofta gjordes långt ner i organisationen vilket äventyrade möjligheten att göra de prioriteringar som är optimala för samhället. SGU:s huvuduppgift är att förse samhället med geologisk information. Vilken information som togs fram beslutades på varje avdelning. Statskontoret efterlyste här myndighetsgemensamma systematiska kartläggningar för att säkerställa att samhällets behov tillgodoses på bästa sätt. Det var svårt att hitta någon dokumentation kopplat till prioriteringarna vilket ledde till bristande transparens.

Myndighetens dåvarande vision och övergripande mål för kvalitet gav inte tillräcklig vägledning för att organisationen skulle göra rätt prioriteringar. Det saknades dokumentation av styrning och uppföljning. Statskontoret kunde inte finna tydliga kopplingar mellan uppgifterna och målen i SGUs instruktion och SGUs mål. Statskontoret gjorde bedömningen att endast två avdelningar hade mål för sin verksamhet. Det saknades tydliga kopplingar mellan de övergripande mål som beslutades av ledningen och de mål som sattes på avdelningarna. Man ansåg vidare att stora delar av den interna styrningen och kontrollen behövde stramas upp och utvecklas. Det gällde bland annat målformuleringar, verksamhetsplanering och uppföljning.

I detta sammanhang kan nämnas att det är SGUs uppfattning att det har funnits underlag för behovsstyrda prioriteringar i verksamheten. En omfattande behovsanalys slutfördes under 2006² (rapporterades till regeringen i februari 2007) vilken har legat till grund för och styrt vilken geologisk information som har samlats in. Det finns dock externa faktorer som

¹ Statskontorets myndighetsanalys av Sveriges geologiska undersökning (2013:22)

² SGU-rapport 2006:21 Mål och verksamhet för SGU efter 2008, dnr 04-2138/2005

tillkommit i form av Mineralstrategi³ och regelverket kring vattenförvaltningen som lett till att myndigheten har fått anpassa sina prioriteringar något.

3. SGU:s strategiarbete

3.1 Verksamhetsstrategin

Med utgångspunkt i SGUs instruktion och regleringsbrev startades på våren 2014 ett omfattande arbete med att ta fram en verksamhetsstrategi för SGU⁴, se bilaga. Arbetet pågick nästan ett år och involverade alla SGUs medarbetare. Som underlag för arbetet genomfördes bl.a. en förnyad omvärldsanalys och SWOT-analyser i SGUs Insynsråd samt SGUs användarråd (Prospekteringsrådet, Samhällsbyggnadsrådet, Bergmaterialrådet och Gruvnäringsrådet).

SGUs verksamhetsstrategi beskriver hur myndigheten ska fullfölja de uppdrag som man fått från regeringen. Verksamhetsstrategin innehåller en vision om vad SGUs verksamhet ska bidra till i samhället och ställer upp långsiktiga och strategiska mål för SGU inklusive strategier för att nå dessa. Strategin ligger till grund för SGUs årliga verksamhetsplanering och är ett stöd för prioriteringar på fem års sikt. Verksamhetsstrategin är ett levande och dynamiskt dokument som uppdateras årligen genom uppföljning och omvärldsanalys. Verksamhetsstrategin kan betraktas som ett arbetssätt som utgör en del av SGUs verksamhetsplanering.

Vision

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.

Strategiskt mål 1: SGU är ledande för en ändamålsenlig användning av jord, berg och grundvatten i en föränderlig värld.

Strategiskt mål 2: SGU är ledande för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser samt främjar hållbar tillväxt och företagande inom sektorn.

Strategiskt mål 3: SGU uppfattas som en attraktiv, utåtriktad, effektiv och betydelsefull myndighet.

³ Sveriges mineralstrategi. För ett hållbart nyttjande av Sveriges mineraltillgångar som skapar tillväxt i hela landet, Näringsdepartementet, dnr N2013.02

⁴ SGUs Verksamhetsstrategi 2015, dnr 21-2609/2015

3.2 Hållbarhetsstrategin

EU har satt hållbar utveckling som ett viktigt övergripande mål för alla medlemsstater. Av regeringsformen följer att ”det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer. Sverige har ett miljömålssystem som ska tydliggöra och följa upp den miljömässiga dimensionen i begreppet hållbar utveckling. Hållbarhetsfrågorna är en utgångspunkt vid avvägningar som görs enligt miljöbalken och plan- och bygglagen. Det ligger ett ansvar på SGU att förse samhället med geologisk information. Ett särskilt utpekat område är underlag för tillämpningen av 3–5 kap. miljöbalken och plan- och bygglagen, som i stora delar handlar om hushållning av avvägningar mellan olika verksamheter. I SGUs uppdrag ingår även att verka för att skapa goda förutsättningar för ett hållbart nyttjande av landets mineralresurser och för att främja hållbar tillväxt och företagande inom sektorn samt att verka för generationsmålet och de 16 miljö kvalitetsmålen. SGU har dessutom ett särskilt utpekat ansvar för Grundvatten av god kvalitet och en tydlig roll inom arbetet med Giftfri miljö.

Mot bakgrund av ovanstående har SGU formulerat en hållbarhetsstrategi⁵ som beskriver SGU:s vision om det hållbara samhället samt ställningstaganden och målsättningar.

SGUs medarbetare ska känna till och tillämpa hållbarhetsstrategin. Hållbarhetsstrategin ska vara en integrerad del i SGUs verksamhet.

Hållbarhetsstrategin fokuserar på hur vi ska nå våra strategiska mål och kan ses som ett förtydligande och fördjupande dokument i förhållande till verksamhetsstrategin.

3.3 En näringspolitisk strategi är under framtagande

Under 2015 har vi påbörjat arbetet med att ta fram en näringspolitisk strategi. Bakgrunden till detta arbete är SGU:s roll inom näringspolitiken och de uppdrag vi har att främja hållbar tillväxt och företagande inom mineralsektorn. Arbetet kommer att fortsätta under 2016 då strategin kommer att fastställas och vi kommer att genomföra intressentdialoger utifrån bl.a. ett näringspolitiskt perspektiv samt konkretisera och påbörja ett utvecklat näringspolitiskt arbete kopplat till mineralnäringen och samhällsplanering. Även denna strategi kommer att bli ett förtydligande och fördjupande dokument av SGUs verksamhetsstrategi som fokuserar på hur vi når våra strategiska mål.

4. Verksamhetsplanering

4.1 Återkommande aktiviteter

SGUs verksamhetsplanering bygger på flera parallella processer. SGUs årsredovisning är bl a utgångspunkten för det budgetunderlag som lämnas i februari. Omvärldsanalys och årlig revidering av verksamhetsstrategin sker under våren och utgör grund för SGU:s prioriteringar för kommande år. Andra aktiviteter som pågår inom ramen för verksamhetsplaneringen är

⁵ SGUs Hållbarhetsstrategi (SGUs hållbarhetsarbete – Vision och ställningstaganden), dnr 21-2610/2015

grundläggande analyser, budgetplanering samt kompetens- och bemanningsplanering samt årlig uppföljning.

Med utgångspunkt i verksamhetsstrategin förs prioriteringsdiskussioner inför kommande år. Detta sker på våren.

Prioriteringsdiskussionerna syftar till att identifiera om det finns verksamhet som behöver utföras på en övergripande SGU-gemensam nivå. För 2016 har ledningen fastställt tolv gemensamma mål där SGU behöver göra en förflyttning för att nå de strategiska målen i verksamhetsstrategin. I arbetet med verksamhetsplanering tas även avdelningsspecifika mål fram för sådan verksamhet som är av mer löpande och författningsstyrd karaktär.

Grundläggande analyser görs för all verksamhet varje höst utifrån aspekterna kvalitet, arbetsmiljö och yttre miljö. Syftet med analyserna är att identifiera hot, problem och möjligheter. Analyserna är ett underlag i verksamhetsplaneringen för kommande år och ett verktyg för att arbeta med verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar.

SGU har under 2015 infört en struktur med en långtidsbudget som sträcker sig över tre år och som utgörs av två delar. En fast del som utgör bas i verksamheten och en flexibel del. Behov av omprioriteringar kan uppstå på grund av externa eller interna krav. En flexibel del i budgeten både för likvida medel och personaltid (timmar) är en förutsättning för att kunna göra omprioriteringar under året. Andelen flexibla medel ökar för år 2 och 3 med hänsyn till ökad osäkerhet avseende vilken verksamhet som ska bedrivas och framtida anslagstilldelning.

För att säkerställa att SGUs har tillgång till nödvändig kompetens för att genomföra verksamheten upprättas årligen kompetensförsörjningsplaner. Vi upprättandet av dessa planer görs en bedömning av kompetensbehovet utifrån den verksamhet som planeras både på kort och lång sikt. Kompetensförsörjningsplanerna tillsammans med långtidsbudgeten är styrande för kommande prioriteringar avseende kompetensutvecklingsinsatser och nyrekrytering vid SGU.

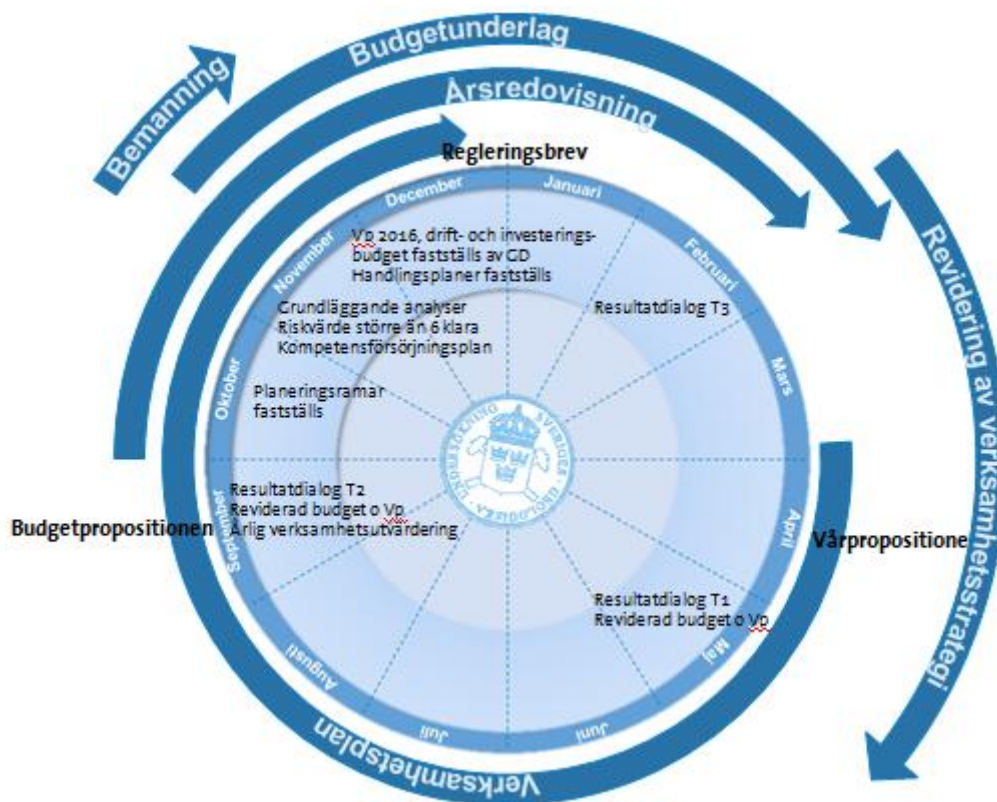
I början av juni läggs sk. tentativa ekonomiska ramar för verksamheten. Senare under hösten fastställs preliminära budgetramar. Utifrån den verksamhetsplan som GD avser att besluta om för kommande år görs en bemanningsplanering som ligger till grund för den slutliga drift- och investeringsbudget som fastställs tillsammans med myndighetens verksamhetsplan i slutet av året.

Verksamhet och ekonomi följs upp på central nivå vid varje tertials avslut. Detta görs vid resultatdialoger mellan samtliga chefer och GD. Dialogen har särskilt fokus på identifierade eller befarade avvikelser mot fastställd plan och som därmed behöver omhändertas.

Avrapporteringen och GDs beslut om eventuella revideringar dokumenteras.

Den årliga uppföljningen sker också utifrån aspekterna kvalitet, arbetsmiljö och yttre miljö. Det är en del av SGU certifierade kvalitetsarbete och syftar till att på en övergripande nivå arbeta med verksamhetsutveckling. Som underlag till den årliga uppföljningen genomförs bl.a internrevisioner.

Den årliga verksamhetsplaneringen kan illustreras i en ”årscykel”.



4.2 SGUs gemensamma mål för 2016

Som nämnts ovan har Ledningen med utgångspunkt i verksamhetsstrategin fastställt tolv gemensamma mål för 2016 där SGU behöver göra en förflyttning för att nå de strategiska målen. För de gemensamma målen har samordningsansvariga utsetts som har till uppgift att samordna, följa upp och rapportera måluppfyllelse till GD.

Nedan följer en kortfattad beskrivning av de tolv gemensamma målen.

Hållbarhetsstrategi

Hållbarhetsaspekter ska vara en integrerad del av SGU:s verksamhet. För 2016 innebär detta att vi ska ha tagit fram en handlingsplan för hållbarhetsarbetet, att vi genomfört utbildningar om hållbarhet och miljömål för all personal, samt att vi identifierat och påbörjat prioriterade insatser.

Näringspolitiskt uppdrag

En näringspolitisk strategi ska tas fram och fastställas. Vi ska också påbörja implementering av strategin och kommunicerat den med våra intressenter.

Planeringsmodell för produktion av geologisk information

Vi kommer att fastställa en plan för SGU:s produktion av geologisk information för åren 2017-2019. Denna plan ska ligga till grund för våra prioriteringar. Planerad produktion,

karterings-, insamlings- eller uppdateringsprojekt, ska dokumenterats och prioriterats enligt SGUs planeringsmodell. Vår plan för produktion ska kommuniceras externt.

Förstärkta resurser

Genom samverkan med andra aktörer, såväl nationellt som internationellt, får SGU en ökad kunskap om omvärldens behov och användning av geologisk information, samtidigt som det skapar förutsättningar för ett bredare spektra av stimulerande och kompetensutvecklande arbetsuppgifter. Vi ökar omvärldens kännedom om SGU och SGUs produkter med målsättningen att skapa mervärde för användarna av geologisk information och bidra till ett samhällsekonomiskt effektivt nyttjande av vår kunskap. Under 2016 ska medel från externt finansierade uppdrag, EU-projekt och samfinansierade projekt täcka kostnaden för 7,5 % av den tillgängliga verksamhetstiden på SGU, vilket motsvarar ca 15 årsarbetskrafter. Kommande år ska omfattningen öka.

Informationshantering

Vi ska se över informationsflödet för våra mest prioriterade informationsmängder för att säkerställa en aktiv och säker förvaltning. Vi ska säkerställa att SGU uppfyller gällande lagstiftning om statlig arkivvård och informationssäkerhet. Målet handlar om att den information som vi förser samhället med ska vara tillförlitlig och lättillgänglig.

Värdegrund

Vi ska ta fram en SGU-gemensam värdegrund som komplement till den statliga värdegrunden. Alla medarbetare bereds möjlighet att delta i arbetet och målet är att alla medarbetare känner till och förstår SGU:s gemensamma värderingar.

Kvalitet och Processer

Vår kunskap och information om landets geologiska förhållanden och mineralhantering ska vara rättsäker, tillgodose samhällets behov, vara sakligt grundad, lättillgänglig och välkänd. Under 2016 fokuseras kvalitetsarbetet kring utveckling av SGUs processorganisation. Vi ska skapa en ändamålsenlig processorganisation med tydliga roller. Syftet är att stärka arbetet med verksamhetsutveckling, säkerställa rättsäker hantering och öka effektiviteten i de processer där behovet är störst. Vi ska också höja kunskapsnivån inom processarbetet genom utbildningsinsatser.

Intressenter och kommunikation

SGU ska implementera systematiska intressentanalyser. I arbetet ska vi identifiera för intressenterna viktiga nyckelfrågor där ett strategiskt kommunikationsarbete behöver genomföras. Målet är att säkerställa att våra viktigaste intressenter har förtroende för det vi gör. Vi tar fram en modell för intressentanalys och intressentdialog. Analyser och dialoger ska dokumenteras och kommer att ligga till grund för revidering av verksamhetsstrategin och därmed även för framtida prioriteringar.

Samhällsekonomisk analys och effekter

SGU ska ta fram modeller för samhällsekonomisk analys och effektutvärdering. En etablerad organisation för detta ska skapas och utbildningsinsatser kommer att genomföras. Vi ska effektutvärdera två genomförda insamlingsprojekt, Skånestrand och Barents. Tre

samhällsekonomiska analyser kommer att genomföras och vi ska också utveckla SGUs projektmodell för att säkerställa att samhällsekonomisk analys genomförs före beslut om att starta ett nytt projekt och att effektutvärdering ingår som en del av projektet.

Arbetsmiljö

Vi ska utveckla arbetet med skyddsronder på SGU och genomföra en medarbetarenkät. Målet är att alla SGU:s medarbetare ska uppleva arbetsmiljön som god.

5. Styrning och uppföljning

5.1 Målstruktur

Styrningen av SGUs verksamhet utgår från uppgifterna i SGUs instruktion och regleringsbrev. Verksamhetsstrategin är en konkretisering av uppdraget som ger de övergripande målsättningarna genom SGUs vision och tre strategiska målen. Gemensamma och avdelningsspecifika mål har en direkt koppling till de strategiska målen. Handlingsplaner med aktiviteter för genomförande av verksamheten finns på respektive avdelning. Målnedbrytningen illustreras i nedanstående figur.



5.2 Verksamhetsplanens funktion som styrande dokument

Som verktyg för styrning av verksamheten inom SGU tas en årlig verksamhetsplan fram. Verksamhetsplanen kan ses som ett kontrakt mellan GD och avdelningscheferna om vilken verksamhet som ska utföras vid SGU.

Verksamhetsplanen ska ge en samlad bild av gemensamma mål, avdelningarnas bidrag till de gemensamma målen och de avdelningsspecifika mål som har beslutats. Verksamhetsplanen innehåller även SGUs budget och fördelning av budgeten på respektive avdelning. Till varje målformulering kopplas resultatindikatorer för att mäta SGUs prestationer samt effekten av vår verksamhet på kort och lång sikt.

Avdelningarna ansvarar för sin del av bidrag till gemensamma mål samt avdelningsspecifika mål. På varje avdelning upprättas handlingsplaner där det framgår vilka aktiviteter som ska utföras under året, vem som ansvarar för utförandet och när arbetet ska påbörjas respektive avslutas.

5.3 Uppföljning genom resultatdialoger

Samtliga mål i verksamhetsplanen följs upp i samband med avdelningsvisa resultatdialoger mellan GD och avdelnings- och enhetschefer. Dialogerna sker vid tre tillfällen per år. Fokus ligger på måluppfyllelse i förhållande till de angivna resultatindikatorerna samt ekonomisk uppföljning. Därutöver sker uppföljning i ledningen av den samlade måluppfyllelsen för de gemensamma målen där respektive samordningsansvarig rapporterar. Resultatdialogerna kan leda till att omprioriteringar görs under året vilket då innebär att verksamhetsplanen revideras.

6. Slutsatser och framtid

Under de senaste två åren har ett intensivt utvecklingsarbete pågått på SGU. De uppgifter som myndigheten fått från regeringen har konkretiserats genom verksamhetsstrategin.

Prioriteringar vid myndigheten har flyttats upp i organisationen och sker idag på ledningsnivå. Ett systematiskt arbete har påbörjats med dokumenterade intressentanalyser och intressentdialoger för att säkerställa att verksamhets prioriteringar är behovsanpassade.

Utfallet av detta externa strategiarbete tas omhand vid revidering av verksamhetsstrategin och får betydelse vid kommande prioriteringar.

De gemensamma mål som fastställts innebär relativt stora organisationsöverskridande insatser. Den interna kommunikationen och samarbetet mellan avdelningar har ökat som en följd av det gemensamma målarbetet och förväntas öka ytterligare. Målen utgör en tydlig prioritering för verksamheten och är baserade på SGUs verksamhetsstrategi. Denna prioritering får också betydelse för i vilken utsträckning avdelningarna kan arbeta med annan verksamhet. Författningsstyrd verksamhet såsom tillstånds- och tillsynsverksamhet har företräde framför annan avdelningsspecifik verksamhet. Det finns en tydlig målhierarki som är dokumenterad och enkel att överblicka.

Styrning och uppföljning av verksamheten har stramats upp. Dels genom en verksamhetsplan som innehåller tydliga målformuleringar och resultatindikatorer, dels genom återkommande resultatdialoger under året.

Det kan nämnas att SGU under året även påbörjat ett arbete med att utveckla årsredovisningen. Syftet är att tydligare koppla resultatredovisningen till SGUs uppgifter i instruktionen. Det pågår även ett arbete med att utveckla mått för kvantitet och kvalitet kopplat till uppgifterna i instruktionen. Måtten kommer att visa på vilka prestationer (utfall) som verksamheten bidrar till och vilka effekter dessa prestationer får i samhället på kort och lång sikt. Som en följd av detta arbete kommer även arbetet med budgetunderlaget ses över.

Från och med 1 januari 2016 kommer även SGUs organisation vara reviderad. På geoavdelningarna minskar vi enheternas storlek för att underlätta ett nära och aktivt ledarskap. En ny avdelning för verksamhetsstöd kommer att bildas där funktionerna Planering, Ekonomi

& Kontor, HR & Kommunikation, IT och Geodata ingår. Målet är att vi skapar förutsättningar för att nå vårt tredje strategiska mål som handlar om att vi ska vara en attraktiv, utåtriktad, effektiv och betydelsefull myndighet. Genom att samla våra styrande och stödjande funktioner i en avdelning som gemensamt arbetar för att avdelningarna ska nå framgång och för att ledningen ska kunna ha rätt underlag för att kunna bedriva en ändamålsenlig styrning av myndigheten kan vi bli en modern, trovärdig och effektiv förvaltningsmyndighet som tillgodoser samhället med den expertkunskap som behövs för en hållbar samhällsutveckling.

Bilagor:

1. SGUs Verksamhetsstrategi
2. SGUs Hållbarhetsstrategi