



2015:20

Myndighetsanalys av Statens musikverk





MISSIV

DATUM
2015-10-01
ERT DATUM
2015-03-19

DIARIENR
2015/66-5
ER BETECKNING
Ku2015/1034/KO

Regeringen
Kulturdepartementet
103 33 Stockholm

Myndighetsanalys av Statens musikverk

Regeringen gav den 19 mars Statskontoret i uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Statens musikverk i enlighet med den modell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF).

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Myndighetsanalys av Statens musikverk* (2015:20).

Generaldirektör Ingvar Mattson har beslutat i detta ärende. Utredningschef Erik Nyberg och utredare Martin Johansson, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Ingvar Mattson

Martin Johansson

Innehåll

	Sammanfattning	7
1	Analysen av Statens musikverk	11
1.1	Regeringens uppdrag till Statskontoret	11
1.2	Modellen för myndighetsanalyser	11
1.3	Så har vi genomfört analysen	13
1.4	Så är rapporten disponerad	14
2	Uppgifter, mål och resurser	15
2.1	Statens musikverks uppgifter	15
2.2	Bildandet av Statens musikverk	16
2.3	Finansiering och ekonomiska resurser	18
2.4	Regeringens styrning av verksamheten	21
2.5	Statskontorets sammanfattande iakttagelser	25
3	Organisation och intern styrning	27
3.1	Nuvarande organisation och verksamhet	27
3.2	Organisationsförändringen 2013	32
3.3	Personal och kompetensförsörjning	36
3.4	Den interna styrningen av verksamheten	43
3.5	Bidragsgivningen till musiklivet	50
3.6	Statskontorets sammanfattande iakttagelser	55
4	Verksamhetens resultat	57
4.1	Övergripande syn på förvaltningen	57
4.2	Målgruppernas syn på verksamheten	58
4.3	Uppföljning av verksamhetens resultat	63
4.4	Några resultat av verksamheten	67
4.5	Samverkan med andra	73
4.6	Finansiella utmaningar framöver	75
4.7	Statskontorets sammanfattande iakttagelser	80

5	Viktiga frågor för resultaten framöver	83
5.1	Statskontorets samlade bedömning	83
5.2	Faktorer av särskild betydelse för myndighetens verksamhet	85
5.3	Rekommendationer till regeringen	88
5.4	Rekommendationer till Statens musikverk	90
	Referenser	93
Bilaga	Regeringsuppdraget	97

Sammanfattning

Statskontoret har på regeringens uppdrag genomfört en myndighetsanalys av Statens musikverk. Analysen omfattar Statens musikverks förutsättningar, verksamhet, resultat och framtida utmaningar samt regeringens styrning av myndigheten.

Statens musikverk har ett brett uppdrag

Statens musikverk har till uppgift att främja ett varierat musikaliskt utbud i hela landet som är präglad av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet. Här ingår att främja utvecklingen av ett professionellt musikliv. Myndigheten ska också dokumentera, bevara, främja, bygga upp kunskap om och tillgängliggöra teaterns, dansens och musikens kulturarv.

År 2014 hade Statens musikverk 68 årsarbetskrafter och intäkter på drygt 92 miljoner kronor. Myndigheten fördelar årligen statsbidrag till musiklivet om minst 25 miljoner kronor.

Intentionerna med myndigheten har ännu inte förverkligats

Statens musikverk bildades 2011 genom en sammanslagning av verksamheter av olika karaktär. Regeringens intentioner med myndigheten var bland annat att stärka kopplingen mellan statens insatser för kulturarvet och det konstnärliga nyskapandet. Statskontoret bedömer att de verksamheter som fördes samman i stor utsträckning bedrivs med samma ingångsvärde som när Statens musikverk bildades. Spåren av de olika verksamheternas historia, kulturskillnader och tidigare inriktning är fortfarande påtagliga. Det finns en spänning mellan kulturarv och konstnärligt nyskapande. De insatser som Statens musikverk har gjort för att samla myndigheten har ännu inte påtagligt bidragit till att förverkliga regeringens intentioner.

Sammanslagningen av verksamheter har också inneburit att myndigheten har många målgrupper och intressenter att tillgodose, var och en med sina förväntningar och områden de vill värna om. Detta måste myndighetens ledning förhålla sig till och hantera när den styr och utvecklar verksamheten.

Myndigheten fullgör stora delar av sitt uppdrag

Även om myndigheten ännu inte har förverkligat regeringens intentioner bedömer Statskontoret att Statens musikverk fullgör stora delar av sitt uppdrag. Det gäller uppgifterna att dokumentera, bevara, främja och tillgängliggöra musikens kulturarv. Det gäller också uppgifterna att pröva frågor om statsbidrag till musiklivet och upplåta studior åt professionella tonsättare och ljudkonstnärer. Statskontoret bedömer dock att Statens musikverk har svårt att klara av uppgiften att dokumentera, bevara, främja, bygga upp kunskap om och tillgängliggöra dansens och, framför allt, teaterns kulturarv.

Kulturarvsuppdraget kan bli svårt att klara framöver

Statskontoret ser en risk för att Statens musikverk kan få svårt att klara sitt samlade kulturarvsuppdrag framöver. Bedömningen grundar sig på ledningens allmänt sett höga ambitioner för verksamheten, medarbetarnas uppgifter om en redan nu hög arbetsbelastning, indikationer på sjunkande resultat sedan något eller ett par år tillbaka samt den oro för kulturarvsuppdragets framtid som vissa målgrupper har gett uttryck för. Samtidigt är det svårt att tolka utvecklingen över tid för myndighetens prestationer inom kulturarvsområdet. Statens musikverk har själva inte analyserat sina resultat i årsredovisningen.

Sjukskrivningarna och personalomsättningen har ökat i myndigheten. Många inom Statens musikverk menar också att arbetsbelastningen är hård. Sammantaget ger detta en bild av att verksamheten i nuläget är hårt ansträngd.

Svag intern styrning och uppföljning

Statens musikverk har alltsedan starten haft problem med den administrativa kapaciteten och den interna styrningen och uppföljningen av verksamheten. Statens musikverk har valt att planera och följa upp en verksamhet som bedrivs i stuprör via myndighetsöverskridande processer. Detta förutsätter en tydlig målstyrning. Styrmodellen innehåller dock ett stort antal och olika typer av mål. Målstrukturen och de i många fall abstrakta målen har en svag koppling till konkreta prestationer. Detta ger medarbetarna liten vägledning om vad som ska uppnås och prioriteras.

Statskontorets analys visar också att myndighetens ledningssystem inte ger tillräckligt underlag att följa upp verksamhetens resultat i förhållande till målen. Informationen i systemet är heller inte helt tillförlitlig eftersom inrapporteringen hanteras på olika sätt i organisationen.

Sammantaget riskerar den svaga interna styrningen och uppföljningen att ge en ineffektiv användning av resurserna. Statskontoret utesluter inte att den även har bidragit till myndighetens arbetsmiljöproblem.

Otillräckligt underlag för att bedöma resultat och effektivitet

Svagheterna i Statens musikverks uppföljning och analys av verksamhetens resultat, måluppfyllelse och kostnader återspeglas i myndighetens resultatredovisning. Statskontoret bedömer att årsredovisningarna inte ger regeringen ett tillräckligt underlag för att bedöma vilka resultat myndigheten levererar och om resurserna används på ett effektivt sätt.

Regeringen bör förtydliga förväntningarna på myndigheten

Statskontoret rekommenderar regeringen att ge Statens musikverk och dess ledning bättre vägledning för att göra prioriteringar i kärnverksamheten. Det är angeläget utifrån riskerna för att myndigheten kan få svårt att framöver klara framför allt sitt kulturarvsuppdrag. Statskontoret menar att regeringen i regleringsbrevet kan uttrycka sina förväntningar om ambitionsnivå och resultat liksom önskemål om prioriteringar för att stärka myndighetsledningens möjligheter att styra verksamheten. Det skulle också göra det tydligare för externa intressenter vad de kan förvänta sig av myndigheten.

Statens musikverk bör stärka flera delar i verksamheten

Statskontoret rekommenderar Statens musikverk att stärka den interna styrningen och uppföljningen av verksamheten. En mer utvecklad resultatanalys och resultatredovisning är också viktigt för att regeringen ska kunna bedöma verksamheten.

Statskontoret rekommenderar också Statens musikverk att förbättra sin hantering av statsbidraget till musiklivet. Systemstödet behöver utvecklas för att handläggningen ska bli mer effektiv och därmed skapa utrymme för en mer kvalitativ och rättssäker behandling av ansökningarna.

Nuvarande urvals- och bedömningskriterier lämnar allt för stort utrymme för individuell tolkning, både för handläggarna och för ledamöterna i det konstnärliga rådet.

Statskontoret rekommenderar också Statens musikverk att arbeta mer strategiskt med sin kompetensförsörjning. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete bör här ses som en viktig förutsättning för att behålla och rekrytera nödvändig kompetens.

Utvecklingsprojekt svarar mot rekommendationerna

Statens musikverk uppger att myndigheten under 2015 har startat flera projekt som ska utveckla och samla verksamheten. De korresponderar väl mot de iakttagelser som Statskontoret har gjort i analysen och de rekommendationer vi lämnar till myndigheten. Utvecklingsarbetet är angeläget och strategiskt viktigt för myndigheten. Flera parallella satsningar kan dock påverka resultaten negativt och ytterligare spä på arbetsbelastningen. Regeringen och Statens musikverk kan därför behöva diskutera satsningarnas prioritetsordning. Regeringen behöver också följa hur utvecklingsarbetet fortskrider.

1 Analysen av Statens musikverk

1.1 Regeringens uppdrag till Statskontoret

Statskontoret har på regeringens uppdrag analyserat Statens musikverk med utgångspunkt i den modell för myndighetsanalyser som vi tidigare har redovisat.¹ I uppdraget har ingått att

- beskriva och analysera hur Statens musikverk fullgör sitt uppdrag i förhållande till uppgifter och resurser
- belysa om regeringens styrning är ändamålsenlig och hur regeringen eventuellt bör vidareutveckla den
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för effektiviteten i verksamheten och för ett medborgarperspektiv som präglas av ökad mångfald
- belysa interna och externa faktorer som är särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag framöver
- beskriva hur myndigheten samverkar med andra myndigheter och aktörer.

Vi har bedömt att uppdragsfrågorna motsvarar de aspekter på verksamheten och de analysmoment som vi normalt belyser i en myndighetsanalys. I analysen har vi tagit hänsyn till att myndigheten bildades 2011. Uppdraget finns i bilaga 1.

1.2 Modellen för myndighetsanalyser

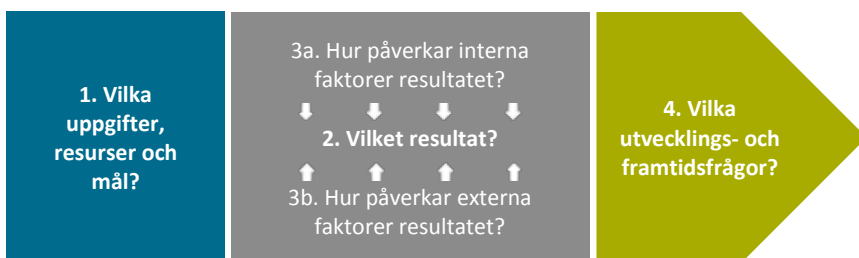
I en myndighetsanalys går Statskontoret igenom myndighetens förutsättningar, verksamhet, resultat och utmaningar. Syftet med analysen är att ge en övergripande bild av hur myndigheten arbetar och samverkar för att genomföra sitt uppdrag och säkerställa en rättssäker, effektiv samt

¹ Regeringsbeslut 2015-03-19 (Ku2015/1034/KO).

medborgar- och företagsorienterad förvaltning. Myndighetsanalysen kan fungera som ett underlag i regeringens årliga dialog med myndighetens ledning. Den kan också ge underlag för regeringen att bedöma om myndigheten är rustad för att möta förändringar på sitt område och om styrningen är ändamålsenlig.

Normalt sett utmynnar en myndighetsanalys inte i förslag till alternativa verksamhetsformer eller genomgripande förändringar av myndighetens organisation eller verksamhet. Däremot kan analysen vara ett underlag för fortsatta och mer preciserade utredningar eller utvärderingar.

Figur 1 Momenten i Statskontorets modell för myndighetsanalyser



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

En myndighetsanalys består av fyra sammanhängande analysmoment med tillhörande frågeställningar. I det första momentet analyserar vi myndighetens uppgifter enligt instruktionen och de särskilda uppgifter och resurser som myndigheten har tilldelats i regleringsbrev och andra styrdokument. I det andra momentet analyserar vi hur myndigheten utför sina uppgifter och vilka resultat den åstadkommer. Målgruppernas erfarenheter och upplevelser av myndigheten och dess verksamhet är en del i detta analysmoment.

Tillsammans ger dessa två moment en grund för det tredje analysmomentet där vi belyser interna och externa faktorer som är särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna utföra sitt uppdrag. I det fjärde analysmomentet identifierar vi sedan de frågor som myndigheten eller

regeringen behöver hantera eller utveckla för att myndigheten ska kunna utföra sitt uppdrag framöver.²

1.3 Så har vi genomfört analysen

Analysen vilar i första hand på intervjuer, svar på skriftliga frågor, finansiell information, verksamhetsstatistik samt offentliga och myndighets-interna dokument. Vi har i huvudsak inhämtat information och underlag från Statens musikverk. Detta material har vi kompletterat med underlag från andra myndigheter och organisationer.

I myndighetsanalysen har vi intervjuat samtliga chefer i Statens musikverks ledningsgrupp och biträdande chefer vid myndigheten. Vi har också intervjuat fackliga representanter och medarbetare inom administrationen. Utöver dessa intervjuer har vi även gjort gruppintervjuer (fokusgrupper) med ett urval av medarbetare i den operativa verksamheten. I stort har myndighetens samtliga avdelningar och enheter varit representerade i någon av de tre fokusgrupperna. Vi har också intervjuat ledamöterna i myndighetens insynsråd per telefon.

Analysen av regeringens styrning av Statens musikverk har vi i första hand baserat på myndighetens instruktion, regleringsbrev och särskilda uppdrag under perioden 2011 till 2015. Vi har därutöver intervjuat tjänstemän vid Kulturdepartementet.

När det gäller myndighetens samverkan med andra myndigheter och aktörer har vi avgränsat frågan till samverkan med universitet och högskolor samt vissa andra myndigheter inom kulturområdet. Vi har intervjuat företrädare för Konstnärsnämnden, Statens kulturråd, Myndigheten för kulturanalys och Kungl. Musikaliska akademien. Därutöver har vi intervjuat ett 30-tal forskare inom ämnena musik-, teater- respektive dansvetenskap samt ett antal av de musiker som använder sig av Statens musikverk i sitt arbete. Syftet med dessa intervjuer har varit att fånga in synpunkter på verksamheten och hur myndigheten utför sitt uppdrag i olika delar.

För att belysa hur myndigheten delar ut bidrag har vi i en enkät riktat tolv frågor till samtliga personer och organisationer som har sökt bidrag

² Statskontoret (2008) *Modell för myndighetsanalyser* (2008:17).

från myndigheten i andra bidragsomgången 2014 och första bidragsomgången 2015. Denna enkät genomförde vi under perioden 2 juni till 2 juli. Syftet var att få en uppfattning om hur de sökande upplever transparensen och begripligheten i bidragsprocessen och ansökningsförfarandet. Av de totalt 598 personer och organisationer som hade lämnat in en ansökan under perioden var 569 kontaktbara. Av de 569 har 311 personer och organisationer lämnat svar, vilket ger en svarsfrekvens på 55 procent. Mot denna bakgrund bör resultaten av enkäten och de slutsatser som vi drar utifrån analysen behandlas med viss försiktighet.

Analysen av Statens musikverk har genomförts av Kristina Eriksson, Samuel Good (15 april–10 juli) och Martin Johansson (projektledare). Rapporten är kvalitetssäkrad enligt Statskontoret rutiner. Professor Gunnar Ternhag vid Stockholms universitet har lämnat synpunkter på ett utkast till denna rapport. Statens musikverk har kontrollerat fakta i kapitel 2–4. Kulturdepartementet har kontrollerat fakta i kapitel 2.

1.4 Så är rapporten disponerad

I kapitel 2 beskriver vi Statens musikverks uppgifter, finansiering och målgrupper. Vi analyserar regeringens styrning av myndigheten och dess verksamhet.

I kapitel 3 beskriver och analyserar vi Statens musikverks organisation, interna styrning och kompetensförsörjning. Vi beskriver myndighetens bidragsgivning lite närmare.

I kapitel 4 beskriver och analyserar vi hur Statens musikverk följer upp sin verksamhet och redogör för några resultat av myndighetens verksamhet. Vi behandlar också några målgruppers synpunkter på verksamheten samt myndighetens samverkan med andra aktörer.

I kapitel 5 redovisar vi Statskontorets samlade bedömning av hur Statens musikverk utför sitt uppdrag. Vi redovisar faktorer av särskild vikt för myndighetens verksamhet och resultat samt identifierar några viktiga utvecklingsområden för myndigheten. Avslutningsvis lämnar vi rekommendationer till såväl Statens musikverk som till regeringen.

2 Uppgifter, mål och resurser

Statens musikverk bildades den 1 maj 2011. Myndigheten övertog den verksamhet som Statens musiksamlingar hade ansvarat för samt viss verksamhet från Stiftelsen Svenska rixskonserter. I den nya myndigheten inrättades en ny verksamhet, en så kallad Plattform för musik (Musikplattformen). En kort tid innan bildandet av Statens musikverk hade Statens musiksamlingar tillförts andra befintliga verksamheter som innebar ett vidgat uppdrag. I Statens musikverk sammanfördes därmed olika typer av verksamheter, var och en med sin historik och sina målgrupper.

2.1 Statens musikverks uppgifter

Statens musikverk har enligt portalparagrafen i sin instruktion till uppgift att främja ett varierat musikaliskt utbud i hela landet som är präglad av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet. Myndigheten ska också främja utvecklingen av ett professionellt musikliv. Statens musikverk är även en kulturarvsmyndighet som ska dokumentera, bevara, främja, bygga upp kunskap om och tillgängliggöra teaterns, dansens och musikens kulturarv. Myndigheten ska bedriva arkiv-, biblioteks- och museiverksamhet.³

I instruktionen pekar regeringen ut ett antal särskilda uppgifter som går att se som förtydliganden av portalparagrafen. Här framgår det att Statens musikverk ska vara en resurs för musiklivet genom att som konstnärlig samarbetspart ta till vara på initiativ från musiklivet samt koordinera och stödja samverkansprojekt som är av nationellt intresse. Myndigheten ska också vara en plattform för kontaktförmedling och bildande av nätverk i musiklivet samt vara en nationell part vid internationella samarbeten. I syfte att främja ett varierat musikaliskt utbud och samverkansprojekt ska myndigheten pröva frågor om statsbidrag till

³ Förordning (2010:1922) med instruktion för Statens musikverk.

musiklivet. Det finns en särskild förordning som reglerar villkoren för statsbidraget och hur myndigheten ska handlägga ärendena.⁴

Statens musikverk ska även främja tillgången till konstnärligt intressant musik genom att återutge musikinspelningar som myndigheten förfogar över. Myndigheten har vidare i uppgift att upplåta studior åt professionella tonsättare och ljudkonstnärer inom den elektroakustiska musiken och ljudkonsten.

När det kommer till kulturarvet ska Statens musikverk vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika samlingar och dokumentation av kulturarv från teatern, dansen och musiken. Statens musikverk ska därutöver verka för ökad kunskap genom att samverka med universitet, högskolor och andra. Kunskapen ska förmedlas inom myndighetens verksamhetsområden.

2.2 Bildandet av Statens musikverk

Den verksamhet som Statens musikverk har i uppdrag att bedriva härstammar från flera institutioner. I det här avsnittet beskriver vi i grova drag bakgrunden till att Statens musikverk bildades. Därigenom tydliggör vi också bakgrunden till myndighetens huvudsakliga uppgifter att

- främja ett varierat musikaliskt utbud i hela landet och utvecklingen av ett professionellt musikliv
- bevara och tillgängliggöra teaterns, dansens och musikens kulturarv.

2.2.1 Kulturarvsuppdraget utvidgas från musik till teater och dans

Statens musiksamlingar var fram till 2008 en myndighet med ett uppdrag som främst var inriktat på musikens kulturarv. Regeringen uttryckte det till och med som den grundläggande uppgiften. Myndigheten skulle genom kulturarvsuppgifterna även verka för att främja musik-

⁴ Förordning (2010:1921) om statsbidrag till musiklivet.

intresset, musikvetenskapen och den långsiktiga kunskapsuppbyggnaden. I myndigheten ingick institutionerna Statens musikbibliotek, Musikmuseet och Svenskt visarkiv.⁵

År 2010 tillfördes myndigheten samlingarna från Stiftelsen Marionettmuseet och Sveriges teatermuseum som var en del av Stiftelsen Drottningholms teatermuseum. Samma år donerade även Arkivet för folklig dans sina samlingar till myndigheten. Till följd av detta utvidgades myndighetens uppdrag till att omfatta även dansens och teaterns kulturarv.⁶ Myndighetens tre museer slogs dock ihop och bytte namn till Musik- och teatermuseet. I samband med detta bytte också Statens musikbibliotek namn till Musik- och teaterbiblioteket.

2.2.2 En plattform för stöd till musikkivet införs

Hösten 2009 ställde sig riksdagen bakom regeringens förslag om att reformera de statliga insatserna för musikområdet och att avveckla statens stöd till Stiftelsen Sveriges rikskonserter (Rikskonserter). Regeringens avsikt var att i stället bilda en nationell plattform för musiken och att samla de statliga insatserna i en ny myndighet.⁷

Efter närmare utredning fattade regeringen i maj 2010 beslut om att Statens musiksamlingar skulle inrätta en plattform för stöd till musikkivet från den 1 januari 2011.⁸ I samband med att plattformen inrättades skulle myndigheten byta namn till Statens musikverk. Arbetet blev dock försenat. I december 2010 beslutade regeringen att plattformen och myndigheten skulle inrättas den 1 maj 2011.⁹

I uppdraget till Statens musiksamlingar ingick att inordna delar av Rikskonserters verksamhet i myndigheten. Det gällde verksamheten inom Elektronmusikstudion (EMS) och de delar av verksamheten i Caprice Records som skulle bevara och ge ut musik i den så kallade backkatalogen.

⁵ Förordning (1999:561) med instruktion för Statens musiksamlingar.

⁶ Förordning (2007:1196) med instruktion för Statens musiksamlingar.

⁷ Prop. 2009/10:3, bet. 2009/10:KrU5, rskr. 2009/10:145. Dir. 2009:96 *Ny plattform för musiken*.

⁸ SOU 2010:12 *I samspel med musiken*. Regeringsbeslut 2010-05-27 (Ku2010/960/KV)

⁹ Regeringsbeslut 2010-12-09 (Ku2010/1981/KV).

Uppdraget handlade också om att bland annat beskriva hur de delar av verksamheten som hade till syfte att främja konstnärligt nyskapande respektive kulturarvets bevarande skulle samverka. Därutöver skulle Statens musiksamlingar lämna förslag till en instruktion för den nya myndigheten och till den förordning som skulle vara styrande för statsbidrag till det fria musiklivet.

2.2.3 Regeringens intentioner med den nya myndigheten

Regeringens intentioner med den nya myndigheten var i huvudsak att stärka statens insatser på musikområdet och att stärka kopplingen mellan musikens kulturarv och det konstnärliga nyskapandet. Genom en ny nationell plattform skulle statens insatser inriktas på nationell överblick, kompetensuppbyggnad och internationell samverkan.¹⁰

2.3 Finansiering och ekonomiska resurser

Statens musikverk har en relativt okomplicerad finansieringsmodell. Sedan bildandet har medel från anslag på statsbudgeten stått för merparten av myndighetens finansiering. Intäkter från avgifter och bidrag utgör en mindre del av finansieringen. De finansiella intäkterna är marginella.

2.3.1 Ett anslag för både förvaltning och bidragsgivning

Statens musikverk tilldelas medel från ett ramanslag inom utgiftsområde 17.¹¹ Detta anslag uppgick 2013 till 104,7 miljoner kronor och 2014 till 110,2 miljoner kronor. För 2015 uppgår det till 110,5 miljoner kronor.

Anslaget ska användas för att täcka myndighetens förvaltningskostnader och för bidragsgivning till projektverksamhet inom musikområdet. Sedan 2013 ska det även användas för att täcka bland annat pensionskostnader till följd av att Rikskonserter avvecklades. Den anslagshöjning om 4 miljoner kronor som Statens musikverk har från och med 2014 ska enligt regeringen användas för att täcka kostnader i samband med Statens fastighetsverks renovering och hyresgästanpassning av lokalerna för Musik- och teatermuseet (framöver Scenkonstmuseet).¹² I samband med anslagshöjningen fick myndigheten ett bemyndigande att

¹⁰ Dir. 2009:96 *Ny plattform för musiken*.

¹¹ Anslag 2.3, ap.1 Statens musikverk.

¹² Prop. 2012/13:1.

teckna ett tolvårigt hyresavtal med Statens fastighetsverk för musei-byggnaden.

Av anslaget ska minst 25 miljoner kronor fördelas enligt förordningen (2010:1921) om statsbidrag till musiklivet. Detta belopp har varit det-samma sedan 2012. Ramanslaget innehåller därmed medel som till minst en fjärdedel ska fördelas som bidragsmedel till andra aktörer (transferering). Statens musikverk har använt runt 25 miljoner kronor per år för bidrag till musiklivet. Undantaget är 2011 då myndigheten fördelade 10 miljoner kronor.

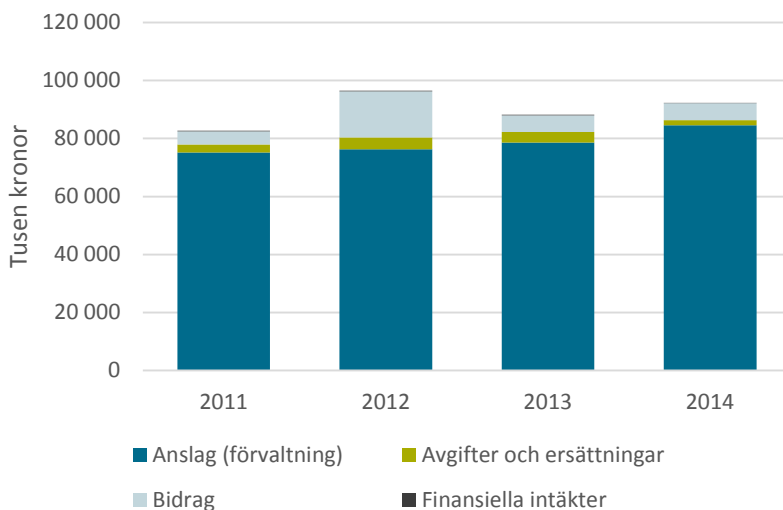
Statens musikverk har en låneram på 20 miljoner kronor. Sedan 2011 har myndigheten redovisat ett litet anslagssparande varje år.

2.3.2 Drygt 92 miljoner i totala intäkter 2014

Statens musikverks totala intäkter för verksamheten uppgick samman-lagt till lite drygt 92 miljoner kronor 2014. Av dessa utgjorde 84,5 mil-joner kronor intäkter av anslag, vilket motsvarar 90 procent. Här har vi inte räknat in de anslagmedel som har betalats ut som bidrag till musik-livet.

Hur de totala intäkterna fördelar sig på anslag, bidrag, avgifter och finansiella intäkter framgår av diagram 1. Intäkterna för 2011 avser både Statens musiksamlingar och Statens musikverk.

Diagram 1 Verksamhetens intäkter 2011–2014 i tusental kronor



Källa: Statens musikverks årsredovisning, resultaträkningen.

2.3.3 Bidrag från främst andra statliga finansiärer

Statens musikverk får ta emot och disponera bidrag från både statliga och icke-statliga finansiärer, men även medel från mellanstatliga organ. Statens musikverk får även motta sponsring. Myndigheten har hittills inte fått några medel från sponsorer men väl från det mellanstatliga organet Kulturkontakt Nord.

Bidragsintäkterna har uppgått till cirka 5,7 miljoner kronor de två senaste åren. Detta motsvarar ungefär 6 procent av de totala intäkterna. Ökningen till närmare 16 miljoner kronor under 2012 kan ses som tillfällig. Den berodde främst på att Statens musikverk fick bidrag efter avvecklingen av Rikskonsorter, men även från Kulturdepartementet för uppdraget att främja jämställdhet inom musiklivet.¹³

¹³ Statens musikverk (2013) *Årsredovisning 2012*.

Statens musikverk har under flera av åren fått bidrag för forskningsprojekt från Statens kulturråd. Bidrag har också kommit från Stiftelsen Framtidens kultur.

2.3.4 Minskade avgiftsintäkter under 2014

Statens musikverk får ta ut avgifter för vissa delar av verksamheten. Dessa intäkter uppgick till totalt 1,8 miljoner kronor 2014. Jämfört med året innan har de i princip halverats.

När Statens musikverk säljer varor och utför undersökningar ska intäkterna helt täcka kostnaderna. När myndigheten upplåter studior och återutger musikinspelningar samt tar betalt för exempelvis inträde till utställningar bestämmer den själv i vilken grad avgifterna ska täcka kostnaderna. Regeringen har dock bestämt att barn och unga under 19 år ska ha fri entré till alla utställningar. Avgifter för utskrifter och kopior med mera regleras i avgiftsförordningen.¹⁴

Försäljningen mot full kostnadstäckning har mellan 2012 och 2014 minskat från 245 000 kronor till 112 000 kronor.¹⁵ Intäkterna från den verksamhet som inte kräver full kostnadstäckning uppgick 2012 till 3,9 miljoner kronor. Därefter har intäkterna minskat kraftigt. År 2014 uppgick de till 1,7 miljoner kronor. De minskade avgiftsintäkterna beror i huvudsak på att Musik- och teatermuseet stängdes våren 2014 för en större renovering och ombyggnad. Det nya Scenkonstmuseet beräknas öppna hösten 2016.

2.4 Regeringens styrning av verksamheten

Regeringens styrning av verksamheten vid Statens musikverk utövas i huvudsak genom instruktionen och den förordning som styr bidragsgivningen till musiklivet. Regleringsbrevet har en kompletterande roll i den årliga styrningen av verksamheten. I styrdokumentet har regeringen uttryckt få förväntningar på vad Statens musikverk ska uppnå för resultat i verksamheten.

¹⁴ 15 § avgiftsförordningen (1992:191).

¹⁵ Myndigheten har sedan bildandet inte genomfört några undersökningar eller liknande mot avgift.

2.4.1 Regeringens kulturpolitiska ambitioner

Regeringen uttrycker sina kulturpolitiska ambitioner med Statens musikverk och dess verksamhet i regleringsbrevet för 2015. En ambition är att skapa förutsättningar för konstnärlig frihet samt kvalitet, tillgänglighet och delaktighet i kulturlivet. En annan ambition är att skapa förutsättningar för ett levande kulturarv som bidrar till fördjupad samhörighet människor emellan samt mellan människor och miljö.

Dessa ambitioner ska tillsammans med de kulturpolitiska målen vägleda Statens musikverk i sin tolkning och operationalisering av uppdraget. De kulturpolitiska målen avser dock alla myndigheter och verksamheter inom Kulturdepartementets område och är övergripande och visionära till sin karaktär.¹⁶

2.4.2 Många målgrupper och intressenter

Statens musikverk har många samlingar och bedriver verksamheter med olika inriktning och härstamning. Det innebär att verksamheten riktar sig till flera typer av målgrupper inom bland annat kulturlivet. Det är alltifrån den breda allmänheten till enskilda kulturutövare, forskare och projekt.

Regeringen har med få undantag inte pekat ut några tydliga målgrupper för verksamheten. Genom särskilda uppdrag till och återrapporteringskrav på myndigheten ger regeringen indirekt vissa anvisningar om vilka grupper som Statens musikverk särskilt ska uppmärksamma. Det gäller bland annat den unga publiken, personer med funktionsnedsättning samt kvinnor i förhållande till män. Myndigheten har därutöver ett instruktionsenligt krav på sig att i sin verksamhet integrera ett jämställdhets-, mångfalds- och barnperspektiv. Även ett internationellt och interkulturellt utbyte och samarbete ska integreras i verksamheten.

2.4.3 Samverkan med många aktörer

Precis som andra myndigheter behöver Statens musikverk samverka med andra. Enligt instruktionen ska myndigheten samverka med universitet och högskolor. Här framgår det också att det civila samhällets orga-

¹⁶ Prop. 2009/10:3, bet. 2009/10:KrU5, rskr. 2009/10:145.

nisationer ska omfattas av Statens musikverks samverkan med myndigheter och andra aktörer. Samverkan med Myndigheten för kulturanalys och Statens kulturråd behövs till exempel för den efterfrågade rapporteringen av Statens musikverks besöksstatistik respektive den regionala verksamheten. I ett särskilt uppdrag till Statens musikverk och centralmuseerna har regeringen framfört krav på samverkan dem emellan.

2.4.4 Flera återkommande återrapporteringskrav

Flera av de återrapporteringskrav som regeringen har angett i regleringsbrevet har varit oförändrade sedan Statens musikverk bildades. Några av de återkommande kraven rör specificering av lokalkostnader, redovisning av verksamhet och åtgärder för publik och tillgänglighet samt specifika krav på resultatredovisningen.

Sedan 2014 vill regeringen få mer information om ombyggnationen av museet och myndighetens bedömning av såväl kostnader som intäkter. Myndigheten har fått nya återrapporteringskrav för 2015 som gäller resultaten av bidragsgivningen och hur myndigheten strategiskt arbetar för att vårda, dokumentera och tillgängliggöra sin samlingar.

Återrapporteringskraven i regleringsbrevet blir tillsammans med instruktionen naturligtvis styrande för verksamhetens inriktning och vad myndigheten behöver följa upp och redovisa. Som vi berörde tidigare handlar det bland annat om krav på att särskilt redovisa den verksamhet som svarar mot den unga publikens behov samt insatser för att öka den unga publiken. De gäller också myndighetens åtgärder för att öka tillgängligheten för personer med funktionsnedsättning.

2.4.5 Kvalitativa aspekter på resultaten efterfrågas

Vad gäller kraven på resultatredovisningen har regeringen sedan 2011 angett att Statens musikverk ska redovisa de kvalitativa aspekterna på verksamhetens resultat. Kraven omfattar samtliga myndigheter och institutioner inom Kulturdepartementets ansvarsområde.

I en promemoria har Kulturdepartementet preciserat vad en sådan redovisning bör omfatta för att de ska kunna bedöma resultaten.¹⁷ I sex

¹⁷ Kulturdepartementet PM 2013-04-17 *Stöd för redovisning av kvalitativa aspekter av resultaten* (Ku2013/969/RFS).

punkter har Kulturdepartementet specificerat vad man kräver av myndigheten och redovisningen:

1. Myndigheten behöver analysera vad som är kvalitet i verksamhetens resultat och definiera kriterier för bra kvalitet.
2. Det är resultat kvaliteten som ska redovisas, det vill säga hur myndigheten når upp till målen och om resultaten motsvarar de krav och förväntningar som finns på verksamheten. Det kan exempelvis handla om rättssäkerheten i myndighetens beslut eller brukarnas syn på verksamheten.
3. Myndigheten ska styrka påståenden om uppnådd kvalitet för att de ska vara trovärdiga.
4. En bra redovisning av kvalitativa aspekter är integrerad med andra aspekter på resultat såsom prestationer, volymer och kostnader.
5. Redovisningen av kvalitativa aspekter ska vara transparent, det vill säga vara konkret och begriplig samt hänga ihop med myndighetens instruktion och regleringsbrev.
6. De kvalitativa aspekterna på verksamhetens resultat ska gå att följa över tid.

2.4.6 Särskilda uppdrag om att främja jämställdhet

Under perioden 2011–2015 har regeringen gett Statens musikverk en dryg handfull särskilda uppdrag i regleringsbrevet. Bland dessa finns uppdragen att ta fram en plan för jämställdhetsintegrering 2013–2014 och därefter en plan för det fortsatta arbetet 2015–2018. Jämställdhetsintegreringen syftar till att myndigheten ska belysa vilka effekter verksamheten har på kvinnor och män.

Statens musikverk har även haft ett särskilt regeringsuppdrag att under perioden 2011–2014 stödja projekt som ska främja ökad jämställdhet inom musiklivet, särskilt inom genrer med störst behov. Statens musikverk skulle vid genomförandet samverka med bland andra Statens kulturråd och Konstnärsnämnden. Med uppdraget följde särskilda medel om totalt 8 miljoner kronor. I åiterrapporteringen efterfrågade regeringen

uppgifter om hur myndigheten hade använt medlen, vilka projekt som hade fått stöd samt myndighetens bedömning av resultaten.¹⁸

2.5 Statskontorets sammanfattande iakttagelser

Statens musikverk fick ett bredare uppdrag än föregångaren Statens musiksamlingar. Regeringen kompletterade kulturarvsuppdraget med ett nytt, främjande uppdrag på musikens område. Strax innan ombildningen hade Statens musiksamlingar tillförts teater- och danssamlingar som innebar en breddning av kulturarvsansvaret. Myndighetsnamnet till trots har Statens musikverk alltså ett större ansvarsområde än musik.

Regeringen har i styrdokumentet för Statens musikverk inte gett någon anvisning om vilken tyngd de två huvuduppgifterna eller de olika sakområdena ska ha i förhållande till varandra. Det är därmed upp till myndighetens ledning att avgöra hur den ska väga resurserna för främjande mot kulturarv samt resurserna för musik mot teater och dans inom kulturarvsuppdraget. Regeringen har dock öronmärkt delar av myndighetens anslag för främjande genom att ange ett belopp för statsbidrag till det fria musiklivet.

De kulturpolitiska ambitioner som regeringen anger i regleringsbrevet för Statens musikverk kopplar inte specifikt till myndighetens verksamhet. Regeringen har inte heller i övrigt uttryckt vilka resultat man förväntar sig att Statens musikverk ska uppvisa för att myndigheten ska sägas ha fullgjort sitt uppdrag. Det utrymme som ledningen för Statens musikverk har fått att tolka uppdraget blir samtidigt förenat med ett stort ansvar. Ledningen behöver operationalisera uppdraget samt precisera vad som är bra resultat inom givna ekonomiska ramar och vilka aktiviteter som krävs för att nå dit.

¹⁸ Regeringsbeslut 2011-05-26 (Ku2011/1026/KV).

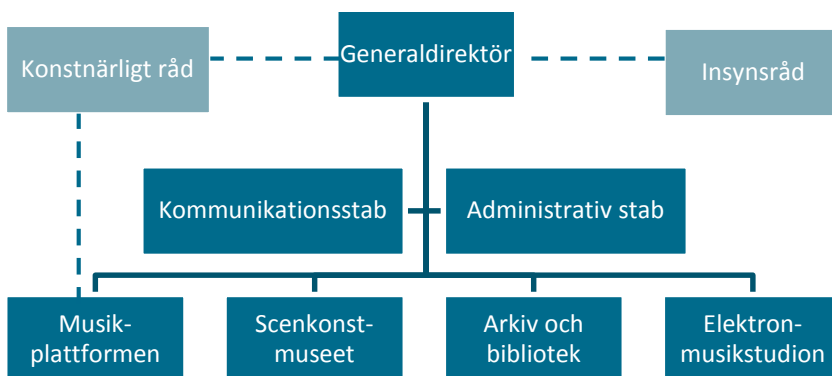
3 Organisation och intern styrning

I detta kapitel beskriver vi hur Statens musikverk har organiserat sin verksamhet och analyserar hur verksamheten styrs i förhållande till uppdraget och regeringens direktiv. Vi redovisar även myndighetens kompetensförsörjning och beslutsprocessen för att ge bidrag till det fria musiklivet.

3.1 Nuvarande organisation och verksamhet

Statens musikverk är sedan bildandet en enrådig myndighet med en generaldirektör som chef. Myndigheten har cirka 80 anställda. Verksamheten är organiserad i fyra avdelningar som svarar för kärnverksamheten samt två staber av verksamhetsstödande karaktär.

Figur 2 Statens musikverks organisation 2015



Källa: Statens musikverks arbetsordning. I arbetsordningen från 2013 går dock nuvarande Scenkonstmuseet under den tidigare benämningen Musik- och teatermuseum.

Regeringen har bestämt att det vid Statens musikverk ska finnas en avdelning som benämns Plattform för musik. I övrigt bestämmer myndighetens ledning vilka organisatoriska enheter som ska finnas.

Generaldirektören har för sin ledning och styrning av verksamheten stöd av en rådgivande ledningsgrupp med de fyra avdelningscheferna, den administrativa chefen samt kommunikationschefen. Ledningsgruppen träffas regelbundet och behandlar övergripande frågor om verksamheten, såsom budget, planering och uppföljning.

3.1.1 Flera rådgivande organ är knutna till myndigheten

Regeringen har knutit ett insynsråd och ett konstnärligt råd till Statens musikverk.¹⁹ Myndigheten har valt att tillsätta eller knyta till sig ytterligare ett antal rådgivande organ.

Insynsrådet är ett rådgivande organ som följer verksamheten

Insynsrådet ska ge råd till generaldirektören, men även öka regeringens och medborgarnas insyn i myndighetens verksamhet.²⁰ Rådet består för närvarande av fyra ledamöter utöver generaldirektören som är rådets ordförande. Ledamöterna har omfattande erfarenhet av och kunskap inom såväl kulturarvsområdet som konstnärligt nyskapande.

Det konstnärliga rådet är ett beslutsorgan som också ger råd

Det konstnärliga rådet är ett beslutsorgan som prövar frågor om statsbidrag enligt förordningen (2010:1921) om statsbidrag till musiklivet. Det ger även ledningen råd i strategiska frågor som rör bidragsgivningen. Rådet består av åtta ledamöter som utses av regeringen för en treårig mandatperiod samt generaldirektören som är rådets ordförande. Rådet kan fatta beslut när minst hälften av ledamöterna samt ordföranden är närvarande. Ledamöterna utses av regeringen för att de bedöms ha omfattande erfarenhet av och stort förtroende i musiklivet. Deras mandatperioder löper omlott för att säkerställa en kontinuerlig kunskapsöverföring.

¹⁹ 7 § respektive 9–12 § förordning (2010:1922) med instruktion för Statens musikverk.

²⁰ Statens musikverk (2013) *Arbetsordning för Statens musikverk*. Se även Regeringskansliet (2008) *Ledamot av insynsråd*.

Advisory Board bistår i arbetet med museets finansiering

Statens musikverk inrättade 2015 en rådgivande panel (Advisory Board) som ska ge myndigheten råd och bistå i arbetet med den externa finansieringen av det nya Scenkonstmuseet. Panelen består av ledamöter med stora nätverk i kulturlivet, näringslivet och stiftelser. Ledamöterna är engagerade på ideell grund. Sedan 2015 har Statens musikverk även anställt en person som ansvarar för samordningen av arbetet med bredad finansiering. Anställningen är tvåårig och funktionen lyder direkt under generaldirektören.

Ämnesorienterade råd vars antal och inriktning varierar

Statens musikverk har på eget initiativ knutit till sig ett mindre antal ämnesorienterade råd. Dessa råd har till syfte att öka delaktigheten i och få inspel från viktiga målgrupper till verksamheten. Rådets antal och inriktning varierar. För närvarande har myndigheten ett barn- och ungdomsråd samt ett forskningsråd. Forskningsrådet består av myndighetens anställda forskare och externa forskare med anknytning till Statens musikverk. Scenkonstmuseet arbetar också med ämnesspecifika fokusgrupper för att utveckla den nya huvudutställningen.

3.1.2 Kärnverksamhetens fyra avdelningar

Kärnverksamheten vid Statens musikverk är organiserad i de fyra avdelningarna Musikplattformen, Scenkonstmuseet, Arkiv och bibliotek samt Elektronmusikstudion. Musikplattformen och Arkiv och bibliotek är tillsammans med myndighetens ledning och staber lokaliserad i centrala Stockholm. Scenkonstmuseet respektive Elektronmusikstudion bedriver sin verksamhet i separata lokaler i Stockholmsområdet. Statens musikverk förvarar dessutom delar av sina samlingar i särskilda lokaler.

Varje avdelningschef ansvarar för att organisera, leda, planera och följa upp arbetet vid sin avdelning mot fastställda mål och inom ramen för tilldelade resurser. Chefen har också ett särskilt ansvar för avdelningens systematiska arbetsmiljöarbete och för samordning och samverkan med andra avdelningar.²¹

²¹ Statens musikverk (2013) *Arbetsordning för Statens musikverk*.

Musikplattformen

Musikplattformen ska koordinera och stödja samverkansprojekt av nationellt intresse och vara en part vid internationellt samarbete. En huvuduppgift för avdelningen är att handlägga de 25 miljoner kronor som Statens musikverk årligen delar ut till musiklivet. Avdelningen ansvarade också för det jämställdhetsuppdrag som regeringen gav till Statens musikverk för perioden 2011–2014.

Scenkonstmuseet

Scenkonstmuseet ansvarar för utställningar och pedagogisk verksamhet inom musik, teater och dans. I avdelningens ansvar ingår att katalogisera, vårda och visa samlingarna och genom nyförvärv berika samlingar som rör teaterns, dansens och musikens kulturarv. När Scenkonstmuseet öppnar 2016 efter ombyggnaden är det som ett kombinerat museum och upplevelsecenter där kulturarvet möter det nyskapande kulturlivet.

Arkiv och bibliotek

I avdelningen Arkiv och bibliotek ingår sedan 2013 Musik- och teaterbiblioteket, Svenskt visarkiv och skivbolaget Caprice Records. Avdelningen består av de två enheterna Musik- och teaterbiblioteket samt Arkiv- och dokumentationsenheten. Visarkivet och Caprice Records ingår i den senare. Avdelningschefen har två biträdande chefer som stöd. Arkiv och bibliotek är den största avdelningen sett till antalet anställda.

Musik- och teaterbiblioteket vårdar och katalogiserar myndighetens samlingar inom musik, teater och dans. Enheten svarar också för inköp av litteratur och noter, låneexpedition och förmedling av fjärrlån.

Arkiv- och dokumentationsenheten dokumenterar, arkiverar och vårdar myndighetens samlingar. Enheten svarar för expeditionsservice, att ta emot förfrågningar från forskare och för forskningsamordning. Den återutger musikinspelningar för att främja tillgången till konstnärligt intressant musik. Enheten ansvarar även för att samordna myndighetens digitaliseringsarbete och representerar myndigheten i det nationella samordningssekreteriatet för digitalisering, Digisam.

Elektronmusikstudion (EMS)

Elektronmusikstudion är ett samlande nationellt centrum på internationell nivå inom ljudkonst och elektronisk musik. Avdelningen har fem

studior för produktion av ljudkonst och elektronisk musik. Avdelningen upplåter dem till vissa tonsättare och ljudkonstnärer samt för utbildning.

3.1.3 Avdelningarna har många och olika målgrupper

Verksamheten inom de fyra avdelningarna riktar sig till många och delvis olika målgrupper. Inom Arkiv och bibliotek riktar sig verksamheten främst till kulturutövare, forskare, studenter inom relaterade konstområden och allmänheten. Den huvudsakliga uppgiften för skivbolaget Caprice Records är att tillgängliggöra inspelningar för en bred publik. Caprice Records har därutöver många intressenter såsom artister, musiker och kompositörer runt om i Sverige inom bland annat klassisk musik, jazz, pop och barn- och ungdomsmusik. Elektronmusikstudions verksamhet riktar sig främst till nationella och internationella professionella tonsättare och ljudkonstnärer. Musikplattformens bidragsgivning riktar sig främst till samarbetsprojekt som främjar det fria musiklivet nationellt och internationellt. Scenkonstmuseet vänder sig till en bred grupp av besökare. Inför öppningen 2016 har museet arbetat med målgruppsanalyser.

3.1.4 Två staber stöder ledning och kärnverksamhet

De två staberna vid Statens musikverk ansvarar för administration respektive kommunikation. Staberna är direkt underställda generaldirektören.

Den administrativa staben ansvarar för ekonomistyrning, personaladministration och it. Den består av en ekonomienhet, en personalenhet och en it-enhet samt funktioner för bland annat registratur och verksarkiv.

Kommunikationsstaben ansvarar för strategisk PR-kommunikation, medial omvärldsbevakning samt intern strategisk kommunikation.

3.1.5 Verksamheternas kostnader går inte att utläsa

Vad de olika verksamheterna vid Statens musikverk kostar går inte att utläsa av myndighetens årsredovisningar eller andra underlag. Fram till och med 2013 redovisade myndigheten kostnaderna för sina fem huvudprocesser. Processerna skär dock igenom flera verksamheter. Se vidare avsnitt 3.4.2.

3.2 Organisationsförändringen 2013

Dagens organisation för Statens musikverk föregicks av en organisationsförändring under 2013. Det primära syftet med omorganisationen var att säkerställa en budget i balans. Man ville också säkerställa att myndigheten har rätt kompetens för det samlade uppdraget.

3.2.1 Nyrekrytering parallellt med uppsägningar

Ledningen bedömde redan 2011 att Statens musikverk saknade tillräcklig administrativ stödkompetens. Myndigheten rekryterade därför en administrativ chef för att möta kraven på ekonomistyrning. Dennes övergripande uppdrag blev att effektivisera administration och it. En tjänst som HR-ansvarig tillsattes 2014. Syftet var att tillföra relevant kompetens till myndigheten för att kunna arbeta med HR och arbetsmiljöfrågor på ett lämpligt och rättssäkert sätt.

Myndigheten bedömde att man kunde tillgodose behovet av effektivisering och minskat antal tjänster genom en ökad samordning av vissa verksamheter, bland annat inom arkiv och bibliotek. Ledningen delegerade till avdelningscheferna att i samverkan med medarbetarna lösa vad som skulle samordnas och hur det skulle gå till.

Som vi nämnde tidigare så slogs Musik- och teaterbiblioteket, Svenskt visarkiv och skivbolaget Caprice Records samman till en avdelning. Åtta medarbetare, huvudsakligen verksamma vid Musik- och teaterbiblioteket, sades upp på grund av arbetsbrist och en gick i pension. Samtidigt flyttades en del av personalen om i organisationen.

Ledningen förväntade sig att omorganisationen skulle ge samordningsvinster. Personalnedskärningarna skulle inte påverka myndighetens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Servicen och tillgängligheten skulle vara densamma som tidigare.

3.2.2 Förändringarna har mötts av extern kritik

Förändringen av organisationen har fått extern kritik. Den tidigare huvudmannen för Musikbiblioteket, Kungl. Musikaliska akademien, riktade skarp kritik mot nedskärningarna och efterlyste en konsekvensutredning. Musikaliska akademien menade att myndigheten genom neddragningarna förlorar oombärliga kompetenser och att färre personer

med specialistkompetens får utföra fler uppgifter än tidigare. Akademien ifrågasatte att personalnedskärningarna inom främst Musik- och teaterbiblioteket skulle kunna ge de samordningsvinster som generaldirektören angett som motiv för sina åtgärder.²²

3.2.3 Förändringarna har också skapat intern oro

I samråd med de fackliga organisationerna lät Statens musikverk kartlägga arbetsmiljön hösten 2013.²³ Resultaten visade att medarbetarna var missnöjda med hur myndigheten genomförde omorganisationen. Medarbetarna beskrev förtroendet för den högsta ledningen som lågt. Kartläggningen gav sammantaget en bild av en verksamhetsmässigt och socialt splittrad myndighet med spänningar mellan verksamheterna. Enligt våra intervjuer var spänningen särskilt påtaglig mellan personalen vid de samlokaliserade avdelningarna Arkiv och bibliotek och den ny-tillkomna Musikplattformen. I våra fokusgrupper har medarbetare framfört att man bland annat upplevde att ledningen under de första åren ägnade Musikplattformen större intresse och gav den större utrymme än övriga verksamheter.

I arbetsmiljökartläggningen beskrev medarbetarna vidare en hög arbetsbelastning samt oklarheter om verksamhetens mål och hur samarbetet mellan avdelningar och enheter ska gå till. De efterlyste mer struktur och ledning, bland annat mer stöd från cheferna när det gäller vad de ska prioritera. Ett önskemål från personalen var en samlad vision för hela verksamheten.

En av de fackliga organisationerna valde efter omorganisationen att säga upp sitt samverkansavtal med arbetsgivaren. En konsekvens av detta blev att samverkansavtalet med den andra fackliga organisationen också upphörde. Det som tidigare togs upp i samverkan hanteras nu via medbestämmandelagen.

3.2.4 Flera åtgärder för att försöka samla myndigheten

Statens musikverk har efter arbetsmiljökartläggningen 2013 påbörjat ett värdegrundsarbete och andra gemensamma aktiviteter för att samla och

²² Kungl. Musikaliska akademien, *Skrivelse till generaldirektören för Statens musikverk (2013-02-21)*.

²³ Avonova (2013) *Arbetsmiljökartläggning Musikverket höst 2013*.

utveckla myndigheten. Ledningens planerade åtgärder framgår av en intern promemoria och omfattar inrättandet av tjänsten som HR-ansvarig, införandet av gemensamma frukostmöten och utbildningsdagar för hela personalen samt återkommande medarbetarundersökningar.²⁴ Ledningen uppger att arbetet med projektet om jämställdhetsintegrering har fungerat som en samlade plattform för myndighetens verksamheter.

Som ett led i att utveckla Statens musikverk till ett center för kulturarv och kulturliv arbetade myndigheten under 2014 med sin vision, identitet och varumärke. Arbetet handlade mycket om att utåt sett ge en tydligare och mer samlad profil av myndigheten. Arbetet har lett till att myndigheten nu använder namnet Musikverket i alla sammanhang, utom i de rent juridiska. Museets namnbyte till Scenkonstmuseet och en förtydligad design och navigation på myndighetens webbplats är andra resultat av arbetet.²⁵

3.2.5 Eftersträvad samordning har ännu inte uppnåtts

Våra intervjuer med chefer och medarbetare på Statens musikverk visar att omorganisationen och de efterföljande åtgärderna ännu inte har lett till någon påtaglig ökad samordning av verksamheterna. Många menar att myndighetens verksamhet fortfarande är splittrad. Många medarbetare uppfattar att det utåtriktade varumärkesarbetet har prioriterats framför det internt samlade identitetsarbetet. De anser dessutom att arbetet har tagit tid och kraft från kärnverksamheten.

Avdelningen Arkiv och bibliotek delar i dag gemensam expedition och har gemensamma avdelningsmöten som leds av en gemensam chef. Ledningen beskriver också ett visst utvecklat samarbete inom Arkiv- och dokumentationsenheten. Av intervjuer med chefer och medarbetare framgår dock att verksamheterna vid Musik- och teaterbiblioteket, Svenskt visarkiv och Caprice Records i huvudsak bedrivs som tidigare, det vill säga som tre separata verksamheter. Vi uppfattar också att många medarbetare fortfarande identifierar sig med respektive verksamhet. Även utåt sett profileras verksamheterna var och en för sig genom tre

²⁴ Statens musikverk PM, *Arbetsmiljökartläggning 2013*. Promemorian är odaterad, men är av dokumentets innehåll att döma från årsskiftet 2014/2015.

²⁵ Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

ingångar på myndighetens webbplats. Syftet med detta är dock att målgrupperna ska ha lättare att hitta de olika tjänsterna.

Medarbetare som deltog i våra fokusgrupper menar att det fortfarande finns spänningar mellan konstnärligt nyskapande och kulturarv. Myndighetens ambition med det nya Scenkonstmuseet är dock att utveckla samverkan mellan Elektronmusikstudion och det tidigare Musik- och teatermuseet.

3.2.6 Tidigare påtalade arbetsmiljöproblem kvarstår

Våra intervjuer visar att de problem som medarbetarna påtalade i arbetsmiljökartläggningen kvarstår. Medarbetare och chefer brinner för sina arbetsuppgifter, men beskriver samstämmigt att arbetsbelastningen är mycket hög. Avdelningarna anses vara underbemannade i förhållande till de uppgifter de ansvarar för. Delar av verksamheterna beskrivs också som personberoende och därmed sårbara.

Myndighetens medarbetare är fortsatt kritiska mot hur verksamheten styrs och förtroendet för ledningen är fortsatt lågt. I våra fokusgrupper framkommer att medarbetarna saknar en tydlighet i myndighetens mål och prioriteringar för verksamheten. De är också oroliga för att myndigheten till följd av en stigande sjukfrånvaro och personalomsättning förlorar ytterligare kompetens och att arbetsbelastningen då ökar än mer.²⁶

Skyddsombuden och de fackliga organisationerna vid Statens musikverk har varit och är fortsatt starkt kritiska till hur arbetsgivaren har hanterat de arbetsmiljöproblem som medarbetarna har påtalat. I en skrivelse till myndighetens ledning i juni 2015 kräver de fackliga organisationerna att arbetsgivaren tar fram en handlingsplan för att hantera det senaste årets stigande personalomsättning, den höga sjukfrånvaron och en alltmer pressad arbetssituation.²⁷

²⁶ Den bild som framträder i våra intervjuer och fokusgrupper överensstämmer i allt väsentligt med de synpunkter som medarbetare vid myndigheten har lämnat vid ett tvärfackligt medlemsmöte i maj 2015 (SACO och ST, *Synpunkter från tvärfackligt medlemsmöte 2015-05-25*).

²⁷ SACO och ST, *Synpunkter från tvärfackligt medlemsmöte 2015-05-25*.

Ledningen uppger för oss att man under hösten 2015 har inlett ett arbete med att regelbundet prioritera bland medarbetarnas arbetsuppgifter. Syftet är att minska arbetsbelastningen och fokusera på det viktigaste. En medarbetarundersökning ska genomföras 2015.

3.3 Personal och kompetensförsörjning

Statens musikverk hade i genomsnitt 79 fast anställda medarbetare 2014 vilket motsvarade 68 årsarbetskrafter. Det är en minskning med 9 årsarbetskrafter sedan 2012 och avspelar neddragningen i samband med omorganisationen 2013.

Tabell 1 Antal årsarbetskrafter och medelantal anställda vid Statens musikverk 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Antal årsarbetskrafter	71	77	72	68
Medelantal anställda	82	89	83	79

Källa: Statens musikverks årsredovisning 2014.

3.3.1 Andelen med kärnkompetens har minskat något

Mellan 2012 och 2014 har det skett en viss kompetensförskjutning i Statens musikverk. Enligt Arbetsgivarverkets statistik, som bygger på uppgifter från Statens musikverk, har personal med kärnkompetens minskat från 78 till 68 procent av verksamhetens samlade kompetens. Under samma period har personal med stödkompetens ökat från 12 till 16 procent. Förskjutningen avspeglar personalnedskärningarna och ledningens åtgärder för att förstärka den administrativa kompetensen.

Tabell 2 Anställda fördelade efter olika kompetens kategorier 2011–2014, procent

	2011	2012	2013	2014
Ledningskompetens	7	10	10	9
Kärnkompetens	78	78	74	68
Stödkompetens	16	12	12	16
Oklassificerad kompetens	0	0	5	6

Källa: Arbetsgivarverket 2015.

Statens musikverk uppger för oss att den oklassificerade kompetensen 2013 (5 procent) omfattar tre personer med kärnkompetens och en med stödkompetens. 2014 (6 procent) handlar det om fyra personer med kärnkompetens och en med stödkompetens.

Forskarkompetensen vid Statens musikverk har varit stabil under perioden 2012–2014. Utöver fem anställda disputerade medarbetare har fyra till sex externa forskare och doktorander årligen varit knutna till forskningsprojekt och verksamhet vid Statens musikverk.²⁸

Könsfördelningen i myndigheten är jämn, både totalt sett och i de två kategorierna kärnkompetens respektive stödkompetens. I ledningsposition finns dock något fler män än kvinnor.²⁹ Drygt hälften av de anställda 2014 var 50 år eller äldre. Statens musikverk har relativt få anställda som är 29 år eller yngre.³⁰

3.3.2 Tillfälligt anställda och konsulter som komplement

Tillfälliga anställningar är relativt vanliga vid Statens musikverk. Antalet tillfälligt anställda personer åren 2011–2014, både nyanställda och avgångna, framgår av tabell 3.

Tabell 3 Antal tillfälligt anställda vid Statens musikverk 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Nyanställda	18	7	19	11
Avgångna	19	5	9	15

Källa: Underlag från Statens musikverk 2015-09-14.

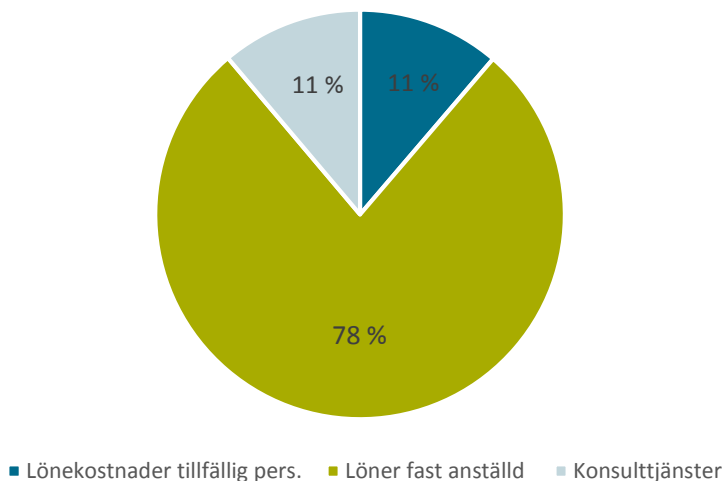
Lönekostnaderna för tillfälligt anställda 2014 utgjorde 11 procent av myndighetens sammanlagda kostnader för löner och konsulttjänster. Kostnaden för tillfälligt anställda var lika stor som kostnaden för konsulttjänster.

²⁸ Statens musikverk (2014) *Årsredovisning 2013* samt uppgifter från Statens musikverk.

²⁹ Uppgifter från Arbetsgivarverket 2015.

³⁰ Bland samtliga statsanställda var 2014 en dryg tredjedel 50 år eller äldre (Arbetsgivarverket 2015). Samtidigt var 13 procent 29 år eller yngre, att jämföra med 3 procent av de anställda vid Statens musikverk.

Diagram 2 Statens musikverks totala lönekostnad 2014 fördelad på tillfällig respektive fast anställd personal samt konsulttjänster, procent



Källa: Statskontorets bearbetning av underlag från Statens musikverk.

3.3.3 Kraftig ökning av sjukfrånvaron 2013

Statens musikverk hade åren 2011 och 2012 en relativt låg sjukfrånvaro. År 2012 uppgick den till 2,7 procent, vilket var något lägre än genomsnittet för myndigheter inom sektorn fritid, kultur och religion där Statens musikverk ingår. Sjukfrånvaron ökade till 6,4 procent 2013 och till 6,6 procent 2014.

Tabell 4 Sjukfrånvaron³¹ vid Statens musikverk 2011–2014 jämfört med genomsnittet i sektorn fritid, kultur och religion samt staten totalt, procent

	2011	2012	2013	2014
Statens musikverk	3,4	2,7	6,4	6,6
Fritid, kultur och religion	2,8	2,9	3,1	3,4
Totalt i staten	2,9	3,0	3,2	3,4

Källa: Statskontoret (2015) Sjukfrånvaron i staten år 2014 – myndigheter och sektorer.

Som framgår av tabell 5 var sjukfrånvaron vid Statens musikverk 2014 högre än genomsnittet för myndigheterna i sektorn i samtliga undergrupper såsom kön, ålder och långtidsfrånvaro.

Tabell 5 Sjukfrånvaron vid Statens musikverk 2014 för olika grupper jämfört med genomsnittet i sektorn fritid, kultur och religion och staten totalt, procent

	Totalt	Långtid [*]	Kvinnor	Män	–29 år	30–49 år	50–år
Statens musikverk	6,6	72,5	5,5	7,7	5,9	4,7	8,2
Fritid, kultur och religion	3,4	44,6	3,7	3,0	2,1	3,2	3,5
Totalt i staten	3,4	50,7	4,6	2,2	2,5	3,3	4,0

Källa: Statskontoret (2015) Sjukfrånvaron i staten år 2014 – myndigheter och sektorer.

^{*}) Långtidssjukfrånvaron som andel av den totala sjukfrånvaron.

I sin riskanalys 2013 bedömde Statens musikverk att avbrott i verksamheten på grund av sjukdom bland flera nyckelarbetare var en allvarlig risk. Myndigheten bedömde dock att det var osannolikt att det skulle inträffa.³²

3.3.4 En ökning av personalomsättningen

Statens musikverk uppger i sin årsredovisning 2014 att myndigheten har låg personalrörlighet. Statistik från Arbetsgivarverket visar att Statens

³¹ I procent av tillgänglig arbetstid. Med tillgänglig arbetstid avses möjliga arbetsdagar utifrån den del av året arbetstagaren har varit anställd och anställningens aktuella omfattning.

³² Statens musikverk, *Riskanalys Statens musikverk 2013-09-02* (Uppdaterad 2013-09-16).

musikverk 2014 hade en personalomsättning på 12 procent, vilket är i nivå med genomsnittet för liknande kulturmyndigheter.³³

I tabell 6 framgår det att personalomsättningen för samtliga avgångna vid myndigheten, det vill säga all personal som har lämnat myndigheten under året, har ökat successivt mellan 2012 och 2014.

Tabell 6 Nyanställda och avgångna i procent av medeltalet anställda 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Medeltalet anställda personer	82	89	83	79
Nyanställda totalt	40 %	11 %	24 %	16 %
Varav tillsvidare	18 %	3 %	1 %	3 %
Varav visstid, vikarier, arvodister	22 %	8 %	23 %	14 %
Avgångna totalt	26 %	8 %	20 %	27 %
Varav tillsvidare	2 %	2 %	10 %	8 %
Varav visstid, vikarier, arvodister	23 %	6 %	11 %	19 %

Källa: Underlag från Statens musikverk 2015-09-14.

När vi bryter ned ökningen i tillsvidareanställd och visstidsanställd personal ser vi att den i huvudsak kan räknas till den senare gruppen. Detta är sannolikt kopplat till stängningen av museet, där flera anställningar är tidsbegränsade. Sett till tillsvidareanställda kan vi notera en ökning från 2 procent 2012 till 10 procent 2013. År 2014 minskade avgångarna bland tillsvidareanställd personal något.

Myndigheten har bedömt risken för att nyckelmedarbetare lämnar myndigheten som allvarlig men osannolik.³⁴ I myndighetens riskregister framgår vidare att ledningen bedömer risken som välhanterad.³⁵

³³ Statskontorets jämförelse av nio kulturmyndigheter utifrån Arbetsgivarverkets statistik 2015. Den genomsnittliga personalomsättningen för dessa myndigheter var 13 procent 2014.

³⁴ Statens musikverk, *Risikanalyt Statens musikverk 2013-09-02* (Uppdaterad 2013-09-16).

³⁵ Statens musikverk, *Riskregister 2013-09-02*, uppdaterat 2013-09-16 (Excelark).

Medarbetare som vi har talat med upplever att antalet personer som har slutat, är tjänstlediga eller söker ny anställning utanför myndigheten har ökat under det senaste året jämfört med tidigare. Enligt en skrivelse till ledningen från de fackliga organisationerna i maj 2015 har sedan hösten 2014 nio personer slutat på egen begäran, två personer är långtidssjukskrivna på heltid, ett antal personer är sjukskrivna på deltid och fem personer går eller har gått i pension.³⁶

3.3.5 Rörligheten skapar utrymme för ny kompetens

Nuvarande personalomsättning vid Statens musikverk skapar enligt ledningen ett visst utrymme för en kompetensväxling.³⁷ Ledningen ser fortsatt ett behov av att stärka myndighetens administrativa stödkompetens och avser att göra detta genom nyrekryteringar. Det finns också ett behov av att stärka kompetensen inom samlingsområdet.³⁸ Detta ska myndigheten göra på sikt genom att rekrytera personer med specialistkompetens inom till exempel föremålsvård och inom teaterns och dansens kulturarv. Statens musikverk avser att stärka myndighetens kompetens generellt genom att arbeta mer med kompetensutveckling i form av rotation inom myndigheten eller till andra myndigheter.³⁹

3.3.6 Ingen tydlig strategi för kompetensförsörjningen

Statens musikverk har i dag inget dokument som samlat behandlar myndighetens strategi för kompetensförsörjningen. Enligt ledningen diskuterar ledningsgruppen löpande myndighetens strategiska personal- och kompetensförsörjning.

I dagordningarna för ledningsgruppens möten är personalfrågor en stående punkt. De kortfattade ärendebeskrivningarna i dagordningarna för 2014 och 2015 ger intryck av att ledningsgruppen huvudsakligen behandlar löpande personalfrågor och HR-ärenden. Vi har inte funnit

³⁶ SACO och ST, *Synpunkter från tvärfackligt medlemsmöte 2015-05-25*.

³⁷ Intervju med myndighetens generaldirektör och administrativa chef. Statens musikverk, Riskregister 2013-09-02, uppdatering 2013-09-16 (Excelark).

³⁸ Statens musikverk (2015) *Verksamhetsplan 2015* och Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

³⁹ Statens musikverk (2015) *Verksamhetsplan 2015* och Riskregister 2013-09-02, uppdatering 2013-09-16 (Excelark).

någon ärendepunkt som tyder på att ledningsgruppen har fört en strategisk och verksamhetsövergripande diskussion om kompetensförsörjningen. Av verksamhetsplanen för 2015 framgår att ett av Statens musikverks långsiktiga mål är att ”Myndigheten har en strategi för utveckling, försörjning och överföring av kompetens”. Informationen är dock knapphändig om hur och när målet ska uppnås, exempelvis i termer av delmål och planerade aktiviteter.

3.3.7 Litet utrymme för strategiska kompetensfrågor

Statens musikverk införde 2014 en funktion som HR-ansvarig med ansvar för att leda, samordna och utveckla myndighetens övergripande personalarbete. Den HR-ansvarige har enligt arbetsordningen många uppgifter av både löpande och strategisk karaktär att hantera. HR-ansvarig uppger för oss att arbetsinsatserna styrs främst av de löpande behoven i verksamheten. Utrymmet för att arbeta med strategiska personalfrågor är begränsat.

Enligt HR-ansvarig pågår det dock ett skifte i myndighetens sätt att se på kompetensförsörjningen. Statens musikverk går från att flytta om tillgängliga resurser i organisationen till att rekrytera kompetens och tillsätta tjänster utifrån verksamhetens behov. Enligt verksamhetsplanen avser myndigheten att under 2015 intensifiera arbetet med kompetensförsörjningen.⁴⁰

Enligt verksamhetsplanen för 2015 ser Statens musikverk för närvarande över samtliga styr- och strategidokument inom ramen för sitt arbete med jämställdhetsintegrering.⁴¹ I arbetet ingår enligt ledningen att ta fram en strategi för kompetensförsörjningen.⁴² Myndigheten hade i maj 2015 ännu inte angett en sådan aktivitet i sitt ledningssystem.⁴³

⁴⁰ Statens musikverk (2015) *Verksamhetsplan 2015*.

⁴¹ Statens musikverk (2015) *Verksamhetsplan 2015*.

⁴² Statens musikverk, e-post 2015-09-16. Myndigheten har också kommunicerat frågan om kompetensförsörjningen med Kulturdepartementet, bland annat i budgetunderlaget för 2015–2017.

⁴³ Statens musikverk, Stratsys (Tillgängligt 2015-05-05).

3.4 Den interna styrningen av verksamheten

Ledningen för Statens musikverk ansvarar för att verksamheten bedrivs effektivt och att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt.⁴⁴ Med intern styrning avses den process som garanterar detta. För att kunna styra verksamheten behöver Statens musikverk tolka och konkretisera sitt uppdrag.

3.4.1 Processtyrning i planering och uppföljning

Statens musikverk har sedan bildandet 2011 tillämpat processtyrning av verksamheten.⁴⁵ Det innebär att myndigheten hittills har planerat, följt upp och redovisat sin verksamhet för sina två overheadprocesser Ledning respektive Stöd samt för sina fem huvudprocesser

- Marknad och kommunikation
- Visning, förmedling och utgivning
- Insamling och bevarande
- Lån och förfrågningar
- Utveckling och stöd för musikområdet.

Avdelnings- och stabschefer är processledare för huvudprocesserna.⁴⁶

3.4.2 Kostnaderna har redovisats per huvudprocess

Som vi nämnde tidigare redovisar Statens musikverk inte sina verksamhetskostnader per verksamhetsområde utan per huvudprocess. Kostnadernas fördelning framgår av tabell 7. Insamling och bevarande har sedan 2011 stått för den största delen av verksamhetskostnaderna med runt 25 miljoner kronor per år.

⁴⁴ 3 § Myndighetsförordningen (2007:515).

⁴⁵ Processorganisationen är enligt ledningen ett arv från Statens musiksamlingar.

⁴⁶ Vid Arkiv och bibliotek leder biträdande arkivchef och biträdande bibliotekschef var sin process.

Tabell 7 Statens musikverks verksamhetskostnader 2011–2014, totalt respektive fördelade på huvudprocess, tusental kronor

Huvudprocess	2011	2012	2013	2014
Marknad och kommunikation	22 039	19 306	18 218	–
Insamling och bevarande	26 593	26 496	23 733	–
Lån och förfrågningar	10 738	13 196	12 124	–
Visning, förmedling och utgivning	19 099	18 652	18 426	–
Utveckling och stöd för musikområdet	4 202	18 819	15 656	–
Totalt	82 671	96 470	88 157	92 171

Källa: Statens musikverk, Årsredovisning 2013 och 2014.

Kulturdepartementet har i myndighetsdialogen 2015 haft synpunkter på hur Statens musikverk redovisar sina kostnader. Man har påpekat att det saknas en koppling mellan den finansiella redovisningen och verksamhetens resultat som gör det möjligt att bedöma om tilldelade resurser används effektivt.⁴⁷

Fram till 2013 saknade Statens musikverk ett ledningssystem. Myndigheten har nu infört systemet Stratsys för att få ett bättre system för budgetering och ekonomisk uppföljning. Systemet används för att planera, följa upp och redovisa verksamhet och dess kostnader. År 2014 var den första helårstillämpningen. I årsredovisningen för 2014 finns dock ingen samlad redovisning av kostnaderna, varken för huvudprocesserna eller för andra verksamhetsområden.⁴⁸

3.4.3 Processen för planering och uppföljning

Processen för hur Statens musikverk planerar och följer upp verksamheten beskrivs i arbetsordningen. På hösten påbörjar myndigheten sin planering för det kommande året genom att generaldirektören tar fram planeringsdirektiv och anger budgetramar. Avdelningar och staber tar

⁴⁷ Möte med Kulturdepartementet, 2015-04-13.

⁴⁸ Statens musikverk beslutade för 2014 att inte använda redovisningen av kostnaderna per huvudprocess i tabellform, som myndigheten tillämpade i årsredovisningen 2011–2013. Enligt ledningen följer myndigheten Riksrevisionens råd.

därefter fram en preliminär budget och ett förslag till verksamhetsplanering för sina respektive ansvarsområden. Ledningsgruppen diskuterar därefter prioriteringar med mera innan generaldirektören fastställer verksamhetsplan och budget. Varje avdelning och stab har en egen verksamhetsplan och budget att följa. Ledningsgruppen följer upp myndighetens verksamhet och budget varje tertiäl.⁴⁹

3.4.4 En styrmodell med flera måltypen sedan 2014

I samband med införandet av budget- och planeringsverktyget Stratsys, fastställde myndigheten 2013 en styrmodell som man började använda 2014. Styrmodellen baserar sig på en processredovisning som togs fram redan före myndighetens start.

För att styra verksamheten formulerar Statens musikverk sina mål enligt denna styrmodell i termer av

- övergripande mål
- processmål (övergripande mål nedbrutna per process)
- långa mål (avdelningarnas långsiktiga mål till och med närmaste treårsperiod, för närvarande 2015)
- korta mål (avdelningarnas mål till och med nästa budgetår)
- avdelningarnas aktiviteter och projekt som syftar till att nå målen.

Ledningen sätter de övergripande målen och processmålen. Övriga mål och aktiviteter definieras och planeras löpande på avdelningarna.

3.4.5 Åtta övergripande mål 2015

Statens musikverks övergripande mål har en koppling till de kulturpolitiska målen och ligger i sina formuleringar nära myndighetens uppdrag i mer allmänna termer. För 2015 har Statens musikverk följande åtta övergripande mål för sin verksamhet:

⁴⁹ Musikverket (2013) *Arbetsordning för Statens musikverk*.

1. Statens musikverk är en självklar, aktiv och stödjande partner för musiklivet i hela Sverige.
2. Myndigheten har överblick och kompetens inom både nyskapande och kulturarv.
3. Dans och teater är synliga och har en tydlig plats i myndighetens verksamhet.
4. Myndighetens samlingar är tillgängliga och sökbara på ett användarvänligt och målgruppsanpassat sätt.
5. Viktiga delar av samlingarna levandegörs både av oss själva och i samverkan med andra.
6. Myndigheten medverkar till att fler i musiklivet kan förverkliga sina konstnärliga visioner.
7. Myndigheten är en tydlig aktör med starka nätverk för internationellt samarbete.
8. Myndighetens verksamhet genomförs utifrån tydliga principer för att
 - stärka jämställdheten
 - öka barns och ungas delaktighet
 - spegla mångfald och gränsöverskridande.

I ett inledande avsnitt i Statens musikverks verksamhetsplan 2015 pekar generaldirektören ut fem områden som synnerliga prioriteringar under året.

3.4.6 Över femtio långsiktiga mål

Tillsammans med de övergripande målen styrs verksamheten med mål på avdelningsnivå. Dessa mål ska avdelningarna uppnå på kort respektive lång sikt. Statens musikverk arbetar 2015 utifrån 54 långsiktiga mål. Antalet långsiktiga mål per process varierar mellan 4 och 14.⁵⁰

⁵⁰ Statens musikverk (2015) *Verksamhetsplan 2015*.

3.4.7 40 procent av de långsiktiga målen är prioriterade

Processmålen är relaterade till de övergripande målen och gäller under målperioden. För 2015 är 22 av de 54 långsiktiga målen prioriterade, det vill säga 40 procent.⁵¹

Till de långsiktiga målen finns det kopplat ett stort antal mål som ska vara uppnådda på ett års sikt. Stabs- och avdelningscheferna sätter i sin tur upp mer verksamhetsnära mål. Dessa mål kopplar i varierande grad till myndighetens processmål. Cheferna har haft stor frihet när det gäller hur de arbetar och förankrar målen i sin verksamhet. De sätter upp egna mål och aktiviteter för avdelningarna vilket resulterat i alltför många mål, enligt ledningens bedömning. Från 2016 avser myndigheten att tillämpa en stramare styrmodell för att på ett bättre sätt kunna följa upp de övergripande målen.

3.4.8 Svag koppling mellan mål och aktiviteter

I verksamhetsplanen för 2015 redovisar Statens musikverk i vissa verksamhetsprocesser en relativt tydlig kedja från ett långsiktigt mål som har brutits ner i kortsiktiga mål och konkreta aktiviteter. Ett sådant exempel är den kedja som utgår från det långsiktiga målet ”Myndigheten har en it-struktur som är anpassad till verksamhetens behov”. I andra processer finns i flera fall ingen sådan tydlig kedja. Målen saknar dessutom ofta en konkretion som behövs för att kunna styra och följa upp verksamheten i förhållande till dem. I vissa fall är mål och planerade aktiviteter förvillande lika.

I inledningen av verksamhetsplanen för 2015 aviserar ledningen exempelvis att ett intensifierat arbete med kompetensförsörjningen är synnerligen prioriterat under året. Statens musikverk kopplar i planen inga kortsiktiga mål till det långsiktiga målet ”Myndigheten har en strategi för utveckling, försörjning och överföring av kompetens”. Däremot redovisar man två aktiviteter som ska genomföras för att målet ska uppnås, nämligen ”Rapporter från respektive avdelningschef enligt ledningsgrupp 6/3-14” och ”Barn- och ungdomsrådet”. I övrigt presenteras inga aktiviteter som konkretiserar hur det långsiktiga målet ska uppnås och viktiga milstolpar för arbetet.

⁵¹ Statens musikverk, Följ upp ledningsgruppens prioritet – tertial 2 2015 ur Stratsys.

Ett långsiktigt mål inom stödprocessen är ”Myndigheten har en strategi för personalutveckling och ett enhetligt system för personaladministration”. ”Jämställdhetsintegrering av styrdokument” anges som ett kortsiktigt mål. Detta mål ska enligt myndighetens verksamhetsplan uppnås genom aktiviteten ”Genomgång av styrdokument inom Administration, Ekonomi och Personal”. I myndighetens budget- och planeringssystem Stratsys redovisar myndigheten det kortsiktiga målet, men inte den aktivitet som enligt planen ska genomföras.

Inom kärnprocessen Lån och förfrågningar styr myndigheten mot tre långsiktiga mål. För ett av dessa mål, ”Myndighetens servicenivå är tydlig”, finns tre kortsiktiga mål angivna. Dessa är ”Krav- och ersättningskravshantering”, ”Framtagning/insortering” samt ”Ett nytt bibliotekssystem är upphandlat”. Inga aktiviteter redovisas i anslutning till något av tre långsiktiga målen.

3.4.9 Ledningssystemet tillämpas olika av cheferna

För att ledningssystemet ska vara tillförlitligt och informationen möjlig att använda i styrningen och uppföljningen är det viktigt att den är korrekt och aktuell. Det finns dock stora skillnader i hur och hur ofta avdelnings- och stabscheferna uppdaterar informationen i systemet.

I vissa processer finns i systemet en tydlig mål- och aktivitetskedja med mer eller mindre genomgående grönmarkerade aktiviteter. Detta indikerar att de har slutförts enligt plan. I andra processer är mål- och aktivitetskedjan otydlig och flera aktiviteter med slutdatum under 2014 är rödmarkerade. Rödmarkeringen visar att myndigheten inte har slutfört aktiviteten enligt plan. I början av maj 2015 var inom en och samma process 18 av 21 aktiviteter med slutdatum under 2014 fortfarande röda.⁵² Enligt ledningen kan detta bero på att ansvarig chef inte har uppdaterat informationen. Alla chefer har fått utbildning i systemet, men nästa steg är att få till stånd en gemensam tillämpning.

3.4.10 Processtyrning överges för tydligare målstyrning

Indelningen i verksamhetsprocesser och organisationen för detta har enligt ledningen bidragit till att myndigheten snarare styr mot processer-

⁵² Baserat på underlag hämtat ur Stratsys tertial 2 2015.

na än mot verksamhetens mål. För att få till stånd en tydligare målstyrning fasar Statens musikverk därför ut processtyrningen. Detta sker parallellt med att myndigheten implementerar ledningssystemet.

Myndigheten har också tagit en del andra beslut i syfte att förbättra styrningen och uppföljningen. Man ska införa en ny målstruktur med färre måltyper och mål. Under 2016–2019 ska ledningen styra verksamheten mot fem övergripande mål som i delar är mät- och uppföljningsbara. Processmål utgår, men avdelningsmål finns kvar. Myndigheten ska under hösten 2015 ha individuella planeringssamtal mellan avdelningschefer och medarbetare. Syftet med dessa är att skapa tydlighet om myndighetens och avdelningens mål, medarbetarens arbetsuppgifter och kopplingen dem emellan.

3.4.11 Insynsrådets möten är främst inriktade på information

Ledamöterna i myndighetens insynsråd upplever att de inte är involverade i myndighetens strategiska beslut. Insynsrådets möten är i första hand inriktade på information från generaldirektören om verksamheten. Insynsrådet har därmed en rent rådgivande funktion till myndighetens ledning. Detta ligger i linje med resultaten från en tidigare undersökning av Statskontoret.⁵³

Vissa ledamöter har pekat på att det inte finns någon tydlig plan för hur myndigheten och dess ledning ska använda insynsrådet. Ledamöterna upplever ofta att rådet kommer in för sent i beslutsprocessen, det vill säga när myndigheten redan har fattat ett beslut eller gjort en viktig avvägning i en fråga. En av ledamöterna pekar på att den information som insynsrådet får många gånger inte är tillräckligt utförlig för att göra det möjligt att bedöma om myndigheten gör rätt prioriteringar eller avvägningar i olika frågor. Därmed försvåras insynsrådets möjlighet att fungera som ett stöd till generaldirektören. Enligt en av ledamöterna hade insynsrådet en mer rådgivande roll under sina första år, exempelvis inför omorganisationen 2013 och vid hantering av extern kritik.

⁵³ Statskontoret (2014) *Myndigheternas ledningsformer – en kartläggning och analys* (2014:4).

Ledamöterna anser också att möten en till två gånger per halvår är för sällan för att skapa förutsättningar för en god insyn i verksamheten. Ledamöterna har hittills inte haft någon kontakt med Kulturdepartementet.

3.5 Bidragsgivningen till musiklivet

En av uppgifterna för Statens musikverk är att ge ekonomiskt stöd till nyskapande samarbetsprojekt i musiklivet. Stödet ska årligen omfatta minst 25 miljoner kronor. Bidragsgivningen styrs av förordningen (2010:1921) om statsbidrag till musiklivet. I det här avsnittet redovisar vi hur myndigheten hanterar bidragsgivningen utifrån aspekter som intern styrning och effektivitet samt rättssäkerhet i myndighetsutövningen.

3.5.1 Statsbidraget ska främja det musikaliska utbudet

Enligt förordningen är syftet med statsbidraget att främja ett varierat musikaliskt utbud i hela landet som präglas av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet. Statens musikverk får lämna bidrag till samarbetsprojekt av professionell art och av nationellt intresse. Projekten kan innefatta aktörer inom det fria musiklivet, myndigheter och institutioner. Myndigheten ska prioritera det fria musiklivet, musikalisk mångfald och ett barn- och ungdomsperspektiv. En förutsättning för att få bidrag är att Statens musikverk medverkar i projektet genom stödjande insatser av något slag. Det kan exempelvis handla om att informera, ge råd eller samordna.

3.5.2 Stöd beviljades till 108 samarbetsprojekt 2014

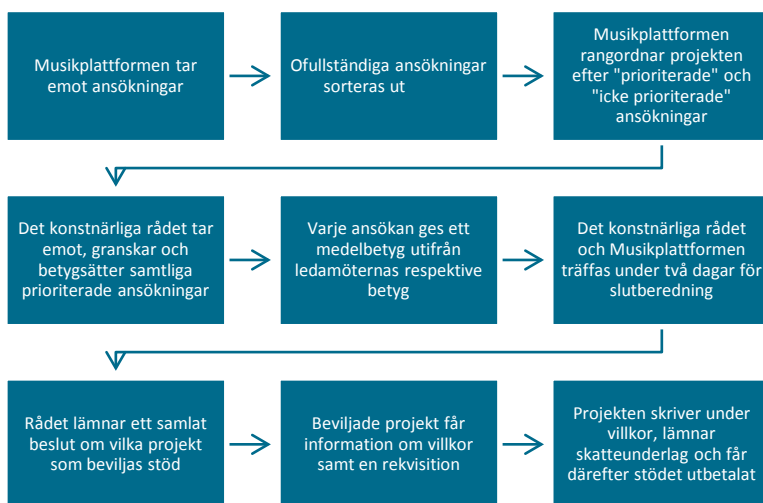
År 2014 beviljade Statens musikverk projektstöd till 108 samarbetsprojekt av totalt 519 inkomna ansökningar. Av de beviljade projekten var ungefär hälften nationella och hälften internationella. Utbetalat stöd uppgick till mellan 10 000 och 2 miljoner kronor. I huvudsak är det organisationer som ansöker. Enskilda personer kan söka upp till 100 000 kronor. De projekt som beviljas stöd får normalt det belopp de har ansökt om.

3.5.3 Processen för att handlägga projektstödet

Musikplattformen handlägger stödet medan det konstnärliga rådet formellt prövar och beslutat om det. Stödet fördelas en gång på våren och en gång på hösten. Utlysningen sker på myndighetens webbplats och ansökan måste göras digitalt i ansökningssystemet.

Handläggningmomenten i bidragsprocessen framgår av figur 3. Processen tar sammantaget ungefär två månader.

Figur 3 Processen för att handlägga projektstödet till musiklivet



Källa: Statskontorets bearbetning av information från Statens musikverk, 2015.

3.5.4 Bedömning och urval av projekt i flera steg

Musikplattformens handläggare bedömer och väljer ut projekten i flera steg. De sorterar bort ansökningar som inte uppfyller rent administrativa krav. Sedan sorterar handläggarna samtliga giltiga ansökningar utifrån kriterierna prioriterade eller icke-prioriterade projekt. De bedömer sedan de prioriterade projekten utifrån ett antal kulturpolitiska aspekter, såsom fördelning mellan kön, geografisk spridning och genre. Aspekterna får också betydelse för vilka projekt som handläggarna sätter högre upp på prioriteringslistan inför det konstnärliga rådets möte.

Handläggarna bedömer projekt som icke-prioriterade om projektansökan inte innehåller tillräcklig information för att de ska kunna göra en bedömning eller om projektets genomförande eller budget inte är trovärdigt. Detsamma gäller om projektet inte är nyskapande eller nationellt relevant, det vill säga kan ses som en lokal eller regional angelägenhet.

3.5.5 Delar av processen saknar stöd för handläggningen

Statens musikverk har sedan 2011 successivt byggt upp system- och processtödet för bidragshanteringen. För delar av handläggarnas arbete med bidragsgivningen finns det dock inga etablerade rutiner eller dokument som ger stöd i processen. Bland annat saknas det stöd för hur handläggarna ska bedöma projekten utifrån kriterierna för icke-prioriterade projekt. Därmed finns det en risk för att handläggare bedömer projekt på olika sätt. Det finns heller inga etablerade rutiner eller stöd för hur handläggarna ska prioritera bland projekten utifrån de kulturpolitiska aspekterna.

Statens musikverk saknade initialt ett system för att hantera ansökningarna och använde då sitt rekryteringssystem som grund. Från 2012 och framåt har en extern leverantör utvecklat ett nytt ansökningssystem. Enligt Musikplattformens handläggare krävs det dock fortfarande mycket manuell hantering i systemet. Det gäller främst statistisk information. Avdelningschefen för Musikplattformen uppger att detta inte påverkar rättssäkerheten i bidragsgivningen. Däremot är hanteringen tidskrävande och stressande för handläggarna.

3.5.6 Rådet betygsätter projekten och beslutar om stöd

Plattformen överlämnar den färdigställda projektlistan över de prioriterade ansökningarna till det konstnärliga rådet som ska fatta beslut om vilka projekt som ska få stöd. Rådets ledamöter läser samtliga ansökningar och betygsätter dem på en 6-gradig skala.

Det konstnärliga rådet ska i sin bedömning koncentrera sig på de konstnärliga aspekterna och de strategiska dimensionerna i ansökningarna.⁵⁴

⁵⁴ Statens musikverk (2014) *Konstnärliga rådets uppdrag och arbetsordning*. Granskningen av budget, kategorier, geografisk spridning med mera överlåter myndigheten till Musikplattformens handläggare.

De ska bedöma konstnärlig kvalitet, förnyelse och risktagande, projektets trovärdighet, projektets nationella relevans samt nya samarbetsätt och samarbetspartners.

Utifrån ledamöternas betyg sätter handläggarna ett medelbetyg på respektive ansökan. Betyget ligger till grund för vilka projekt som ska få bidrag. Efter två dagars slutberedning tillsammans med generaldirektören, chefen för Musikplattformen och avdelningens handläggare fattar rådet ett samlat beslut om vilka som får bidrag och vilka som får avslag. De projekt som har beviljats stöd får en motivering. Projekt som får avslag får ingen motivering.

3.5.7 Stöd för rådets bedömningar ska införas

Varken Musikplattformen eller det konstnärliga rådet har konkretiserat de bedömningskriterier som rådet ska utgå ifrån. Det är därmed upp till varje enskild ledamot att tolka kriterierna. Rådet har heller inget formulär att följa vilket medför en risk för att de försummar kriterier. Genom att det också saknas rutiner för att introducera nya ledamöter i rådet ökar risken för att ledamöterna arbetar på olika sätt. Ledningen uppger att myndigheten i syfte att åtgärda detta har tagit fram en mall för det Konstnärliga rådets bedömningar som ska användas från och med hösten 2015.

3.5.8 Jäv kan uppstå i hanteringen

I processen för att handlägga, bedöma och besluta om statsbidrag till musiklivet uppstår ibland jävssituationer. Lagreglerna om jäv för offentliganställda anger när en anställd eller förtroendevald ledamot ska anses ha ett sådant intresse i ett ärende att det går att ifrågasätta dennes opartiskhet.⁵⁵ Statens musikverk har särskilda riktlinjer för mutor och jäv.⁵⁶

Myndigheten hanterar två jävssituationer på lite olika sätt. När en handläggare känner den som ansöker om medel eller kan få egen vinning av att projektet får stöd deltar handläggaren inte i bedömningen av projektet. En ansökan från någon av myndighetens anställda handläggs normalt av en handläggare från Statens kulturråd. När rådet ska fatta

⁵⁵ 11–12 § förvaltningslagen (1986:223).

⁵⁶ Statens musikverk (2015) *Policy, mutor och jäv samt extern representation*.

beslutet lämnar generaldirektören och chefen för Musikplattformen rummet.

Denna typ av jävssituation förekommer relativt sällan. Den är dock något vanligare när det gäller det konstnärliga rådets ledamöter. Vid den andra ansökningsomgången 2014 var en eller flera rådsmedlemmar förhindrade att delta i beslut om 20 av 186 poängsatta projekt (11 procent).

3.5.9 Jävig rådsledamot får inte delta i processen

Statens musikverks uppdragsbeskrivning till det konstnärliga rådet 2014 säger att en ledamot under sin mandatperiod inte ska vara direkt involverad i de projekt som ansöker om eller tar del av bidrag.⁵⁷ Trots detta har ledamöter vid flera ansökningsomgångar deltagit i projekt som har sökt stöd från Statens musikverk. När en ledamot av det konstnärliga rådet själv är namngiven och aktiv i ett projekt som ansöker om bidrag tillåts ledamoten inte att delta i ansökningsomgången. Ett par ledamöter har på grund av risk för återkommande jävssituationer valt att avsluta sitt uppdrag i rådet.

Myndigheten har tillämnat sina jävsföreskrifter när en medlem från insynsrådet har varit angiven som projektägare eller haft annan koppling till projekt som har ansökt om stöd.

3.5.10 En effektivare och mer rättssäker bidragshantering

För att effektivisera, minska personberoendet och säkerställa rättssäkerheten i bidragshanteringen har Statens musikverk under 2015 satt igång ett utvecklingsarbete. Avsikten är att myndigheten ska genomföra förändringarna under 2016.

Åtgärderna omfattar att utveckla myndighetens diariesystem så att den manuella hanteringen av informationen i ansökningarna minskar. Statens musikverk har avsatt medel för detta under 2015. Myndigheten har påbörjat arbetet med att ta fram dokumentation och förtydligande stöd för Musikplattformens och det konstnärliga rådets arbete och bedöm-

⁵⁷ Statens musikverk (2014) *Konstnärliga rådets uppdrag och arbetsordning*.

ningar. Man ska också se över stödets utformning och inriktning. Myndigheten vill ha en tydligare inriktning mot större och färre projekt samt ändrade kriterier för vilka som kan söka stödet.

3.6 Statskontorets sammanfattande iakttagelser

Statens musikverk planerar, följer upp och redovisar sin verksamhet utifrån myndighetsövergripande processer som spänner över flera av myndighetens organisatoriska enheter. Kostnaderna för verksamhetens olika delar går inte att utläsa av myndighetens årsredovisning eller andra underlag. Kulturdepartementet har efterlyst en tydligare koppling mellan den finansiella redovisningen och verksamhetens resultat för att kunna bedöma hur myndigheten använder sina resurser.

Statens musikverks styrmodell och ledningssystem är under implementering. Sedan 2014 tillämpar myndigheten en styrmodell som består av flera måltyper med ett stort antal mål som i många fall inte kompletteras med konkreta aktiviteter och milstolpar för arbetet. Styrkedjan blir därmed svag vilket i sin tur påverkar tydligheten och kraften i styrningen. Medarbetarna efterlyser struktur och stöd i vad de ska prioritera. Myndigheten har påbörjat ett arbete med att utveckla den interna styrningen.

Den omorganisation som Statens musikverk genomförde 2013 har inte gett den ökade samordning av verksamheten som eftersträvades. Myndigheten är i stora delar fortfarande organisatoriskt, verksamhetsmässigt och socialt uppdelad. Det finns också fortsatt en spänning mellan kulturavsnittets verksamhet och verksamheten som främjar konstnärligt nyskapande. För att samla myndigheten bedriver Statens musikverk ett värdegrundsarbete.

Medarbetare och chefer upplever att arbetsbelastningen är hög. Personalomsättningen i termer av frivilliga avgångar och pensionsavgångar har varit hög det senaste året. Myndigheten har även en hög och stigande sjukfrånvaro. Brister i den psykosociala arbetsmiljön har påtalats av skyddsombud och fackliga organisationer. Medarbetarna upplever att ledningens åtgärder för en bättre arbetsmiljö inte har varit tillräckliga. Statens musikverk har under hösten 2015 påbörjat ett arbete

med att prioritera bland medarbetarnas arbetsuppgifter för att minska arbetsbelastningen.

Kompetensförsörjningen är en strategiskt viktig fråga för Statens musikverk, inte minst i ljuset av rådande arbetsmiljö- och personalsituation. Myndigheten har en bred och kompetensintensiv verksamhet som i delar är personberoende och sårbar. Statens musikverk arbetar med personal- och kompetensutveckling, men saknar en tillräckligt tydlig strategi för kompetensförsörjningen. Statens musikverk har dock för avsikt att arbeta mer strategiskt med frågorna.

Brister i Statens musikverks nuvarande system- och processtöd för bidragsgivningen till musiklivet gör handläggningen omständlig och tidskrävande. Bristen på adekvat stöd i processen kan leda till att projekt handläggs på olika sätt, vilket i sin tur kan påverka kvaliteten och rätts-säkerheten i bedömningen av ansökningarna. Jävssituationer uppstår emellanåt, särskilt för ledamöter i det konstnärliga rådet. Eftersom en ledamot på grund av jäv inte får delta i ansökningsomgången finns en risk för att rådet försvagas kompetensmässigt. Detta kan i sin tur påverka kvaliteten i rådets bedömning. Statens musikverk har 2015 påbörjat ett arbete med att utveckla Musikplattformens systemstöd och arbetsprocesser.

4 Verksamhetens resultat

För att få en bild av hur väl Statens musikverk fullgör sitt uppdrag redovisar vi i detta kapitel hur myndighetens intressenter och målgrupper ser på myndigheten, dess verksamhet och resultat. Vi behandlar också hur Statens musikverk följer upp, analyserar och presenterar sina resultat. Därutöver redogör vi för vissa specifika resultat i verksamheten, hur myndigheten samverkar med andra myndigheter, institutioner och organ inom kulturområdet samt några utmaningar för myndigheten.

4.1 Övergripande syn på förvaltningen

Statens musikverk bedriver en tämligen omfattande verksamhet inom flera områden. Myndigheten utför ett stort antal aktiviteter varje år. För en utomstående är det svårt att få en övergripande bild av resultaten. Myndighetens årsredovisningar innehåller ingen samlad analys eller bedömning av verksamhetens resultat eller i vilken grad myndigheten når uppställda mål. Regeringens och Riksrevisionens synpunkter på hanteringen av verksamheten och ekonomin är en indikator på hur väl Statens musikverk sköter sin förvaltning.

4.1.1 Regeringen har varit nöjd med hur uppdraget utförs

Under perioden 2011 till 2014 har regeringen varit nöjd med hur Statens musikverk har utfört sitt uppdrag. I budgetpropositionen för 2013 bedömde regeringen till exempel att myndigheten utför sitt uppdrag väl. Regeringen ansåg det dock angeläget för myndigheten att fortsatt etablera sin roll i kulturlivet i nära kontakt med bland andra Statens kulturråd och Konstnärsnämnden.⁵⁸ Detta uttalande är den enda övergripande kvalitativa bedömning som regeringen har gjort av myndighetens verksamhet. I övriga budgetpropositioner under perioden har regeringen enbart uttalat sig om enskilda och avgränsade delar av myndighetens uppdrag och verksamheten. Det gäller bland annat hur myndigheten har

⁵⁸ Prop. 2012/13:1.

utvecklat kulturarvsverksamheten. Uttalandena rör genomförda aktiviteter och prestationer, men inte verksamhetens kvalitet, rättssäkerhet eller effektivitet.⁵⁹

4.1.2 Inga allvarliga synpunkter från Riksrevisionen

Riksrevisionen har inte haft några synpunkter av allvarlig karaktär i sin årliga revision av Statens musikverks förvaltning och ekonomiska redovisning.⁶⁰ Revisorernas synpunkter har främst varit av sådan typ att de har framförts muntligt till myndigheten. Synpunkterna har bland annat gällt brister i underlaget för resultatredovisningen.⁶¹ Enligt uppgift från revisorerna har Statens musikverk åtgärdat de brister som Riksrevisionen har pekat på vid sina tidigare revisioner.

4.2 Målgruppernas syn på verksamheten

Vi har intervjuat representanter för flera av myndighetens målgrupper och användare. Vi har även ställt frågor i en enkät till de som har sökt bidrag från Statens musikverk under den andra ansökningsomgången 2014 och den första omgången 2015. Därutöver har vi tagit del av myndighetens egna undersökningar av hur olika mål- och användargrupper uppfattar verksamheten.

4.2.1 De flesta är i stort nöjda med verksamheten

Våra intervjuer, vår enkät och övrigt material visar att myndighetens målgrupper och användargrupper i stort är nöjda med hur Statens musikverk sköter sina uppgifter. Det gäller arkiv- och biblioteksverksamheten, bidragsgivningen och Elektronmusikstudion. När det gäller Scenkonstmuseet har det inte varit möjligt att ta reda på hur besökarna upplever verksamheten eftersom museet har varit stängt under den tid som vi har

⁵⁹ Utgiftsområde 17 i prop. 2011/12:1, prop. 2012/13:1, prop. 2013/14:1 och prop. 2014/15:1.

⁶⁰ Riksrevisionens revisionsberättelser för 2012–2014. Riksrevisionen lägger i sin granskning av årsredovisningen främst vikt vid de finansiella delarna. Resultatredovisningen granskas översiktligt.

⁶¹ Riksrevisionen (2012) *Sammanställning över funna fel i årsredovisningen*.

genomfört analysen. Statens musikverk har inte redovisat några undersökningar av besökarnas upplevelser under perioden 2011 till 2015.⁶²

4.2.2 De som har sökt projektstöd är överlag nöjda

Statskontorets enkät till de som har sökt bidrag i form av projektstöd från myndigheten visar att de sökande överlag är mer nöjda än missnöjda med handläggningen och hur myndigheten i övrigt sköter sitt uppdrag att fördela statsbidrag till musikklivet. Resultaten stämmer väl överens med resultaten av den utvärdering som Myndigheten för kulturanalys gjorde 2014. Myndigheten för kulturanalys drog slutsatsen att Musikplattformen skapar förutsättningar för nyskapande kultur och konstnärlig förnyelse. Utvärderingen visade att myndigheten bedrev en fungerande verksamhet som regelbundet fördelade medel till kulturutövare och konstnärer. Utvärderingen visade också att utövarna har stor frihet att presentera sina projekt, men att insynen i beslutsprocessen är begränsad.⁶³

Närmare 60 procent av de som har besvarat vår enkät uppger att handläggarna vid Statens musikverk har gett det stöd som den sökande har efterfrågat för att kunna lämna in en komplett ansökan. Av de som har beviljats bidrag uppger över 90 procent att utbetalningarna har fungerat bra. Resultaten av enkäten framgår av tabell 8.

⁶² Myndigheten har dock gjort en enkät inför arbetet med det nya Scenkonstmuseet. Denna enkät innehåller dock inga bedömningar om det tidigare museet och dess verksamhet.

⁶³ Myndigheten för kulturanalys (2014) *Att bidra till (ny)skapande kultur. En utvärdering av Kulturbryggan och Musikplattformen* (Rapport 2014:4).

Tabell 8 De sökandes bedömning av Statens musikverk och verksamheten, procent

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden:	Instämmer inte	Varken eller	Instämmer
Statens musikverks handläggare har gett mig det stöd jag efterfrågat för att kunna inkomma med en komplett ansökan	20	22	58
Utbetalningar av stöd har fungerat bra	3	4	93
Statens musikverk hanterar sin uppgift att fördela stöd till det fria musiklivet via Musikplattformen på ett bra sätt	32	26	42
Jag har stort förtroende för Statens musikverk när det gäller handläggning och fördelning av stöd till musiklivet	36	19	45
Statens musikverk bidrar i hög grad till utvecklingen av ett professionellt musikkiv	30	19	51
Statens musikverk spelar via Musikplattformen en viktig roll som nationell part vid internationellt samarbete	26	16	58
Statens musikverk tillvaratar på ett bra sätt initiativ från musiklivet via Musikplattformen	37	23	40
Statens musikverk bidrar i hög grad till ett varierat musikaliskt utbud i hela landet som är präglad av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet	41	22	37
Statens musikverk bidrar genom Musikplattformen på ett bra sätt till kontaktförmedling och bildande av nätverk i musiklivet	40	25	35

Källa: Statskontorets enkät till sökande i andra sökomgången 2014 och första omgången 2015. Svarsfrekvensen var 55 procent, så resultaten bör tolkas med försiktighet.

Vidare uppger drygt 40 procent av de svarande att Statens musikverk hanterar sin uppgift att fördela stöd till det fria musiklivet på ett bra sätt. En lika stor andel säger sig ha stort förtroende för myndigheten när det gäller handläggning och fördelning av stöd till musiklivet. Samtidigt är det en tredjedel som uppger att de inte har ett sådant förtroende. Av fritextsvaren går det att utläsa att bristen på förtroende bland annat

handlar om att myndigheten har svårt att hantera jävsproblematiken. Den botten också i bristen på transparens i beslutsprocessen. Det är exempelvis svårt att förstå varför en ansökan avslås medan en snarlik ansökan beviljas bidrag.

En av huvuduppgifterna för Statens musikverk är att främja ett varierat musikaliskt utbud i hela landet som är präglad av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet. Synen på hur väl myndigheten bidrar till detta är i något högre grad negativ än positiv. Även när det gäller frågan om Statens musikverk på ett bra sätt bidrar till kontaktförmedling och bildande av nätverk i musiklivet är det en något större andel som är negativa än positiva. Lite drygt hälften av de svarande menar dock att Statens musikverk i hög grad bidrar till utvecklingen av ett professionellt musikliv och har en viktig roll som nationell part vid internationellt samarbete.

4.2.3 Användarna av arkiv och bibliotek är överlag nöjda

De undersökningar som Statens musikverk har genomfört under 2013 och 2014 visar att besökarna till Musik- och teaterbiblioteket upplever att personalen har bra kompetens och ger ett bra bemötande. De flesta har också hittat det de sökte efter vid sitt besök på biblioteket.⁶⁴

Forskare och musiker framför liknande omdömen i våra intervjuer. Överlag är dessa grupper nöjda med arkiv- och biblioteksverksamheten. De bedömer att material och arkiv är tillgängliga och lätta att hitta i. Merparten pekar också på att arkivarier och bibliotekarier vanligtvis utgör ett bra stöd när de ska söka i arkiv och databaser.

Enligt de forskare som vi har intervjuat är materialet sökbart och katalogiserat på en rimlig nivå. Det är möjligt för enskilda forskare att bedöma om det är värt att gå igenom materialet eller inte. Detta är särskilt viktigt för de forskare som är verksamma vid universitet eller högskolor som inte ligger i myndighetens närområde. För dessa är möjligheterna till fjärrlån och annan form av service på distans viktig. Forskarna anser att distansservicen fungerar bra.

Merparten av dem vi har intervjuat menar att det material som Statens musikverk förfogar över är ovärderligt för forskningen inom områdena

⁶⁴ Underlag från Statens musikverks besöksenkäter genomförda 2013 och 2014.

dans, musik och teater, det professionella musiklivets utveckling och musikaliskt nyskapande. Flera av forskarna anser också att Svenskt visarkiv har etablerat sig som en viktig nod inom forskningen genom de seminarier som myndigheten ordnar. De vi har intervjuat uppfattar även Caprice Records backkatalog och utgivningar som viktiga för att tillgängliggöra och öka kännedomen om äldre material och musikaliska traditioner.

4.2.4 Verksamhetens utveckling och framtid oroar

Även om myndighetens mål- och användargrupper överlag är nöjda med verksamheten uttrycker vissa grupper en oro över verksamhetens utveckling under de senaste två åren. Man uttrycker bland annat en tveksamhet till hur myndigheten ska klara sitt kulturarvsuppdrag på längre sikt. Framför allt bedömer de att Musik- och teaterbiblioteket kan få svårt att klara av sitt uppdrag på längre sikt. Intervjupersonerna är även oroliga över myndighetens förutsättningar för att upprätthålla kompetens- och servicenivåer samt kvalitet i framtiden. Detta gäller i synnerhet de grupper som kommer i kontakt med kulturarvsdelarna i myndigheten.

Flera av dem vi har intervjuat menar att neddragningarna och omorganisationen 2013 har satt sina spår i verksamheten och dess kvalitet. Flera av intervjupersonerna upplever att tillgängligheten har minskat över tid. Omorganisationen har bland annat inneburit att vissa uppgifter har lagts på bibliotekarier och i mindre utsträckning på forskningsarkivarier. Detta har gått ut över deras kärnuppgifter. Det som assistenterna gjorde tidigare, såsom bland annat digitalisering och framtagning ur olika arkiv, utförs i dag av bibliotekarierna. En av de intervjuade forskarna uttryckte det som att ”det finns en vilja, men tiden räcker inte till” eftersom arkivariernas och bibliotekariernas arbetsuppgifter har ökat.

Några intervjupersoner pekar också på att det inom vissa delar av myndigheten pågår ett generationsskifte. Kombinerat med omorganisationen har detta bidragit till att myndigheten inte har klarat av att ta sig tillbaka till tidigare servicenivå och kvalitet. Flera intervjupersoner ställer sig också frågande till om Statens musikverk har tillräcklig kapacitet för att ta emot nya större donationer från dans-, musik- och teaterlivet.

Ett par av de intervjuade musikerna menar också att arkiv- och biblioteksverksamheten är strukturerad utifrån ett forskarperspektiv. Detta försvårar för andra typer av användare. Arkiven är i första hand text- och litteraturbaserade vilket inte är optimalt utifrån ett musikerperspektiv. De anser därför att det finns ett behov av att framöver utveckla och bredda verksamheten så att fler grupper kan ta del av och använda de resurser som Statens musikverk förfogar över.

4.2.5 Insynsrådet bedömer att uppgifterna sköts bra

Som vi beskrev i avsnitt 3.4.11 upplever insynsrådets ledamöter att de inte har tillräckliga förutsättningar för en god insyn i verksamheten. Ledamöterna bedömer trots allt att Statens musikverk sköter sina uppgifter och sin verksamhet på ett bra sätt. De anser att myndighetsledningen hanterade omorganisationen 2013 på ett tillfredsställande sätt liksom de kriser som myndigheten har ställts inför. Med kriser avses de gånger som olika intressentgrupper har riktat kritik mot Statens musikverk.

En ledamot menar dock att myndighetsledningen till viss del har underskattat spänningarna mellan kulturarv och nyskapande. Ledningen har även underskattat kulturskillnaderna mellan det som var Statens musiksamlingar och det som i dag är Statens musikverk. Ledamoten anser därför att det blir en utmaning för myndigheten under kommande år att få ihop de olika verksamheterna till en myndighet samtidigt som verksamheten ska utvecklas.⁶⁵

4.3 Uppföljning av verksamhetens resultat

En väl fungerande uppföljning av verksamheten och en analys av resultaten behövs för att kunna planera och styra verksamheten. Det behövs också för myndighetens årsredovisning som ligger till grund för regeringens bedömning och styrning av verksamheten och för redovisningen till riksdagen.

4.3.1 Årsredovisningen saknar en samlad resultatanalys

För att kunna kommentera och redovisa resultat i årsredovisningen behöver en myndighet analysera sina resultat eller sin måluppfyllelse.

⁶⁵ Intervjuer med insynsrådets ledamöter.

Statens musikverk gör i sin årsredovisning ingen samlad analys eller bedömning av verksamhetens resultat. Resultatredovisningen innehåller främst ett stort antal beskrivningar av genomförda aktiviteter och prestationer som exempelvis antal besökare, ansökningar, gåvor, lån, Twitter-inlägg och registrerade föremål. Trots att Statens musikverk har satt upp ett stort antal mål för verksamheten med utgångspunkt i de kulturpolitiska målen analyserar myndigheten inte i vilken grad man har uppfyllt målen.

Utifrån årsredovisningarna är det också svårt att få en helhetsbild av verksamhetens kostnader. Statens musikverk har hittills redovisat sina kostnader utifrån processer och där kostnader för ett urval av de viktigaste prestationerna inom respektive process framgår. Det saknas även nyckeltal eller andra relativa mått på resultatens förändring över tid, exempelvis handläggningstid eller handläggningskostnad per bidragsansökan. Det är därför även svårt att få en bild av hur effektivt Statens musikverk använder sina resurser.

4.3.2 En bit kvar innan kvalitativa aspekter kan redovisas

Som framgår av avsnitt 2.4.5 har regeringen sedan 2011 ställt krav på Statens musikverk att redovisa de kvalitativa aspekterna av verksamhetens resultat. Statens musikverk har inlett ett arbete på detta område, men det är fortfarande en bra bit kvar innan myndigheten lever upp till kraven. Detta kan vi konstatera när vi har analyserat myndighetens årsredovisning för 2014 utifrån de punkter som Kulturdepartementet har specificerat i en promemoria.

Årsredovisningen innehåller inga utförliga resonemang om verksamhetens kvalitet. Myndigheten har bara i enstaka fall tagit fram kriterier för vad som är bra kvalitet i verksamheten. I årsredovisningen beskriver myndigheten framför allt sina olika processer för att säkerställa kvalitet. Ett exempel är att myndigheten använder sig av barn- och ungdomsråden för att säkerställa kvaliteten i verksamheten för barn och unga. Ett annat exempel är att myndigheten kvalitetssäkrar forskningen genom sakkunnig granskning i forskningsrådet och behandling i myndighetens redaktionsgrupp.

När det gäller arbetet med digitaliseringen av samlingarna har Statens musikverk inlett ett arbete för att kunna beskriva de kvalitativa aspekterna av verksamheten. De har tagit fram en femgradig skala för att kunna beskriva hur ordnat och tillgängligt materialet i samlingarna är. I dagsläget har myndigheten använt kriterierna enbart för att beskriva ordning på och tillgänglighet till samlingarna i en av myndighetens arkivdepåer. Myndigheten har inlett arbetet med att införa modellen och i vissa arkiv och samlingar har man också använt den. Detta visar att cirka en tredjedel av de genomgångna arkiven och samlingarna befinner sig på de två lägsta tillgänglighetsnivåerna⁶⁶ och en fjärdedel befinner sig på de två högsta tillgänglighetsnivåerna.⁶⁷

Årsredovisningen är i dagsläget inte tillräckligt konkret och transparent för att det ska vara möjligt att bedöma de kvalitativa aspekterna av verksamheten och hur pass väl myndigheten når sina mål. Det är således inte heller möjligt att följa utvecklingen av de kvalitativa aspekterna över tid. Statens musikverk har i intervjuer med oss uppgett att de arbetar för att utveckla resultatredovisningen och förbättra förutsättningarna för att beskriva de kvalitativa aspekterna av verksamheten.

4.3.3 Den ekonomiska uppföljningen har förbättrats

Sedan myndigheten 2013 tog fram ett system för ledning och uppföljning har den ekonomiska uppföljningen förbättrats. Innan dess var den förhållandevis svag. Myndigheten visste då först mot slutet av året hur verksamheten låg till ekonomiskt. Nu har man förutsättningar att ha en löpande ekonomisk uppföljning.⁶⁸

Vår analys visar att resultatuppföljningen fortfarande är en utmaning för Statens musikverk.

⁶⁶ Nivå 1 innebär att arkivet (samlingen) är helt oordnat (5 procent), nivå 2 innebär att arkivet är uppställt och översiktligt beskrivet (29 procent), nivå 3 innebär att arkivet är katalogiserat/registrerat/förtecknat (42 procent), nivå 4 innebär att förteckningen finns publicerad på nätet (22 procent) och nivå 5 innebär att fulltext finns publicerad eller digitaliseringen är utförd, men enbart för bevarande (1 procent).

⁶⁷ Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014* och egna bearbetningar av material från Statens musikverk

⁶⁸ Intervju med myndighetens generaldirektör och administrativa chef.

4.3.4 Fel i inrapportering av data är fortsatt en risk

I arbetet med årsredovisningen för 2012 saknade Statens musikverk underlag för 30–40 procent av det som myndigheten rapporterade. Felaktig eller bristfällig inrapportering av både kvantitativ och kvalitativ information är fortsatt en risk som myndigheten anser sig behöva hantera. Det framgår av myndighetens riskanalys. Enligt Statens musikverk beror risken för fel på att avdelningarna samlar in och bearbeta data på olika sätt. Det råder också tidsbrist i samband med inrapporteringen. Det kan också bero på att myndigheten inte kan verifiera information om till exempel måluppfyllelse. Ett konkret exempel på en felkälla är besöksräkningen. I detta fall har myndigheten vidtagit åtgärder under 2014 för att förbättra inrapporteringen.⁶⁹

4.3.5 Data i uppföljningssystemet är inte tillförlitlig

Vi har noterat att Statens musikverk inte i tid har slutfört ett relativt stort antal av de aktiviteter och projekt som myndigheten har planerat. Det framgår av myndighetens lednings- och uppföljningssystem. Det är dock oklart vilka åtgärder som myndigheten vidtar när de inte har genomfört aktiviteterna som planerat. I vissa fall har ledningen överfört oavslutade aktiviteter och projekt till verksamhetsplaneringen för 2015, medan aktiviteter i andra fall tycks ha blivit hängande i systemet med oklar status.

Vi uppfattar att myndighetens ledningsgrupp inte har en gemensam syn på hur de ska använda lednings- och uppföljningssystemet och hur ofta de måste uppdatera informationen. Detta kan ha bidragit till att myndigheten i dagsläget saknar underlag och rutiner för att systematiskt kunna följa upp aktiviteter och måluppfyllelse.

4.3.6 Ambition att förbättra uppföljning och redovisning

Som vi har nämnt tidigare så har Statens musikverk under 2015 inlett ett arbete med att förbättra den interna styrningen och uppföljningen inför 2016. Myndigheten formulerar nya mål för verksamheten som i större utsträckning än i dag ska vara tidsatta och mätbara. Avsikten är också att på ett tydligare sätt koppla aktiviteter och åtgärder till målen. I för-

⁶⁹ Statens musikverk, *Statens musikverks riskregister 2013-09-02*.

längningen ska detta skapa bättre förutsättningar för uppföljning. Myndigheten arbetar också med att förbättra redovisningen av verksamhetens kvalitet.⁷⁰ De förändringar som myndigheten har påbörjat svarar mot några av de utmaningar som vi har redovisat.

4.4 Några resultat av verksamheten

Merparten av de chefer och medarbetare som vi har intervjuat menar att Statens musikverk klarar stora delar av sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Myndighetens ledning har överlag en mer positiv bild av verksamhetens resultat och effektivitet än medarbetare på övriga nivåer i organisationen. I detta avsnitt lyfter vi fram några områden där resultaten visar på såväl framgångar som utmaningar i verksamheten.

4.4.1 Teateruppdraget har varit svårt att klara av

De beskrivningar som vi har fått tyder på att Statens musikverk har haft svårt att hantera teateruppdraget. Uppdraget tillkom 2010 när Statens musiksamlingar övertog samlingarna från Marionettmuseet och Sveriges teatermuseum. Om vi ser till de resurser som Statens musikverk har avsatt för teateruppdraget så är de relativt små jämfört med de resurser som myndigheten avsätter för till exempel musikens kulturarv. Detta har bland annat lett till att myndigheten inte har kunnat säkerställa teatersamlingarnas säkerhet. Man har heller inte haft möjlighet att göra samlingarna tillgängliga i önskad utsträckning.⁷¹

Teatersamlingarna är i dagsläget omhändertagna men inte katalogiserade. Av myndighetens årsredovisningar framgår det att arbetet med samlingarna i mångt och mycket har stannat av. Mellan 2012 och 2014 har antalet teaterföremål som myndigheten årligen registrerar minskat från 17 560 (2012) till 1 286 (2014).⁷² Som en konsekvens av detta är bara ett litet antal av de teaterföremål som myndigheten förfogar över sökbara via myndighetens webbplats. Myndighetens förklaring är att Statens musiksamlingar, och senare Statens musikverk, inte har fått till-

⁷⁰ Intervju med myndighetens generaldirektör och administrativa chef.

⁷¹ Statens musikverk (2015) *Budgetunderlag 2016–2018*.

⁷² Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

räckliga resurser för att kunna hantera det tillförda uppdraget. Myndigheten har dock utökat sina museiarkiv och gjort investeringar för att förvara samlingarna.

4.4.2 Katalogiseringen minskar över tid

Som vi har pekat på tidigare menar flera av de intervjuade att det finns en risk för att resursbristen leder till att myndigheten på längre sikt får svårt att klara av sina uppgifter. Flera av de intervjuade menar också att det redan nu finns indikationer på att så är fallet. En sådan indikation är att antalet katalogiserade poster har minskat mellan 2012 och 2014.⁷³

Tabell 9 Antal katalogiserade, förtecknade och registrerade poster 2009–2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Böcker, noter etc.	4 107	6 013	4 379	4 949	4 269	3 539
Arkivförteckningar	11	7	17	17	29	20
Föremål	750	51	692	17 560	4 775	1 286
Arkiv, bibliografier etc.	6 554	4 828	169 223	20 462	39 251	27 781
Totalt	11 422	10 899	174 311	42 988	48 324	32 626
Total kostnad (tkr)	6 909	4 624	5 383	7 271	6 249	7 437
Styckkostnad (kr)	605	424	31	169	129	228

Källa: Årsredovisningarna för Statens musiksamlingar respektive Statens musikverk 2009–2014, Statskontorets bearbetning. Kommentar: 2011 avviker mycket från övriga år. Merparten av posterna detta år består av ett prioriterat projekt inom myndigheten som syftade till att digitalisera omfattande kortkataloger (scanningen av posterna gjordes under 2010). Resterande del består av importerade databaser från Arkivet för folklig dans och Musik- och teaterbibliotekets låtregister.

Som framgår av tabell 9 minskade antalet katalogiserade och förtecknade böcker, noter och manus med 28 procent mellan 2012 och 2014. Under samma period har dock antalet årliga registreringar i Svenskt visarkivs viktigare databaser ökat. Om vi ser till det totala antalet katalogiserade poster per år minskade de med 25 procent mellan 2012 och 2014. Samtidigt ökade den totala kostnaden för katalogisering, förtecknande och registrering. Myndigheten uppger också att den i dag lägger ner mer tid på katalogisering än vad den gjorde 2012 och 2013. Under perioden 2014 till 2015 har myndigheten också infört ett nytt bibliotekssystem vilket har tagit tid och resurser från ordinarie verksamhet.

⁷³ Intervjuer med chefer och medarbetare inom Statens musikverk.

Medarbetare vid Musik- och teaterbiblioteket upplever att de i dagsläget har svårt att få tid till katalogisering. Det beror på att de har fått nya uppgifter. Antalet okatalogiserade poster har därmed ökat över tid. Vi har fått uppgifter om att katalogiseringen släpar efter när det gäller såväl böcker och noter som manus. Det har dock inte varit möjligt att mer exakt uppskatta omfattningen av okatalogiserat material eftersom det är spritt på flera arkiv och platser inom myndigheten. Enligt de intervjuer vi har gjort har denna trend uppstått under de senaste två åren. Parallellt med detta har myndigheten också ökat antalet inköp till biblioteket vilket kan vara en förklaring till förändringen. Medarbetarna vid Musik- och teaterbiblioteket uppger att de fram till 2012 hann med att katalogisera nyinköpt material löpande. Nu koncentrerar man sig i första hand på den dagliga löpande verksamheten, det som användarna frågar efter och äldre prioriterat material från myndighetens tidigare katalog.

Det är svårt att tolka utvecklingen över tid för myndighetens prestationer när det gäller bland annat katalogiseringen. Detta beror på att vi bara har ett fåtal år att jämföra med. Under de åren har myndigheten också gjort olika satsningar och prioriteringar i sin verksamhet. Vi kan dock konstatera att Statens musikverk inte har analyserat utvecklingen i sina årsredovisningar.

4.4.3 Bibliotekslån över disk och fjärrlån minskar

Det totala antalet lån från Musik- och teaterbiblioteket har minskat mellan 2012 och 2014. Det gäller såväl fjärrlån som lokala lån, det vill säga lån över disk. När det gäller trenden för fjärrlånen kan vi konstatera att nedgången ligger i linje med utvecklingen hos till exempel Kungliga biblioteket och flera andra bibliotek.⁷⁴ Av våra intervjuer med chefer och medarbetare vid Statens musikverk och vissa av myndighetens målgrupper framgår det att man har svårt att hinna med fjärrlånen och att väntetiderna för vissa typer av beställningar har ökat över tid. Det minskande antalet lån beror också till viss del på att mycket litteratur, men även noter, i dag finns tillgängligt digitalt.

⁷⁴ Se till exempel Kungliga biblioteket (2015) *Årsredovisning 2014*.

Tabell 10 Antal lån per år från Musik- och teaterbiblioteket 2009–2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lokala lån	35 955	35 127	37 812	39 869	38 354	35 791
Fjärrlån	8 238	7 824	7 626	7 546	7 354	6 924
Totalt	44 193	42 955	45 438	47 415	45 708	42 715

Källa: Årsredovisningarna för Statens musiksamlingar respektive Statens musikverk 2009–2014.

4.4.4 Digitaliserade objekt minskar

Under samma period kan vi också notera en nedgång i antalet digitaliserade objekt vid myndigheten. Mellan 2012 och 2014 minskade antalet digitaliserade objekt från cirka 88 000 till cirka 20 000. Merparten av förändringen ligger dock i antalet digitaliserade katalogkort där myndigheten har gjort särskilda insatser under 2012 och 2013. Samtliga kategorier har dock gått ner över tid, utom för fulltextdokument där antalet digitaliserade objekt har ökat under perioden.

Tabell 11 Antal digitaliseringar vid Statens musikverk 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Digitaliserade katalogkort	0	75 457	62 042	11 638
Digitaliserade fotografier	7 528	9 543	14 036	3 726
Digitaliserade fonogram och videogram	1 102	1 018	965	848
Digitaliserade fulltextdokument	789	1 718	1 996	3 341
Totalt	9 419	87 736	79 039	19 553
Total kostnad (tkr)	4 113	3 571	4 064	3 625
Styckkostnad (kr)	437	41	51	185

Källa: Årsredovisningarna för Statens musikverk 2011–2014, Statskontorets bearbetning.

4.4.5 Visarkivets dokumentation minskar

Svenskt visarkiv har under perioden 2012 till 2014 minskat sin dokumentationsverksamhet som innebär att intervjua personer i nyckelpositioner inom jazz-, folk- och världsmusik. Myndigheten har dragit ner på verksamheten på grund av minskade personalresurser. Man har i stället prioriterat de egna samlingarna.⁷⁵

⁷⁵ Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

Tabell 12 **Antal inspelningar inom dokumentationsverksamheten vid Statens musikverk 2011–2014**

	2011	2012	2013	2014
Ljudinspelningar	271	246	153	103
Videoinspelningar	131	255	12	16
Totalt	402	501	165	119

Källa: Årsredovisningarna för Statens musikverk 2011–2014.

De forskare som vi har intervjuat anser att denna del av verksamheten är viktig för framtida forskning. Att myndigheten har en väl fungerande dokumentation av nutid och dåtid är direkt avgörande för vilka möjligheter forskningen ska ha i framtiden, anser forskarna. Det kommer också att ha stor betydelse för hur väl myndigheten ska klara av sitt uppdrag på längre sikt.

4.4.6 Bidragshanteringen bedöms kunna bli effektivare

I våra intervjuer med chefer och medarbetare menar flera att det inom Musikplattformen finns goda möjligheter att effektivisera och höja kvaliteten i handläggningen av projektbidrag till musiklivet. Jämfört med andra bidragsgivande myndigheter uppfattar de att det nuvarande systemet för att hantera ansökningar inte är tillräckligt effektivt. Som vi beskrev i avsnitt 3.5 krävs det en relativt stor insats av handläggarna för att ta fram ett beslutsunderlag bland annat eftersom systemstödet inte är tillräckligt.

Kostnaderna för bidragshanteringen var 2014 drygt 4,6 miljoner kronor. Enligt våra beräkningar har kostnaden per ansökan ökat från 7 000 kronor 2013 till 8 890 kronor 2014. Det beror till en del på att det inkom färre ansökningar att behandla 2014. På grund av enskilda händelser är det inte möjligt att jämföra med åren innan dess. År 2011 avser perioden maj–december och under 2012 fick myndigheten in ett stort antal ansökningar till följd av en särskild insats att locka till sig grupper som vanligtvis inte söker bidrag från myndigheten.

Tabell 13 Statens musikverks bidragsgivning 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Antal inkomna ansökningar	273	1 145	605	519
Antal beviljade ansökningar	54	117	112	108
Antal avslagna ansökningar	219	1 028	495	414
Andel beviljade ansökningar (%)	20	10	19	21
Totalt beviljat belopp (tkr)	10 000	27 600	25 300	25 700
Kostnad för bidragshantering (tkr)	3 522	3 991	4 235	4 614
Kostnad per ansökan (kr)	12 901	3 486	7 000	8 890

Källa: Årsredovisningarna för Statens musikverk 2011–2014, Statskontorets bearbetning.

I snitt beviljar Statens musikverk ungefär var femte bidragsansökan. Statens musikverk ska enligt regleringsbrevet betala ut minst 25 miljoner kronor i bidrag årligen från anslagsposten. Sedan 2012 har myndigheten fördelat antingen detta belopp eller ett belopp strax över gränsen.⁷⁶

4.4.7 Genomslag för jämställdhetsperspektivet

Sedan 2013 har Statens musikverk haft ett regeringsuppdrag att ta fram en plan för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i verksamheten. Myndigheten uppger att arbetet med jämställdhetsintegrering redan har fått genomslag i verksamhetens olika delar.

Statens musikverk har haft en förhållandevis ambitiös plan för arbetet med jämställdhetsintegrering där det har ingått utbildning av personalen. Under 2014 har myndigheten också genomlyst delar av verksamheten utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Bland annat har man analyserat samlingarna och den pedagogiska verksamheten samt Musikplattformens fördelning av stöd till musiklivet utifrån ett jämställdhetsperspektiv.⁷⁷

Arbetet med jämställdhetsintegrering har enligt Statens musikverk fått genomslag inom kulturarvsdelarna av myndigheten. Under 2014 har Musik- och teaterbiblioteket köpt in kvinnlig dramatik och särskilt lyft fram kvinnliga tonsättare och gjort dem tillgängliga för bibliotekets målgrupper. Även i Elektronmusikstudion har arbetet gett avtryck. Studio-tiden har fördelats jämnare mellan kvinnliga och manliga tonsättare. När

⁷⁶ År 2012 betalade myndigheten ut 27,6 miljoner kronor. Av dessa kom 2,6 miljoner kronor från Rikskonserter, återförda medel från 2011 och medel ur 2013 års anslag.

⁷⁷ Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

det gäller utvecklingen av webbplatsen har Statens musikverk sett över bilder och texter utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Enligt myndighetens egna uppföljningar har de genomförda åtgärderna resulterat i förändrade attityder, rutiner och arbetssätt inom myndigheten.⁷⁸ Myndighetens återrapportering saknar dock empiriska belägg för att attityder faktiskt har förändrats. När det gäller policydokument och rutiner kan vi dock konstatera att myndigheten har tagit fram eller ändrat dessa till följd av arbetet. I regleringsbrevet för 2015 har Statens musikverk fått i uppdrag att ta fram och redovisa en uppdaterad plan för det fortsatta arbetet med jämställdhetsintegrering.

4.4.8 Oklart utfall av stöd till jämställdhetsprojekt

Statens musikverk har under perioden 2011 till 2014 även haft regeringens uppdrag att i samverkan med Statens kulturråd och Konstnärsnämnden fördela totalt 8 miljoner kronor till projekt som har syftat till att främja ökad jämställdhet inom musiklivet. I nuläget är det svårt att säga något om resultaten eftersom återrapporteringen från Statens musikverk främst består av en uppräkningslista av genomförda insatser och aktiviteter. En slutrapport kommer att presenteras i november 2015.

Inom ramen för uppdraget har Statens musikverk prioriterat projekt som har inriktat sig på kvinnligt ledarskap, jämställd musikundervisning, kvinnliga nätverk, tillgängliggörande av kvinnlig repertoar och utveckling av arrangörsledet.⁷⁹

4.5 Samverkan med andra

Statens musikverk samverkar med ett stort antal myndigheter, institutioner och organ inom kulturområdet. Det har därför inte varit möjligt att inom ramen för denna analys undersöka all den samverkan som myndigheten ägnar sig åt. Som vi beskrev i avsnitt 1.3 har vi koncentrerat oss på samverkan med universitet och högskolor samt Statens kulturråd och Konstnärsnämnden.

⁷⁸ Statens musikverk (2015) *Resultatredovisning JiM, Jämställdhetsintegrering i myndigheter 2014*.

⁷⁹ Statens musikverk (2014) *Statens musikverks jämställdhetsuppdrag – rapport för verksamheten 2013*.

4.5.1 Bra samverkan med universitet och högskolor

Våra intervjuer med forskare visar att Statens musikverk har en väl utvecklad samverkan med ett antal av de universitet och högskolor som ligger i Stockholmsområdet. Myndigheten samverkar även med andra universitet och högskolor, men inte i lika stor omfattning.

Samverkan består i mångt och mycket av gemensamma publikations-samarbeten, forskningsprojekt, projekt om tillgängliggörande, konferenser och föreläsningar. Den består också av att medarbetare från Statens musikverk deltar i undervisningen vid vissa institutioner. Ett par forskare betonar vikten av möjligheten till framtida samverkan genom det nya Scenkonstmuseets kommande utställningar. Flera institutioner tar med sina studenter till Musik- och teaterbiblioteket och Svenskt visarkiv för att de ska lära känna samlingarna och arkiven. Flera forskare pekar också på Svenskt visarkivs centrala roll när det gäller att hålla ihop det musiketnologiska nätverket i Sverige.

4.5.2 Förbättrad samverkan med kulturmyndigheterna

Statens kulturråd och Konstnärsnämnden menar att samverkan med Statens musikverk har utvecklats över tid och att den i dag fungerar tillfredsställande. Samverkan sker främst på handläggarnivå i form av informationsutbyte och fortlöpande kontakter i bidragsgivningen. Även myndigheternas chefer har en löpande kontakt.

Samverkan i bidragsgivningen har framför allt handlat om att stämma av vilka bidrag som myndigheterna har fördelat och till vilka projekt. En sådan samverkan är särskilt viktig för Statens kulturråd som i sin verksamhet ska ta hänsyn till övrig statlig bidragsgivning. Statens kulturråd har märkt en tendens där allt fler permanenta projekt som får stöd av Statens musikverk i ett utvecklingskede sedan förväntar sig att detta ska avspeglas i ett verksamhetsbidrag från Statens kulturråd.

De båda myndigheterna pekar också på att det inledningsvis fanns skillnader mellan dem i synen på bidragsgivningen. Detta blev särskilt tydligt i det gemensamma uppdraget att främja jämställdhet inom musiklivet. Statens musikverk fördelade i vissa fall medel till projekt där myndigheten själv medverkade.

Det förekommer också en form av administrativ samverkan mellan myndigheterna där Statens musikverk köper vissa tjänster av Statens kulturråd. Till exempel tar Statens musikverk ibland in en handläggare från Statens kulturråd när det uppstår jävssituationer i handläggningen av bidrag. De tre myndigheterna samverkar också i viss mån i vissa typer av gemensamma utbildningsinsatser.

4.6 Finansiella utmaningar framöver

Statens musikverk har vid ett flertal tillfällen påtalat för regeringen att myndigheten behöver höjda anslag. Under 2014 uppgick kostnaderna för verksamheten till strax över 92 miljoner kronor. Kostnader för lokaler och annan gemensam administration utgör en stor del av summan.

4.6.1 Statens musikverk ser ett behov av mer resurser

Av de årliga budgetunderlagen som Statens musikverk lämnar in till Kulturdepartementet framgår det att myndigheten anser sig behöva mer resurser. Enligt Statens musikverk är resursförstärkningen nödvändig för att myndigheten ska klara av att fullgöra uppdraget att dokumentera och tillgängliggöra teaterns och dansens kulturarv. Statens musikverk har i de tre senaste budgetunderlagen begärt ökat ramanslag av varierande storlek. Myndigheten begär ökade medel för att bland annat kunna stärka den utåtriktade verksamheten vid det nya Scenkonstmuseet och för att knyta till sig specialkompetens inom områdena dans och teater.⁸⁰

4.6.2 Overheadkostnaderna utgör hälften av kostnaderna

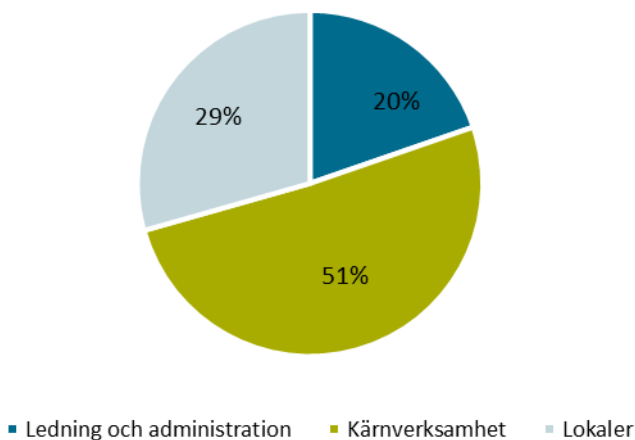
Det finns ingen vedertagen definition av overheadkostnader för myndigheter men Ekonomistyrningsverket menar att man normalt brukar inkludera kostnader för gemensam styrning, samordning, administration och lokaler.⁸¹ Statens musikverk inkluderar inte sina lokalkostnader när de beräknar overheadkostnaderna. Vi utgår dock ifrån Ekonomistyrningsverkets riktmärke.

⁸⁰ Statens musikverk (2013) *Budgetunderlag för Statens musikverk 2014–2016*, Statens musikverk (2014) *Budgetunderlag för Statens musikverk 2015–2017* och Statens musikverk (2015) *Budgetunderlag för Statens musikverk 2016–2018*.

⁸¹ Ekonomistyrningsverket (2005) *Nyckeltal för OH-kostnader* (ESV 2005:3).

Av myndighetens totala verksamhetskostnader på 92 miljoner kronor 2014 utgjorde kostnaderna för kärnverksamheten cirka 47 miljoner kronor. Kostnaderna för ledning och administration uppgick till cirka 18,1 miljoner kronor, det vill säga 20 procent av de totala kostnaderna. Kostnaderna för lokaler uppgick till 27 miljoner kronor eller 29 procent av de totala kostnaderna. De totala overheadkostnaderna vid Statens musikverk uppgår enligt vår beräkning därmed till 49 procent av myndighetens totala verksamhetskostnader. Det innebär att myndigheten lägger nästan varannan krona på lokaler och stödverksamhet.

Diagram 3 **Fördelningen av myndighetens kostnader 2014, procent**



Källa: Underlag från Statens musikverk 2015, Statskontorets bearbetning.

4.6.3 Myndighetens kostnader för lokaler har ökat

I samtliga regleringsbrev sedan Statens musikverk bildades har regeringen bett myndigheten att specificera kostnaderna för lokaler. Lokalkostnaderna har ökat succesivt. År 2011 uppgick kostnaderna till 20,6 miljoner kronor. År 2014 uppgick de till drygt 27 miljoner kronor. Av de totala kostnaderna för lokaler är det framför allt kostnaderna för hyror som har ökat. Mellan 2013 och 2014 ökade de från 21,3 miljoner kronor till 25,7 miljoner kronor. Därutöver har myndigheten kostnader för el

och uppvärmning, reparationer och underhåll samt övriga driftskostnader. Dessa har varit relativt oförändrade sedan myndigheten bildades och uppgår årligen till cirka 1,5 miljoner kronor.

4.6.4 Höjd hyra för Scenkonstmuseet förklarar kostnadsökningen

Den enskilt viktigaste förklaringen till att lokalkostnaderna ökade mellan 2013 och 2014 är att Statens musikverk i december 2013 tecknade ett nytt avtal med Statens fastighetsverk för Scenkonstmuseets lokaler. Avtalet förlängdes med 12 år och innebar att bashyran höjdes med 4 miljoner kronor årligen. Jämfört med hyran före ombyggnationen är det en höjning med cirka 40 procent. Hyran uppgår för närvarande till 10,6 miljoner kronor vilket motsvarar över en tredjedel av myndighetens totala kostnader för lokaler.⁸²

Den genomsnittliga hyran per kvadratmeter för Scenkonstmuseet är också relativt hög. Lokalarean för Scenkonstmuseet är 3 960 kvadratmeter, vilket ger en årshyra på 2 689 kronor per kvadratmeter. En studie gjord av Ekonomistyrningsverket visar att den genomsnittliga kvadratmeterhyran för myndigheter var 1 540 kronor per kvadratmeter 2013. För gruppen Arkiv och museer med mera var den 1 325 kronor per kvadratmeter för hela landet och 1 528 kronor i Storstockholm.⁸³ Scenkonstmuseet har således en högre hyra per kvadratmeter både i förhållande till den genomsnittliga kvadratmeterhyran för samtliga myndigheter i landet, för den specifika myndighetsgruppen i landet och i Storstockholm. Skillnaden i genomsnittlig kvadratmeterhyra mellan Scenkonstmuseet och den sistnämnda gruppen är 43 procent.

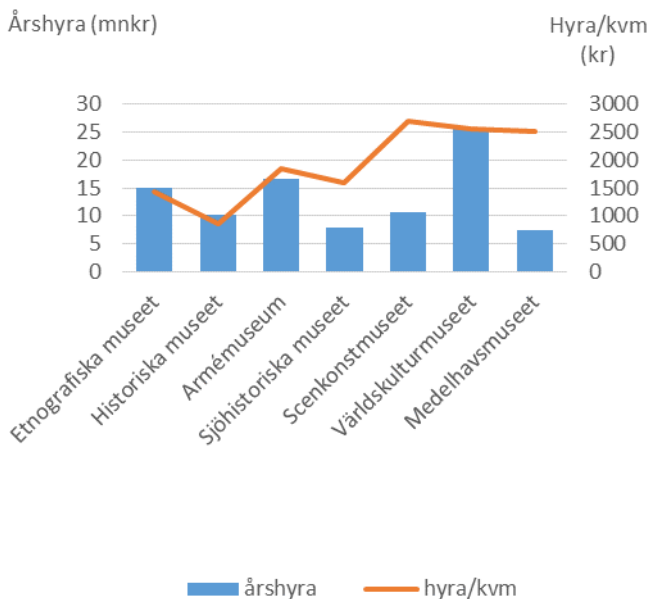
I diagram 4 har vi jämfört Scenkonstmuseets hyra per kvadratmeter med några av de andra museerna som är belägna i Stockholm. Sjöhistoriska museet och Armémuseum betalar exempelvis cirka 1 600 kronor per kvadratmeter, medan Etnografiska betalar ungefär 1 440 kronor per

⁸² När Scenkonstmuseet är färdigt kommer Statens musikverk att flytta över delar av verksamheten till de nya lokalerna (bland annat ledning, administration, kommunikation och Musikplattformen). Målet för myndigheten är att på längre sikt sänka sina lokalkostnader genom att minska kontorsytan och antalet adresser som myndigheten har verksamhet på.

⁸³ Ekonomistyrningsverket (2014) *Statliga myndigheters lokaler. Utveckling av lokalhyror och areor* (ESV 2014:53).

kvadratmeter. Det är bara Statens museer för världskultur och Medelhavsmuseet som har en kvadratmeterhyra som nästan är i nivå med Scenkonstmuseet.

Diagram 4 Årshyra i miljoner kronor respektive hyra per kvadratmeter i kronor för statliga museer i Stockholm 2014



Källa: Ekonomistyrningsverket 2014, Statskontorets bearbetning.

4.6.5 Finansieringen av det nya Scenkonstmuseet

Som vi tidigare har nämnt är Scenkonstmuseet sedan våren 2014 stängt för renovering och ombyggnad. Enligt planerna ska museet öppna igen under hösten 2016. I samband med att Statens musikverk skrev ett nytt hyresavtal med Statens fastighetsverk 2013 beslutade regeringen att höja myndighetens anslag i linje med det nya avtalet. Regeringen har dock inte skjutit till några ytterligare medel för att bygga om museet och utveckla verksamheten. För att finansiera detta behöver Statens musik-

verk öka den externa finansieringen. Myndigheten är dock delvis begränsad i sina möjligheter att söka extern finansiering och jobbar i första hand mot de större stiftelserna.

Enligt myndighetens beräkningar kommer den totala investeringskostnaden för Scenkonstmuseet att uppgå till cirka 25 miljoner kronor. I dagsläget har myndigheten finansierat endast 10 miljoner kronor inom den nuvarande låneramen. Statens musikverk arbetar för närvarande med att säkerställa finansieringen. Myndigheten har dock valt en flexibel modell för det nya museet så att det är möjligt att anpassa utformning och innehåll efter hur mycket externa medel myndigheten lyckas dra in. Finansieringen har beräknats utifrån vilka avgiftsintäkter myndigheten kan få in. Detta baseras i sin tur på en uppskattning av hur antalet museibesökare kommer att öka i framtiden. Statens musikverk räknar med att antalet besökare kommer att öka från 80 000 per år 2013 till 150 000 per år när det nya museet väl har öppnat. Utifrån de underlag som vi har sett är det svårt att utläsa och bedöma hur myndigheten har kommit fram till sin uppskattning av det framtida antalet besökare. Arbetet med extern finansiering är alltså till stor del beroende av att myndigheten har gjort realistiska beräkningar och uppskattningar av den förväntade publiktillströmningen. Även om Scenkonstmuseet inte direkt omfattas av reformen för fri entré till vissa statliga museer kommer reformen sannolikt att påverka museet och dess framtida förutsättningar.

Enligt våra intervjuer med företrädare för myndigheten så kommer Statens musikverk att vara beroende av extern finansiering även i framtiden. Behovet rör främst engångskostnader. Fokus för arbetet med breddad finansiering ligger primärt på huvudutställningen. För denna har Statens musikverk definierat tre ambitionsnivåer där den lägsta motsvarar 10 miljoner, det vill säga inom befintlig finansiering, 17 miljoner respektive 25 miljoner kronor. Huvudutställningen är således skalbar och möjlig att anpassa efter tillgängliga resurser.

Utöver huvudutställningen kommer Statens musikverk att behöva extern finansiering för tillfälliga utställningar, verksamhet i vissa delar av lokalerna och workshopytor. Dessa är oberoende av huvudutställningen och av varandra. Tidpunkten för när dessa delar av verksamheten ska tas i bruk är också flexibel.

4.7 Statskontorets sammanfattande iakttagelser

Regeringen, myndighetens målgrupper samt andra intressenter är överlag nöjda med den verksamhet, kompetens och service som Statens musikverk tillhandahåller. Myndighetens samverkan med universitet och högskolor och andra kulturmyndigheter fungerar i dag tillfredsställande. Bidragsgivningen till musiklivet fungerar också på ett tillfredsställande sätt, även om myndighetens handläggning kan bli mer transparent, effektivare och rättssäker. Därutöver har myndighetens jämställdhetsarbete fått genomslag i verksamheten.

Bland dem vi har intervjuat i myndighetens mål- och intressentgrupper finns det dock en oro för verksamhetens utveckling och framtid, särskilt inom kulturarvsområdet. Personalneddragningarna 2013 uppfattas ha fått konsekvenser för både service och kvalitet i kulturarvsverksamheten.

Statens musikverk har just nu stort fokus på det nya Scenkonstmuseet som är under uppbyggnad. Det är ett stort och krävande åtagande för vilket myndigheten behöver säkerställa en mer eller mindre omfattande extern finansiering.

Utifrån hur Statens musikverk följer upp och i årsredovisningen presenterar verksamheten och dess kostnader är det tämligen svårt att få en samlad bild av myndighetens resultat, i vilken grad målen för verksamheten är uppfyllda och hur resurserna används. Redovisningen av de kvalitativa aspekterna av verksamhetens resultat uppfyller ännu inte regeringens krav.

Statens musikverk har skapat förutsättningar för och har också börjat införa en löpande ekonomisk uppföljning. Myndigheten har dock utmaningar kvar att hantera i resultatuppföljningen. Det gäller bland annat att komma till rätta med den i delar bristfälliga inrapporteringen av data i uppföljningssystemet. Tillförlitlig data är en förutsättning för att kunna följa upp hur väl verksamhetens resultat svarar mot myndighetens mål. Statens musikverk har ambitionen att förbättra uppföljningen och redovisningen av sin verksamhet och har även inlett ett sådant arbete.

Statskontorets analys av verksamhetens resultat visar att Statens musikverk har haft svårt att klara teateruppdraget. Vi har identifierat en nedåtgående rörelse även för katalogisering, bibliotekslån, digitaliserade objekt och dokumentation. Utvecklingen är dock svår att tolka. Statens musikverk har själva inte analyserat prestationernas utveckling.

5 Viktiga frågor för resultaten framöver

Statskontoret gör i det här avsnittet en samlad bedömning av hur Statens musikverk utför sitt uppdrag. Bedömningen grundar sig på de iakttagelser som vi har gjort i vår analys. Vi lyfter fram några faktorer som vi bedömer har särskilt stor betydelse för myndighetens resultat både i dag och framöver samt lämnar rekommendationer till regeringen och Statens musikverk.

5.1 Statskontorets samlade bedömning

Statskontoret bedömer att Statens musikverk i nuläget fullgör stora delar av sitt uppdrag. Däremot har myndigheten ännu inte förverkligat regeringens intention att stärka kopplingen mellan kulturarv och konstnärligt nyskapande. Vi ser också en risk för att myndigheten kan få svårt att fullgöra sitt kulturarvsuppdrag framöver. Det är dock för tidigt att göra en samlad bedömning av organisationsförändringen 2011.

5.1.1 Statens musikverk fullgör stora delar av uppdraget

Statens musikverk fullgör stora delar av sitt uppdrag. Vi bygger vår bedömning främst på verksamhetsstatistik och målgruppernas omdömen om myndighetens verksamhet och service. Det saknas dock konkreta politiska mål eller andra krav på resultat som det går att mäta utfallet mot.

Vi bedömer att Statens musikverk fullgör sina uppgifter att dokumentera, bevara, främja, bygga upp kunskap om och tillgängliggöra musikens kulturarv. Detsamma gäller uppgifterna att pröva frågor om statsbidrag till musiklivet och att upplåta studior åt professionella tonsättare och ljudkonstnärer. Myndigheten verkar också ha lyckats väl med att integrera ett jämställdhetsperspektiv i verksamheten.

Däremot bedömer vi att Statens musikverk har svårt att klara av uppgifterna att dokumentera, bevara, främja, bygga upp kunskap om och tillgängliggöra dansens och, framför allt, teaterns kulturarv. Myndigheten har ännu inte katalogiserat teatersamlingarna, vilket är en förutsättning för att bland annat kunna göra dem tillgängliga.

Vi har noterat att myndigheten tilldelar teaterns och dansens kulturarv mindre resurser än musikens kulturarv. Det finns säkert förklaringar till detta, men det har uppenbart fått konsekvenser för möjligheterna att fullgöra kulturarvsuppdraget på teaterns område. I ett av de nya mål som Statens musikverk har satt upp för 2016–2019 ska teatersamlingen vara prioriterad i myndighetens arbete att synkronisera sin samlingsstrategi och utställningsstrategi.⁸⁴ Det är oklart vad detta kommer att betyda i mer konkreta termer.

5.1.2 Kulturarvsuppdraget kan bli svårt att klara framöver

Statskontoret ser en risk för att Statens musikverk kan få svårt att klara sitt samlade kulturarvsuppdrag framöver. Denna bedömning bygger vi på ledningens allmänt sett höga ambitioner för verksamheten, medarbetarnas uppgifter om en redan nu hög arbetsbelastning, indikationer på sjunkande resultat sedan något eller ett par år tillbaka samt den oro för kulturarvets framtid som vissa målgrupper har gett uttryck för.

Det är svårt att tolka utvecklingen över tid för myndighetens prestationer inom kulturarvsområdet. Statens musikverk har själva inte analyserat utvecklingen och måluppfyllelsen i sina årsredovisningar. Tendensen de senaste två åren tolkar vi dock som att Statens musikverk har haft svårt att hinna med att katalogisera nyinköpt material. Som vi nämnde är teatersamlingarna ännu inte katalogiserade och därmed heller inte tillgängliga. Vi har också noterat att dokumentationsverksamheten vid Statens musikverk har minskat som en följd av minskade personalresurser. Detta kommer på sikt att få konsekvenser för förutsättningarna för framtida forskning inom de områden som myndigheten har i uppdrag att dokumentera.

Flera av dem vi har intervjuat i myndighetens viktiga målgrupper är oroliga för att Statens musikverk inte har tillräcklig kapacitet och tappar

⁸⁴ Overheadbild från Statens musikverk daterad 2015-04-09.

kompetens inom kulturarvsdelarna. Myndighetens arbetsmiljöproblem och höga sjukskrivningstal är vad vi kan bedöma indikationer på att verksamheten i sin helhet är hårt ansträngd.

5.1.3 Intentionerna med Statens musikverk har ännu inte förverkligats

Statskontoret bedömer att Statens musikverk ännu inte har förverkligat regeringens intentioner. En intention vid bildandet var att stärka kopplingen mellan kulturarvet och det konstnärliga nyskapandet. Myndigheten såg det som en uppmaning att integrera kulturarvsuppdraget med den nya verksamheten att främja det nyskapande.⁸⁵

Flera verksamheter fördes samman och inrättades när Statens musikverk bildades. Enligt vår bedömning bedriver myndigheten dessa i stor utsträckning med samma ingångsvärden som när myndigheten bildades. Omorganisationen 2013 och övriga insatser som Statens musikverk har gjort i syfte att samla myndigheten har inte påtagligt bidragit till detta, vare sig verksamhetsmässigt eller socialt. Spåren av de olika verksamheternas historia, kulturskillnader och tidigare inriktning är fortfarande påtagliga. De samordningsvinster som myndigheten eftersträvade har heller inte uppnåtts eftersom verksamheterna har begränsad kontakt. Det som binder ihop myndigheten är i mångt och mycket den gemensamma administrationen. Någon myndighetsgemensam identitet som motsvarar den profil som Statens musikverk presenterar utåt har ännu inte kommit till stånd. Myndigheten arbetar dock vidare med sitt värdegrundsarbete och andra aktiviteter för att samla myndigheten.

5.2 Faktorer av särskild betydelse för myndighetens verksamhet

De problem och utmaningar som vi har identifierat i verksamheten vid Statens musikverk kan förklaras av både interna och externa faktorer. De handlar framför allt om svagheter i myndighetens styrning och uppföljning.

⁸⁵ Statens musikverk (2011) *Slutrapport om inrättandet av ny verksamhet i Statens musiksamlingar*, s 17.

5.2.1 Administrativa svagheter sedan starten

Statskontoret bedömer att Statens musikverk alltsedan starten har haft problem med den administrativa kapaciteten samt den interna styrningen och uppföljningen av verksamheten. Man skulle kunna säga att ledningen för Statens musikverk ärvde en administrativt svag myndighet. Detta sätter till viss del fortfarande sin prägel på verksamheten.

Statens musikverk har allteftersom byggt upp nödvändiga administrativa system och en struktur för sin interna styrning och uppföljning. Myndigheten har bedrivit detta arbete parallellt med att utföra och utveckla kärnverksamheten i myndighetens olika delar. Bidragsgivningen vid Musikplattformen var dessutom en ny verksamhet att bygga upp för Statens musikverk. Inledningsvis saknades det både ett administrativt stöd och ett systemstöd för uppgiften. Det stöd som nu finns ger fortfarande inte tillräckliga förutsättningar för en effektiv handläggning.

5.2.2 Svag intern styrning ger avtryck i verksamheten

Statskontoret bedömer att Statens musikverk har en svag intern styrning och uppföljning av verksamheten. Den svaga styrningen har med stor sannolikhet bidragit till att verksamheten är splittrad. Vi utesluter inte att den även har bidragit till myndighetens arbetsmiljöproblem. Svagheter i uppföljningen och analysen av verksamhetens resultat, måluppfyllelse och kostnader återspeglas i myndighetens resultatredovisning. Det medför också att regeringen får svårt att avgöra om myndigheten når eftersträfvade resultat och använder sina resurser på ett effektivt sätt.

Statens musikverk har hittills planerat och följt upp verksamheten genom verksamhetsövergripande processer. Att styra i processer är svårt, särskilt när myndigheten bedriver verksamheten i stuprör med förhållandevis liten kontakt mellan de organisatoriska delarna. Ledningen har inte lyckats hantera denna utmaning och har nu också beslutat sig för att överge processtyrningen. Vi menar vidare att myndighetens stora antal och olika typer av mål som inte hänger samman i en tydlig logik har gett ledningen och avdelningarna ett svagt stöd i planeringen och uppföljningen av verksamheten. Målstrukturen och de i många fall abstrakta målen som inte kopplar till konkreta prestationer har heller inte

gett medarbetarna tillräcklig vägledning om vad som ska uppnås och vilka prioriteringar de ska göra i sitt arbete.

5.2.3 Strategisk kompetensförsörjning i skymundan

Statskontoret bedömer att Statens musikverk inte har ägnat tillräcklig uppmärksamhet åt sin strategiska kompetensförsörjning, trots att myndigheten har inrättat en HR-funktion för sådant stöd. Vår bild är att den strategiska kompetensförsörjningen har hamnat i skuggan av löpande personalfrågor och frågor som ledningen prioriterar högre. Vi bedömer att Statens musikverk hanterar personal- och kompetensfrågor som en sidofråga och inte som en central och strategisk verksamhetsfråga.

Statens musikverk bedriver en kunskapsintensiv verksamhet. För att myndigheten ska kunna utföra sina kärnuppgifter på ett bra sätt behöver den expertkompetens på flera områden. Verksamheten blir därmed sårbar vid personalomsättning, särskilt på områden med singelkompetenser. Det blir därför särskilt viktigt att Statens musikverk förmår och också har en strategi för att rekrytera, behålla och utveckla den kompetens som verksamheten kräver. Förutsättningarna att behålla personal med viktig kompetens kan dock försvåras om myndigheten inte lyckas hantera problemen i den psykosociala arbetsmiljön.

5.2.4 Ett brett uppdrag med stort handlingsutrymme

Statskontoret konstaterar att regeringen har gett Statens musikverk ett uppdrag som spänner över flera olikartade uppgifter som rör konstnärligt nyskapande och kulturarv inom musik, teater och dans. Regeringen har också gett Statens musikverk stort utrymme att tolka uppdraget, sätta ambitionsnivån i verksamheten och precisera vilka resultat som ska uppnås. Med detta följer också ett ansvar för myndighetens ledning att göra nödvändiga prioriteringar inom ramen för de tilldelade resurserna.

Statens musikverk har enligt vår bedömning tolkat sitt uppdrag brett och ambitiöst. Ledningen har inte gjort några tydliga avgränsningar eller prioriteringar. Vi bedömer att det på sikt kan bli svårt att upprätthålla nuvarande ambitionsnivå. Statens musikverk kommer att behöva koncentrera sina resurser till de delar av verksamheten där behoven och utmaningarna är som störst och till de områden där de gör mest nytta för myndigheten som helhet.

Att avgränsa uppdraget och göra prioriteringar i verksamheten är av flera skäl en viktig, men också en svår uppgift för ledningen vid Statens musikverk. De spänningar och intressekonflikter som byggdes in i myndigheten vid bildandet finns kvar. Förändringar av verksamheten har inte sällan mötts av motstånd internt. Därtill finns det flera externa intressentgrupper som är knutna till de olika verksamheterna, var och en med sina förväntningar och områden de vill värna om. Ibland uttrycker de starka åsikter om vad myndigheten bör göra och hur den bör bedriva verksamheten. Därmed har ledningen både interna spänningar och ett externt tryck att förhålla sig till när den ska göra avvägningar om hur den ska leda och utveckla verksamheten. Detta begränsar såväl valmöjligheter som utvecklingsvägar.

5.3 Rekommendationer till regeringen

5.3.1 Vägled myndigheten i dess prioriteringar

Statskontoret rekommenderar regeringen att ge Statens musikverk och dess ledning bättre vägledning för att göra prioriteringar i kärnverksamheten. Vi bedömer att det är angeläget mot bakgrund av de risker vi ser för att myndigheten kan få svårt att framöver klara framför allt sitt kulturarvsuppdrag.

Regeringen ska genom sin styrning skapa bästa möjliga förutsättningar för en myndighet att förverkliga regeringens politik och upprätthålla värden som rättssäkerhet och effektivitet. Styrningen bör vara resultat-inriktad, men också verksamhetsanpassad.⁸⁶ Statskontoret menar därför att regeringen mycket väl kan anpassa sin styrning utifrån det stöd som myndighetsledningen och verksamheten behöver just nu. Regleringsbrevet lämpar sig bäst för att temporärt förtydliga styrningen. Här kan regeringen uttrycka sina förväntningar om ambitionsnivå och resultat liksom önskemål om prioriteringar. Därigenom tror vi att regeringen kan bidra till att stärka ledningens möjligheter att styra verksamheten. Det skulle också göra det tydligare för externa intressenter vad de kan förvänta sig av myndigheten.

⁸⁶ Prop. 2009/10:175 *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*.

5.3.2 Följ upp myndighetens utvecklingsarbete

Statskontoret rekommenderar regeringen att i myndighetsdialogen eller i annan form följa upp hur viktigt utvecklingsarbete vid myndigheten fortskrider.

Statens musikverk har under 2015 startat flera projekt som ska utveckla och samla verksamheten. De rör bland annat myndighetens interna styrning, system- och processtöd i bidragsgivningen och det myndighetsövergripande värdegrundsarbetet. Vi bedömer att detta utvecklingsarbete är angeläget och strategiskt viktigt för verksamheten. Flera parallella satsningar kan dock få negativa konsekvenser för resultaten och ytterligare spä på arbetsbelastningen i organisationen. Regeringen och myndigheten kan därför behöva diskutera satsningarnas prioriteringsordning. Genom att regeringen närmare följer myndighetens utvecklingsarbete finns också möjlighet att bedöma om insatserna bidrar till att stärka kopplingen mellan kulturarv och nyskapande som var en intention när myndigheten bildades.

5.3.3 Följ noggrant Scenkonstmuseets finansiering

Statskontoret rekommenderar regeringen att noggrant följa myndighetens arbete med Scenkonstmuseets finansiering. Statens musikverk avser att öppna det nya museet om ungefär ett år men finansieringen av museet är i dagsläget inte säkerställd. Myndigheten har i september 2015 ännu inte dragit in några externa medel.

Situationen innebär en stor utmaning för Statens musikverk både ekonomiskt och verksamhetsmässigt. Om myndigheten inte kan lösa den långsiktiga finansieringen av Scenkonstmuseet på ett tillfredsställande sätt kommer detta att få konsekvenser för fler delar av verksamheten.

Regeringen bör ge myndigheten i uppdrag att redovisa en riskanalys för arbetet och ett fördjupat underlag om den framtida finansieringen. Vårt intryck är att Statens musikverks tidigare delrapporter innehåller information om vad myndigheten vill göra, men att de saknar information om hur myndigheten ska förverkliga dessa ambitioner.

5.4 Rekommendationer till Statens musikverk

5.4.1 Stärk den interna styrningen och uppföljningen

Statskontoret rekommenderar Statens musikverk att stärka sin interna styrning och uppföljning av verksamheten. Det är nödvändigt för att kunna säkerställa att myndigheten klarar sitt samlade uppdrag och använder resurserna effektivt. En mer utvecklad resultatanalys och ökad transparens i resultatredovisningen är också viktig för att regeringen ska kunna bedöma verksamheten. I detta sammanhang bör myndigheten tillgodose regeringens önskemål om att redovisa de kvalitativa aspekterna på verksamheten och resultaten samt stärka kopplingen mellan resultaten och den finansiella redovisningen.

Statens musikverk har under den tid vi har genomfört analysen inlett ett arbete med att förenkla och förtydliga styrningen. Myndigheten avser att frångå processtyrningen och från 2016 införa en struktur med färre mål och måltyper. Myndigheten har redan formulerat fem övergripande mål som ska vara uppnådda till 2019. Ett sådant exempel är målet att Musikplattformen ska vara en aktiv samverkanspart med musiklivet. Enligt vår bedömning kräver både detta och de övriga målen ytterligare precisering av ledningen för att kunna ge kraft i styrningen om vad myndigheten mer konkret ska uppnå under perioden. Detta är nödvändigt för att senare göra det möjligt att bedöma om myndigheten har uppnått målet. Det är dock minst lika viktigt för att ange en ribba för ambitionsnivån.

5.4.2 Arbeta strategiskt med kompetensförsörjningen

Statskontoret rekommenderar Statens musikverk att arbeta mer strategiskt med sin kompetensförsörjning. Med det menar vi att arbetet bör vara både långsiktigt och systematiskt.

Vi ser positivt på det utvecklingsarbete som Statens musikverk har inlett för att arbeta mer strategiskt med sin kompetensförsörjning. Det är viktigt för att säkerställa att myndigheten har rätt och tillräcklig kompetens för sina uppgifter på både kort och lång sikt. Myndighetens analys av kompetensbehovet bör utgå från en sammanvägd bild av verksamheternas behov och resultat i förhållande till vad myndigheten vill

uppnå. Statens musikverk kan också behöva anpassa sina interna processer så att de stödjer ett systematiskt arbete med kompetensförsörjningen.

En god arbetsmiljö och ett systematiskt arbete⁸⁷ även i dessa frågor är en viktig förutsättning för att kunna behålla, utveckla och rekrytera den personal och kompetens som behövs för verksamheten. I det arbete som myndigheten nu initierar bedömer vi det som angeläget att ledningen samverkar med de fackliga organisationerna och skyddsombuden. Parterna bör i samverkan ta fram en handlingsplan med lämpliga insatser, mål för dessa och en tidplan för när myndigheten ska följa upp insatserna. Arbetet kan med fördel involvera myndighetens medarbetare i lämplig grad så att insatserna för arbetsmiljön blir ett myndighetsgemensamt intresse och ansvar.

5.4.3 Förbättra hanteringen av statsbidrag till musiklivet

Statskontoret rekommenderar Statens musikverk att förbättra sin hantering av det årliga statsbidraget till musiklivet. Vår analys av bidragsgivningen visar att det finns en förbättrings- och effektiviseringspotential i verksamheten i flera avseenden.

Statens musikverk har även på detta område initierat ett utvecklingsarbete som vi ser positivt på. Myndigheten bör inom ramen för detta arbete se över och utveckla handläggningsprocesser och förbättra systemstödet så att handläggningen blir mer effektiv. Det behövs dels för att säkerställa kvaliteten i handläggningen, dels för att bättre utnyttja de resurser som finns.

Myndigheten bör också se över och utveckla de urvals- och bedömningskriterier man använder i bidragsgivningen. I dagsläget är de tämligen outvecklade för både handläggare och det konstnärliga rådet. Vi bedömer att kriterierna i sin nuvarande form lämnar allt för stort utrymme för individuell tolkning. Detta borgar inte för en förutsägbar och rättssäker hantering av ansökningarna.

Det finns även anledning för Statens musikverk att se över hur myndigheten kan stärka transparensen i ansökningsprocessen. I dagsläget

⁸⁷ Se Arbetsmiljöverket (2001) *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1).

motiverar myndigheten inte avslagna ansökningar. Om Statens musikverk vill bibehålla sitt goda förtroende hos de sökande och stärka legitimiteten för handläggningen behöver myndigheten frigöra resurser för den delen av bidragsgivningen.

För att det ska vara möjligt för Statens musikverk att stärka kvaliteten och öka transparensen i handläggningen behöver myndigheten arbeta för att minska antalet ansökningar i de två sökomgångarna. Med befintliga resurser för handläggning och nuvarande arbetsbelastning för det konstnärliga rådet är det knappast möjligt att få till mer än en marginell förbättring av verksamheten. Statskontoret ser därför positivt på det arbete som Statens musikverk har inlett för att få ner antalet ansökningar till en mer hanterbar mängd.

Referenser

Offentliga dokument och annat underlag från Statens musikverk

Avonova (2013) *Arbetsmiljökartläggning Musikverket höst 2013*.

SACO och ST, *Synpunkter från tvärfackligt medlemsmöte 2015-05-25*.

Statens musikverk PM (odaterad) *Arbetsmiljökartläggningen 2013*.

Statens musikverk (2013) *Arbetsordning för Statens musikverk*. (Dnr 514/13).

Statens musikverk, *Besöksenkäter genomförda 2013 och 2014*.

Statens musikverk *Budget- och planeringssystem, Stratsys*. Tillgängligt 2015-05-05.

Statens musikverk (2013) *Budgetunderlag för Statens musikverk 2014–2016*. (Dnr 0557/13).

Statens musikverk (2014) *Budgetunderlag för Statens musikverk 2015–2017*. (Dnr 0385/14).

Statens musikverk (2015) *Budgetunderlag 2016–2018*. (Dnr 0493/15).

Statens musikverk (2014), *Konstnärliga rådets uppdrag och arbetsordning*. (Dnr 0626/14).

Statens musikverk, *Musikverkets mål 2016–2019*. Overheadbild från Statens musikverk daterad 2015-04-09.

Statens musikverk (2015) *Policy, mutor och jäv samt extern representation*. (Dnr 0594/15).

Statens musikverk, *Risakanalys Statens musikverk 2013-09-02* (Uppdaterad 2013-09-16).

Statens musikverk, *Riskregister 2013-09-02, uppdatering 2013-09-16* (Excelark).

Statens musikverk (2015) *Resultatredovisning JiM, Jämställdhetsintegrering i myndigheter 2014*. (Dnr 0536/15).

Statens musikverk (2011) *Slutrapport om inrättandet av ny verksamhet i Statens musiksamlingar*. (Ku2010/960/KV).

Statens musikverk (2014) *Statens musikverks jämställdhetsuppdrag – rapport för verksamheten 2013*. (Dnr 0331/14).

Statens musikverk, *Verksamhetsplan 2015*. (Dnr 0652/15, 2015-04-30).

Statens musikverk <http://www.musikverket.se>. Tillgänglig 2015-08-30.

Statens musikverk (2012) *Årsredovisning 2011*.

Statens musikverk (2013) *Årsredovisning 2012*.

Statens musikverk (2014) *Årsredovisning 2013*.

Statens musikverk (2015) *Årsredovisning 2014*.

Övrigt

Arbetsmiljöverket (2001) *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1).

Ekonomistyrningsverket (2005) *Nyckeltal för OH-kostnader* (ESV 2005:3).

Ekonomistyrningsverket (2014) *Statliga myndigheters lokaler. Utveckling av lokalhyror och areor* (ESV 2014:53).

Kommittédirektiv 2009:96 *Ny plattform för musik*.

Kulturdepartementet PM 2013-04-17 *Stöd för redovisning av kvalitativa aspekter av resultaten*, Ku2013/969/RFS.

Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU5 *Tid för kultur*.

Kungliga biblioteket (2015) *Årsredovisning 2014*.

Kungl. Musikaliska akademien, *Skrivelse till generaldirektören för Statens musikverk*, Stockholm 2013-02-21.

Myndigheten för kulturanalys 2014:4 *Att bidra till (ny)skapande kultur. En utvärdering av Kulturbryggan och Musikplattformen*.

Proposition 2009/10:3 *Tid för kultur.*

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

Proposition 2011/12:1 *Budgetpropositionen för 2012.* Utgiftsområde 17.

Proposition 2012/13:1 *Budgetpropositionen för 2013.* Utgiftsområde 17.

Proposition 2013/14:1 *Budgetpropositionen för 2014.* Utgiftsområde 17.

Proposition 2014/15:1 *Budgetpropositionen för 2015.* Utgiftsområde 17.

Regeringsbeslut 2010-05-27 *Uppdrag till Statens musiksamlingar att förbereda och genomföra inrättandet av en ny plattform för stöd till musiklivet samt förbereda och genomföra inordnandet av verksamheten vid Elektroakustisk musik i Sverige (EMS) och viss verksamhet vid Caprice Records i myndigheten.*

Regeringsbeslut 2010-12-09 *Ändring av uppdrag till Statens musiksamlingar att förbereda och genomföra inrättandet av en ny plattform för stöd till musiklivet samt förbereda och genomföra inordnandet av verksamheten vid Elektroakustisk musik i Sverige (EMS) och viss verksamhet vid Caprice Records i myndigheten.*

Regeringsbeslut 2011-05-26 *Uppdrag till Statens musikverk om att främja jämställdhet inom musiklivet 2011–2014.*

Regeringskansliet (2008) *Ledamot av insynsråd.*

Regleringsbrev för budgetåren 2011–2015 avseende Statens musikverk.

Riksrevisionen, *Revisionsberättelse för Statens musikverk för 2012.* (Dnr 32-2012-0772).

Riksrevisionen, *Revisionsberättelse för Statens musikverk 2013.* (Dnr 32-2013-0637).

Riksrevisionen, *Revisionsberättelse för Statens musikverk 2014.* (Dnr 32-2014-0572).

Riksrevisionen (2012) *Sammanställning över funna fel i årsredovisningen*. (Dnr 32-2012-0772).

SOU 2010:12 *I samspel med musiken*.

Statskontoret 2014:4 *Myndigheternas ledningsformer – en kartläggning och analys*.

Statskontoret PM 2015-05-12 *Sjukfrånvaron i staten år 2014 – myndigheter och sektorer*. (Dnr 2015/17-5).

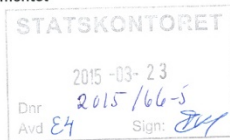
Regeringsuppdraget



Regeringsbeslut 5
2015-03-19 Ku2015/1034/KO

Kulturdepartementet

Statskontoret
Box 8110
104 20 Stockholm



Uppdrag till Statskontoret att utföra en analys av Statens musikverk

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att utföra en analys av Statens musikverk med utgångspunkt i den modell för myndighetsanalys som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF).

Analysen ska särskilt beakta att myndigheten inrättades 2011.

Analysen ska

- beskriva och analysera hur Statens musikverk fullgör sitt uppdrag i förhållande till uppgifter och resurser,
- belysa om regeringens styrning är ändamålsenlig och hur den eventuellt bör vidareutvecklas,
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för effektiviteten i verksamheten och för ett medborgarperspektiv som präglas av ökad mångfald,
- belysa interna och externa faktorer som är särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag framöver, och
- beskriva hur myndigheten samverkar med andra myndigheter och aktörer.

Statskontoret ska genomföra analysen i dialog med Statens musikverk, som samtidigt ska bistå Statskontoret i behövliga delar.

Postadress:
103 33 Stockholm

Telefonväxel:
08-405 10 00

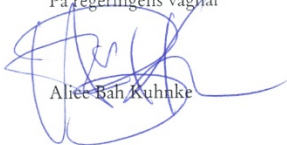
E-post: ku.registrator@regeringskansliet.se

Besöksadress:
Drottninggatan 16

Telefax

Statskontoret ska hålla Regeringskansliet (Kulturdepartementet) informerat under uppdragets genomförande. Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 1 oktober 2015.

På regeringens vägnar



Alice Bah Kuhnke



Katarina Höög

Kopia till

Finansdepartementet/Ba
Finansdepartementet/SFÖ
Statens musikverk
Statens kulturråd
Konstnärsnämnden