

Myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design



DATUM
2023-03-31
ERT DATUM
2022-06-02

DIARIENR
Dnr 2022/129-5
ER BETECKNING
Ku2022/01096

Regeringen
Kulturdepartementet
103 33 Stockholm

Uppdrag till Statskontoret att utföra en myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design

Regeringen gav den 2 juni 2022 Statskontoret i uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design med utgångspunkt i den modell för myndighetsanalyser som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF).

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design* (2023:9).

Generaldirektör Annelie Roswall Ljunggren har beslutat i detta ärende. Utredningschef Gabriel Brandström och utredare Anton Biström, föredragande, Anna Eriksson och Emilia Johansson var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Annelie Roswall Ljunggren

Anton Biström

Innehåll

	Sammanfattning	7
1	Slutsatser och förslag	9
1.1	Statskontorets samlade bedömning	10
1.2	Verksamheten ger uppskattade resultat men kan utvecklas i delar	10
1.3	Intern styrning och kontroll behöver prioriteras	12
1.4	Förvaltningskulturen behöver stärkas	16
1.5	Uppdraget går att förenkla och förtydliga	21
1.6	Rapportens disposition	22
2	Uppdrag och organisation	23
2.1	Sammanfattande iakttagelser	23
2.2	Uppgifter av olika slag i myndighetens instruktion	24
2.3	Regeringen har stärkt ArkDes insatser för gestaltad livsmiljö	28
2.4	Ledningen ser två huvudspår i uppdraget	31
2.5	Organisationen har ändrats för att kunna genomföra uppdraget	33
3	Myndighetens resultat och samverkan	35
3.1	Sammanfattande iakttagelser	35
3.2	Uppskattad publik verksamhet under utveckling	36
3.3	Viss men begränsad information från besöksstatistik	40
3.4	Samlingarna är en viktig resurs för kunskapsuppbyggnad	43
3.5	Arbetet med samlingarna har varit eftersatt	44
3.6	Insatser för gestaltad livsmiljö sker i samverkan med andra	47
3.7	Projekt genomförs genom utlysningar och extern finansiering	52
3.8	Informativa rapporter om politiken för gestaltad livsmiljö men begränsad uppföljning över tid	56
4	Myndighetens ekonomi	57
4.1	Sammanfattande iakttagelser	57
4.2	ArkDes är i huvudsak anslagsfinansierat	58
4.3	Prioriteringar avspeglas i hur ArkDes använder medlen	61
4.4	ArkDes 2024 påverkar ekonomin	65
5	Intern styrning och organisering	69
5.1	Sammanfattande iakttagelser	69
5.2	Interna processer och rutiner har inte varit tillräckligt prioriterat	70
5.3	ArkDes har börjat förbättra sin interna styrning	75
5.4	Vissa resultat har nåtts men ändringar behövs	81

6	Ledning, personal och arbetsmiljö	87
6.1	Sammanfattande iakttagelser	87
6.2	Hög personalomsättning under lång tid	88
6.3	Rutiner som har saknats i arbetsmiljöarbetet ska införas	90
6.4	Kunskap om krav på statlig verksamhet behöver öka	92
	Referenser	95
Bilagor		
1.	Regeringsuppdraget	101
2.	Genomförande av uppdraget	103

Sammanfattning

Statskontoret har på uppdrag av regeringen genomfört en myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). Uppdraget har varit att analysera hur myndigheten fullgör sitt uppdrag samt hur interna och externa faktorer påverkar myndighetens möjligheter att göra det. Vi har bland annat analyserat ArkDes styrning, uppföljning och organisering samt hur myndigheten samverkar med andra aktörer.

Statskontoret bedömer att ArkDes i flera avseenden fullgör sitt uppdrag. De tillfälliga utställningarna håller hög kvalitet och myndigheten har ett publikt utbud riktat till många målgrupper. ArkDes insatser som rör gestaltad livsmiljö är uppskattade. Men vi bedömer också att arbetet går att utveckla. ArkDes behöver också utveckla samlingsförvaltningen.

ArkDes genomför ett myndighetsövergripande utvecklingsarbete, ArkDes 2024. Det omfattar att utveckla en ny museimiljö och basutställning, att besökarnas upplevelse i högre grad ska spegla bredden i myndighetens uppdrag, samt att förbättra myndighetens interna styrprocesser.

Framöver behöver myndigheten fokusera särskilt på att utveckla sin interna styrning och kontroll samt stärka sin förvaltningskultur. ArkDes har vidtagit åtgärder under det senaste året, bland annat för att förtydliga hur ansvar är fördelat internt. Men vi anser att myndigheten behöver förstärka det arbetet.

ArkDes behöver prioritera att förbättra sin interna styrning, bland annat genom att tydligare bryta ner uppgifter och mål i sitt uppdrag till aktiviteter i verksamheten. Myndigheten behöver också öka sin kunskap om de rättsliga ramarna för verksamheten för att stärka sin förvaltningskultur. I det arbetet har ledarskapet en central roll. Dessutom behöver ArkDes förbättra hur de hanterar ekonomiska risker och se över hur de använder och redovisar sina anslag inom forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö.

Statskontoret föreslår att regeringen förtydligar och förenklar ArkDes instruktionsenliga uppdrag för att förbättra myndighetens förutsättningar att utföra sitt arbete. Vi rekommenderar också att regeringen följer upp myndighetens redovisning av hur de använder anslagen till forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö.

1 Slutsatser och förslag

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes) har till uppgift att öka kunskapen om och främja intresset för arkitekturens, formens och designens värden och betydelse för individen och för samhällsutvecklingen. Initialt var myndigheten ett museum för arkitektur men regeringen har breddat ArkDes ämnesområde till att även omfatta form och design. För drygt tio år sedan förändrade regeringen delvis myndighetens roll, då ArkDes exempelvis fick i uppgift att vara en mötesplats för aktörer inom området. Sedan 2013 har ArkDes i uppdrag att både bedriva museiverksamhet och att verka för att de statliga målen för arkitektur, form och design uppnås. Nuvarande mål föreslogs i propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* och beslutades av riksdagen 2018.

ArkDes är en enrådighetsmyndighet med ett insynsråd knutet till sig. ArkDes är den minsta av de statliga museimyndigheterna. Myndighetens anslag uppgår till cirka 70 miljoner kronor och antalet årsarbetskrafter är 32. ArkDes ligger på Skeppsholmen i centrala Stockholm, i nära anslutning till Moderna museet.

Statskontoret har på uppdrag av regeringen gjort en myndighetsanalys av ArkDes. Statskontorets modell för myndighetsanalyser innebär att vi har undersökt myndighetens förutsättningar, verksamhet, resultat och utmaningar. Syftet med analysen är att ge en övergripande bild av hur ArkDes arbetar och samverkar för att genomföra sitt uppdrag och lämna förslag till ArkDes och regeringen för att förbättra förutsättningarna för ArkDes att genomföra sitt uppdrag. Statskontorets uppdrag finns att läsa i sin helhet i bilaga 1.

Vår analys fokuserar på perioden 2018–2022 och bygger på dokumentstudier och intervjuer. Fokus ligger på hur ArkDes fungerar i dag och våra förslag är framåt-syftande. Vi har analyserat interna dokument och verksamhetsstatistik från myndigheten, samt andra dokument som årsredovisningar, utredningar och propositioner. Vi har också intervjuat sex personer med chefsansvar, inklusive myndighetens verksamhetschef tillika biträdande överintendent, 24 medarbetare samt överintendenten som är myndighetschef. Vi har även intervjuat fyra tidigare chefer eftersom flera av de nuvarande cheferna är relativt nya på sina tjänster. Därutöver har vi genomfört intervjuer med företrädare för Kulturdepartementet och ArkDes insynsråd samt 15 företrädare för olika externa intressenter. Vi har även ställt frågor per e-post till elva representanter för kommuner och andra aktörer som ArkDes har samverkat med. En närmare beskrivning av hur vi har genomfört uppdraget finns i bilaga 2.

I det här kapitlet redogör vi för våra slutsatser och förslag. Vi riktar förslag dels till ArkDes, dels till regeringen.

1.1 Statskontorets samlade bedömning

Statskontoret bedömer att ArkDes i flera avseenden fullgör sitt uppdrag. ArkDes har tillfälliga utställningar som många anser ha hög kvalitet, genomför ett stort antal publika aktiviteter i samverkan med andra aktörer och har en uppskattad verksamhet inom gestaltad livsmiljö. Men för att ArkDes ska kunna fullgöra sitt uppdrag fullt ut krävs att myndigheten utvecklar verksamheten inom vissa områden, till exempel samlingsförvaltningen. Vi föreslår också att regeringen förtydligar och förenklar myndighetens instruktionsenliga uppdrag.

Vi bedömer att ArkDes ledning kan stärka sin styrning och uppföljning utifrån myndighetens uppgifter och uppdrag. Myndigheten behöver också utveckla interna rutiner för hur verksamheten genomförs. ArkDes behöver även förbättra sin förvaltningskultur – vilket är en viktig beståndsdel i arbetet med att utveckla interna processer och rutiner. Regeringen har i februari 2024 krävt att ArkDes särskilt ska återrapportera vissa åtgärder. Det gäller åtgärder som myndigheten vidtar eller avser att vidta för att stärka intern styrning och kontroll, god förvaltningskultur samt arbetsmiljö. Myndigheten ska rapportera till regeringen i juni 2023 och februari 2024.

Myndigheten behöver i högre grad prioritera sitt arbete med intern styrning och kontroll samt förvaltningskulturen. Det följer av att svagheter inom dessa områden riskerar att försämra effektiviteten och rättssäkerheten i verksamheten. ArkDes är en liten myndighet, vilket vi har tagit hänsyn till när vi har bedömt deras interna styrning och uppföljning. Samtidigt kan vi konstatera att ArkDes arbete med intern styrning och kontroll inte är lika utvecklat som hos andra myndigheter som vi har granskat inom ramen för våra myndighetsanalyser, bland annat inom kulturområdet.

ArkDes har också under lång tid haft hög personalomsättning och brister i arbetsmiljön. Vi bedömer att förbättringar på dessa områden kan stärka kontinuiteten i verksamheten. Det är viktigt, eftersom vi har sett många tecken på att dessa brister har gjort verksamheten sårbar under lång tid.

1.2 Verksamheten ger uppskattade resultat men kan utvecklas i delar

ArkDes har en varierad publik verksamhet som riktar sig till olika målgrupper. De tillfälliga utställningarna har utvecklats positivt sedan tiden före 2018, vilket bland annat syns i att utställningar fått internationellt genomslag. Den positiva utvecklingen av kvaliteten i de tillfälliga utställningarna bekräftas också i många av våra intervjuer. ArkDes arbetar för att ta fram en ny basutställning baserad på sina samlingar som ska öppna 2024.

Men förvaltningen av ArkDes samlingar är eftersatt sedan länge. Katalogiseringsgraden är låg, digitaliseringsgraden likaså och det finns utmaningar med att hitta lämpliga magasin. Myndigheten arbetar för att utveckla och etablera mer systematik i samlingsförvaltningen. När det gäller ArkDes insatser inom gestaltad livsmiljö fungerar samverkan med andra myndigheter väl, men vi bedömer att det finns utrymme för förbättring i andra delar. Myndigheten arbetar exempelvis för att utveckla sin samverkan regionalt.

1.2.1 Utställningarna har utvecklats positivt

Vår samlade bild är att kvaliteten i ArkDes tillfälliga utställningar är hög och att den har blivit högre efter att myndigheten valde att prioritera utställningsverksamheten från 2018 och framåt. Flera av ArkDes tillfälliga utställningar har blivit erkända både nationellt och internationellt. Det har bland annat resulterat i utlån av innehåll från utställningar och att en publikation som togs fram som del av Sigurd Lewerentz-utställningen belönades med Svenska Designpriset 2021.

ArkDes har större och fler utställningar som fokuserar på arkitektur, än som fokuserar på design. Det beror delvis på att myndighetens samlingar endast omfattar arkitektur. Men även utställningar som fokuserar på design har spridits internationellt.

ArkDes bedömer att den nuvarande basutställningen behöver förnyas, eftersom den i mycket begränsad utsträckning visar myndighetens samlingar. I arbetet med att ta fram utställningen ingår även att katalogisera och digitalisera delar av samlingarna.

ArkDes har också en utvecklad besöksverksamhet som riktar sig såväl till skolor och allmänheten i alla åldrar som till yrkesverksamma inom arkitektur, form och design. ArkDes egna besöksundersökningar är inte utformade på ett sätt som ger underlag för att bedöma kvaliteten i denna verksamhet.

1.2.2 Det finns utmaningar i samlingsförvaltningen

Förvaltningen av myndighetens samlingar har varit eftersatt under en lång tid. Det finns brister i förvaringen av objekt, katalogiseringsgraden är låg och digitaliseringsgraden ännu lägre.

Det är positivt att ArkDes tog fram en policy för samlingsförvaltningen 2022, vilket myndigheten tidigare har saknat. Myndigheten har även börjat att gå igenom samlingarna i samband med arbetet inför den nya basutställningen, vilket vi bedömer kan bidra till att öka katalogiseringsgraden. ArkDes har tidigare inte följt upp katalogiseringsgraden, men redovisar sedan 2022 uppgifter om detta i sin årsredovisning.

Det råder brist på lämpliga magasin, vilket är en extern faktor som försvårar ArkDes samlingsförvaltning. Svårigheterna begränsar både möjligheten att förvärva nytt material till samlingarna och tillgängligheten till samlingarna för forskning. Detta kan bland annat göra det svårt att bygga upp kunskap inom området.

1.2.3 Uppskattade insatser för gestaltad livsmiljö

Utöver museiverksamheten har ArkDes i uppgift att verka för att det riksdagsbundna målet för arkitektur, form och design uppnås. I detta arbete har ArkDes en etablerad samverkan med Boverket, som samordnar arbetet, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd. ArkDes är en uppskattad samverkanspart och bidrar i sin roll som offentlig arena och med sin kompetens inom kommunikation. Myndigheterna har samverkat om informations- och utbildningsinsatser och deltar i varandras nätverk för att nå ut regionalt och lokalt.

Under 2022 har ArkDes byggt upp ett nytt nätverk med representanter för Sveriges regioner för att kartlägga behov, utveckla insatser och stärka utbytet inom området gestaltad livsmiljö. Tidigare har den regionala samverkan varit begränsad.

En del av myndighetens verksamhet inom gestaltad livsmiljö är forsknings- och utvecklingsinsatser. ArkDes kallar dessa insatser för praktisknära forskning, och de är över lag uppskattade av bland annat flera kommuner som deltagit i dem. Insatserna genomförs dels i samverkan med andra, dels genom att ArkDes fördelar medel till andras insatser.

Andra aktörer upplever att den årliga uppföljningen av genomslaget för politiken för gestaltad livsmiljö som ArkDes tar fram har ett värde som underlag för information och diskussion. ArkDes har utvecklat rapporten något över tid, men den är fortfarande inte någon systematisk uppföljning som gör det möjligt att följa genomslaget av politiken över tid.

Myndigheten har som ambition att låta myndighetens verksamhet inom gestaltad livsmiljö få större utrymme i utställningslokalerna, vilket bättre ska spegla bredden i myndighetens uppdrag. Detta och den redan nämnda basutställningen är två av flera delar som ArkDes för närvarande arbetar med för att förbättra myndighetens resultat.

1.3 Intern styrning och kontroll behöver prioriteras

Statskontorets förslag till myndigheten:

Statskontoret föreslår följande för att förbättra förutsättningarna för intern styrning samt för att förtydliga hur verksamheten bidrar till att uppfylla myndighetens uppdrag:

- ArkDes bör i högre grad klargöra sin tolkning av uppdraget i verksamhetsplanen eller i en mer övergripande strategi och använda den för att styra och följa upp verksamheten.
- ArkDes bör operationalisera hela sitt uppdrag i mål och i mer konkreta delmål för verksamhetens olika delar för att öka möjligheten att följa upp resultat och för att göra verksamheten mer transparent.
- ArkDes bör arbeta kontinuerligt för att göra mål och prioriteringar kända för alla som arbetar i verksamheten.
- ArkDes bör förbättra den ekonomiska planeringen för att i högre grad kunna se och hantera risker samt ge bättre förutsättningar att göra prioriteringar.

Statskontoret föreslår följande för att säkerställa att ArkDes använder sina anslag korrekt:

- ArkDes bör säkerställa att medel som myndigheten disponerar för forsknings- och utvecklingsinsatser i regleringsbrevet används i enlighet med de villkor som regeringen har specificerat för anslaget.

Statskontorets förslag till regeringen:

- Regeringen bör följa upp att ArkDes använder de medel som myndigheten disponerar för forsknings- och utvecklingsinsatser i regleringsbrevet i enlighet med de villkor som regeringen har specificerat för anslaget.

ArkDes arbetar för närvarande med ett myndighetsövergripande utvecklingsarbete, ArkDes 2024. Myndigheten ska utveckla en ny museimiljö och basutställning samt se till att besökarnas upplevelse i högre grad speglar bredden i myndighetens uppdrag. I arbetet med ArkDes 2024 har myndigheten också börjat utveckla centrala och myndighetsövergripande styrprocesser, som exempelvis planering och uppföljning av verksamheten samt den interna budgetprocessen.

Myndighetens arbete med att utveckla sin interna styrning och kontroll har gett vissa resultat, men vi anser att myndigheten i högre grad behöver prioritera det arbetet. Vi bedömer att myndigheten på ett tydligare sätt behöver tolka och operationalisera sina uppgifter och uppdrag. En sådan operationalisering bör sedan ligga till grund för mål och mer konkreta delmål som ger förutsättningar för att styra verksamheten och följa upp resultat.

Som ett led i arbetet med att förbättra den interna styrningen och kontrollen behöver myndigheten säkerställa att de använder de medel som de disponerar för forsknings- och utvecklingsinsatser i enlighet med de villkor som anges i regleringsbrevet. När det gäller myndighetens ekonomiska planering bedömer vi att myndigheten i större utsträckning behöver ta hänsyn till risker. Det gäller särskilt risker som uppkommer i arbetet med ArkDes 2024. Syftet med att ta hänsyn till riskerna är att säkerställa goda förutsättningar att göra avvägningar och omprioriteringar i arbetet med att genomföra ArkDes 2024. Det möjliggör också för myndigheten att minimera riskerna att ArkDes 2024 försämrar myndighetens ekonomi efter att den nya museimiljön är färdig.

1.3.1 Öka möjligheten att styra verksamheten och följa upp resultat

I ArkDes uppdrag ingår uppgifter som inte är museiverksamhet, vilket leder till en mer varierad verksamhet än vad som finns vid mer renodlade museimyndigheter. Detta gör det särskilt viktigt att ArkDes tydligt tolkar och operationaliserar uppdraget, inte minst genom att bryta ner det i mål och delmål för verksamheten. ArkDes tolkning och operationalisering av sitt instruktionsenliga uppdrag finns i dag spridd över olika styrdokument. Men myndigheten saknar en heltäckande, samlad tolkning och nedbrytning av uppdraget som genom-syrar centrala styrdokument, inte minst verksamhetsplanen.

Verksamhetsplanen, eller något annat strategiskt inriktningsdokument, behöver också användas mer aktivt som ett verktyg för ledningens operationalisering av uppgifter och uppdrag. Ett sådant dokument kan då säkerställa att alla uppgifter tas om hand och gör det möjligt att i högre grad kunna redovisa resultaten av verksamheten.

Vi bedömer att en liten verksamhet som ArkDes inte bör överarbeta interna processer för planering och uppföljning, eftersom det kan göra verksamheten tungrodd i stället för effektiv. Men i ArkDes fall gör den sammantagna otydligheten i de centrala

styrdokumenten att de behöver utveckla styrkedjan. En sådan utveckling kan öka effektiviteten och transparensen i verksamheten. En sammanställd och överblickbar operationalisering av uppdraget inklusive mål och delmål för verksamheten ger förutsättningar för insyn i verksamheten och för personal att tydligt se vad verksamheten vill uppnå. En effektiv verksamhet kräver att hela organisationen vet vad de ska göra för att bidra till uppdraget. Det räcker inte med att det huvudsakligen är ledningen som har den överblicken.

ArkDes arbetsordning är det styrdokument som i högst grad tydliggör ArkDes sammanhållna nedbrytning av uppdraget. Men där framgår inte hur alla uppgifter i instruktionen tas om hand. Framför allt är det tydligt hur myndigheten arbetar med uppgiften att vara nationell mötesplats för aktörerna inom området.

Vi bedömer att ArkDes verksamhetsplan för 2023–2024 har utvecklats, men att det finns ytterligare möjlighet till förbättring. Både verksamhetsplanen för 2021–2022 samt den för 2023–2024 är inriktade mot ArkDes 2024 och innehåller mål som är visionära. Många på ArkDes förstår vad myndigheten vill åstadkomma på ett visionärt plan genom ArkDes 2024, men vi kan konstatera att flera inte kan se hur myndigheten ska nå dit. Ledningen har därmed inte i tillräcklig utsträckning klargjort hur verksamheten behöver arbeta för att nå sina mål. Det är också svårt att se hur myndigheten ska kunna bedöma om den har nått sina mål eftersom arbetet med att följa upp verksamhetens resultat är begränsat och målen är övergripande.

Myndighetens interna mål finns i olika dokument. Några av dessa är beslutade styrdokument, men interna mål förekommer även i andra typer av dokument. Vi bedömer att mål som framgår i andra sammanhang har en oklar status i verksamheten. När det gäller verksamhetsplanerna innehåller den för 2023–2024 övergripande mål medan det inte framgår tydligt i verksamhetsplanen för 2021–2022 vad som var verksamhetens mål. Verksamhetsplanen för 2023–2024 har också något mer utförliga hänvisningar till myndighetens uppgifter och uppdrag än föregående verksamhetsplan.

En tydligare operationalisering av uppdraget behöver innehålla mer konkreta mål. Vagheter i den interna styrkedjan har gjort att myndigheten har en otydlig målstyrning. Detta begränsar både myndighetens, regeringens och externa aktörers förutsättningar att bedöma verksamhetens resultat. Det gäller bland annat styrningen av hur myndigheten använder medel för forsknings- och utvecklingsinsatser för gestaltad livsmiljö, som i delar är otydlig. En tydligare operationalisering av uppdraget skulle göra grunden till resursfördelning inom olika delar av verksamheten mer transparent.

1.3.2 Anslag för forskning och utveckling används även till annat

Inom ramen för forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö har ArkDes finansierat projekt för att ta fram nya arbetsformer i samverkan med kommuner och andra aktörer. ArkDes har även lett projekt som har finansierats externt, exempelvis av Verket för innovationssystem (Vinnova). Aktörer som ArkDes samverkar med uppskattar till största del myndighetens insatser inom ramen för forskningsfunktionen.

ArkDes finansierar all verksamhet vid enheten Think Tank med anslaget för forskningsfunktionen. Think Tank genomför även andra insatser för gestaltad livsmiljö än de som direkt rör forsknings- och utvecklingsinsatser. Det handlar om den instruktionsenliga uppgiften att följa upp genomslaget av politiken för gestaltad livsmiljö och instruktionsenliga uppgifter om samverkan som inte direkt rör forsknings- och utvecklingsinsatser. Därmed bedömer vi att ArkDes har använt anslaget för forskningsfunktionen även för andra insatser för gestaltad livsmiljö än vad anslaget är avsett för. ArkDes har tolkat villkoren för att använda anslaget annorlunda än Statskontoret. Vi bedömer att ArkDes skulle ha kunnat använda anslaget för forskningsfunktionen på ett mer ändamålsenligt sätt, och finansiera sådant som inte är forsknings- och utvecklingsinsatser med sitt förvaltningsanslag eller på något annat sätt.

Vi uppfattar att regeringens återrapporteringskrav i regleringsbrevet är tydliga. Men eftersom ArkDes använder delar av medlen på ett annat sätt än vad som anges i villkoren för anslaget går användningen inte helt att redovisa utifrån återrapporteringskraven.

ArkDes har i sitt budgetunderlag till regeringen för 2024–2026 äskat en dubblering av anslaget för forskningsfunktionen till tio miljoner kronor per år. Vi bedömer att ArkDes i första hand bör säkerställa att anslaget för forskningsfunktionen används i enlighet med de villkor som regeringen har angett i regleringsbrevet. Vi bedömer också att regeringen behöver följa upp att ArkDes använder medlen för de ändamål som de är avsedda för.

1.3.3 Förbättra den ekonomiska planeringen och ta hänsyn till risker

ArkDes ombyggnation och satsning på en ny museimiljö medför en ekonomisk risk som bör få större utrymme i myndighetens planering och redovisning till regeringen. Satsningen kommer att öka kostnaderna för amortering och räntor, eftersom den delvis finansieras med lån.

Kostnaderna för ArkDes lokaler kommer att öka men det är oklart om de kommer att öka till följd av hyreshöjningar i samband med ombyggnationen. Vi har fått olika uppgifter när det gäller om ombyggnationen kommer att medföra hyreshöjningar eller inte, vilket vi tolkar som att detta ännu inte är klarlagt. Myndigheten har ännu inte förhandlat med hyresvärden, Statens fastighetsverk. Sådana förhandlingar inleds våren 2023, och då kan uppskattningar om hyreshöjningar bli aktuella.

Myndigheten har redan prioriterat om i verksamheten för ArkDes 2024, och det är sannolikt att de kommer att göra det fler gånger. Den ekonomiska risk som myndigheten tar kan leda till att myndigheten behöver prioritera om i verksamheten även efter att museimiljön är färdigställd.

Myndigheten behöver i högre grad planera för eventuella omprioriteringar i verksamheten och redogöra för dem för regeringen. Myndigheten behöver då redogöra för vilka delar av verksamheten som kan bli aktuella för omprioriteringar. Vår bild är att myndigheten är mindre villig att prioritera ned utställningsverksamhet än någon annan del av verksamheten.

Vi ser att det finns en ekonomisk risk eftersom ArkDes internt inte har en fullständig samsyn om finansieringen av alla projekt som ska leda till ArkDes 2024. Bland annat finns det som sagt olika uppfattningar när det gäller om ombyggnationen kommer att leda till en hyreshöjning, eller inte. Baserat på underlag från myndigheten går det inte att uppskatta hur stor risken för hyreshöjningar är. ArkDes redogör varken för ökade kostnader för lokalerna eller för risken för en eventuell hyreshöjning i sina ekonomiska underlag inför ArkDes 2024. Det gäller både interna underlag och underlag till regeringen. Myndigheten har också sänkt ambitionerna när det gäller sponsring, men har inte beskrivit hur det påverkar den planerade finansieringen av ArkDes 2024.

1.4 Förvaltningskulturen behöver stärkas

Statskontorets förslag till myndigheten:

- ArkDes bör tydliggöra den interna beslutsstrukturen genom att justera myndighetens arbetsordning och delegationsordning och sedan arbeta i enlighet med dem.
- ArkDes bör säkerställa att myndigheten genomför sitt uppdrag effektivt och i enlighet med de regler som gäller genom att ta fram eller uppdatera och implementera styrdokument och interna rutiner för hur verksamheten ska utföras.
- ArkDes bör inkludera ledning och personal i att aktivt tolka vad den statliga värdegrunden innebär för verksamheten, förankra tolkningen i hela myndigheten och ta vara på lärdomar för att använda dem i ett systematiskt arbete för att stärka förvaltningskulturen, inklusive den interna styrningen och kontrollen.
- ArkDes bör sätta uppföljningsbara mål för utvecklingen av intern styrning och kontroll samt arbetet för en god förvaltningskultur för att säkra uthållighet i arbetet.
- I sin redovisning till regeringen i februari 2024 bör ArkDes redogöra för hur de åtgärder som myndigheten vidtar för att säkra intern styrning och kontroll samt god förvaltningskultur ska bibehållas och vidareutvecklas.

En god förvaltningskultur består av samspel mellan den formella styrningen och organiseringen samt den interna och specifika kultur som finns i en verksamhet. Till den formella styrningen hör hur myndigheten arbetar med att ta fram och implementera styrdokument. Till verksamhetens kultur hör sådant som hur ledning och personal förhåller sig till det som är formellt beslutat samt hur ledning och personal sedan agerar utifrån det.

Det finns en rad faktorer som är centrala i myndigheters arbete för en god förvaltningskultur.¹ Intern styrning och samsyn om uppdraget är viktiga faktorer. Dessa kan ArkDes arbeta med genom att prioritera insatser för att utveckla den interna styrningen och kontrollen. Ledarskap och medarbetarskap samt utbildning och fortbildning är andra faktorer som är viktiga att arbeta med för att stärka förvaltningskulturen. ArkDes behöver adressera alla dessa faktorer i sin verksamhet i arbetet med att säkerställa en god förvaltningskultur.

Vi bedömer att ArkDes verksamhet i flera avseenden är skör och att myndigheten behöver prioritera att etablera en intern struktur som är mer hållbar över tid än vad som är fallet i dag. Ett led i det är att tydliggöra den interna beslutsstrukturen. Den behöver stämma överens med författningens krav på hur myndigheter ska fungera. Myndigheten behöver också förbättra sina interna rutiner för att säkra ett effektivt arbete, eftersom förankrade rutiner kan minska risken för osäkerhet i hur verksamheten bör genomföras.

Hur ledning och personal förhåller sig till beslutade rutiner är också av betydelse och därför behöver myndigheten stärka den interna kulturen. Det kan myndigheten bland annat göra genom att öka den generella kunskapen om de rättsliga ramarna för verksamheten. Myndigheten behöver inkludera ledning och personal i samtal om den statliga värdegrunden och hur den kan tolkas. Lärdomar från dessa samtal kan med fördel nyttjas när myndigheten vidareutvecklar sitt arbete med den interna styrningen och kontrollen.

1.4.1 Tydliggör beslutsstrukturen

Myndigheten har en ny arbetsordning sedan hösten 2022. I våra intervjuer framgår att arbetsordningen har förtydligat ansvarsförhållanden internt, vilket är positivt. Det finns de vid myndigheten som uppfattar att beslutsfattandet är effektivt, men det finns också de som uppfattar att det interna beslutsfattandet är otydligt.

Vissa bestämmelser i myndighetens arbetsordning och delegationsordning går inte att förena med bestämmelserna i myndighetsförordningen (2007:515). Vi anser att det bidrar till att beslutsfattandet är otydligt. Vi anser att myndigheten behöver justera båda dessa styrdokument för att klargöra beslutsstrukturen samt göra att arbetsordning och delegationsordning inte säger emot de regler som gäller.

¹ Statskontoret (2021). *God förvaltningskultur i praktiken*. Om offentlig sektor.

Myndigheten kan också på ett mer genomgripande sätt fortsätta att tydliggöra vilka beslut som fattas av vem och när. Vi bedömer att sådana förtydliganden skulle göra verksamheten mer effektiv och transparent. Myndighetens projektorganisation skulle till exempel kunna fungera mer effektivt om myndigheten skulle klargöra vem som fattar beslut om vad och när samt hur ansvar och mandat är fördelat i projekten.

1.4.2 Förbättra rutinerna för att säkra effektivt arbete enligt gällande rätt

Det finns svagheter i myndighetens interna styrning och kontroll. Det medför särskilda risker för att verksamheten inte bedrivs effektivt och enligt gällande rätt. Bland annat finns det styrdokument på myndigheten som har oklar status, vilket leder till onödiga missförstånd och merarbete, vilket inte är effektivt. Vår bild är också att myndigheten har prioriterat ned att styra och organisera verksamheten utifrån beslutade styrdokument. Samtidigt har myndighetens administrativa funktioner haft dåliga förutsättningar att ta ansvar för sina områden. Sammantaget ökar detta riskerna för avsteg från de regler som gäller. Vi anser också att verksamheten kan bli mer effektiv med tydligare rutiner, även om det måste vägas mot att verksamheten inte ska bli för tungrodd.

Vår analys visar att det finns en osäkerhet i myndigheten kring vilka styrdokument och rutiner som faktiskt ska följas inom vissa områden. Exempelvis har myndigheten vaga och underutvecklade rutiner för rekrytering och anskaffning. De som vi har intervjuat beskriver att detta exempelvis kan leda till att myndigheten betalar fakturor till leverantörer utan att det finns något avtal. Den typen av situationer leder till frustration och oro i delar av verksamheten och leder också till onödigt merarbete för den administrativa personalen. Vi anser att det är ett ineffektivt sätt att använda personella resurser. Det försämrar också delar av personalens arbetsmiljö. Vår samlade bild är därför att myndigheten behöver förbättra sina interna rutiner. Arbetsätten i dag leder till att myndigheten använder sina resurser ineffektivt, i form av tid från personal. De medför också risk för oönskade avsteg från såväl myndighetens egna rutiner som från de regler som gäller.

ArkDes personalomsättning är ytterligare en faktor som gör det angeläget för myndigheten att etablera en tydligare intern struktur i form av processer och rutiner. Vi menar här allt ifrån processer och rutiner för verksamhetsplanering och projektarbete till mer administrativa rutiner, som till exempel för rekrytering och anskaffning. Väl förankrade processer och rutiner kan bidra till kontinuitet i verksamheten genom att de kan vara en ledstång för såväl nya som äldre medarbetare. På sikt kan det göra myndigheten mer effektiv och ge bättre resultat, bland annat genom att personalen inte behöver ägna tid åt att reda ut hur olika arbetsmoment ska genomföras. Det är också viktigt att myndigheten fullföljer att implementera det systematiska arbetsmiljöarbetet och de rutiner som ingår i det. Syftet är att förbättra arbetsmiljön för myndighetens personal – vilket kan vara ett led i att komma till rätta med personalomsättningen.

1.4.3 Ledarskapet har central betydelse för kulturen

En myndighetsledning har en viktig normerande roll i arbetet för en god förvaltningskultur.² Myndighetsledningens agerande visar vilka beteenden som är acceptabla i verksamheten. Vi bedömer att ArkDes ledning tydligt behöver förmedla vikten av att verksamheten uppfyller de krav som finns på myndigheter. Det är en förutsättning för att kunna säkerställa en god förvaltningskultur. Ledningen kan genom sin normerande roll öka både tydligheten i och acceptansen för den interna styrningen.

Vår analys visar att ledningen på flera sätt kan bidra till att stärka förvaltningskulturen på ArkDes. Ledningen kan fördela ansvaret mellan överintendenten och verksamhetschefen så att överintendenten i högre grad än i dag kan ta ansvar för sådant som ingår i dennes ansvar som enrådlig myndighetschef. En myndighetschef har till exempel genom sitt arbete med intern styrning och kontroll en särskilt viktig roll i att se till att myndigheten har en god förvaltningskultur.

1.4.4 Öka kunskapen om de rättsliga ramarna

Statskontoret har tidigare konstaterat att myndigheter behöver förstå de rättsliga ramarna för verksamheten. Det kan ske genom att en myndighet tolkar den statliga värdegrunden utifrån sitt uppdrag. Ledningen behöver involvera både chefer och medarbetare i denna tolkning för att säkerställa att principerna i värdegrunden förankras och att tolkningen blir så verksamhetsanpassad som möjligt.

Den interna mötesstruktur som ArkDes etablerade hösten 2022 ger goda förutsättningar för den här typen av samtal. Det är då viktigt att ta tillvara kompetens och erfarenhet från alla och att samtalen främjar öppenhet från både ledning, medarbetare och chefer. Vi bedömer att myndigheten särskilt behöver dra nytta av den administrativa enhetens perspektiv och kompetens i arbetet. Enheten ansvarar nämligen för och har kompetens inom områden som gör att personalen har andra perspektiv på verksamheten än vad kärnverksamheten har.

Vår analys visar att kunskapen om krav på statliga verksamheter och vad det innebär att arbeta i staten är låg inom myndigheten. Därför kan kunskapshöjande insatser främja myndighetens förvaltningskultur och vi anser att det är positivt att myndigheten planerar för utbildningsinsatser. Det behövs kunskapshöjande insatser för såväl ledning som medarbetare. Ledning och chefer behöver också själva ta ett större ansvar i att agera som goda exempel när det gäller att använda interna styrdokument.

Vi har uppfattat att kulturen i ArkDes verksamhet bär på vissa risker, vilket stärker vår bild av att myndigheten bör arbeta aktivt med interna samtal om den statliga värdegrunden. Det kan leda till att all personal får kännedom om värdegrundens principer. Lärdomar och resultat från samtalen kan vara nyttiga underlag för det myndighets-interna arbetet med att utveckla en god förvaltningskultur. Exempel på risker i ArkDes förhållningssätt och de arbetssätt som finns vid myndigheten framkommer i

² Statskontoret (2017). *Ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur i staten*. Om offentlig sektor.

personalens beskrivningar av hur verksamheten genomförs. Vår bild är att man hittar informella lösningar på problem och att det i myndigheten inte är ovanligt med avsteg från interna rutiner. Vår bild är också att myndighetens tydliga fokus på att nå resultat i verksamheten föder en kultur där de hellre löser saker snabbt än på rätt sätt. Därtill förmedlar vissa att det finns en rädsla för att uttrycka vad de tycker i olika frågor, vilket är ett tecken på att det kan finnas en tystnadskultur.

1.4.5 Sätt mål för det interna arbetet och redovisa dem för regeringen

ArkDes har en intern struktur som är skör och myndigheten ligger ännu i startgroparna för att etablera processer och rutiner som gör att verksamheten kan bli mer hållbar över tid. Vi kan konstatera att många anser att en ny intern mötesstruktur och arbetsordning har förtydligat ansvar och mandat. Det är ett steg i rätt riktning, men de steg som myndigheten har tagit är enligt vår bedömning inte tillräckliga för att myndighetens verksamhet och organisation ska nå en stabilitet som är hållbar på längre sikt.

ArkDes behöver fortfarande etablera grundläggande strukturer i verksamheten, bland annat strukturer för intern styrning och kontroll. Till den grundläggande strukturen hör också att tydliggöra hur beslut ska fattas. Vi ser att detta är något som behövs vid alla myndigheter. De mer formaliserade aspekterna av förvaltningskulturen, som intern styrning och kontroll och beslutsfattande, behöver också understödjas av att ledning, chefer och medarbetare har förhållningssätt och ageranden som främjar en intern struktur som är hållbar över tid.

Vi bedömer att myndigheten kan sätta upp mål för arbetet med att etablera en god intern styrning och kontroll samt en god förvaltningskultur. Sådana mål kan gälla för flera års sikt och syfta till att myndigheten vidmakthåller arbetet med att etablera en ändamålsenlig intern styrning och kontroll. Målen syftar också till att myndigheten får långsiktigt genomslag för arbetet med att säkerställa en god förvaltningskultur i stort. Förslagsvis kan sådana mål ingå i myndighetens redovisning till regeringen i februari 2024 som gäller intern styrning och kontroll samt arbetsmiljö. Målen kan även omfatta arbetsmiljöarbetet. Ett viktigt syfte med målen skulle vara att signalera för hela myndigheten att ledningen prioriterar insatser för att stärka det interna arbetet. Vi bedömer att detta kan öka förutsättningarna för att nå önskvärda resultat på lång sikt. Myndigheten bör se arbetet som ett led i att säkerställa en mer effektiv verksamhet, inte något som hindrar myndigheten från att förbättra kärnverksamhetens resultat.

1.5 Uppdraget går att förenkla och förtydliga

Statskontorets förslag till regeringen:

- Regeringen bör klargöra i myndighetens instruktion hur uppgiften att vara en nationell mötesplats förhåller sig till övriga uppgifter i instruktionen, och särskilt uppgiften att verka för att målet för arkitektur, formgivning och design uppnås.
- Regeringen bör klargöra i myndighetens instruktion att ArkDes bedriver museiverksamhet.
- Regeringen bör överväga att ge uppgiften att följa upp genomslaget för politiken för gestaltad livsmiljö till en annan myndighet.

ArkDes har uppgifter av olika karaktär. Vissa uppgifter är sådana som vanligen ingår i museimyndigheters instruktion, medan andra uppgifter är av annat slag. Det är många myndigheter som har ett mångfacetterat uppdrag med en bred instruktion. Dessa myndigheter behöver bryta ned uppdraget i mål för verksamheten, vilket vi också ser att ArkDes behöver göra i en högre utsträckning än vad de gör i dag.

ArkDes har samtidigt en mindre tydlig instruktion än andra museimyndigheter, inte minst för att gränserna mellan olika uppgifter är otydlig. Vi anser att regeringen kan förenkla instruktionen och på så sätt göra den tydligare. Det skulle underlätta myndighetens tolkning och operationalisering av uppdraget men också regeringens styrning av myndigheten. Myndigheten är förhållandevis liten men har ett uppdrag som väcker förväntningar från många intressenter. Därför bör regeringen i möjligaste mån vara tydlig i sin styrning och inte sända för många styrsignaler.

Våra förslag gäller små förtydliganden av instruktionen, förutom förslaget om att överväga att ge uppgiften att följa upp genomslaget av politiken för gestaltad livsmiljö till en annan myndighet. Dessa förslag är främst avsedda att förtydliga uppdraget, och inte att förändra det väsentligt i sak. Vi vill betona att våra förslag om förtydliganden i instruktionen inte är avsedda att begränsa möjligheterna för ArkDes att arbeta för att ta tillvara synergier mellan museiverksamheten och andra uppgifter.

1.5.1 Uppgifter i instruktionen kan förtydligas

Vi har bland annat jämfört ArkDes instruktion med andra myndigheters. Jämförelsen och vår övriga analys av ArkDes verksamhet visar att instruktionen är otydlig i vissa delar. Därför anser vi att regeringen både kan förenkla formuleringen av instruktionen och göra den tydligare.

Portalparagrafen i instruktionen innehåller flera uppgifter, men det är inte tydligt vilka som är huvuduppgifter eller hur de förhåller sig till varandra. Det framgår inte av myndighetens instruktion om och i så fall hur uppgiften att vara en mötesplats och uppgiften att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås hör samman. Det är inte heller klart hur dessa uppgifter relaterar till museiuppgifterna. Vi bedömer

att en mötesplats för aktörer inom ett specifikt område är något annat än att bedriva verksamhet som ska vara en angelägenhet för alla människor i samhället, vilket står i instruktionens första paragraf. Vår analys visar också att det har varit svårt för myndigheten att operationalisera uppgiften att vara en mötesplats. Regeringen kan därmed förtydliga om, och i så fall hur, uppgiften att vara en mötesplats relaterar till övriga uppgifter.

Vi anser att gränserna mellan olika uppgifter i ArkDes instruktion är otydligare än i andra museimyndigheters instruktioner. De riskerar därför att överlappa varandra. Det gäller till exempel uppgiften att vara en nationell mötesplats för aktörer inom sitt område, uppgiften att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås, samt uppgiften att driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk och debatterande verksamhet.

ArkDes har museiverksamhet, men det framgår inte lika tydligt i ArkDes instruktion som i andra museimyndigheters instruktioner. Vi rekommenderar att regeringen anger inom vilka områden ArkDes ska ha museiverksamhet genom att använda begreppet museiverksamhet i portalparagrafen i myndighetens instruktion.

1.5.2 Verksamheten är inte anpassad för att göra systematiska uppföljningar

Det är ovanligt att museimyndigheter har uppföljningsuppdrag. De årliga uppföljningar av genomslaget för politiken för gestaltad livsmiljö som ArkDes gör är uppskattade, bland annat för att de fungerar som underlag för diskussion. Men uppföljningarna gör det inte möjligt att göra systematiska jämförelser över tid och följa upp om eller hur målen för politiken uppfylls, även om ArkDes har arbetat för att utveckla rapporten. Vi bedömer att systematiska uppföljningar av måluppfyllelse skulle kräva en typ av kompetens som det är svårt för ArkDes att upprätthålla, med tanke på myndighetens övriga uppgifter och den kompetens dessa kräver. Myndigheten har under flera år också haft svårt att ta sig an uppföljningen, och det dröjde tills 2020 innan den första uppföljningen publicerades.

Om regeringen behöver en mer systematisk uppföljning av politiken för gestaltad livsmiljö föreslår vi därför att regeringen överväger om det finns någon annan myndighet som är bättre lämpad för uppgiften. Det bör i så fall vara en myndighet som har kompetens och erfarenhet av både systematisk uppföljning och av sakområdet.

1.6 Rapportens disposition

I följande kapitel presenterar vi underlaget för våra slutsatser och förslag. I kapitel 2 redogör vi för vår analys av ArkDes uppdrag samt hur ArkDes tar sig an uppdraget. Kapitel 3 innehåller vår analys av ArkDes resultat. I kapitel 4 redogör vi för vår analys av myndighetens ekonomi. Kapitel 5 innehåller vår analys av myndighetens interna styrning och organisering. Kapitel 6 innehåller vår analys av ledning, personal och arbetsmiljö.

2 Uppdrag och organisation

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av ArkDes uppdrag och hur myndigheten har valt att organisera sig för att utföra uppdraget. Vi redogör också för vår analys av vilka uppgifter och mål som styr ArkDes verksamhet, hur regeringens styrning av myndigheten har förändrats över tid, samt om styrningen är ändamålsenlig. I dessa analyser belyser vi även faktorer som är av särskild betydelse för verksamhetens resultat och effektivitet, samt faktorer som är viktiga att uppmärksamma för att ArkDes ska ha förutsättningar att fullgöra sina uppgifter framöver.

Analyserna baseras på dokumentstudier av bland annat lagar, förordningar, propositioner, regleringsbrev, samt interna dokument från ArkDes. Analyserna baseras också på intervjuer med företrädare för ArkDes och Kulturdepartementet.

2.1 Sammanfattande iakttagelser

- ArkDes uppdrag är i delar ovanligt jämfört med andra statliga museimyndigheter. Utöver att bedriva museiverksamhet ska ArkDes bland annat verka för att det riksdagsbundna målet för arkitektur, form och design uppnås samt följa upp genomslaget för den politiken. Myndigheten ska också vara en nationell mötesplats för aktörerna inom området.
- ArkDes särskiljer sig från de flesta övriga statliga museimyndigheterna när det gäller att samlingarna inte avspeglar hela myndighetens ämnesområde. Myndigheten ska verka inom såväl arkitektur som form och design, men samlingarna omfattar endast arkitektur.
- ArkDes uppdrag består av uppgifter av olika karaktär, vilket bland annat ger myndigheten omfattande och varierande målgrupper. Politiken för gestaltad livsmiljö är tvärssektoriell och komplex då många aktörer i olika sektorer påverkar resultaten på olika nivåer.
- ArkDes instruktion är otydlig i vissa avseenden. Det handlar exempelvis om hur uppgiften att vara en nationell mötesplats förhåller sig till uppgiften att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås respektive museiverksamheten. Det är inte heller lika tydligt i ArkDes instruktion att myndigheten ska bedriva museiverksamhet som det är i andra museimyndigheters instruktioner.
- ArkDes ledning tolkar myndighetens uppdrag som två spår, museiverksamheten och verksamhet som rör gestaltad livsmiljö. De arbetar för att dessa spår ska berika varandra. Men vi kan inte se att myndigheten har tydliggjort en helhetlig tolkning och operationalisering av alla uppgifter, vilket gör det svårt att urskilja en samlad bild av hur myndigheten arbetar med uppdragets olika delar.

- ArkDes har förändrat sin organisation för att förtydliga ansvarsfördelningen i verksamheten och för att ge bättre förutsättningar att arbeta med myndighetens uppdrag.

2.2 Uppgifter av olika slag i myndighetens instruktion

ArkDes ska stärka kunskapen om och främja intresset för arkitekturens, formens och designens värden och betydelse för individen och för samhällsutvecklingen.

Myndighetens verksamhet ska vara en angelägenhet för alla människor i samhället.

Myndigheten ska också vara en nationell mötesplats för aktörer inom sitt område.

Myndigheten ska driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk och debatterande verksamhet för att stärka arkitekturens, formens och designens ställning i samhället. Därutöver ska myndigheten verka för att de mål som riksdagen har fastställt för arkitektur, form och design uppnås. Myndigheten ska också följa upp politikens genomslag på området och vid behov föreslå åtgärder för att stärka måluppfyllelsen.³

Regeringen gav den nuvarande sammansättningen av uppgifter till myndigheten genom en rad ändringar av myndighetens instruktion under perioden 2008–2015. Förändringarna gör att ArkDes instruktion delvis skiljer sig från andra museimyndigheter. Vi bedömer att det även finns vissa otydligheter i myndighetens instruktion som har bidragit till att det har varit svårt för myndigheten att tolka sitt uppdrag.

2.2.1 Vissa uppgifter i instruktionen avser museiverksamhet

ArkDes var tidigare ett arkitekturmuseum. Verksamheten har sedan den blev statlig 1978 haft uppgifter som är vanliga för museer, som till exempel samlingsförvaltning och utställningsverksamhet.⁴ Med uppgifter som är vanliga för museer avser vi sådana som framgår av museilagen (2017:563). ArkDes ska enligt sin instruktion vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika de samlingar som anförtrotts museet och hålla samlingarna tillgängliga för allmänheten.⁵

Det ingår i myndighetens publika verksamhet att driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk och debatterande verksamhet.⁶ Uppgiften att bedriva pedagogisk verksamhet har även många andra museimyndigheter. Däremot är det få andra museimyndigheter som ska bedriva debatterande verksamhet. Enbart Statens museer för världskultur har en likartad uppgift.⁷

³ 1 § förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

⁴ Förordningen (1978:245) med instruktion för arkitekturmuseet.

⁵ 3 § förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

⁶ 1 § förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

⁷ 3 § 3 förordningen (2007:1185) med instruktion för Statens museer för världskultur.

Till skillnad från många andra museimyndigheter klargör den första paragrafen i ArkDes instruktion inte uttryckligen att ArkDes ska bedriva museiverksamhet. Men det framgår att myndigheten ska driva och stödja utställningsverksamhet. Uppgifter som gäller myndighetens samlingsförvaltning framgår av den tredje paragrafen.⁸

ArkDes har vissa uppgifter som motsvarar uppgifter som flera andra museimyndigheter har. Men det varierar hur uppgifterna är uttryckta i de olika myndigheternas instruktioner.⁹ Sådana uppgifter är i ArkDes fall att myndigheten ska:

- samverka på nationell, regional och lokal nivå med andra berörda myndigheter, museer och enskilda aktörer, däribland det civila samhällets organisationer
- följa utvecklingen av arkitektur, form och design och verka för ökad kunskap grundad på forskning och samverkan med andra, exempelvis universitet och högskolor
- förmedla kunskap inom sitt verksamhetsområde.

Punkten om samverkan skiljer sig från andra museimyndigheter eftersom den pekar ut den regionala och den lokala nivån samt enskilda aktörer. Den andra punkten skiljer sig från många andra museimyndigheter eftersom myndigheten ska verka för ökad kunskap inom arkitektur, form och design och dessutom följa utvecklingen inom området. Punkten om att förmedla kunskap är densamma som för många andra museimyndigheter.

2.2.2 Museet blev ett centrum när andra uppgifter fördes in

Regeringen vidgade för ungefär tio år sedan myndighetens samlade uppdrag till att omfatta andra uppgifter än museiverksamhet. Arkitekturmuseet blev Statens centrum för arkitektur och design 2013.

Regeringen vidgade ämnesområdet för dåvarande Arkitekturmuseets verksamhet 2008 till att även omfatta formgivning och design.¹⁰ En följd av det är att ArkDes samlingar inte avspeglar myndighetens hela ämnesområde. Det särskiljer också ArkDes från andra museimyndigheter. ArkDes har samlingar inom arkitektur, men inte inom form och design, även om myndigheten ska bedriva utställningsverksamhet inom hela ämnesområdet. Statens samlingar av designföremål har olika karaktär och är i dag fördelade mellan olika institutioner, däribland Nationalmuseum.

⁸ 3 § förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

⁹ 2 § 1, 3, 4 förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

¹⁰ Förordning om ändring i förordningen (2007:1194) med instruktion för Arkitekturmuseet.

ArkDes har haft sin instruktionsenliga uppgift att vara en mötesplats för aktörer inom arkitektur, form och design sedan 2013. Tidigare hade myndigheten motsvarande uppdrag i sitt regleringsbrev. Åren 2010–2011 skulle myndigheten agera mötesplats för form och design.¹¹ Myndigheten skulle sedan vara en plattform för att bland annat prioritera, initiera och samordna insatser inom arkitektur, form och design 2012.¹²

Samtidigt som myndigheten fick den instruktionsenliga uppgiften att vara mötesplats för aktörerna inom området fick myndigheten också i uppgift att verka för att de mål som riksdagen har fastställt för arkitektur, form och design uppnås. Dessutom fick myndigheten i uppgift att följa upp politikens genomslag på området och vid behov föreslå åtgärder för att stärka måluppfyllelsen. De nuvarande målen föreslogs i propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* och beslutades av riksdagen 2018.

Nationellt mål för arkitektur, form och design

Arkitektur, form och design ska bidra till ett hållbart, jämlikt och mindre segregerat samhälle med omsorgsfullt gestaltade livsmiljöer, där alla ges goda förutsättningar att påverka utvecklingen av den gemensamma miljön. Det ska uppnås genom att:

- hållbarhet och kvalitet inte underställs kortsiktiga ekonomiska överväganden
- kunskap om arkitektur, form och design utvecklas och sprids
- det offentliga agerar förebildligt
- estetiska, konstnärliga och kulturhistoriska värden tas till vara och utvecklas
- miljöer gestaltas för att vara tillgängliga för alla
- samarbete och samverkan utvecklas inom landet och internationellt.

Källa: Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, s. 19.

2.2.3 ArkDes har uppgifter som är ovanliga för museimyndigheter

Sammansättningen av uppgifter i ArkDes instruktion gör att myndigheten tillhör en liten grupp statliga museimyndigheter som har ytterligare uppgifter förutom att bedriva museiverksamhet. Andra exempel är

- Statens historiska museer, som förutom museiverksamhet också bedriver arkeologisk uppdragsverksamhet
- Statens musikverk, som ska främja utvecklingen av ett professionellt musikliv inom elektronmusikens område och bedriva arkiv- och biblioteksverksamhet.

¹¹ *Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Arkitekturmuseet; Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Arkitekturmuseet.*

¹² *Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Arkitekturmuseet.*

Det är också ovanligt att en museimyndighet har i uppgift att verka för att ett mål inom ett politikområde uppnås, på det sätt som ArkDes har inom arkitektur, form och design. Särskilt uppgiften som handlar om att följa upp politikens genomslag och föreslå åtgärder är en form av uppgift som vanligen brukar ligga på myndigheter av andra slag.

Uppgiften att vara en mötesplats är också ovanlig. Det mötesplatsuppdrag som först fanns i Arkitekturmuseets regleringsbrev handlade bland annat om att främja och förmedla kunskap om arkitekturens, formens och designens betydelse i samhället och att etablera samverkan mellan olika aktörer.¹³ Det skulle myndigheten bland annat göra genom att producera utställningar om och vara ett kunskapscentrum för form- och designområdet.¹⁴ I instruktionen står nu uppgiften om att vara en nationell mötesplats i anslutning till att myndigheten ska driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk och debatterande verksamhet för att stärka arkitekturens, formens och designens ställning i samhället.

2.2.4 Instruktionen är i delar otydligt formulerad och har varit utmanande för myndigheten att tolka

Vi bedömer att ArkDes instruktion är otydlig i vissa delar, särskilt i jämförelse med andra myndigheters instruktion. Det framgår inte av myndighetens instruktion om och i så fall hur uppgiften att vara en mötesplats och uppgiften att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås, hör samman. Det är inte heller klart hur dessa uppgifter relaterar till museiuppgifterna. En mötesplats för aktörer inom ett specifikt område är enligt vår bedömning något annat än att bedriva sådan verksamhet som ska vara en angelägenhet för alla människor i samhället, vilket många museimyndigheter har i uppgift. Utformningen av ArkDes samlade uppdrag kan också leda till otydliga förväntningar från omvärlden.

I ArkDes instruktion framgår inte heller på ett tydligt och samlat sätt att myndigheten ska bedriva museiverksamhet. Det framgår av andra museimyndigheters instruktioner. I många museimyndigheters instruktioner är det också tydligare vilka ämnes- eller samlingsområden som museiverksamheten ska omfatta.

Enligt ArkDes ledning gör bredden i politikområdet gestaltad livsmiljö att det finns förväntningar i omvärlden på ArkDes roll som är svåra att möta. ArkDes har också upplevt att myndighetens uppdrag är otydligt, vilket bland annat resulterat i att vissa externa aktörer har haft synpunkter på ArkDes tolkning av uppdraget. Myndighetens ledning uppger att det i delar också har varit svårt för myndigheten att tolka sitt uppdrag. Det har bland annat handlat om vad uppdraget omfattar och hur de olika uppgifterna förhåller sig till varandra.

En utmaning för myndigheten har varit att designområdet är mångfacetterat. SVID:s och Svensk Forms rapport *Design som utvecklingskraft* framför synpunkter om att berörda statliga myndigheter, däribland ArkDes, inte i tillräcklig utsträckning tar hand

¹³ *Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Arkitekturmuseet.*

¹⁴ *Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Arkitekturmuseet.*

om designperspektivet i arbetet för gestaltad livsmiljö. Rapporten riktar samtidigt vissa invändningar mot att politiken för gestaltad livsmiljö endast omfattar designperspektivet i begränsad utsträckning.¹⁵

2.3 Regeringen har stärkt ArkDes insatser för gestaltad livsmiljö

ArkDes ska enligt sin instruktion verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås.¹⁶ Regeringen anser att ArkDes i egenskap av att vara en mötesplats är en viktig, sammanlänkande aktör inom området. Det framgår av propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö*.¹⁷ Regeringen har stärkt ArkDes arbete som rör gestaltad livsmiljö genom att tilldela medel för en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö. Regeringen har också gett myndigheten i uppdrag att göra en målgruppsanalys för arbetet för gestaltad livsmiljö.

2.3.1 ArkDes ska samverka och vara en länk mellan aktörer

ArkDes har i uppgift att vara en nationell mötesplats för aktörer inom sitt område och att samverka på nationell, regional och lokal nivå med andra berörda myndigheter, museer och enskilda aktörer, däribland det civila samhällets organisationer.¹⁸ Men det framgår inte hur den uppgiften förhåller sig till andra uppgifter (se 2.2.4).

Även propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* nämner ArkDes roll som mötesplats. Där framgår det att ArkDes genom att vara en mötesplats ska utgöra en viktig länk mellan olika aktörer.¹⁹ Myndigheten bör bidra med perspektiv som rör hela myndighetens ansvarsområde – inte minst form och design.

I propositionen beskriver regeringen bland annat att ArkDes bör samverka med andra statliga myndigheter, där Boverket har en central roll. Bland de statliga myndigheterna framhåller regeringen sådana som genom att utföra sina uppgifter också bidrar till att uppnå målet.

¹⁵ Svensk Form och SVID. (2022). *Design som utvecklingskraft – En studie om sätt att tänka och arbeta för samhällets transformation i hållbar riktning*. Svensk Form ansökte om och fick medel av Kulturdepartementet för att genomföra studien.

¹⁶ 1 § förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

¹⁷ Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, bet. 2017/18:CKrU1, rskr. 2017/18:316.

¹⁸ 1 § och 2 § 1 förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

¹⁹ Se Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, s. 26.

Statlig samverkan inom politiken för gestaltad livsmiljö

Politiken för gestaltad livsmiljö är ett brett, tvärsektoriellt område. Politiken för gestaltad livsmiljö berör arkitektur, form och design, men även flera andra politikområden, däribland samhällsplanering, boende, miljö, sociala frågor och transporter. Samtliga politikområden påverkar och påverkas av hur byggnader, anläggningar, produkter, tjänster och system utformas.²⁰ Bredden hos politiken för gestaltad livsmiljö innebär att den berör många olika målgrupper i såväl den offentliga som den privata sfären på flera nivåer.

Kulturdepartementet samordnar politikområdet, men området omfattar flera andra departement. ArkDes, Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd har alla uppgifter som berör politiken för gestaltad livsmiljö. Det är Boverket som samordnar myndigheternas arbete för gestaltad livsmiljö. Boverket ska bedriva ett samlat arbete med arkitektur och gestaltad livsmiljö innefattande samordning av berörda myndigheters arbete samt kompetensstöd och främjande insatser för andra offentliga aktörer på nationell, regional och lokal nivå.²¹ ArkDes har liksom Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd, i uppdrag att ingå i och bistå Rådet för hållbara städer. Rådet består i dag av 14 myndigheter. Boverket leder arbetet genom ett kansli. Rådets uppdrag har förlängts till 2030.²²

Sedan 2021 ska ArkDes enligt sitt regleringsbrev redovisa genomförda insatser och resultat i arbetet med målet för arkitektur, form och design och den gestaltade livsmiljön. Redovisningen ska omfatta insatser och resultat som har uppnåtts i den egna verksamheten samt inom ramen för samverkan med Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd.²³

²⁰ Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, s. 17.

²¹ Sedan 2022 är denna uppgift införd i Boverkets instruktion: 7 § 7. Förordning (2022:208) med instruktion för Boverket. Före det framgick uppgiften i ett särskilt uppdrag till Boverket: Regeringsbeslut 2018-04-05. *Uppdrag att förstärka arbetet med arkitektur och gestaltad livsmiljö*.

²² Regeringsbeslut 2022-03-10. *Ändring av uppdraget om inrättandet av Rådet för hållbara städer och av anknytande uppdrag*.

²³ *Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens centrum för arkitektur och design*. Regeringsbeslut 2021-09-16 (ändringsbeslut).

2.3.2 Insatserna har stärkts genom en forskningsfunktion

I samband med att politiken för gestaltad livsmiljö lades fram tog regeringen initiativ till att stärka ArkDes insatser genom att avsätta särskilda medel för en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö. ArkDes har tilldelats 5 miljoner kronor om året för det ändamålet.

I propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* motiverade regeringen sitt initiativ till att inrätta en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö med behov av kunskapsuppbyggnad på området. Regeringen hänvisade till ett stort behov av ökad kunskap om hur det byggda och gestaltade påverkar människan och samhället, liksom av samlad kunskap och forskning om hur bättre miljöer för fler kan skapas. Funktionen förväntades bidra till att utveckla arbetet med gestaltade livsmiljöer med stöd av vetenskapligt underbyggda metoder och arbetssätt.²⁴

Enligt sitt regleringsbrev ska ArkDes årligen åiterrapportera vilka insatser som har genomförts med de 5 miljoner kronorna. Redovisningen ska omfatta

- söktryck och beviljandegrad samt vilka strategiska överväganden som legat till grund för användningen eller fördelningen av medel,
- vilka insatser som finansierats av anslaget under året,
- om och i så fall hur resultat från tidigare insatser har spridits till relevanta målgrupper och tillämpats i praktiken, och
- en resultatbedömning av genomförda insatser och hur dessa förväntas bidra till kulturområdet avseende gestaltad livsmiljö.²⁵

Medlen får användas för insatser som ArkDes genomför eller insatser som ArkDes fördelat medel till andra för att genomföra. Sedan 2019 får medlen också användas för administration av forskningsfunktionen.

2.3.3 Myndigheten fick i uppdrag att göra en målgruppsanalys

Regeringen gav inför 2021 ArkDes i uppdrag att genomföra en målgruppsanalys för arbetet för gestaltad livsmiljö. Analysen skulle avhandla hur myndigheten inom olika forum planerar att verka för att nå prioriterade målgrupper på nationell, regional och lokal nivå.²⁶

I uppdraget att göra en målgruppsanalys framgår att uppgiften att vara en mötesplats har ett samband med de insatser som myndigheten gör för gestaltad livsmiljö. Det följer av att uppdraget anger att myndigheten ska göra målgruppsanalysen inom ramen för sin uppgift att vara en nationell mötesplats.

²⁴ Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, s. 26–27.

²⁵ *Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Statens centrum för arkitektur och design.*

²⁶ *Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens centrum för arkitektur och design.* Regeringsbeslut 2021-09-16 (ändringsbeslut).

2.4 Ledningen ser två huvudspår i uppdraget

I våra intervjuer beskriver ledningen att det finns två huvudspår i myndighetens verksamhet: museiverksamheten och verksamheten som rör gestaltad livsmiljö. Ledningen framhåller samtidigt att de två spåren berikar varandra.

Myndighetens centrala styrdokument ger inte någon heltäckande bild av hur ArkDes tar hand om alla uppgifterna i myndighetens instruktion. Hur myndigheten arbetar med olika uppgifter framgår i delar genom andra och mer specifika styrdokument.

2.4.1 Två huvudspår som berikar varandra

Spåret som rör museiverksamhet inkluderar utställningar, arbete med samlingarna och pedagogisk verksamhet. Det andra spåret rör ArkDes roll som centrum för kunskap om arkitektur, form och design. För detta spår är enligt myndigheten främst politiken för gestaltad livsmiljö styrande, men även områden som samhällsplanering och byggande generellt är relevanta.

Ledningen beskriver att de två huvudspåren kan berika varandra. En del utåtriktade aktiviteter kan ses som en del av museiverksamheten samtidigt som de är en del i arbetet för gestaltad livsmiljö, i rollen som kunskapscentrum. Myndigheten arbetar för att kunna använda den potentialen ännu mer, för att i högre grad visa på bredden i myndighetens uppdrag. Enligt ledningen ger de båda uppdragen ArkDes möjlighet att bli en länk mellan å ena sidan beslutsfattare och offentlig sektor och å andra sidan arkitekturprofessionen och allmänheten.

I myndighetens pågående utvecklingsarbete är en av ambitionerna att museiverksamheten och arbetet för gestaltad livsmiljö ska dra nytta av varandra i större utsträckning än tidigare. Det innebär bland annat att museiverksamheten ska kunna visa mer av de resultat som arbetet för gestaltad livsmiljö ger.

Några av de som vi har intervjuat i personalen bekräftar att myndigheten har tagit initiativ till att föra samman de två huvudspåren. I några intervjuer framgår att verksamheten för gestaltad livsmiljö tidigare upplevdes som separat från museiverksamheten.

2.4.2 Ingen sammanhållen tolkning av uppdraget i styrdokument

Arbetsordningen är det dokument som tydligast klargör hur myndigheten arbetar med hela uppdraget. Men där är det bland annat svårt att se hur myndigheten arbetar med uppgiften att vara en mötesplats för aktörerna inom området. Beskrivningar av hur myndigheten tar hand om olika uppgifter tas också upp i andra styrdokument, till exempel i en samlingspolicy, en forskningspolicy och i en policy för kultur i hela landet.

De två huvudspåren som ledningen beskriver i våra intervjuer är inte närmare nedbrutna till mål och delmål i verksamhetsplanen för 2023–2024. Verksamhetsplanen nämner att arbetet inom gestaltad livsmiljö ska ha en plats i museet, men det går inte att följa hur alla uppgifter i uppdraget omsätts i mål och delmål som ska uppfyllas genom konkreta aktiviteter i verksamheten.

Verksamhetsplanen för 2021–2022 beskriver kortfattat att myndigheten har uppdrag. I beskrivningen nämner myndigheten att ArkDes är det enda centrumet och museet som har en viss kombination av uppdrag, närmare bestämt: museiuppdrag, gestaltad livsmiljö och mötesplatsen. Men någon närmare beskrivning av hur myndigheten har tolkat och sedan valt att bryta ned de olika uppgifterna till mål och delmål framgår inte av verksamhetsplanen.

2.4.3 Verksamheten har målgrupper av olika slag

I sin målgruppsanalys för arbetet för gestaltad livsmiljö från 2021 konstaterar ArkDes att de främsta målgrupperna för museiverksamheten är allmänheten, forskare och utövare. Allmänheten och forskare är vanliga målgrupper för museiverksamheter.

Målgrupper för myndighetens arbete för gestaltad livsmiljö är enligt ArkDes alla de som påverkar den byggda miljön, i huvudsak yrkesverksamma inom området. Andra målgrupper är beslutsfattare och tjänstepersoner på nationell, regional och kommunal nivå, byggaktörer, fastighetsbolag, akademin och allmänheten.

ArkDes nämner i målgruppsanalysen att uppgifter som rör mötesplatsen, forskning och återrapportering är kopplade till politikområdet gestaltad livsmiljö.²⁷ Syftet med uppgifterna är enligt ArkDes detsamma som för hela området gestaltad livsmiljö, det vill säga att främja kvaliteten hos den byggda miljön genom arkitektur, form och design. Detta innebär enligt ArkDes inte bara att skapa debatt, utan även att skapa konkreta resultat i den byggda miljön.

Sammantaget innebär detta att ArkDes är en liten organisation som ska nå många målgrupper över hela landet. Som övergripande strategi för att nå målgrupperna framhåller ArkDes samverkan med andra aktörer som redan har etablerade kontakter med målgrupperna.

Vidare konstaterar ArkDes att myndigheten är en av många aktörer inom området gestaltad livsmiljö och att myndighetens särskilda inriktning ska vara att skapa förutsättningar för och inspirera andra aktörer till att arbeta på nya sätt. ArkDes ska bygga upp kunskap och samla andra aktörer som delar sina kunskaper med varandra. Myndigheten ska verka med och genom andra aktörer. ArkDes ska ha ett värdskap och peka ut en riktning, men flera av aktiviteterna ska genomföras av andra aktörer för att få störst effekt av arbetet.²⁸

²⁷ ArkDes. (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. Dnr AM2021-92.

²⁸ ArkDes. (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. Dnr AM2021-92.

2.5 Organisationen har ändrats för att kunna genomföra uppdraget

ArkDes är en enrådighetsmyndighet och leds av en överintendent. Myndigheten har anpassat organisationen vid ett antal tillfällen och i dag består den av fem enheter. Ledningen har valt att vid överintendentens sida ha en verksamhetschef som också är biträdande överintendent, som komplement för att leda verksamheten.

Under ett par år före 2020 var myndigheten inte organiserad i enheter. I verksamheten fanns i stället ett antal funktionsansvar. Enheter inrättades igen 2020 och efter det har myndigheten justerat organisationen ytterligare för att förtydliga ansvar.

2.5.1 Myndigheten har behövt tydliggöra ansvar internt

I våra intervjuer med överintendenten och verksamhetschefen framkommer att den nuvarande organisationen är utformad för att ArkDes ska kunna genomföra myndighetens uppdrag bättre. Verksamhetschefen ansvarar för att planera och utveckla verksamheten.

I våra intervjuer med personalen framkommer att den tidigare organisationen med funktionsansvariga upplevdes som otydlig och att den nuvarande enhetsindelningen fungerar bättre. Många anser också att de justeringar som har gjorts i organisationen efter 2020 har varit ändamålsenliga. Medarbetarna är över lag nöjda med den nuvarande indelningen i fem enheter. Ordningen med funktioner som leddes av funktionsansvariga var bland annat otydlig eftersom personalansvar och budgetansvar inte var helt klarlagt, enligt våra intervjuer med tidigare chefer. Vi återkommer till vår analys av myndighetens interna styrning och organisering i kapitel 5.

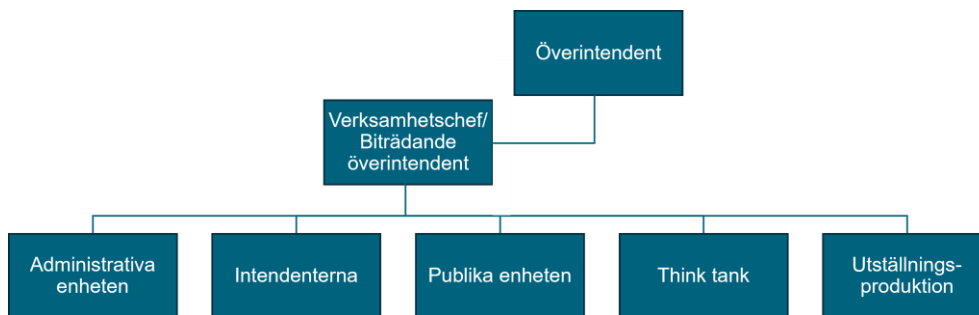
2.5.2 Organisationen ska ge förutsättningar att utföra uppdraget

Överintendenten och verksamhetschefen tar hand om flera centrala uppgifter i myndighetens verksamhet tillsammans. De utgör också myndighetens ledningsgrupp.

Myndigheten har ett insynsråd som ledningen träffar fyra gånger per år. Då presenterar ledning och personal hur verksamheten fortskrider. Ledningen presenterar också övergripande och strategiska frågor i verksamheten och diskuterar dem med insynsrådets ledamöter.

De fem enheterna leds av enhetschefer. Enhetscheferna ingår inte i ledningsgruppen. Vid enheten Intendenterna finns en biträdande enhetschef som har specifikt ansvar för samlingarna och tillhörande verksamhet.

Figur 1. ArkDes organisation



Källa: ArkDes organisationsschema enligt e-post från myndigheten 2023-03-23.

Den **administrativa enheten** skapar och förvaltar administrativa rutiner för att styra och stödja myndighetens arbete. Enheten ansvarar bland annat för budgetarbete, ekonomi, hr, avtalsförvaltning, dokumenthantering, upphandling, it, diarium, myndighetsarkiv och säkerhet.

Intendenterna ansvarar för att producera kunskap om arkitektur och design, både samtida och historisk. Enheten ansvarar bland annat för samlingar och bibliotek. Enheten bidrar med innehåll till utställningar och publikationer samt utvecklar och förvaltar samverkan med till exempel akademien.

Den **publika enheten** ansvarar för ArkDes möte med besökaren. I enhetens ansvar ingår bland annat programverksamhet, kommunikationsstrategi och pedagogik.

Enheten **Think Tank** ansvarar för ArkDes verksamhet inom gestaltad livsmiljö. Det innebär att enheten ska bedriva samverkan, erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling samt följa upp de nationella arkitektur- och designpolitiska målen och verka för att målen uppnås. Enheten ska bedriva praktisk forskning och i samverkan med andra skapa en miljö för att utveckla frågorna inom området.

Enheten **utställningsproduktion** ansvarar för ArkDes fysiska utställningsmiljö. Den producerar utställningar och installationer, förvaltar utställningar och museimiljöer och har det övergripande ansvaret för museets gestaltning. Enheten ansvarar också för de driftsfrågor av lokalerna som åligger ArkDes och den långsiktiga samverkan med hyresvärden Statens fastighetsverk.

Den publika enheten och enheten utställningsproduktion ansvarar för olika delar av myndighetens samarbete med Moderna museet. Den publika enheten samverkar med Moderna museet om museernas gemensamma entré. Enheten för utställningsproduktion samverkar med Moderna museet i säkerhets- och fastighetsfrågor.

3 Myndighetens resultat och samverkan

I det här kapitlet redogör vi för vår analys av de resultat som ArkDes uppnår genom sin verksamhet. Analysen omfattar resultaten för den publika delen av museiverksamheten, uppgifter som rör samlingarna, uppgifter som rör gestaltad livsmiljö och forskningsfunktionen. Samverkan med andra aktörer är ett viktigt led för att myndigheten ska nå resultat, inte minst inom gestaltad livsmiljö. Därför har vi även analyserat ArkDes samverkan med andra aktörer.

Analyserna av ArkDes resultat och samverkan handlar om hur ArkDes fullgör sina uppgifter i förhållande till uppdrag och resurser. I dessa analyser beskriver vi även interna och externa faktorer som påverkar myndighetens möjligheter att fullgöra sina uppgifter. Vi redovisar slutsatserna av dessa analyser i kapitel 1. I kapitel 1 pekar vi också ut vissa frågor med koppling till ArkDes resultat som kommer att vara särskilt viktiga för myndigheten framöver.

Underlag för vår analys är ArkDes årsredovisningar och andra underlag från ArkDes, samt intervjuer med ArkDes ledning, chefer och medarbetare. Underlag för vår analys är också intervjuer med externa intressenter som aktörer inom arkitektur, form och design och företrädare för Kulturdepartementet.

3.1 Sammanfattande iakttagelser

- ArkDes verksamhet har under senare år resulterat i utställningar som har blivit prisbelönta och som har fått internationellt genomslag. Externa parter upplever att kvaliteten i de tillfälliga utställningarna är hög och att den ökat väsentligt sedan tiden före 2018. Även personal på ArkDes upplever att kvaliteten har ökat under perioden.
- ArkDes nuvarande basutställning visar inte föremål från samlingarna, men myndigheten arbetar med att ta fram en ny basutställning baserad på samlingarna. Detta sker inom ramen för ArkDes 2024, ett brett utvecklingsarbete som ska leda fram till ett omgjort museum 2024.
- Förvaltningen av myndighetens samlingar har varit eftersatt under lång tid, men nu pågår ett arbete för att på ett strategiskt sätt utveckla den delen av museiverksamheten. Det finns brister i hur objekt förvaras och graden av katalogisering och digitalisering är låg. Bristerna i förvaltningen av samlingarna begränsar både möjligheten att förvärva nytt material till samlingarna och möjligheten att tillgängliggöra samlingarna för forskning.
- ArkDes samverkar med Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd i arbetet för gestaltad livsmiljö, och myndigheten är en uppskattad samverkanspart. Utöver ArkDes samverkan i utvecklingsprojekt och kompetens inom sitt ämnesområde, bidrar myndigheten särskilt i sin roll som offentlig arena och med sin kompetens inom kommunikation.

- ArkDes arbete med att börja samverka på regional nivå i arbetet för gestaltad livsmiljö har kommit i gång sent i relation till när myndigheten fick uppgiften i sin instruktion. Under 2022 har ArkDes byggt upp ett nätverk med fokus på gestaltad livsmiljö med representanter för regionerna. ArkDes har även tagit initiativ till visst samarbete med de regionala aktörerna Form Design Center i Malmö och Röhsska museet i Göteborg.
- Inom ramen för forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö har ArkDes finansierat praktisk forskning i samverkan med kommuner och andra aktörer. ArkDes har även lett projekt som finansierats externt, exempelvis av Verket för innovationssystem (Vinnova).
- Den årliga rapporten om genomförandet av politiken för gestaltad livsmiljö som ArkDes tar fram fungerar som underlag för diskussion mellan berörda parter. Men den är inte någon systematisk uppföljning som gör det möjligt att följa hur genomslaget av politiken utvecklas över tid.

3.2 Uppskattad publik verksamhet under utveckling

Den publika delen av ArkDes museiverksamhet består av en basutställning och tillfälliga utställningar. Bland de tillfälliga utställningarna har under senare år vissa fått internationellt genomslag och belönats med priser. Våra intervjuer visar också att många bedömer att kvaliteten i de tillfälliga utställningarna är hög och att den har förbättrats sedan tiden före 2018. När det gäller basutställningen arbetar myndigheten för att den ska ersättas med en ny och samlingsbaserad basutställning. ArkDes genomför även ett stort antal andra publika aktiviteter med olika målgrupper, bland annat barn och unga.

3.2.1 De tillfälliga utställningarna har utvecklats positivt

Sedan 2018 planerar ArkDes sina utställningar för flera år framåt, vilket myndigheten inte gjorde tidigare. ArkDes har under perioden avgränsat en mindre utställningsyta, kallad Boxen, för att kunna visa fler mindre tillfälliga utställningar. Myndigheten producerade särskilt många utställningar före pandemin. Därefter har myndigheten valt att göra större utställningar som visas under en längre period.

Under hösten 2022 och våren och sommaren 2023 visas en tillfällig utställning om två arkitekter som fortfarande är verksamma.²⁹ På grund av arbetet inför ArkDes 2024 visas inga utställningar i Boxen under 2023. Efter den planerade ombyggnaden kommer ytan att användas på annat sätt för utställningsverksamheten. I våra intervjuer med externa aktörer framkommer en bild av att kvaliteten i ArkDes tillfälliga utställningar över lag är hög och att den har förbättrats sedan tiden före 2018. Denna bild framkommer även i våra intervjuer med nuvarande och tidigare personal på ArkDes. Men ArkDes följer inte regelbundet upp kvaliteten i utställningarna och därför

²⁹ Utställningen *Tham & Videgård – Om: Arkitektur* visas på ArkDes 11 november 2022–27 augusti 2023.

finns det inga systematiska undersökningar som bekräftar detta. ArkDes har genomfört undersökningar av besökarnas upplevelser men det framgår inte av undersökningarna vilka utställningar som besökarnas bedömningar avser (se även avsnitt 3.3.3).

En tillfällig utställning 2021–2022 om arkitekten Sigurd Lewerentz fick stor uppmärksamhet nationellt och internationellt.³⁰ Den föregicks av ett omfattande förberedande arbete och visade 600 föremål, främst ritningar, skisser och fotografier, samt möbler. Utställningen var öppen under tio månader. Till utställningen producerade ArkDes även en omfattande publikation på svenska och engelska som har tryckts i en andra upplaga och belönats med Svenska Designpriset. Efter utställningen har delar av utställningens innehåll lånats ut till Skissernas museum i Lund som planerar att öppna en utställning om Sigurd Lewerentz under våren 2023.³¹

3.2.2 Publikt utbud riktas också till barn och unga

En central målgrupp för ArkDes är barn och unga. Myndigheten har också ett program riktat till skolor och de ordnar även aktiviteter för familjer. ArkDes har de senaste åren arbetat för att använda ytorna runt museet i den publika verksamheten och för att nå nya målgrupper. Under pandemin genomfördes flera aktiviteter utomhus med bland annat barn och unga som målgrupp. Enligt planerna på ett omgjort museum, ArkDes 2024, ska de publika ytorna runt museet användas i ännu högre utsträckning.³²

Varje vinter arrangerar ArkDes också en tillfällig utställning där allmänheten bjuds in att tillverka pepparkakshus enligt ett tema. Utställningen är utformad som en tävling med olika kategorier och riktar sig bland annat till barn och unga.³³

3.2.3 Pedagogisk verksamhet av olika slag

Inom sin pedagogiska verksamhet genomför ArkDes ett stort antal publika aktiviteter av olika slag, varav en stor del sker i samarbete med andra aktörer. Aktiviteterna utgår från utställningarna eller är fristående. Aktiviteterna består bland annat av visningar, föreläsningar, workshoppar och debatter.³⁴ Utöver program riktat till skolor, aktiviteter för familjer samt sådant som är riktat mot allmänheten finns även aktiviteter som är riktade mot exempelvis yrkesverksamma, studerande och forskare inom arkitektur.

Under pandemiåren var de publika aktiviteterna mer begränsade eller genomfördes utomhus. Därefter har ArkDes 2022 anställt fyra nya värddar på deltid för att i högre utsträckning använda utställningssalarna och de publika ytorna.³⁵

³⁰ Utställningen *Sigurd Lewerentz: Dödens och livets arkitekt* visades på ArkDes 1 oktober 2021–8 augusti 2022.

³¹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 12.

³² Se bl.a. ArkDes. (2023) *Årsredovisning för 2022*, s. 27.

³³ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 14.

³⁴ ArkDes. (2023) *Årsredovisning för 2022*, s. 15.

³⁵ ArkDes. (2023) *Årsredovisning för 2022*, s. 16.

3.2.4 Basutställningen visar inte föremål från samlingarna och ska därför förnyas

ArkDes basutställning *Arkitektur i Sverige* har haft sin nuvarande form och innehåll sedan 2004. Basutställningen består bland annat av över 80 modeller som tillsammans visar svensk arkitekturhistoria kronologiskt.³⁶ Basutställningen visar däremot inget material ur ArkDes samling med 4 miljoner föremål, bortsett från roterande exempel i två vitrinskåp.

Myndigheten arbetar för att ArkDes samlingar inte bara ska vara en resurs för experter utan också lyftas fram inom ramen för den publika verksamheten. ArkDes håller på att bygga upp en ny basutställning, som ska utgå från ArkDes samlingar. Arbetet sker inom ramen för det större utvecklingsarbetet ArkDes 2024.

3.2.5 ArkDes 2024 – planer för ett omgjort museum

Vissa av de ambitioner som ingår i utvecklingsarbetet ArkDes 2024 har funnits under ett antal år. Ambitionen om en ny basutställning har funnits längst och är enligt myndigheten också det som kräver mest arbete. I ArkDes planer för 2024 ingår även att bygga om lokalerna på Skeppsholmen, bland annat genom att planera en ny entré. Myndigheten har även en ambition om att Think Tanks verksamhet ska få större utrymme i lokalerna på Skeppsholmen, genom det så kallade Torget, och i ArkDes möte med publiken.

Den nya basutställningen kommer att bestå av fyra delar, där vissa delar kommer att bytas ut kontinuerligt:

- Ett urval från samlingarna baserat på teman
- Visning av föremål från ett enskilt arkiv
- Utrymme för forskning om levande samlingar i dialog med allmänheten
- Utrymme för visning av samtida arkitektur och design³⁷

3.2.6 Nytt arbetssätt inom utställningsverksamheten

I samband med den tillfälliga utställningen *Sigurd Lewerentz: Dödens och livets arkitekt*³⁸ använde sig myndigheten av ett nytt arbetssätt. Arbetssättet bestod av att utställningen föregicks av ett förarbete under fyra år, där intendenterna gick igenom samlingarna systematiskt och externa forskare bjöds in. På så sätt samordnade projektet insatser inom samlingsförvaltning och kunskapsuppbyggnad och i slutändan också publik verksamhet. ArkDes bedömde att arbetssättet var fruktbart och därför arbetar de nu på samma sätt med den nya basutställningen.

³⁶ ArkDes, *Arkitektur i Sverige*. (Hämtad 2022-12-02).
<https://arkdes.se/utställning/arkitektur-i-sverige/>

³⁷ ArkDes. *Projektplan samlingsutställning 2024*. 2022-12-07.

³⁸ Utställningen *Sigurd Lewerentz: Dödens och livets arkitekt* visades på ArkDes 1 oktober 2021–8 augusti 2022.

Detta arbetssätt är enligt våra intervjupersoner särskilt värdefullt för myndigheten eftersom samlingarna i dag till stor del är oregistrerade (se även avsnitt 3.5). Genom detta arbetssätt går myndigheten igenom och katalogiserar samlingarna stegvis och kan därmed göra dem tillgängliga i högre utsträckning. Målet är nu enligt våra intervjupersoner att strategiskt och systematiskt gå igenom samlingarna och visa upp sådant som är av störst publikt intresse.

3.2.7 Större fokus på arkitektur än design i museiverksamheten, men tillfälliga utställningar inom design har visats

ArkDes utställningsverksamhet har fokuserat på arkitektur, medan form och design har haft ett mer begränsat utrymme. Detta förklaras delvis av att ArkDes inte har egna samlingar inom design. Men det finns flera exempel på tillfälliga utställningar som har producerats de senaste åren och som har fokuserat på design. Under 2022 visades en utställning om den grafiska formens närvaro i våra städer, vilket var ArkDes första utställning med fokus på grafisk design.³⁹ En utställning om fenomenet ASMR (Autonomous sensory meridian response) producerades och visades på ArkDes under 2020.⁴⁰ Den fick internationell uppmärksamhet och har i en utökad version även visats på Design Museum i London under 2022–2023.⁴¹ Sommaren 2019 producerades och visades en mindre utställning om svensk speldesign i samverkan med Illustratörscentrum.⁴² Under 2017–2019 hade ArkDes och Svensk Form ett avtal om att ArkDes skulle ställa ut Ung Svensk Form, en utställning och tävling för unga designers. I vissa tillfälliga utställningar med huvudfokus på arkitektur, till exempel i Lewerentz-utställningen, har även design fristående från arkitektur lyfts in i viss utsträckning.

³⁹ Utställningen *Smoothies, museer och flygplatser – Stockholm Design Lab och staden* visades på ArkDes 8 februari–1 maj 2022.

⁴⁰ Utställningen *Konstig känsla känns bra – en utställning om ASMR* visades april–november 2020 på ArkDes och digitalt.

⁴¹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 13; The Design Museum. *Weird Sensation Feels Good: the World of ASMR*. (Hämtad 2023-02-15).

<https://designmuseum.org/exhibitions/weird-sensation-feels-good-the-world-of-asmr>

⁴² Utställningen *Yarny, Medusa och en elefant. Hantverket bakom svensk speldesign*. visades juli–augusti 2019 på ArkDes.

3.3 Viss men begränsad information från besöksstatistik

ArkDes har ingen separat besöksstatistik för museets besökare vilket gör att det inte finns någon tillförlitlig statistik över besöksutvecklingen. Antalet besökare till ArkDes och Moderna museet, som räknar antalet besökare tillsammans, har nästan återhämtat sig sedan pandemin. Men vissa delar i ArkDes publika verksamhet har svårare att återhämta sig än andra. Myndigheten har under 2022 genomfört en undersökning om besökarnas upplevelse som de avser att upprepa.

3.3.1 Besöksstatistiken ger en begränsad bild men har kompletterats

ArkDes statistik över antal besökare baserar sig på automatiska räknare i den foajé som ArkDes delar med Moderna museet.⁴³ Det går inte att utifrån besöksstatistiken identifiera hur många av besökarna som har besökt ArkDes. Besöksstatistiken som redovisas i årsredovisningar före 2016 är inte heller jämförbar med nuvarande uppgifter.⁴⁴ I nuläget kan ArkDes därför inte redovisa någon mer detaljerad information om antalet besökare.⁴⁵ Det finns inte heller möjligheter att göra jämförelser över en längre tid.

Inom arbetet med ArkDes 2024 planerar myndigheten att skapa en separat entré. En följd av det skulle bli att det enklare går att identifiera besökare till museet och ArkDes avser då förbättra besöksstatistiken.

3.3.2 Antalet besökare har nästan återhämtat sig efter pandemin

År 2020 sjönk antalet besökare mer drastiskt på grund av covid-19-pandemin. Pandemin fick flera konsekvenser för ArkDes verksamhet. Museet höll stängt under två perioder, den 19 mars–2 juni 2020 och den 29 oktober 2020–24 mars 2021.⁴⁶ Museet flyttade också fram utställningen *Lewerentz: Dödens och livets arkitekt* ett halvår och ställde in en utställning om designbyrån Stockholm Design Lab, som i stället visades 2022.⁴⁷

⁴³ ArkDes planerar att inom projektet ArkDes 2024 genomföra en ombyggnation som möjliggör för museet att ha en egen entré från Excercisplan.

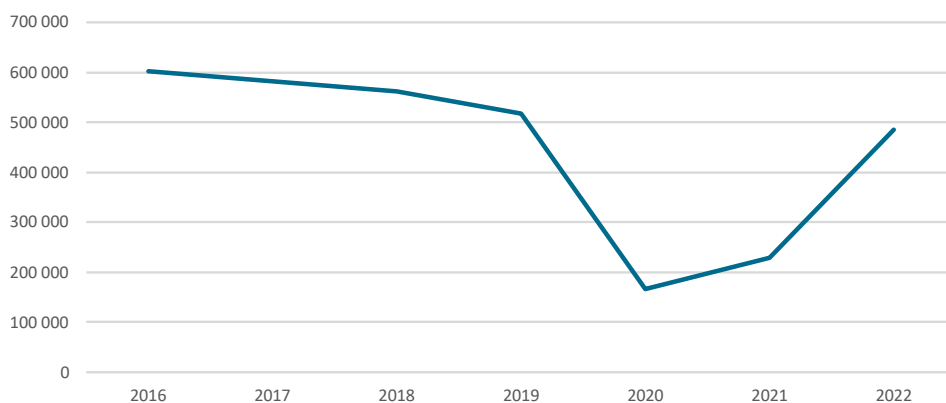
⁴⁴ Se årsredovisningar för Statens centrum för arkitektur och design, t.ex. ArkDes. (2016). *Årsredovisning för 2015*, s. 10–11 och 19. Justeringen av besöksstatistiken gjordes i samarbete med Myndigheten för Kulturanalys.

⁴⁵ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 13.

⁴⁶ ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 27; Statens centrum för arkitektur och design, *Årsredovisning för 2021*, s. 46–47.

⁴⁷ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 46–47. Utställningen *Smoothies, museer och flygplatser – Stockholm Design Lab och staden* visades på ArkDes 8 feb–1 maj 2022.

Figur 2. Antal besökare till ArkDes och Moderna museet 2016–2022



Kommentar: ArkDes besöksstatistik omfattar besökare via den gemensamma foajén med Moderna museet, men exkluderar de av ArkDes besökare som kommer in via trädgården.

Källa: ArkDes. (2016). *Årsredovisning för 2015*; ArkDes. (2017). *Årsredovisning för 2016*; ArkDes. (2018). *Årsredovisning för 2017*; ArkDes. (2019). *Årsredovisning för 2018*; ArkDes. (2020). *Årsredovisning för 2019*; ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*; ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*; ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*.

ArkDes ökade sin digitala närvaro under pandemin, bland annat genom digitala vernissager av utställningar eller genom att utställningar fick digitala inslag.⁴⁸ ArkDes spelade även in filmer utifrån samlingarna. ArkDes genomförde även aktiviteter utomhus kopplade till installationen Utomhusverket med Studio Ossidiana som visades på Exercisplan.⁴⁹ Även den årliga gemensamma konferensen som ArkDes agerar värd för inom samverkan inom området gestaltad livsmiljö hölls digitalt under pandemin.⁵⁰

Besöksstatistiken har återhämtat sig under 2021 och 2022 och är nästan tillbaka på samma nivå som innan pandemin (figur 2).

3.3.3 Ny besöksundersökning visar på förbättringsmöjligheter

ArkDes genomförde en ny typ av besöksundersökning under 2022, där besökarna uppmanades att ange hur sannolikt det var på en skala mellan 1 och 10 att de skulle rekommendera ArkDes till en vän eller kollega. Av drygt 500 respondenter angav 45 procent 7 eller 8 och 36 procent 9 eller 10. Undersökningen visar också att en stor del av ArkDes besökare var förstagångsbesökare, 67 procent, vilket tyder på att ArkDes lockar ny publik. Besökarna är vana museibesökare – 65 procent besöker museer fyra gånger per år eller mer.⁵¹

⁴⁸ ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 18, 20 och 27.

⁴⁹ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 47.

⁵⁰ ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 37–38.

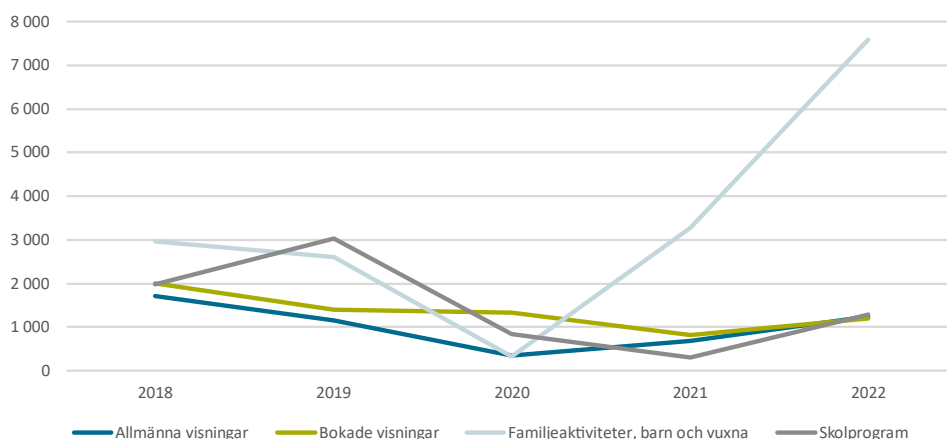
⁵¹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 13; ArkDes. *ArkDes besöksundersökning 2022*.

De besöksundersökningar som gjordes före pandemin är inte direkt jämförbara med den senaste undersökningen, men visar på tydligt positiva resultat. Den undersökning som ArkDes lät göra 2020 visar att 88 procent av besökarna upplevde att besöket var ”bra” eller ”fantastiskt”. Motsvarande siffra 2019 var 85 procent.⁵² I början av 2020 lät ArkDes göra en varumärkesundersökning som visar att kännedomen för ArkDes varumärke hade ökat från 7 till 10 procent i hela Sverige jämfört med 2016. I Stockholm ökade kännedomen från 16 till 22 procent. Av de som kände till ArkDes i Sverige var 17 procent mer positiva till museet jämfört med 2016. I Stockholm var ökningen 22 procent.⁵³

3.3.4 Viss publik verksamhet har återhämtat sig bättre än annan

ArkDes erbjuder också pedagogisk verksamhet kopplad till utställningsverksamheten, till exempel föreläsningar, samtal, debatter, familjeaktiviteter, allmänna och bokade visningar, samt skolprogram.⁵⁴

Figur 3. Antal deltagare vid ArkDes aktiviteter 2018–2022



Källa: ArkDes. (2022). *Årsredovisning 2021*, s. 22–24; ArkDes (2023). *Årsredovisning 2022*, s. 18–20.

Förutom antalet deltagare till bokade visningar minskade deltagarantalet i flera av dessa verksamhetsgrenar under pandemiåret 2020 (figur 3). Antalet deltagare till bokade visningar har också minskat, men följer samma mönster sedan 2018. Både antalet deltagare i familjeaktiviteter och allmänna visningar återhämtade sig 2021. Antalet deltagare i familjeaktiviteter har sedan ökat kraftigt under 2022. ArkDes gjorde en satsning på familjeaktiviteter under år 2022 och erbjöd 123 kostnadsfria familjeaktiviteter.⁵⁵ Då var antalet deltagare mer än dubbelt så många som 2021 och mellan 2,5 och 3 gånger så många som 2018 och 2019.

⁵² ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 27. Undersökningen utfördes av Morris Hargreaves & McIntyre.

⁵³ ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 25. Undersökningen utfördes av Novus genom 1021 intervjuer mellan den 30 januari och 5 februari 2020.

⁵⁴ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 20–23 och 46–47.

⁵⁵ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 19.

3.4 Samlingarna är en viktig resurs för kunskapsuppbyggnad

ArkDes tillgängliggör sina samlingar både på plats och genom utlån. Myndigheten har också ett arkitekturbibliotek. ArkDes tolkar sitt uppdrag inom forskning som tudelat. Den ena delen består av samlingsrelaterad forskning och samtidsforskning. Den andra delen består av forsknings- och utvecklingsinsatser inom området gestaltade livsmiljöer.

3.4.1 ArkDes tillgängliggör samlingarna för kunskapsuppbyggnad på plats eller genom utlån

ArkDes erbjuder en forskarservice där forskare kan ta del av samlingarna på plats i ArkDes forskarsal eller genom att låna objekt.⁵⁶ Under 2022 tog ArkDes emot 260 forskarbesök på plats, vilket var färre än åren före pandemin. År 2019 tog de emot drygt 400 besök och år 2018 tog de emot 350.⁵⁷ I forskarservice ingår även att besvara frågor om samlingarna per e-post. År 2022 kom det in 320 frågor per e-post som ArkDes besvarade. Antalet besvarade frågor under pandemiåren var 490 år 2021 och 425 år 2020.⁵⁸

Mellan januari 2023 och november 2024 har ArkDes infört ett tillfälligt stopp för att låna ut material ur samlingarna. Anledningen är att kunna fokusera på arbetet med ArkDes 2024.⁵⁹

3.4.2 Ett arkitekturbibliotek som del av samlingarna

En del av ArkDes samlingar är böcker som har tillhört arkitekter och som har donerats till myndigheten. ArkDes samlar dem i sitt bibliotek, som även består av inköpt litteratur. Böckerna finns både i de publika rummen och är också tillgängliga via fjärrlån inom Norden och bibliotek i Europa. ArkDes ambition är att vara ett arkitekturbibliotek för alla och de tillhandahåller även böcker för barn och unga.⁶⁰

Antalet besök i biblioteket 2022 var något lägre än före pandemin: 2 479 besök jämfört med 3 134 år 2019 och 3 077 år 2018. Åren före pandemin hade antalet besök minskat från 4 339 år 2016, vilket enligt ArkDes var en gemensam trend för motsvarande bibliotek. Antalet utlånade böcker var omkring 4 000 åren 2016–2020 och minskade till 2 064 år 2022.⁶¹

⁵⁶ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 33–34.

⁵⁷ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 31; ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 34.

⁵⁸ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 32.

⁵⁹ ArkDes. *Beslut om begränsad låneverksamhet*. 2022-09-22.

⁶⁰ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 35.

⁶¹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 35; ArkDes. (2020). *Årsredovisning för 2019*, s. 30.

3.4.3 Samlingsforskningen fokuserar på den nya basutställningen

ArkDes tolkar sitt uppdrag inom forskning som tudelat. Den ena delen består av samlingsrelaterad forskning och samtidsforskning. Den andra delen består av forsknings- och utvecklingsinsatser inom området gestaltade livsmiljöer (se avsnitt 3.7).

Den samlingsrelaterade forskningen har under de senaste åren främst fokuserat på planerna att öppna en ny, forskningsunderbyggd basutställning under 2024. Det handlar dels om att medarbetare vid Intendentenheten på ArkDes har beforskat samlingarna, dels om att ArkDes har utlyst gästforskarplatser under 2021 och 2022.⁶² ArkDes har även knutit en extern expertgrupp till arbetet, som består av tre forskare med inriktning på bland annat arkitekturhistoria och designhistoria. Sex projekt har genomförts som bidrar till den kunskap som den nya basutställningen kommer att utgå från.⁶³

ArkDes genomför årligen publika forskningskonferenser med utgångspunkt i samlingarna. Vid årets konferens *Hemmet, kollektivet och radikal modernism* presenterade gästforskarna sina projekt.⁶⁴

3.5 Arbetet med samlingarna har varit eftersatt

Merparten av ArkDes samlingar är oregistrerade, vilket är ett problem som myndigheten har haft under lång tid. Detta innebär att ArkDes katalogisering, digitalisering och inventering av samlingarna släpar efter betydligt. Myndigheten har inte heller lämpliga magasin för samtliga objekt i samlingarna, vilket begränsar såväl möjligheten att förvärva nytt material till samlingarna som möjligheten att tillgängliggöra samlingarna för forskning. Det ökar också risken för angrepp av skadedjur och även risken för brister i brandsäkerheten. Sedan 2022 har myndigheten en ny samlingspolicy som ska göra det möjligt för ArkDes att vara mer proaktiva och långsiktiga i sin förvaltning av samlingarna.

3.5.1 Dokumentation av ArkDes samlingar har släpat efter länge

Myndigheten har haft uppdraget att vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika samlingarna sedan Arkitekturmuseet blev statligt 1978.⁶⁵ ArkDes instruktion från 2013 säger tydligt att myndighetens ämnesområde även omfattar form och design, men anger samtidigt att samlingarna fortsatt endast ska omfatta arkitekturområdet.⁶⁶

Ursprunget till ArkDes samlingar finns hos Sveriges Arkitekters Riksförbund som överlät dem till ArkDes (dåvarande Arkitekturmuseet) 1962. År 1965 bestod samlingarna av 70 000 ritningar och andra handlingar av olika slag, till exempel

⁶² ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

⁶³ Enligt uppgift per e-post från ArkDes 2023-03-10.

⁶⁴ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

⁶⁵ Förordning (1978:245) med instruktion för arkitekturmuseet.

⁶⁶ ArkDes. *Samlingspolicy*. 2022-09-22; förordning (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design.

fotografier och modeller.⁶⁷ I dag består samlingarna av uppskattningsvis 4 miljoner objekt, varav cirka 90 procent är oregistrerade. I slutet av 2022 var cirka 2 procent av objekten i samlingarna digitaliserade. Det innebär att ArkDes katalogisering, digitalisering och inventering av samlingarna släpar efter betydligt.⁶⁸ Den låga graden av dokumentation av ArkDes samlingar är en utmaning eftersom det i stora drag inte går att spåra eller söka objekt i samlingarna.

Arbetet med att ordna och registrera samlingarna har genomförts periodvis. Större enstaka insatser har genomförts med särskild finansiering från Bygghälsningsrådet, Riksantikvarieämbetet och regeringen på projektbasis, exempelvis genom Sesamprojektet och Accessprojektet.⁶⁹

ArkDes fick under 2022 extra anslag för digitalisering och anställde då en intendent för att tills vidare arbeta med digitala samlingar. Arbetet med att digitalisera samlingarna sker på flera sätt, både löpande och strategiskt i särskilda projekt.⁷⁰ Ett strategiskt projekt har pågått sedan 2018 och innebär att Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna bistår med att ta fram digitala bilder av fotografen Sune Sundahls samling.⁷¹

Publicering av digitalt material sker bland annat via ArkDes webbplats, Instagram, Digitalt museum och Europeana.⁷² Innan föremål publiceras i Digitalt museum måste ArkDes tar reda på hur det ser ut med upphovsrätten för det som ska publiceras.⁷³ Vid utgången av 2022 hade knappt 220 000 tillgängliggjorts genom Digitalt museum. Drygt 60 000 av dessa är nedladdningsbara.⁷⁴

3.5.2 Utmaningar i magasineringen av ArkDes samlingar

En av utmaningarna i ArkDes samlingsförvaltning är att magasinera samlingarna. Myndigheten lyfter också fram problemen för regeringen i sina budgetunderlag för 2023–2025 och 2024–2026. Fram till och med utgången av 2023 förfogar ArkDes över sju magasin: fem magasin i museibyggnaden, ett magasin på Intendenturen (Skeppsholmen) och ett magasin på Kungliga biblioteket.⁷⁵

⁶⁷ ArkDes. *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18.

⁶⁸ ArkDes. *Budgetunderlag för Statens centrum för arkitektur och design för åren 2023–2025*.

⁶⁹ ArkDes. *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18.

⁷⁰ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 33.

⁷¹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 33.

⁷² ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 33.

⁷³ Digitalt museum är ett gemensamt e-arkiv med andra museer.

⁷⁴ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 34.

⁷⁵ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 32.

Samtliga magasin har sina utmaningar. Magasinen i museibygnaden lider av platsbrist, magasinet på Intendenturen är inte anpassat för originalmaterial och avtalet med Kungliga biblioteket om magasin löper ut december 2023.⁷⁶ De samlingar som ryms i KB:s magasin ska under hösten 2023 flyttas till magasin som Svensk Museitjänst har i Tumba.

Platsbristen i ArkDes egna magasin har enligt våra intervjupersoner fått till följd att ett uppknappingsrum på Intendenturen som egentligen ska användas för att packa om material och göra skadedjurskontroller i stället används som förråd. En extern konsult har påpekat att just brister som har att göra med skadedjur finns i förvaringen av samlingarna i museets egna magasin och på Intendenturen. De problem som pekats ut gäller framför allt förvaring av material och städning, vilket ökar risken för angrepp av skadedjur. Det finns också brister i brandsäkerheten. Det finns även tecken på angrepp av skadedjur.⁷⁷

Utmaningarna innebär att ArkDes saknar lämpliga magasin för samlingarna. Det begränsar såväl möjligheten att förvärva nytt material till samlingarna som möjligheten att tillgängliggöra samlingarna för forskning.

3.5.3 Från reaktiv till mer proaktiv berikning

Platsbrist är inte någon ny företeelse i ArkDes samlingsförvaltning, utan har varit en utmaning sedan några år efter museets start. Den dåvarande strategin för att hantera platsbristen var att införa gallringsprinciper, men dessa implementerades inte i arbetet. Fram till 1990 gallrade ArkDes endast kopior.⁷⁸

Fram till för några år sedan hade ArkDes en mycket begränsad uppsökande verksamhet. Samlingarna växte i stället i takt med att museet fick förfrågningar om att ta om hand nya objekt.⁷⁹ Sedan 2022 har myndigheten en ny samlingspolicy. Den innebär att ArkDes primära strategi för nyförvärv är att fylla luckor i samlingen genom uppsökande verksamhet.⁸⁰ Fokus för ArkDes framtida arbete med samlingarna är:

- Katalogisering av och forskning om samlingarna.
- Ett skifte från att samla in arkitekters fullständiga arkiv till att med hjälp av intendenternas kunskap välja ut objekt som berikar förståelsen av arkitektur.
- Att fylla luckor i samlingarna, till exempel beroende på äldre fördomar. Särskilt lyfter strategin fram kvinnors bidrag till arkitekturen samt arkitektur och design med samiskt ursprung.
- Selektiv insamling av designprocesser i syfte att förstå framstående arkitekters konstnärliga processer. Detta ställer krav på digitala samlingstekniker.

⁷⁶ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 32.

⁷⁷ Lisa Nilsson Kulturvård AB (2021). *Kort rapport efter besök på ArkDes*.

⁷⁸ ArkDes. *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18.

⁷⁹ ArkDes. *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18.

⁸⁰ ArkDes. *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18; ArkDes. *Samlingspolicy*. 2022-09-22.

- Insamling av samtida verk, eftersom arkitektur från 1980 och framåt endast i begränsad omfattning är representerad i samlingarna. En förklaring till det är att många arkitekter verksamma under denna period fortfarande lever.⁸¹

I syfte att kunna fokusera på utvecklingen av en ny basutställning har ArkDes beslutat om ett tillfälligt sätta stopp för att ta emot objekt till samlingarna mellan augusti 2022 och maj 2024. Undantaget är sådant material som går att ställa ut i den nya basutställningen. Men ArkDes prövar även fortsättningsvis donationsförslag löpande som vanligt.⁸²

3.6 Insatser för gestaltad livsmiljö sker i samverkan med andra

Enligt sin instruktion ska ArkDes samverka med olika aktörer på nationell, regional och lokal nivå. Sedan 2021 har ArkDes återrapporteringskrav i regleringsbrevet som innebär att de ska redovisa egna insatser för gestaltad livsmiljö och insatser som har genomförts i samverkan med Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd. ArkDes arbete för att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås sker i stor utsträckning i samverkan med dessa myndigheter. Utöver kompetens inom sitt ämnesområde bidrar ArkDes med kompetens inom kommunikation och med den fysiska mötesplats som museet utgör. ArkDes samverkar även med andra myndigheter genom Rådet för hållbara städer.

I den målgruppsanalys ArkDes gjorde 2021 bedömde myndigheten att de behöver utöka sin samverkan, bland annat regionalt. Det effektivaste sättet att som en liten aktör nå sina målgrupper är att i hög grad verka genom andra aktörer, enligt analysen.⁸³ Under 2022 började ArkDes att etablera ett regionalt nätverk.

3.6.1 Fyra myndigheter samverkar för gestaltad livsmiljö

ArkDes uppgift att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås berör flera delar av myndighetens verksamhet, bland annat att vara en nationell mötesplats och forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö. Inom ArkDes är det enheten Think Tank som ansvarar för samverkan, att utbyta erfarenheter och bygga upp kunskap, samt att följa upp politiken för gestaltad livsmiljö.

⁸¹ ArkDes. *Samlingspolicy*. 2022-09-22.

⁸² ArkDes. *Beslut om temporärt mottagningsstopp*. 2022-09-22.

⁸³ ArkDes. (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. Dnr AM2021-92.

Enligt ArkDes är målgrupperna för arbetet för gestaltad livsmiljö alla som påverkar den byggda miljön, framför allt arkitekter, formgivare och designer, men även nationella och lokala politiker, tjänstemän på olika nivåer, byggaktörer med flera. ArkDes planerar att främst arbeta främjande genom att samverka med andra aktörer som har etablerade kontakter med målgrupperna. ArkDes ska initiera och facilitera aktiviteter, vilket de bedömer är mer effektivt än att själva genomföra aktiviteter.⁸⁴

ArkDes arbete för gestaltad livsmiljö sker i samverkan med Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd. Det handlar i huvudsak om samordnade insatser för att ta fram och sprida kunskap om politiken. Boverket har sedan 2018 som uppgift att samordna de fyra myndigheternas arbete för att öka kunskapen om och främja det långsiktiga arbetet med arkitektonisk kvalitet och omsorgsfullt gestaltade livsmiljöer hos såväl allmänhet som privata och offentliga aktörer.⁸⁵ Riksarkitekten vid Boverket är navet för myndigheternas gemensamma arbete, samtidigt som ägarskapet för de gemensamma insatserna är delat. För att politiken ska ge resultat krävs hög grad av förankring på kommunal och regional nivå samt bland länsstyrelserna. De samverkande myndigheternas roll är i hög grad att vara främjande och pådrivande.

3.6.2 Samverkan har fördjupats över tid

Våra intervjuer med myndigheterna visar att de över lag anser att samverkan mellan dem är fruktbar. Utifrån våra intervjuer och utifrån den dokumentation som vi har tagit del av kan vi också konstatera att samverkan mellan myndigheterna präglas av en relativt hög grad av samordning, med bland annat gemensam verksamhetsplanering och samarbete kring en rad olika aktiviteter.

De fyra myndigheternas samverkan är strukturerad i en styrgrupp, en arbetsgrupp och en kommunikationsgrupp. Varje grupp består av representanter från respektive myndighet. Tidigare deltog generaldirektörerna respektive överintendenten för respektive myndighet i styrgruppen. Från och med hösten 2022 är det personer på enhetschefsnivå som deltar, för att underlätta det operativa arbetet. Myndigheterna representeras av enhetschefsnivån även i arbetsgruppen.⁸⁶

⁸⁴ ArkDes. (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. Dnr AM2021-92.

⁸⁵ Sedan 2022 är denna uppgift införd i Boverkets instruktion: 7 § 7. Förordning (2022:208) med instruktion för Boverket. Före det framgick uppgiften i ett särskilt uppdrag till Boverket: Regeringsbeslut 2018-04-05. *Uppdrag att förstärka arbetet med arkitektur och gestaltad livsmiljö*.

⁸⁶ Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12.

De fyra myndigheterna har även tidigare haft i uppdrag att samverka i frågor som rör gestaltad livsmiljö, då med fokus på gestaltning av offentliga miljöer och hållbar stadsutveckling.⁸⁷ Även om politiken förändrades 2018 fanns redan erfarenhet av samverkan myndigheterna emellan, och den erfarenheten gick att bygga vidare på.

Våra intervjupersoner säger att en stor del av myndigheternas samverkan handlade om att hjälpa varandra med de regeringsuppdrag som myndigheterna hade fått genom politiken under de första åren efter att politiken för gestaltad livsmiljö sjuöattes. Efter det har samverkan fördjupats och myndigheterna har gemensamt identifierat insatser som de sedan också har genomfört.

Ett konkret resultat av samverkan är att myndigheterna under 2020 tog fram ett gemensamt utbildningsmaterial för internutbildning om gestaltad livsmiljö. Under 2022 har respektive myndighet sedan genomfört interna utbildningsinsatser. För att ta fram utbildningen bilades en utbildningsgrupp.⁸⁸ Arbetsgruppen finns kvar för att ta emot återkoppling och göra eventuella justeringar. Det pågår också dialog med till exempel Samverkansforum, länsstyrelserna och myndigheterna inom Rådet för hållbara städer om att eventuellt kunna sprida utbildningsmaterialet till dem.⁸⁹

Våra intervjuer visar också att myndighetssamverkan är ett viktigt sätt för myndigheterna att lyfta fram interna frågor för att belysa dem i ett bredare forum. Det kan exempelvis gälla omvärldsbevakning eller remisshantering.

3.6.3 Regeringen bedömer att myndigheternas insatser bidrar till måluppfyllelsen

ArkDes ska verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås. Men det är svårt att bedöma vilka effekter ArkDes insatser har på uppfyllelsen av målen. Regeringen konstaterar i budgetpropositionen för 2023 att målet för arkitektur, form och design är omfattande och komplext och att uppfyllelsen av det påverkas av i vilken grad olika aktörer tar tillvara de statliga insatserna på området. Vidare anger regeringen att effekterna av åtgärderna ofta handlar om att få genomslag i processer med långa tidshorisonter. Regeringen bedömer också att de resultat som ArkDes, Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd redovisar inom gestaltad livsmiljö har bidragit till att uppfylla målet för arkitektur, form och design och till arbetet med gestaltad livsmiljö.⁹⁰

⁸⁷ Proposition 2009/10:3. *Tid för kultur*; Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12.

⁸⁸ Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12.

⁸⁹ Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12, s. 9.

⁹⁰ Proposition 2022/23:1. *Budgetpropositionen för 2023. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 63.

3.6.4 ArkDes bidrar i sin roll som offentlig arena

Våra intervjuer visar att de övriga tre myndigheterna över lag ser positivt på myndigheternas samverkan, och även på den specifika samverkan med ArkDes. De samverkar dels i specifika projekt som Visioner i norr, dels när det gäller sakkompetens, samt genom att ArkDes går att nyttja som mötesplats. De tre myndigheterna upplever att ArkDes har kunnat använda sin roll som offentlig arena, med den fysiska mötesplatsen det erbjuder, för att agera som värd. Inte minst gäller det den årliga konferens som myndigheterna anordnar. ArkDes har genom sin roll som museum även god kompetens inom kommunikation och etablerade kontakter för detta. I våra intervjuer framkommer att det tidigare år delvis har varit otydligt vilket mandat som ArkDes representant i arbetsgruppen har haft när det gäller att fatta beslut, men att detta har förtydligats.

Den årliga konferensen är ett av de mest konkreta och återkommande resultaten av samverkan mellan de fyra myndigheterna. Konferensen hålls på ArkDes, med undantag för under pandemin då åhörarna deltog digitalt. ArkDes är också sammankallande för det bakomliggande arbetet med konferensen.⁹¹ 2021 hade konferensen 1 300 deltagare.⁹² På konferensen utser myndigheterna också ”Årets Strålkastare” för att uppmärksamma aktörer som på ett lyckosamt sätt har arbetat för gestaltad livsmiljö.⁹³

3.6.5 ArkDes samverkar även med andra myndigheter

ArkDes samverkar även i andra forum och konstellationer för att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås. Exempelvis ingår ArkDes och de övriga tre myndigheterna i Rådet för hållbara städer. Rådet för hållbara städer är ett myndighetssamarbete som ska stärka kommunernas förutsättningar att utveckla levande och hållbara städer och samhällen. Rådet inrättades av regeringen 2017 och det nuvarande regeringsuppdraget löper till 2030. Det består av myndighetschefer för 14 myndigheter, samt representanter för kommuner och regioner. Till rådet hör också en expertgrupp bestående av representanter för varje myndighet.⁹⁴

3.6.6 Samverkan regionalt under uppbyggnad

Enligt sin instruktion ska ArkDes samverka på nationell, regional och lokal nivå med berörda myndigheter, museer och enskilda aktörer, däribland det civila samhällets organisationer. Regeringen framhåller i propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* från 2018 att ArkDes uppdrag att vara en mötesplats innebär ett ansvar för regional och lokal samverkan. Regeringen påpekar i samma proposition att ArkDes kan utveckla samverkan med och stödja utvecklingen av andra regionala och lokala mötesplatser inom arkitektur, form och design.

⁹¹ Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12, s. 9.

⁹² ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*.

⁹³ Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och ArkDes. *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12, s. 9.

⁹⁴ Regeringsbeslut 2022-03-10. *Ändring av uppdraget om inrättandet av Rådet för hållbara städer och av anknypande uppdrag*.

Regeringen nämner i propositionen att Svensk Forms regionalföreningar, framför allt Form Design Center i Malmö, och Röhsska museet i Göteborg är viktiga regionala mötesplatser och potentiella samarbetsparter för ArkDes.⁹⁵ Men propositionen resulterade inte i att ArkDes fick något uttalat uppdrag att samverka specifikt med dessa aktörer.

I samband med att propositionen *Politik för gestaltad livsmiljö* lades fram initierade ArkDes en viss samverkan med bland annat Form Design Center och Röhsska museet. Under åren 2018–2020 fanns det en etablerad samverkan mellan Form/Design Center och ArkDes inom ramen för Sustainordic, ett uppdrag som finansierades av Nordiska ministerrådet.⁹⁶ När uppdraget till ArkDes upphörde år 2020 valde ArkDes att inte fortsätta samarbetet. Efter ett par år av begränsad samverkan tog ArkDes Think Tank-enhet återigen initiativ till regelbundna avstämningar med Form Design Center och Röhsska museet hösten 2022. Det handlar bland annat om att ArkDes frågar efter inspel till konferenser och till den årliga uppföljningen av politikområdet.

Målgruppsanalysen som ArkDes genomförde 2021 visar att myndigheten behövde utöka sin samverkan med andra aktörer än de statliga myndigheterna. Analysen förutsåg att det skulle leda till att öka kunskapen för ArkDes, öka spridningen av ArkDes resultat och till att projekt initierade av ArkDes kan drivas vidare av andra aktörer. ArkDes angav bland annat att de planerar att utveckla sin regionala samverkan genom att etablera ett nätverk inom området gestaltad livsmiljö med representanter från Sveriges regioner.⁹⁷

I maj 2022 började ArkDes Think Tank-enhet att bygga upp ett nätverk med regionerna och höll under 2022 fyra möten inom nätverket. Under 2022 kartlade Think Tank även översiktligt regionernas arbete med koppling till gestaltad livsmiljö. Det handlar om regionernas strategiska fokusområden, styrkor, behov, utvecklingsområden och insatser inom området.⁹⁸

Enligt ett internt dokument om det regionala nätverket ser ArkDes nätverket som en del av sin uppgift att vara en nationell mötesplats. Syftet med nätverket är enligt ArkDes också att kunna följa genomslaget av politiken nationellt, regionalt och lokalt i enskilda kommuner. Nätverket ska utgöra ett verktyg för proaktiv och konkret utveckling av området gestaltad livsmiljö. Det ska utöka utbytet mellan regionala nätverk och skapa samverkan mellan enskilda projekt i olika delar av landet.⁹⁹

⁹⁵ Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*, s. 44.

⁹⁶ ArkDes. (2021). *Årsredovisning för 2020*, s. 51.

⁹⁷ ArkDes. (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. Dnr AM2021-92, s. 4.

⁹⁸ ArkDes. *Kartläggning Gestaltad livsmiljö*. 2022-10-04.

⁹⁹ ArkDes. (odaterad). *Gestaltad livsmiljö nätverk – en fortsättning på noduppdraget*.

3.6.7 Samverkan med designaktörer har varit begränsad

Inom arkitekturprofessionen samverkar ArkDes med Sveriges Arkitekter kring bland annat utställningar. Designområdet omfattar sammantaget fler yrkeskategorier än arkitektur, men två organisationer som representerar stora delar av verksamma inom design är Svensk Form och Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID).

ArkDes initierade viss samverkan med Svensk Form och SVID i samband med att politiken för gestaltad livsmiljö beslutades. Samverkan har därefter varit begränsad, men Think Tank-enheten har tagit nya initiativ till samarbete under hösten 2022. Det gäller till exempel samarbetet med Form Design Center och Röhsska museet.

Våra intervjuer indikerar att dessa aktörer ser positivt på den samverkan som ArkDes har initierat under 2022 och att de gärna skulle ha velat samverka mer med ArkDes tidigare. Av våra intervjuer framgår också vissa invändningar mot ArkDes. Det gäller exempelvis att myndigheten inte i tillräcklig utsträckning har tagit hänsyn till designperspektiv i sitt arbete för gestaltad livsmiljö, bland annat när det gäller den årliga konferensen på temat.

3.7 Projekt genomförs genom utlysningar och extern finansiering

Den del av ArkDes forskning som inte är samlingsrelaterad består av forsknings- och utvecklingsinsatser med bäring på gestaltade livsmiljöer och hur dessa miljöer kan förbättras ur samhällets och den enskildes perspektiv.¹⁰⁰ För denna forskningsfunktion disponerar ArkDes 5 miljoner kronor utöver sitt förvaltningsanslag per år. Denna verksamhet fokuserar på vad myndigheten definierar som praktisk forskning.¹⁰¹ Det är enheten Think Tank som ansvarar för denna verksamhet. En del av anslaget för forskningsfunktionen fördelas till projekt med externa aktörer (se vidare avsnitt 4.3.2). ArkDes projektleder även projekt som till största delen finansieras externt. Enligt årsredovisningen för 2022 arbetar ArkDes för att öka sina forskningsresurser genom investeringar från aktörer inom området.¹⁰²

¹⁰⁰ ArkDes. *Forskningsstrategi för Statens centrum för arkitektur och design*. 2019-05-23.

¹⁰¹ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 36 och 44.

¹⁰² ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 39.

3.7.1 Öppna utlysningar för praktiktäna forskning

ArkDes har sedan 2019 under namnet Open Call gjort flera öppna utlysningar för praktiktäna forsknings- och utvecklingsprojekt inom ramen för forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö.¹⁰³ Under 2021 gjordes en utlysning och fem tvärdisciplinära samverkanprojekt finansierades.¹⁰⁴ Under 2022 har ArkDes anlitat två forskare för att utveckla användningen av kunskap från tidigare utlysningar och utveckla metoder för att följa upp kommande utlysningar. Som ett led i detta arbete finansierade ArkDes under 2022 insatser för att sprida resultaten från två av projekten som genomfördes 2021, men inga nya utlysningar gjordes.¹⁰⁵

Ett av de projekt som fick vidare finansiering 2022 var *Odling torg* på Sollerön i samarbete med Region Dalarna och Gaia arkitektur. Enligt en sammanfattande rapport av arbetet i projektet är syftet bland annat att utveckla samsarbetsmetoder mellan lokalsamhället, det offentliga och arkitekter.¹⁰⁶ Projektet arbetar nu med att ta fram en handbok för att sprida lärdomar. I rapporten framkommer att de lokala aktörer som var involverade såg positivt på resultat från projektet i form av stärkt samverkan och kunskapsdelning och ökat engagemang från allmänheten.¹⁰⁷ Enligt företrädare för Gaia arkitektur fungerade samsarbetet med ArkDes väl. ArkDes har haft en rådgivande roll och utgjort ett stöd i samsarvet med regionen.

Pågående utlysningar i samsarbete med Malmö stad och Robertsfors kommun

Under våren 2023 görs två utlysningar inom ramen för projekt som ArkDes initierade under 2022. Projektet *Power of Places* görs i samsarbete med bland andra Malmö stad och ska involvera två tvärdisciplinära team. Syftet är att utveckla metoder för att ta till vara befintliga resurser och kunskaper i utvecklingen och förvaltningen av gemensamma miljöer. Teamen ska med stöd av en expertgrupp med praktiker och forskare utveckla fullskaliga prototyper i Malmö.¹⁰⁸

I projektet *För allmänt bruk* samsarbetar ArkDes med Robertsfors kommun och Riksantikvarieämbetet om en utlysning för ett tvärdisciplinärt team. Syftet är att i samsarvet med praktiker och forskare utforska metoder för att bevara och utveckla det gemensamma kulturarvet för att stärka lokalsamhället.¹⁰⁹

¹⁰³ ArkDes. (2020). *Årsredovisning för 2019*, s. 34; ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 39.

¹⁰⁴ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 44.

¹⁰⁵ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 39.

¹⁰⁶ ArkDes. *Odling torg*. 2021-11-07, s. 11.

¹⁰⁷ ArkDes. *Odling torg*. 2021-11-07, s. 27–31.

¹⁰⁸ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 41.

¹⁰⁹ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 41.

3.7.2 Visioner i Norr var inspirerande och levde i delar upp till kommunernas förväntningar

ArkDes har under 2021 och 2022 deltagit i samverkansprojektet *Visioner i norr* med de fyra myndigheterna Boverket, Vinnova, Energimyndigheten och Formas samt sex kommuner i Norrbotten och Västerbotten – Boden, Luleå, Gällivare, Kiruna, Skellefteå och Umeå. Projektet initierades av Rådet för hållbara städer och var inspirerat av EU-initiativet *New European Bauhaus*. Det har främst finansierats av Vinnova och Formas. Syftet var att med tvärdisciplinära team utveckla visioner för hur en samhällsomvandling till följd av stora industrietableringar ska kunna ske på ett hållbart, inkluderande och estetiskt intressant sätt. Projektet var ett första steg i ett längre samarbete mellan Rådet för hållbara städer och kommunerna i Norrbotten och Västerbotten. ArkDes deltog på plats i två av kommunerna. Projektet presenterades genom ett öppet evenemang på ArkDes. ArkDes deltar våren 2023 i att planera och utforma ett uppföljande projekt, som har arbetsnamnet *Visioner i norr 2*.

Enligt slutrapporten för det första projektet inom *Visioner i norr* var några resultat av projektet att nya frågeställningar och inspirerande idéer har tagits fram och att projektet har skapat förståelse mellan olika aktörer, sektorer och nivåer. Samtidigt har de begränsade tidsramarna försvårat fördjupad samverkan och förankring i projekten. Rapporten konstaterar att det är för tidigt att se hur lärandet har införts i den fortsatta samhällsbyggnadsprocessen och därmed för tidigt att utvärdera resultaten av processen.¹¹⁰

Statskontoret efterfrågade i början av 2023 bedömningar av resultaten av *Visioner i norr* per e-post från de sex berörda kommunerna. En av kommunerna där ArkDes har haft en aktiv roll i genomförandet har svarat att samarbetet med ArkDes har fungerat väl.

Kommunerna gjorde i övrigt olika bedömningar av resultaten av projekten. Fyra av kommunerna bedömde att resultaten av projektet var positiva, bland annat genom att de kommer bli viktiga underlag för inspiration till kommande planläggning. Dessa kommuner framhåller att de tvärsektoriella teamen och förankringen i den lokala kontexten är viktiga förutsättningar i arbetet.

En av kommunerna hade önskat ett mer aktivt deltagande från de statliga myndigheterna i form av rådgivare. En annan kommun önskade att myndigheterna skulle ha uttryckt sina förväntningar på kommunernas bidrag tydligare i början av projektet. Två av kommunerna pekar på risken att det fortsatta arbetet i kommunerna faller mellan stolarna eftersom det inte finns någon tydlig struktur för uppföljning av visionerna.

Två kommuner upplever att resultaten inte motsvarade förväntningarna. De önskar att projekten skulle ha haft större fokus på kommunernas egna behov.

¹¹⁰ Rådet för hållbara städer m.fl. *Slutrapport till idéskisser Visioner: i norr*. 2022-06-14, s. 96–98.

3.7.3 Projekten *Street Moves* – inkluderande process för att utforma gemensamma gatumiljöer

Street Moves är projekt som leds av ArkDes, men som till stor del finansieras av Vinnova. *Street Moves* var ursprungligen ett projekt som påbörjades under 2020 och avslutades våren 2021.¹¹¹ ArkDes fick sedan finansiering från Vinnova för ett uppföljande projekt, *Street Moves 2*, som påbörjades hösten 2021.¹¹²

Syftet med projekten är att inkludera berörda behovsägare, privata aktörer och medborgare i att utforma gemensamma livsmiljöer och en inkluderande samhällsutveckling. Projekten har gjort detta genom att tillsammans med kommuner och behovsägare bygga tillfälliga prototyper av allmänna platser i kommuner.¹¹³ I *Street Moves 2* leder kommunerna själva lokala projekt och upphandlar designkompetens för att utveckla en lokal gata. ArkDes bistår med koordinering, designstöd, övergripande projektledning och kunskapsinsamling. Medverkande kommuner i *Street Moves 2* är Göteborg, Helsingborg, Hultsfred, Härnösand, Södertälje och Umeå¹¹⁴ och i tidigare projekt Göteborg, Helsingborg och Stockholm.

Enligt ArkDes har projekten övervägande tagits emot positivt baserat på mätningar från Umeå och Göteborg samt utifrån kommunernas interna utvärderingar. Enligt dessa har processerna ökat kunskapen om mångfunktionella gaturum samt om hur design kan användas som ett verktyg internt för omställningsarbete.¹¹⁵

Street Moves ska slutrapporteras i augusti 2023. I januari 2023 frågade Statskontoret efter bedömningar av resultaten av *Street Moves* per e-post från tre berörda kommuner. Deras bild är att resultaten av projektet så långt har motsvarat deras förväntningar. Projektet har lett till att nya nätverk med privata aktörer, myndigheter och andra kommuner har etablerats som kan leva kvar efter projektets slut. De anser även att ArkDes har fungerat bra som samordnare av projektet och att myndigheten har varit aktiv och tillgänglig i sitt stöd.

De tre kommunerna uppger att designprojekten har tagit mer arbetsinsatser och kostnader i anspråk än de inledningsvis hade bedömt. De anser att det skulle ha underlättat om de hade fått en uppfattning om storleken på insatserna tidigare. En annan synpunkt är att projektet inledningsvis borde ha tagit större hänsyn till de tidsramar som den kommunala bygglovsprocessen medför.

Tjänstepersoner på Vinnova uppger i intervju med oss att de ser positivt på ArkDes projektledarskap och bidrag i *Street Moves*.

¹¹¹ ArkDes. (2022). *Årsredovisning för 2021*, s. 45

¹¹² ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

¹¹³ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

¹¹⁴ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

¹¹⁵ ArkDes. (2023). *Årsredovisning för 2022*, s. 44.

3.8 Informativa rapporter om politiken för gestaltad livsmiljö men begränsad uppföljning över tid

ArkDes ska även följa upp politikens genomslag och vid behov föreslå åtgärder för att öka måluppfyllelsen. Riksdagen beslutade om det nationella målet för arkitektur, form och design 2018. Boverket hade mellan 2018 och 2022 i uppdrag att bistå ArkDes i uppföljningen av målen.¹¹⁶ Sedan 2022 har Boverkets uppgifter som rör arkitektur och gestaltad livsmiljö förts in i myndighetens instruktion och där specificeras inte någon uppgift rörande uppföljningen av målen.¹¹⁷

Hittills har tre uppföljningsrapporter publicerats.¹¹⁸ ArkDes har haft uppgiften att följa upp politiken sedan myndigheten fick en ny instruktion 2013. Myndigheten hade under flera år svårt att ta sig an uppgiften och planera hur de skulle genomföra den. Det ledde till att den först uppföljningsrapporten publicerades först i slutet av 2020. Därefter har rapporterna publicerats årligen.

Flera intervjupersoner anser att uppföljningsrapporterna fungerar som ett underlag för att informera om och diskutera frågorna inom politiken för gestaltad livsmiljö. Rapporterna är skrivna och utformade på ett sätt som är lättillgängligt.

En del av våra intervjupersoner utanför ArkDes anser att rapporternas tematiska inriktning begränsar deras värde som uppföljning av politikområdet gestaltad livsmiljö över tid. Rapporterna möjliggör inte någon systematisk jämförelse av måluppfyllelsen inom området, även om den senaste rapporten från mars 2023 har utvecklats i viss utsträckning när det gäller att koppla uppföljningen till målen för politiken.¹¹⁹ ArkDes har informerat Kulturdepartementet om att myndigheten har tolkat uppdrag utifrån sin kompetens och sina resurser. Våra intervjuer med tjänstemän på Kulturdepartementet visar att de, mot bakgrund av de förutsättningar som myndigheten har för att utföra uppgiften, är nöjda med uppföljningen i sin nuvarande form.

ArkDes har lämnat förslag på åtgärder genom medskick i den årliga rapporten. Medskicken har bland annat gått att använda som underlag för den planering av aktiviteter som ArkDes, Boverket, Riksantikvarieämbetet och Statens konstråd gör. Men i våra intervjuer framgår också att det inte alltid har varit tydligt till vilka aktörer som medskicken riktar sig till. Ytterligare en synpunkt som framkommer under våra intervjuer är att ArkDes tidigare har tenderat att fokusera mer på arkitekturområdet och i mindre utsträckning på design, konst och kulturmiljö.

¹¹⁶ Regeringsbeslut 2018-04-05. *Uppdrag att förstärka arbetet med arkitektur och gestaltad livsmiljö.*

¹¹⁷ 7 § 7 förordningen (2022:208) med instruktion för Boverket.

¹¹⁸ ArkDes. (2023). *Ett samhälle som håller ihop. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2022 och medskick inför framtida arbete*; ArkDes. (2021). *Livskvalitet i tid och rum. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2021 och medskick inför framtida arbete*; ArkDes. (2020). *Med människan i fokus. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2020 och medskick inför framtida arbete.*

¹¹⁹ ArkDes. (2023). *Ett samhälle som håller ihop. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2022 och medskick inför framtida arbete.*

4 Myndighetens ekonomi

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av ArkDes ekonomi. Vi redogör för vilka medel myndigheten har till sitt förfogande och hur myndigheten väljer att använda dem i förhållande till sitt uppdrag. Analysen belyser de faktorer rörande ekonomin som är av särskild betydelse för verksamhetens resultat och effektivitet, samt de faktorer som är viktiga att uppmärksamma för att ArkDes ska ha förutsättningar att fullgöra sina uppgifter framöver. Vi redovisar slutsatserna av dessa analyser i kapitel 1.

Underlag för analysen är regeringens budgetpropositioner och ArkDes regleringsbrev. Även underlag från myndigheten utgör underlag för analysen. Sådana är årsredovisningar, budgetunderlag, budgetar för till exempel projekt, samt budgetuppföljningar. Analysen bygger också på våra intervjuer.

4.1 Sammanfattande iakttagelser

- ArkDes finansieras av två anslag – ett förvaltningsanslag och ett anslag för en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö. ArkDes är beroende av sitt anslag, men har även finansierats av tillfälliga bidrag, samt andra ersättningar och avgifter.
- ArkDes har en flexibel ekonomi med relativt låga fasta kostnader och relativt stor andel kostnader som kan justeras. Men det är svårt att överblicka ArkDes ekonomi. Den största delen av myndighetens kostnader är relaterade till museiverksamheten. Det är svårt att uttyda hur mycket medel som läggs på verksamhet som direkt handlar om att verka för att målet för arkitektur, form och design uppnås samt på uppgiften att vara en nationell mötesplats för aktörerna inom området. Detsamma gäller insatser som bekostas av medel för forskningsfunktionen, trots återrapporteringskrav i regleringsbrevet.
- Planeringen av ArkDes 2024 sker löpande och ArkDes uppskattar de totala kostnaderna till 26,5 miljoner kronor. ArkDes ska enligt sin budget för ArkDes 2024 finansiera satsningen med lån, anslag och sponsring under perioden 2022–2024. Regeringen har beviljat myndigheten en utökad låneram och myndigheten har gjort avskrivningar och omprioriteringar av verksamhet för att frigöra medel. Det kan också bli aktuellt att ArkDes hyresvärd tar vissa kostnader för ArkDes 2024, som myndigheten får betala med högre hyra.
- Både ArkDes interna underlag inför investeringen och budgetunderlag till regeringen innehåller få uppgifter om kostnader för ArkDes 2024 som uppstår i framtiden och åtgärder för att hantera sådana kostnader. De innehåller inte heller några uppskattningar av osäkerhet i prognoserna.

- Det finns flera förhållanden som har att göra med kostnader och finansiering av ArkDes 2024 som inte framgår fullständigt av ArkDes underlag. Ambitionerna om sponsring har sänkts, men inga underlag visar hur kostnaderna hanteras i stället. ArkDes har ingen uppskattning av hur stor en eventuell hyreshöjning kan bli, utan inväntar en kostnadskalkyl från hyresvärden. Myndigheten kommer också att behöva prioritera om i verksamheten och eventuellt skjuta vissa investeringar på framtiden beroende på kostnadernas storlek.
- ArkDes 2024 kommer att leda till ökade kostnader för bland annat amorteringar, räntor och en eventuell hyreshöjning efter att den nya museimiljön är invigd. Men det är oklart hur stor ekonomisk risk myndigheten tar genom ArkDes 2024.

4.2 ArkDes är i huvudsak anslagsfinansierat

ArkDes är framför allt finansierat genom anslag. Anslagen har vuxit över tid, i takt med att regeringen har vidgat myndighetens uppdrag. ArkDes finansieras sedan 2018 av två olika anslag.

ArkDes övriga intäkter består av avgifter, andra ersättningar och bidrag, men dessa är små jämfört med andra museimyndigheter. Avgifts- och bidragsintäkterna har varierat över åren. Avgiftsintäkterna minskade i samband med att regeringen införde Fri entré-reformen. Bidragsintäkterna har varierat beroende på hur mycket extern finansiering för projekt som myndigheten har fått.

4.2.1 ArkDes tilldelas sedan 2018 medel från två anslag

ArkDes totala anslag uppgår till cirka 70 miljoner kronor 2023. ArkDes disponerar drygt 65 miljoner kronor på anslag 8:1 *Centrala museer: Museimyndigheter, ap. 7*. Resterande fem miljoner kronor disponerar ArkDes sedan 2018 på anslaget 1:4 *Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet, ap. 1*.

I sitt senaste budgetunderlag till regeringen, för perioden 2024–2026, äskar ArkDes att anslaget för forskningsfunktionen utökas från fem till tio miljoner kronor per år. Enligt budgetunderlaget ska ArkDes använda ökningen för att ”komplettera ord med handling och utöka verksamheten till att bli ett nav för praktisk forskning inom området gestaltad livsmiljö”.¹²⁰

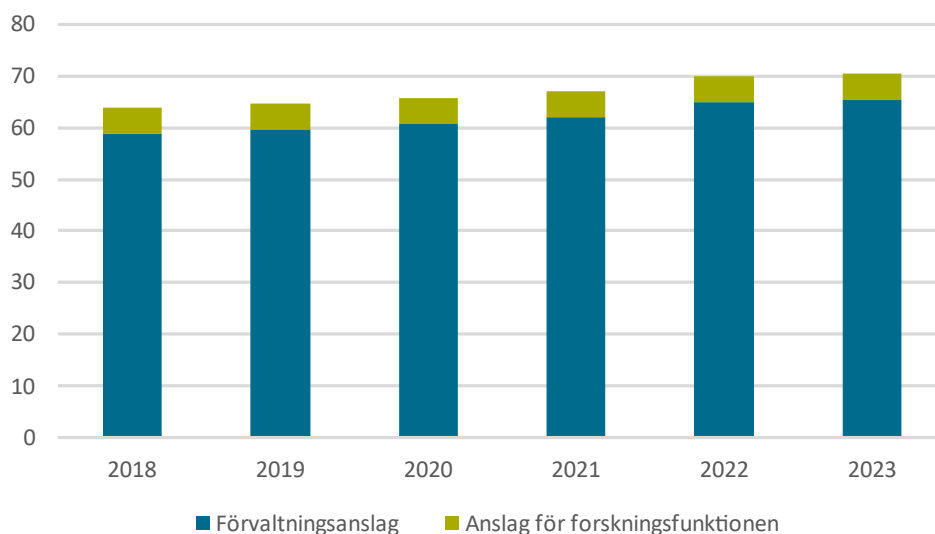
4.2.2 Mindre ökning av anslaget under senare år

Regeringen har höjt ArkDes anslag successivt över tid (figur 4). Sammantaget har anslaget mer än fördubblats på 15 år. Särskilda anslagsökningar har framför allt skett i samband med att ArkDes uppdrag har förändrats.¹²¹ Regeringen har även tillfört ArkDes vissa medel för ändamål som rör museiverksamheten.

¹²⁰ ArkDes. (2023). *Budgetunderlag för åren 2024–2026*. Dnr AM2023-27.

¹²¹ Se till exempel proposition 2008/09:1. *Budgetproposition för 2009. Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 24–25 och 102, bet. 2008/09:KrU1, rskr. 2008/09:92; Proposition 2009/10:1. *Budgetproposition för 2010. Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 23, bet. 2009/10:KrU1, rskr. 2009/10:140.

Figur 4. ArkDes anslagsutveckling per år 2018–2023 (miljoner kronor)



Källa: Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Statens centrum för arkitektur och design; Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende Statens centrum för arkitektur och design; Regleringsbrev för budgetåret 2020 avseende Statens centrum för arkitektur och design; Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens centrum för arkitektur och design; Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Statens centrum för arkitektur och design; Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Under den senaste femårsperioden har ArkDes fått både tillfälliga och mer långsiktiga anslagsökningar:

- **Forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö:** ArkDes får sedan 2018 fem miljoner kronor per år för att inrätta en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö. Syftet med forskningsfunktionen är enligt budgetpropositionen 2018 att studera det byggda och gestaltade ur samhällets och den enskildes perspektiv samt bidra till att stärka kunskapsunderlaget inom området. Anslaget för forskningsfunktionen får enligt ArkDes regleringsbrev användas för utgifter för forsknings- och utvecklingsinsatser, samt för utgifter för administration och genomförande av denna verksamhet.¹²² Det är regeringen som har satt dessa villkor, i enlighet med 3 kap. 11 § budgetlagen (2011:203).
- **Kompensation för Fri entré:** ArkDes kompensterades med cirka 3,5 miljoner kronor per år för förlorade entréintäkter till följd av Fri entré-reformen mellan 2016 och 2022. Fri entré-reformen togs bort inför 2023 och ArkDes införde entréavgifter för personer över 19 år från den 10 januari samma år.¹²³
- **Digitalisering:** ArkDes förvaltningsanslag utökades med 2,5 miljoner kronor för digitalisering 2022 och 2023.

¹²² Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

¹²³ ArkDes. *Fri entré upphör för er över 19 år.* (Hämtad 2023-01-05). <https://arkdes.se/fri-entre-upphor/>

4.2.3 ArkDes är beroende av anslagsfinansiering eftersom övriga intäkter är små

ArkDes övriga intäkter består av avgifter, andra ersättningar och bidrag (tabell 1). Men dessa står endast för ett par procent vardera av de totala intäkterna. Det är relativt lite i jämförelse med andra museimyndigheter.¹²⁴

Tabell 1. ArkDes intäkter per intäktspost 2016–2022 (tusen kronor)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Intäkter av anslag	55 977	60 555	63 954	66 796	64 309	70 386
<i>Varav anslag Uo 17 1:4</i>					2 194	3 500
<i>Varav anslag Uo 17 8:1</i>					62 143	66 780
Intäkter av avgifter och andra ersättningar	6 136	1 539	3 280	1 472	1 258	2 526
Intäkter av bidrag	2 496	2 901	3 258	5 962	1 041	4 204
<i>Bidrag från statliga myndigheter</i>	2 153	1 085	387	3 641	871	3 324
<i>Bidrag från övriga</i>	344	1 816	2 871	2 322	170	880
Totalt	64 609	64 995	70 492	74 230	66 608	77 234

Uppgiften för 2022 innehåller även 10 tkr i finansiella intäkter.

Källa: ArkDes. (2023). *Årsredovisning 2022*; ArkDes. (2022). *Årsredovisning 2021*; ArkDes. (2021). *Årsredovisning 2020*; ArkDes. (2020). *Årsredovisning 2019*; ArkDes. (2019). *Årsredovisning 2018*; ArkDes. (2018). *Årsredovisning 2017*.

ArkDes intäkter av avgifter och andra ersättningar har legat på ungefär samma nivå sedan 2018, när ArkDes införde fri entré till alla utställningar – inklusive de tillfälliga.

ArkDes har också vissa intäkter av bidrag från statliga myndigheter och från andra aktörer. Bidragsintäkterna har varierat över tid med anledning av olika tidsbegränsade projekt. De var särskilt höga 2019 och 2020. Enligt årsredovisningen för 2020 tog ArkDes under det året emot bland annat 4 miljoner kronor från Vinnova för projektet *Street Moves*. Bidragsintäkterna minskade mellan 2020 och 2021. Det beror enligt årsredovisningen för 2021 på att ett projekt som hade finansierats av Nordiska ministerrådet hade avslutats.¹²⁵

¹²⁴ Jmf. Moderna museet. (2022). *Årsredovisning 2021*, s. 32, 35 och 41; Nationalmuseum. (2022). *Årsredovisning 2021*, s. 34 och 41; Naturhistoriska riksmuseet. (2022). *Årsredovisning 2021*, s. 70, 77, 79 och 84.

¹²⁵ ArkDes. (2023). *Årsredovisning 2022*, s. 59.

4.3 Prioriteringar avspeglas i hur ArkDes använder medlen

En relativt stor andel av ArkDes kostnader är rörliga. Det innebär att myndigheten har möjlighet att påverka kostnaderna och kan välja att göra mer eller mindre av något utifrån hur mycket resurser de har tillgång till och utifrån verksamhetens behov. ArkDes anser att de därmed har möjlighet till att vara flexibla i verksamheten. Men de beräknar ändå att kostnaderna för personal kommer att öka tillfälligt under 2023.

Det är inte helt tydligt hur ArkDes använder sina anslag för att utföra olika uppgifter. Myndigheten lägger den största delen av sina resurser på kostnader som är relaterade till museiverksamheten. Hur mycket som läggs på insatser för gestaltad livsmiljö är svårare att uttyda. Till exempel framgår inte av årsredovisningen vilka arbetsuppgifter som finansieras av anslaget för forskningsfunktionen. Våra intervjuer visar att all verksamhet inom enheten Think Tank finansieras av anslaget för forskningsfunktionen.

4.3.1 ArkDes relativt låga fasta kostnader möjliggör för flexibilitet i verksamheten

Enligt våra intervjuer har ArkDes en lägre andel fasta kostnader än andra musei-myndigheter. Fasta kostnader är bland annat lokalkostnader och personalkostnader. Men även kostnader som är bundna i avtal behöver enligt ArkDes räknas som fasta kostnader. Den största delen av ArkDes kostnader består av driftskostnader, som inköp av tjänster (tabell 2). Det gör att en låg andel kostnader är bundna varje år. Detta erbjuder en möjlighet till flexibilitet i verksamheten, eftersom myndigheten kan prioritera upp och ner verksamhet efter behov och tillgång till medel.

Tabell 2. Kostnader fördelat över kostnadsslag 2018–2022 (tusen kronor)

	2018	2019	2020	2021	2022
Kostnader för personal	24 446	25 890	26 557	26 242	28 211
Kostnader för lokaler	15 629	15 839	15 832	16 677	17 948
Övriga driftskostnader	22 831	27 362	30 402	20 826	28 413
Finansiella kostnader	56	36	18	33	63
Avskrivningar och nedskrivningar	1 057	1 385	1 427	2 832	2 599
Summa verksamhetens kostnader	65 019	70 511	74 236	66 610	77 234

Källa: ArkDes. (2023). *Årsredovisning 2022*; ArkDes. (2022). *Årsredovisning 2021*; ArkDes. (2021). *Årsredovisning 2020*; ArkDes. (2020). *Årsredovisning 2019*; ArkDes. (2019). *Årsredovisning 2018*; ArkDes. (2018). *Årsredovisning 2017*.

Driftskostnaderna minskade tillfälligt 2021

ArkDes driftskostnader minskade 2021 till följd av att myndigheten köpte in färre tjänster. Minskningen var tillfällig och driftskostnaderna ökade igen året efter. En del av förklaringen till den tillfälliga minskningen är att vissa andra inköp hade bokförts felaktigt som inköp av tjänster. Detta har rättats till av den administrativa enheten.

Lokalkostnaderna har varit relativt stabila över tid och den största utgiften är hyran

ArkDes lokalkostnader har varit relativt stabila över tid. De ökade något 2021 och framåt. Den främsta anledningen var enligt våra intervjuer att el- och städkostnader ökade i samband med att personal kom tillbaka till lokalerna efter coronapandemin.

Hyreskostnaden motsvarade enligt uppgifter i ArkDes årsredovisning nästan 88 procent av lokalkostnaderna 2022. ArkDes hyreskostnad, inklusive el och uppvärmning, är som andel av anslaget lägre än för 10 år sedan. Då var den drygt 28 procent.¹²⁶ Motsvarande siffra för 2022 var 23 procent enligt ArkDes årsredovisning.

Personalkostnaderna har varit stabila men kommer att öka under 2023

Även myndighetens kostnader för personal har varit relativt konstant över tid, med en liten årlig ökning. Men personalkostnaderna ökade mer mellan 2021 och 2022 än mellan föregående år. Det berodde enligt årsredovisningen på att myndighetens personalstyrka växte. Enligt våra intervjuer fortsätter personalkostnaderna att stiga tillfälligt under 2023. ArkDes uppskattar att myndighetens personalkostnader för 2023 kommer att vara fem miljoner högre än för 2022, det vill säga cirka 33 miljoner kronor. Kostnaderna förväntas sjunka igen under 2024.¹²⁷

Även om ArkDes antal årsarbetskrafter har varit relativt oförändrat över tid har myndigheten länge haft stor personalomsättning (se kapitel 6). Vi bedömer att personalomsättningen har varit kostsam för myndigheten.

4.3.2 ArkDes anslagsanvändning är svårtydd, men störst resurser används för museiverksamheten

ArkDes redovisar sin verksamhet i årsredovisningen utifrån tre verksamhetsgrenar. De grenar som får mest resurser är de som är direkt relaterade till museiverksamheten, det vill säga publik verksamhet samt samlingar och kunskap. Det framgår av ArkDes årsredovisning för 2022.

Det är svårt att utifrån årsredovisningen överblicka hur ArkDes använder sina anslag för insatser för gestaltad livsmiljö. De fem miljoner som myndigheten får varje år för att ha en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö finansierar enheten Think Tank. Men ArkDes ska enligt sitt regleringsbrev återrapportera till regeringen hur myndigheten använder medlen. Redovisningen ska bland annat visa vilka insatser som har finansierats. Men det går inte att utifrån årsredovisningen uttyda om Think Tank enbart använder medlen för att utföra arbetet med så kallad praktknära forskning eller om även andra insatser ingår. Våra intervjuer visar att all verksamhet inom Think Tank finansieras av anslaget för forskningsfunktionen.

¹²⁶ Jmf. Proposition 2014/15:1. *Budgetproposition för 2015. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 66.

¹²⁷ Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-10.

ArkDes redovisning är indelad i tre verksamhetsgrenar som indikerar att störst resurser går till museiverksamheten

ArkDes delar i årsredovisningen in sin verksamhet i tre verksamhetsgrenar (tabell 3). Uppdelningen visar att majoriteten av myndighetens kostnader är kopplade till ArkDes museiverksamhet, antingen direkt till utställningar och pedagogisk verksamhet eller till samlingarna.

Tabell 3. Kostnader per verksamhetsgren 2021 och 2022 (tusen kronor)

Verksamhetsgren	2021	2022
Publik verksamhet	43 296	50 202
Samlingar och kunskap	12 656	14 674
Forskning och utveckling	10 658	12 357
Summa verksamhetens kostnader	66 610	77 234

OH-kostnader är fördelade med respektive verksamhetsgrens procentuella andel av kostnaderna.

Källa: ArkDes. (2023). *Årsredovisning 2022*, s. 7 och 57.

ArkDes aktiviteter för gestaltad livsmiljö finansieras av anslaget för forskningsfunktionen

ArkDes ska enligt sitt regleringsbrev återrapportera till regeringen hur anslaget för forskningsfunktionen har använts. Det är alltså de fem miljoner kronor per år som ArkDes disponerar för en forskningsfunktion för gestaltad livsmiljö varje år. Redovisningen ska bland annat visa vilka insatser som har finansierats och vilka strategiska överväganden som har legat till grund för hur ArkDes har fördelat eller använt medlen. Bakgrunden till detta finns i 10 kap. 1 och 3 §§ budgetlagen, där det framgår att regeringen är redovisningsskyldig inför riksdagen för de tillgångar som regeringen förvaltar och förfogar över. Regeringen ska i budgetpropositionen redovisa de resultat som har uppnåtts i verksamheten i förhållande till de mål som riksdagen har fattat beslut om.

Av våra intervjuer framgår att enheten Think Tanks verksamhet finansieras av anslaget för forskningsfunktionen. De medel som ArkDes disponerar för att ha en forskningsfunktion ska enligt regleringsbrevet användas till forsknings- och utvecklingsinsatser som hör till forskningsfunktionen för gestaltad livsmiljö, samt för att administrera och genomföra denna verksamhet. ArkDes kallar sina forsknings- och utvecklingsinsatser för praktisk forskning inom gestaltad livsmiljö. Think Tank arbetar med myndighetens forskningsfunktion. Därutöver arbetar Think Tank med myndighetens övriga uppgifter som rör gestaltad livsmiljö. De handlar om samverkan och att följa upp politikens genomslag.

Detta innebär att hela Think Tanks verksamhet inom gestaltad livsmiljö finansieras av anslaget för forskningsfunktionen. Detta gäller oavsett om arbetsinsatserna har någon direkt koppling till insatser för så kallad praktisk forskning eller om det till exempel handlar om att ta fram ArkDes årliga uppföljningsrapport inom politiken för gestaltad livsmiljö.

Denna bild stämmer relativt väl överens med ArkDes budgetar och budgetuppföljningar för Think Tank, samt med myndighetens årsredovisning. Think Tanks budgetar och budgetutfall visar att enheten använder ungefär fem miljoner kronor per år. Myndigheten har listat de insatser som finansieras av anslaget sedan 2021 i årsredovisningen (tabell 4). Totalt uppgår insatserna till 5,7 miljoner kronor 2021 och fem miljoner kronor 2022.

Tabell 4. Insatser som finansieras av anslaget för forskningsfunktionen 2021 och 2022 (tusen kronor)

Kostnad/projekt	2021	2022
Open call	1 220	1 500
Konferenser (och samverkan)	185	1 411
Lönekostnader	3 982	1 786
Övriga driftskostnader inkl. medfinansiering	342	302
	5 726	5 000

Uppgifterna för 2021 är sådana som helt eller delvis finansierades av anslaget för forskningsfunktionen under året. För 2022 innehöll posten konferenser även samverkan inom till exempel *Visioner i norr* och Rådet för hållbara städer. Det rör kostnader såsom rese- och hotellkostnader, arvoden för föreläsare och konsultstöd, men inte löner. I övriga driftskostnader ingår för 2021 ArkDes medfinansiering av projekten *Street Moves 1* och *2* samt *Gångbart*.

Källa: ArkDes. (2022). *Årsredovisning 2021*, s. 44; ArkDes. (2023). *Årsredovisning 2022*, s. 40.

Det framgår inte av årsredovisningarna vilka kostnader som hör till samverkan eller vilka arbetsuppgifter som de personer utför som finansieras som löner. Det går därmed inte att utläsa hur stor andel av anslaget för forskningsfunktionen som direkt finansierar praktisknära forskning, hur stor andel som är kringkostnader eller vad dessa kringkostnader består av. Det går inte heller att utläsa i vilken utsträckning övriga enheter utför arbetsuppgifter som rör gestaltad livsmiljö som finansieras av ArkDes olika anslag. Sammantaget gör detta att regeringens återrapporteringskrav i regleringsbrevet inte helt fångar upp hur myndigheten använder medlen. Till exempel framgår det inte vilka strategiska överväganden som legat till grund för användningen av alla medel.

Våra intervjuer tyder också på att det har förekommit att även kostnader för andra enheters bidrag till Think Tanks verksamhet finansieras av anslaget för forskningsfunktionen. Lönekostnaderna för 2021 i tabell 4 inkluderar även personal vid andra enheter än Think Tank som har bidragit till deras verksamhet. Uppgifterna om lönekostnader för 2022 omfattar endast löner inom Think Tank. Detta förklarar delvis de betydande skillnaderna i lönekostnader mellan åren, tillsammans med att OH-kostnaderna numera hanteras på ett annorlunda sätt än tidigare.¹²⁸

¹²⁸ Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-10.

4.4 ArkDes 2024 påverkar ekonomin

Myndighetens budgetarbete för ArkDes 2024 har utvecklats över tid och ArkDes uppskattar att totalkostnaderna för satsningen kommer att landa på 26,5 miljoner kronor. ArkDes inväntar en kalkyl av kostnaderna från sin hyresvärd under våren 2023. Därefter inleds förhandlingar om vilka ombyggnationer som ska göras och hur kostnaderna ska fördelas. Enligt ArkDes budget kommer ArkDes 2024 att finansieras med lån, anslag och sponsorintäkter under 2022–2024.

ArkDes har lämnat budgetunderlag till regeringen som redogör för ArkDes 2024, men varken myndighetens budget eller budgetunderlagen nämner att ombyggnationen inom ArkDes 2024 kan komma att medföra en framtida hyreshöjning. Oavsett hur myndigheten finansierar ArkDes 2024 har myndigheten redan behövt prioritera om i verksamheten. Myndigheten kommer också att behöva göra fler omprioriteringar, men ArkDes redogör varken för de som redan är genomförda eller för vilka som kan bli aktuella i sina budgetunderlag.

4.4.1 ArkDes uppskattning av totalkostnaden för att färdigställa ArkDes 2024 är nästan 26,5 miljoner kronor

ArkDes har tagit fram en budget för ArkDes 2024. Där uppgår den totala kostnaden för ArkDes 2024 till nästan 26,5 miljoner kronor.¹²⁹

ArkDes har också lämnat två budgetunderlag till regeringen där myndigheten redogör för ArkDes 2024, ett för perioden 2023–2025 och ett för 2024–2026.¹³⁰ Budgetunderlag är ett av regeringens viktigaste verktyg för att följa upp, pröva och budgetera myndigheternas verksamhet. Båda budgetunderlagen rymmer enligt uppgift från myndigheten fysiska förändringar i utställningslokalerna, anpassningar av ytor för tillfälliga utställningar samt innehåll, utformning och modeller för den nya basutställningen. Därutöver ingår i det senaste budgetunderlaget bland annat kostnader för en ny webbsida och grafisk formgivning, förvärv samt att byta ut datorer.¹³¹

4.4.2 Finansieringen ska enligt ArkDes budget ske med lån, anslag och sponsorintäkter

ArkDes budget för ArkDes 2024 visar att myndigheten har tänkt att finansiera ArkDes 2024 över åren 2022–2024 med lån, anslag respektive sponsorintäkter.

Den ekonomiska planeringen av ArkDes 2024 förutsätter att myndigheten ökar sina intäkter. Därför hemställde ArkDes i budgetunderlaget för 2023–2025 att regeringen skulle utöka låneramen från 13 till 15 miljoner kronor. Medlen ska användas till att förbättra fastigheten och skapa en ny basutställning. Regeringen beviljade att utöka

¹²⁹ ArkDes. (odaterad). *Budget ArkDes 2024*.

¹³⁰ ArkDes. (2022). *Budgetunderlag för Statens centrum för arkitektur och designs [sic] för åren 2023–2025*. Dnr AM2022-29; ArkDes. (2023). *Budgetunderlag för åren 2024–2026*. Dnr AM2023-27.

¹³¹ Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-10.

låneramen i regleringsbrevet till ArkDes för 2023. Därutöver har myndigheten gjort avskrivningar och uttrangerat tillgångar för att öka möjligheten till investeringar. Det rör sig om sådant som varit eftersatt, trasigt eller slängt.¹³²

Det framgår av ArkDes budget för ArkDes 2024 och budgetunderlaget för 2023–2025 att ungefär 6 miljoner kronor av investeringen ska finansieras genom sponsring.

ArkDes har vissa erfarenheter av att ta in sponsorintäkter, men inte av denna storleksordning. Det framgår av myndighetens årsredovisningar. Myndigheten har under slutskedet av vår analys sänkt sina förväntningar om sponsorintäkter. I stället är myndighetens avsikt att minska de investeringar som skulle finansieras av sponsring för att utveckla myndighetens utbud stegvis under flera år. Budgetunderlaget för 2024–2026 nämner inte heller några sponsorintäkter.

4.4.3 ArkDes 2024 medför kostnader efter att museimiljön har färdigställts och omprioriteringar kan bli aktuella

ArkDes 2024 kommer att medföra kostnader även efter att museimiljön är färdigställd. Det rör sig dels om amorteringar och räntor, vilka framgår av budgetunderlagen till regeringen, men också om en eventuell hyreshöjning. Men ArkDes har ingen uppskattning ännu om hur stor en sådan hyreshöjning skulle kunna bli och förhandlingar med hyresvärden återstår. ArkDes kostnader för lokaler kommer också att förändras i och med att myndigheten får en egen entré, vilket förändrar samarbetet med Moderna museet.

ArkDes har redan prioriterat om i verksamheten för att finansiera ArkDes 2024 och fler sådana omprioriteringar kan bli aktuella. Det beror då på hur kostnaderna utvecklas, även efter att ArkDes 2024 är slutfört.

Ombyggnationen kommer att höja lokalkostnaderna, eventuellt på grund av en högre hyra

ArkDes budgetunderlag till regeringen redovisar sådant som myndigheten måste ta upp när det gäller hur verksamhetsinvesteringar kommer att påverka myndighetens ekonomi de kommande tre åren. Det gäller sådant som prognoser för kostnaderna för amorteringar och räntor.

Förutom amorteringar och räntor kan ombyggnationen medföra en höjd hyra. Det beror på att ArkDes hyr sin fastighet och att kostnader för anpassningar och ombyggnation av fastigheten fördelas mellan myndighetens hyresvärd, Statens Fastighetsverk, och ArkDes. Ett sätt för ArkDes att finansiera de kostnader som myndigheten ska stå för är att Statens Fastighetsverk låter ArkDes betala för sina utgifter för genomförda anpassningar via lokalhyran.

¹³² Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-10.

Vi har fått motstridiga uppgifter om hur sannolikt det är att ArkDes 2024 kommer att medföra en hyreshöjning. I mars 2023 hade myndigheten ännu inte någon uppskattning av hur stor en eventuell hyreshöjning kunde bli. ArkDes inväntar en kostnadskalkyl från hyresvärden under våren 2023. Därefter följer förhandlingar med hyresvärden. Enligt ArkDes kan myndigheten behöva välja bort delar av sin planering om den uppskattade hyreshöjningen blir för stor.

Vi noterar att myndigheten i budgeten för ArkDes 2024 inte har redovisat att hyran kan komma att höjas. Det nämns inte heller i budgetunderlagen till regeringen. De ekonomiska underlag som ArkDes har tagit fram pekar inte heller på hur osäkerheter skulle kunna påverka ArkDes lokalkostnader på längre sikt. Till exempel visar de inte hur verksamheten skulle kunna hantera en försening av ombyggnationen över tid. Detta trots att de ekonomiska underlagen behöver visa både på osäkerheter i beräkningar och vilka antaganden som har gjorts för att vara rättvisande.

Myndigheten har redan gjort omprioriteringar och fler kan bli aktuella även efter att ArkDes 2024 är slutfört

Vissa av de som vi har intervjuat upplever att tiden för att färdigställa alla projekt inom ArkDes 2024 är knapp, inte minst när det gäller att producera utställningar som ska öppnas samtidigt som den nya museimiljön. Ledningens uppfattning är att ArkDes 2024 ska prioriteras framför annat när de fördelar resurser i myndighetens verksamhet.¹³³ Verksamhetsplanen för 2023–2024 anger att det ombyggda museet ska öppna i juni 2024.

Ett sätt att finansiera ArkDes 2024 är att temporärt prioritera ned vissa delar av verksamheten för att frigöra medel till investeringar. Vilka omprioriteringar som myndigheten gör eller kommer att göra framgår varken av budgetunderlagen till regeringen eller av myndighetens budget för ArkDes 2024. Men budgetunderlagen till regeringen ska innehålla förslag till åtgärder inom den egna verksamheten som minskar kostnaderna i motsvarande grad om myndighetens förslag beräknas leda till kostnadsökningar eller intäktsminskningar. Det framgår av 9 kap. 1 och 3 §§ i förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Det enda som framkommer av budgetunderlaget för 2024–2026 är att myndigheten ställer om verksamheten under 2022 och 2023 för att rymma de ekonomiska förändringar som behövs, samt att myndigheten budgeterar för att under en rad år rymma utvecklingen inom befintlig budget.

¹³³ Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-07.

Myndigheten har redan gjort omprioriteringar för att kompensera för höjda kostnader. Dessa består av följande:

- ArkDes öppnar under 2023 enbart några mindre utställningar med koppling till det som kommer att ställas ut 2024, jämfört med 2022 då museet öppnade nio utställningar.
- ArkDes har infört ett tillfälligt lånestopp i samlingarna.
- Museets programverksamhet kommer att utföras i krympt skala under 2023. Programverksamheten kommer sedan att stänga ner helt under den period som museet håller stängt för ombyggnation.
- ArkDes har minskat på kostnaderna för kompetensutveckling och intern representation.
- ArkDes har avslutat ett vikariat inom avtal och inköp.

Egen entré förändrar också myndighetens lokalkostnader

Enligt sin instruktion ska ArkDes samarbeta med Moderna museet om gemensamma funktioner. Samarbetet fungerar över lag väl, enligt våra intervjuer. Myndigheternas samarbete regleras i ett övergripande avtal. Avtalet är under revidering.

Samarbetet mellan museerna gäller till exempel konferenslokaler, säkerhet och bevakning samt entrédisk och funktioner som har att göra med entrén. Museerna delar på kostnaderna utifrån deras respektive kvadratmeteryta. Tidigare har de även samarbetat om värdar samt viss fastighetsskötsel och fastighetsdrift.

Efter ombyggnationen av ArkDes kommer myndigheten att ha en egen entré via Exercisplan. Möjligheten att besöka ArkDes via Moderna museets entré kommer att finnas kvar. Myndigheterna kommer även att fortsätta samarbeta. I och med att ArkDes får en egen entré måste museet själva säkerställa flera funktioner som i dag helt delas med Moderna museet. Det gäller till exempel att ta emot besökare och att besökare ska kunna betala entréavgifter. Vissa av dessa funktioner kommer att höja ArkDes lokalkostnader, medan kostnaderna som delas med Moderna museet kommer att minska. Myndigheten beskriver att de kommer att hantera kostnaderna inom befintlig budget.¹³⁴

¹³⁴ Uppgifter från ArkDes, e-post 2023-03-10.

5 Intern styrning och organisering

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av ArkDes interna styrning och organisering. Analysen belyser hur ArkDes interna styrning och organisering påverkar ArkDes möjligheter att fullgöra sina uppgifter och bedriva en effektiv verksamhet i dag och framöver. Vi beskriver bland annat hur myndigheten lever upp till krav på effektivitet och rättssäkerhet, samt övriga krav som myndighetsförordningen (2007:515) ställer på myndigheten. Vi blickar även till viss del tillbaka på hur myndigheten har fungerat i dessa avseenden under de senaste åren. Slutsatserna av analysen finns i kapitel 1.

Analysen bygger på dokumentstudier av underlag från myndigheten samt på intervjuer med nuvarande ledning, chefer och medarbetare. Vi har även genomfört intervjuer med tidigare chefer i verksamheten.

5.1 Sammanfattande iakttagelser

- En av myndighetens största utmaningar är att verksamheten delvis saknar interna processer och rutiner, vilket myndigheten är medveten om. Myndigheten har tagit vissa initiativ till utvecklingsarbete på området, men arbetet befinner sig i ett tidigt skede. ArkDes höga personalomsättning bidrar också till att det saknas kontinuitet i myndigheten.
- Det finns många dokument i myndigheten som har otydlig status. Det handlar om att de inte är daterade, diarieförda eller att det inte framgår om de är beslutade eller utkast. Det finns även styrdokument som har otydlig status. Vår bedömning är att detta försvagar myndighetens interna styrning.
- Det finns flera anledningar till otydligheterna bland myndighetens handlingar. Den främsta anledningen är att interna processer och rutiner samt administrativa funktioner har prioriterats ned av myndigheten.
- Personalen uppskattar ansvarsfördelningen mellan överintendenten och verksamhetschefen, och det tydliga konstnärliga ledarskap som fördelningen medför. Men vi ser ändå nackdelar med ansvarsfördelningen som gäller intern styrning och kontroll.
- Arbetet med att införa processer för till exempel verksamhetsplanering och budget är i ett tidigt skede och det finns fortfarande utvecklingsbehov. ArkDes vill även förbättra andra centrala processer, till exempel för uppföljning. Myndigheten har börjat genomföra tertialuppföljningar men ställde under första året in en uppföljning på grund av att myndigheten behövde hantera andra frågor som inte rör ekonomi.

- Verksamhetsplaneringsprocessen är inte förankrad genom en tydlig nedbrytning av uppgifter och uppdrag i mål och delmål för verksamheten, vilket innebär att myndigheten saknar en tillräcklig operationalisering av sitt uppdrag. Myndigheten behöver göra en sådan operationalisering och bygga sin interna styrning på den. Vi kan inte utläsa någon tydlig styrkedja som tar sin utgångspunkt i myndighetens uppdrag. Verksamhetsplanen för 2023–2024 har förbättrats något, men myndigheten behöver fortfarande tolka uppdraget och utifrån detta formulera mål som går att följa upp.
- Myndighetens arbete med att utveckla interna rutiner och processer har gett vissa resultat, till exempel i form av en ny arbetsordning, en ny mötesstruktur, en modell för arbetet i projekt, samt ett underlag för att påbörja ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Personalen upplever att detta är positivt, men vi bedömer att arbetsordningen och delegationsordningen behöver justeras ytterligare när det gäller vem som fattar beslut och hur besluten fattas. Vissa av bestämmelserna i dessa dokument strider i dagsläget mot myndighetsförordningen.

5.2 Interna processer och rutiner har inte varit tillräckligt prioriterat

Interna processer och rutiner syftar till att det ska vara tydligt för alla i en verksamhet hur vissa arbetsmoment ska genomföras. Det kan ge kontinuitet och ökar möjligheterna att driva en effektiv och rättssäker verksamhet. Ett sätt att etablera interna rutiner och processer är att ta fram och implementera styrdokument. Dokumenten kan vara på olika nivåer, till exempel centrala styrdokument för hela verksamheten, gälla enskilda delar av verksamheten eller peka ut rutiner och riktlinjer för enskilda arbetsmoment. Vissa styrdokument och rutiner är styrda av krav i författning, till exempel arbetsordningen och det systematiska arbetsmiljöarbetet. Andra är viktiga för att ge förutsättningar för en effektiv verksamhet. En förutsättning för effektivitet är att medarbetare och chefer känner till hur vissa arbetsmoment ska genomföras, inte minst administrativa moment.

Vi har under vår analys tagit del av en stor mängd dokument från ArkDes, däribland styrdokument. Många av dem har oklar status i myndigheten. De saknar diarienummer, är odaterade eller saknar information om de är utkast eller beslutade. Detta bidrar till att ArkDes har en svag intern styrning och inte har haft full ordning bland sina handlingar.

Vi ser flera anledningar till dessa problem. En är att både interna rutiner och processer samt administrativa funktioner har prioriterats ned av myndigheten. Även ansvarsfördelningen mellan överintendenten och verksamhetschefen är en bidragande orsak, med en tydlig separation mellan konstnärligt ledarskap och ansvar för interna processer och rutiner. Myndigheten har länge haft en hög personalomsättning som också har försvårat den interna styrningen.

5.2.1 Det förekommer styrdokument och andra handlingar av oklar status

Vi har tagit del av en stor mängd dokument av olika slag som rör ArkDes interna processer och rutiner. Det gäller bland annat

- centrala styrdokument, till exempel verksamhetsplaner
- styrdokument för särskilda delar av verksamheten, till exempel forskningspolicy och samlingspolicy
- rutiner och riktlinjer för specifika moment i arbetet, till exempel projektmodellen.

Många av dessa dokument saknar relevanta uppgifter om deras status som handlingar i myndigheten. Till exempel saknar flera av dem diarienummer eller är odaterade. I vissa fall framgår det inte om handlingarna är beslutade. Därför har det varit svårt att förstå om vi har tagit del av beslutade handlingar eller utkast. Några exempel på handlingar som är förknippade med sådana otydligheter är följande:

- Forskningspolicyn, som togs fram 2019. Det råder delade meningar om dess status i verksamheten.
- Rekryteringspolicyn, som finns i beslutad version från 2011. En reviderad version togs fram 2016, men den beslutades aldrig.
- Verksamhetsplaner, som togs fram för 2017–2020. För oss är det oklart om alla dessa beslutades formellt och inget av de utkast som vi har tagit del av är daterat.

I samband med att ArkDes införde en ny it-lösning under 2022 upptäckte myndigheten stora mängder handlingar från 2009 och framåt på en lokal server. Myndigheten anlät en konsult för att gå igenom handlingarna. Cirka 300 av dem är av sådan karaktär att de borde ha diarieförts, arkiverats eller gallrats. Den absoluta merparten av handlingarna är bilder. Men bland handlingarna finns också protokoll från ledningsgruppsmöten, styrdokument och avtal. Så har det varit trots att det finns tydliga krav i 21 § myndighetsförordningen att det för varje beslut som en myndighet fattar ska upprättas en handling med relevant information om beslutet.

5.2.2 Oklarheterna kring styrdokumentet försvagar den interna styrningen

Redovisningen i 5.2.1 visar att det förekommer styrdokument som används när ArkDes planerar, genomför och följer upp sin verksamhet som är odaterade, saknar diarienummer eller där det inte framgår om styrdokumentet är ett utkast eller beslutat. Våra intervjuer visar att personer i verksamheten gör olika tolkningar av hur de bör följa dessa styrdokument. Ett exempel är att det är oklart vilken policy som gäller på myndigheten för rekryteringar, till exempel om hur en rekrytering ska gå till, inklusive vad som gäller enligt lag.

Styrdokument och deras status i verksamheten är viktiga eftersom dokumenten ska bidra till fungerande processer för intern styrning och kontroll. Det gör de genom att sätta ramar för och tydliggöra hur olika arbetsmoment ska genomföras. Då kan styrdokument hjälpa

myndigheten att fullgöra sina uppgifter med en verksamhet som uppfyller kraven i myndighetsförordningen. Kraven innebär bland annat att verksamheten ska bedrivas effektivt och enligt gällande rätt, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att myndigheten hushållar väl med statens medel. En rekryteringspolicy kan exempelvis säkerställa att en myndighets rekryteringsprocess följer grundlagens och anställningsförordningens (1994:373) krav på att rekryteringen ska baseras på förtjänst och skicklighet. Men det fungerar bara om den har en tydlig status i myndigheten och används av alla vid rekryteringar.

Vi bedömer att otydligheter kring styrdokumentens status i ArkDes försvagar den interna styrningen och bidrar till merarbete i verksamheten. Det följer bland annat av att det inte är tydligt hur moment eller processer som styrdokumentet behandlar ska genomföras. Både nuvarande och tidigare personal uttrycker att de upplever som att de ständigt gör allt för första gången på ArkDes och att sådant som egentligen borde vara enkelt är komplicerat.

5.2.3 ArkDes har inte haft full ordning bland sina handlingar

Handlingarna som ArkDes upptäckte på den lokala servern ger ett övergripande intryck av att ArkDes inte har haft full ordning på sina handlingar. Slutrapporten från den konsult som ArkDes anlitate för att hantera dokumenten på servern ger samma bild.

Detta är anmärkningsvärt eftersom riksdagen och regeringen ställer krav på hur myndigheter hanterar sina handlingar. Kraven handlar ytterst om att det ska finnas en möjlighet till insyn i myndigheterna. Det uttrycks i tryckfrihetsförordningen och innebär i praktiken att handlingar hos en myndighet, och andra offentliga organ, i regel är allmänna. Myndigheter ska hålla handlingar ordnade, samt vårda och bevara dem. Syftet är bland annat att den som begär ut allmänna handlingar ska kunna ta del av dem. Det framgår av offentlighets- och sekretesslagen (2009:300).

Det finns en risk att ArkDes hantering av handlingar inte lever upp till dessa bestämmelser. När det gäller handlingarna på den interna servern har myndigheten genom arbetet med att gå igenom dem lyckats avvärja risken att gallra handlingar i strid med bestämmelser i arkivlagen (1990:782), arkivförordningen (1991:446) och de föreskrifter som Riksarkivet meddelat.

ArkDes har en dokumenthanteringsplan och en tillämpningsanvisning för gallring av handlingar av tillfällig eller ringa betydelse som anger hur myndighetens olika typer av handlingar ska förvaras och hanteras. Dokumenthanteringsplanen är från 2019 och tillämpningsanvisningen från 2015, men är under revidering. Om handlingarna på den lokala servern utgörs av till exempel styrdokument, avtal och protokoll från ledningsgruppsmöten följer hanteringen inte myndighetens egen rutin.

Hanteringen av handlingarna på den lokala servern har också varit ekonomiskt kostsam för myndigheten. Kostnaderna för konsultens insats ligger på cirka 300 000 kronor och är en kostnad som myndigheten hade kunnat undvika om de egna rutinerna hade fungerat tillräckligt bra i verksamheten.

5.2.4 Hanteringen av handlingar och styrdokument beror främst på att administrationen har nedprioriterats

En förklaring till att arbetet med att utveckla och implementera styrdokument har varit begränsat är att myndighetens ledning inte har prioriterat det. Just att arbetet med att införa styrdokument har varit begränsat kan också delvis förklara varför myndigheten har hamnat i situationen med handlingarna på den lokala servern.

En annan förklaring som både rör att arbetet med styrdokument har varit begränsat och att myndigheten inte haft fullgod hantering av sina handlingar är att myndigheten i perioder har prioriterat ned sina administrativa funktioner. Med att prioritera ned menar vi både att det inte har funnits tillräckliga resurser till de administrativa funktionerna och att deras kompetenser inte har tagits tillvara.

En av de funktioner som tidigare har prioriterats ned är tjänsten inom arkiv och registratur. Men sedan hösten 2022 bemannas funktionen med en heltidstjänst. Tidigare har myndigheten använt andra lösningar, till exempel att dela tjänsten med Moderna museet eller att låta en medarbetare dela sin tjänst mellan registraturen och en annan enhet.

Nedprioriteringen av administrativa funktioner visar sig på flera sätt i verksamheten. Ett sätt är att de administrativa funktionerna ofta involveras för sent eller i för låg utsträckning i frågor som direkt eller indirekt påverkar myndighetens ekonomi. Men det gäller även i frågor om att planera och genomföra av verksamheten. Sammantaget medför det att ekonomihanteringen i den löpande verksamheten kräver betydande handpåläggning i efterhand.¹³⁵

Flera exempel på detta gäller avtal, inköp och upphandling. Vår granskning visar att det finns exempel på att den administrativa enheten behöver ägna mycket tid åt att reda ut vilka fakturor som hör till vilket avtal, samt att de har behövt betala fakturor utan att veta vilka avtal de tillhör. Det förekommer också att de har ombetts att upprätta avtal med konsulter efter att konsulterna redan börjat fakturera.

Nedprioriteringen kommer också till uttryck i att personal i den löpande verksamheten inte verkar ta hänsyn till de särskilda förutsättningar som en myndighet står inför när det gäller att hantera och arbeta mot två olika anslag. Som exempel på det förekommer att personal och projekt i efterhand måste flyttas mellan anslagen. Det är ibland även oklart hur projekt och kostnader är fördelade inom verksamheten.

Nedprioriteringen visar sig också i form av att de administrativa funktionerna har saknat förutsättningar och kapacitet att utveckla myndighetens interna styrning och kontroll. Ett sätt att åtgärda detta är att säkerställa att det finns styrdokument som kan vägleda medarbetarna, att hålla dem uppdaterade och att säkerställa att de följs.

¹³⁵ Se t.ex. frågetecknen och behov av omföringar i kommentarsfält i ArkDes. *ArkDes budgetuppföljning 2022 december 221230*.

Vi bedömer att nedprioriteringen av administrativa funktioner och de sätt som den kommer till uttryck får flera konsekvenser i verksamheten. Sammantaget ökar risken för felaktigheter i framför allt ekonomiadministrationen och minskar möjligheterna för myndigheten att bedriva verksamheten effektivt. Det bidrar också till att den administrativa enheten löpande behöver lösa saker i efterhand, vilket sker på bekostnad av andra uppgifter. Inte minst blir det strategiska arbetet lidande, vilket minskar myndighetens möjligheter att utveckla sin interna styrning. De administrativa funktionernas arbete blir också svårare och deras arbetsmiljö sämre. Vår bild är att dessa förhållanden har gällt för den administrativa enheten under lång tid.

5.2.5 Ansvarsfördelningen mellan överintendenten och verksamhetschefen har nackdelar för den interna styrningen

Myndigheten har fördelat ansvaret för centrala delar av verksamheten mellan överintendenten och verksamhetschefen som tillsammans utgör myndighetens ledningsgrupp. Överintendenten är myndighetens ledning, och står i huvudsak för de konstnärliga aspekterna av den interna styrningen. Verksamhetschefen utvecklar och förvaltar interna processer och rutiner.

I våra intervjuer är det många som uppfattar att ansvarsfördelningen mellan överintendenten och verksamhetschefen fungerar. Det finns ett högt förtroende för de konstnärliga visionerna och de anser att det konstnärliga ledarskapet är centralt i myndighetens interna styrning. När det gäller arbetet med interna processer och rutiner är det många som har noterat en viss positiv utveckling i myndighetens arbete. Det vanligaste exemplet på förbättring som medarbetarna nämner i intervjuerna är den nya mötesstruktur som myndigheten har etablerat (se vidare i avsnitt 5.4). Vi bedömer att det är positivt att det råder ett högt förtroende för det konstnärliga ledarskapet och att myndigheten har tagit vissa steg i rätt riktning när det gäller intern styrning och organisering.

Myndigheten anställde en verksamhetschef just för att dennes och överintendentens olika kompetenser skulle stärka verksamheten, det vill säga att överintendenten får en möjlighet att fokusera på de konstnärliga aspekterna av den interna styrningen medan verksamhetschefen utvecklar och förvaltar interna processer och rutiner. I vår analys framgår att många uppfattar att ansvarsfördelningen fungerar väl. Men vi bedömer att ansvarsfördelningen också har resulterat i ett avstånd till de delar av den interna styrningen som myndighetschefen är ansvarig för och som inte går att delegera. Det gäller myndighetsförordningens krav om att verksamheten ska bedrivas effektivt, enligt gällande rätt samt att myndigheten ska hushålla med statens medel. Detsamma gäller myndighetschefens arbetsmiljöansvar. Vår bild är att ansvarsfördelningen gör att myndighetens ledning inte i tillräcklig utsträckning prioriterar de aspekter av verksamheten som vi bedömer är i störst behov av utveckling.

5.2.6 Personalomsättning gör konsekvenserna av den svaga interna styrningen mer märkbara

ArkDes har över tid haft en hög personalomsättning jämfört med andra kulturmyndigheter (se vidare kapitel 6). Vår samlade bedömning är att omsättningen av personal har varit till nackdel för verksamheten. Detsamma gäller att det i vissa väsentliga delar har saknats överlämning mellan personal. Omsättningen av personal och tidvis långa vakanser har försvårat den interna styrningen och det beror på att omsättningen har gett svag kontinuitet i verksamheten.

Konsekvenserna av personalomsättningen är särskilt tydliga när det gäller enhetschefer eller motsvarande roller inom det administrativa området. Men även på andra chefsposter har det tidvis fattats personal. Överlämningen till flera av de nuvarande enhetscheferna från sina företrädare har varit begränsad. En av enhetscheferna exemplifierar med att hen på egen hand har gått igenom sin företrädares dokumentation för att hitta den information om verksamheten som hen behöver.

Myndigheten har sedan en tid insett att det behövs mer gedigna överlämningar. Under tiden för vår analys har det pågått en mer ambitiös överlämning på hr-området. Myndigheten vill även utveckla sina rutiner för hur ny personal introduceras till verksamheten samt hur myndigheten försäkras sig om att erfarenhet överförs från de som lämnar sina tjänster.

5.3 ArkDes har börjat förbättra sin interna styrning

ArkDes har inlett ett arbete med att införa eller förbättra processer och rutiner, eftersom sådana helt eller delvis saknas i myndigheten. Vi bedömer att myndighetens arbete är i ett tidigt skede och går långsamt, när det gäller till exempel verksamhetsplanering, budgetarbete samt uppföljning av verksamhet, resultat och ekonomi.

ArkDes utveckling av den interna styrningen utgår inte från någon samlad operationalisering av myndighetens uppdrag och därmed saknas också mer utförliga mål och delmål i verksamheten. De övergripande styrdokumenterna är visionära och omvandlas inte i konkreta mål som skulle underlätta den interna styrningen genom att kunna kopplas till konkret resursfördelning. Verksamhetsplaneringen fokuserar i dag på ArkDes 2024, men det är oklart för oss vad myndigheten vill åstadkomma med utvecklingsarbetet som gäller planering och uppföljning.

5.3.1 Utställningar har prioriterats och merparten av verksamheten har planerats och genomförts i projekt

Myndigheten siktar i dag på att nå resultat inom ArkDes 2024 och den interna styrningen handlar i hög grad om hur verksamheten ska nå dit. Det framgår både av myndighetens övergripande mål, övrigt innehåll i myndighetens verksamhetsplan för 2023–2024, samt våra intervjuer.¹³⁶

¹³⁶ ArkDes. (2023). *Verksamhetsplan 2023–2024*. Dnr AM2023-54.

Sedan 2018 har det varit centralt för myndigheten att prioritera att förbättra utställningsverksamheten. Myndigheten bedömde då att kvaliteten i utställningarna behövde förbättras och överintendenten har haft en långsiktig plan för hur det ska ske. Under samma period började ArkDes även att planera utställningar på flera års sikt, vilket myndigheten inte gjorde före 2018. Den långsiktiga planen för att utveckla utställningarna har sedan legat till grund för myndighetens utställningsverksamhet. Utställningarna har sedan dess planerats och genomförts i projekt.

Även inom arbetet med ArkDes 2024 är ambitioner om att förbättra utställningarna centrala. En ny basutställning baserad på myndighetens samlingar är en central komponent i den utveckling som ArkDes 2024 ska medföra och planer för den har utvecklats under flera år.¹³⁷ Men det centrala målet med ArkDes 2024 är att se till att hela bredden av myndighetens uppdrag blir permanenta beståndsdelar i besöksupplevelsen. ArkDes vill kunna erbjuda besökarna alltifrån resultat av forskning och politisk debatt till konstnärliga och kulturella aspekter av arkitektur och design.

ArkDes 2024 handlar därmed om att utveckla resultaten i fler delar av verksamheten, och även att förbättra interna processer och rutiner. Myndigheten arbetar till exempel för att i högre grad använda sina samlingar i utställningarna. Högre ambitioner i samlingsförvaltningen avspeglas också i att myndigheten sedan 2022 har en samlingspolicy.¹³⁸ Tidigare hade myndigheten inte någon sådan policy. Utvecklingen av interna processer och rutiner har bland annat handlat om att klargöra beslutsvägar.¹³⁹

Sedan 2019 finns också den verksamhet som senare har blivit enheten Think Tank.¹⁴⁰ Myndigheten har bland annat klargjort inriktning och mål för forsknings- och utvecklingsinsatser i en strategi från 2019.¹⁴¹ I samma strategi framgår också gränsen mellan de forsknings- och utvecklingsinsatser som hör till Think Tank och den forskning som sker i anslutning till samlingarna. Både verksamheten och utställningsverksamheten genomförs i projekt. Myndighetens ambition genom ArkDes 2024 är att öka utbytet i form av fler gemensamma aktiviteter mellan Think Tank och museiverksamheten. Sådana ambitioner ligger nu till grund för att öka samarbetet mellan Think Tank-enheten och enheten Intendenterna.

¹³⁷ Se till exempel ArkDes. (2020). *Utredning av byggåtgärder inför samlingsutställning 2023: underlag för kostnadsberäkning*; ArkDes. (2020). *Styrande principer för basutställning*. 2020-08-18; ArkDes. (2020). *Övergripande bygg tid plan [sic] 2020_201013_A3*. 2020-10-13; ArkDes. (2021). *Proposal for the reorganization of the teams for the New ArkDes 2023*. 2021-01-21.

¹³⁸ ArkDes. *Samlingspolicy*. 2022-09-22.

¹³⁹ ArkDes. (odaterad). *Verksamhetsplanering 2021–2022*.

¹⁴⁰ ArkDes. (2019). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design*. Dnr AM 2019–84; ArkDes (2020). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design*. Dnr AM 2020–52; ArkDes. (2022). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design*. Dnr AM 2022–89.

¹⁴¹ ArkDes. *Forskningsstrategi för Statens centrum för arkitektur och design*. 2019-05-23.

Den långsiktiga planen och vissa styrdokument som exempelvis policyn för forskning har varit styrande för den verksamhet som sedan planeras och genomförs i projekt. Det gäller inte minst hur utställningarna behöver utvecklas. Det har enligt överintendenten passat verksamheten bra, bland annat eftersom verksamheten är relativt liten. Överintendenten har tidigare inte sett något behov av ytterligare en nivå i den interna styrningen. Det skulle i så fall vara en nivå mellan överintendentens långsiktiga plan för vad som behöver uppnås i verksamheten och den verksamhet som ska genomföras i projekten.

Samtidigt har myndigheten också tagit fram verksamhetsplaner.¹⁴² Vårt intryck är att verksamhetsplanerna under tidigare år har haft en begränsad funktion i myndighetens interna styrning och uppföljning, vilket våra intervjuer bekräftar.

Myndigheten har höjt sina ambitioner när det gäller att utveckla arbetet med verksamhetsplanering. För 2023–2024 finns en beslutad verksamhetsplan. Även för 2021–2022 fanns en verksamhetsplan och i den framgick bland annat prioriteringar i verksamheten inför 2024. Verksamhetsplanen för 2023–2024 är mer utvecklad, eftersom den bland annat hänvisar till myndighetens instruktionsenliga uppgifter. Det gjorde verksamhetsplanen för 2021–2022 i mer begränsad utsträckning.

5.3.2 Myndigheten har börjat arbeta för att etablera rutiner och processer som saknas

Vår analys visar att vissa relevanta interna processer och rutiner som är avgörande för ArkDes interna styrning inte finns på plats eller är implementerade i alla delar. Det är en bedömning som delas av ArkDes ledningsgrupp. Men myndigheten har tagit initiativ till att etablera flera processer och rutiner som har saknats eller inte varit implementerade fullt ut. Det gäller till exempel följande:

- processen för verksamhetsplanering
- budgetprocessen
- planering och uppföljning av projekt
- systematiskt arbetsmiljöarbete
- rutiner för avtalsskrivning.

Myndigheten har haft ambitionen om att ta fram en ny basutställning i många år. Sedan 2019 finns också *ArkDes Vision och Manifest*, som ledning och personal har tagit fram gemensamt.

Under senare år har myndighetens ambition utvidgats till att omfatta både en ny museimiljö och verksamhetsutveckling och i samband med det fått namnet ArkDes 2024. Myndighetens arbete med verksamhetsutveckling är tänkt att ske integrerat med verksamhetens strävan mot att nå resultat, det vill säga inom ramen för arbetet med ArkDes 2024.

¹⁴² Statskontoret har tagit del av utkast till verksamhetsplaner för 2017–2020.

Vi bedömer att arbetet är i ett tidigt skede och går långsamt framåt. Vi kan inte se att det prioriteras högt i jämförelse med annan planering för ArkDes 2024. Det är även ottydligt vilken inriktning och omfattning som arbetet ska ha. Likaså är det något ottydligt vem som ansvarar för vilka aktiviteter, även om det beskrivs att ledningsgruppen har ett övergripande ansvar och att enhetschefer har visst ansvar för projekt med projektledare.

Även regeringen har understrukt vikten av att ArkDes arbetar med att förbättra sin styrning och kontroll. Regeringen ställer krav på att myndigheten ska återrapportera sina åtgärder och resultat när det gäller intern styrning och kontroll samt god förvaltningskultur i enlighet med den statliga värdegrunden till Kulturdepartementet. Det framkommer av ett ändringsbeslut till ArkDes regleringsbrev för 2023.

5.3.3 Verksamhetsutvecklings- och budgetprocesserna ska bli mer förutsägbara

Vår sammantagna bedömning utifrån dokument och intervjuer är att verksamhetsplanerings- och budgetprocesserna inom ArkDes har en låg grad av förutsägbarhet.

ArkDes budgetprocess har under tidigare år byggt på äskanden från enheterna. Ledningens ambition är att ge enheterna större frihet i hur de genomför sin verksamhet. Det ska ske i form av att ledningen sätter ramar för verksamheten genom att tilldela resurser och uppdrag. Vi har inte under analysen kunnat se någon beständig utveckling inom detta område.

Det är svårt för oss att förstå vad myndigheten vill åstadkomma när det gäller utvecklingen av processen för verksamhetsplanering. Vi har fått olika bilder av hur processen ser ut, hur den har fungerat tidigare och hur den behöver utvecklas. Däremot framgår att de resultat som myndigheten vill åstadkomma i verksamheten är sådana som behövs för att realisera ArkDes 2024.

Det har också fått avtryck i verksamhetsplaneringen, som tar sikte mot ArkDes 2024. Det innebär i huvudsak att fem projekt ska genomföras och att resultaten av dem ska göra att myndigheten uppnår det som den vill åstadkomma till 2024. Myndighetens ambitioner finns uttryckta i ArkDes verksamhetsplan, fem projektbeställningar som ledningen har tagit fram samt i projektplaner för projekt. Projektplaner har beslutats för tre av fem projekt inom ArkDes 2024. Vid sidan av den övergripande planeringen av ArkDes 2024 pågår också planering vid enheterna. Myndigheten prioriterar aktiviteter som gör att den kan realisera ArkDes 2024. Myndigheten beskriver också att verksamhetsplaneringen ska återgå till att bli mer reguljär efter att ArkDes 2024 har genomförts.

Målen som myndigheten tar sikte mot beslutades i en verksamhetsplan i december 2021. Verksamhetsplanen angav ramarna för den projektplanering som tar sikte på 2024. En verksamhetsplan för 2023 – 2024 beslutades i mars 2023 och även den tar sikte på det som ingår i ArkDes 2024.

Myndigheten har även presenterat vissa mål för ArkDes 2024 under hösten 2022, som inte är fastslagna i något beslutat styrdokument. Syftet med målen är att skapa engagemang för visionen. I våra intervjuer med ArkDes personal framgår att detta har

lett till en bredare förankring av vad ledningen vill åstadkomma till 2024 i verksamheten. Samtidigt poängterar både chefer och medarbetare att de har svårt att se hur myndigheten ska lyckas åstadkomma allt den vill göra till 2024, vilket enligt oss talar för att planeringen inte är överskådlig.

I våra intervjuer framkommer något olika bilder av hur verksamhetsplaneringen har gått till och fungerat tidigare. Det råder enighet om att verksamheten planerades och genomfördes även tidigare, men att myndigheten inte har använt någon verksamhetsplan som en central del i styrningen. Men vissa personer som vi har intervjuat anser att verksamhetsplaneringen tidigare inte har varit systematisk. De beskriver att det till exempel förekom att ledningen tog operativt ansvar i utställningsprojekt, något som enligt vissa intervjupersoner gav goda resultat, men som även går att betrakta som en nödlösning.

5.3.4 Myndigheten vill utveckla uppföljningen av verksamhetens ekonomi och resultat

Vi bedömer att ArkDes inte arbetar systematiskt med uppföljningar, utöver det som framgår av årsredovisningen. Till exempel görs inga uppföljningar med deltagare vid konferenser eller andra aktiviteter.

Våra intervjuer visar att myndigheten vill förbättra hur de följer upp verksamheten och dess resultat. Någon mer systematisk uppföljning har inte ägt rum, även om vi har sett några exempel på uppföljningar av projekt och en preliminär lista med tänkbara indikatorer.

När det gäller uppföljning av ekonomin införde ArkDes administrativa chef under 2022 tertialuppföljningar för att skapa en god överblick över ekonomin och goda förutsättningar för arbetet med årsredovisningen. Men tertialuppföljningen har redan behövt ställas in vid ett tillfälle. Detta berodde på att myndigheten tillfälligt behövde prioritera andra frågor som inte rör ekonomi eller administration.

5.3.5 ArkDes interna styrning utgår inte från en tydlig operationalisering av uppdraget

ArkDes interna styrkedja tydliggör inte hur myndigheten har brutit ned sina uppgifter och uppdrag i mål och delmål för verksamheten, vilket är nödvändigt för att åstadkomma en ändamålsenlig operationalisering. Det gör det svårt att utläsa hur myndighetens olika insatser ska bidra till att uppfylla myndighetens uppdrag.

En verksamhetsplan är till för att en verksamhet ska kunna drivas effektivt och uppnå de mål som regeringen har satt upp för myndigheten.¹⁴³ Hur en verksamhetsplan bör utformas är inte reglerat, men det är myndighetschefen som ska besluta om den. Ekonomistyrningsverket (ESV) har specificerat flera saker som kan ingå i en verksamhetsplan:

¹⁴³ SOU 2004:23. *Från verksamhetsförordning till myndighetsförordning*, s. 268.

- I verksamhetsplanen ger ledningen de föreskrifter som den anser vara nödvändiga för att bedriva verksamheten utifrån myndighetens uppgifter och uppdrag.
- I verksamhetsplanen kan ledningen fördela de medel myndigheten disponerar för sina ändamål, det vill säga myndighetens uppgifter och uppdrag.
- I verksamhetsplanen kan ledningen göra målen för verksamheten kända bland myndighetens medarbetare.

En verksamhetsplan kan gälla tills vidare och uppdateras vid behov. Men den kan också gälla för en viss period, exempelvis ett kalenderår.¹⁴⁴

ArkDes har en vision som anger en visionär inriktning för verksamheten. Utifrån visionen behöver myndigheten konkretisera vad verksamheten gör för att bidra till att uppfylla sitt uppdrag, vilket är det vi menar med operationalisering. ArkDes har en verksamhetsplan, men vi bedömer inte att den innehåller någon tydlig operationalisering av uppdrag och uppgifter.

ArkDes verksamhetsplan är till sin karaktär relativt visionär, när det kommer till vad myndigheten vill åstadkomma i verksamheten. Myndighetens verksamhetsplan beskriver bland annat att ArkDes ska bli världens bästa museum 2024. Detta ser vi som ett visionärt mål. Utöver detta finns några preciseringar av vad det visionära målet innebär. Även dessa preciseringar är av relativt bred, visionär karaktär, nämligen att ArkDes ska vara en plats ”där medarbetarna trivs och är stolta att jobba”, ”dit alla vill komma, eftersom vi ger våra besökare tillgång till kreativitet och nya tankar genom att möta dem och tänka tillsammans” och ”som bidrar till samhällets utveckling inom och genom design”.

Både det övergripande visionära målet och preciseringarna säger relativt lite om vilka resultat myndigheten förväntas kunna uppnå i förhållande till sina uppgifter i instruktionen samt uppdrag och återrapporteringskrav i regleringsbrev eller andra beslut från regeringen. I ArkDes verksamhetsplan framgår inte om preciseringarna är mål. Men om det är mål så är de enligt vår bedömning inte tillräckligt konkreta för att de ska gå att följa upp. De är inte tydligt kopplade till myndighetens uppgifter och uppdrag och därför är det svårt att bedöma hur ArkDes verksamhet bidrar till att uppfylla sitt uppdrag.

Det är också svårt att se hur verksamhetsplanen förhåller sig till alla uppgifter i myndighetens instruktion. Vi bedömer att de aktiviteter som myndigheten beskriver i verksamhetsplanen i huvudsak är inriktade mot museiverksamheten. Det är inte lika tydligt hur myndigheten ska arbeta med uppgiften att verka för att målen för arkitektur, form och design uppnås. I våra intervjuer framgår att myndigheten strävar mot att få ihop de instruktionsenliga uppgifterna till en helhet, vilket kan förklara varför det i verksamhetsplanen är svårt att utläsa hur de tar hand om olika uppgifter.

¹⁴⁴ Ekonomistyrningsverket (ESV). *Arbetsordning och verksamhetsplan för styrning av myndigheten och kontroll över verksamheten*. (Hämtad 2023-03-30).
<https://forum.esv.se/styrning/intern-styrning-och-kontroll/sakerstalla-intern-styrning-och-kontroll/integrerad-med-verksamhetsstyrningen/arbetsordning-och-verksamhetsplan/>

Våra intervjuer visar att ArkDes har gjort vissa prioriteringar i verksamheten. Vissa av dem går att utläsa ur styrdokument. I intervjuer framgår bland annat att mötet med besökaren har hög prioritet samt att den nya basutställningen prioriteras framför andra projekt som ingår i ArkDes 2024. Basutställningens prioritet framgår även av myndighetens verksamhetsplaneringsdirektiv från januari 2023.

Vi bedömer att myndigheten inte har gjort någon tydlig operationalisering av sina uppgifter och uppdrag, och det genomsyrar bland annat verksamhetsplanen. Vi anser att det försvårar myndighetens interna styrning. Det gör också att det är svårt att bedöma hur ArkDes genomför uppgifter och uppdrag i förhållande till de mål och resurser som myndigheten har. Vi anser därför att ArkDes behöver göra en tydlig tolkning och operationalisering av sina uppgifter och uppdrag. Myndigheten kan sedan använda sina centrala styrdokument för att omsätta detta i verksamhet. Hur myndigheten använder verksamhetsplanen i styrkedjan är upp till myndigheten att avgöra. Oavsett hur myndigheten väljer att använda verksamhetsplanen som styrdokument anser vi att den behöver innehålla en tydlig koppling till hur myndigheten har tolkat och operationaliserat sina uppgifter och uppdrag.

5.4 Vissa resultat har nåtts men ändringar behövs

ArkDes utvecklingsarbete har gett vissa resultat. Myndigheten har sedan hösten 2022 en ny arbetsordning och i den har myndighetsledningen klargjort vissa ansvarsförhållanden. Men både arbetsordningen och delegationsordningen är oklara när det gäller vem som fattar beslut och på vilket sätt beslut fattas. Därför bedömer vi att myndigheten behöver justera dem ytterligare. ArkDes är en enrådighetsmyndighet och med det följer vissa givna premisser. Till exempel går det inte att fatta kollektiva beslut, utan myndighetschefen fattar besluten ensam eller delegerar beslutanderätten. Trots det framgår av ArkDes arbetsordning att myndighetens enhetschefsgroup är beslutande. Det finns också rättsliga krav på att myndighetens ledning ska fatta vissa särskilda beslut i myndigheten. Men ArkDes delegationsordning innehåller stående delegationer i frågor som inte stämmer överens med dessa krav.

Myndigheten har även etablerat en ny mötesstruktur under hösten 2022, vilket många i personalen ser som positivt. Därtill har myndigheten tagit initiativ till och i viss utsträckning börjat att implementera nya processer, rutiner och arbetssätt i verksamheten. Det gäller till exempel planering och uppföljning av projekt, men även systematiskt arbetsmiljöarbete, vilket vi återkommer till i kapitel 6.

5.4.1 Ny arbetsordning har klargjort ansvarsförhållanden men är inte förenlig med myndighetsförordningen

ArkDes beslutade om en ny arbetsordning 2022. Vi ser positivt på att medarbetare upplever att den nya arbetsordningen har medfört flera förtydliganden i myndigheten. Men vi bedömer att arbetsordningen behöver justeras när det gäller vem som fattar beslut och på vilket sätt beslut fattas, eftersom den inte följer myndighetsförordningen.

ArkDes har beslutat om en ny arbetsordning

ArkDes arbetsordning gäller sedan september 2022. Flera chefer uppger i våra intervjuer att den förtydligar ansvarsförhållanden i myndigheten. Bland annat är ansvaret för samlingsförvaltning respektive fastighetsfrågor klarlagt. Ansvaret för fastighetsfrågor var tidigare inte utpekat. I intervjuer framkommer också att arbetsordningen är tydlig när det gäller ansvarsfördelningen mellan verksamhetschefen och överintendenten.

Tidigare gällde en arbetsordning som beslutades våren 2020. I samband med att ledningen beslutade om den tidigare arbetsordningen infördes en ordning med enhetschefer. Tidigare fanns det funktioner och funktionsansvariga i stället. Organiseringen med funktionsansvar var otydlig enligt många. Bland annat var det inte helt tydligt om personal- och budgetansvar ingick i alla funktionsansvar.

Överintendenten ska besluta om arbetsordning, verksamhetsplan och årsredovisning

För att kunna uppfylla verksamhetskraven i 3 § myndighetsförordningen ska varje myndighetsledning fatta beslut om en arbetsordning som bland annat innehåller närmare föreskrifter om myndighetens organisation och delegeringen av beslutanderätt inom myndigheten. Därutöver finns bestämmelser om att ledningen ska besluta en verksamhetsplan och avgöra andra ärenden som är principiellt viktiga. Dessa beslut får inte delegeras till andra medarbetare i myndigheten, utan ska fattas av myndighetsledningen, i ArkDes fall överintendenten. Myndighetens ledning ska också skriva under årsredovisningen.

Statskontoret har inte träffat på några fall när beslut om verksamhetsplaner eller årsredovisning har fattats av någon annan än myndighetsledningen. I ArkDes delegationsordning står också att verksamhetsplan och årsredovisning är ärenden som har överintendenten som beslutsfattare. Men samtidigt finns det en stående delegation till verksamhetschefen. När det gäller verksamhetsplanen är en sådan delegation inte förenlig med 3–5 §§ i myndighetsförordningen. När det gäller årsredovisningen är en sådan delegation inte förenlig med 2 kap. 8 § i förordningen om årsredovisning och budgetunderlag. Av båda förordningarna framgår att dessa dokument ska beslutas av myndighetens ledning, vilket i ArkDes fall är överintendenten.

Enligt myndigheten innebär den stående delegationen om verksamhetsplanen att överintendenten fattar beslut om planen, men att verksamhetschefen driver det löpande och operativa arbetet. För oss är det svårt att göra en sådan tolkning. En delegationsordning slår fast beslutanderätten och en stående delegation är därmed en delegering av beslut.

Kollektivt beslutsfattande går inte att förena med ArkDes ledningsform

Alla vägval i verksamheten behöver inte vara beslut. Man behöver i en myndighet skilja mellan vad som är beslut i rättslig mening och vad som är överenskomna vägval i verksamheten. Vi bedömer att ArkDes behöver klargöra vad som är beslut i myndigheten, det vill säga beslut i rättslig mening. Därefter kan de utforma sin verksamhet utifrån det.

Enligt ArkDes arbetsordning är mötena i enhetschefsgruppen ett beslutande forum. Men i en enrådighetsmyndighet går det inte att fatta kollektiva beslut. Det innebär att beslutanderätten inte går att delegera till ett kollektiv, som enhetschefsgruppen. Beslutanderätt kan delegeras via en delegationsordning från en nivå till en annan, till exempel från myndighetschef till enhetschef. I så fall är beslutanderätten delegerad till en eller flera enskilda enhetschefer.

Vi har förstått det som att enhetschefsgruppens möten beslutar om löpande och operativa frågor. I våra intervjuer framkommer att deltagarna på mötena strävar efter att komma överens och att de därmed anser att de beslutar i vissa frågor i forumet. Verksamhetschefen är ordförande för enhetschefsgruppens möten. Enligt verksamhetschefen fattas beslut i gruppen inte i konsensus. Men för Statskontoret är det otydligt om det är verksamhetschefen som fattar beslut i egenskap av ordförande samt hur detta förhåller sig till myndighetens arbetsordning och delegationsordning. Där framgår visserligen att verksamhetschefen är ordförande för gruppen, men inte om hen är beslutande. Arbetsordningen nämner enhetschefsgruppen som ett beslutande forum, samtidigt som delegationsordningen inte innehåller någon delegering till den.

5.4.2 Myndigheten har stående delegation av andra beslut som gör delegationsordningen otydlig

ArkDes delegationsordning innehåller även stående delegation i andra frågor. När det gäller budgetunderlag och policyer är det oklart varför verksamhetschefen har delegerad beslutanderätt, även om det inte innebär några direkta felaktigheter. En sådan delegation bör försvåra för myndighetschefen att ta ansvar för den interna styrningen och kontrollen i myndigheten.

5.4.3 ArkDes har uppdaterat styrdokument för kärnverksamheten

Under 2022 och 2023 har myndigheten beslutat om flera policyer i myndighetens kärnverksamhet. Det handlar om policyer för samlingsförvaltningen, en programstrategi samt en policy för kultur i hela landet. När det gäller styrdokument för det administrativa arbetet är dessa huvudsakligen från 2016 eller tidigare. Men myndigheten arbetar med att både ta fram nya och uppdatera styrdokument. Vi ser positivt på att myndigheten arbetar med att ta fram policyer inom dessa områden.

5.4.4 Ny mötesstruktur har förbättrat informationsflödet

Sedan augusti 2022 har ArkDes infört en ny mötesstruktur. Mötesstrukturen utgörs av möten i ledningsgruppen och möten i enhetschefsgruppen. Därutöver håller enheterna respektive hela myndigheten möten för medarbetarna. I strukturen ingår även veckovisa möten på enhetschefsnivå, utöver mötena i enhetschefsgruppen. Veckomötena syftar bland annat till att följa upp verksamheten löpande.

Den nya mötesstrukturen har förbättrat informationsflödet i myndigheten, vilket framkommer i flera av våra intervjuer. Den nya mötesstrukturen är också en central komponent i verksamhetens styrprocess.

5.4.5 Mer standardiserade arbetssätt i planering och uppföljning av projekt

ArkDes bedriver en stor del av verksamheten i projektform, men har saknat en tydlig organisation för projekten. Under 2021 tog ArkDes fram en projektmodell som riktlinje för arbetet i projekt. Det ser vi som positivt. Men vi ser också att projektmodellen är möjlig för myndigheten att förtydliga, bland annat när det gäller ansvar, roller och mandat, inte minst när det gäller myndighetens administrativa funktioner.

Projektmodellen lägger en välbehövlig grund för arbetet i projekt

Stora delar av verksamheten bedrivs i projektform, inte minst i utställningsprojekt. Samtidigt har myndighetsledningen inte beslutat om någon organisation för hur projekt ska planeras och genomföras eller hur ansvar och mandat är fördelat i projektarbetet. Sedan 2021 finns visserligen en modell för projekt i verksamheten som består av en mall för projektplaner och en processbeskrivning. Men det finns inte några beslutade styrdokument. Myndigheten använder den nya modellen för att planera och genomföra de projekt som ska leda till ArkDes 2024.

Både ledningen och vissa chefer anser att den nya projektmodellen har förbättrat myndighetens interna styrning och organisering. Men några chefer har inte någon egen erfarenhet av hur projektarbetet var organiserat tidigare. Det gör det svårt för dem att göra jämförelser bakåt i tiden.

Tidigare chefer som vi har intervjuat uppger att det för några år sedan inte fanns någon formell projektorganisation vid ArkDes. De anser att det var en nackdel, bland annat med hänvisning till att ansvarsfördelningen i projekten var otydlig. I intervjuer med nuvarande medarbetare framgår att vissa anser att ansvar och mandat i projektarbetet fortfarande är otydligt.

Projektmodellen går att utveckla ytterligare

Vi anser att det skulle vara en fördel om projektarbetet var styrt och organiserat utifrån beslutade och implementerade styrdokument. Myndigheten arbetar också vidare med att utveckla arbetet i projekt. I våra intervjuer framkommer att ansvar, roller och mandat i projektorganisationen har varit otydliga. Det gäller även hur samarbetet med externa aktörer ska gå till. En konsekvens av det är att enheten för utställningsproduktion vid upprepade tillfällen har tvingats utstå hög grad av stress till följd av att andra enheter inte har följt tidplanerna i projekt. Vi bedömer att ett mer formaliserat projektarbete skulle minska känslan av att göra saker för första gången i verksamheten.

Det skulle även vara en fördel om myndigheten förtydligade administrationens roll i projektmodellen. Detta för att säkerställa att administrationen involveras i de aspekter av projekten som rör dem i tillräcklig tid och omfattning. I våra intervjuer framkommer motstridiga uppgifter om hur detta fungerar. Vissa anser att ekonomifunktionen deltar i varje led av beslut i projekt, från uppstart till utvärdering. Men andra upplever att ekonomifunktionen får begränsad möjlighet att göra prognoser, eftersom administrationen blir involverad först när projekt ska följas upp.

Vår bild är att de administrativa funktionernas behov av information bör väga tungt när det gäller i vilken omfattning och på vilket sätt de behöver involveras i projekt. Detta är inte minst viktigt för att undvika vissa av de situationer som vi har sett förekommer idag, exempelvis att administrativa funktioner i efterhand måste åtgärda felaktigheter, till exempel att fördela kostnader i projekt på rätt anslag. Det gör det svårt att förutse resursbehov och anpassa den ekonomiska planeringen. Det kan också gälla situationer där projektet har avtal med konsulter som administrationen inte har tillräcklig överblick över. Det har förekommit under flera år, bland annat när det gäller avtal med konsulter kopplade till projekt.

Vi kan konstatera att myndigheten vill utveckla en avtalsprocess, men att någon sådan ännu inte är beslutad. En konsekvens av att administrativa funktioner saknar överblick över avtalen är att den får fakturor utan att veta vilka avtal som fakturorna gäller. Under perioder tar det också mycket tid i anspråk att reda ut hur fakturor är kopplade till avtal. Vi bedömer att myndigheten behöver åtgärda detta och att ett sätt kan vara att öka de administrativa funktionernas insyn i och kontroll av planering och genomförande av projekt.

6 Ledning, personal och arbetsmiljö

I det här kapitlet presenterar vi vår analys av ArkDes ledning, personal och arbetsmiljö. Analysen belyser hur ArkDes arbetar med dessa frågor och hur arbetet skulle kunna utvecklas för att förbättra myndighetens möjligheter att fullgöra sina uppgifter och bedriva en effektiv verksamhet framöver. Vi fokuserar särskilt på myndighetens arbete för att utveckla arbetsmiljön och en god förvaltningskultur. När det gäller myndighetens personalomsättning gör vi även en viss tillbakablick under den senaste tioårsperioden. Syftet med det är att kunna se i vilken mån myndighetens höga personalomsättning är en ny eller en ärvd företeelse. Vi redovisar slutsatserna av analysen i kapitel 1.

Analysen bygger på dokumentation från ArkDes, exempelvis medarbetarundersökningar. Analysen bygger också på statistik över personalomsättning från Arbetsgivarverket. Därtill har vi fått underlag från intervjuer med ledning, chefer och nuvarande medarbetare, samt i viss utsträckning från intervjuer med tidigare chefer.

6.1 Sammanfattande iakttagelser

- ArkDes har haft en relativt hög personalomsättning under lång tid, både jämfört med andra museimyndigheter och med staten som helhet. Vi bedömer att två orsaker till detta är arbetsmiljön och den låga graden av ordning och reda. Det gäller inte minst på administrativa funktioner.
- En nackdel med den höga personalomsättningen är att kontinuiteten i intern styrning och organisering därmed brister. En annan nackdel är att hög personalomsättning kräver resurser från organisationen för exempelvis rekrytering och för att lära upp ny personal.
- ArkDes har länge haft utmaningar inom arbetsmiljöområdet. Det har saknats ett systematiskt arbetsmiljöarbete samtidigt som myndigheten har haft ansträngda relationer till den arbetstagarorganisation som representerar flest medarbetare. Det har resulterat i att arbetstagarorganisationen sade upp samverkansavtalet med myndigheten 2017 och lade ner sin lokala förening 2020. Myndigheten var utan skyddsombud från mitten av 2020 fram till mars 2023.
- Myndigheten står i startgroparna för att inrätta ett systematiskt arbetsmiljöarbete. En konsult har under 2022 hjälpt till med att genomlysna myndigheten och med att ta fram styrdokument och ett årshjul.
- Kunskapen hos ledningen och personalen är låg när det gäller att bedriva statlig verksamhet och rollen som statsanställd. Myndigheten behöver genomföra insatser för att höja dessa kunskaper hos både ledningen och medarbetarna. Ledning och chefer behöver också ta ett större ansvar för att kommunicera och förankra interna styrdokument hos sina medarbetare.

6.2 Hög personalomsättning under lång tid

Vår analys visar att ArkDes har haft en hög personalomsättning under lång tid. Viss personalomsättning kan ha fördelar, men att ha en hög personalomsättning över tid har nackdelar. En nackdel för ArkDes är den bristande kontinuiteten i intern styrning och organisering, vilken vi delvis belyser i kapitel 5. En annan nackdel är att hög personalomsättning kräver resurser från organisationen för exempelvis rekrytering och för att lära upp ny personal.

6.2.1 Personalomsättningen har varit hög under många år

Vi har jämfört ArkDes personalomsättning med personalomsättningen vid andra statliga myndigheter inom kulturområdet.¹⁴⁵ Statistiken har vi hämtat från Arbetsgivarverket. Vår analys visar att ArkDes personalomsättning har varit hög. Vi har därför analyserat statistik under en längre tidsperiod för att se om det är ett relativt nytt problem eller inte.

Jämfört med andra myndigheter inom kulturområdet är ArkDes personalomsättning bland de tre högsta, när det gäller avgångar. Detta gäller under samtliga år utom två under perioden 2013–2022.¹⁴⁶ Allra högst under denna period var ArkDes personalomsättning 2014 och 2021, när 35 respektive 31 procent av myndighetens genomsnittliga antal anställda mellan två år slutade. Vi kan med andra ord konstatera att personalomsättningen varit hög under en längre tidsperiod. Myndigheten har under denna tid inte lyckats sänka personalomsättningen beständigt.

Ett annat sätt att mäta personalomsättning är i termer av ersättningsrekryteringar. Måttet utgår från det som är lägst av andelen avgångar och nyrekryteringar av det genomsnittliga antalet anställda mellan två år. Även med detta mått har ArkDes personalomsättning varit hög. Av de kulturmyndigheter som vi har jämfört med för 2013–2022 hade ArkDes den högsta eller näst högsta personalomsättningen under varje år från 2018 till 2021. År 2022 hade ArkDes däremot en av de lägre noteringarna. Då låg myndighetens personalomsättning dessutom i nivå med staten som helhet. Men det är ännu för tidigt att bedöma om detta är frågan om ett trendbrott eller en tillfällig förändring.

¹⁴⁵ Forum för levande historia, Institutet för språk och folkminnen, Moderna museet, Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet, Statens försvarshistoriska museer, Statens historiska museer, Statens maritima och transporthistoriska museer, Statens museer för världskultur och Statens musikverk.

¹⁴⁶ Personalomsättningen i termer av avgångar räknas som hur stor andel de avgångna utgör av det genomsnittliga antalet anställda mellan år 1 och 2. Se Arbetsgivarverket. (odaterad). *Så beräknas personalomsättning.*

6.2.2 Den höga personalomsättningen har nackdelar

Vår analys visar att ArkDes personalomsättning har haft konsekvenser för verksamheten. Personalomsättningen har gett en svag kontinuitet i verksamheten, vilket bland annat har påverkat myndighetens arbete med att etablera och utveckla interna processer och rutiner (se kapitel 5).

ArkDes har inte beräknat kostnaderna för personalomsättningen, men vi bedömer att den jämförelsevis höga personalomsättningen i viss mån måste ha varit ekonomiskt kostsam. Det är svårt att slå fast vad en hög personalomsättning kostar, eftersom kostnaderna i huvudsak är indirekta. Till exempel handlar kostnaderna om den tid som verksamheten ägnar åt att rekrytera och lära upp ny personal. Det handlar också om att verksamheten förlorar kompetens när personal försvinner. Denna förlust av kompetens går också att se som en kostnad, särskilt om det rör kompetens som gör att verksamheten fungerar smidigt. ArkDes personalomsättning består till betydande del av att chefer har slutat och att chefstjänster har varit vakanta under perioder så långa som ett halvår eller mer.

I våra intervjuer framkommer också en positiv aspekt av personalomsättningen. Det är att verksamheten i dag präglas av en nybyggaranda. Vi bedömer att detta kan ha positiva effekter på sikt, men det förutsätter att myndigheten nu lyckas bibehålla viss kontinuitet i personalstyrkan.

6.2.3 Personalomsättningen under de senaste åren har delvis berott på hur verksamheten bedrivs

ArkDes har inte analyserat vad den höga personalomsättningen beror på. Men myndighetens behov av förändrad kompetens kan vara en faktor bakom personalomsättningen. Vi bedömer även att arbetsmiljön har påverkat personalomsättningen. Det framgår i våra intervjuer, särskilt i intervjuer med personal som har lämnat myndigheten. Arbetsmiljön både har varit och är i delar fortfarande ansträngd, vilket framgår i intervjuer med nuvarande personal.

Personalomsättningen på myndighetens administrativa funktioner har varit hög. Till exempel har tjänsten som administrativ chef eller motsvarande funktion haft ny bemanning nästan varje år i många års tid. Därför har ArkDes haft låg kontinuitet i administrationen. Det har hämmat administrationens möjligheter till strategiskt arbete för att bidra till en effektiv verksamhet i enlighet med de regler som gäller.

Vårt intryck är också att de administrativa funktionerna har haft dåliga förutsättningar att ta ansvar för sina områden och att det har bidragit till personalomsättningen. Enligt verksamhetschefen deltar den administrativa chefen i samtliga forum där verksamhetsbeslut tas. Men vår analys visar att detta inte nödvändigtvis behöver handla om att ha inflytande i beslutande forum. Det handlar också om att den administrativa behöver involveras i relevanta frågor, i tid eller i tillräcklig utsträckning löpande, innan beslut ska fattas.

Även den låga graden av ordning och reda vid myndigheten har drivit på omsättningen av personal på dessa tjänster. Myndigheten har genomfört ett antal åtgärder för att främja ordning och reda, till exempel

- att förstärka funktionerna HR, registrator samt avtal och inköp under 2022
- att anställa en verksamhetscontroller
- att uppdatera intranätet
- att införa en gemensam dokumenthantering
- att genomföra utbildningar i hantering av allmänna handlingar.

Vi bedömer att det är för tidigt att avgöra om dessa åtgärder kommer att bidra till att stävja utvecklingen. Vi vill betona att det är angeläget att de administrativa funktionernas förutsättningar förbättras på ett beständigt sätt.

6.3 Rutiner som har saknats i arbetsmiljöarbetet ska införas

ArkDes har långvariga utmaningar kopplade till arbetsmiljön. Det har saknats ett systematiskt arbetsmiljöarbete samtidigt som myndigheten har haft ansträngda relationer till den arbetstagarorganisation som representerar flest medarbetare. Detta har påverkat verksamheten och personal negativt. Våren 2022 tog ArkDes initiativ till att införa ett systematiskt arbetsmiljöarbete som ska implementeras under 2023. Regeringen ställde i februari 2023 krav på myndigheten att återrapporera arbetsmiljöarbetet och de åtgärder som är kopplade till det.

6.3.1 Långvariga utmaningar i arbetsmiljön

I våra intervjuer framkommer en samstämmig bild från myndighetens ledning samt nuvarande och tidigare personal att myndigheten länge har haft utmaningar kopplade till arbetsmiljön. De ska ha funnits i mer än fem år.

Myndighetens ledning har visserligen ett högt förtroende när det gäller de konstnärliga visionerna (se avsnitt 5.2.5). Men förtroendet från delar av personalen är lägre inom andra områden. Det låga förtroendet gäller frågor om intern styrning samt intresset för att leda en statlig myndighet, inklusive arbetsmiljöfrågor och samverkan med arbetstagarerna. Vår analys indikerar att ledarskapet i myndigheten har bidragit till att utveckla en tystnadskultur och informella hierarkier.

ArkDes har genomfört flera insatser för att förbättra arbetsmiljön i verksamheten. Exempel på åtgärder är medarbetarenkäter, medarbetarsamtal och företagshälsovård. Myndigheten har sedan tidigare en arbetsmiljöpolicy.¹⁴⁷ Myndighetens medarbetarenkät visar på att arbetsmiljön har blivit bättre till viss del. Förbättringarna gäller vissa områden, men inte alla. Till exempel har arbetsbelastningen inte förändrats i önskvärd riktning.

¹⁴⁷ ArkDes (2016) *Arbetsmiljöpolicy*.

Vi bedömer att det finns olika orsaker till hög arbetsbelastning på ArkDes och att orsakerna påverkar olika medarbetare och chefer på olika sätt. I våra intervjuer framkommer att hög produktionstakt i utställningsverksamheten i kombination med bristande planering och oklara ansvarsförhållanden ligger till grund för en återkommande hög arbetsbelastning.

Det konstnärliga ledarskapet har bidragit till en obalanserad arbetsbelastning i myndigheten. Den enhet som arbetar direkt med det konstnärliga innehållet har då fått tillgång till mer personella resurser än andra enheter. Detta har visserligen inte enbart skett för att öka kvaliteten i utställningarna, utan även för att förbättra samlingsförvaltningen. Men vår bild är ändå att det har skett på bekostnad av arbetsmiljön inom andra enheter. När den konstnärliga produktionen är hög uppstår kapacitetsbrister på övriga enheter. Detta ligger till grund för en obalans som sammantaget kan göra verksamheten mindre effektiv över tid.

Vår bild är också att utvecklingsarbetet ArkDes 2024 riskerar att öka arbetsbördan som i sin tur kan påverka hela verksamheten. Men ledningen uppger att den inte ser några risker med ökad arbetsbörda inom ramen för ArkDes 2024.

6.3.2 Avsaknaden av systematiskt arbetsmiljöarbete har påverkat verksamheten

Det är arbetsgivaren som har ansvar för att systematiskt planera, leda och följa upp verksamheten på ett sätt som leder till en god arbetsmiljö. ArkDes var utan skyddsombud från mitten av 2020 till och med mars 2023. Enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160) ska det finnas skyddsombud på arbetsställen med fler än fem anställda.¹⁴⁸

Myndigheten har haft ansträngda relationer med den arbetstagarorganisation som representerar flest anställda vid myndigheten. Den lokala föreningen för denna arbetstagarorganisation upplöstes 2020. Ett av skälen enligt fackföreningen var att de fackliga representanterna inte hade fått förutsättningar att representera sina medlemmar, samtidigt som myndigheten hade genomfört flera organisationsförändringar utan att genomföra risk- och konsekvensanalyser.¹⁴⁹ Liknande skäl bidrog också till att den lokala fackliga organisationen upphävde det lokala samverkansavtalet i december 2017. Myndigheten har däremot under hela perioden haft ett lokalt samverkansavtal med den lokala föreningen för en arbetstagarorganisation som representerar ett färre antal medarbetare.

Vi bedömer att myndigheten behöver ta kvarvarande utmaningar inom arbetsmiljöområdet på allvar. Detta är särskilt viktigt eftersom hög arbetsbelastning är ett av de områden som myndigheten har haft betydande utmaningar inom tidigare. I våra intervjuer med nuvarande och tidigare personal framkommer att chefer och medarbetare har avstått från att tala öppet om hög arbetsbelastning. Vidare framgår i intervjuer med nuvarande personal att de upplever att det förekommer kränkningar i verksamheten. Samtidigt har myndigheten saknat rutiner för att hantera sådana ärenden. Det är ytterligare ett skäl till att myndigheten behöver prioritera att införa det systematiska arbetsmiljöarbetet.

¹⁴⁸ 6 kap. 2 § arbetsmiljölagen (1977:1160).

¹⁴⁹ Saco-S. (2020). *Protokoll från årsmöte för Saco-S föreningen vid ArkDes*. 2020-06-01.

6.3.3 Myndigheten ska implementera ett systematiskt arbetsmiljöarbete

Myndigheten tog våren 2022 initiativ till att ta fram och implementera ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetet beslutas och implementeras under 2023. Det systematiska arbetsmiljöarbetet kommer att utgå från en riktlinje som ArkDes har låtit en konsult ta fram i samverkan med enhetschefer och intern arbetsgrupp. Arbetet ska ske utifrån ett årshjul som ska innehålla de delar som arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverket kräver. Underlag som vi har tagit del av visar bland annat hur uppgifter ska fördelas internt samt att det kommer att finnas policyer för området.

Regeringen har i ett ändringsbeslut av ArkDes regleringsbrev för 2023 ställt krav på myndigheten att återrapportera sitt arbete inom arbetsmiljöområdet. Myndigheten ska redovisa sina åtgärder för att främja en god arbetsmiljö till Kulturdepartementet under 2023 och 2024. Redovisningen ska också visa hur det systematiska arbetsmiljöarbetet är utformat och bedrivs.

6.4 Kunskap om krav på statlig verksamhet behöver öka

Vår analys visar att förvaltningskulturen vid ArkDes medför risker att försämra effektiviteten och rättssäkerheten i verksamheten. Därför behöver myndigheten genomföra insatser för att höja kunskapen hos såväl ledning som medarbetare. ArkDes har också genomfört och planerat att genomföra vissa insatser för att höja kunskapen om statligt arbete och verksamhet.

Ledning och chefer behöver också ta ett större ansvar för att kommunicera och förankra interna styrdokument hos sina medarbetare. Regeringen har i februari 2023 ställt krav på myndigheten att återrapportera vilka åtgärder som vidtagits eller avses att vidtas för att säkerställa en god förvaltningskultur.

6.4.1 Förvaltningskulturen medför risker för effektiviteten och rättssäkerheten

En god förvaltningskultur är en förutsättning för att ArkDes – i likhet med alla andra myndigheter – ska kunna nå sina mål. Det gäller inte minst eftersom en god förvaltningskultur är en viktig del i arbetet med att utveckla interna processer och rutiner som följer generella krav på myndigheter. Insatser för att höja kunskapen kan vara till nytta för att utveckla en god förvaltningskultur i hela verksamheten.

Vår analys visar att förvaltningskulturen vid ArkDes medför risker att försämra både effektiviteten och rättssäkerheten i verksamheten. Vår analys visar tendenser till flera av de riskkulturer som Statskontoret har varnat för i andra sammanhang.¹⁵⁰ Det handlar om följande:

¹⁵⁰ Se till exempel: Statskontoret. (2019:16). *Nationalmuseums interna ledning, styrning och uppföljning*.

- *En effektivitetskultur* som utmärks av ett alltför ensidigt fokus på resultat, på bekostnad av bland annat kvalitet i beslutsfattandet och arbetsmiljön.
- *En avstegskultur* som präglas av återkommande undantag från beslutade riktlinjer och regler. Till slut blir avstegen så vanliga att det inte framstår som något exceptionellt när myndigheten gör avsteg.
- *En tyst arbetskultur* som utmärks att personal inte vågar uttrycka avvikande åsikter eller att kritik tystas ned.

Även regeringen har understrukt vikten av att ArkDes förbättrar sin förvaltningskultur. Myndigheten ska redovisa till Kulturdepartementet vilka åtgärder som vidtagits eller avses att vidtas för att säkerställa en god förvaltningskultur i enlighet med den statliga värdegrunden i alla delar av myndighetens verksamhet. Redovisningen ska ske senast den 30 juni 2023 samt senast den 22 februari 2024. Det framkommer av ett ändringsbeslut i ArkDes regleringsbrev för 2023.

6.4.2 Det finns ett behov av och en efterfrågan på kunskapshöjande insatser

Vår analys visar att kunskapen om krav på statliga verksamheter och vad det innebär att arbeta i staten är låg inom myndigheten. Kunskapen varierar mellan personer och enheter, men vi bedömer att verksamheten över lag skulle ha nytta av insatser för att höja dessa kunskaper. Sedan tidigare vet vi att ledarskap generellt sett är av betydelse för en god förvaltningskultur i staten.¹⁵¹ Mot bakgrund av det och våra iakttagelser i denna analys är det rimligt att kunskapshöjande insatser inte begränsas till medarbetarna, utan även att ledningen omfattas.

För att en myndighet ska kunna fungera ändamålsenligt och uppfylla verksamhetskraven i myndighetsförordningen krävs kunskap, såväl hos ledningen som hos medarbetarna. Rollen som statsanställd är speciell, eftersom den utgår från den demokratiska styrkedjan och att den är kringgärdad av lagar och förordningar som riksdagen och regeringen beslutat. Detta innebär bland annat att offentlig verksamhet behöver bedrivas enligt en annan logik än andra verksamheter.

ArkDes har genomfört och planerat att genomföra vissa insatser för att höja kunskapen om statligt arbete och verksamhet. Till exempel har samtliga chefer genomgått Arbetsgivarverkets utbildning Chef i staten. Andra kommande insatser omfattar webbutbildningar om bland annat rollen som statsanställd och grunderna i statlig styrning, men också utbildningar i myndighetens it-verktyg för ekonomiadministration och lönehantering. Verksamhetschefen betonar också att myndigheten arbetar med processer för att säkerställa en tydlig styrning, till exempel genom arbetsordningen, tydliga beslutsvägar och föredragningar som dokumenteras i ledningsgruppsprotokoll.

¹⁵¹ Statskontoret. (2017). *Ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur i staten. Om offentlig sektor.*

Vi bedömer att det är positivt att myndigheten har planerat för fler utbildningsinsatser. Under våra intervjuer har kunskapshöjande insatser om vad det innebär att arbeta vid en myndighet efterfrågats. Det handlar både om att personal efterfrågar utbildning eftersom de anser att den egna kunskapen är låg samt om att vissa i personalen anser att ledning och övrig personal behöver bättre kännedom om vad det innebär att arbeta i staten.

Det behöver bli tydligt för medarbetarna vilket ansvar de har att själva känna till och arbeta i enlighet med interna styrdokument för att myndigheten ska kunna säkerställa att beslutade styrdokument etableras i myndigheten. Därför behöver ledning och chefer ta ett större ansvar för att kommunicera och förankra interna styrdokument hos sina medarbetare, förutom de kunskapshöjande insatserna. Ledning och chefer behöver också följa upp att medarbetarna använder och följer styrdokumentet samt att de själva tar ett större ansvar i att agera som goda exempel när det gäller att använda interna styrdokument.

Referenser

Arbetsgivarverket. (odaterad). *Så beräknas personalomsättning*.

Boverket, Statens konstråd, Riksantikvarieämbetet och Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Myndighetssamverkan för gestaltad livsmiljö*. 2022-01-12.

The Design Museum, London. *Weird Sensation Feels Good: the World of ASMR*. (Hämtad 2023-02-15). <https://designmuseum.org/exhibitions/weird-sensation-feels-good-the-world-of-asmr>

ESV. (2023). *Arbetsordning och verksamhetsplan för styrning av myndigheten och kontroll över verksamheten*. 2023-02-23. <https://forum.esv.se/styrning/intern-styrning-och-kontroll/sakerstalla-intern-styrning-och-kontroll/integrerad-med-verksamhetsstyrningen/arbetsordning-och-verksamhetsplan/> (Hämtad 2023-03-30).

Kulturutskottets betänkande 2008/09:KrU1. *Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU1. *Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Lisa Nilsson Kulturvård AB. (2021). *Kort rapport efter besök på Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes)*. 2021-12-13.

Moderna museet. (2022). *Årsredovisning 2021*.

Nationalmuseum. (2022). *Årsredovisning 2021*.

Naturhistoriska riksmuseet. (2022). *Årsredovisning 2021*.

Proposition 2008/09:1. *Budgetpropositionen för 2009. Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2009/10:1. *Budgetpropositionen för 2010. Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2014/15:1. *Budgetpropositionen för 2015. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2022/23:1. *Budgetpropositionen för 2023. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2017/18:110. *Politik för gestaltad livsmiljö*.

Regeringsbeslut 2017-12-18. *Uppdrag att bistå Rådet för hållbara städer*.

Regeringsbeslut 2018-04-05. *Uppdrag att förstärka arbetet med arkitektur och gestaltad livsmiljö.*

Regeringsbeslut 2022-03-10. *Ändring av uppdraget om inrättandet av Rådet för hållbara städer och av anknytande uppdrag.*

Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Arkitekturmuseet.

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Arkitekturmuseet.

Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Arkitekturmuseet.

Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Regleringsbrev för budgetåret 2020 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens centrum för arkitektur och design. Regeringsbeslut 2021-09-16 (ändringsbeslut).

Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Statens centrum för arkitektur och design.

Rådet för hållbara städer m.fl. (2022). *Slutrapport till idéskisser Visioner: i norr.* 2022-06-14.

Saco-S. (2020). *Protokoll från årsmöte för Saco-S föreningen vid Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes).* 2020-06-01.

Sammansatta civil- och kulturutskottets betänkande 2017/18:CKrU1. *Politik för gestaltad livsmiljö.*

SOU 2004:23. *Från verksförordning till myndighetsförordning.*

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2016). *Arbetsmiljöpolicy.*

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2019). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design.* Dnr AM 2019–84.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design.* Dnr AM 2020–52.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Arbetsordning Statens centrum för arkitektur och design*. Dnr AM 2022–89.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *ArkDes besöksundersökning 2022*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *ArkDes budgetuppföljning 2022 december*. 2022-12-30.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). *Arkitektur i Sverige*. (Hämtad 2022-12-02). <https://arkdes.se/utställning/arkitektur-i-sverige/>

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Beslut om begränsad låneverksamhet*. 2022-09-22.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Beslut om temporärt mottagningsstopp*. 2022-09-22.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (odaterad). *Budget ArkDes 2024*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Budgetunderlag för Statens centrum för arkitektur och designs [sic] för åren 2023–2025*. Dnr AM2022-29.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2023). *Budgetunderlag för åren 2024–2026*. Dnr AM2023-27.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2023). *Ett samhälle som håller ihop. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2022 och medskick inför framtida arbete*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2019). *Forskningsstrategi för Statens centrum för arkitektur och design*. (2019-05-23).

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2023). *Fri entré upphör för er över 19 år*. (Hämtad 2023-01-05). <https://arkdes.se/fri-entre-upphor/>

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Förvärv till ArkDes översikt*. 2022-11-18.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (odaterad). *Gestaltad livsmiljö nätverk – en fortsättning på noduppdraget*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Kartläggning Gestaltad livsmiljö*. 2022-10-04.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2021). *Livskvalitet i tid och rum. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2021 och medskick inför framtida arbete*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Med människan i fokus. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2020 och medskick inför framtida arbete*. 2020-09-02.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2021). *Odling*. 2021-11-07.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Projektplan för samlingsutställning 2024*. 2022-12-07.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2021). *Proposal for the reorganization of the teams for the New ArkDes 2023*. 2021-01-21.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2021). *Regeringsuppdrag 2021 gällande "Målgrupper för arbetet med gestaltad livsmiljö"*. 2021-08-30.
Dnr. AM2021-92.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Samlingspolicy*. 2022-09-22.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Styrande principer för basutställning*. 2020-08-18.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Utredning av byggåtgärder inför samlingsutställning 2023: underlag för kostnadsberäkning*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (odaterad). *Verksamhetsplanering 2021–2022*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2023). *Verksamhetsplan 2023–2024*. 2023-03-20. Dnr AM2023-54.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2016). *Årsredovisning för 2015*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2017). *Årsredovisning för 2016*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2018). *Årsredovisning för 2017*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2019). *Årsredovisning för 2018*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Årsredovisning för 2019*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2021). *Årsredovisning för 2020*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2022). *Årsredovisning för 2021*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2023). *Årsredovisning för 2022*.

Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). (2020). *Övergripande bygg tid plan [sic] 2020_201013_A3*. 2020-10-13.

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

Statskontoret. (2019:16). Nationalmuseums interna ledning, styrning och uppföljning.

Statskontoret. (2021). *God förvaltningskultur i praktiken*. Om offentlig sektor.

Svensk Form och Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID). (2022). *Design som utvecklingskraft – En studie om sätt att tänka och arbeta för samhällets transformation i hållbar riktning*.

Bilaga 1

Regeringsuppdraget



Regeringen

Regeringsbeslut

5

2022-06-02
Ku2022/01096

Kulturdepartementet

Statskontoret
Box 396,
101 27 Stockholm

Uppdrag till Statskontoret att utföra en myndighetsanalys av Statens centrum för arkitektur och design

Regeringens beslut

Regeringen ger Statskontoret i uppdrag att utföra en analys av Statens centrum för arkitektur och design med utgångspunkt i den myndighetsanalysmodell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016).

Närmare om uppdraget

Statskontoret ska i sin analys

- beskriva och analysera hur Statens centrum för arkitektur och design fullgör sina uppgifter i förhållande till uppdrag och resurser,
- belysa och bedöma om regeringens styrning är ändamålsenlig,
- beskriva hur interna och externa faktorer påverkar Statens centrum för arkitektur och designs möjligheter att fullgöra sina uppgifter,
- beskriva hur Statens centrum för arkitektur och design samverkar med andra aktörer och hur samverkan fungerar,
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för effektiviteten i verksamheten, och
- belysa faktorer som är särskilt viktiga att uppmärksamma för att Statens centrum för arkitektur och design ska ha förutsättningar att fullgöra sina uppgifter framöver.

Telefonväxel: 08-405 10 00
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Drottninggatan 16
E-post: ku.registrator@regeringskansliet.se

Statskontoret kan vid behov och utifrån analysen lämna förslag på åtgärder som regeringen och Statens centrum för arkitektur och design kan vidta inom befintliga budgetramar för att stärka myndighetens förutsättningar att fullgöra sina uppgifter och uppdrag i enlighet med regeringens intentioner.

Statskontoret ska när uppdraget utförs ha dialog med Statens centrum för arkitektur och design, som samtidigt ska bistå Statskontoret i behövliga delar.

Statskontoret ska löpande informera Regeringskansliet (Kulturdepartementet) hur arbetet med uppdraget fortskrider.

Statskontoret ska senast den 14 april 2023 lämna en skriftlig slutredovisning av uppdraget till Regeringskansliet (Kulturdepartementet).

Skälen för regeringens beslut

De årliga myndighetsdialogerna och de underlag som tas fram inför dessa är viktiga förutsättningar för regeringens styrning av myndigheterna. Regeringen bedömer att det är viktigt att underlag som årsredovisning, budgetunderlag och Riksrevisionens revisionsberättelse regelbundet kompletteras med djupare analyser av myndigheterna.

På regeringens vägnar


Jeanette Gustafsdotter


Christina Nylén

Kopia till

Statsrådsberedningen/SAM
Finansdepartementet/BA, OFA SFÖ, OFA ESA
Statens centrum för arkitektur och design

Bilaga 2

Genomförande av uppdraget

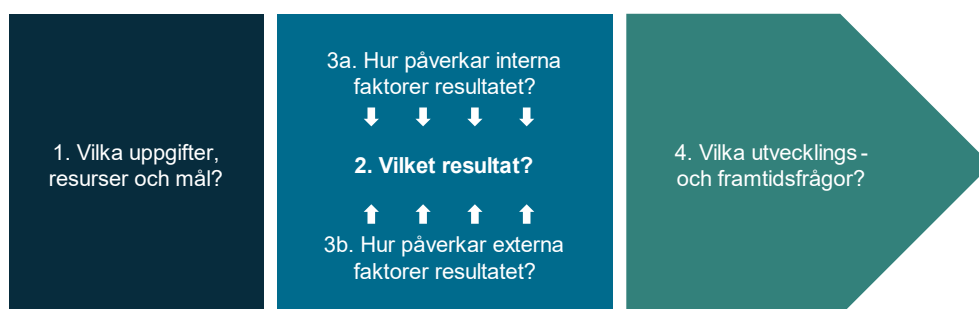
Statskontorets uppdrag har varit att genomföra en analys av Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes) med utgångspunkt i den modell för myndighetsanalyser som Statskontoret redovisade till regeringen 2008 (rapport 2008:17).

I en myndighetsanalys går Statskontoret igenom den aktuella myndighetens förutsättningar, verksamhet, resultat och utmaningar. Analysen ska ge en övergripande bild av hur myndigheten arbetar och samverkar för att genomföra sitt uppdrag enligt regeringens riktlinjer. Syftet med analysen är att säkerställa att myndigheten utför sitt uppdrag rättssäkert och effektivt. Statskontorets rapport kan sedan vara ett underlag för regeringens dialog med myndighetens ledning. Regeringen kan också använda den för att bedöma hur väl myndigheten är rustad för att möta förändringar inom sitt verksamhetsområde och om styrningen är ändamålsenlig eller inte.

Fyra analysmoment

En myndighetsanalys omfattar fyra analysmoment, se figuren nedan.

Figur B1. Modell för myndighetsanalyser



I det första momentet analyserar vi vilka uppgifter och resurser som regeringen har gett myndigheten och vilka mål som är vägledande för verksamheten. I det andra momentet analyserar vi hur myndigheten utför sina uppgifter och vilka resultat som myndigheten uppnår. Tillsammans ger dessa två moment en grund för det tredje analysmomentet, där vi belyser faktorer som är särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Sådana faktorer kan finnas inom myndigheten och i det omgivande samhället eller hos aktörer som myndigheten interagerar med. I det fjärde analysmomentet identifierar vi de områden som myndigheten eller regeringen behöver utveckla för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag framöver.

Metod och material för analysen

Statskontorets analys grundar sig i huvudsak på dokumentstudier av interna dokument från ArkDes och offentliga dokument, samt intervjuer.

Vi har genomfört flera intervjuer med ArkDes överintendent och biträdande överintendent, både gemensamt och var och en för sig. Vi har även intervjuat samtliga enhetschefer för ArkDes fem enheter. Enhetschefen för en enhet var tjänstledig under större delen av perioden då vi samlade in vårt material. Därför har vi i stället intervjuat den tillförordnade enhetschefen.

Vi har intervjuat 24 av ArkDes medarbetare i sex fokusgruppsintervjuer uppdelade per enhet. Enheten för intendenterna är störst och vi delade upp medarbetarna vid den enheten i mindre grupper för att skapa hanterliga fokusgrupper. Medarbetarna vid den administrativa enheten intervjuades var för sig. Detta innebär att vi har intervjuat nästan alla medarbetare vid myndigheten. Vissa medarbetare och enhetschefer har intervjuats vid flera tillfällen.

Vi har även intervjuat fyra före detta chefer vid myndigheten eftersom alla enhetschefer utom en är relativt nya på ArkDes. Samtliga har varit verksamma vid ArkDes under den nuvarande myndighetschefens ledning.

Därutöver har vi genomfört intervjuer med företrädare för Kulturdepartementet samt 15 företrädare för olika externa intressenter. De externa intressenterna är främst aktörer inom arkitektur, form och design, samt andra myndigheter med uppdrag inom gestaltad livsmiljö. Fokus för intervjuerna har varit att hämta in synpunkter på ArkDes verksamhet och resultat, samt hur samverkan med myndigheten fungerar. Tidigt under analysen intervjuade vi även två av fem ledamöter i myndighetens insynsråd. Vi intervjuade också två ledamöter som ingick i myndighetens insynsråd till och med 2022.

Vi har också skickat frågor per mejl till elva aktörer för att få ytterligare information om ArkDes verksamhet, resultat och samverkan inom gestaltad livsmiljö. Alla utom en av dessa aktörer är kommuner. Tio av de elva besvarade våra frågor.

Inriktning och avgränsningar

Vår analys fokuserar på perioden 2018–2022. Vi har hämtat in viss kompletterande information fram till och med mitten av mars 2023. Vår avgränsning i tid innebär att analysen fokuserar på myndighetens status i nutid, men att den även omfattar myndighetens planering inför framtiden. ArkDes har under hela analysen arbetat med ett utvecklingsarbete kallat ArkDes 2024. ArkDes 2024 omfattar hela myndigheten och ska bland annat resultera i en ny museimiljö och basutställning.

Vi har inte haft möjlighet att göra egna bedömningar av myndighetens resultat i utställningsverksamheten. Därför har vi gjort en bedömning baserad på ArkDes och andras undersökningar och bedömningar när det gäller dessa resultat.

Projektgruppen och kvalitetssäkringen av rapporten

Statskontorets projektgrupp har bestått av utredarna Anton Biström (projektledare), Anna Eriksson, Emilia Johansson och Åsa von Sydow (februari–mars). Vi har diskuterat de preliminära slutsatserna och kvalitetssäkrat analysen med hjälp av en intern referensgrupp på Statskontoret. Därutöver har ArkDes och Kulturdepartementet faktagranskat valda delar av rapporten.