

Remissvar på SOU 2025:13 En effektivare organisering av mindre myndigheter – analys och förslag

Statens försvarshistoriska museer (SFHM) har ombetts svara på rubricerad SOU. SFHM har begränsat sitt remissvar till de förslag och slutsatser som direkt eller indirekt berör myndighetens uppdrag och organisation.

ÖVERGRIPANDE KOMMENTAR

SFHM delar utredningens bedömningar och välkomnar förslaget att lägga samman SFHM med Statens maritima och transporthistoriska museer (SMTM). Alltsedan 1997 när Marinmuseum skildes från SFHM har vår myndighet förordat att de tre försvarshistoriska museerna borde återsamlas i SFHM, senast i myndighetens yttrande till aktuell utredning våren 2024.¹ I andra hand förordades där att de tre försvarshistoriska museerna borde samlas inom ramen för en större museimyndighet.

SFHM vill i samband med detta remissvar lyfta fram möjligheter och utmaningar med de olika tillvägagångssätt som finns för att lägga samman statliga myndigheter.

Sammantaget ser SFHM positivt på den översikt och sammanställning som utredningen har producerat vad avser bakgrund om statsförvaltningen och statliga myndigheter och vill särskilt instämma i vad som anförts i *avsnitt 3.3 Organisering av statliga myndigheter* och lyfta in några rader från utredningen som är viktiga för vår bedömning av det förslag utredningen föreslår.

ANALYS AV DET STATLIGA ÅTAGANDET (AVSNITT 6.11)

SFHM delar utredningens bedömning att SFHM:s uppgifter och verksamhet är ett motiverat statligt åtagande. SFHM vill i detta sammanhang även framhålla betydelsen av att en myndighets organisering grundas på en verksamhetslogik i dess samlade uppdrag. En sådan finns som grund för förslaget om sammanslagning av SFHM och SMTM. En konsekvens av att utredningens uppdrag har varit avgränsat till att omfatta effektivare organisering av mindre myndigheter är dock

¹ Yttrande till utredningen om en Översyn av mindre myndigheters uppgifter och organisering (Fi 2023:08), SFHM 143/2024.

att andra verksamhetslogiker och helhetsperspektiv på det statliga museiområdet inte har kunnat belysas i utredningens analys av det statliga museala åtagandet.

**STATENS FÖRSVARSHISTORISKA MUSEER LÄGGS SAMMAN MED STATENS
MARITIMA OCH TRANSPORTHISTORISKA MUSEER (AVSNITT 6.11)**

SFHM instämmer i utredningens förslag och bedömning gällande en myndighetssammanläggning av dessa två museimyndigheter.

Det är ett förslag som regeringen i praktiken redan gått vidare med genom att ge myndigheterna SFHM och SMTM i uppdrag att lämna förslag på hur SFHM:s uppgifter kan inordnas i SMTM från 1 januari 2026. Myndigheternas avrapportering skedde 24 mars och remisstiden för rapporten gick ut 10 juni. Efter remisstidens utgång och en bedömning av dessa synpunkter, väntas regeringen fatta beslut om att ge myndigheterna i uppdrag att inordna respektive avveckla verksamhet. Alltsedan rapporten lämnades till regeringen i slutet på mars arbetar SFHM och SMTM med att förbereda ett inordnande, under förutsättning att regeringen fattar beslut om ett samgående enligt utredningens förslag.

SFHM kan konstatera att samgåendet som sådant är ett rimligt förslag, i första hand för att samla de tre statliga försvarsmuseerna för att på ett mer samlat strategiskt sätt genomföra uppdraget att främja kunskapen om det svenska försvaret genom tiderna och försvarets roll i samhällsutvecklingen. Det finns där till synergier både inom en del specialistområden, bl.a. samlingsförvaltning, och genom att det administrativa stödet till kärnverksamheten blir mindre sårbart med en större kritisk massa av olika kompetenser. Detta kan, rätt förvaltat och med god ledning och styrning, på sikt leda både till både högre produktivitet, kvalitet och kostnadseffektivitet.

SFHM instämmer i vad denna utredning och tidigare erfarenheter konstaterar, att det finns återkommande utmaningar när myndigheter läggs samman. Något som alla vittnar om och som vi tydligt känner av är den arbetsbelastning som uppstår, för delar av organisationen i vissa faser och för nyckelpersoner och personer i chefsroller under lång tid. För att värna effektivitet och arbetsmiljö måste omprioriteringar göras och extra resurser avsättas för klara av att upprätthålla ordinarie verksamhet samtidigt med genomförandet av verksamhetsövergång och avveckling. Det även handla om aspekter av förändringsprocessen som kan skilja sig åt mellan sammanslagningarna då alla myndigheter har olika förutsättningar och ingångsvärden.

UPPDRAG DIREKT TILL MYNDIGHETER ELLER TILL EN ORGANISATIONSKOMMITTÉ

Den mest påtagliga utmaningen är på vilket sätt en sammanslagning ska ske och hur ansvarsfördelningen för detta arbete styrs, fördelas och följs upp. Det finns

flera viktiga faktorer och förutsättningar att förhålla sig till vid val av tillvägagångssätt oavsett om man väljer att ge uppdraget till berörda myndigheter eller en organisationskommitté. Via styrningen kan följande säkerställas:

- Objektivitet och verksamhetskunskap.
- Tidshorisont och resurser.
- Förändringsledningskapacitet.
- Samarbete och inkludering/representation i alla delar för ett gott slutresultat.
- Remisstid för att säkerställa demokratisk förankring.
- Verksamhetsrisker och arbetsmiljörisker.
- Bibehållen leveransförmåga under förändringsperioden.

DEFINITION OCH TOLKNING AV ORDVAL I REGERINGENS STYRNING

Det är värt att lyfta den utmaning som alla delar vad gäller definitionen och tolkningen av ordet "inordnande" och hur arbetet i praktiken bedrivs.

Många berörda myndigheter som SFHM varit i kontakt med vittnar om att regeringens formella styrning med ordet "inordnande" har tolkats olika av mottagande myndighet vs myndighet som ska göra en verksamhetsövergång in i den större myndigheten. De olika tolkningarna handlar om vad den tekniska termen "inordnande" betyder för ansvaret i och för den gemensamma processen. Att den mottagande myndigheten har ansvar för förhandlingar och beslut som rör verksamhetsövergången och att den myndighet som inordnas är ansvarig för de delar som behöver avvecklas, därom råder inga tvivel. Här har Ekonomistyrningsverket nyligen publicerat en bra vägledning som ger alla parter ett bra stöd både av definitioner och viktiga steg i det gemensamma arbetet.

Det pågår för närvarande många myndighetsammanslagningar och det finns sannolikt viktiga erfarenheter och lärdomar att hämta från hela styrkedjan. Från regeringens styrning till hur ansvarsfördelningen i processen för sammanslagningar i praktiken har fördelats, samt hur myndigheterna tagit vara på och följt upp synergier och effekter som motiverade förändringen. SFHM anser att det vore värdefullt att regeringen följer upp dessa sammanslagningar på ett samlat och systematiskt sätt.

Ett medskick inför framtida processer med sammanslagningar där berörda myndigheter ges i uppdrag att genomföra arbetet tillsammans, är att överväga hur den formella styrningen kan vara ännu tydligare vad avser förutsättningen att "båda myndigheter är likvärdiga och har ett gemensamt ansvar för processen". Det handlar om hur båda myndighetsledningarna gemensamt kan ta ansvar för att tillvarata den samlade kompetens som krävs för en god förändringsledning som

säkerställer en god process, dvs. så att den nya och större myndigheten ges bästa möjliga förutsättningar att uppnå syfte, synergier och effekter med regeringens beslut att lägga samman två myndigheter.

KOMMENTARER TILL (AVSNITT 3.3 ORGANISERING AV STATLIGA MYNDIGHETER)

Avslutningsvis ser SFHM positivt på den översikt och sammanställning som utredningen har producerat vad avser bakgrund om statsförvaltningen och statliga myndigheter och vill särskilt instämma i vad som anförs i *avsnitt 3.3 Organisering av statliga myndigheter* och lyfta in några rader från utredningen som är viktiga för vår bedömning av det förslag utredningen föreslår.

Utredningen skriver på sidan 83:

Varje organisationslösning blir förr eller senare föremål för ifrågasättande och eventuell förändring. En del organisationsförändringar handlar om att avväga behov mellan att centralisera respektive decentralisera verksamhetsansvar. Vid andra organisationsförändringar ligger fokus i stället på att utarbeta lämpliga gränsdragningar mellan att integrera verksamheter i en sammanhållen organisation eller att specialisera verksamheter i en renodlad organisation.

Vidare skriver utredningen på sidan 85: *Enligt regeringen behöver statsförvaltningen bli mer ändamålsenligt organiserad och mindre fragmenterad, antalet myndigheter och därmed organisatoriska gränser bör minska och myndigheternas kärnuppgifter behöver prioriteras.*

SFHM instämmer i att det för sammanslagningen av SMTM och SFHM finns både synergier och effektiviseringar att inhämta, så att myndigheternas kärnverksamhet kan prioriteras. Detta bör också vara en aspekt att utvärdera för regeringen. En utvärdering som bör göras av en objektiv part (förslagsvis det nya Statskontoret) och som rör sammanslagningen, både vad avser styrning, process, synergier och effekter.

Beslut i detta ärende har fattats av överintendent Helene Rånlund efter föredragning av avdelningschef Ylva Mannervik. I ärendets slutliga beredning har även Fabian Arnheim, museichef Armémuseum, Anna Drotz, museichef Flygvapenmuseum och Anna Zillén, HR-chef deltagit.

Helene Rånlund
Överintendent