

Kraftsamling!

– museisamverkan ger resultat

BILAGOR

Betänkande från Museikoordinatorn

Stockholm 2009



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2009:15

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress:
Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Orderfax: 08-690 91 91
Ordertel: 08-690 91 90
E-post: order.fritzes@nj.se
Internet: www.fritzes.se

Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 2003.
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som ska svara på remiss.
Broschyren är gratis och kan laddas ner eller beställas på
<http://www.regeringen.se/remiss>

Textbearbetning och layout har utförts av Eva Gatsinzi,
Regeringskansliet, FA/kommittéservice

Tryckt av Edita Sverige AB
Stockholm 2009

ISBN 978-91-38-23152-4
ISSN 0375-250X

Innehåll

Bilaga 3 Dokumentation av ett rundabordssamtal om samverkan och uppdraget som museikoordinator	13
Inledning.....	13
Lena Adelsohn Liljeroths anförande.....	13
Christina von Arbins anförande.....	17
Diskussion	19
Bilaga 4 Lägesrapport rörande uppdraget som Koordinator för museisektorn	43
Förord.....	44
Lista över använda förkortningar	46
Sammanfattning.....	48
Uppdraget.....	48
Arbetsläget 15 oktober 2007	49
Rapportens innehåll	49
Kopplingar till andra utredningar.....	49
Huvudfrågor för Museikoordinatorn	49
Målsättning för arbetet	53
Inledning.....	54
Uppdragets art och museisektorns förväntningar	54
Arbetsprocess och kontakter i inledningsskedet	55

Avvaktan med väsentliga frågekomplex kopplade till parallella pågående utredningar	57
Rapportens innehåll och status	58
Bakgrund	59
Dagens museilandskap	59
Ansvarsmuseer	63
Kompletterande initiativ	63
Organisationsform	64
Basfinansiering	64
Andra bidrag	66
Geografiskt perspektiv	70
Ämnesindelning	71
Nätverk och föreningar på museiområdet	74
Tidigare utredningar	79
Val av huvudsakliga bearbetningsområden för utredningen	82
Möjliga samverkansfält av betydelse för sektorn som helhet	82
Möjliga samordningsfält inom centralmuseikretsen	94
Forskningsfrågornas särställning i beredningshänseende	101
Ambition för slutresultat februari 2009	104
Arbetsprocess fram till 2009	106
Referenser	107
Museer med statliga anslag / bidrag	109
Museer med direkt verksamhetsstöd från Kulturdepartementet	109
Regionala museer med indirekt verksamhetsstöd via Kulturrådet	110

Museer med statligt stöd från andra källor än Kulturdepartementet	112
Projekt om verksamhetsstöd inom kultursektorn.....	113
Projektets mål och genomförande	113
Berörda arbetsområden.....	114
Tidplan och organisation	115
Statsanslag/bidrag till museerna 2006	116
Bilaga 5 Policy och rekommendationer för webbpublicering av fotografi	119
Varför finns det en personuppgiftslag?	119
Museikoordinatorn rekommenderar den svenska Varför finns det en upphovsrättslagstiftning?	123
Museikoordinatorn rekommenderar den svenska museisektorn att vid webbpublicering av fotografi beakta följande:	124
Vill du veta mera?	127
Bilaga 6 Riktlinjer för beräkning av nyckeltal för magasin	129
Accessioner	129
Magasinlokalen.....	131
Initialkostnader per m ² eller m ³	135
Driftskostnader per m ² eller m ³	136
Förebyggande Konservering/Konservering	137
Externa länkar och litteratur.....	140

Bilaga 7 Svensk Museitjänsts verksamhet och dess organisatoriska placering	143
Svensk Museitjänst – en avdelning i Riksarkivet	143
Utvecklingen av Svensk Museitjänst	144
Frågan om Svensk Museitjänsts organisatoriska placering	146
Bilaga 8 PM om lån och depositioner vid nationella museer..	149
Depositioner	150
Lån	152
Enkät om lån och depositioner vid nationella museer	156
Bilaga 9 Museikoordinatorns policy & rekommendationer för museernas lånehantering	157
Museikoordinatorn rekommenderar den svenska museisektorn att vid lån till andra institutioner inom museikretsen:	158
Bilaga 10 Formulär för lokal- och anläggningsrapport – Europa	161
Inledning	161
Formulär för lokal - och anläggningsrapport – Europa	162
Tillståndsrapport	170
Bilaga 11 PM om forskning för kulturområdets behov	173
Arbetets bedrivande	175
Nulägesbeskrivning	175
Bakgrunden till nuvarande förhållanden	178
Forskning för och om kulturområdets verksamheter	181
Kulturområdets grundläggande kunskapsresurser: infrastruktur för forskning och andra aktörer.....	183

Behovet av utvecklade kontaktytor mellan kulturområdet och forskningen.....	185
Konstnärlig forskning och utvecklingsarbete	187
Vilka åtgärder är lämpliga?.....	190
Bilaga 12 Kartläggning av centralmuseernas administration och stödtjänster	195
Kartläggningens upplägg, förutsättningar och genomförande....	195
Resultatet av Museikoordinatorns kartläggning	199
Sammanfattande analys	206
Bilaga 13 Lessons learned from the Museum Coordinator’s visits to other countries	217
Introduction	218
Sweden – the status quo.....	218
Looking abroad for new perspectives	220
Basic museum governance, funding and organisation	223
‘At arm’s length’, or the degree of independence	223
Control through statutes, agreements and standards.....	225
Governance through central administrative agencies for museums	231
Governing museums through base funding	236
Governance by incentive	237
Supplementary funding of museum activities	247
Innate energy of the museum sector.....	250
Organisations visited by the Swedish Museum Coordinator inquiry 2007-2008	258
Canada	258

Denmark	258
Finland.....	258
Germany - Berlin	259
the Netherlands	259
Norway.....	259
the United Kingdom	260
USA – Washington DC	260
Bilaga 14 Projektförslag från Sveriges friluftsmuseer	261
Bilaga 15 Synpunkter till museikoordinatörerna från åtta statliga museichefer.....	271
Bilaga 16 Brev från universitetsrektorerna i Uppsala och Lund	449
Bilaga 17 Sametingets synpunkter till museikoordinatörerna angående Åttje, Svenskt fjäll – och samemuseum	279
Bilaga 18 Brev från landstingsrådet i Norrbottens läns landsting	283
Bilaga 19 Centralmuseernas hyror.....	285
Nytt budgetsystem för ökat ansvar och effektivisering.....	285
Centralmuseer hyr lokaler av Statens fastighetsverk	286
Två hyresmodeller: marknadshyra och kostnadshyra	287
Debatten om museernas hyror	288
Ändamålsfastighetskommitténs betänkande	289
Kostnadshyra och frågan om eftersatt underhåll	291
Diskussion om museernas kompensation för höjda hyror	293
Ekonomistyrningsverket ska bistå med underlag.....	296

Kulturutskottet genomför genomlysning av hyrorna	296
Utredningens slutsatser	296
Bilaga 20 Utredningens kontakter	297
Departement, myndigheter, vissa statliga utredningar samt forskningsfinansiärer	297
Föreningar och sammanslutningar inom museisektorn	298
Projekt-, styr- och arbetsgrupper knutna till projektet K- samsök	298
Arbetsgruppen för samlings- och föremålsvård	299
Arbetsgruppen för lån och depositioner.....	299
Nätverket för forskningsfrågor.....	300
Möten rörande de fotografiska frågorna.....	300
Ministerier, myndigheter, museer och organisationer i åtta länder	301
Institutioner med statligt stöd på anslag 8:4	303
Kontakter i ärenden rörande vissa särskilda frågor.....	303
Möten med gruppen verksmuseer.....	303
Möten med gruppen universitetsmuseer	304

Inledning

Denna volym innehåller bilagor till Museikoordinatorns betänkande *Kraftsamling! – museisamverkan ger resultat* (SOU 2009:15). En kort presentation av innehåll samt koppling till betänkandet ges nedan.

Bilaga 3 dokumenterar det rundabordssamtal Kulturdepartementet den 23 februari 2007 arrangerade som kompletterande underlag till direktiven.

Bilaga 4 är den lägesrapport, som avlämnades den 15 oktober 2007, med redovisning av hur uppdraget uppfattats och avsågs att fullgöras. Lägesrapporten innehåller också den bild av museisverige som utgör bakgrunden för utredningens arbete.

Bilagorna 4–11 innehåller de riktlinjer, policier m.m. som tagits fram under arbetets gång och som redovisas i betänkandets kapitel 2.

Bilaga 12 presenterar den kartläggning av centralmuseernas administration och stödtjänster som utgör underlaget för kapitel 3.1 medan bilaga 19 utgör underlag för den redovisning av centralmuseernas hyror som görs i kapitel 3.2.

Bilaga 13 utgör underlag för kapitel 4 och där redovisas erfarenheterna från de åtta studieresor utredningen gjort. Rapporten är avfattad på engelska för att värdländerna skulle kunna ta del av den samt också i avsikt att bredda samtalet i dessa frågor till en internationell publik.

Bilagorna 14–18 innehåller inkommande skrivelser av relevans för utredningens bedömningar och förslag.

Bilaga 20 slutligen är en lista på institutioner, organisationer o. likn. som utredningen haft kontakt med.

Dokumentation av ett rundabordssamtal om samverkan och uppdraget som museikoordinator

Inledning

Den 23 februari 2007 bjöd kulturdepartementet med kulturminister Lena Adelsohn Liljeroth i spetsen in till ett rundabordssamtal om samverkan inom museisektorn och om uppdraget som museikoordinator. Omkring 70 personer – företrädesvis museichefer – samlades i Rotundan i Rosenbad, Stockholm, för att ge sin syn på koordinators roll samt farhågor och förhoppningar med ökad samverkan.

Tipsen och råden var många och den nytilträdde museikoordinatorn Christina von Arbin fick en hel del uppslag att ta med sig i sin nya roll. Men, som hon själv sa i ett anförande i början av diskussionen: Detta uppdrag är inte bara mitt, det är i hög grad ert.

I denna skrift hittar du kulturminister Lena Adelsohn Liljeroths inledningsanförande, Christina von Arbins inledande och avslutande ord och diskussionen däremellan.

Moderator var Anna Rygård.

Lena Adelsohn Liljeroths anförande

I dag har vi från Kulturdepartementet bjudit in er alla – omkring 70 personer från en lång rad olika institutioner i Sverige – för att diskutera uppdraget för en koordinator för museisektorn och hur vi ska kunna samverka bättre. Det är roligt att få träffa så många av er ur museisektorn samlade på en och samma gång för ett samtal. Några av er känner jag igen, andra är nya ansikten.

Det här är första gången som vi ses så här, men jag hoppas att det kan bli fler tillfällen då vi kan samlas för att kunna diskutera gemensamma frågor tillsammans. Mitt förhållningssätt inom politiken är att vara lyssnande. Inte för att jag inte vet vad jag vill, jag vet rätt väl vad jag vill, utan för att man alltid kan lära mer och för att det alltid finns nya infallsvinklar.

Det går inte att föra en kulturpolitik som inte är förankrad hos de institutioner som är berörda. De bästa resultaten når man alltid när man är överens om mål och riktning. Men inget är så bra att det inte kan bli bättre. Förändring behöver inte vara ett hot, även om det ibland utmålas så.

I går (den 22 februari 2007, reds anm.) fattade vi i regeringen beslut om att tillsätta en koordinator för museisektorn, vilket vi tidigare meddelat i budgetpropositionen. Christina von Arbin, överintendent för Statens försvarshistoriska museer, är den som har fått uppdraget.

Några av er kanske undrar vad vi ska prata om i dag, om beslutet redan är fattat och Christina redan har fått uppdraget. Då kan jag konstatera att det finns mycket kvar att prata om.

De direktiv som beskriver Christinas uppdrag ger en inriktning, men det finns inga detaljer och heller inte beskrivet närmare hur det här uppdraget ska utföras. Det vill vi nämligen diskutera tillsammans med er som är här i dag.

Jag vill börja med att säga någonting om hur jag ser på våra museer och min tanke kring detta med att tillsätta en museikoordinator. Om jag får bli lite högtidlig: Min och alliansens vision för hela kulturpolitiken är tydlig. Kultur är livsviktigt, det handlar om kreativitet, bildning, upplevelser, tankeutbyte och engagemang. Kultur handlar om människor och deras liv och betonar andra värden än sådana som vanligtvis betraktas som strikt materiella. Kultur har därför en avgörande betydelse för ett humanistiskt och demokratiskt samhälle.

När jag får frågan "vad är kultur" brukar jag tala om "föda och språngbräda för själen". Alla har sin egen personliga tolkning, men det här är den som jag gärna använder. Vi människor har behov av gemenskap och av att känna tillhörighet. Kultur och kulturarvet har förmågan att skapa just detta.

Om någon skulle fråga om min definition av kulturpolitik är skyddet av kulturarvet ett av de första områden jag skulle nämna. Bevarandet och vården av kulturarvet är därför högt prioriterat för mig och för regeringens kulturpolitik. Det innebär också att man måste kunna ge goda villkor för kulturen och för konsten och, inte

minst, utrymme för nyskapande och nytänkande. Det ska finnas ett brett utbud av kultur i hela landet.

Med detta uppdrag för ögonen fick flera av de statliga museerna höjda anslag i den kulturbudget som lades i höstas. Många hade säkert önskat mer, för behoven är ofta större än tillgångarna. Flera av de museer som tidigare fått tillfälliga höjningar av anslagen fick nu en permanent förstärkning, och verksamheterna vid våra centrala museer fick ytterligare drygt 20 miljoner kronor för att kunna ta itu med sådant som länge varit eftersatt.

Jag vill att tillsättandet av en museikoordinator ska ses som ett led i ambitionen att ytterligare stärka museernas kärnverksamhet. Generellt och traditionellt handlar kärnverksamheten om att bevara, vårda, visa och öka kunskapen om de olika ämnesområden som museerna har.

I vårt samhälle finns en stor kunskaps- och informationstörst, större än vi kanske tror när vi betraktar kvällstidningarnas löpsedlar varje dag. Människor vill veta mer om mer. Det ökande intresset för våra arkiv, för den trakt och bygd vi lever i och för släktforskning är tydliga exempel på det. Förutom viljan att förkovra sig finns också önskemål om att göra någonting kul och stimulerande som ger nya tankar och kunskaper, gärna tillsammans med familj och vänner. I kombinationen av att vilja lära sig någonting nytt och göra någonting roligt passar ett museibesök väldigt bra.

På museet får man lära sig mycket nytt. Man får se saker i nya sammanhang och kan titta på spännande utställningar. Man kan numera äta och dricka gott på våra museer. Barnen kan leka en stund och lära sig någonting nytt, och man kan köpa med sig någonting från butikerna. I mitt kök hänger gardiner från Stads-museet i Norrköping. Jag tycker det är kul eftersom jag har rötter därifrån. Intresset för er verksamhet är stort. Det märker man så fort man öppnar en tidning. Det behöver inte ens vara en kulturbilaga. Intresset avspeglar sig även i andra delar av tidningen.

Museerna i landet har utvecklats mycket de senaste åren. Kompetensen och kvaliteten ökar hela tiden. Men det hindrar inte att det kan bli ännu bättre. Jag vill bidra till att museerna kan fortsätta utveckla kvaliteten och sin professionella verksamhet. Fortsatt utveckling är ett av de nya moderaternas ledord och någonting som jag vill verka för i kulturpolitiken i stort. Jag tror definitivt att museerna har stor potential för att i ännu högre grad svara upp mot de förväntningar som finns i omvärlden. Därför har regeringen nu tillsatt denna museikoordinator.

Vi kan göra mer tillsammans. Alltför ofta hör jag kritik mot att många verksamheter – inte minst inom politiken – utmärks av ett stuprörstänkande. Det är någonting som den fackliga organisationen DIK har tagit upp flera gånger och som de har alldeles rätt i. Vi kan inom den statliga förvaltningen inte agera som små isolerade öar. Tillsammans förvaltar vi inom kulturlivet oerhört stora summor skattemedel. Vi har ett stort förtroende och ett ansvar att ge bästa möjliga utdelning tillbaka till befolkningen. Så ungefär har jag resonerat inför dagens samtal.

Det här med en museikoordinator är som ni vet en helt ny funktion med allt vad det innebär. Uppdraget som koordinatör får är därför delvis ett sökande uppdrag. Innehållet måste vi utforma tillsammans. Stommen i uppdraget är däremot mycket tydlig och ska kunna byggas på under uppdragets gång. I direktiven beskrivs uppdraget så här:

Utredaren skall vara en koordinator som, i dialog med berörda parter, prövar olika former för ökad samverkan av exempelvis administration, målshantering och sektorsforskning. Syftet är att frigöra resurser för museernas kärnverksamhet och att bidra till ytterligare högkvalitativ verksamhet.

Vi är övertygade om att samverkan på vissa centrala punkter skulle gynna såväl det enskilda museet som hela sektorn och varje museibesökare. Vissa frågor är svåra att hantera för varje institution på egen hand. Koordinatör ska därför vara ett stöd till museet. Tillsammans kan man lösa problem som det ibland kan vara svårt att hitta egna lösningar på.

I grunden handlar uppdraget om att fånga de goda initiativen och pröva nya former. Koordinatör ska kunna ha överblick över samarbeten som fungerar väl och själv fungera som ett nav för information och samordning. Koordinatör ska alltså bidra till att frigöra resurser för kärnverksamheten. Det är inte meningen att ni ska spara för att vi ska ta pengar från sektorn till någonting annat. Tvärtom. Men det är möjligt att vi kan hushålla med resurserna på ett bättre sätt.

Museisektorn är relativt sett en liten sektor, men ändå tillräckligt stor för att det ska vara svårt att överblicka och samordna hela. Uppdraget gäller därför i första hand de statliga och statsunderstödda museerna inom Kulturdepartementets ansvarsområden. Däremot hoppas vi – och det vet jag att många inom museivärlden också hoppas – att vi ska kunna nå positiva synergieffekter som kan komma

hela sektorn tillgodo. Det är viktigt att poängtera att det här på sikt förhoppningsvis ska gälla alla.

Inför den här sammankomsten har mina medarbetare på departementet haft flera enskilda samtal med representanter för framför allt de olika samarbetsråden på nationell, regional och lokal nivå. Dessa har fått uttrycka vad de ser som viktigast i den här diskussionen. De flesta har då, som jag uppfattat det, tagit upp i princip samma områden där det i dag finns behov av större samordning. Det handlar om administrativa stödsystem, gemensamma upphandlingar, upphovsrätt, fastighetsförvaltning, it och den digitala hanteringen. Vidare handlar det om magasin/vård/konservering, forskning och internationellt arbete.

Därutöver har jag funderat på en del områden som jag tror att koordinatören kan bidra till att stärka, nämligen samarbeten mellan museer och universitet och högskolor och samlingarnas rörlighet i hela landet. Samt riktad marknadsföring, breddat utbud och aktivt arbete med publiken. På dessa områden har bland andra Framtidens kultur kommit med intressanta bidrag. Koordinatören kan säkert även bidra när det gäller frågor som pedagogik, gallring, kompetensförsörjning och personalrörlighet. Det finns hur mycket som helst man skulle kunna samarbeta inom. Och det finns, som sagt, en stor öppenhet för att ni tillsammans ska komma fram till vilka områden som kan vara aktuella och viktiga att titta på.

Det är förstås också jätteviktigt att koordinatören kan se närmare på de många goda samarbeten som redan finns. Kan vi dra mer nytta av dessa exempel? Går det att utnyttja dem bättre? Kan man omfatta fler? Kan man sprida exemplen till ännu fler? Uppdraget utgår förstås från de behov som ni inom museivärlden själva har delgivit oss, och utifrån de ekonomiska ramar som finns i dag. Kunskaperna finns hos er. Och det är de kunskaperna som är basen för det som museikoordinatören förväntas utföra.

Jag hoppas med detta sagt att vi alla kan ta tillfället i akt att ge oss in i den diskussion som nu kommer att föras.

Christina von Arbins anförande

Reflektioner. Förankra. Mål. Inriktning. Ett sökande uppdrag. Fånga, pröva, nav. Det är många ord som rinner runt här, ord som kan betyda både mycket och lite. Lena har beskrivit uppdraget i öppna termer och ni har fått direktivet utdelat.

Det första jag vill göra är att tacka för förtroendet att få det här uppdraget. I nästa andetag vänder jag mig till er allihop och hoppas på ert stöd i det här arbetet. Det behövs för att kunna göra en meningsfull insats som ger museerna ytterligare vind i ryggen och styrka att uppfylla vårt uppdrag.

Det kändes härligt att komma hit i morse, och lika härligt att öppna e-posten i går. Det har strömmat in glada tillrop. Det känns att det finns en medvind bland er alla. Den kan bära långt om vi kan ha den tillsammans.

Jag uppfattar mitt uppdrag som en sökande, mäklande och utvecklande funktion. Ett tillskott som kan knyta ihop idéer och fånga upp pågående arbeten. Men också tänka nytt och föra det här idéstadiet eller idéstadierna vidare till genomförande och kritisk prövning. Det är sådant vi inte har haft resurser till förut, även om vi var och en har tänkt ganska mycket.

Jag upplever att det finns många embryon till nytänk ute i landet. Jag är glad att mitt uppdrag som, även om det främst är knutet till de statliga och statsfinansierade museerna, också ska ge synergieffekter som kommer hela musei-Sverige till godo. Det är viktigt att vi tar med oss det i våra tankar.

Många av er vet att jag är en förespråkare för ett förutsättningslöst förhållningssätt när det gäller de statliga museernas uppdrag och arbetsformer. Samtidigt värnar jag som museichef, i likhet med er alla, om den kreativa och levande självständighet som varje museum måste ha.

Jag ansvarar för två museer, Armémuseum i Stockholm och Flygvapenmuseum i Linköping, som är geografiskt och innehållsmässigt skilda. Vart och ett ska naturligtvis ha allt publikt fokus på just sin verksamhet, även om koncernen, Statens försvarshistoriska museer, finns som en ram och en bas.

Besökaren ska hitta till och vara nyfiken på båda dessa museer och verksamheterna där ska ha den kreativa frihet som är nödvändig för en levande kulturinstitution, även om myndigheten heter Statens försvarshistoriska museer. I det perspektivet är det inte det varumärket som ska synas i första hand.

Hedrande, spännande, viktigt. Det är begrepp som kommer för mig när jag tänker på det här uppdraget. Något program eller någon färdig agenda har jag inte, och det ska jag inte ha heller. Agendan ska växa fram ihop med er. I dag är jag här mer för att lyssna än för att lägga ut kartan och peka med hela handen. I oktober ska jag ha en

första ansats klar, och sedan har jag drygt ett år på mig att komma fram till ett genomtänkt förslag.

Jag kommer att ha hjälp av ett sekretariat som inte är tillsatt ännu. Jag hoppas att vi i månadsskiftet april/maj ska ha kommit så långt att vi har dem på plats. Därför vänder jag mig nu till er och säger att om ni har några goda förslag på pigga, vakna utredare som skulle kunna komma in i det här jobbet tar jag tacksamt emot det.

Vad är det vi behöver? På vilka områden kan vi hitta nya samverkansformer som också gagnar museisektorn i stort? Utmaningen är inte bara min, den är i hög grad er. Jag ska med spänd förväntan och nyfikenhet lyssna till vad som sägs här i dag, och också i de samtal vi kommer att ha framöver. Det första jag ska göra är att åka runt och prata mer er allihop. Därutöver ska jag göra en kartläggning av vad som kan tänkas finnas utanför Sveriges gränser. Det finns ganska mycket som görs som en del av oss kan mycket om, men också en del som görs som ingen av oss har upptäckt ännu. Det ska bli intressant att ta till sig.

Det är egentligen den enda agenda jag vill lägga fram i dag. Jag vill lyssna. Jag lägger inte fast något program. Jag presenterar bara hur jag ser på mitt uppdrag. Tack för att jag har fått det.

Diskussion

Moderator

Plattformen för diskussionen är så bra grundlagd så jag tänker inte orda så mycket mer. Samtalet vi nu ska föra bör kretsa kring innehållet i den samverkan som nu är tänkt att utvecklas. Hur kan man öka samverkan? Vilka är de goda erfarenheter som ni sitter med?

Vem vill öppna diskussionen?

Christina Mattsson, Nordiska museet

Ni har inte sagt någonting om den organisatoriska placeringen, och om Christina kommer att lämna sina uppdrag?

Christina von Arbin, museikoordinator

Det här uppdraget läggs utanpå min roll som chef för Statens försvarshistoriska museer. Jag ska gå i pension den 30 september 2007 och kommer successivt att fasas ut. Det blir regeringens sak att tillsätta en efterträdare. Jag kommer att ha en arbetsplats på kommittékontoren mitt i centrala Stockholm och får ett sekretariat med ett antal personer som jag kan välja själv. Jag tar gärna emot förslag av er. Jag ser min roll som en fristående utredare. Kommittédirektiv finns till detta och mitt utredningsuppdrag ska när det är färdigt inte ses som någonting annat än ett uppdrag där jag möjligen kan föreslå fortsättningar, men det är inte sagt vilka.

Philip Johnsson, Riksförbundet Sveriges museer/ Värmlands museum

När jag åkte hit kändes det här som en onödig övning. När jag sedan läste direktiven kände jag ett behov av att gå in i debatten. Och så tänkte jag: låt inte det här bli ännu en byråkrati att förhålla sig till och hålla sig väl med, utan låt det bli den samtalspartner vi hoppas på.

Nu ser jag att det finns något positivt i det här, en öppen, centralt placerad samtalspartner. Det ligger i tiden. Vi håller alla på att fundera på hur vi ska organisera oss. Den hierarkiska modellen håller inte längre. Det händer mycket ute på våra olika museer. Man är bra på olika saker och kvaliteten har växt i takt med att utbudet har ökat. Då behövs inte hierarkierna på samma sätt.

Så till frågorna:

Namnbytet från samordnare till koordinator, vad är skillnaden? Om inte annat är samordnare lättare att säga.

Bidragsgivningen, var ska den ligga? Jag tycker att den ska ligga på regeringsnivå och ske med politiska beslut.

Det riktigt roddiga i det här är organiseringen av kultur- och miljöproblematiken. Det tycker jag tillhör kulturutredningen och ansvarskommittén måste ju ha ett antal saker att säga. Det är alldeles på tok i dag med en massa olika institutioner.

För att sammanfatta: Lägg bidrag och lagstiftning på departementet, och se sedan till att bygga upp det här centrala organet som en samtalspartner. Ett sådant initiativ välkomnar jag

Moderator

Det ger idéer både till museikoordinatorns arbete och den aviserade kulturutredningen. I vilken utsträckning det kommer att handla om att reda ut strukturfrågor i museikoordinatorns roll, det är en öppen fråga som anges i de direktiv som kulturutredningen kommer att få.

Men du frågade även om skillnaden mellan koordinator och samordnare. Jag uppfattar dem som ganska likvärdiga. Jag vet inte om Christina har någon idé om huruvida det finns någon innehållsmässig skillnad?

Christina von Arbin, museikoordinator

Om det finns någon sådan skillnad vet jag inte hur den är tänkt, för det är inte jag som har skrivit direktiven. Min uppfattning är att en koordinator har en lite mer medlande och mäklande roll än en samordnare. En koordinator är en samverkare mer än en samordnare. Det är det som jag lägger in i begreppen. Men varför det är ändrat får du fråga ministern om.

Lena Adelson Liljeroth, kulturminister

Koordinator är det enda begrepp vi har använt oss av, åtminstone under min tid.

Mats Persson, Läns museernas samarbetsråd

Ska vi leva upp till ministerns ord om dialog och diskussion vill det till att hela sektorn känner sig delaktig i diskussionen. Även om huvudfokus ligger på de centrala museerna vill jag som representant för den regionala sidan betona vikten av kultur i hela landet. Den regionala infrastrukturen som vi läns museer står för gör det möjligt för alla – barn, ungdomar och vuxna – att nå vårt kulturarv.

Tidigare i dag gladdes vi åt den jämna könsfördelningen här i rummet, men det finns andra perspektiv att fundera på. Etnicitet exempelvis. Det är en demokratifråga vi måste hantera.

Vi på läns museerna har jobbat en hel del med publikarbete och de pedagogiska frågorna. Vi vill levandegöra historien och berätta historien på ett sätt så att alla människor, även de nya svenskarna,

känner igen sig. Det här är viktiga frågor att samlas och diskutera kring.

Jag ser fram mot den här dialogen och det fokus ni anger, men dialogen ställer också krav. Var rädd om de strukturer som finns. Några av oss har varit med och bildat Riksförbundet Sveriges museum för att skapa en styrka för sektorn. Därutöver har vi våra samarbetsråd. Det gäller att inte krocka i uppdragen, utan att ha tillit till de organisationer som finns och det som sektorn själv vill göra.

Det finns få politikområden som är så roddiga som kulturpolitik och där det finns så många olika aktörer. Vi måste optimera de resurser vi har på ett bra sätt.

Sedan vill jag lyfta fram det här med samlingarnas rörlighet. Vi kan aldrig komma ifrån att tingen, föremålen, har en kraft i mötet mellan oss och historien och det historien vill berätta. Då vill det till att föremålen inte bara finns i Stockholm utan att vi även kan få se dem i till exempel Blekinge.

Anders Lindh, Arbetets museum

Vi har ett väldigt rikt museilandskap i Sverige med många olika aktörer som jobbar under olika former och förutsättningar. Den olikheten ska vi vara rädda om. Dessutom finns det ett stort entreprenörskap att ta vara på och många olika lokala lösningar.

Det jag vill att Christina ska ta med sig i sitt nya uppdrag är: tänk på alla lokala möjligheter som finns, entreprenörskapet och de lokala lösningarna och framför allt de specifika nätverk som finns. Dessa nätverk har inte kommit uppifrån utan har skapats underifrån av människor som samverkar i olika former. Ta vara på det och stimulera det.

Siv Godberg, Kommunala museers samarbetsråd

Jag blev väldigt glad när kulturministern lyfte fram det här med rörligheten av föremålen. Det har stor betydelse ute i landet och jag hoppas verkligen att det kommer att ingå i Christinas uppdrag. I den frågan har vi mycket att lära av vårt grannland Finland. Där finns ett bra system för rörlighet och en inställning att föremålen inte ska ligga i låda utan vara ute för beskådande. Låt det bli en viktig del i det fortsatta arbetet. Vi är positiva till samverkan och till koordinators

funktion. Det är viktigt att det är en funktion, inte en person. Mellan raderna kan man ana att det är tanken, även om det just nu är en person i form av Christina.

Moderator:

Det är intressant med de här lokala och regionala perspektiven och viktigt att komma ihåg att det pågår otroligt mycket ute i landet. En viktig uppgift för Christina är självfallet att fånga upp de goda erfarenheterna och de bra exemplen.

Magdalena Gram, Kungliga biblioteket/ ABM-centrum

Jag representerar både avdelningen för samlingar och ABM-centrum, ett projekt som har sin fysiska placering på KB men som handlar om att arkiv, bibliotek och museer samverkar kring vissa frågor, inte minst internationalisering. Jag har under de år jag har arbetat med ABM-frågor funnit det besvärande att det inte har funnits någon koordinator. Det har saknats en funktion som samlar upp just museernas intresse, en entydig part att vända sig till. Jag hoppas att det finns ett litet utrymme för it och hanteringen av digitaliseringen i koordinators uppdrag. Digitalisering är ett gigantiskt område. Det handlar naturligtvis inte bara om bildkonst. Det är den enkla dimensionen av digitaliseringen. Det handlar om hela kedjan från urval och bevarandefrågor till registrering, långsiktig lagring och paketering. Där har vi gemensamma intressen – arkiv, bibliotek och museer. Det hoppas jag att museikoordinatoren tar fasta på.

Tomas Lidman, Riksarkivet

Riksarkivet är en väldigt stor myndighet, närmare 700 personer. I den här organisationen finns också en väldigt praktiskt inriktad verksamhet som heter Svensk museitjänst och som vänder sig just till museerna. Att den verksamheten är lagd under Riksarkivet beror delvis på att Riksarkivet anses vara duktiga på arkivlokaler. Föremålsarkiven är ett lyckat exempel på en samordnad verksamhet för museerna.

Att ordna den här typen av lokaler är förknippat med stora kostnader. Så även att hyra in sig i lokalerna. Samtidigt är lokaler med klimatanordningar och annat en förutsättning för att föremålen ska kunna bevaras. Därför tror jag mycket på centrala lösningar när det gäller föremålsarkiv. Man måste samarbeta kring de här frågorna, annars blir det alltför kostsamt. Det går inte att ha egna små varianter av arkiv och bygga upp dem i små hålur någonstans. Jag menar inte att allt måste fraktas till Stockholm, men det är oerhört viktigt att man tänker på samordning i dessa frågor.

De museer som är intresserade av det här måste dessutom inteckna sig för ett antal år framöver, så att man inte står där med tomma lokaler som kostar pengar. Det här tror jag kommer att bli en av de centrala frågor Christina bör ge rekommendationer kring när uppdraget är slutfört.

Moderator

Det var ett slagkraftigt inlägg i en av de sakfrågor som faktiskt är utpekade som ett område som koordinatörerna ska titta närmare på. Jag är nyfiken på om du med de erfarenheter Riksarkivet har vill bli ännu mer konkret i ditt förslag? Har du något inlägg i ABM-frågan och hur man kan se på samverkan mellan de här tre vore det också spännande att ta del av.

Tomas Lidman, Riksarkivet

Det vi har diskuterat är samarbete mellan arkiv, bibliotek och museer på central nivå, inte lokal. På den centrala nivån har det inte varit helt enkelt. Det första man måste göra är att försöka hitta ett slags minsta gemensamma nämnare. Vad har vi gemensamt? Vad kan vi utveckla tillsammans och vad är vår egenart?

En sådan gemensam bas har det hittills varit svårt att hitta. Det innebar att när vi 2004 inrättade ABM-centrum handlade det om bilddatabaser: hur man klassificerar och hanterar bilder och så vidare.

Nu blir det allt mer konkret vad det hela kommer att handla om. Våra skärningspunkter ligger inom digitalisering. Därför har projektet gått åt det hållet. Hittills har mycket handlat om utbildning i de digitala kedjorna, allt från att materialet kommer in till att det går ut och hur det presenteras. I övrigt har arbetet inte varit sådär oerhört

framgångsrikt. Vi ska göra en utvärdering för att se om det här är värt att fortsätta satsa på.

Å andra sidan: Med tanke på de starka institutioner det rör sig om, Riksantikvarieämbetet, Riksutställningar och andra, är det en liten framgång att vi alls har träffats och ordnat olika grupper. Kommunikationen i sig har varit av godo.

Ann Follin, Riksutställningar

Vi är en institution med ett nationellt uppdrag att samverka både regionalt, nationellt och lokalt. Det gör vi hela tiden i samproduktioner och med turnéer och utbildningsinsatser. Vi märker verkligen att samverkan är framtidens melodi. Vi märker också att förutsättningarna för samverkan ser olika ut i olika regioner. Vi har ett exempel från ett samarbete i Värmland med 34 involverade aktörer i en regional turné och där Läns museet var en samlande länk. Nu spräcker vi det rekordet i ett nytt projekt där vi har över 100 aktörer i en regional turné. Såväl museer som andra aktörer är involverade. Jag tror att vi måste samverka mellan museerna, men också gå ut utanför vår egen krets. Även när vi jobbar nationellt. Med den erfarenhet Riksutställningar har av att samverka i olika projekt tror jag att vi kan bidra till metoder för nätverksbyggande.

Utöver det är jag glad att koordinatören inte bara ska ta hand om tunga interna frågor utan även frågor som rör publik, pedagogik och förmedling av olika slag. Vi vill bli en mötesplats för utveckling av utställningsmediet. Genom att inventera de utbildningsbehov och andra behov som finns på museer på alla nivåer tror vi att vi kan bidra med olika utbildningsinsatser. Hur når vi en ny publik? Hur kommunicerar vi på andra sätt? Hur ökar vi professionaliteten?

Vi kommer även att bygga upp en omvärldsredaktion för att bevakna vad som är på gång inom utställningsmediet och bygga upp ett nätverk av korrespondenter både och utanför landet där alla ni är naturliga korrespondenter. Ni är spejare och spanare i vad som händer tekniskt, konstnärligt och pedagogiskt.

Behovet av att öka samlingarnas rörlighet har också nämnts här i dag. Riksutställningar har ett uttalat uppdrag att samverka med museer och kulturinstitutioner. Men det är inte riktigt klargjort vad som menas med denna ökade rörlighet, med vem och hur? Det kan naturligtvis vara de centrala museernas samlingar som ska göras tillgängliga ute i landet, men det kan också vara att vända på perspektivet.

Det händer väldigt mycket på andra håll som skulle kunna visas i Stockholm. Vad är centrum och vad är periferi? Det bör vi prata om.

Jag tror att Riksutställningar kan bidra till att sätta föremålen i en kontext och problematisera de samlingar som finns snarare än att rent fysiskt frakta föremål, för det finns det andra företag som är bättre på. Inte minst bör vi försöka skapa nya former av samarbeten. En koordinator som jobbar med de här frågorna känns väldigt bra.

Moderator

Nya korrespondenter i Sverige och runt om i världen låter som en rolig och väldigt användbar funktion för hela museisektorn. Att dela med sig av de metoder man redan har uppfunnit är givetvis också viktigt.

Elisabeth Olofsson, Svenska ICOM/ SAMP

Det är självklart viktigt att bygga på det vi har, men jag hoppas att vi bygger vidare med en reflektion på vad vi har och varför vi har det. Då menar jag till exempel vårt kulturarv. Vilka samlingar har vi? Vad representerar de? Vilket Sverige är det som finns där? Och kanske skulle vi ännu mer reflektera över vem som samlar in för framtiden.

Jag förespråkar självklart rörlighet men vill vidga det från lokalt, regionalt och nationellt till internationellt. Vi bör också prata om rörlighet inåt och utåt. Dessa frågor talar vi sällan om samtidigt. Vi har lagar, regler och tankar om hur vi kan bevara och behålla vårt eget kulturarv, men diskuterar det inte i samband med andras rätt att behålla sitt kulturarv. Jag menar alltså hela trafficking-frågan. Det är viktigt, eftersom det handlar om etik. Där finns det mycket att göra och många erfarenheter att hämta utanför vårt eget land. Framför allt finns ICOM, som har en egen etisk kommitté. Som ni vet är ICOM uppbyggt på nationella kommittéer som också tar ett ansvar i den här debatten.

Det globala perspektivet behövs här och nu. Den etnicitet vi pratar om gäller personalen, den del som sitter här. Vi har väldigt svårt att knyta ihop de här frågorna. Jag hoppas verkligen att koordinatorn inte samtalar med en i taget, med institutionerna för sig och nätverken för sig. Nätverken är oerhört viktiga, men också oerhört isolerade. De

laborerar ofta med nytt tänkande och nya metoder, och det är viktigt att de kommer in i institutionerna. Nätverken bör användas bättre, och framför allt bör resultaten av deras arbete användas bättre. De internationella nätverkens arbete bör samordnas. Man behöver inte skilja på det nationella och det internationella, men det har vi en tendens att göra.

Jag hoppas att koordinatören kan hitta system där förändringar tillåts äga rum under hela uppdraget, inte bara 2009 när uppdraget är klart.

Moderator

Det sägs i direktiven att Christina ska pröva utvecklingsverksamhet på olika områden under de här två åren. Tack för intressanta perspektiv. Mer reflektion och mer etik.

Lars Burman, Uppsala universitets museiråd

Jag vill betona värdet av olikheter inom det här området. Olikheter ska tas tillvara. Men det gäller också att få syn på dem. Ett uppdrag för koordinatören blir att få syn på olikheterna i verksamheten. Universitetet har många stora samlingar, kostsamma sådana, och vi ligger under Utbildningsdepartementet. Det är alltså olika aktörer inblandade i hur det hela fungerar. Att få upp ögonen för strukturerna och de olika modellerna tror jag är viktigt.

Universitetet, högskolorna, forskningen och den högre utbildningen bör ha viktiga roller i det här. Det kan vara värt att titta lite på vad som finns och vad som händer inom Utbildningsdepartementets revir. Jag tror att universitet och högskolor gärna vill vara med och bidra.

Moderator

Forskningsamverkan är ett nyckelord i direktiven och ett av de utpekade områdena. Är det någonting särskilt kring de frågorna som du vill föra in i diskussionen, till exempel när det gäller forskningsläget på museiområdet?

Lars Burman, Uppsala universitets museiråd

Jag är nyfiken på hur det ser ut i dag. Hur många museer har forskningsavdelningar? Hur stora är de? Varifrån kommer pengarna? Hur är forskningen relaterat till andra forskningsmiljöer? Det finns säkert siffror på det här, men jag har inget riktigt grepp om det. Det skulle vara väldigt bra att få en överblick.

Eva Gesang-Karlström, Statens museer för världskultur

Jag vill ta upp det här med forskning och museer. Det är bra att det är med i direktiven. Vi har ingen egen avdelning för forskning, men jag vill nämna ett positivt exempel. Det är Göteborgs universitet och dess satsning på Museion, som har ett mycket nära samarbete med Världskulturmuseet i Göteborg. Samarbetet sker dels genom en internationell masterutbildning där medarbetare från min myndighet undervisar ibland, dels genom att forskare från Göteborgs universitet går in i våra olika utställningsprojekt och skriver antologier och så vidare. Det är ett bra exempel på hur museer och universitet kan samarbeta.

Kjell-Åke Aronsson, Svenskt fjäll- och samemuseum Åjtte

Några talare har berört sammansättningen på oss som sitter runt det här bordet. I det här sammanhanget får jag försöka göra mig till talesman för en befolkningsminoritet, samerna. Utifrån den samiska horisonten är dilemmat att kulturarvet i form av föremål och arkivmaterial finns spritt över hela landet på ett antal olika institutioner. Det reser frågor kring överblick, samverkan och kompetens när det gäller långsiktigt bevarande. Hur löser vi det på bästa sätt? Naturligtvis är det även en fråga om tillgänglighet i relation till den samiska befolkningsminoriteten, som faktiskt också är geografiskt spridd över stora delar av landet. Vi ser positivt på det här uppdraget och hoppas att det ska ge uppslag till lösningar på de frågor vi brottas med.

Moderator

Det är fantastiskt med alla dessa positiva tillrop till Christina inför det kommande arbetet. Jag måste erkänna att jag hade förväntat mig lite mer tveksamheter och farhågor. Det finns säkert frågor i uppdraget som man kanske inte alls ska försöka samverka kring. Men jag är glad över den positiva stämningen.

Inger Lilieqvist, Riksantikvarieämbetet

Jag vet inte om jag kommer med så många betänkligheter, men kanske någon. Jag är glad att vi har fått det här tillfället att komma till diskussion. Vi hör här att det finns oerhört stora förväntningar på vad Christina kan åstadkomma. Men om man tänker att kulturarvet och kulturen återspeglar hela samhället, då undrar man: Hur är det möjligt att koordinera alla förväntningar vi har och hela kultursektorn? Man måste förmodligen koncentrera sig på några viktiga frågor där vi ser att samverkan kan ge stora effekter.

Samtidigt får vi inte glömma att vi återspeglar hela samhället och att vi har olika roller. Ofta hör man att "det är så otydligt och ingen vet vad den andre gör", men det är också det som är styrkan, ger dynamiken och gör att vi faktiskt syns. Många har berättat om nya nätverk och att man kan ta vilka kontakter man vill och bygga upp nya samarbeten. Det är viktigt att koordinatören kan se de här sammanhangen och hitta strukturerna. Och att vi inte är så skeptiska mot att uppdragen och rollerna inte är precisa. Det kommer de kanske aldrig att bli, och jag tycker inte heller att de ska det.

Vi är en liten sektor. Därför måste även andra ta ansvar för det vi gör. Var och en måste ta ansvar för sitt eget kulturarv. Vad har museerna och institutionerna för roll om man vill att andra ska agera? Det vill jag att koordinatören ska tänka på.

Det finns ett stort intresse i samhället för vad vi jobbar med. Det intresset ska vi använda.

Moderator

Kulturmiljövårdens portalparagraf om att ansvaret delas av alla är svårt att föra ut. Det kräver en massiv kommunikationsinsats för att få det att bli en verklighet. Kanske kan det stöd som museikoordi-

natorn ska ge också ha kommunikativa effekter i form av ökad synlighet och tydlighet för museernas räkning. Det är en förhoppning.

Ann-Sofi Noring, Moderna museet

Ordet internationellt har nämnts flera gånger i dag. Det internationella arbetet präglar vår verksamhet i allt högre grad oavsett vad vi sysslar med inom museisektorn. Har ni funderat någonting kring de internationella frågeställningarna? Också med hänsyn tagen till att Kulturrådet har ett nytt uppdrag inom den internationella verksamheten och hur spelplanen kommer att kunna se ut. Har du någonting att säga om det?

Christina von Arbin, museikoordinator

Det är för tidigt att säga någonting. I direktiven står att jag ska ut i det internationella samhället och leta efter sådant som vi kan ta vara på här hemma. Och självklart handlar det i ett framtidsperspektiv om att reda ut vad vi kan och vet här hemma. Om jag går tillbaka till min roll som ordförande i Riksförbundet Sveriges museer så har vi tillsammans med ICOM gjort en ansökan hos Framtidens kultur, just för att se hur vi kan hitta en bas för vårt gemensamma internationella arbete. Så det finns en del sådana frågor igång. Utöver det har Kulturrådet sin roll. Det internationella nätverket har flera syften, dels att titta på om det finns någonting som är intressant för oss att ta vara på, dels att se hur vi kan hitta former för samverkan med de internationella samfundet. Det är sådant som ligger i mitt uppdrag och där jag hoppas att få idéer.

Magdalena Gram, Kungliga biblioteket/ ABM-centrum

Jag hakar på med ABM-frågorna igen. Tomas Lidman nämnde magasinfrågorna som ett möjligt samverkansområde. Jag vill påminna om upphovsrättsfrågorna. Riksarkivet har sin verksamhet liksom KB, men det är få museer som har juridiskt stöd till exempel i samband med digitalisering. Digitalisering är någonting vi utför både i projektform och som en löpande verksamhet. Det finns något kontraproduktivt i uppdraget att vi ska digitalisera våra samlingar och samtidigt värna upphovsrätten, eftersom den i någon mening

stör den här processen. Det vore bra om det fanns en instans som bevakade kulturarvsinstitutionernas intressen och problem i det här sammanhanget.

Elisabeth Haglund, Lunds universitet/ Skissernas museum

Skissernas museum i Lund är ett universitetsmuseum. Det skapades på 30-talet och hette då Arkiv för dekorativ konst. Vi samlar på skisser och modeller till offentlig konst. Numera är museet avknoppat från Konsthistoriska institutionen som en gång skapade museet. Med de stora och speciella samlingar vi har med skisser som ska berätta och skisser om konstverkens födelse känner vi att detta är ett museum som har byggts upp i forskningssyfte. Vi vill gärna återanknyta museet till forskningen. Jag hoppas att vi kan göra det tillsammans.

Sedan vill jag visa min glädje över att access-tjänsterna fick fortsätta. Man ligger ofta efter när det gäller arkiv, bevarandefrågor och digitalisering, så pengarna kommer verkligen till användning.

Vidare hoppas jag att frågan om entréavgifter blir fortsatt utredd. Det är en central fråga för oss som arbetar med att nå en bred och stor publik.

Sist vill jag säga att jag har arbetat på kommunala institutioner i 20 år. Det är viktigt att de kommunala museerna också uppmärksammas. Kommunerna har en aktiv kultursektor, och på den tiden jag arbetade där kände vi oss många gånger ganska övergivna. Det kommunala har stor betydelse när det gäller kulturpolitik, museer och att möta en bred publik.

Urban Skoglund, Kommunala museers samarbetsråd

Jag vill tala om ungdomarna. De flesta museer har i uppdrag att prioritera barn och ungdomar. Det är ungefär som att få pensionärer att åka vattenskidor. Många lokala museer samarbetar med skolor, men dessa är svåra att jobba med. De har sina scheman och sina studiedagar och de hinner inte. Skolor använder ofta museerna på samma sätt som man reser till en teaterföreställning. Man åker dit som ett evenemang. De använder inte museerna som den kunskapskälla de egentligen är. Vi måste få till stånd samarbeten där museerna är en kunskapskälla.

För att lyckas med det måste museerna arbeta mycket i samtiden. Hemma i Skellefteå försökte jag få till stånd ett samarbete med konstmuseet. Då fick jag ett nekande svar med motiveringen att de bara sysslade med samtiden. Det visar en inställning till museerna som om de vore dammiga och mossiga. Det lokalhistoriska är kolossalt viktigt.

På Skellefteå museum har vi inrättat ett lokalhistoriskt institut som samarbetar med universitetet i Umeå. Vi håller korta kurser i lokalhistoria och får hjälp från universitetet när det gäller forskningen. Jag tycker det är viktigt att museerna samarbetar åt båda hållen, både åt den akademiska världen och åt skolans värld. Allt för att skapa sammanhang och samband.

Vi samarbetar också med nio andra museer på Nordkalotten och med universitetsmuseet på Trondsö. När vi åker dit på möten reser vi i 14 timmar, och när vi åker därifrån reser vi i 14 timmar till. Avståndet gör det svårt att samarbeta. Regionalpolitiken måste vara en väldigt stark faktor när det gäller museers samarbete. I Stockholm finns det ungefär 70 museer. Då är det ganska lätt att samarbeta och gå till varandra och utbyta erfarenheter. Vi på landsorten har inte den möjligheten, och det bör man beakta.

Moderator

Vi har fått fantastiskt många olika inspel till Christina. Det visar vilken bred verksamhet som bedrivs inom museisektorn. Nu har Lars Amréus från Statens historiska museer begärt ordet. Kommer du att plocka bort saker från Christinas bruttolista eller lägger du till?

Lars Amréus, Statens historiska museer

Varken eller, egentligen. Jag skulle vilja höja ett varningens finger i det här. Det handlar om uppdragets principiella syfte: att frigöra resurser till museernas kärnverksamhet. Det ska ske genom ökad samordning. Det är naturligtvis ett vällovligt och bra syfte, men jag vill ändå varna för att samordning och samverkan kostar både tid och kraft. Det finns inga gratismål.

När man ska gå in i ett sådant arbete måste man göra analyser, teckna avtal, genomföra och följa upp. Utvärdera, förändra och för-

nya, och så börjar det om igen i en cirkelrörelse. Samverkan kostar framför ledningsresurser – resurser som redan i dag är rätt hårt belastade, inte minst i kommittéerna. Jag ägnar redan mycket av min tid åt olika former av samråd och samverkan. Nyckeln till framgång i det här arbetet kan vara att försöka avgränsa uppdraget. Man kanske till och med kan samordna fram vilka delar man inte bör ägna sig åt av det enkla skälet att samverkan kan kosta mer än det smakar.

Samtidigt ska man komma ihåg att det finns andra vinster med samordning än de rent finansiella. Verksamhetsdynamik, flexibilitet, kvalitetssäkring och riskminimering är några exempel. Det är viktigt att ha med sig.

Det var det ena fingret i luften. Det andra varnande fingret är risken för ett slags utredningsvakuum. När regeringen nu tillsätter en museikoordinator finns risk att många goda initiativ runt om i landet stannar upp eller tappar tempo. Alla vi här i rummet måste tänka på att det faktum att det nu finns en museikoordinator innebär inte att vårt ansvar för att driva och utveckla vår verksamhet minskar. Koordinatorn bör ses som ytterligare en möjlighet som förs till.

Lena Adelsohn Liljeroth, kulturminister

Jag instämmer.

Siv Godberg, Kommunala museers samarbetsråd

Vi har pratat mycket om föremål men har inte nämnt någonting om skyddet av kulturarvet i våra byggnader. Det hoppas jag att koordinatorn fångar upp, för lagstiftningen täcker inte behoven. Ett exempel är Stadshotellet i Enköping, där vi trots att huset är Q-märkt i realiteten inte har något skydd emot de stora byggföretagen, i det här fallet PEAB. Det här måste kommunerna få hjälp med, för det har stor betydelse både lokalt och centralt. I många fall har ni i Stockholm kommit längre än vad vi har gjort ute i landet. Det är en viktig fråga, för ska man värna kulturarvet måste man såklart ta med lagstiftningen som skyddar det. Sist vill jag säga att jag är glad över den här diskussionen, och jag skulle gärna se att vi träffas igen om några månader för en fortsättning.

Moderator

Det byggda kulturarvet och kulturmiljöfrågorna tangerar ju så klart det här. Andra har nämnt att bidragsgivning och strukturfrågor bör vara någonting som antingen Christina eller den kommande Kulturutredningen kommer att se över

Kristina Rennerstedt, Kulturrådet

Jag tänkte på det du sa, Anna, om att du hade väntat dig fler negativa kommentarer eller tveksamheter. Jag tror att alla vill samverka. Frågan är bara kring vad och vilka resultat man vill uppnå. Vi jobbar redan tillsammans i många frågor och har fått gnugga och nöta olika aspekter, olika utgångspunkter och olika viljor. Det är det som ger dynamiken i samverkan, och därför tror jag att det här initiativet är väldigt bra. Man måste dock komma ihåg att alla har olika förutsättningar. Det blir svårt om man lägger en idé på jättelika institutioner som kanske har en fantastisk administration tillsammans med institutioner med väldigt svag administration. Där kan jag tänka mig att praktiska saker, som exempelvis juridisk hjälp, verkligen är ett behov som man inte kan tillgodose utan att anlita någon annan.

Robert Sjö, Riksförbundet Sveriges museer/ Järnvägmuseet

Jag skulle vilja vända mig till ministern och departementet. Direktiven är tydliga och talar mycket om samverkan. Jag undrar om ni har tänkt även på styrning och struktur och kanske en långsiktighet i koordinationen. Vi har tidigare pratat om arbetslivsmuseer och museer under Utbildningsdepartementet. Jag arbetar på ett museum som hör till Näringsdepartementet. Det finns flera verksamheter inom staten, Vägverkets museum, Polishistoriska museet med flera. Vi har även bolagsmuseer under staten. Postmuseum är ju numera ett bolagsmuseum. Det som faktiskt finns på många av de här institutionerna är ju 1900-talets kulturarv, det vill säga det som berör ungdomar mest i dag. Samtidigt finns det en osäkerhet i kontrollen av de här samlingarna och över den immateriella kunskapen. Ett exempel är Telemuseum som lades ner för några år sedan. Det fanns ingen hamn för en sådan kunskap, men nu har tekniska museet räddat den delen. Finns det några

tankar på hur staten ska kunna ta ett indirekt ansvar för någonting som man i dag inte har någon direkt kontroll över?

Lena Adelsohn Liljeroth, kulturminister

Delar av koordinators uppdrag är fortfarande öppet, så det kan vi ta med oss. En del av de frågor du nämnde kommer säkert också att tas upp i den breda kulturpolitiska översyn vi arbetar med nu.

Maria Mamlöf, Riksförbundet Sveriges museer/ Kalmar läns museum

Jag tänkte kommentera ett par saker som redan har varit uppe. Vi läns museer och kommunala museer har en lite annorlunda verklighet i och med att vi arbetar så mycket med det yttre kulturarvet och kulturmiljöerna som vi har omkring oss, till exempel byggnader och landskap. Folk som flyttar omkring mycket och även nya svenskar kan ofta hitta varandra i den lokala platsen. Vi lägger stora resurser på det pedagogiska arbetet. Jag tror att det finns mycket att hitta hos oss när det gäller nya sätt att tänka och nytt sätt att samverka.

Sedan skulle jag vilja understryka vikten av ABM. Vi inom kulturarvssektorn måste hålla oss ajour med det som händer i världen i övrigt. Det finns risk att vi hamnar på efterkälken när vi inte har system och teknik för hur vi ska jobba digitalt. Inte minst eftersom vi pratar om hur viktigt det är att nå ut till barn och ungdomar. De är inte vana att gå till museernas arkiv. De är vana att använda internet och att googla för att hitta information, men det gör man inte där. Det behövs en stor och alldeles egen insats och att man verkligen tar tag i de här frågorna. Det har man gjort i England. Det kanske ligger utanför koordinators arbete, men det är någonting som måste göras.

Jag vill också återknyta till det som tidigare har nämnts om att samverkan kostar pengar. Finns det pengar medskickade för att göra utvecklings- och samverkansprojekt inom det här? Det är ju resurskrävande.

Christina von Arbin, museikoordinator

Det kommer att finnas medel för bland annat konsultinsatser. Riktigt i vilken omfattning beror nog på vad vi vill göra. Det finns inte en stor kaka, men det finns resurser.

Anders Lindb, Arbetets museum

Apropå centralmuseerna och fördelningsaspekten finns det en sak som är värd att diskutera. Vi har god erfarenhet av att producera utställningar tillsammans med samarbetspartners. Under året som gått har vi haft elva utställningar på 22 platser och 220 000 besökare. Det har skett genom nätverksbyggande. Mycket av det internationella uppdraget kan man hitta lösningar på om centralmuseerna bygger upp nätverk med läns museer och kommunala museer. Modeller för detta borde diskuteras.

Barbro Franckie, Arbetslivsmuseernas samarbetsråd

En samordning vi inte har pratat om är den med Vägverket. När man talar med Vägverket och talar om hur svårt det är att hitta till de 1 370 arbetslivsmuseerna i landet kan de säga såhär: "Statarmuseum? Det låter väldigt eländigt. Tycker du verkligen att vi ska skylta till en massa elände?"

Min uppfattning är att varje människa själv ska få bestämma hur eländigt man vill uppleva sin vardag. Mannen på Vägverket fortsatte: "Till exempel har jag upptäckt att vi skyltar till en massa jävla stenhögar. Det är ju inte klokt att Vägverket sätter ut en skylt till en stenhög där det inte finns en bajamaja inom räckhåll, än mindre något Mc Donalds". Jag trodde först att han skämtade med mig, men det gjorde han inte.

När Vägverket senare skulle besöka oss på Statarmuseet hitta de inte dit för de såg inte den enda lilla skylt som de själva hade beviljat, och då ligger vi en mil rakt österut från Malmö. De andra 1 300 arbetslivsmuseerna ligger mycket mer ute på vischan än vad vi gör. Alltså bör vi även föra in Vägverket i samordningen. Jag tror inte att de är ovilliga. Jag tror att de är okunniga om den kulturskatt jag skulle önska att alla såg.

Lena Adelsöhn Liljeroth, kulturminister

Jag är glad att du tog upp det här, för jag hade diskussioner med Vägverket förra sommaren om Textilmuseet i Borås som hade just de här svårigheterna. Det fanns mycket skyltar i Borås, bland annat till den nya fotbollsarenan, men ingen till museet. Det var ett bekymmer. Vi ska inte belasta koordinatören med detta, men du har helt rätt.

Philip Johnsson, Riksförbundet Sveriges museer/ Värmlands museum

Jag vill ta upp det här med samlingarna. De flesta museer har väldigt välfyllda magasin. Samtidigt lever vi i en tid som är mer föremålsrik än någonsin tidigare. Hur ska vi hantera det här med samtiden? Alla museer kan inte hålla på med samma sak. Man måste samverka och dela på arbetsbördan. Man måste se museisamlingarna som en samlad nationell resurs och låta den utnyttjas av alla. Varje museum kan inte spara på kylskåp från 1950-talet. Behöver man ett kylskåp från 1950-talet borde man lätt kunna hitta det någonstans i Sverige och få låna det. Så är det inte i dag. Vi behöver ett nationellt och gemensamt databaserat registreringsystem. Det är en absolut nödvändighet om man ska klara sitt åtagande i framtiden. Kan du Christina åstadkomma någonting där har du gjort en stor insats.

Solfrid Söderlind, Nationalmuseum

Det kommer upp en hel del förslag och många konstateranden om hur det ser ut i dag. Jag har konstaterat att det finns väldigt mycket samarbete, samverkan och samordning. Dessutom har vi ett nytt riksförbund, vilket är bra. Vad vi behöver göra är att identifiera hinder för samverkan. Vad finns det för hinder för samlingarnas rörlighet. Och på vilket sätt bidrar vi till de här hindren?

En del nationella regelverk blir hindrande gentemot de visioner vi kommer upp med. Det finns också regionala hinder som till exempel avstånd och logistik. Utöver det har vi behov av att veta hur verksamhetsstyrningen ser ut. Vad händer internationellt, nationellt och regionalt som förhindrar utveckling? Där är Vägverket ett väldigt bra exempel.

Ett annat hinder är fördomar. Vi har så otroligt mycket fördomar rörande museerna. Denna extremt renliga miljö i vår förorenade omvärld kallas till exempel för dammig. Den anses dessutom inte ha särskilt hög träffsäkerhet gentemot befolkningen. Det kunde inte vara mer fel. Vi har tiotals miljoner besökare (per år?) i ett land som har nio miljoner invånare. Andra menar att museerna är en liten sektor, trots att vi motsvarar samhället i både splittring och mångfald. Vi kan utvecklas om vi får utvecklas, men det är en resursfråga. Vi borde sätta oss ner och gå igenom vilka hinder som finns. De värsta hindren brukar vara våra egna fördomar och vårt sätt att befästa vår litenhet och obetydlighet. Det tycker jag är idiotiskt.

Tomas Lidman, Riksarkivet

Jag vill understryka svårigheterna med samordning. När jag efter åtta år som riksbibliotekarie avgick från KB för snart fyra år sedan blev jag intervjuad om KB:s uppdrag att arbeta med samordning. Då sa jag såhär: Det är väldigt många som vill samordna, men väldigt få som vill bli samordnade. Det var en lärdom. När det kommer till kritan är det ganska få som vill samordna om det inte sker på deras villkor.

Jag upplevde att när det politiska trycket från departementet ökade blev det resultat, och när det politiska trycket minskade blev det mindre resultat. Underskatta inte vikten av den politiska styrningen. Om man från regeringens sida anser att det här är en viktig fråga måste man också sätta lite kraft bakom.

Moderator

I direktiven talas det mer om samverkan än någon uppifrån kommande samordning, men visst gäller det att lotsa rätt i det här.

Katarina Årre, Projektet UFOG – Upptäck! Förändra! Om genusmedvetande i museerna

Många minns nog mig från föregångaren till dagens riksförbund, Svenska museiföreningen. Vi drev samarbeten på en mängd olika områden, eller försökte i alla fall att göra det. Ett av de första områdena rörde just vård och hantering av föremål. Det fanns visioner

om en rådgivningsverksamhet som skulle vara gemensam och öppen för alla museer. Vi gav ut en mängd små häften med enkla råd om hantering och förvaring av olika material som spreds till museerna. Det var en lyckad form av samarbete som kanske ändå inte nådde ända fram eftersom ledningsgrupperna inte hade tillräckligt med incitament för att på allvar ta itu med en sådan samarbetsfråga.

Många gånger är det bra att skapa incitament på ledningsnivå. Ett annat exempel är förnyelsefonderna som innebar att det fanns pengar till seminarier och ett antal chefskurser. Där fördes det fram en mängd olika förslag till förbättringar. Dessa överlämnades till museerna med allmänna välgångsönsknningar från Kulturrådet, men tyvärr hände inget mer och inget av förslagen blev verklighet. Mycket beroende på att det saknades incitament.

Jag vill också nämna ett projekt som jag har sysslat med det senaste året. Det handlar om genusmedvetande i museerna. Här i Sverige har vi många kulturhistoriska museer. De skapades för över 100 år sedan i en tid när samhället såg annorlunda ut för kvinnor. Det här ser vi fortfarande spår av i museisamlingarna och även i presentationerna av dem. För museerna är genus ett nytt område som det inte finns så mycket kunskap kring. Därför är det bra att samarbeta med universiteten, som har den här kunskapen.

Christina Mattsson, Nordiska museet

När Föremålsvård i Kiruna tog till orda och pratade om kylskåpen tänkte jag att nu kommer det att handla om att vi inte lyckas dokumentera vår egen samtid. Då tänkte jag att nu måste jag begära ordet och berätta om SAMDOK och dess sekretariat som är ett gott exempel på samverkan. I SAMDOK samverkar en lång rad regionala, kommunala och statliga museer kring hur vi ska dokumentera vår samtid.

Men det var inte dit du skulle komma, utan mot hur vi ska hitta de föremål som finns i magasin. Där är mitt medskick till Christina: hur ska vi kunna komma fram till vilket databassystem vi ska använda? Hur ska vi se till att så många som möjligt använder någorlunda samma system så att systemen kan prata med varandra och så att vi kan hitta våra kylskåp?

De uppgifter Christina har fått är många och förväntningarna stora. En av sakerna som står i direktivet men som jag tycker borde tonas ner lite grann är det som kallas för sektorsforskning. Nu drar

ni säkert efter andan, men skälet till att jag säger det är att Nordiska museet har så mycket av det i sin forskarskola, där det just nu är tretton doktorander som följer undervisningen. Forskarskolan är ett samarbete med de tretton museer som har de snart nydisputerade medarbetarna hos sig och de universitet som sköter handledningen. Forskarskolan finansieras av Riksbankens jubileumsfond och Kungl. Vitterhets- Historie- och Antikvitets Akademien. Men var är fortsättningen av forskarskolan? Det är en angelägenhet för hela den här branschen oavsett vem som är vår huvudman. Kompetensnivån i den här sektorn är för låg. Hur gör vi för att höja den? Det är en fråga för Kulturdepartementet tillsammans med Utbildningsdepartementet. Mitt förslag är att det tillsätts en särskild utredare som tittar på sektorsforskningen när vi talar om den här branschen.

Heinz Spira, Riksförbundet Sveriges museer/ Stockholms stadsmuseum

Jag vill påminna Christina och alla er andra om att det första intrycket av ett museum för många är kommunala museer. För många är det också det enda museum man kommer i kontakt med. Därför tycker jag att det är alarmerande och sorgesamt att man vill låta synergieffekter komma kommunala museer till del i stället för att plocka in kommunala museer som en självklar integrerad del i samverkansarbetet. Det finns oerhörda kunskaper och väldigt mycket material och stora behov hos kommunala museer att bli en del av museivärlden i Sverige i stort.

Erik Näslund, Dansmuseum

Jag representerar ett litet museum som finns några kvarter härifrån vid Gustav Adolfs torg.

Vi har koordinerat oss på egen hand runt torget och har ett nära samarbete med både Medelhavsmuseet och Kungliga Operan. Vi samarbetar i praktiska frågor. Med Medelhavsmuseet har vi till exempel delad vårdnad om en flygel, vi har insett att vi inte behöver varsin sådan, och när det gäller operan samverkar vi med de tekniska avdelningarna. Det går med andra ord att samverka utan att kostar någonting och utan kommittédirektiv.

Ann Follin, Riksställningar

Jag vill också framhålla SAMDOK, som är ett alldeles lysande exempel på samverkan. Min förhoppning är att det, när Christina har samverkat, samtalat och sammanfattat, finns någonting som är lika konkret som SAMDOK men handlar om helt nya frågor. Tänk gärna på metodutveckling inom olika typer av områden och titta på hur rollfördelning och ansvar kan delas.

Moderator

Tack för alla konstruktiva och kloka synpunkter i den här diskussionen. Christina, vill du sammanfatta?

Christina von Arbin, museikoordinator

Jag vet inte hur jag ska kunna sammanfatta utan att upprepa allt en gång till. Det har kommit fram så mycket. Jag är tacksam för den positiva respons jag fått både personligen och för det arbete jag skulle kunna göra.

Kanhända borde jag börja med det som Solfrid sa om att identifiera hinder. Det är nog en viktig start. Det finns naturligtvis många som, som Tomas sa, gärna vill samordna, men samordna inte just mig. Det här handlar om att gemensamt finna vägar. Den känslan måste finnas kvar här i rummet.

Olikhet är en styrka, har det också sagts i de noteringar jag har gjort. Ta vara på de strukturer som finns. Centrum och periferi kan man gott vända på. Forskningsfrågorna har vi både fört in och fört ut. Det får vi fundera kring. Funktion och inte person, har ni sagt, och det är viktigt. Vad vill vi med den här resursen som regeringen nu har tillsatt? Det är precis som Lars säger: det kostar resurser att samarbeta. Genom det här uppdraget har vi ändå fått in en katalysator eller ett sätt att bygga på så att inte allting måste göras av dem som redan är belastade.

Digitalisering har tagits upp i flera aspekter, allt från nomenklatur och gemensam databas till juridikfrågor. Det är en teknisk och praktisk fråga som alla jobbar med varje dag.

Sök utanför vår inre krets, sök utanför oss, har flera sagt och det tror jag är jätteviktigt. Man kan ha många olika samarbetsformer. Vi har också pratat om andras ansvar och hur vi ska få andra att delta.

Hindrar vi dem från att delta genom att inte ha rätt tilltal? Kunskapskälla, inte evenemang, hörde vi från Skellefteå. Kanske måste museerna vara både och för att vara inbjudande. Hur ska vi få andra att förstå att vi är en källa till kunskap?

Positionen mellan universitet och skola har det pratats om, liksom att få bort stämpeln att vi är dammiga. Ansvaret ute hos andra har många kommit tillbaka till, och då framför allt att det egna ansvaret inte upphör bara för att det nu har kommit en koordinator. Vi har alla ett ansvar att fortsätta det vi har påbörjat och berätta om det så att man kan fånga in det och fastställa det på något sätt.

Leta efter det som förenar har många sagt, och det tror jag är viktigt. Vi ska akta oss för att göra hindren för stora. Samtidigt kanske man ändå ska avsluta med det som Tomas tog upp: att det behövs politiska krav för att vi ska känna att vi mäktar med. Och att det behövs politiska styrningsfunktioner för att vi ska fånga in resurserna. Samtidigt ska det vara samordning och samverkan på alla villkor. Tulipaniaros är en intressant sak att åstadkomma. Jag hoppas att jag får en stor bukett av Tulipaniarosor med mig när det här är färdigt.

Tack för alla goda idéer.

Lägesrapport rörande uppdraget som Koordinator för museisektorn

Förord

I enlighet med mitt uppdrag, att fram till den 15 februari 2009 agera som koordinator för museisektorn, får jag härmed överlämna den i uppdraget efterfrågade avrapporteringen för arbetet fram till den 14 oktober 2007.

Som stöd i mitt arbete har regeringen tillsatt dels en sakkunnig – Sune Nordgren, dels sex externa experter* – Lars Amréus, Anne Louise Kemdal, Berit Svedberg, Ingrid Lomfors, Tomas Jönsson och Anita Bergensträhle-Lind samt för Kulturdepartementet Monica Pourshahidi fram t.o.m. juni och därefter Birgitta Castenfors. Med Sune Nordgren har kontinuerligt samråd ägt rum. Samrådet har särskilt inriktats på frågor som rör konstområdet samt de internationella erfarenheter han har av organisationsutveckling. Med experterna har samråd hittills hållits vid tre tillfällen den 14 augusti, den 4 och den 20 september.

I det praktiska arbetet deltar fr.o.m 2007-05-15 som utredningssekreterare Johanna Berg med en bakgrund i arbete med museifrågor på Statens Kulturråd och Liv Hammargren med erfarenheter från arbetet som effektivitetsrevisor på Riksrevisionen.

Den rapport som här överlämnas har karaktären av lägesrapport. Rapporten innehåller en översiktlig kartläggning av museisektorns karaktär, uppdatering av slutsatser och rekommendationer i de

*Sune Nordgren	projektledare för Kivik arts centre och Vandalorum, ordförande i Bildkonstnärnsfonden
Lars Amréus,	ordförande i Riksförbundet Sveriges Museer överintendent Statens historiska museer
Anne Louise Kemdal	sekr. Centralmusernas samarbetsråd museidirektör, Tekniska museet
Berit Svedberg	styrelseledamot Riksförbundet Sveriges Museer, medl. Centralmusernas samarbetsråd
Ingrid Lomfors	kulturchef Stockholms stad
Tomas Jönsson	museichef Göteborgs stadsmuseum
Anita Bergensträhle-Lind	museichef Värmlands museum
Birgitta Castenfors	t.f. avdelningschef Riksantikvarieämbetet departementssekreterare Kulturdepartementet

museiutredningar som genomförts sedan 1974, redogörelser för vilka samråd som hittills hållits samt en beskrivning av de arbetsfält som i dagsläget synes mest fruktbara att vidareutveckla.

Stockholm den 15 oktober

Christina von Arbin

Lista över använda förkortningar

ABM	Arkiv, bibliotek och museer i samverkan
ArbetSam	Arbetslivsmuseernas samarbetsråd
CCP	Culture Contact Point
CFF	Centrum för fotografi
CRAC	Creative Room for Art and Computing
CSM	Centralmuseernas samarbetsråd
ECSITE	The European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions
EMF	European Museum Forum
ESV	Ekonomistyrningsverket
fuism	Föreningen för undervisning i svenska museer
GEM	Group for Education in Museums
IASPIS	International Artists Studio Program in Sweden
ICOM	The International Council of Museums
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites
IKK	Institutet för konstnärer och konstförmedlare
InSEA	International Society for Education Through Art
KADA	Kulturarbetare i delaktighet
KB	Kungliga biblioteket
KMK	Kungliga myntkabinettet
KRO	Konstnärernas riksorganisation

KVA	Kungliga vetenskapsakademien
KVHAA	Kungliga vitterhets-, historie och antikvitetsakademien
LSH	Livrustkammaren, Skokloster slott och Hallwylska museet
LUHM	Lunds universitets historiska museum
MABBAS	Föreningen för museernas arkiv-, biblioteks- och bildarkivanställda
NAMSA	Naturhistoriska museers samlingsorgan
NCK	Nordiskt centrum för kulturarvspedagogik
NRM	Naturhistoriska riksmuseet
PRE- MAL	Pest Research and Education - Museums Archives and Libraries
RA	Riksarkivet
RAÄ	Riksantikvarieämbetet
RSM	Riksförbundet Sveriges museer
Samdok	De kulturhistoriska museernas sammanslutning för samtidsdokumentation
SAMP	Swedish-African Museum Programme
SFHM	Statens försvarshistoriska museer
SFS	Svensk författningssamling
SFV	Statens fastighetsverk
SHMM	Statens historiska museer
SMM	Statens maritima museer
SMVK	Statens museer för världskultur
SOU	Statens offentliga utredningar
TICCIH	The International Committee for Conservation of the Industrial Heritage

Sammanfattning

Uppdraget

Museikoordinatorsuppdraget är brett och mångfasetterat. I dialog med berörda parter ska olika former för ökad samverkan prövas. Syftet med uppdraget är att frigöra resurser för museernas kärnverksamhet och att bidra till ytterligare högkvalitativ verksamhet. Även om uppdraget främst rör de statliga och statsunderstödda museerna inom Kulturdepartementets ansvarsområde ska även övriga statligt finansierade museer och museiväsendet som helhet tas in i arbetet om synergieffekter kan uppnås för hela sektorn.

Förväntningarna på utredningen är höga ute i sektorn inte bara när det gäller roll- och ansvarsfördelningsfrågor, utan också i hög grad när det gäller museigemensamma innehållsfrågor som t.ex. ambitionen att göra samlingarna tillgängliga och att svara för att de långsiktigt vårdas och bevaras på bästa sätt.

Uppmärksamheten i arbetet är därför i möjligaste mån riktad mot sådant som gagnar sektorn som helhet. Behovet av att också involvera övriga centrala kulturarvsmyndigheter som Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet och Kungliga biblioteket liksom Statens kulturråd har varit uppenbart. Explicit för centralmuseigruppen koncentreras arbetet på frågor som rör ekonomi- och personaladministration, fastighetsförvaltning/hyresfrågor, verksamhetsstöd etc.

Arbetsläget 15 oktober 2007

Arbetsprocessen har hittills i huvudsak inriktats på samtal och rådslag med berörda museer och museiorganisationer. För identifierade arbetsfält är projektplaner under utarbetande.

Rapportens innehåll

Tonvikten i rapporten ligger på en översiktlig bakgrundsteckning samt en presentation av utvecklingsbara arbetsfält.

Kopplingar till andra utredningar

En dialog har inletts med den relativt nyligen etablerade Kulturutredningen. Dock har mer ingående diskussioner kring gemensamma utredningsområden ännu inte hunnit komma igång. De frågor som är beroende av gemensamma överväganden har jag därför i detta skede inte gått in på.

Kontakter och informationsutbyte sker under hand med Förvaltningsutredningen. Dock är de frågor som är aktuella i detta sammanhang av en sådan karaktär, att ett samspel bör ske med Kulturutredningen varför jag även här avvaktar med arbetet.

Huvudfrågor för Museikoordinatorn

Områden gemensamma med Kulturutredningen

- **Mål, struktur, ansvar och roller samt därmed sammanhängande frågor om kvalitetsuppföljning, statistik och evaluering**

Frågor om målformuleringar och det statliga museiuppdraget liksom därmed sammanhängande roll- och ansvarsfördelningsfrågor, uppföljningsinstrument och övergripande strukturöverväganden är självfallet centrala i utredningens uppdrag. I avvaktan på att kunna genomföra en analys gemensamt med Kulturutredningen har de inte behandlats i denna rapport. Nödvändigheten av att ta sig an den del av uppdraget som rör struktur och samordning av övergripande museifrågor har dock framkommit mycket tydligt redan i mitt hittillsvarande

arbete. Behoven av att kanalisera museigemensamma frågor i tvärsektoriella sammanhang – som t.ex. ABM-samverkan, fortbildning, forskningsförutsättningar, internationellt erfarenhetsutbyte m.m. – liksom i strategiska övergripande resurs-sammanhang har visat sig uppenbara. Att med den erfarenheten i ryggen söka användbara modeller kommer att bli en väsentlig del av det kommande arbetet.

- **Alternativa och kompletterande finansieringsformer**
Frågor inom finansieringsområdet har i avvaktan på samråd med Kulturutredningen ännu inte hanterats. Ambitionen är dock att aktivt verka för bl.a. förändrade möjligheter för Svenska Spel att gå in också i kulturområdet på motsvarande sätt som sker i andra europeiska länder, inte minst i Norden.
- **Forskning, kunskapsutveckling – samspelet med universiteten**
Att i den kommande forskningspropositionen föra in museernas behov och finna hållbara former för samspelet mellan universitet och museer är en vital uppgift som dock måste ses i ett sammanhang med kultursektorn som helhet. Prioritet måste därför redan under hösten i samverkan med Kulturutredningen ges åt att ta fram sådant underlag som kan underlätta den interdepartementala diskussionen inför arbetet med forskningspropositionen. Ett möte för avstämning mellan centralmuseerna är fastlagt till den 7 november.

Områden där Museikoordinatören planerat och påbörjat insatser

A. Insatser för sektorn som helhet

- **Digitalisering - gemensamt användargränssnitt på webben**
Ett pilotprojekt håller på att ta form med SHMM och RAÄ som huvudaktörer. Riksarkivet och KB följer arbetet och för därvid in sina erfarenheter. Kulturrådet ser möjligheter till finansiering via Accessmedel och utvecklingsbidrag. En referensgrupp med SMM, Nordiska museet, Naturhistoriska riksmuseet och Tekniska museet samt några läns museer aktiva inom området avses knytas till projektet.

- **Föremålsarkiv (magasin) /samlingsvård**
Nyckeltal och standarder för föremålsarkiv som underlag för tillämpliga ambitionsnivåer för kvalitet och kostnader kommer att utredas i ett projekt där ledningen för Munkhättan liksom ett antal av dess hyresgäster med utgångspunkt i egna erfarenheter och internationell standard i en aktiv arbetsgrupp tar fram underlag. Ett flertal av centralmuseerna är berörda och kommer att delta aktivt i arbetet
- **Depositioner, lån och samlingars rörlighet**
Med utgångspunkt i rutiner som tillämpas i dag, samt EU-dokumentet *Museum Collections' Mobility and Loan Standards* avser vi att ta fram en nationell policy för depositioner och utlån. Starka krav på en sådant finns ute i landet. Till arbetet kommer en arbetsgrupp att kopplas med representanter från läns- och kommunnivå, samt från den centrala nivån: Nationalmuseum, Statens historiska museer, Världskulturmuseet och Nordiska museet.
- **Fortbildningsfrågor**
- **Internationell infobas**
Inom ovanstående två områden av vitalt intresse för museisektorn har projekt påbörjats av Riksförbundet Sveriges Museer (RSM) i avsikt att finna långsiktigt användbara strukturer för framtiden. När det gäller de internationella frågorna sker detta i samverkan med svenska ICOM (International Council of Museums). Utredningen kommer att med utgångspunkt i RSM:s arbete och i samverkan med förbundet att arbeta fram underlag för åtgärdsförslag inom dessa fält.
- **Fotografi**
Fotografins speciella behov kommer i huvudsak att belysas i de planerade arbetena kring digitalisering och föremålsarkiv där vi också får möjlighet att som ett exempel utnyttja Livrustkammarsgruppens pågående projekt kring bildhanterings alla moment inom den egna myndigheten.
- **Publik /pedagogik**
Inom det pedagogiska fältet ser vi anledning att under utredningstiden följa upp hittills genomförda insatser och finna former för lämpliga utvecklingsprojekt. Ännu har dock inget konkret arbete påbörjats.

B. Insatser för centralmuseikretsen

- **Gemensamma administrations- och stödfunktioner för centralmuseerna**

Förutsättningar för en s.k. shared service-lösning för gemensam administration för löne- och fakturahantering samt stödfunktioner för avtal, juridik m.m. är mot bakgrund av både direktiv och vad som händer i övriga statsförvaltningen ett givet utredningsområde. En projektplan har redan utarbetats i samarbete med Ekonomistyrningsverket (ESV). Ett första steg blir en genomgång myndighet för myndighet av hur deras situation ser ut. Steg 2 blir en analys och jämförandeprocess där vi siktar på att få fram uppgifter om i vilken mån och på vilket sätt en effektivisering kan åstadkommas i sådan grad att det är ett utvecklingsalternativ.

- **Fastighetsförvaltning/hyror**

En kartläggning genomförs av varje moment i den nuvarande processen med efterföljande analys av handläggningen i de olika verk och departement som är berörda. Analyserna utförs i samverkan med Statens fastighetsverk (SFV) och även det underlag som Världskulturmuseet tagit fram kommer att utnyttjas.

- **Marknadsföring/säljplattform/museerna som del av en större helhet**

Skansen och Statens maritima museer har just etablerat ett samverkansprojekt. Armémuseum, Statens historiska museum och Världskulturmuseet kommer att följa arbetet. Ambitionen är att med hjälp av ett intressant pilotarbete diskutera förutsättningar för en utökning av såväl antalet samverkansintressenter och som antalet samverkansområden.

Målsättning för arbetet

Inom ramen för Kulturutredningens arbete tas underlag fram för beslut i nedanstående sektorsövergripande frågor. Mina ställningstaganden och förslag rörande museerna kommer därför att utarbetas och presenteras som en del av deras rapport redan i december 2008 vad gäller:

- mål
- roll och ansvarsfördelning
- organisation/ förvaltningsmodell
- resursbehov

Inom den snävare ramen för museerna speciellt är min ambition att i slutrapporten den 15 februari 2009 ha tagit fram och förankrat:

- en pilotprocess för framtagande av en gemensam webbportal där information om kulturmiljö, musei-, arkiv- och biblioteks-samlingar skall vara tillgänglig via en gemensam sökmotor
- en policy och riktlinjer för föremålsarkiv inklusive ett antal pilotstudier
- en policy och riktlinjer för depositioner och lån
- en etablerad bas för informationsutbyte i internationella frågor och EU-stödsarbete
- en etablerad bas för fortbildningsfrågor
- ett pilotprojekt kring samordnad och utvecklad marknadsföring
- underlag för beslut rörande ev. samordning av ekonomi-administration och stödfunktioner
- en genomlysning av den konflikt som synes råda rörande fastighetsförvaltning och hyresfrågor
- underlag för diskussion om möjliga förändringar i system och former för alternativ kompletterande finansiering framtaget gemensamt med Kulturutredningen
- underlag för eventuella ytterligare samordningsområden som kan komma upp i Kulturutredningens arbete

Inledning

Uppdragets art och museisektorns förväntningar

Det uppdrag jag fått är brett och mångfasetterat. Jag ska i dialog med berörda parter pröva olika former för ökad samverkan. Regeringen ger i uppdraget också en indikation om inom vilka fält sådan samverkan är tänkbar. Syftet med uppdraget är att frigöra resurser för museernas kärnverksamhet och att bidra till ytterligare högkvalitativ verksamhet. Även om uppdraget främst rör det statliga och statsunderstödda museiväsendet inom Kulturdepartementets ansvarsområde ska jag även beakta övriga statligt finansierade museer och museiväsendet som helhet i mitt arbete om synergieffekter kan uppnås för hela sektorn.

I uppdraget betonar kulturministern också vikten av ett nära samspel med utredningen *Översyn av kulturpolitiken, dess inriktning och arbetsformer* Ku 2007: 06 (Kulturutredningen) som tillsattes den 28 juni 2007. Det innebär att jag i detta skede avvaktat med att ta upp större frågekomplex som rör nationella mål, roll- och ansvarsfördelning, relevansen hos dagens institutionsstruktur m.m. fram till dess man inom Kulturutredningen börjat diskutera det övergripande ramverket där museerna som en av de bärande strukturerna måste hanteras i ett sammanhang med övriga kulturinstitutioner. Till de frågor jag avvaktar med att behandla hör därigenom också om de befintliga verksamhetsgrenarna (eller delar av dessa) vid centralmuseerna, organisatoriskt skulle kunna struktureras och sorteras på en annan ledd än i dag.

Man kan nog konstatera att förväntningarna på mitt uppdrag är högre ute i sektorn som helhet än bland de centrala museerna, inte bara när det gäller roll- och ansvarsfördelningsfrågor utan också i hög grad när det gäller museigemensamma innehållsfrågor som t.ex. tillgängliggörandet av samlingarna och dessas långsiktiga vård och bevarande.

Detta har inneburit att min uppmärksamhet är riktad mot sektorn som helhet i alla de frågor som har relevans för fler än centralmuseerna. Behovet av att också involvera övriga centrala kulturarvsinstitutioner som Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet och Kungliga biblioteket liksom Statens kulturråd har varit uppenbart.

För centralmuseigruppen har jag sett behov av att koncentrera mig på sådana frågor som har att göra med den specifika roll de har med sin grundfinansiering över statsbudgeten och sin ställning som myndigheter och stiftelser direkt under kulturministern. De frågor som då kommer i förgrunden rör ekonomi- och personaladministration, fastighetsförvaltning/hyresfrågor, verksamhetsstöd etc. Det finns visserligen några av museerna som ställer sig tveksamma till möjligheten att göra besparingar, och som anser sig ha hittat en optimal form på egen hand, men samtliga säger sig dock vara positiva till en förändring om vår utredning kan visa att vi verkligen får ut reella resursvinster.

En särskild grupp inom kulturministerns fögderi är de museer som finansieras via anslag 28:30 Vissa museer. För dessa liksom för sektorn som helhet kommer de allmängiltiga museispecifika arbetsområden vi definierat för fortsatta insatser (kapitel 3) att vara av relevans och intresse. När det däremot gäller strukturfrågor av organisatorisk art kommer dessa att ingå i de frågor jag först i ett senare skede kommer att utveckla tillsammans med Kulturutredningen.

För övriga statligt finansierade museer kan, utöver de allmänna museigemensamma frågorna, en katalyserande roll för mig tänkas främja både samverkan mellan dessa museer och uppdrags/styrfrågor visavi de organisationer inom vilka de är inordnade.

Arbetsprocess och kontakter i inledningskedet

Arbetsprocessen har hittills i huvudsak inriktats på att i samtal och rådslag med berörda museer och museiorganisationer fånga in de förhoppningar, förväntningar och farhågor som finns rörande uppdragets art och målsättning.

Ett första steg var att under våren ha ingående samtal med var och en av centralmuseicheferna kring deras syn på uppdraget. Med dessa samtal som bas har därefter ett antal områden ringats in som möjliga att vidareutveckla. Dessa områden har sedan i sin tur utgjort grunden för avstämningar med Riksförbundet Sveriges Mu-

seer, Läns museernas samarbetsråd, Kommunala museers samarbetsråd samt Centralmuseernas samarbetsråd.

Samtal har också förts med var och en av de institutioner som återfinns inom anslagsposten 28:30, Vissa museer i statsbudgeten liksom med Riksställningar och Forum för levande historia. Dock har jag, med tanke på den utredning som ligger på Regeringens bord¹ och där en förhandlare avses utses inte funnit det meningsfullt att i detta skede föra samtal med Dansmuseet och Teater-museet.

I utvecklingen av de arbetsområden jag identifierat som möjliga att ta mig an har nära samråd hållits med Statens Kulturråd, Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet samt Kungliga biblioteket.

För verksmuseer och museer under andra departement än Kulturdepartementet har ett första orienterande möte hållits för universitetsmuseerna. Ett uppföljande möte med dem är utsatt till februari 2008. Övriga verksmuseer är inbjudna till möte den 6 november 2007.

Därutöver har samtal förts med ordföranden för ArbetSam (Arbetslivsmuseernas samarbetsråd) och ordföranden i ICOM (International Council of Museums). I forskningsfrågor har samtal förts med Nordiska museets forskarskola, Museion vid Göteborgs universitet/Världskulturmuseet, Riksbankens jubileumsfond samt företrädare för olika museer.

En första genomgång har också hållits med arbetstagarorganisationerna DIK-förbundet samt Fackförbundet ST.

I direktiven påpekas behovet av internationella jämförelser och i mina planer ingår att förutom de nordiska länderna besöka åtminstone Kanada, Holland, Storbritannien och USA. Av särskilt intresse är de omorganisationer med skilda utgångspunkter och ambitioner som gjorts i alla våra grannländer och där en del erfarenheter redan är avläsbara. Till dags dato har besök i Norge och Finland genomförts och ett besök i Danmark i november är inplanerat och förberett.

Min ambition är nu att i ett antal konkreta projekt vidareutveckla sådant som utifrån karteringsfasen bedömts angeläget och meningsfullt att satsa på. I kapitel 3 presenteras dessa områden och hur vi kommer att gripa oss an dem mer ingående.

En förteckning över de kontakter som tagits och vilka samråd som hållits återfinns i bilaga 2.

¹ *Klenoder i tiden*. SOU 2006:68.

Avvaktan med väsentliga frågekomplex kopplade till parallella pågående utredningar

I direktiven för mitt uppdrag, liksom i direktiven för den av regeringen den 28 juni 2007 tillsatta Kulturutredningen, klargörs att uppdragen skall lösas i samverkan när det gäller museerna som del av det kulturpolitiska fältet.

Dir. Ku 2007:22 I den kulturpolitiska översynen som aviseras i budgetpropositionen för 2007 kommer även museisektorn att ingå. Museikoordinatorn skall bistå utredningen i arbetet med de fördjupningar som behövs när det gäller museerna.

Dir. Ku 2007:99 Med stöd av regeringens bemyndigande den 22 februari 2007 tillkallade chefen för Kulturdepartementet en särskild utredare, en koordinator för museisektorn, med uppgift att pröva olika former av samverkan inom museisektorn (Dir. Ku 2007:22). I koordinators uppdrag ingår att bistå den kommitté som nu tillkallas i arbetet med de fördjupningar som behövs när det gäller museerna. Kommittén skall samråda med museikoordinatorn om de lämpliga formerna för detta.

Kulturutredningen har nyligen påbörjat sitt arbete och konkreta diskussioner i frågor av betydelse för museerna i ett vidare kulturpolitiskt perspektiv får därför anstå. Jag konstaterar därvid att detta arbete kommer att bli en viktig del av uppdraget för mig under det fortsatta utredningsskedet men att jag i denna rapportering endast kan notera de fält som jag bedömer angelägna att belysa och analysera som underlag för konkreta förändringsförslag. Detta förhållande innebär att de frågor där kopplingar finns till arbetet i Förvaltningskommittén Fi 2006:08, också kommer att hänskjutas till den med Kulturutredningen gemensamma arbetsprocessen framöver.

Frågor som mot denna bakgrund i detta skede lämnats obehandlade handlar om museerna som del i det kulturpolitiska spelet i samhället som helhet och innefattar vitala strukturfrågor som rör

- Roller och ansvar inom kulturarvssfären
- Museiuppdraget på olika nivåer
- Centralmuseikretsens struktur och arbetsformer
- Kulturdepartementets behov av styrning och strategisk planering
- Möjliga förvaltningsmodeller

Jag kan därvid konstatera, att behoven av att diskutera frågor om struktur, liksom behoven av att samordna museigemensamma frågor har framstått mycket tydligt redan i mitt hittillsvarande arbete. Nödvändigheten av att kanalisera museigemensamma frågor i tvärssektoriella sammanhang – som t.ex. ABM-samverkan, vidareutbildning, forskningsförutsättningar, internationellt erfarenhetsutbyte m.m. – liksom i strategiska övergripande resurssammanhang har blivit alltmer uppenbar. Att med den erfarenheten i ryggen söka användbara modeller kommer att bli en väsentlig del av det kommande arbetet.

Rapportens innehåll och status

Mot bakgrund av den korta tidsrymd som utredningen de facto kunnat arbeta, i kombination med uppdragets karaktär av sökande projektinriktat arbete, liksom den koppling som finns till andra i Regeringskansliet pågående utredningar som jag enligt uppdraget skall samverka med, är föreliggande rapport att betrakta som en lägesrapport.

Tonvikten i rapporten ligger på en översiktlig bakgrunds-teckning samt presentation av de arbetsfält jag bedömer som utvecklingsbara. Även om vi initialt kunnat fånga in merparten av museerna och museiorganisationerna i samtal kring vårt uppdrag ser jag behov av ytterligare fördjupande samtal innan de projekt jag här skisserar kan sägas vara i operativt skick.

Bakgrund

Dagens museilandskap

Att överblicka det svenska museilandskapet är inte lätt. Strukturen som den ser ut idag är ett arv – inte en planerad konstruktion. Det handlar om institutioner som vuxit fram organiskt och autonomt över lång tid. Den första stora etableringen inföll under 1800-talets andra hälft, då aktiva samlare i nationalromantisk anda ville rädda och bevara minnet av det bondesamhälle som hastigt trängdes undan av modernitet och industrialisering. En andra etableringstopp kom under mellankrigstiden, och en tredje med stöd i den nationella kulturpolitiken under 1970-talet då bl. a. läns museerna byggdes ut. I ett internationellt perspektiv tecknar detta en generell problematik. Situationen ser i princip likadan ut i stora delar av Europa, men de nationella myndigheterna har förhållit sig olika till sina respektive "landskap". Varken Norge eller Finland har t. ex. läns museer av svenskt snitt.

Vad är ett museum?

Den spontana framväxten har skapat glapp och överlappningar i ämnesinriktning och ansvarsfördelning mellan olika museer. Dessutom finns idag många ytterligare aktörer som aspirerar på att få inkluderas i museibegreppet. Kulturrådets museistatistik tar 2006 upp 201 svenska institutioner som uppfyller ICOM:s kriterier på professionell museiverksamhet. Enligt dessa är ett museum "en institution som genom förvärv och bevarande, forskning och dokumentation, förmedling och undervisning ska främja förståelsen av det kulturella arvet och fördjupa kunskaperna om samhällets framväxt och dess situation idag. Samlingar och verksamhet ska vara garanterade ett framtida bestånd."

För att inkluderas i den officiella statistiken måste en institution också ha anställd yrkesutbildad personal uppgående till minst ett årsverke. Utanför den krets som uppfyller ICOM:s kriterier finns i Sverige ett tusental hembygdsgrändar och lika många arbetslivsmuseer som tillsammans utför ett värdefullt lokalt arbete. De flesta av dessa drivs på ideell basis och faller utanför museistatistiken då de inte uppfyller bemanningskraven.

Utredningens avgränsning

I det följande avgränsas museer enligt utredningens direktiv till ”främst det statliga och statsunderstödda museiväsendet inom Kulturdepartementets ansvarsområde, men även övriga statligt finansierade museer och museiväsendet i dess helhet om synergieffekter kan uppnås för hela sektorn”. Denna avgränsning är baserad på mönstret i 1975 års kulturpolitik, och är alltså avhängig den befintliga anslagsstrukturen.

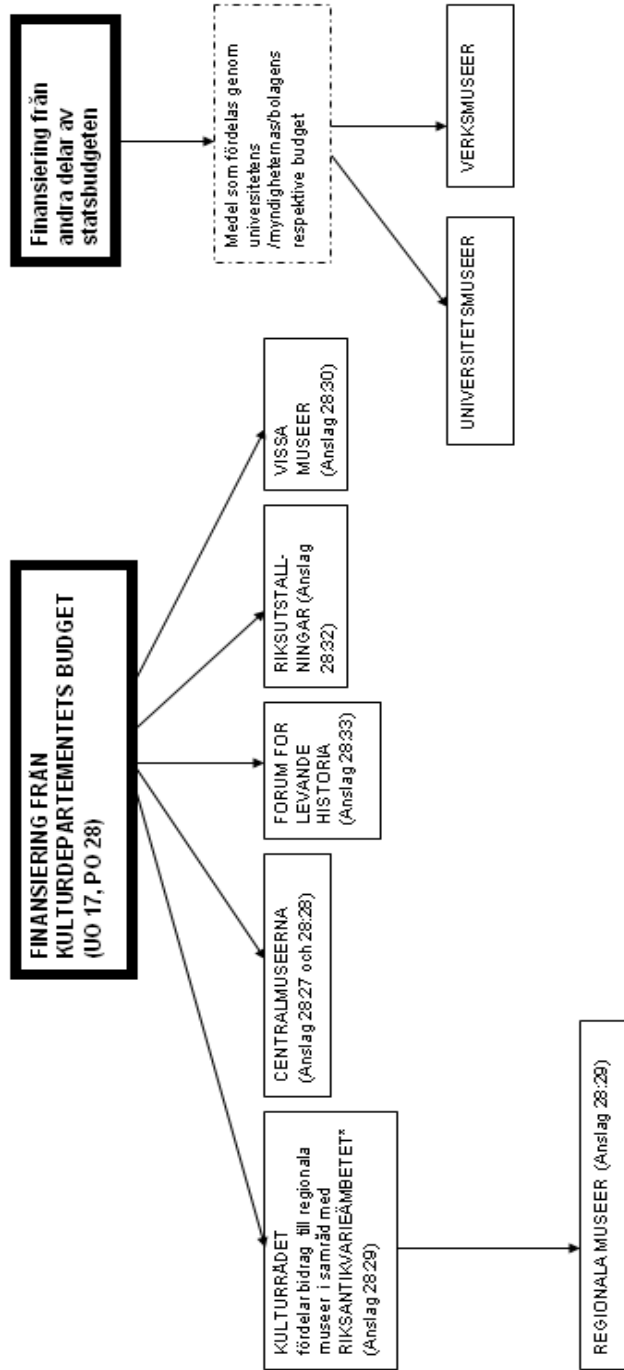
Vissa justeringar har gjorts i modellen under de gångna trettio åren. Till exempel delades Statens konstmuseer i tre delar 1999 och myndigheten Statens museer för världskultur som samtidigt tillskapades samlar inom sig den tidigare självständiga myndigheten Etnografiska museet liksom tre institutioner med tidigare hemvist inom Statens historiska museer, Statens konstmuseer respektive Göteborgs kommun. Vissa institutioner har kommit till i läns-museikretsen och omdaningarna i de nya regionerna påverkar naturligtvis även museisektorn. Sådana förändringar har dock endast marginellt förändrat den övergripande ordning som presenteras nedan. För en lista på samtliga museer som har statligt anslag/bidrag, se bilaga 3.

Gruppering efter nivå

Det vanligaste sättet att gruppera museerna är efter nivå – central/nationell, regional/länsbaserad respektive lokal/kommunal. Till de centrala museerna räknas då nio myndigheter som driver tillsammans 21 museer, samt fyra stiftelser. På den regionala nivån finns 25 traditionella läns- och storstadsmuseer. Som kommunala museer räknas ett åttio-tal institutioner med mycket olika inriktning.

Den här grupperingen följer i huvudsak anslagsstrukturen och den stöds av att respektive grupp bildat så kallade samarbetsråd för att driva gemensamma frågor. Samtidigt osynliggör den andra viktiga indelningskriterier och en rad institutioner hamnar dessutom helt utanför. Det har också, bl. a. i utredningen *Minne och bildning* (SOU 1994:51), framförts kritik mot vad som uppfattats som en slutenhet inom respektive nivå, och en önskan om bättre samverkan mellan nivåerna kring t. ex. gemensamma ämnesintressen.

STATLIG FINANSIERING AV MUSEER



* Riksantikvarieämbetet fördelar ensamt bidrag från anslag 28.29 till regionala museer i Skåne län

Ansvarsmuseer

I enlighet med Kulturrådets *Museiförslag* (1986:3) utpekades i riksdagsbeslut 1986 fem av de centrala institutionerna som ansvarsmuseer. Syftet var att tydliggöra deras ansvar för samordning och samverkan inom verksamhetsområden av stor betydelse för sektorns utveckling.

Organisationsstrukturen har förändrats de senaste decennierna men de institutioner som blev ansvarsmuseer, var för sitt ämnesfält, var 1986 Folkens museum - Etnografiska, Naturhistoriska riksmuseet, Nordiska museet, Statens historiska museer och Statens konstmuseer.

Samordning och samspel

Idén var att dessa institutioner skulle ta ett större ansvar för att utveckla service och samspel med de regionala museerna. De skulle också spela en aktiv roll för bättre samordning av sådant som internationella kontakter, vård och konservering, IT och forskningssamverkan. Initiativets genomslag har dock diskuterats. *Minne och bildning* (SOU 1994:51) konstaterar att reformen, på grund av medelsbrist och oklara mandat, fått mycket begränsad om ens någon effekt. Kulturrådet har 2006, på regeringens uppdrag, utvärderat den nuvarande ansvarsmuseirollen och menar i sin rapport att begreppet ansvarsmuseum saknar relevans. Rapporten har inlämnats till Kulturdepartementet som dock avvaktat med att ta ställning i frågan.

Kompletterande initiativ

Det finns ett par centrala institutioner som, utan att vara museer, verkar på museifältet. Båda saknar samlingar, producerar utställningar och arbetar utåtriktat med sitt nationella uppdrag.

Riksutställningar tillskapades i slutet i slutet på 1960-talet för att stödja sektorn med teknik och resurser för turnerande utställningsverksamhet, men utvecklades snart till en självständig produktionsorganisation. Med den aktuella flytten till Gotland har ett aktivt omstruktureringsarbete inletts, som i perspektiv av den gemensamma nyttan har stor relevans för museisektorn som helhet.

Det finns också exempel på institutioner som inrättats i syfte att skärpa uppmärksamheten på vissa frågeställningar eller perspektiv. Forum för levande historia bildades som myndighet 2003 och har i uppdrag att främja arbete med demokrati, tolerans och mänskliga rättigheter med utgångspunkt i Förintelsen.

Möjligen kan även Arbetets museum inkluderas här, en institution som sedan 1991 ansvarar för att dokumentera och levandegöra mäns och kvinnors arbetsliv.

Organisationsform

De svenska museerna drivs i olika organisationsformer. Det finns ett trettiotal institutioner som ägs av staten, utöver dem som brukar räknas som centrala museer också tio universitetsmuseer och lika många verksamuseer. Universitets- och verksamuseerna har statlig basfinansiering från andra källor än Kulturdepartementet, se bilaga 5. Många museer ägs och drivs av kommuner och ett mindre antal i förenings- eller bolagsform.

Många stiftelser

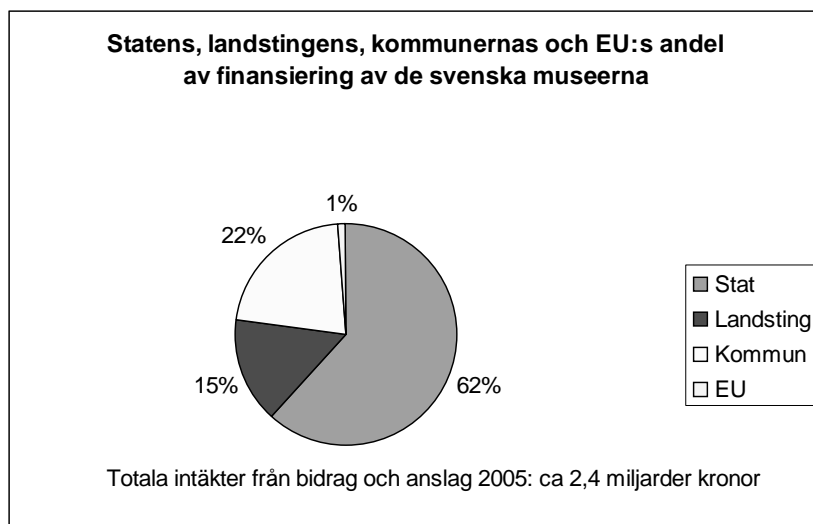
Dessutom präglas sektorn av en mångfald olika stiftelser och föreningar som inte sällan bildats i samverkan mellan redan befintliga stiftelser och föreningar eller kommuner. Flertalet regionala museer drivs t. ex. i stiftelseform, med stiftarna vanligtvis i värdkommunen, i landstinget och de lokala hembygds- eller fornminnesföreningarna. Organisationsformen sätter speciella villkor för alla verksamheter som drivs som stiftelser, t. ex. är ändamålet en gång för alla fastställt och styrelsens autonomi helt oinskränkt.

Basfinansiering

Ser vi till finansieringen av verksamheten finns det en grupp museer som finansieras av staten via Kulturdepartementets anslag. Detta gäller centralmuseerna samt fyra stora stiftelser som i princip saknar eget kapital och alltså är beroende av anslag. Departementet fattar också årliga beslut om stöd till den disparata grupp som

samlats under rubriken Vissa museer (anslag 28:30) och som i sig innefattar både stora och små institutioner i hela landet.

Kulturdepartementet stödjer även, via Kulturrådets bidragsgivning (anslag 28:29), de regionala museerna. De flesta av dessa är stiftelser, och de har sin huvudsakliga finansiering från respektive landsting/region. Som framgår av diagram nedan, kommer de största bidragen till museiverksamhet från staten.



Källa: Statistik baserad på uppgifter från de 201 museer som ingår i kulturrådets statistik i rapporten *Kulturen i siffror 2006/4*

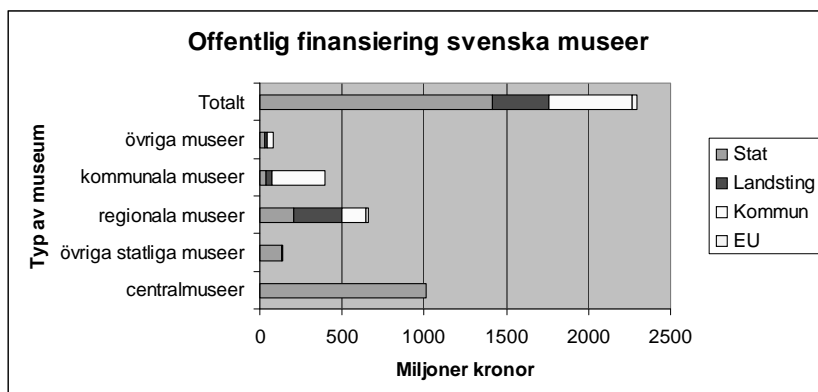
Lokala bidrag

De kommunala museerna står i princip utanför de statliga anslagsystemen, men det finns undantag. Stadsmuseerna i Göteborg, Malmö och Stockholm är berättigade till stöd som regionala museer och detsamma gäller Nordiska Akvarellmuseet på Tjörn (stiftelse) och Kalmar konstmuseum (förening).

Kommunerna är ofta de primära bidragsgivarna till nya och lokala museiinitiativ i hela landet. De finansierar inte bara stadsmuseer och kommunala konstmuseer utan ger också stöd till många andra museiverksamheter som drivs av ideella föreningar och privata stiftelser.

Det finns även ett fåtal helt fristående museiinstitutioner i landet. Magasin 3/Stockholms konsthall drivs av Proventus AB helt

med privata medel, och Vin- och sprithistoriska museet har ett så väl tilltaget stiftelsekapital i botten att det sedan bildandet 1992 är helt självförsörjande.



Källa: Statistik baserad på uppgifter från de 201 museer som ingår i kulturrådets statistik i rapporten *Kulturen i siffror 2006/4*

Andra bidrag

Utöver de medel som ges som anslag eller bidrag till museiverksamhet finns också en del andra väsentliga poster i sektorns finansiering.

Inom kulturbudgeten finns vissa forskningsmedel som är delvis avsedda för vad som kan definieras som museiforskning. Anslaget (28:36), på (2007) totalt 36 miljoner, fördelas via respektive Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet, Naturhistoriska riksmuseet, Institutet för språk- och folkminnen samt Kulturrådet. Riksantikvarieämbetet fördelar också medel till arbetslivsmuseer, i år (2007) 4 miljoner som delas mellan 68 olika projekt.

Boverkets samlingslokaldelegation fördelar (2007) totalt 3,9 miljoner till vissa icke-statliga kulturlokaler, och ska enligt förordningen (SFS 1990:573) särskilt prioritera läns museer.

Arbetsmarknadsstöd

De medel som tillförts sektorn genom arbetsmarknadsåtgärder har haft stor betydelse för verksamhetens utveckling. Access-satsningen som syftar till att stärka arbetet med bevarande, vård och tillgängliggörande av samlingar inom hela kulturfältet har 2006-2007 inneburit ett tillskott av 519 miljoner kronor vilket motsvarar över 900 personer i arbete.²

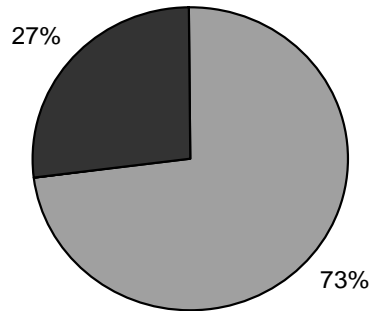
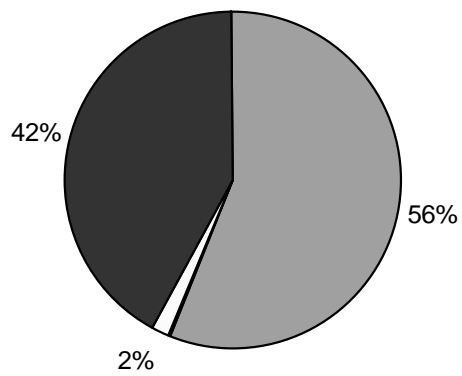
Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna har basfinansiering via kulturbudget på anslag 28:30, men driver också, tillsammans med Riksantikvarieämbetet, det nationella digitaliseringsprojektet Kulturarvs-IT. Projektet kostar (2007) omkring 10,5 miljoner och finansieras till knappt hälften med lönebidrag. Det sysselsätter ett trettio-tal personer med arbetshandikapp som framför allt kan bistå museerna med kostnadsfri scanning av fotomaterial.

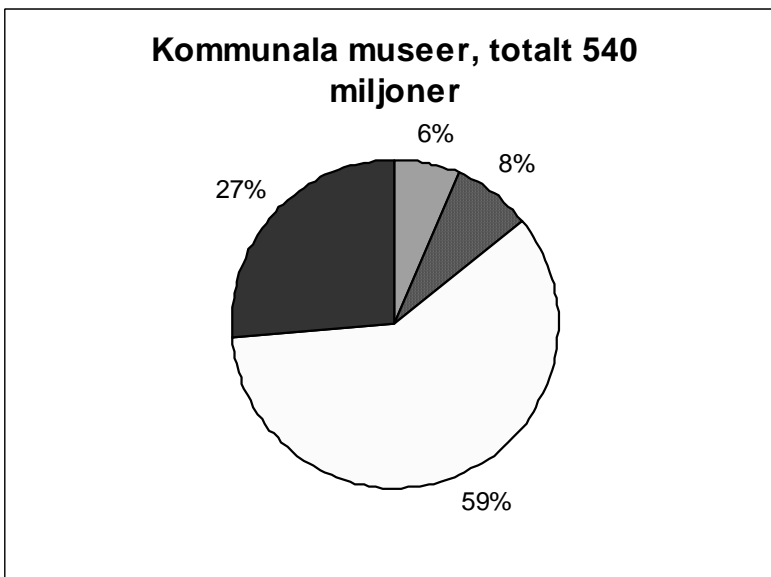
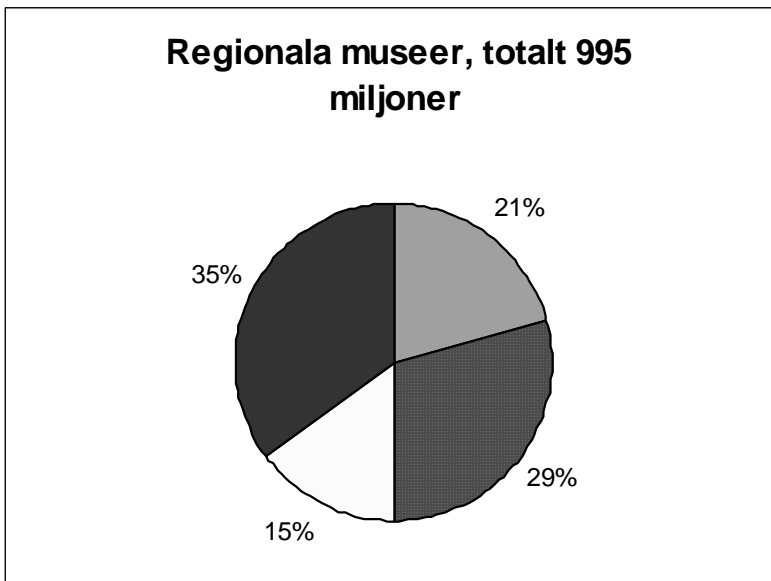
² Kulturrådet: 2007:6 Access.

Andel av museiintäkter per intäktskälla

Centrala museer, totalt 1,4 miljarder

■ Statligt stöd ■ Regionalt stöd □ Kommunalt stöd ■ Andra intäkter

**Andra statliga museer, totalt 240 miljoner**



Källa: Statistik baserad på de 201 museer som ingår i Kulturrådets rapport, Kulturen i siffror 2006/4

Geografiskt perspektiv

Ser man museilandskapet i ett geografiskt perspektiv är det lätt att konstatera att nästan alla de stora, statliga museerna ligger i Stockholm. Utanför huvudstaden finns Statens museer för världskultur i Göteborg, Flygvapenmuseum i Linköping, Marinmuseum i Karlskrona och Stiftelsen Arbetets museum i Norrköping.

Regionala museer

Det brukade finnas ett länsmuseum i varje län, men regionsammanslagningarna i Skåne och Västra Götaland har ritat om kartan och skapat en ny ansvarsnivå som inte riktigt stämmer med den gamla. Huvudmännen i de båda storregionerna har också valt olika styrningsmodeller för sina museer. I Västra Götaland har länsinstitutionerna förts samman under en gemensam huvudman medan Skåne i stället valt ett avtalsbaserat system där de regionala tjänstemännen sluter separata överenskommelser med respektive institution.

Regionalt ansvar

Det regionala ansvaret möts på olika sätt även i övriga regioner. Länen skiftar i storlek och befolkningstäthet, på vissa håll är läns-museet den enda museiinstitutionen – på andra håll bara ett bland många museer.

Både på regional och lokal nivå är institutionerna generellt sett mer stabila idag än i början på 1970-talet. De satsningar som gjorts från central nivå för att stödja och bygga ut läns museerna har givit resultat, och de har stärkt institutionernas förmåga att ta ansvar i sina regioner. Idag finns väl så stora och professionella museer ute i landet som i Stockholm, och den diskurs kring centrum och periferi som låg till grund för 1970-talets museipolitik kan idag sägas ha förlorat i relevans.

Ämnesindelning

Ett annat sätt att dela in museerna kan vara efter ansvarsområde eller ämnesinnehåll. Det ger några små profilerade grupper kring t.ex. konst eller naturhistoria, och en mycket stor grupp museer med breda kulturhistoriska uppgifter.

Tabell: Ämnesindelning/kategori

	Natur & naturhistoria	Konst, form & design	Arkeologi	Kulturhistoria
Centrala museer	Naturhistoriska riksmuseet	Arkitekturmuseet Nationalmuseum Moderna museet	Statens historiska museer	Arbetets museum Försvarshistoriska museerna Livrustkammaren (LSH) Maritima museerna Musikmuseet Nordiska museet Skansen SMVK Tekniska museet
Vissa museer		Millesgården Röhsska museet Svensk Form Thielska galleriet Zornsamlingarna		Dansmuseet Judiska museet Nobelmuseet Strindbergsmuseet Teatermuseet
Regionala museer	Naturhistoriska museet i Göteborg	Nordiska akvarellmuseet Kalmar konstmuseum		25 läns museer 3 stadsmuseer
Universitetsmuseer	Lund: Biologiska museerna Uppsala: Evolutionsmuseet Linnéminnena Museum Gustavianum	Umeå: Bildmuseet Lund: Skissernas museum	Lund: Antikmuseum LUHM	

Kulturhistoria

Den absolut största gruppen museer kan alltså räknas som kulturhistoriska institutioner. I denna heterogena samling hamnar både stora och små stadsmuseer, alla läns- och kommunmuseer och även en bred central institution som Nordiska museet. De flesta av dessa många museer har sitt primära uppdrag i att spegla en geografiskt avgränsad plats – stad, län eller land – men de gör det på olika och samsviktande sätt.

Inom det kulturhistoriska området återfinns också en rad centrala specialmuseer som har var sitt särskilda ansvar för ett område inom kulturhistorien. Hit hör Försvarshistoriska museerna, Livrustkammargruppen (LSH), Maritima museerna, Musikmuseet, Skansen, Världskulturmuseerna och Tekniska museet. Till gruppen kulturhistoriska institutioner måste också föras andra specialmuseer i hela landet – som det samiska museet Ájtte i Jokkmokk och Lantbruksmuseet på Julita – samt åtminstone en del av de personhistoriskt orienterade institutionerna – som Nobelmuseet och Strindbergsmuseet. Industri- och arbetslivsmuseerna är ytterligare en stor grupp som även den hör hemma under samlingsbegreppet kulturhistoria.

Natur och naturhistoria

Institutioner med fokus på natur och naturhistoria kan skiljas ut som en mindre grupp. Dit kan föras det största av de centrala museerna, Naturhistoriska riksmuseet, och ett av de regionala, Naturhistoriska museet i Göteborg. Dit hör också de båda universitetsmuseerna Biologiska museet i Lund och Evolutionsmuseet i Uppsala. Dessutom finns en del viktiga samlingar av biologiskt material av museal karaktär på forsknings- och utbildningsinstitutioner som Bergianska trädgården och Sveriges Lantbruksuniversitet. De naturhistoriskt inriktade institutionerna samverkar inom ramen för NAMSA (se nedan) och Naturhistoriska riksmuseet fungerar som motor för arbetet med en lång rad utvecklingsfrågor.

Konst, form och design

Konsten utgör tillsammans med form- och designfältet en egen kategori. Den består av från den centrala nivån Nationalmuseum, Moderna museet och Arkitekturmuseet. Bland de regionala museerna finns, utöver Nordiska akvarellmuseet och Kalmar konstmuseum, en del traditionella läns museer som har stora konstsamlingar, t. ex. Gävleborg och Halmstad. På den kommunala nivån finns en lång rad museer och konsthallar av mycket olika karaktär, och i gruppen universitetsmuseer Bildmuseet i Umeå och Skissernas museum i Lund. Bland de institutioner som har separat stöd på anslaget till Vissa museer (anslag 28:30) återfinns Millesgården, Röhsska museet, Svensk Form, Thielska galleriet och Zornsamlingarna i Mora. På konstområdet fördelas dessutom bidrag via Kulturrådet till en del utställningsarrangörer, konstföreningar och konstnärsdrivna gallerier.

Flera aktörer

Bildkonsten är ett komplext område och omlandet kring konstmuseerna ser annorlunda ut än på andra ämnesfält. En särställning intar de kommunala konsthallarna, som saknar samlingar men för övrigt bedrivs på ungefär samma sätt som konstmuseer. Både museer och konsthallar står nu inför likartade förväntningar på tillgängliggörande, mer arbete med samtidskonst och fler tillfälliga utställningar, och det tenderar att göra skillnaderna mindre.

Konstmuseerna arbetar också i en mer trendkänslig värld än andra museer, och de hanterar allt mera kostbara föremål. Efterfrågan på ”gamla mästare” och ”modernismens klassiker” tvingar fram en anpassning till de krav som populär- och underhållningskulturen ställer. I synnerhet samtidskonsten uppmärksammas och diskuteras livligt i media och utanför kulturpolitikens revir finns en stor marknad för privat konsthandel, auktionshus och gallerier som alla sätter sin prägel på fältet.

Arkeologi

Arkeologi kan också betraktas som ett tematiskt avgränsat fält. Statens historiska museer har landets absolut största samlingar av arkeologiskt fyndmaterial, men Lunds universitets historiska museum (LUHM) kommer inte långt efter. De flesta regionala museer arbetar delvis med arkeologi och nästan alla har utställningar om människans förhistoria. Vissa läns museer ansvarar för områden med mycket rika arkeologiska fynd – t. ex. Gotland och Västergötland – och där tenderar förhistorien ofta att tillmätas större tyngd än i andra län.

Lokala fyndplatser

Här ska också nämnas några av de små specialmuseer som är i huvudsak uppbyggda kring arkeologiskt material och berättelser om människans äldsta historia. Ofta ligger de mitt i fyndplatsen och drivs genom lokala initiativ. Som exempel kan nämnas Medeltidsmuseet i Stockholm, Lödöse museum, Vuollerim 6 000 och Vitlycke museum i Tanumshede.

Nätverk och föreningar på museiområdet

Eftersom museiområdet är mångfasetterat och svåröverskådligt är det kanske ingen överraskning att de nätverk och föreningar som finns på fältet uppvisar samma spretiga helhetsbild.

Här har gjorts ett försök att sälla ut vilka nätverk och föreningar som kan vara mest relevanta för utredningen utifrån givna direktiv. Betydelsefullt har då varit om deras intresse ligger inom ramen för utredningens primära uppdrag, om de organiserar brett och öppet, om de är aktiva, starka och drivande aktörer samt slutligen om de på annat vis erbjuder modeller för att driva eller samordna vissa frågor. Utredningen har träffat representanter för de flesta av de nätverk och föreningar som tas upp nedan, men det finns naturligtvis många fler – främst yrkes- och ämnesföreningar – som det eventuellt kan bli aktuellt att närma sig längre fram under processen.

Samlande organ

Riksförbundet Sveriges Museer

Riksförbundet Sveriges Museer (RSM) är idag den organisation som bredast samlar svenska museer. Förbundet hade i september 2007 över 120 institutionella medlemmar och är det enda som kan tala för sektorn som helhet. Riksförbundet är en ung organisation, etablerad 2004-2005, med planer för bl.a. kompetensutveckling och internationellt arbete, se nedan kapitel 3.

Samarbetsråd

Anslagsstrukturen på museiområdet har sedan 1970-talet etablerat vissa gruppbyggnader. Centralmuseernas samarbetsråd och Läns-
museernas samarbetsråd samlar utredningens primära intressegrupper i ”det statliga och statsunderstödda museiväsendet inom Kulturdepartementets ansvarsområde”. Kommunala museers samarbetsråd representerar en stor grupp institutioner med annan offentlig finansiering, och är också en viktig aktör.

Fackförbund

Centrala fackliga organisationer inom museisektorn är, på det statliga avtalsområdet, är DIK och ST.

SACO-förbundet DIK (dokumentation, information, kultur) organiserar stora delar av den akademiskt utbildade museipersonalen och driver aktivt vissa utvecklingsfrågor. De senaste åren har DIK bl. a. satsat brett på mentors- och ledarskapsprogram speciellt avpassade för sektorn. Fackförbundet ST organiserar främst personal i stödfunktioner, men även i mindre utsträckning övriga personalkategorier.

Nationellt ansvar

Andra intressanta modeller för samverkan finns i de strukturer som byggts av museer med nationellt ansvar i syfte att samla och stödja insatser på vissa specialområden. Här kan nämnas Nordiska museet och det mångåriga nätverksarbetet inom Samdok, för samtidsdokumentation, och Fotosekretariatet, kring kulturhistorisk fotografi. Naturhistoriska riksmuseet har på motsvarande sätt sedan lång tid kanaliserat sitt nationella ansvar bl.a. genom NAMSA, som organiserar museer med naturvetenskapliga uppgifter, och PRE-MAL, som rör skadedjurshantering i föremålsmagasin. Nationalmuseum har nyligen, tillsammans med bl.a. Konstrådet och Riksställningar etablerat ett Nätverk för konstpedagogisk utveckling. Historiska museet, slutligen, har i samarbete med Myndigheten för skolutveckling tagit fram en gemensam portal – Museifönstret – som gör det lättare för skolvärlden att hitta fram till museiproducerade läromedel och lektionsupplägg från hela landet.

Här kan vidare nämnas Maritima museernas koordinerande nätverksarbete med Fartygsforum och Svenska Varv, Arbetets museums stöd till arbetslivsmuseerna och Försvarshistoriska museernas nya stora samordningssatsning Försvar i förvar.

ABM-samverkan

ABM-centrum är ett samverkansprojekt mellan flera av de tunga, statliga aktörerna på området arkiv, bibliotek och museer. Det inleddes 2004 och avslutar sitt arbete i och med årsskiftet 2008. Det kvalificerar sig här delvis i egen rätt, men också som symbol och paraply för hela ABM-idén med starka kopplingar till framför allt arkivsektorn. Många kommuner och regioner har initierat samverkansprojekt under liknande lokala paraplyer. Som exempel kan nämnas Eskilstuna kommun, samt Jönköpings och Östergötlands län.

ABM som koncept har två huvudkomponenter. För det första de viktiga frågorna kring tekniska lösningar. De rör digitalisering och programvara, standarder och nomenklatura-frågor – interna problem alltså som påverkar funktionaliteten men annars är utan intresse för användaren. För det andra bärs idén också av ett starkt brukarfokus där intresset ligger mer på medborgarens tillgång till källorna.

Internationellt arbete

I det internationella arbetet har svenska ICOM en särställning som en av 147 nationella kommittéer i moderorganisationen, International Council of Museums. Den svenska kommittén har 90 institutionella medlemmar och över 600 med individuellt medlemskap, och en del av de internationella, tematiska ICOM-kommittéerna driver utvecklingsfrågor på sina respektive fält. Återkopplingen från de internationellt aktiva medlemmarna till fältet här hemma har dock ibland uppfattats som svag.

SAMP (Swedish-African Museum Programme) är initierat av svenska ICOM och i huvudsak finansierat av SIDA. Det driver sedan över tjugo år samarbetsprojekt mellan svenska museer och deras syskoninstitutioner i Afrika. Idag har arbetet vidgats till att inkludera även institutioner i Asien och Latinamerika. Genom åren har många konkreta aktiviteter genomförts, bl.a. strategiskt erfarenhetsutbyte och interkontinental kompetensutveckling.

Utöver dessa organisationer finns en mängd internationella föreningar och nätverk som samlar bl.a. svenska medlemmar kring mer avgränsade ämnen och yrkesfunktioner. De kan här exemplifieras av ECSITE (The European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions), TICCIH (The International Committee for Conservation of the Industrial Heritage) och InSEA (International Society for Education Through Art).

Fokusfrågor

Ett annat sätt att gruppera organisationerna skulle kunna vara efter ämnesinriktning. Då får man täta kluster kring vissa sakfrågor – men de stora, breda organisationerna faller utanför eftersom de ser till helheten och inte fokuserar så starkt på vissa funktioner eller sakfrågor.

En sådan klusterkarta skulle till exempel kunna se ut som i figuren nedan. Strukturer som initierats från centralmuseinivå har markerats med understrykning.

(samla & vårda)

- MABBAS
- Samdok
- PRE-MAL
- Konservatorsförbundet

(idé & innehåll)

- Museivetenskapliga rådet
- Föreningen för genusfrågor på museerna

(pedagogik & publik)

- fuism
- GEM
- NCK
- Bridging Ages
- Arkivpedagogiskt forum
- engage
- InSEA
- Nätverk för konstpedagogisk utveckling
- Forum för utställare
- Nätverk för informatörer
- Nätverk för tillgänglighetsarbete
- Museifönstret
- Science centerföreningen

(internationellt)

- ICOM
- SAMP
- Europa Nostra
- EMF
- Kulturarv utan gränser
- flera nordiska & skandinaviska org

(natur)

- NAMSA

(foto)

- Fotosekretariatet
- CFF - Centrum för fotografi
- Film- och videokommittén

(konst)

- CRAC
- Sveriges konstföreningar
- IASPIS
- IKK
- Nätverk för konstkonsulenter
- Nätverk för design/khv
- KADA
- KRO

(bygd & miljö)

- ArbetSam
- ICOMOS
- Ekomuseernas samarbetsråd
- Industrihistoriskt forum
- Svenska byggnadsvårdsföreningen
- Svenska industriminnesföreningen
- Svenska varv
- Svenskt kulturarv
- Hembygdsförbundet
- Nordiska förbundet för kulturlandskap

Tidigare utredningar

Sedan 1970 har flera försök gjorts att utreda museifältet. Två statliga utredningar och ett regeringsuppdrag till Kulturrådet har resulterat i tre rapporter med förslag på omfattande förändringar i institutions- och anslagsstrukturen.

Museerna, betänkande av 1965 års musei- och utställningssakkunniga

Utredningen *Museerna* (SOU 1973:5) fokuserar på de centrala museernas uppdrag att nå ut och verka i hela landet. Utredningen ser de centrala institutionerna som expertorgan med rika samlingar, och de regionala som publika utställningscentra. Av detta följer att de regionala museerna ses som beroende av de centrala för råd, stöd och lån. Riksutställningar tillskapas för att kanalisera resurser i form av vandringsutställningar från de centrala institutionerna till de regionala. Huvudförslaget i utredningen är dock ett centralt musei- och utställningsråd som aldrig kom att förverkligas. En del av de uppgifter som planerats för museirådet lades istället på det 1974 nybildade Kulturrådet.

Museiförslag - kulturrådets överväganden och förslag angående de centrala museernas uppgifter och ansvar för landets museiväsende

Kulturrådets *Museiförslag* (1986:3) är resultatet av ett regeringsuppdrag till myndigheten att utreda de centrala museernas uppgifter och ansvar för landets museiväsende. Kulturrådet väljer bort central styrning och lägger tonvikten snarare på frivilliga, temporära samrådsgrupper och nätverkslösningar. Huvudförslaget är emellertid att utse fem centrala institutioner till basmuseer för olika ämnesområden. Detta förslag genomförs i form av ansvars-museireformen enligt regeringens proposition 1986/87:97, se ovan.

Minne och bildning, museernas uppdrag och organisation

Minne och bildning (SOU 1994:51) närmar sig museisektorn som ett sammanhängande system. Utredningen konstaterar brister i styrning och uppföljning samt lägger förslag om fyra stora tematiskt indelade statliga museikoncerner. Utredningen föreslår också strykning av ansvarsmuseibegreppet och ett mer efterfrågestyrt Riksutställningar, men inget av dessa förslag antas av riksdagen.

Många problem kvarstår

De utvecklingsfrågor som diskuterats i tidigare utredningar är i långa stycken fortfarande aktuella. Alla de tre utredningarna har givit stort utrymme åt diskussioner om styrfunktioner, samverkan och ansvarsfördelning i museisektorn. Som framgått av inledningskapitlet ovan är detta fortfarande prioriterade frågor, som Museikoordinatorn kommer att återkomma till i sitt fortsatta arbete. Sektorns behov av kvalitetsuppföljning och utvärdering kommer att behandlas i detta sammanhang.

Alla de nämnda utredningarna belyser även mer konkreta svårigheter rörande effektivitet, professionalisering och praktiskt museiarbete. Fält som tagits upp till återkommande diskussion är exempelvis centrala föremålsdepåer, sektorsforskning och internationellt arbete. Många av dessa frågor har åter aktualiserats i Museikoordinatorns samtal med centralmuseernas chefer och med företrädare för andra centrala organ i sektorn. Sådana kvarstående olösta frågor som kommer att diskuteras utförligare i kapitel 3 är:

- digitalisering, gemensamt användargränssnitt på webben
- föremålsarkiv (magasin), konservering och långsiktig vård
- depositioner och lån
- fortbildning och kompetensförsörjning
- internationell samverkan
- fotografi
- publik och pedagogik
- verksamhetsstöd inom ekonomi och administration
- forskning

Nya frågor kommer till

I dagens aktuella problemteckning har även helt nya frågor kommit upp. De rör bl. a. de centrala museernas omdiskuterade fastighetsförvaltning och hyressituation. Förändringar i samhällsdebatten har öppnat för en mer pragmatisk dialog kring alternativa finansieringskällor. Marknadsföring är ett av de fält där mindre grupper av museer initierat egna samverkansprojekt. Även dessa områden kommer att diskuteras nedan i kapitel 3:

- alternativa finansieringskällor
- fastighetsförvaltning
- marknadsföring

Val av huvudsakliga bearbetningsområden för utredningen

Möjliga samverkansfält av betydelse för sektorn som helhet

I genomgången av de frågor som kvarstår från tidigare utredningar (se kapitel 2) och i de samtal och överläggningar (se bilaga 2) som museikoordinatorerna haft under våren och försommaren har ett antal områden utkristalliserats som angelägna att ta sig an för att de har relevans för museisektorn som helhet. Diskussioner har i flertalet fall hunnit föras med intresserade museer om aktiv medverkan i arbetsgrupper och/eller referensgrupper. Projektplaner kommer att arbetas fram successivt. Ambitionen är hög att komma till reella resultat i ett antal av de frågor som s.a.s. skvalpat i marvatten under lång tid; möjligen i brist på en katalyserande och sammanhållande funktion av det slag som ligger i museikoordinatorernas uppdrag.

Digitalisering – gemensamt användargränssnitt på webben

Ett av de högst prioriterade områdena i utredningens fortsatta arbete blir att tillsammans med centrala myndigheter på kulturarvsfältet söka lösa samsökningsproblemet för museernas föremålsdatabaser och annat kulturarvsmaterial. Målet är att skapa webb-lösningar för bredast möjliga publika tillgänglighet till digitaliserat material – konstbilder, arkivfoto, föremål och annat arkivmaterial – i långsiktigt stabila system.

En svårlöst fråga

Behovet av gemensamma databaser eller motsvarande för museernas föremålssamlingar var uppenbart redan på 1960-talet. Samrådsgrupperna avlöste varandra under 1970- och 1980-talen och SAMOREG (Samordningsgruppen för dokumentationsfrågor vid museerna) drev för sin tid framgångsrikt arbete från Nordiska museet 1982-85.

I dag har den tekniska utvecklingen löst en del av de problem som tidigare låg i vägen för ett framgångsrikt arbete. Tekniskt olika databassystem är i bruk på de svenska museerna men det utgör inte längre något hinder för samordning. Samtidigt medför den nya tekniken nya utmaningar. Digitalisering av fotografiskt material, som är efterfrågat bland användarna, kräver t. ex. nya standarder för förteckning, bildupplösning etc.

Gemensam samsökningsplattform

Det stora kvarstående problemet är att den som letar efter kulturarvsinformation sällan känner till vilka vägar man ska gå för att hitta skilda typer av källmaterial. Med en fungerande samsökningsplattform skulle den vision om publik tillgänglighet som drivit stora digitaliseringsprojekt, som Access, kunna bli verklighet. Direkt tillgång från vars och ens hemdator skulle bli ett viktigt inbjudande redskap i museernas pedagogiska och förmedlande arbete mot den breda publiken, men också underlätta för t. ex. forskare, studenter och museikollegor att hitta vad de behöver för sitt arbete.

Arbetsgrupp tillsatt

Utredningens arbete kommer mot den bakgrund som beskrivs ovan att fokusera dels på system för samsökning av källdata, dels på de publika gränssnitt som utgör en primär kontaktyta mellan medborgaren och museernas källmaterial. Projektet kommer att ledas av en arbetsgrupp bestående av representanter för centrala myndigheter med ansvar för området – Riksantikvarieämbetet och Statens historiska museer - med stöd av Riksarkivet, Kungliga biblioteket och Kulturrådet. Projektet ska ytterligare förankras i en vidare krets museiföreträdare från både centrala och regionala museer.

Föremålsarkiv, konservering och långsiktig vård av föremål

Behovet av centrala depåer för förvaring av museernas samlingar har behandlats återkommande i olika utredningar sedan 1970-talet.³ I en utredning från 1994 slogs exempelvis fast att en högre grad av professionalism och vinster i form av tid och pengar skulle kunna uppnås genom en förbättrad gemensam organisering av magasin, konservering och vård av föremål.⁴ Embryon till en sådan verksamhet har under de senaste tio åren börjat växa fram. Att främja denna utveckling ligger också helt i linje med Museikoordinatorns uppdrag. Museikoordinatorn bedömer att förutsättningarna för att förvara museisamlingarna skulle kunna förbättras om en standard för detta togs fram. Utredningen kommer mot denna bakgrund att genomföra ett projekt som syftar till att utveckla en sådan standard.

Fördel med samlade föremålsarkiv

Ambitionen med en standard är inte enbart att åstadkomma ökad kostnadseffektivitet utan också att höja kvaliteten och omsorgen i det långsiktiga bevarandet. Denna ambition vill Museikoordinatorn manifesteras genom att ersätta begreppet *magasin*, som ger associationer till logar och lador, med det mer ambitiösa begreppet *föremålsarkiv* – ett begrepp som tydligt anger att man sparar och vårdar för eftervärlden, inte bara ställer undan i avvaktan på bättre tider. Förhoppningen är även att en allmänt accepterad standard dels skulle underlätta för nya aktörer att starta gemensamma magasin på olika håll i landet i större omfattning än i dag, dels innebära ett stöd för huvudmän och museiansvariga i de kostnadskrävande beslut som det långsiktiga bevarandekravet kräver.

Ett exempel på ett föremålsarkiv där flera museer delar på lokaler och expertis är Depå Munkhättan som drivs av Svensk Museitjänst (SMT). Svensk Museitjänst är en avdelning inom Riksarkivet och arbetar på uppdrag av sina kunder med att konservera och förvara museiföremål i lokaler som anpassas efter respektive kunds önskemål. Svensk Museitjänsts verksamhet omfattar även konserverings- och föremålshanteringstjänster utanför den egna anläggning som ligger i Tumba utanför Stockholm. Svensk Museitjänsts

³ SOU 1973:5, Kulturrådet: *KUR 1980:2, KUR 1981:3 samt Museiförslag-86.*

⁴ *Minne och bildning.* SOU 1994:51, s205f.

kunder består av såväl privata som statliga museer, liksom enskilda konstnärer.⁵

I samband med Museikoordinatorns samtal med företrädare för centralmuseerna och övriga museisektorn har det framkommit att många ser positivt på Svensk Museitjänsts verksamhet och möjligheten att fortsätta att utveckla gemensamma magasin för museerna.

Museikoordinatorn bedömer mot denna bakgrund att det finns fördelar med att samla lämpliga delar av museernas magasin till större, gemensamma anläggningar. Kostnaden för att hålla ett för respektive material lämpligt klimat kan delas med andra museer. Ett ändamålsenligt klimat till rimlig kostnad ökar i sin tur förutsättningarna för att kunna bevara föremålen på sikt.

Önskemål om ökande tillgänglighet till föremålsarkiven

En kvalitet som man i dag allt oftare framhåller som eftersträvansvärd är att föremålsarkiven i högre grad ska vara möjliga att visa och tillgängliga för besökare. Exempel på satsningar bland läns- och museerna där dessa krav beaktats är Upplandsmuseets magasin i Morgongåva och Jämtlands länsmuseum i anslutning till friluftsmuseet Jamtli. Denna typ av erfarenheter bör tas tillvara när riktlinjer för framtida förvaringsförhållanden övervägs.

Projekt om nyckeltal för föremålsarkiv

I syfte att identifiera en standard för magasinförvaring av museiföremål kommer Museikoordinatorn att inom ramen för sin utredning att initiera ett projekt. I projektets arbetsgrupp kommer Svensk Museitjänst att ingå tillsammans med föremålsansvariga från några centralmuseer och andra statliga museer samt företrädare för några läns- och museer.

Projektet kommer att rikta in sig på att ta fram nyckeltal för förvaring och vård av föremål. Grundläggande utgångspunkter för projektet är att tillämpningen av nyckeltalen ska ge en ökad grad av samverkan, samordning, samlokalisering och kostnadseffektivitet vid museernas magasinering, konservering, fotografering och vård av sina föremål. Som en del i projektet kommer även en genomgång

⁵ Uppgift från SMT 2007-09-19.

och uppföljning av tidigare utredningar, i första hand vad gäller föremålsvård, att genomföras.

Depositioner och lån

Handläggning av låne- och depositionsärenden är ett arbetsområde där riktlinjer och policies skulle underlätta samverkan och motverka konfliktsituationer. Klara spelregler ger också mer effektiv handläggning. Det är därför angeläget att tillsätta en arbetsgrupp med uppdrag att utarbeta en nationell policy för lån och depositioner. En ökad rörlighet kan bidra till ett mer aktivt bruk av samlingarna, och göra värdefullt material tillgängligt för flera intresserade. Samtidigt är låneverksamheten resurskrävande, i synnerhet för en del av konstmuseerna. Konflikter har ibland uppstått både kring de kostnader som är förknippade med förelånsån och de standardkrav som uppställs av utlånande institutioner.

EU främjar rörlighet

Samlingarnas rörlighet är en prioriterad fråga inom EU. Med utgångspunkt i flera resolutioner antagna av ministerrådet sedan 2002, har ordförandeländerna de senaste åren drivit aktivt arbete för att främja en ökad rörlighet. Under Finlands ordförandeskaps-halvår 2006 utarbetades en handlingsplan för ökad låne- och depositionsverksamhet på Europas museer, *Museum Collections' Mobility and Loan Standards*. Handlingsplanen antogs i oktober 2006 av parlamentets utskott för kultur och utbildning.

Handlingsplanen lägger grunden för internationellt arbete. Det förutsätter dock att medlemsländerna på nationell nivå utarbetar standardformulär för lån, begränsar avgifterna och ser över försäkringssituationen. Andra åtgärder som rekommenderas är digitalisering av samlingar och bred spridning av råd och rekommendationer för att främja ökad rörlighet på området.

En nationell policy

Med utgångspunkt i detta dokument kommer utredningen att kartlägga hur mycket material som lånas ut av museer i Sverige och hur mycket som är långsiktigt deponerat på andra institutioner. Som underlag för det fortsatta arbetet behövs också tydliga uppgifter om vilka det är som lånar, vilka krav som ställs på mottagarna och vilket slags material som är i rörelse. En arbetsgrupp sammansatt av representanter för museisektorns olika nivåer ska, med utgångspunkt i sammanställt underlag, utarbeta en nationell policy för en mer aktiv låne- och depositionsverksamhet.

Fortbildning och kompetensförsörjning

För en professionell museiverksamhet krävs i dag inte bara djup kunskap i de traditionella museiämnena. Föremålssamlingarna kräver andra kompetenser än under museernas etableringsfas, och det samma gäller det publika uppdraget. För att nå högre funktions-specialisering behöver de museianställda mer av strategisk kompetensutveckling. För att utveckla sektorn behöver de också verktyg för analys och evaluering av sin egen verksamhet.

Situationen har förbättrats för grundutbildningen

Vidareutbildning och kompetensförsörjning pekades redan i Museerna (SOU 1974:5) ut som ett viktigt utvecklingsfält, i synnerhet för den publikt arbetande personalen. Som lösning föreslogs en centralt planerad, till museerna knuten kursverksamhet som aldrig kom att förverkligas. Tjugo år senare framhöll Minne och Bildning (SOU 1994:51) att de flesta museianställda saknade utbildning för det utåtriktade arbetet och att miljön helt dominerades av tre ämnen - arkeologi, etnologi och konstvetenskap. Rörligheten i sektorn var mycket låg och kompetensutvecklingsbehoven svagt tillgodosedda. Den viktigaste källan till lärande bland verksamma museitjänstemän uppgavs vid den här tiden vara informella kollegiala kontakter.

Samtidigt noterade utredningen med tillfredsställelse att situationen förbättrats de senaste åren, då Göteborgs och Umeå universitet byggt ut sin grundutbildning och museerna tillsatt en sam-

rådsgrupp med uppgift att kartlägga fortbildningsbehov och initiera nya utbildningar.⁶

En sektorsspecifik fråga

En mer strategiskt genomtänkt och samlad lösning rörande fortbildningsbehoven är ett återkommande önskemål även i dag, och det gäller oavsett nivå i museistrukturen. Behoven av ämnesför djupning bedöms i princip kunna tillgodoses inom universiteten. Det som efterfrågas rör främst funktionsinriktad kompetensutveckling från kvalificerad konserveringsteknik och chefsutbildning till ljussättning av montrar eller städning i kulturhistoriska miljöer.

Fortbildning som bygger på aktuell forskning och mer teoretiskt analyserande perspektiv på verksamheten behövs också. Sådan kan bidra till att utveckla för universitet och museer gemensamma referensramar, och samtidigt stärka museernas nödvändiga, och i dag eftersatta, kunskapsutveckling.

Museiförbund som plattform

I en del av våra grannländer sköter museiförbunden en stor del av den löpande fortbildningen. Finska museiförbundet når varje år två av tre museianställda med sina kurser och utbildningsdagar. Organisationen Danske Museer har tagit över den verksamhet som tidigare drevs av Museumshøjskolen och erbjuder årligen ett stort antal, delvis efterfrågestyrda, kortkurser och en del mer omfattande utbildningar.

Mot denna bakgrund följer Museikoordinatorn med stort intresse RSM:s arbete med fortbildningsfrågorna och emotser närmast en bearbetning av svaren på den enkätundersökning som genomfördes 2006. Utredningen avser att tillsammans med RSM följa upp undersökningens resultat, stödja vidare utveckling och pröva lösningar som liknar de finska och danska.

⁶ SOU 1994:51, s210ff

Internationell samverkan

Redan på 1980-talet konstaterade Kulturrådet att det fanns brister i museernas möjligheter att skaffa sig internationella kontaktytor och sättet på vilket informationen om internationella frågor förmedlades.⁷ Dessa problem kvarstår. Att museerna inte deltar i internationellt arbete och utbyte i högre utsträckning än i dag kan exempelvis bero på följande:

- Det saknas en samlad kanal, t.ex. en webbplats, med information om var och när internationella konferenser hålls.
- Det kan vara svårt att finna information om vilka finansieringskällor för internationellt arbete som finns och hur man söker extern finansiering, t.ex. ur EU:s kultur- och strukturfonder.
- Många museer saknar kunskap om hur de kan komma i kontakt med museer i andra länder i syfte att ansöka om projektmedel för gemensamma satsningar.

Det finns även brister i det internationella arbete som bedrivs:

- Ibland saknas det en kontinuitet i det internationella arbetet. Det kan i flera fall vara oklart vilken institution som ska skicka företrädare till olika konferenser, vilket i sin tur leder till att olika företrädare ständigt skickas. Detta minskar förutsättningarna att bygga internationella nätverk som t.ex. kan fungera som samarbetspartners vid ansökningar om bl.a. EU-medel. Gemensamma ansökningar är ofta en förutsättning för att ansökningarna ska bifallas.
- Det saknas kanaler för de museitjänstemän som deltar i internationellt arbete att återföra sina kunskaper och erfarenheter till museisektorn i stort. Detta hämmar arbetet i sektorn eftersom det internationella arbetet i avsevärd omfattning blir personberoende.

Riksförbundet Sveriges Museer (RSM) har tillsammans med den svenska avdelningen för The International Council of Museums (ICOM), gått ut med en enkät till sina medlemmar. Enkäten behandlar olika aspekter av museernas internationella arbete. Resultatet av enkäten beräknas vara sammanställt i december 2007.

⁷ Kulturrådet: *Museiförslag-86*.

Museikoordinatorn avvaktar resultatet från enkäten. Med utgångspunkt i vilka behov enkäten visar på jämte de övriga indikationer på problem som identifierats, kommer utredningen att inleda ett projekt som syftar till att möta behoven. Riksförbundet Sveriges Museer kommer att utgöra en viktig aktör i detta arbete, liksom EU:s kontaktkontor Culture Contact Point (CCP) med placering vid Kulturrådet och Riksantikvarieämbetet.

Alternativa finansieringskällor

Museikoordinatorn kommer i samarbete med Kulturutredningen att överväga vilka alternativa källor till finansiering av museernas verksamhet som kan finnas.

Ett område där en jämförelse med andra länder skulle kunna vara intressant är hanteringen av överskottet från statlig spelverksamhet. I flera andra länder finns exempel på hur lotterimedel används till kultur- och utbildningssatsningar.

I Sverige uppgick år 2006 Svenska Spels totala vinst till nära 5 miljarder kronor. 1,3 miljarder kronor av denna vinst gick till Riksidrottsförbundets verksamhet medan 435 000 kronor gick till kultursatsningar. Som en jämförelse kan nämnas att kulturen i Norge får motsvarande drygt 400 miljoner kronor från det statliga spelbolagets vinst varje år. Mottagarna är kulturfonderna för Kulturbygg, Barn & Ungdom (Frifonden) samt Skolesekken, som är en satsning på kultur i skolan.

Tillsammans med Kulturutredningen kommer Museikoordinatorn också att behandla frågan om vilka ytterligare alternativa källor till finansiering som skulle kunna finnas för museerna och kulturen i stort. Också i detta arbete kommer utredningen att göra jämförelser med de system som finns i andra länder.

Fotografi

Fotografi är ett område som aktualiserats i Museikoordinatorns samtal med centrala aktörer på fältet. Det är också ett område med en lång historia av centrala initiativ som avlöst varandra sedan 1970-talet. Ett fotomuseum har upprepade gånger diskuterats, en fotokonsulent tillsatts vid Kulturrådet och ett fotosekretariat placerats vid Nordiska museet. Ändå menar insatta bedömare att grundfrågorna kring framför allt bevarandet fortfarande är olösta.

Ett komplext område

De fotografiska frågorna är komplicerade eftersom de rör också många aktörer utanför museisektorn. Museerna har de absolut största samlingarna av dokumentär fotografi, men det finns också andra aktörer som har stora intressen i saken, t.ex. många arkiv, några av de stora biblioteken, samt vissa mediehus och yrkesverksamma fotografer. Till detta kommer de mer konstnärliga aspekterna på fotografi som uttrycksmedel, och svårigheten att ev. avgränsa konstfoto från andra typer av fotografiskt material.

Fotografen involverar vidare många av utredningens andra bearbetningsområden. Fotografi kan vara ett verktyg vid dokumentationsarbete och ställer särskilda krav på arkivering och vård. Även vid publikt tillgängliggörande av bilderna möter ett museum specifika utmaningar t. ex. i form av upphovsrättslagen.

Bevarande i fokus

Museikoordinatorn kommer att, inom ramen för digitaliseringsprojektet, följa det Bildprojekt som Livrustkammaren initierat och som rör all bildhantering inom myndigheten LSH. Förhoppningen är att det ska resultera i en vägledning för andra institutioners bildarbete. Inom ramen för sitt arbete med föremålsarkiven, kommer Museikoordinatorn även att uppmärksamma Bildprojektets planer på ett klimatiserat foto-magasin som kan bli till nytta för intressenter i hela museisektorn.

Museikoordinatorn avser också att studera de norska erfarenheterna av samordning kring kulturhistorisk fotografi. Där har Norsk ABM-utveckling tillsammans med Nasjonalbiblioteket och Preus museum bl. a. byggt upp ett fotografregister och utarbetat rekommendationer för bevarande, digitalisering och upphovsrättsfrågor.

Utredningen initierar i dagsläget ingen arbetsgrupp för de fotografiska frågorna, men fältet är betydelsefullt och kan eventuellt senare under utredningsperioden komma att lyftas till diskussion, inte minst som en aspekt i arbetet med digitalisering och föremålsarkiv.

Publik och pedagogik

Ett skärpt fokus på tillgänglighet placerar användaren i centrum och ställer hela museisektorn inför nya utmaningar. I dag gäller det inte bara fysisk tillgänglighet utan också anpassning till de många besökare som har andra behov av stöd för att kunna ta del av verksamheten. Det pedagogiska arbetet tar sin utgångspunkt i en vidare publik inriktning och strävan efter ökad öppenhet, starkare brukarfokus och breddad tillgänglighet på alla nivåer.

En lång historia

Då det gäller de publika och pedagogiska frågorna refererar *Museerna* (SOU 1973:5) till ännu tidigare utredningar. Redan på 1950-talet konstaterades i *Konstutredningen* (SOU 1956:13) behovet av ”en på moderna pedagogiska principer baserad utställningsverksamhet” och en större hänsyn till besökarnas skiftande kulturella bakgrund. En publikundersökning genomförd vid samma tid på Nordiska museet tydde på en överrepresentation för de högre socialgrupperna och bristande räckvidd utanför Stockholm. Uppgifter som dessa kom att läggas till grund för 1970-talets kulturpolitik med sitt starka fokus på att nå ut till nya grupper.

Bredare publik

Som *Museerna* (SOU 1973:5) såg det var den viktigaste uppgiften på det publika fältet att vidga kretsen av människor som kunde ta del av museernas verksamhet.⁸ Utredningen tecknade också behovet av experimentellt utvecklingsarbete och informationsutbyte i museipedagogiska frågor både inom och utom landet.⁹

Minne och bildning (SOU 1994:51) präglas av ett starkt medborgarfokus. Museerna ska verka för en bred bildning som ger människor i hela landet möjlighet att utveckla sin kunskap genom intellektuella och estetiska upplevelser. Den pedagogiska verksamheten blir i det perspektivet en av de nyckelfunktioner som konstituerar ett museum.

⁸ SOU 1973:5, s. 95

⁹ SOU 1973:5, s. 46f

Barnen och skolan

Skolan har sedan länge varit en viktig målgrupp för många museer. Museets potential som resurs i undervisningen och god miljö för lärande upptäcks av allt fler, och det kan vara till glädje för alla åldrar. I dag finns t. ex. en världsarvsförskola vid Vitlycke museum i Tanumshede, ett brett utbud för grundskolor i hela landet och flera ambitiösa verksamheter för gymnasister t. ex. på Stockholms läns museum.

Livslångt lärande

Göteborgs stadsmuseum hör till dem som framgångsrikt vidgat sitt pedagogiska arbete till andra grupper än skolelever, i deras fall genom att öppna museets salar för undervisningen i svenska för invandrare. Västerås konstmuseum visar hur ett litet museum kan göra stor skillnad genom att öppna konsten för människor med funktionshinder som kanske behöver särskilt stöd för att upptäcka den. Mölndals museum är en annan liten institution som tagit sig an ett i Sverige nytt område genom att använda sina samlingar för minnesarbete i samverkan med kommunens äldreomsorg.

Internationella erfarenheter

I visionen om det livslånga lärandet, som drivits hårt på EU-nivå och påverkat flera av våra grannländer, är museerna en viktig aktör. Bl. a. i Storbritannien har museerna länge spelat en viktig roll i arbetet för *social inclusion*. Mer närliggande exempel finns i Norge där regeringen genom *Den kulturelle skolesekken* vill ge *samtliga* barn i grundskolan möjlighet att möta professionell konst och kultur. Ett initiativ som inspirerat den svenska regeringen att i budgetproposition för 2008 avsätta 55 miljoner kronor årligen i stimulansbidrag för satsningen Skapande skola.

I Danmark har regeringen avsatt drygt 40 miljoner om året 2007-2010 för att utveckla museernas potential som lärande miljöer för alla åldrar. För den danska regeringen är kulturarvets tillgänglighet en central prioritering. Kulturarvsstyrelsen arbetar därför med att på olika sätt stärka det pedagogiska arbetet på museerna och stödjer bl. a. publikundersökningar, forskningsinsatser och metodutveckling inom institutionerna.

Följer utvecklingen

Museikoordinatorn kommer att uppmärksamt följa de norska och danska initiativen, och det svenska Skapande skola, samt i dialog med fältet hävda de publika och pedagogiska perspektiven inom alla relevanta bearbetningsområden.

Utredningen initierar i dagsläget ingen arbetsgrupp för de pedagogiska frågorna, men fältet är centralt och kan eventuellt senare under utredningsperioden komma att lyftas till diskussion i seminarier och work-shop-möten.

Möjliga samordningsfält inom centralmuseikretsen

Utöver de ovan beskrivna områdena finns inom den statliga förvaltningsfamiljen samordningsmöjligheter som är intressanta att studera specifikt med bäring på staten som ägare respektive huvudfinansiär. En viktig utgångspunkten är då intresset av optimerad nytta för de skattemedel som brukas. Men där finns också önskan om bättre stöd och möjligheter till kvalitetshöjning i funktioner som upphandling, personalhandläggning m.m.

För den krets som har sin verksamhet i s.k. ändamålsbyggnader finns också behov av att ytterligare försöka syna den under det senaste decenniet så infekterade debatten om hyresnivåer och hyres-sättningsprinciper i sömmarna.

Flera goda exempel finns redan att ta vara på i de nedan presenterade projekten. Så t.ex. har Statens Maritima museer tillsammans med Statens historiska museer inlett ett samarbete kring gemensamma dataservrar och utbytestjänstgöringar mellan Moderna museet och Skansen har genomförts med goda resultat. Även inom området marknadsföring finns intressanta ansatser.

Effektivare verksamhetsstöd inom kultursektorn

Regeringen konstaterade i budgetpropositionen för 2007¹⁰ att en alltför stor del av driftkostnaderna för de statliga myndigheterna går till administrativt stöd och lokaler. I budgetpropositionen för 2008 menar regeringen att utvecklingen mot stora sammanhållna myndigheter inom statsförvaltningen har lett till en administrativ

¹⁰ Prop 2006/07:1, UO 2.

effektivisering, vilket man ställer sig positiv till. När inte dessa förutsättningar föreligger går dock utvecklingen långsamt. Regeringen aviserar därför att den ska återkomma i frågan.¹¹

Huvudsyftet med att effektivisera och koncentrera stödjande verksamheter är att öka möjligheten för organisationens ledning att fokusera på kärnverksamheten, samtidigt som stödfunktionerna utförs på ett mer effektivt sätt, med avseende på såväl kostnader som kvalitet.

Den svenska kultursektorn består med några undantag av små organisatoriska enheter som i dag saknar möjligheter att utnyttja stordriftfördelar som större myndigheter kan dra nytta av. Detta visar de undersökningar av kostnadsförhållanden som Ekonomistyrningsverket (ESV) genomfört.¹² Det finns bl.a. indikationer på att kulturinstitutionerna, i första hand centralmuseerna, har högre kostnader för stödverksamhet som t.ex. grundläggande administration än andra statliga myndigheter.

Frågan om samverkan mellan centralmuseerna har utretts förr men inte lett till några åtgärder. År 1981 tillsatte regeringen en kommitté för att utreda samverkan mellan de centrala museerna. Kommittén behandlade administrativa, tekniska, organisatoriska och resursmässiga aspekter av museernas verksamhet i syftet att föreslå åtgärder som kunde leda till besparingar och förbättrad service. De påföljande åren utreddes frågan ytterligare av bl.a. Statskontoret, Kulturrådets samverkansgrupp för museerna, samt utredningen *Minne och Bildning*.¹³

Teknisk utveckling möjliggör effektivisering av grundläggande administration

Under senare år har grundläggande administrativa processer blivit möjliga att hantera på ett mer effektivt sätt än tidigare, framförallt som ett resultat av IT-utvecklingen. Genom automatiseringar och webbaserade lösningar kan verksamhet nu koncentreras till administrativa centra. Exempel på processer som lämpar sig för en sådan koncentration är basuppgifter inom ekonomi- och löneadministration. Ett välutvecklat standardiserat IT-stöd i kombi-

¹¹ Prop. 2007/08:1 UO 2, s. 37. Jfr även förvaltningsminister Mats Odells uttalande i TV-programmet Rapport 2007-10-09 och artikel i Dagens Nyheter 2007-10-10

¹² ESV 2005:3, ESV 2007:33

¹³ *Minne och bildning*, SOU 1994:51.

nation med personal som är specialister på sina respektive arbetsuppgifter har medfört att man i de flesta fall klarar av samma uppgifter till en oförändrad kvalitet men med en nästan halverad personalstyrka.

Inom näringslivet har utvecklingen mot en koncentration av basuppgifter av det aktuella slaget pågått under ett tiotal år. Man har funnit att det går att reducera kostnaderna för den berörda verksamheten med 25 – 35 procent. Sedan 4-5 år tillbaka pågår en liknande utveckling vid stora statliga myndigheter som Försvarsmakten, Försäkringskassan, Polisen, Skatteverket, Luftfartsverket och Vägverket. Motsvarande utveckling pågår även i omvärlden, bl.a. i våra nordiska grannländer Danmark och Finland.¹⁴

Fördelar med att koncentrera verksamhet

De som arbetar med att genomföra organisationsförändringar som syftar till en koncentration av de grundläggande processer som diskuteras ovan har ofta under förändringsarbetets gång noterat att det också finns ytterligare fördelar med att koncentrera verksamhet, utöver ökad effektivitet och sänkta kostnader för hanteringen av administrativa bastjänster:

Bättre kvalitet när stödverksamhet blir kärnverksamhet

De fördelar som noteras vid en koncentration av de administrativa bastjänsterna kan bl.a. bestå i kvalitetshöjningar i det sätt på vilket de uppgifter som koncentreras utförs. Då administrationen blir kärnverksamhet i de administrativa centra som bildas förbättras även förutsättningarna för att utveckla denna verksamhet eftersom ett ökat fokus kan läggas på att förbättra system och kompetensutveckla personalen än vad som ofta är fallet i organisationer som har en annan kärnverksamhet.¹⁵

¹⁴ ESV 2007:33

¹⁵ Jfr ESV 2007:33, s. 7 och 32.

Resurser till specialiserade stödtjänster frigörs

Kostnadseffektivitet och höjd kvalitet kan uppnås också för andra stödtjänster än grundläggande ekonomi- och personaladministration om dessa koncentreras. Detta gäller bl.a. stödtjänster av specialistkaraktär som juridiskt stöd för att t.ex. hantera frågor som rör upphovsrättslagstiftningen och upphandling, samt stöd inom det personaladministrativa området så som rekrytering, kompetensutveckling, rehabilitering, arbetsmiljöarbete och personalsociala frågor. Små organisationer saknar ofta specialkompetens av detta slag. Genom de vinster som koncentrationen av den grundläggande administrativa verksamheten genererar frigörs resurser som kan finansiera sådan expertis om kostnaderna delas med andra som har motsvarande behov.

Stordrift ger bättre avtal

Ytterligare en fördel med att koncentrera verksamhet är att de administrativa centra som bildas kommer att utgöra större kunder i förhållande till om respektive organisation skulle ha köpt varor och tjänster enskilt. Att vara en stor kund ger ökade möjligheter att pressa priserna i samband med exempelvis upphandlingar av IT. Många avtal om tjänster inom IT - området är utformade på ett sådant sätt att de består av en fast och en rörlig del, som oftast bestäms av verksamhetsvolymen. Denna konstruktion av avtalen missgynnar således små kunder och gynnar stora eftersom stora kunder i allmänhet förbrukar större volymer.

Minskad sårbarhet och ökad professionalisering

Erfarenheter visar vidare att verksamheten i små organisationer ofta är sårbar eftersom endast några få personer behärskar de olika administrativa rutinerna som krävs för att organisationen skall fungera. Vid semestrar, sjukdom och annan frånvaro får detta därför stora konsekvenser för organisationen. Större organisationer har i allmänhet bättre förutsättningar att organisera sig på ett sätt som minskar denna typ av sårbarhet. Fler personer som arbetar med liknande uppgifter medför även större möjligheter till ett professionellt utbyte och på sikt mer kvalificerade medarbetare.

Farhågor om förlorad kontroll

Att koncentrera verksamheter uppfattas inte alltid som något positivt. En invändning mot att koncentrera verksamheter är att det kan finnas en risk för att den organisation, t.ex. en myndighet, som ska betjänas med stödtjänsterna förlorar möjligheten till inflytande och kontroll över stödverksamheten, i den mån den förläggs till nya centra utanför myndigheten. I projektet kommer Museikoordinatorn att undersöka vilka ytterligare nackdelar som kan finnas med att koncentrera verksamhet och vilka åtgärder, exempelvis avseende styrning och organisation, som kan vidtas för att undvika att koncentrationen får negativa konsekvenser.

Behov av underlag för ställningstaganden

Mot den bakgrund som tecknas ovan har utredningen i samarbete med Ekonomistyrningsverket (ESV) inlett ett projekt som syftar till att kartlägga och analysera omfattningen och kostnaderna för grundläggande administration samt förekomsten och behovet av stödtjänster av specialistkaraktär.¹⁶ (Se vidare en närmare beskrivningen av projektet i bilaga 4.) I den mån kartläggningen ger grund för detta kommer även utredningen att skissera scenarion på hur en ökad samordning av de aktuella områdena skulle kunna åstadkommas.

Fastighetsförvaltning

Statens fastighetsverk (SFV) ansvarar sedan början av 1990-talet för bl.a. förvaltningen av statliga fastigheter som hör till det nationella kulturarvet. Bland dessa fastigheter återfinns bl.a. de statliga centralmuseernas byggnader, med undantag för sådana stiftelsemuseer som själva äger och förvaltar sina fastigheter.

I enlighet med sitt uppdrag ska Statens fastighetsverk förvalta statens fastigheter så att deras värde bibehålls och om möjligt ökar. Kultur- och miljövärden i verkets fastighetsbestånd ska brukas, bevaras, förädlas och levandegöras.

Frågan om hyressättningen och kompensationen för höjda hyror för centralmuseerna har diskuterats och debatterats det senaste

¹⁶ ESV 2007:33 s. 22.

decenniet. År 2001 genomförde Riksdagens revisorer en granskning¹⁷ av hyressättning och förvaltning av statens ändamålsfastigheter¹⁸. Granskningen resulterade i en skrivelse till riksdagen¹⁹ vilken föranledde riksdagen att göra ett tillkännagivande till regeringen med uppmaningen att tillsätta en utredning i syfte att få till stånd en hållbar och för alla intressenter acceptabel lösning på frågorna om hyres-sättningsprinciper för statens ändamålsfastigheter²⁰. Hösten 2002 tillsatte regeringen en utredning, *Ändamålsfastighetskommittén*²¹. Utredningen lämnade sitt slutbetänkande våren 2004²².

Riksdagen har vid två senare tillfällen²³ gjort tillkännagivanden till regeringen med anledning av kulturinstitutionernas hyror. Med anledning av dessa har regeringen vidtagit flera åtgärder. I den ekonomiska vårpropositionen för 2006 föreslog regeringen att anslaget för centrala museer skulle ökas med 4 000 000 kr. Med anledning av riksdagens synpunkter lämnar regeringen numera också en beskrivning av hur omräkningen av myndigheternas anslag för priser och löner (PLO-omräkning) går till.²⁴ I syfte att bl.a. öka förutsättningarna för kulturinstitutioner som exempelvis museer att uppträda som jämbördiga motparter i hyresförhandlingar med Statens fastighetsverk har regeringen ändrat reglerna i flera förordningar²⁵. Som ett resultat av förändringen av reglerna, som träder i kraft den 1 november 2007, kommer myndigheter genom Ekonomistyrningsverket (ESV) dels att erbjudas visst stöd i lokalförsörjningsfrågor, dels att få bättre underlag om hyresnivåer och hyreskostnader inom den statliga sektorn. Det ökade stödet till myndigheterna innebär enligt regeringen att de kommer att stärkas i sin roll som hyresgäster. Samtidigt kommer regeringen att lö-

¹⁷ Riksdagens revisorer, Rapport 2001/02:2.

¹⁸ Enligt *Ändamålsfastighetskommittén* bör begreppet ändamålsbyggnad användas istället för ändamålsfastighet, eftersom det inte är markens egenskaper, utan byggnadens som är av intresse. Kommittén definierar begreppet ändamålsbyggnad på följande sätt:

Hyresgästen har en stark anknytning till byggnaden och har kommit att förknippas med byggnaden och därför saknar rådighet över sin lokalförsörjning. En ändamålsbyggnad omfattar även sådana byggnader där byggnadens egenskaper är av sådant slag att den inte utan omfattande ombyggnad kan användas för något annat ändamål. SOU 2004:28, s. 14-15.

¹⁹ 2001/02:RR12.

²⁰ Bet. 2001/02:FiU14, rskr. 2001/02:165.

²¹ Dir. 2002:116.

²² SOU 2004:28 *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*.

²³ Bet. 2004/05:KrU1, rskr 2004/05:99 och bet. 2005/06:KrU1, rskr 2005/06:84-88.

²⁴ Prop. 2007/08:1, vol 1, s. 205.

²⁵ Förordningen (1993:528) om statliga myndigheters lokalförsörjning, Förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag samt Förordningen (2003:884) med instruktion för Ekonomistyrningsverket.

pande erhålla mer fyllig information från ESV om hur statens kostnader för lokaler utvecklas över tiden och orsakerna till detta.²⁶

Regeringen bedömer vidare att de principer som i dag ligger till grund för hyressättningen i allt väsentligt bidrar till ökad effektivitet i fastighetsförvaltningen och myndigheternas lokalförsörjning. Mot denna bakgrund har regeringen för närvarande inte för avsikt att förändra de grundläggande principerna för hyressättningen för statliga myndigheter. I de fall justeringar krävs finns det enligt regeringen utrymme för detta inom befintligt system, t.ex. för de fem kulturinstitutioner som, i enlighet med regeringens beslut, sedan några år tillbaka har kostnadsliknande²⁷ hyra.²⁸

Museikoordinatorn kommer att söka kartlägga och belysa de svårigheter beträffande de tillämpade hyresmodellerna som museer kan uppfatta kvarstår efter de åtgärder regeringen vidtagit. Kartläggningen kommer även att innehålla en analys av förhållandet mellan centralmuseernas hyres- och verksamhetskostnader.

Berörda museer, Centralmuseernas samarbetsråd (CMS), Statens fastighetsverk (SFV), Ekonomistyrningsverket (ESV), Finansdepartementets och Kulturdepartementets tjänstemän kommer att utgöra viktiga diskussionsparter i utredningens arbete.

Marknadsföring/säljplattform/ museerna som del av en större helhet

Uppfattningarna inom centralmuseikretsen om behov och nytta av samverkan inom marknadsföringsområdet är mycket delade. För många ses marknadsföringen som en strikt institutionsrelaterad uppgift med undermeningen ”vi konkurrerar med varandra”. Andra ser snarare museerna som en grupp att ställa i relation till konkurrensen på en bredare marknad inom nöjes- och fritidsutbudet.

Till den senare skaran hör Skansen och Statens maritima muser som är i färd med att etablera ett utvecklingsprojekt av win-win karaktär. Projektet rör primärt upphandling av utvärdering och förslag till gemensam marknadsföring för Vasamuseet och Skansen.

²⁶ Prop. 2007/08:1, vol 1, s. 205.

²⁷ Kostnadsliknande hyra innebär att den hyra SFV tar ut ska motsvara fastighetsägarens (statens) kostnader för underhåll, drift samt för kapital (dv.s. kostnader för ränta, avskrivningar och krav på avkastning). För närvarande har fem institutioner kostnadshyra: Kungliga Operan, Kungliga dramatiska teatern, Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet och Historiska museet. Se vidare *Hyressättning av vissa ändamålsfastigheter*. SOU 2004:28, s. 16.

²⁸ Prop. 2007/08:1, UO 2, s. 65f.

De båda museerna hoppas kunna dra nytta av både sin fysiska närhet och olikheterna i verksamhet, målgrupper och publiksäsong. Men ambitionen är också att bredare analysera samarbetsfördelar vad beträffar information och marknadsföring, samt att inte minst söka finna konkreta och kreativa förslag till ”nytänk” som leder till stärkta varumärken och tillflöde av nya målgrupper.

Med likartade ambitioner finns också inom Stockholmskretsen av museer ett embryo till vidare plattformstänkande där Armémuseum, Statens historiska museer och Statens maritima museer bildat en arbetsgrupp för att bereda frågan vidare.

Inom Världskulturmuseet pågår översyner med inriktning mot en högre grad av gemensamma funktioner för samtliga fyra ingående museer.

Museikoordinatorn avser att följa vidareutvecklingen av dessa initiativ i samverkan med de nämnda museerna i syfte att ta till vara de erfarenheter som görs med siktet inställt på en vidgad krets av aktörer. Inte minst är siktet på ”nytänk” något som ska ges prioritet.

Forskningsfrågornas särställning i beredningshänseende

Ett för museerna väsentligt område som måste hanteras med förtur och inte kan följa tidplanen för Museikoordinatorns uppdrag är forskningsfrågorna. Eftersom framtagande av strategier och underlag inom detta område har en kortare tidshorisont med en planerad forskningsproposition redan under våren 2008 kommer Kulturdepartementet att ha behov av underlag i ett tidigare skede än vad som framgår av utredningarnas direktiv.

Forskningen har varit en central och omdiskuterad fråga i flera decennier. Det kan hävdas att behoven är lika stora i dag som på 1960-talet, men samhället har förändrats så mycket att det ändå inte är detsamma som efterfrågas.

Kring 1970 ansågs det t. ex. självklart att sektorns behov av forskning borde lösas på de centrala museerna.²⁹ I Museerna (SOU 1974:5) framhölls som ett huvudproblem att museernas anställda fått alltmer begränsat utrymme för forskning inom sina tjänster. Som utredningen såg det måste det vetenskapliga arbetet i fortsättningen läggas över på tjänstemän med renodlade dokumentations- och forskaruppgifter.³⁰

²⁹ SOU 1973:5, 20ff.

³⁰ SOU 1973:5, s. 239.

I Kulturrådets Museiförslag (1986:3) framfördes ånyo tanken att det borde inrättas forskartjänster vid vissa centrala museer. Sådana tjänster sågs som en förutsättning för att museerna skulle kunna ägna sig åt grundläggande inomvetenskapligt relevant forskning men Kulturrådet lade inga förslag på forskningsområdet utan hänsköt frågan till vidare analys och diskussion. För övrigt fastslogs att de centrala museerna hade ansvar för att bedriva eget utvecklingsarbete samt borde främja den akademiska forskningen genom att tillgängliggöra sitt material, redovisa sina forskningsbehov och sprida forskningsinformation till omvärlden.³¹

Som ett konkret led i stärkandet av forskarkompetensen på museerna startade 2002 en forskarskola på Nordiska museet som ett femårigt projekt med stöd av Riksbankens jubileumsfond och Kungliga Vitterhetsakademien. Detta som ett svar på en forskningsrelaterad fråga som engagerat flera centrala aktörer i sektorn, nämligen bristen på disputerade forskare i museerna.

Ett kompletterande initiativ har därefter tagits av Riksbankens Jubileumsfond som fr.o.m. 2007 inrättat en ny stödform riktad mot nydisputerade akademiker för post-dok-tjänster på bl. a. museer.

Eftersom forskningsfrågorna rör både museerna och kultursektorn som helhet, såsom delar av det humanistiska forskningsfältet, är gemensam beredning med den Kulturpolitiska utredningen en förutsättning.

Kulturdepartementet gav i juni 2007 de centrala museerna i uppdrag att formulera kunskapsstrategier för perioden 2009-2012. Särskild vikt läggs i uppdraget vid internationella perspektiv, utvecklingsbehov och samverkan med universitet och andra externa aktörer.

Museikoordinatorn har därför som första steg tagit initiativ till en work-shop för centralmuseerna kring detta regeringsuppdrag – ett möte där också Kulturutredningens sekretariat liksom Kulturdepartementets forskningshandläggare inbjudits att delta.

Väsentliga inspel i den fortsatta beredningen är självfallet utvärdering av den riksbanksfinansierade forskarskolan vid Nordiska museet liksom de förslag till vidareutveckling som diskuteras bland dess initiativtagare.

Likaså bör i sammanhanget föras in erfarenheterna av initiativet Museion i Göteborg, liksom uppföljande diskussioner relaterade till den internationella konferens på temat Research and Museums

³¹ Museiförslag, 1986 s. 13.

som med stöd av Riksbankens jubileumsfond arrangerades av Vitterhetsakademien, Vetenskapsakademien, Nationalmuseum och Nobelmuseet i maj 2007.

En ambition och prioritering i höstens arbete kommer följaktligen att vara insatser som har potential att ge museifrågorna tyngd i det underlag som tas fram inför forskningspropositionen.

Ambition för slutresultat februari 2009

Inom ramen för Kulturutredningens arbete tas underlag fram för beslut i nedanstående sektorsövergripande frågor. Ställningstaganden och förslag rörande museerna kommer därför att utarbetas och presenteras som en del av deras rapport redan i december 2008. Frågor som då kommer att tas upp rör:

- mål
- roll- och ansvarsfördelning
- organisation/ förvaltningsmodell
- resursbehov

Inom den snävare ramen för museerna specifikt är Museikoordinatorns ambition att i slutrapporten 15 februari 2009 ha tagit fram och förankrat:

- en pilotprocess för framtagande av en gemensam plattform där information om kulturmiljö, musei-, arkiv- och biblioteks-samlingar skall vara tillgänglig via en gemensam sökmotor
- en policy och riktlinjer för föremålsarkiv inklusive ett antal pilotstudier
- en policy och riktlinjer för depositioner och lån
- en etablerad bas för informationsutbyte i internationella frågor och EU-stödsarbete
- en etablerad bas för fortbildningsfrågor

- ett pilotprojekt kring samordnad och utvecklad marknadsföring
- underlag för beslut rörande ev. samordning av ekonomistyrning och stödfunktioner
- en genomlysning av den konflikt som synes råda rörande fastighetsförvaltning och hyresfrågor
- underlag för eventuella ytterligare samordningsområden som kan komma upp i Kulturutredningens arbete

Arbetsprocess fram till 2009

Det fortsatta arbetet under hösten 2007 kommer att koncentreras på att utarbeta och i omvärlden förankra arbetsplaner för de projekt vi avser att driva. Därvid ska också etableras de redan nu i samtal med berörda museer skisserade arbets- och referensgrupperna.

Arbetet kommer att omfatta såväl rena utredningsarbeten som verksamhetsbaserade seminarier och work-shops samt diskussioner och erfarenhetsutbyte med företrädare på lednings- och styrelsenivå i inriktnings- och strukturfrågor.

Samarbetet med Kulturutredningen kommer att vara av avgörande betydelse. En samlokalisering av våra sekretariat som ytterst angelägen för ett användbart resultat i båda uppdragen.

För de arbets- och referensgrupper som är förutsedda har inledande kontakter tagits i syfte att få så bred sammansättning som möjligt och hittills tillfrågade institutioner har ställt sig positiva till medverkan

För att ge koordinatorsuppdraget extra tyngd och museicheferna stöd i deras prioriteringar kan ett generellt regleringsbrevsuppdrag om behovet av medverkan från berörda institutioner i utredningarnas arbete vara en fråga att överväga.

Referenser

- Betänkande 2001/02:FiU14
Betänkande 2004/05:KrU1
Betänkande 2005/06:KrU1
Direktiv 2002:116.
Direktiv Ku 2007:99
Ekonomistyrningsverket 2005:3. *Nyckeltal för OH-kostnader. Vad är en rimlig kostnad för myndigheternas styrning, samordning och administration?*
Ekonomistyrningsverket 2007:33. *Gemensamma lösningar för effektivare administration. Rapport till regeringen.*
Förordningen med instruktion för Ekonomistyrningsverket (2003:884)
Förordningen om statliga myndigheters lokalförsörjning (1993:528)
Förordningen om stöd till vissa icke-statliga kulturlokaler (1990:573)
Förordningen om årsredovisning och budgetunderlag (2000:605)
Kulturrådet 1980:2 *Vårda! Bevara! Museerna och föremålsvården*
Kulturrådet 1981:3 *Vem ska rädda bilden?*
Kulturrådet 1986:3 *Museiförslag, kulturrådets överväganden och förslag angående de centrala museernas uppgifter och ansvar för landets museiväsende*
Kulturrådet 2006:4 *Kulturen i siffror - Museer och konstballar 2005*
Kulturrådet 2007:6 *Access - Delutvärdering av sysselsättningsåtgärder inom kulturområdet*
Proposition 1986/87:97
Proposition 2006/07:1

Proposition 2007/08:1

Riksdagens revisorer. Rapport 2001/02:2. *Statens ändamålsfastigheter – hyressättning och förvaltning.*

Riksdagsskrivelse 2001/02:165

Riksdagsskrivelse 2004/05:99

Riksdagsskrivelse 2005/06:84-88

SOU 1973:5 *Museerna, slutbetänkande av 1965 års musei- och utställningsakkunniga*

SOU 1994:51 *Minne och bildning - Museernas uppdrag och organisation*

SOU 2004:28 *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*

SOU 2006:68 *Klenoder i tiden - En utredning om samlingar kring scen och musik*

Museer med statliga anslag / bidrag

Museer med direkt verksamhetsstöd från Kulturdepartementet

De statliga museimyndigheterna har stöd från Kulturdepartementet på anslag 28:27. År 2007 uppgår anslaget enligt regleringsbrev till 838 556'.

- Arkitekturmuseet
- Livrustkammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet
- Moderna museet
- Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde
- Naturhistoriska riksmuseet
- Statens försvarshistoriska museer - Armémuseum och Flygvapenmuseum
- Statens historiska museer - Historiska museet och Kungliga myntkabinettet med Tumba bruksmuseum
- Statens maritima museer - Marinmuseum, Sjöhistoriska museet och Vasamuseet
- Statens museer för världskultur - Etnografiska museet, Medelhavsmuseet, Världskulturmuseet & Östasiatiska museet
- Statens musiksamlingar - Musikmuseet, samt Statens musikbibliotek och Svenskt Visarkiv

Fyra stiftelser får stöd på anslag 28:28, år 2007 totalt 217 615' som betalas ut via Kammarkollegiet.

- Arbetets museum
- Nordiska museet med Julita gård
- Skansen
- Tekniska museet

Vissa museer får direkt stöd från Kulturdepartementet enligt årliga regeringsbeslut på anslag 28:30. Anslaget uppgår enligt 2007 års regleringsbrev till 54 323' och betalas ut via Kammarkollegiet.

- Bildmuseet i Umeå
- Dansmuseet
- Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna
- Föreningen Svensk Form
- Judiska museet
- Millesgården
- Nobelmuseet
- Röhsska museet
- Stiftelsen Rooseum
- Strindbergsmuseet
- Sveriges Teatermuseum/Drottningholms teatermuseum
- Thielska galleriet, stiftelse
- Zornsamlingarna

Regionala museer med indirekt verksamhetsstöd via Kulturrådet

Regionala museer får statsbidrag via Kulturrådet på anslag 28:29. Stödet uppgår 2007 till 144 728'. Bidragsberättigade museer i Skåne får enligt särskild överenskommelse sitt stöd om 9 539' (på samma anslag) via Riksantikvarieämbetet.

- Blekinge museum
- Dalarnas museum
- Göteborgs museer
- Hallands läns museer
- Halmstad och Varberg
- Jämtlands läns museum
- Jönköpings läns museum
- Kalmar konstmuseum
- Kalmar läns museum
- Kulturen i Lund
- Läns museet Gävleborg
- Läns museet på Gotland
- Läns museet Västernorrland
- Malmö museer
- Nordiska Akvarellmuseet
- Norrbottens museum
- Regionmuseet i Skåne
- Smålands museum i Växjö
- Stockholms läns museum
- Stockholms stadsmuseum
- Sörmlands museum
- Upplandsmuseet
- Värmlands museum
- Västarrvet - Bohusläns museum, Naturhistoriska museet i Göteborg, Regionmuseum Västra Götaland och Västergötlands museum
- Västerbottens museum
- Västmanlands läns museum
- Örebro läns museum
- Östergötlands läns museum

Museer med statligt stöd från andra källor än Kulturdepartementet

Övriga statligt finansierade museer är framför allt universitetsmuseer som i huvudsak finansieras inom Utbildningsdepartementets anslag, samt verksmuseer och motsvarande som får stöd via sina respektive moderorganisationer.

Universitetsmuseer:

- Bildmuseet i Umeå
- Biologiska museerna, Lund
- Evolutionsmuseet, Uppsala
- Linnéminnen i Uppsala
- Lunds universitets antikmuseum
- Lunds universitets historiska museum (LUHM)
- Museum Gustavianum, Uppsala
- Skissernas museum, Lund

Verksmuseer och motsvarande:

- Äjtte, svenskt fjäll- och samemuseum
- Gripsholms slott
- Gustav III:s Antikmuseum
- Karlsborgs fästningsmuseum
- Kungliga Husgerådskammaren
- Museum Tre kronor
- Polismuseet
- Postmuseet
- Riksidrottsmuseet
- Skattkammaren på Kungliga slottet
- Sveriges Fängelsemuseum
- Sveriges Järnvägsmuseum
- Tullmuseum
- Vaxholms fästningsmuseum
- Vägverkets museum, Pylonen

Projekt om verksamhetsstöd inom kultursektorn

Projektets mål och genomförande

Mot den bakgrund som tecknas i lägesrapporten kommer musei-koordinatören att genomföra ett projekt där förutsättningarna för att koncentrera stödfunktioner för i första hand centralmuseerna, men även kulturmyndigheterna i stort att undersökas.

Den effekt som projektet har som mål att åstadkomma är att på grundval av en kartläggning av stödverksamheten vid de statliga kulturinstitutionerna, med fokus på centralmuseerna, utforma ett förslag på hur en koncentration av den administrativa verksamheten skulle kunna se ut. Målet är att sänka kostnaderna för bas-administrationen med minst 25 procent samtidigt som kvaliteten på det utförda arbetet är oförändrad eller förbättras. Ytterligare ett mål är att en del av dessa resurser ska kunna användas till gemensamma stödtjänster av specialistkaraktär i syfte att höja kvaliteten i de berörda institutionernas verksamhet, genom att de får tillgång till kompetens som de inte haft tidigare.

Projektet kommer att genomföras i två steg:

1. I ett första steg kommer projektet att kartlägga kostnader och antalet medarbetare för stödfunktionerna i ett antal statliga kulturinstitutioner. Även om kartläggningens fokus kommer att ligga på centralmuseerna omfattar den även andra kulturmyndigheter. Syftet med detta är att åstadkomma ett referensmaterial som kan användas för bredare jämförelser.

Kartläggningen kommer dels att omfatta kostnaderna för de administrativa bastjänster som kan standardiseras, t.ex. löne- och faktur-

rahantering, dels förekomsten och behovet av administrativ specialkompetens, t.ex. i form juridiskt stöd för att t.ex. hantera frågor som rör upphovsrättslagstiftningen och upphandling, samt stöd inom det personaladministrativa området så som rekrytering, kompetensutveckling, rehabilitering, arbetsmiljöarbete och personalsociala frågor.

2. I den mån kartläggningen visar att det finns en möjlighet att optimera kostnader och kvaliteten i stödfunktionerna på ett bättre sätt än vad som görs idag, kommer projektet att i ett andra steg diskutera olika scenarion för hur en koncentration av den aktuella verksamheten inom den statliga kultursektorn skulle kunna utformas.

Berörda arbetsområden

De funktioner som i första hand omfattas av projektet är

- Ekonomiadministration- löpande registreringar och utvecklingsinriktat arbete avseende styrning m.m.
- Personalfunktionen- löpande löne- och personaladministration och personalstrategiskt arbete såsom rekrytering, kompetensutveckling, systematiskt arbetsmiljöarbete, organisationsutveckling samt personalsocialt arbete.
- Allmänt juridiskt stöd inklusive upphandling
- Inköp- löpande inköp av exempelvis kontorsmaterial
- Telefoni och IT- växeljänster och driftssupport
- Information- publikationsservice, webb m.m.
- Vaktmästeri- lokalunderhåll och övrig intern service
- Registratur och arkivering

Tidplan och organisation

Projektarbetet inleds vid månadsskiftet oktober/november 2007 och beräknas avslutas i mitten av april 2008.

Projektet är ett samarbete mellan Museikoordinatören och Ekonomistyrningsverket (ESV). ESV redogör för det planerade samarbetet med Museikoordinatören i sin rapport *Gemensamma lösningar för effektivare administration* (ESV 2007:33).³²

Resultatet av projektet kommer att rapporteras till Kulturutredningen.

³² ESV 2007:33, s. 22.

Statsanslag/bidrag till museerna 2006

Statsanslag/bidrag till museerna 2006 ³³ (Tusental kronor)			
	Huvudsakliga anslaget från Kulturdepartementets budget	Medel ur större anslag på Kulturdep:s budget (RAÄ:s besöksmål)	Finansiering från andra dep via myndigh/univ/bolag
Anslag 28:27 Summa 886 881		
Centrala museer: myndigheter³⁴	Statens historiska museer 79 477 Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde 93 171 Naturhistoriska riksmuseet 157 393 Statens museer för världskultur..... 142 225 Livrustkammaren o Skoklosters slott m Stiftelsen Hallwylska museet..... 43 550 Statens maritima museer 102 862 Arkitekturmuseum 41 717 Statens musiksamlingar 47 010 Statens försvarshistoriska museer 64 893 Moderna museet 114 583		
Anslag 28:28 Summa 227 135		
Centrala museer: Stiftelser³⁵	Nordiska museet..... 115 980 Skansen 56 113 Tekniska museet 41 015 Arbetets museum..... 14 027		
Anslag 28:29			
Bidrag till regionala museer	Summa 152 220		

³³ Uppgifterna för Polismuseet gäller beviljat anslag för 2007.

³⁴ Uppgifterna i tabellen är tagna ur respektive myndighets anslagsredovisning. Ramanslaget redovisas ofta tillsammans med eventuella anslag som anvisats myndigheten från andra delar av statsbudgeten än Kulturdepartementets. I den mån myndigheten fått sådana anslag är de dock ofta förhållandevis små.

³⁵ Uppgifterna i tabellen är tagna ur respektive stiftelses anslagsredovisning. Ramanslaget redovisas ofta tillsammans med anslag som anvisats stiftelsen från andra delar av statsbudgeten än Kulturdepartementets. I den mån stiftelsen fått sådana anslag är de dock ofta förhållandevis små.

Anslag 28:30			
Bidrag till vissa museer	Summa 54 662		
Anslag 28:32 Riksutställningar	46 027		
Anslag 28:33			
Forum för levande historia	40 061		
Universitets- och verksmuseer*		2 129	122 084
Summa	1 406 968	2129	122 084
Totalt			1 531 199

Källa: Myndigheternas/stiftelsernas årsredovisningar för 2006 med undantag för universitets- och verksmuseerna, samt anslag 28:29 och 28:30 där utfallet tagits ur prop. 2007/08:1. Uppgifter som gäller universitets- och verksmuseer har inhämtats från respektive institution.

* I sammanställningen av universitets- och verksmuseer ingår följande institutioner:

Ajtte svenskt fjäll- och samemuseum
Bildmuseet
Biologiska museerna Lund
Birkamuseet
Botaniska trädgården, Lunds universitet
Gamla Uppsala museum
Glimmingehus
Gripsholms slott
Gustav III:s Antikmuseum
Karlsborgs Fästningsmuseum
Kungl Husgeräds-kammaren med Bernadottebiblioteket
Linnéminnena & Botaniska trädgården i Uppsala
Lunds universitets antikmuseum
Lunds universitets historiska museum (LUHM)
Lunds universitetsmuseum
Museum Gustavianum, Uppsala
Museum Tre kronor
Polismuseet (uppgift för 2007)
Postmuseum
Riksidrottsmuseet
Skattkammaren på Kungl slottet
Skissernas museum, Lund
Sveriges Fängelsemuseum
Sveriges Järnvägsmuseum, Gävle/Ängelholm
Tullmuseum
Vaxholms Fästnings Museum

Policy och rekommendationer för webbpublicering av fotografi

Museernas material har samlats in och bevarats för att användas. Samlingarna har en enorm potential för bland annat forskning, utställningsproduktion och lärande. Många är intresserade av de föremål, konstverk och andra bilder som museerna förvaltar. För att materialet ska komma till glädje och nytta bör det bli mer tillgängligt. Ett centralt steg i detta arbete är att göra det lättare för dem som letar att hitta det de söker.

Museikoordinatorns strävan är att så mycket som möjligt av museernas material ska vara tillgängligt för så många som möjligt. I projektet K-samsök, finns nu en webbservice som kan förmedla information och data mellan museer och andra användare. För att den ska fungera optimalt krävs en öppen hållning hos informationsägarna och en tydlig prioritering av den publika tillgängligheten.

Som stöd i arbetet har Museikoordinatorn här sammanställt rekommendationer rörande de begränsningar som följer av svensk lagstiftning om personuppgifter och upphovsrätt.

Varför finns det en personuppgiftslag?

Avsikten med personuppgiftslagen (PUL) är att skydda nu levande personer mot kränkande sammanställning och publicering av uppgifter om dem. Särskilt riktar lagen in sig mot de fall då uppgifterna kan uppfattas som förtal, förolämpning, förföljelse eller skandalisering. Lagen gäller oavsett vem som samlat informationen och i synnerhet för data av personlig eller privat karaktär.

Lagen stadgar att man får behandla personuppgifter utan de registrerades samtycke bl.a. om det krävs för att en arbetsuppgift av allmänt intresse ska kunna genomföras, och i det fall den person-

uppgiftsansvariges intresse efter en avvägning bedöms väga tyngre än de registrerade personernas.

- Lagen avser med personuppgifter all slags information som direkt eller indirekt kan knytas till en nu levande individ. PUL gäller alla typer av material, även fotografier kan vara personuppgifter. Centrala begrepp i PUL är harmlösa respektive kränkande uppgifter och ostrukturerad respektive strukturerad information. Kategorierna kan tolkas såhär:
- Harmlösa uppgifter är sådan information som den registrerade typiskt sett inte upplever som kränkande. Sådana uppgifter får normalt publiceras utan samtycke, även om kränkning inte kan bedömas schablonmässigt. Det som uppfattas som oproblemiskt av en person kan vara kränkande för en annan.
- Kränkande uppgifter kan röra sådant som etnisk tillhörighet, religiös och politisk övertygelse, medlemskap i fackförening eller uppgifter om hälsa och sexualitet. Sådana uppgifter får normalt *inte* publiceras utan den registrerades samtycke. En bedömning måste dock göras i varje enskilt fall och då väga in i vilket sammanhang uppgifterna förekommer, för vilket syfte de behandlas och vilken spridning de får.
- Ostrukturerad information betecknar personuppgifter i t.ex. löptext, ljud och bild. Den omfattas av undantagen i den reviderade PUL (2007-01-01) och kräver därför inte samtycke från berörda personer.
- Strukturerad information avser data som ordnats i register eller på annat sätt så att man enkelt kan sammanställa olika uppgifter, till exempel namn med personnummer och bostadsadress.

Museikoordinatorns uppfattning är att större delen av de personuppgifter museerna förvaltar är i lagens mening både harmlösa och ostrukturerade. Merparten av materialet bör alltså utan problem kunna tillgängliggöras via webben.

Museikoordinatorn rekommenderar den svenska museisektorn att vid webb-publicering av personuppgifter beakta följande:

1. När det gäller föremålsupplysningar kan museerna utgå ifrån att de typiskt sett inte är kränkande. Den som sålt, skänkt eller testamenterat material till ett museum kan i normalfallet förut-sättas vara stolt över det. Därmed finns inga hinder för att offentliggöra namn och andra relevanta uppgifter om föremå-lens proveniens, åtminstone rörande det äldre materialet.
2. Historiska och dokumenterande fotografier som ett museum lägger ut på webben betraktas enligt PUL som ostrukturerad information. Någon regel om krav på samtycke finns inte vid behandling av personuppgifter av sådant material, men tänk ändå på att vara försiktig med känsliga uppgifter.
3. PUL ger ett visst skydd för personerna som avbildas på ett foto-grafi, *om de är igenkännliga*. Fotografier på icke namngivna små barn från 1950-talet är t.ex. normalt inte skyddade enligt PUL.
4. Uppgifter om avlidna personer saknar normalt skydd enligt PUL. Allt material som är äldre än 100 år bör, med stöd av fallet Anbytarforum (se nedan), kunna publiceras fritt. Även något yngre material faller utanför PUL:s tillämpning, om det t.ex. rör bilder av vid fotograferingen äldre människor.
5. PUL gäller oavsett eventuell internetpublicering. Reglerna i PUL är giltiga även för ett museums eget intranät, databaser och andra interna register.

Det finns få exempel på utdömda straff för brott mot PUL. Enligt Datainspektionen rör de domar som ändå fallit grova övertramp som lika gärna kunde ha fällts som förtal, olaga hot eller hets mot folkgrupp. Det omtalade fallet Anbytarforum ledde t.ex. inte till straff eller skadestånd för Sveriges Släktforskarförbund.

Fallet Anbytarforum

För några år sedan fick Datainspektionen in en anmälan mot det diskussionsforum på nätet som drivs av Sveriges Släktforskarförbund. På Anbytarforum diskuterar släktforskare sina fynd, ställer frågor och bidrar med upplysningar som struktureras under rubriker som urmakare och sappörbataljon, Ljusdal och Polen. Materialet är mycket omfattande och har hundratals trådar (ett slumpvis valt dygn 2008-06-23 inkommer 222 poster på 85 olika sidor). Några privatpersoner ansåg att forumet var kränkande och rasistiskt och Datainspektionen prövade ärendet under hösten 2005.

Datainspektionens granskning av forumet ledde till kritik på tre (3) punkter. De gällde bl.a. rubrikerna Brott och straff/Historiska brottslingar, Etniska grupper/Särskilda forskningsområden och Kändisars härkomst/ Kända personers härkomst. Släktforskarförbundet fick inget gehör för idén att webbplatsen borde omfattas av lagens undantag för journalistiska ändamål. I stället fick förbundet lova att anpassa sin policy till PUL framför allt genom en förtydligad generalklausul med skärpt hundraårsgräns.

I dag publiceras uppgifter om brott bara om de begåtts för mer än hundra år sedan, uppgifter om (nu levande) kända personer bara om de själva på ett tydligt sätt offentliggjort dem, och uppgifter om t.ex. romska och judiska släkter bara om de saknar anknytning till nu levande personer.

Anbytarforums överträdelse ledde alltså inte till bestraffning eller skadestånd. Släktforskarförbundet fick en sträng tillsägelse och rättade sig efter den.

Den risk en institution eventuellt tar genom att publicera personuppgifter måste vägas mot de positiva möjligheter som öppnas. Akademiska forskare och lokalhistoriker hittar källmaterial, släktforskare hittar anor, museets webbplats blir mer intressant och får fler besök, materialet blir mer använt och fler uppfattar museet som en viktig kunskapskälla i samtiden.

För säkerhets skull bör museet notera att:

- Lagens skrivningar om indirekt koppling till nu levande personer gör det potentiellt mer känsligt att publicera uppgifter om personer med ovanliga namn. Museerna bör här uppmärksamma

möjligheten att blockera vissa sökord, i synnerhet om det kommer in synpunkter rörande ovanliga namn.

- Det är viktigt att beakta folks reaktioner. Museet bör ha god beredskap för att med kort varsel rätta eventuellt missvisande och felaktiga uppgifter eller helt avlägsna text/bilder om det skulle komma in klagomål från berörda personer.
- Samtida material ställer högre krav än historiskt. Museet bör säkra samtycke till publicering från t.ex. informanter i samtidsdokumenterande projekt. Även i samband med nyförvärv av föremål och annat material bör museet säkra tillstånd till eventuell framtida bild/namnpublicering.

Varför finns det en upphovsrättslagstiftning?

Avsikten med upphovsrättslagen är att erbjuda ett tydligt regelverk och på det viset fungera som ett stöd för nyskapande av konst och kultur. Lagen ska säkra att upphovsmän, som till exempel konstnärer och fotografer, har kontroll över sina verk och får ersättning för nedlagt arbete.

Upphovsrätten skyddar formen – upphovsmannens personliga sätt att uttrycka något – men inte motiv, fakta eller idéer i innehållet. Lagen om upphovsrätt skyddar många olika slag av litterära och konstnärliga verk. Här diskuteras endast området fotografi.

Upphovsrättslagen gör skillnad på fotografiskt verk och fotografisk bild. Lagen hanterar dels ideell och dels ekonomisk rätt. Kategorierna kan definieras såhär:

- Fotografiskt verk avser fotografi som kan sägas ha verkshöjd.
- Fotografisk bild avser alla andra fotografier.
- Den ideella rätten är icke förhandlingsbar och kan inte överlåtas. Den står för upphovsmannens rätt till namngivning samt skydd mot kränkande användning eller ändring (t.ex. beskärning, retuschering eller kolorering) av ett fotografi.
- Den ekonomiska rätten utgår från upphovsmannens ensamrätt till verket. Ersättningsrätt följer om upphovsmannen väljer att upplåta sin förfoganderätt över verket till någon annan. Rättighetshavare kan i sådant fall vara en beställare eller någon annan som genom köp, gåva, arv eller testamente övertagit rättigheterna

från upphovsmannen. De kommersiella villkoren är alltid en förhandlingsfråga mellan upphovsman eller annan rättighetshavaren och den som vill använda fotografiet.

Museikoordinatören rekommenderar den svenska museisektorn att vid webbpublicering av fotografi beakta följande:

1. Upphovsmannens namn ska *alltid* uppges i samband med publicering.
2. Det finns helt fritt material. Alla fotografiska bilder, det vill säga fotografier som inte har verkshöjd, som framställts före den 1 januari 1969 är enligt lagen fria att använda.
3. Fotografiska verk är enligt lagen skyddade 70 år, räknat från året efter upphovsmannens dödsår. Det betyder, just nu, att verk som framställts av en fotograf som avled 1938 (eller tidigare) är helt fria att använda.
4. Fotografiska bilder som framställts efter den 1 januari 1969 är enligt lagen skyddade 50 år efter framställningsåret. Fotografiska bilder från 1969 blir alltså fria att använda år 2020.
5. För beställda fotografier som framställts före den 1 juli 1994 gäller fortfarande äldre regler innebärande att beställaren – kanske en tidning, en förening eller ett företag – om inget annat särskilt avtalats, äger de ursprungliga rättigheterna. I det fall den beställande organisationen lagts ned eller köpts upp bör ett museum inför publicering spåra processen för att kunna fastställa den nuvarande rättighetshavaren.
6. För fria fotografier, enligt ovan, finns inte längre någon ekonomisk upphovsrätt. Den som äger sådant material kan ta betalt av andra användare för tillhandahållande eller framtagning, men inte för upphovsrätten som är utslocknad.
7. Uppgifter om fotografer och dödsår kan sökas i Fotosekretariatets fotografregister. Ytterligare uppgifter om rättighetshavare kan sökas via bl.a. Svenska Fotografers Förbund (SFF), Bildkonst Upphovsrätt i Sverige (BUS), Skatteverket och Bolagsverket.

8. För ekonomisk ersättning till upphovsmannen råder alltid full avtalsfrihet. Ett museum kan i varje enskilt fall välja att sluta direkt överenskommelse med upphovsman eller annan rättighetshavare, alternativt vända sig till den organisation som eventuellt företräder upphovsmannen.
9. Material utan känd upphovsman kan publiceras under förutsättning att museet försökt identifiera fotografen, samt tydligt deklarerar sin ambition och avsikt att klarera rättigheter och ekonomisk ersättning om en rättighetshavare hör av sig. Om museet bedömer att det finns goda skäl att publicera materialet, gör så här:
 - Försök identifiera och hitta en upphovsman. Dokumentera processen. För vidare råd se Memorandum of Understanding on Diligent Search Guidelines for Orphan Works, ett dokument utarbetat inom ramen för Europeiska kommissionens projekt Europeana/edl (European Digital Library).
 - Om ni inte hittar upphovsmannen, lägg ut materialet ändå med texten "Fotograf: okänd" på varje bild.
 - Formulera en övergripande portalskrivning i stil med: Vi har gjort vad som står i vår makt för att hitta upphovsmännen till fotografierna på denna webbplats. Har du kompletterande upplysningar som kan göra det möjligt för oss att identifiera, namnge och eventuellt ersätta, fotografierna är vi tacksamma om du hör av dig till...
10. En bild av en bild kan "bära med sig" upphovsrättsskydd från originalet. Detta gäller dock bara om det är en ren återgivning av den ursprungliga bilden, t.ex. i form av ett reproduktionsfotografi. Bilder där andra verk, t.ex. offentlig konst, syns i bakgrunden men saknar central betydelse i motivet berörs inte av detta.
11. Upphovsrättslagen ställer inget generellt krav på samtycke från avbildade personer på ett fotografi. Särskilda regler gäller dock i två fall: dels beställda porträttbilder som inte får användas utan tillstånd från beställaren, dels användning i reklamsammanhang som inte är tillåten utan samtycke från personerna på bilden.

Det finns exempel på tvister kring upphovsrätsfrågor, men få prejudicerande domar att stödja sig på. Det vanliga är att parterna gör upp i godo. Formellt kan den som kränker upphovsrätten

dömas till böter eller fängelse i högst två år. Sådana straff är dock mycket ovanliga. Den som kränker den ekonomiska rätten ska där-
emot räkna med att få betala skälig ersättning för nyttjandet. Även
skadestånd kan förekomma, bl.a. vid kränkning av den ideella rätten.

Den risk en institution eventuellt tar genom att publicera foto-
grafier måste vägas mot de positiva möjligheter som öppnas. Det
finns ett mycket stort intresse för museernas bildmaterial i det
omkringliggande samhället. Finns det lättillgängligt på webben kan
det komma till nytta och glädje i många sammanhang. Om det görs
allmänt känt kan det efterfrågas av användare i både kommersiell
och ideell sektor. Det kan ge ökade intäkter. Material som varit
bortglömt kan få nytt liv och museet kan stärka sin roll som viktig
kunskapskälla i samtiden.

För säkerhets skull bör museet:

- Ha god beredskap att vid behov med kort varsel avlägsna bilder från webben och/eller betala retroaktiv ersättning till rättighets-
havare som hör av sig.
- Vid förvärv av fotografiska bilder om möjligt säkra fullständig och fri förfoganderätt över mottaget material. Se de förslag på avtal med mera som arbetats fram av Fotosekretariatet respektive Riksförbundet Sveriges museer (RSM). Vid förvärv av fotografiska verk, i synnerhet i större samlingar, kan det dock vara mer förmånligt att förhandla fram andra ekonomiska lösningar.
- Vid anställning eller arvodering av fotograf sluta tydliga avtal om förfoganderätten till inom tjänsten/uppdraget producerat material. Se de förslag på avtal med mera som arbetats fram av Fotosekretariatet respektive Riksförbundet Sveriges museer (RSM). Observera dock att den ideella rätten alltid kvarstår.

Vill du veta mera?

Behandling av personuppgifter, Information om personuppgiftslagen
(Regeringskansliet)

Ekdahl, Catharina, *Vad gäller vid användning av gamla fotografier?* i
Fotografisk tidskrift 4/2005

Får jag lov? Samtal om praktisk upphovsrätt (Riksutställningar,
Statens konstråd och Kulturrådet 2007)

Henriksson, Eva, *Fotografier hos arkiv, museer, institutioner m fl:*
finns det skydd enligt upphovsrättslagen? : vem är i så fall rät-
tighetsbavare? (Svenska Fotografers Förbund 1997)

Klang, Mathias *Copyright – Copyleft, en guide om upphovsrätt och*
licenser på nätet (Stiftelsen för Internetinfrastruktur 2008)

Lagen om namn och bild i reklam (1978:800)

Lagen om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk (1960:729)

Memorandum of Understanding on Diligent Search Guidelines for
Orphan Works (Europeiska kommissionen 2008)

Museer och upphovsrätt (Riksförbundet Sveriges museer 2006)

Personuppgifter och Internet (Datainspektionen 2008)

Personuppgiftslagen (1998:204)

Upphovsrätt, Information om rättsreglerna (Regeringskansliet)

Denna policy med rekommendationer för webbpublicering av fotografi har inom ramen för Museikoordinatorns projekt K-samsök under 2008 utarbetats i samverkan med representanter för Historiska museet, Kungl. biblioteket, Nordiska museet, Riksantikvarieämbetet, Stockholms stadsmuseum och Västarvet. Dokumentet har granskats av juridisk expertis. Inom projektet har även utvecklats bl.a. en webbservice som träder i funktion i februari 2009, se vidare www.raa.se/k-samsok.

Riktlinjer för beräkning av nyckeltal för magasin

1 ACCESSIONER

Hur mycket kostar en accession? Arbetsgruppen har tagit fram förslag på en generell blankett som kan användas för att räkna ut hur mycket det kostar att ta in objekt i museisamlingar. Många institutioner har beslutat om vilka kriterier som ska tillämpas i samband med insamling. Den enskilda institutionen kan foga sin insamlingspolicy till blanketten.

Datum för beslut i förvärvskommitté eller liknande: Datum för accessionen: Accessionsnummer: Inventarienummer: Kortfattad beskrivning av förvärvet:	
Ärendehantering t.ex. beredning till förvärvskommitté, hembesök inkl resor, intervjuer och annan dokumentation, insamlingsresor, registrering av accessionen, kontroll att digitala fyndlistor och annan dokumentation finns	Tidsåtgång (=personalkostnader) + resekostnader
Vårdåtgärder t.ex. inspektion (skadedjursangrepp mm), packning för frysning/värmebehandling, uppackning, packmaterial och rengöring	Tidsåtgång + material
Konservering insatser av konservator, köpta tjänster och material	Tidsåtgång + material

Katalogisering/märkning märkning, beskrivning (utseende, skador, mätning, vägning mm), registrering i databas	Tidsåtgång
Fotografering fotografering, bearbetning av de digitala bilderna, länkning av bilderna i databas, backupsystem gällande digitala bilder	Tidsåtgång
Magasinsplacering t.ex. streckkodsmärkning, utplacering i magasinet, registrering av placeringen i databas, signering samt förvaringsyta i m ² eller m ³ (hyres- och driftskostnader)	Tidsåtgång + yta
Löpande förebyggande konservering insatser av museets personal, köpta tjänster, vårdmaterial	Tidsåtgång + material
	KOSTNADER (personalkostnader + reskostnader + material + yta)
Ärendehantering	
Vårdåtgärder	
Konservering	
Katalogisering/märkning	
Fotografering	
Magasinsplacering	
Förebyggande konservering	

2 MAGASINSLOKALEN

Magasinslokaler bör innehålla ett antal viktiga funktioner på en standardnivå, om de ska uppfylla minimikraven på hur museimagasin bör vara utformade. Här listas kriterier för kvalitetskontroll av magasinslokaler, som kan användas dels i samband med nyanskaffning av lokaler och dels vid kontroll av befintliga lokaler. Museer har olika samlingar som kräver olika förvaringsförhållanden. Detta måste beaktas vid kvalitetskontrollen. I magasinshandboken Tidens tand, bilaga 7, finns en övergripande rekommendation gällande förvaring av olika typer av material- och samlingskategorier. I Tidens tand beskrivs också hur byggnader där museisamlingar förvaras bör vara utformade.

Riksantikvarieämbetet vidareutvecklar för närvarande den mall som användes vid den tekniska magasinsinventering som genomfördes under första hälften av 1990-talet. Ett pilotprojekt, där man testar mallen, ska pågå under hösten 2008.

Checklista – standardnivå:

Byggnaden

- Byggnadens läge: är den placerad i innerstad, på landsbygden, vid kusten eller i industrinära läge?
- Har byggnaden fri grund?
- Hur är stomsystemet? Av obrännbart material? Av betong?
- Hur är ytterväggarna? Är de av sten/betong? Är ytterväggarna isolerade?
- Hur är byggnadens yttertak? Är det ett sadeltak? Är taket tätt?
- Dagvatten: finns utvändiga stuprör? Är dagvattenavrinningen invändig? Hur ser takbrunnarna ut?
- Hur är byggnadens status? Är den väl underhållen, ordinär eller behöver den åtgärdas?
- Byggnadens domän: egen domän eller är den delad med ett annat museum/annan verksamhet?

- Vilken verksamhet har byggnadens grannar? Finns brandfarlig verksamhet i närheten? Finns någon annan typ av säkerhetsrisk nära byggnaden?

Lokalen

- Är lokalen under jord, ett källarmagasin, ett våningsmagasin eller ett vindsmagasin?
- Hur är golvet? Har det ett dammfritt ytskikt?
- Vilken golvlast klarar lokalen? 300–1 000 kg/m² inklusive kompaktsystem och föremål?
- Väggarna? Vad är de tillverkade av? Finns genomföringar? Är väggarna täta?
- Hur ser taket ut? Är det tätt?
- Finns mezzanin? Finns fönster? ”Hus i huset”?
- Hur är vatten och avlopp löst? Finns synliga vattenrör? Finns mark- och/eller takfukt?
- Hur ser elinstallationerna ut? Är de synliga? Finns elcentral? Är det släckning av belysningen utanför magasinslokalerna?

Ljus

- Hur är ljuset i lokalen? Dagsljus, mörklagt, glödljus eller lysrör? Finns UV-filter?

Inredning

- Finns fast inredning i lokalen?
- Vilket material är hyllorna tillverkade av? Trä eller lackat stål?
- Finns slutna skåp? Är de tillverkade av trä eller lackat stål. Har de glasdörrar? Är skåpen låsbara?
- Finns kompaktsystem (elektriskt eller manuellt system)?
- Finns pallställ? Är de förankrade i golvet? Vilken säkerhetsklassning har pallställen? Vilken tyngd klarar de?

- Vilket material är pallarna till pallsystemet tillverkade av? Plast eller gran? Är granpallarna insektsfria?
- Finns träbackar? Vilket träslag är de tillverkade av? Är innehållet paketerat i syrafritt silkespapper? Är fyndaskarna tillverkade av syrafri papp eller brun kartong? Finns dammskydd?

Brandsäkerhet

- Finns brandcellsindelning? Finns branddörrar, brandlarm, brandsläckare och/eller brandslang? Finns sprinklersystem? Är det våtrörssystem eller torrörssystem?
- Finns brandfarlig verksamhet i byggnaden?
- Vilken insatstid har brandförsvaret?

Säkerhet gentemot stölder

- Vilken skyddsklass har lokalen (fastställd skyddsnivå utifrån risk- och hotbild i säkerhetsplan)?
- Hur är det mekaniska skyddet?
 - Finns säker port (lås, grind osv) och skyddade fönster (luckor, galler, osv)?
 - Finns stängsel, larm och bevakning? Är bevakningen terminerad?
- Är alla nycklar under kontroll? Görs inventeringar? Finns flera behörighetsklasser?

Transporter inom magasinet

- Finns hiss? Vilken storlek och kapacitet?
- Finns lastkaj? Under tak?
- Finns truck? I vilket skick, vilken årsmodell? När gjordes servicen senast?

Logistik

- Finns saneringsrum?
- Finns särskilt packrum?
- Finns lokaler för konservering och förebyggande konservering?
- Finns studierum för forskare och andra besökare?

Klimat

- Finns passiv klimatisering och/eller aktiv klimatisering?
- Finns klimatövervakning? Hur – dataloggers eller hygrometer?
- Finns fuktlarm i ventilationssystemet? Terminerad larmövervakning?
- Finns golvfuktlarm? Terminerad larmövervakning?

Rutiner/kontroller

- Finns katastrofplan och systematiskt brandskyddsarbete?
- Finns plan för restvärdesräddning och prioriteringslista för brandförsvarets insatser?
- Vem är ansvarig för att avtal gällande brandlarm, inbrottslarm och liknande kontinuerligt följs upp?
- Finns nätverk för säkerhet i grannskapet?
- Finns skadedjurskontroll? Egen eller avtal med firma? Fällor? InsectPestManagement? Hur ofta görs kontrollen?
- Hur är städrutinerna gällande golven i magasinen: egen städning eller avtal med städfirma? Hur många gånger per år städas golven?
- Används torrensöring eller våtrengöring i magasinen?
- Hur många gånger per år görs allmän inspektion av magasinlokaler? Vem är ansvarig?
- Hur ofta görs klimatkontrollerna. Vem är ansvarig?
- Hur ofta byts filtren? Vem kontrollerar och byter filter?

- Finns serviceavtal för truck?
- Hur ofta säkerhetstestas och kontrolleras pallställen? Vem är ansvarig?

3 INITIALKOSTNADER per m² eller m³

Initialkostnader krävs för att lokalen ska fungera som ett museimagasin. Den färdiga lokalen måste inredas, samlingarna ska packas och flyttas till den nya lokalen. Nedan listas de delar som ska ingå vid uträkning av nyckeltal gällande initialkostnader.

- Flyttkostnader och övriga transporter (flyttfirma mm)
- Packmaterial – material som köps in särskilt för flytten
- Konsultkostnader, t.ex. vid bygge generalentreprenör, projektledare, arkitekter, konstruktörer, byggnadsingenjörer – VVS, brand, el
- Brandlarm, sprinklersystem, branddörrar mm
- Mekaniskt inbrottskydd
- Personalkostnader – extrapersonal mm
- Truckhyra
- Inredning för förebyggande konservering (centraldammsugare, textiltvätt, arbetsbord mm)
- Ventilationssystem
- Magasinsinredning (hyllor, kompaktsystem, fyndbackstall, pallstall, fyndbackar, pallar osv)
- Arbetskläder
- Kontorsinredning (skrivbord mm)
- IT-utrustning (datorer, servrar, internetuppkoppling mm)

4 DRIFTSKOSTNADER per m² eller m³

Nedan listas förslag på delar som ska ingå när man ska räkna ut nyckeltal gällande den årliga driften av magasinlokalen. Man kan välja att räkna ut driftskostnader för hela magasinet, eller för enskilda lokaler i magasinet. Observera att driftskostnaderna varierar mellan olika typer av material. Vissa material är mer svårbevarade (och svårförvarade) än andra. Det gäller objekt som kräver klimatiserade lokaler och mer omfattande vårdinsatser än objekt av mer "lättarbetade" material. Exempel på "svåra" material är gummi, plaster (särskilt cellulosanitrat, cellulosacetat, PVC, ebonit), järn, läder, skinn, päls och fotografiskt material. I driftskostnaderna ingår både fasta kostnader, som regleras av de avtal som institutionen skriver med aktuella leverantörer, och rörliga kostnader, som är mer direkt påverkbara.

Vi har valt att presentera kostnadsfaktorerna på en mer övergripande nivå. Varje enskild del kan sedan, vid de enskilda institutionerna, beskrivas mer detaljerat. Den detaljerade beskrivningen kan även inkludera tekniska instruktioner.

- Lokalhyra
- Elkostnader
- Värmekostnader
- Vatten
- Städning
- Underhåll av lokalerna
- Förbrukningsinventarier
- Underhåll av inventarier
- Larmkostnader
- Brandskyddskostnader
- Katastrofberedskap
- Telefon
- IT-kostnader
- Personalkostnader
- Material för förebyggande konservering

- Skadedjurskontroller
- Klimatiseringsanläggningar inklusive luftfilter
- Mätning av klimatet, t.ex. dataloggers, inklusive batteribyten och kalibrering
- Truckhyra

5 FÖREBYGGANDE KONSERVERING/KONSERVERING

Undermålig förvaring av museisamlingar kostar pengar. Det är självklart att dålig förvaring medför höga konserveringskostnader och att bra förvaring ger låga konserveringskostnader. Tyvärr kan man inte få fram generella nyckeltal som kan visa på förhållandet mellan förvaring och konservering. Vi har därför valt att redovisa exempel där objekt måste åtgärdas av konservator beroende på förvaringsskador i magasin av låg kvalitet. Exempelen visar att det lönar sig att satsa på magasinlokaler av hög kvalitet och på förebyggande konservering!

- Exempel från Etnografiska museet: konserveringsinsatserna var direkt relaterade till dåliga klimatförhållanden i det gamla Etnografiska museet som revs 1976. I samband med inflyttningen i det nya museet 1978, fick Etnografiska museet ett extra anslag på 200 000 kr för att utföra konservering på framför allt polykroma föremål som tagit skada av förvaring i de gamla lokalerna.
 - 1978 skickades 30 japanska lackföremål till Tokyo National Research Institute of Cultural Properties för konservering. Uttorkning på grund av ojämnt förvaringsklimat hade orsakat färgflagning. Konserveringsarbetet inklusive transport (ca 40 % av totalkostnaden) kostade 14 000 kr, vilket motsvarar cirka 49 500 kr i 2007 års penningvärde.
 - 1979–1980 konserverades 124 polykroma träskulpturer i Sverige för cirka 60 000 kr, vilket motsvarar cirka 198 000 kr i 2007 års penningvärde.
 - 1989 skickades tre japanska samuraj-klingor via Nationalmuseet i Tokyo till en japansk mästerpolerare i Yokohama som polerade bort korrosion och tillverkade nya baljor för 35 000 kr, vilket motsvarar cirka 54 000 kr i 2007 års penningvärde.

- Exempel från Historiska museet: föremål och materialgrupper som kommit till skada på grund av felaktigt bevarandeklimat.
 - En brudkrona i silver med en stor mängd infattade slipade stenar behövde rengöras då den var mycket smutsig och delvis täckt av korrosion. Skadorna, som beror på dåligt bevarandeklimat, antas delvis ha uppkommit innan föremålet införlivades i museets samling 1961. Eftersom fukt inte fick tränga in i de många fattningarna var arbetet extra tidskrävande. Den totala kostnaden för rengöring blev 18 000 kronor.
 - Inför en utställning noterades att en stor kittel av järn från järnåldern hade ett flertal fläckar av aktiv järnkorrosion. Orsaken till korrosionsangreppen var förvaring i ett alltför fuktigt magasin. Utöver punktbehandling av de pågående korrosionsangreppen behövde kitteln rostskyddsbehandlas med vaxbaserat rostskyddsmedel. Kostnad för konservering och behandling blev 21 000 kronor.
 - Under förra hälften av 1900-talet konserverades arkeologiska föremål av vattendränkt trä ofta med hjälp av alun, som är ett salt. Resultatet såg till en början bra ut, men saltet tar upp och ger ifrån sig vatten varefter luftfuktigheten i lokalen där föremålen förvaras svänger. Om svängningarna blir för stora sprängs föremålens cellstruktur sönder. I museets samling finns ett antal föremål vars cellstruktur, på grund av för stora klimatsvängningar i magasinen, blivit helt förstörd. När det väl skett finns ingen möjlighet att rädda dem. Många av de alunkonserverade är dock fortfarande i ett relativt gott skick, men skulle behöva omkonserveras. Kostnaden för detta är i dagsläget alldeles för stor.
- Exempel från Naturhistoriska riksmuseet: material som behöver konservering på grund av dålig förvaringsmiljö.
 - Fossil som innehåller pyrit. Pyriten oxiderar och svavelsyran förstör kalken i föremålet, vilket är en irreversibel skada. Pyriten oxiderar först vid RH över 60 %. Objekten måste förvaras i ett torrare klimat om skadorna inte ska förvärras. Varje föremål måste behandlas av en konservator i 4–16 timmar.

- Andra skador som uppkommit på grund av svängningar i klimatet (RH och temperatur) är sprickor i tänder, mögel på djurmontage och sprickor på djurmontage. Konserveringsinsatserna gällande monterade djur är betydligt mer omfattande än de som görs med fossil.
- Exempel från Upplandsmuseet: flera typer av material som behöver insatser av konservatorer på grund av dålig förvaring i museets gamla magasin.
 - I samlingarna finns drygt 800 000 filmnegativ av cellulosaacetat. Vissa delar av negativsamlingen har länge förvarats i oklimatiserade lokaler. Lokaler som blev mycket varma och fuktiga sommartid. Cellulosacetat är ett självförstörande material och processen gynnas av fuktigt och varmt klimat. Nedbrytningsprocessen har startat och omfattningen är relativt stor. Insatser av konservatorer är därför otänkbara. I dag förvaras filmnegativen i kallt och torrt klimat, som medför att nedbrytningsprocesserna går långsammare. De insatser som görs i dag för att rädda bilderna är ompackning och högupplöst skanning av de skadade negativen.
 - Föremål av trä, vagnar, jordbruksredskap och liknande, som förvarats i kallmagasin (lador). Många objekt har mögelskador på grund av hög RH och skador efter insektsangrepp. Konservering sker i samband med utställningar.
 - Föremål av järn som har korrosionsskador efter att ha förvarats i för fuktig miljö. Det gäller framför allt arkeologiskt järn. Järn är en mycket vanlig metall och finns även i stort sett alla s.k. kulturhistoriska föremål. Alla dessa järndetaljer är mer eller mindre korroderade. Konservering eller omkonservering av alla dessa objekt skulle medföra orimliga kostnader.

1 EXTERNA LÄNKAR OCH LITTERATUR

Allmänt

- Tidens tand. Redaktör Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999.
- <http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/vejledninger/bevaring/index.jsp>. Danska kulturarvsstyrelsen: Retningslinjer for bevaring og håndtering af kulturarvsgenstande
- Erson, Birgitta & Raum, Mette (red): minimal manual. Hur att rätt hantera museiföremål. Malmö museer 2002
- Bilaga 7. Riktlinjer för museimagasin. Ingår i Tidens tand. Redaktör Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid 443.
- Collections for the future. Report of a Museums Association Inquiry. Museums Association 2005
http://www.museumsassociation.org/asset_arena/text/ns/policy_collections.pdf

Byggnaden

- Holmberg, Jan: Ett bra hus. Ingår i Tidens tand/redaktör: Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid. 37–53.
- <http://www.konservering.vejleamt.dk/> - Fælles museumsmagasinet i Vejle Amt, Danmark
- Ræder Knudsen, Lise och Højlund Rasmussen, Michael: Building a new shared storage facility for 16 museums and archives. Publicerad i The 14th Triennial Meeting the Hague Preprints vol. II.
http://www.konservering.vejleamt.dk/dokumenter/icom14_099.pdf
- <http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/vejledninger/bevaring/6-bygninger.jsp>. Danska kulturarvsstyrelsens Retningslinjer for bygninger, der skal rumme kulturarvs-genstande
- <http://www.faellesmagasinet.dk/> Fællesmagasinet for museer i Midt- og Østjylland, Danmark

- Bilaga 3. RAÄ-ATm. Mall för bedömning av museimagasin. Ingår i Tidens tand. Redaktör Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid 437–438.

Lokalen

- Holmberg, Jan: Rummet med inredning. Ingår i Tidens tand/redaktör: Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid.54–66.

Inredning

- Under hösten 2008 kommer forskningsprojektet Neutrala material i museimiljö att avrapporteras. Projektet är ett samarbete mellan Riksantikvarieämbetet, SP Träteknik, Institutet för vatten- och luftvård (IVL) och Korrosionsinstitutet (Swerea KIMAB AB). Monika Fjaestad är projektledare. Rapporten kommer att finnas tillgänglig på www.raa.se vid årsskiftet 2008/2009.

Säkerhet

- En strategi för museisäkerhet. Statens kulturråd 2001. http://www.kulturradet.se/upload/kr/publikationer/2001/strategi_museisakerh.pdf
- Bilaga 8. Kontrollista för förebyggande skydd av museer och museimagasin. Ingår i Tidens tand. Redaktör Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid 444.
- Bilaga 10. Modeller för riskanalys av museimagasin. Ingår i Tidens tand. Redaktör Monika Fjaestad. Stockholm: Riksantikvarieämbetet, 1999. Sid 446.
- Kommande: Handbok i katastrofplanering och restvärdesräddning (RVR), Riksantikvarieämbetet. Kommer att finnas som extern länk.

Svensk Museitjänsts verksamhet och dess organisatoriska placering

Svensk Museitjänst är en avdelning inom Riksarkivet som bedriver en avgiftsfinansierad verksamhet inom området samlings- och föremålsvård. Frågan om i vilken mån den organisatoriska placeringen av Svensk Museitjänst borde förändras har aktualiserats i utredningens arbete. Nedan följer en genomgång av verksamheten och en presentation av de alternativ till organisatorisk placering som framkommit.

1.1 Svensk Museitjänst – en avdelning i Riksarkivet

I enlighet med Riksarkivets instruktion arbetar man vid Svensk Museitjänst med att för myndigheter och andra tillhandahålla museitjänster såsom förvaring och förebyggande föremålsvård.¹ Verksamheten bedrivs i fastigheten Depå Munkhättan i Tumba utanför Stockholm. Lokalerna omfattar drygt 25 000 kvadratmeter som är indelade i klimatiserade magasin. I magasinerna finns även installationer som ska säkerställa samlingarnas säkerhet i olika avseenden t.ex. vad gäller brand och stöld. Svensk Museitjänst erbjuder utöver specialanpassad förvaring även olika museirelaterade tjänster som t.ex. att dokumentera, fotografera, förteckna, katalogisera, rengöra, frysa, packa och transportera museiföremål. Kunderna utgörs av museer (varav flera statliga), arkiv, bibliotek, teatrar och enskilda konstnärer. Personalstyrkan består av 9 personer varav hälften är musei- eller arkivutbildad och hälften säkerhets-, logistik- och ekonomiutbildad.²

¹ 9 § och 19 § Förordning (2007:1179) med instruktion för Riksarkivet och landsarkiven.

² PM från Svensk Museitjänst: ”Det är vad vi gör och inte gör idag som avgör i vilket skick vårt kulturarv kommer att leva vidare till kommande generationer”.

Arbetet vid Svensk Museitjänst utgör en separat verksamhetsgren inom Riksarkivet³. För att täcka kostnaderna för verksamheten ska Riksarkivet ta ut avgifter.⁴ År 2007 uppgick intäkterna från avgifter till knappt 15,9 miljoner kronor. Verksamheten uppbar även anslagsmedel på ca 2,1 miljoner kronor. Kostnaderna uppgick till knappt 21,8 miljoner kronor. Detta innebar följaktligen ett underskott för Svensk Museitjänsts verksamhet på 3,8 miljoner kronor.⁵

1.2 Utvecklingen av Svensk Museitjänst

1.2.1 Från affärsområde i bolag till avdelning i myndighet

Svensk Museitjänst startades 1994-1995 av det statliga aktiebolaget Svenska Lagerhus AB. Bolaget hade bl.a. erfarenhet av spannmålsförvaring i klimatiserade utrymmen och var huvudman för beredskapslagringen⁶ i Sverige. Som ett resultat av minskad beredskapslagring och ett ökat behov av bättre förvaring för museernas samlingar startade Svenska Lagerhus AB affärsområdet Svensk Museitjänst i fastigheten Depå Munkhättan i Tumba.

År 2002 beslutade regeringen att sälja Svenska Lagerhus AB. Samtidigt beslutades emellertid att Svensk Museitjänst skulle stanna i statlig ägo och att verksamheten skulle införlivas i Riksarkivet.⁷

1.2.2 Förlorade hyresintäkter försämrade ekonomin

Under den tid Svensk Museitjänst var en del av Svenska Lagerhus AB hade man ett internt arrangemang där andra delar av bolaget hyrde lokaler hos Svensk Museitjänst som fick förfoga över hyresintäkterna. I samband med att Svenska Lagerhus AB såldes lämnade bolaget även de lokaler som hyrts av Svensk Museitjänst. Detta medförde ett omfattande bortfall av hyresintäkter för Svensk Museitjänst, vilket orsakade underskott i verksamhetens budget.⁸

³ Årsredovisning 2007 för Riksarkivet och Landsarkiven.

⁴ 36 § Förordning (2007:1179) med instruktion för Riksarkivet och landsarkiven.

⁵ Årsredovisning 2007 för Riksarkivet och Landsarkiven.

⁶ Beredskapslagring är beteckningen på den förrådshållning som byggs upp i fredstid för att tillgodose samhällets olika behov vid kriser och i krig.

⁷ Regeringsbeslut Fi/2002/2482, 2002-07-01.

⁸ PM från Svensk Museitjänst: *Svensk Museitjänst har faktiskt en historisk bakgrund och "Det är vad vi gör och inte gör idag som avgör i vilket skick vårt kulturarv kommer att leva vidare till kommande generationer".*

Sedan övergången till Riksarkivet hyr Svensk Museitjänst sina lokaler av de privata fastighetsbolagen Svea Real AB och Sagax AB.

1.2.3 Omfattande investeringar görs kontinuerligt

Flera omfattande investeringsprojekt har genomförts inom ramen för Svensk Museitjänsts verksamhet under senare år. Bland annat har man förbättrat lokalernas brandsäkerhet och klimatreglering. Vidare har en konservatorsateljé byggts efter beställning av en kund. Representanter för Svensk Museitjänst uttrycker en förhoppning om att få fler motsvarande uppdrag så att ett gemensamt centra för konservering för flera museer skulle kunna utvecklas. Detta skulle bl.a. kunna sänka kostnaderna för respektive institution.⁹

Avdelningens prognoser visar på en stor efterfrågan på förvaringsutrymmen och anläggningen Depå Munkhättan bedöms vara fullbelagd vid slutet av 2009. Under 2008 har Svensk Museitjänst inlett en ombyggnation och renovering av anläggningens så kallade höglager i syfte att skapa fyra föremålsarkiv samt projekterat för ytterligare fem som ska byggas under 2009.¹⁰

Under 2009 kommer även projektering av ett kylarkiv att inledas där flera hyresgäster kommer att dela på investeringskostnaderna. Svensk Museitjänst har vidare inlett samtal med Naturhistoriska riksmuseet om att bygga föremålsarkiv för en del av museets samlingar. Eftersom Svensk Museitjänsts lokaler beräknas bli fullbelagda inom det närmaste året krävs en utbyggnad för att detta ska kunna genomföras.¹¹

1.2.4 Regeringsuppdrag att se över verksamheten

I regleringsbrevet för budgetåret 2007 gav regeringen Riksarkivet i uppdrag att genomföra en översyn av verksamheten vid Svensk Museitjänst. Syftet med översynen var att ta fram en långsiktig strategi för verksamhetens vidare utveckling.¹²

I sin åiterrapportering till regeringen konstaterar Riksarkivet att Svensk Museitjänst har en affärsmodell som fungerar väl och att

⁹ PM SMT: *Svensk Museitjänst har faktiskt en historisk bakgrund.*

¹⁰ Svensk Museitjänsts årsberättelse för 2008, 2008-11-07.

¹¹ Uppgifter från Svensk Museitjänst, november 2008.

¹² Regleringsbrev för budgetåret 2007 avseende Riksarkivet och landsarkiven, regeringsbeslut Ku2007/3275/KR.

man vid avdelningen har byggt upp en stark position och ett stort förtroendekapital inom museivärlden. Riksarkivets bedömer att nästan all lokalyta kommer att vara uthyrd inom några år och att det finns möjlighet att öka hyresintäkterna genom omförhandlingar av hyresavtal som löper ut¹³. Det finns också utrymme att öka försäljningen av tjänster.

Mot denna bakgrund menar Riksarkivet sammanfattningsvis att det inte krävs några förändringar i den långsiktiga strategin för verksamheten. Inriktningen bör vara att fortsätta på den inslagna vägen och arbeta aktivt för att åstadkomma ekonomisk balans i verksamheten, vilket beräknas uppnås 2011. Samtidigt bedömer Riksarkivet att det inte är möjligt att inom överskådlig tid hämta in det underskott som ackumulerats under åren. År 2011 beräknas det ackumulerade underskottet uppgå till ca 19 mkr.¹⁴

Med anledning av översynen av verksamheten vid Svensk Museitjänst har regeringen konstaterat att verksamheten har stor potential men att det också krävs omfattande investeringar för att lokalerna ska motsvara museisektorns krav och för att man ska kunna attrahera nya hyresgäster.¹⁵

1.3 Frågan om Svensk Museitjänsts organisatoriska placering

1.3.1 Både för- och nackdelar med att vara del av Riksarkivet

Formellt sett finns ingen reglering av hur statliga museisamlingar ska förvaras. Som ett resultat av att Svensk Museitjänst är en del av Riksarkivet tillämpar man vid avdelningen emellertid regelmässigt de standarder vad gäller lokalernas beskaffenhet som gäller för statliga arkiv däribland Arkivlagen¹⁶, Riksarkivets föreskrifter och allmänna råd¹⁷ samt internationella ISO-standarder¹⁸.

Enligt representanter för Svensk Museitjänst har påverkan från arkivvärlden inneburit att kvaliteten i förvaringen av museernas och

¹³ Årsredovisning 2007 för Riksarkivet och Landsarkiven.

¹⁴ Riksarkivets skrivelse till regeringen 2007-06-25, dnr RA 01-2007/2309.

¹⁵ Prop. 2008/09:1, utgiftsområde 17, s. 87.

¹⁶ Arkivlag (1990:782).

¹⁷ Exempel på detta är RA-FS 1994:6.

¹⁸ *Information and documentation: Document storage requirement for archive and library materials*. ISO 11799:2003. Dessutom tillämpas ICOM:s etiska regler i hanteringen av museiföremål.

övriga hyresgästers samlingar höjts. Den tydliga standarden är även positiv ur kommunikationssynpunkt i förhållande till hyresgästerna.

Trots dessa fördelar finns även nackdelar med att Svensk Museitjänst ingår som en del i Riksarkivet då inriktningen på avdelningens verksamhet skiljer sig från den som bedrivs vid myndigheten i övrigt. Även om det finns likheter mellan pappersarkiv och museernas föremålsarkiv finns också skillnader. Museernas samlingar består av föremål av olika material vilket ställer ytterligare krav på lokalernas beskaffenhet. Författningarna som reglerar de statliga arkiven har även en tydlig koppling till offentlighetsprincipen, vilket museernas samlingar inte omfattas av.

Till skillnad från Riksarkivets huvudsakliga verksamhet är avdelningens avgiftsfinansierad. Verksamheten förutsätter även omfattande investeringar i byggprojekt, vilket ställer särskilda krav på möjligheterna att utnyttja myndighetens låneramar. Detta kan ibland uppfattas som en svårighet då Riksarkivets övriga verksamhet arbetar under andra förutsättningar.

1.3.2 Den organisatoriska placeringen bör övervägas av organisationskommitté

Mot bakgrund av tankarna om renodling av statliga verksamheter har frågan om Svensk Museitjänsts organisatoriska placering aktualiserats.

En alternativ placering av Svensk Museitjänst i den befintliga myndighetsstrukturen som föreslagits är att inordna verksamheten i Statens fastighetsverk. Genom sin förvaltning av statliga kulturfastigheter finns en koppling till kulturarvsfrågor samtidigt som man har omfattande erfarenhet av att arbeta med hyressättning, projekteringar och investeringar, menar vissa.

Statens fastighetsverk menar dock att Svensk Museitjänst bedriver en verksamhet som inte kan sägas omfattas av fastighetsverkets uppdrag¹⁹ d.v.s. att förvalta vissa statliga fastigheter m.m.²⁰ En annan omständighet som talar mot denna lösning är att staten inte äger Svensk Museitjänsts lokaler Depå Munkhättan. I den mån man inte beslutar att staten ska förvärva den aktuella anläggningen skulle detta innebära att Statens fastighetsverk skulle komma att hyra lokaler av privata hyresvärdar.

¹⁹ Uppgifter från Statens fastighetsverk januari 2009.

²⁰ Se vidare Förordning (2007:757) med instruktion för Statens fastighetsverk.

Mot bakgrund av dessa argument menar utredningen att det inte är lämpligt att ansvaret för verksamheten vid Svensk Museitjänst överförs till Statens Fastighetsverk.

Ett alternativ som diskuteras av den statliga Kulturutredningen²¹ är möjligheten att göra Svensk Museitjänst till ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (svb). Kulturutredningen bedömer dock att frågan om Svensk Museitjänsts organisatoriska placering bör övervägas av den organisationskommitté som utredningen förslår ska tillsättas.

1.3.3 Utredningens överväganden

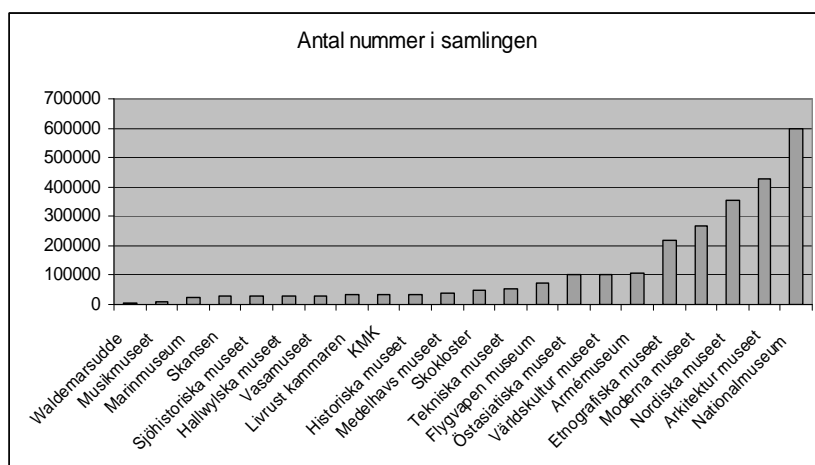
För att ge verksamheten vid Svensk Museitjänst goda förutsättningar att utvecklas bedömer Museikoordinatorns utredning, i likhet med Kulturutredningen, att verksamhetens organisatoriska placering bör övervägas av en organisationskommitté.

²¹ Dir 2007:99.

PM om lån och depositioner vid nationella museer

Enkäten bestod av tio frågor och ställdes i maj 2008 till samtliga 24 museer i kretsen centrala museer, inkl de fyra stora stiftelsemuseerna. Svarefrekvensen blev 100 %.

De 24 centralmuseernas samlingar är mycket olika till både omfång och karaktär. Störst är utan konkurrens Naturhistoriska riksmuseet med ansvar för 9,6 miljoner föremål/preparat, men i gruppen finns också Arbetets museum som helt saknar samling. Däremellan ser det ut såhär:



Som alla vet är antalet nummer dock ett otydligare mått än det kan verka. På Historiska museet t ex beräknas ca 35 000 nummer motsvara omkring 10 miljoner enskilda objekt. På Arkitekturmuseet, vars samling i huvudsak består av arkivalier, är motsvarande siffror

428 000 nummer resp 2,5 miljoner enheter. På några institutioner finns dessutom en del oaccederat eller dubbelregistrerat material som väntar på uppordning.

DEPOSITIONER

Indeponerat material

Av de 24 museerna uppger fem att de helt saknar indeponerat material. Nio museer har max 100 nummer/föremål indeponerade, men det finns också flera institutioner som förvaltar omfattande material som de inte äger. Det kan gälla från några hundra föremål till flera tusen. Mycket av detta material består av så kallade ”uppordningsdepositioner” från 1900-talets första hälft. Som exempel kan nämnas Etnografiska museet som har 1 800 indeponerade föremål från bl a Livrustkammaren, Nationalmuseum och Nordiska museet. Störst på indeponerade museiföremål är Skansen med 12 000 nummer (hela samlingen) som formellt ägs av Nordiska museet.

Andra ägare än museer

Några institutioner har även omfattande material med ägarskap utanför den statliga familjen. Östasiatiska museet förvaltar t ex ett par hundra nummer åt vardera Nobelstiftelsen och Holmes Art Collection. Tekniska museet har i sin samling tusentals föremål som är indeponerade från olika företag och institutioner. Avtalsreglering saknas ofta, och situationen kompliceras av att en del av de ursprungliga ägarna inte längre existerar.

Utdeponerat material

Av de 24 museerna uppger fyra att de inte har något material utdeponerat till andra institutioner. Sex museer har upp till 100 nummer/föremål utdeponerade, men åtta har över 500 ute. Absolut flest nummer utanför huset har Nordiska museet med 25 000 nummer i bl a ”evighetsdepositioner” till Islands Nationalmuseum, Norsk Folkemuseum och Skansen, samt Armémuseum med knappt 8 000 nummer deponerade till förbandsmuseer och liknande.

Andra värddar än museer

Konstmuseerna har även en del material deponerat till värdinstitutioner som inte är museer. Waldermarsuddes 150 utdeponerade nummer finns dels inom Stockholms stad, dels genom UD på svenska beskickningar utomlands. Moderna museet har verk på 44 ambassader men även på regeringskansliets kontor.

Kommentarer:

- Evighetsdepositioner är ett begrepp som framför allt används av de centrala museer som har mest material utdeponerat. Möjligheterna att permanent och definitivt överföra föremålen till nuvarande förvaltare bör undersökas.
- De gamla uppordningsdepositionerna utgör ofta inget problem så länge man inte har anledning att hantera dem i samband med magasinshyttar eller lån till tredje part. Men formen har heller inget positivt värde för varken de berörda museerna eller sektorn som helhet. Dessa depositioner borde kunna avslutas eller omvandlas till tidsbegränsade lån.
- Även de oklarheter som finns kring vissa delar av annat indeponerat material skulle vara bra att reda ut. Det är inte bra att det tycks finnas så pass mycket material med oklara ägarförhållanden på de statliga museerna.
- Museikoordinatorn ser de oreglerade eller mycket långa depositionerna som en föråldrad form av lån och menar att inga nya depositionsavtal bör slutas.

Museikoordinatorn menar med stöd av arbetsgruppen att:

1. De långa depositionerna mellan statliga, svenska museer bör avslutas genom omvandling till tidsbegränsade lån med möjlighet till förlängning. Alternativet är att de avslutas genom att föremålen endera återförs till ägarmuseet eller formellt förs över till nuvarande värd/förvaltare.
2. Evighetsdeposition i praktiken betyder gåva, och att det därför bör undersökas om ägarskapet kan formellt föras över till förvaltande institution (även utom landet).

3. En särskild inventering av material som förvaltas av de statliga museerna men har oklara ägarförhållanden skulle vara motiverad.
4. Depositionsbegreppet bör utmönstras.
5. Alla lån rekommenderas tidsbegränsas till max 5 år, ev med möjlighet till förlängning. Erfarenheten visar att det är svårt och resurskrävande att kontrollera lån med längre löptid, en begränsning är alltså motiverad för att trygga värdefullt material.

LÅN

Inlån

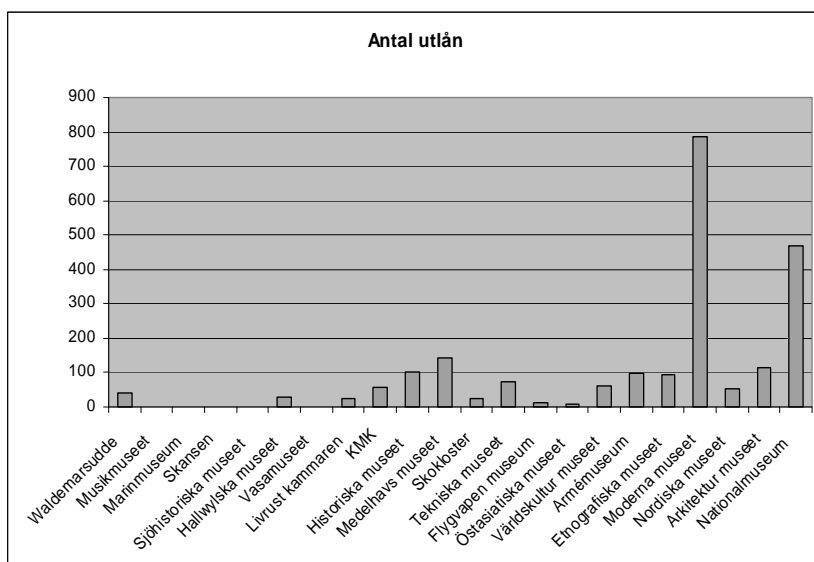
Av 24 museer uppger nio att de under 2007 inte lånade in ett enda föremål. Lika många lånade in under 60 föremål men resterande sex institutioner gjorde mellan hundra och 450 inlån. I denna låne-intensiva grupp finns både de stora konstmuseerna, Nationalmuseum och Moderna museet, men även t.ex. Historiska museet och Världskulturmuseet är stora inlånare.

Lån från vem?

Museerna lånar huvudsakligen från varandra men ibland också från aktörer utanför sektorn. Det kan vara konstnärer, samlare och andra privatpersoner, företag eller institutioner som disponerar material museet behöver för tillfälliga utställningar.

Utlån

Av 24 museer uppger tre att de under 2007 inte lånat ut något material alls. Tolv har lånat ut upp till hundra föremål under året. Fem har lånat ut över hundra föremål. Det finns inte något tydligt samband mellan samlingens storlek och museets utlåningsfrekvens. De stora konstmuseerna återfinns även här bland de mest aktiva institutionerna.



Lån till vad?

De flesta av de svarande institutionerna lånar ut material nästan uteslutande för utställningar på andra museer och konsthallar. Historiska museet uppger även universitet, samt vissa kyrkor och hembygdsföreningar. Tekniska museet uppger även utlån till enstaka föreningar/konsulter vid events och företagsjubileer. Naturhistoriska riksmuseet rapporterar mycket få museilån, men däremot en intensiv (internationell) trafik av material för forskningsändamål. År 2007 lånade Naturhistoriska riksmuseet på detta sätt ut 41 447 objekt i 950 ärenden.

Internationellt

Tretton museer uppger någon form av in/utlån eller depositionsförhållande med parter utanför Sveriges gränser. Omfattningen är dock mycket varierad. Sjöhistoriska museet har t.ex. två (2) låntagare utomlands. Moderna museet med närmare 800 utlån uppger att hälften går till internationella låntagare och Nationalmuseum med nästan 500 utlån skattar samma uppgift till tre fjärdedelar.

Avslag

De 24 museerna accepterade under 2007 tillsammans omkring 400 ansökningar om lån, omfattande över 4 000 föremål. Under samma period avslogs 141 ansökningar, oftast av konserveringstekniska skäl eller beroende på för sent inlämnade ansökningar. Av avslagen står de största utlånarna, Nationalmuseum och Moderna museet, för 35 resp 89 avslag. Övriga 22 museer nekade alltså utlån i totalt 17 fall.

Kommentarer:

- Med utgångspunkt i enkäten är det svårt att hävda att centrala museer är snåla med utlån.
- En standardiserad låneblankett skulle sannolikt underlätta arbetet för alla berörda institutioner. Den skulle kunna bidra till att skapa tydligare symmetri och ömsesidig respekt i förhållandet mellan lånande och utlånande museer.
- Med utgångspunkt i de diskussioner vi fört i lånegruppen torde lånehanteringen vid de centrala museerna vara tämligen resurskrävande. En skattning av tidsåtgången för ett utlån inkl återlämning pekar på att det kräver minst 1,5 arbetsdag. Beräknat på antal ärenden 2007 (ca 400) betyder det att beredningen motsvarar uppskattningsvis nästan tre årsverken. Av detta arbete belastar drygt ett manår de stora konstmuseerna med tillsammans 148 lån.
- De avgifter som tas ut i samband med lån (utöver direkta kostnader för transport och försäkring) varierar stort mellan institutionerna. Alla verkar vara överens om att de på intet sätt täcker den reella kostnaden. På de museer som har representation i lånegruppen kan en lånare för 1 000 kronor få låna ett (1) föremål eller 50. Olikheter i avgiftssystem gör det dock svårt att rakt av jämföra de olika institutionerna. En del beräknar avgiften (delvis) på föremålets värde, en del laborerar med förseningsavgifter eller tar högre avgift för snabb handläggning. Flera tar också en högre avgift för utrikes låntagare.

Museikoordinatorn menar med stöd av arbetsgruppen att:

1. En generös lånepolicy är önskvärd och primärt bör formuleras med tanke på lån mellan museer.
2. Låneverksamhet är resurskrävande och det är viktigt att synliggöra det arbete som krävs för att kunna driva en generös lånepolicy. Det är lätt att säga tillgänglighet – men tillgänglighet kostar!
3. Översättning och implementering av den internationella låneblankett som tagits fram inom Collections' Mobilityprojektet skulle kunna underlätta museernas arbete. En sådan standardblankett kan sedan kompletteras med flexibelt utrymme för tillägg och precisering i bilagor.
4. Behov av ytterligare policydokument kan identifieras bl a på området lån till/från andra samarbetsparter än museer, avveckling av redan ingångna depositionsavtal och gallring genom överföring till andra museer.

Enkät om lån och depositioner vid nationella museer

Följande frågor ingick i Museikoordinatorns enkät 2008-05-29

Institutionens namn:

Uppgiftslämnarens namn:

Uppgiftslämnarens e-postadress:

1. Hur många inventarienummer har museets samling totalt?

2. Hur många inventarienummer totalt är i samlingen deponerade från andra museiinstitutioner?

3. Hur många inventarienummer totalt är ur samlingen deponerade på andra museiinstitutioner?

Utveckla gärna vilka institutioner det handlar om och hur långa avtalen är.

Hur många inlån från andra museer har **tagits emot** under 2007?

4A) Ange antal verk/föremål (inventarienummer):

4B) Ange antal ärenden:

Hur många utlån till andra museer har **beviljats** under år 2007?

5A) Ange antal verk/föremål (inventarienummer):

5B) Ange antal ärenden:

6. Hur många utlån till andra museer har **förnyats** under år 2007?

7. Hur många ansökningar om utlån till andra museer har **avslagits** under år 2007?

8. Vilken typ av institutioner är det museet mest lånar till/från?
Museer/andra institutioner?
Inom landet/internationellt?

Museikoordinatorns policy & rekommendationer för museernas lånehantering

Museernas material har samlats in och bevarats för att användas. Samlingarna har en central funktion och en stor potential för forskning, utställningsproduktion och lärande. Många är intresserade av de verk, bilder och föremål som museerna förvaltar. Men stora delar av dessa samlade resurser förvaras i magasin och visas aldrig för publik. Genom en aktiv och generös hållning till utlån bidrar museerna till att göra mer material synligt, spännande och meningsfullt för många fler människor i hela landet.

Med utlån avses här alla situationer där ett museum lånar ut föremål eller annat material till andra museer. Museikoordinatorns rekommendationer gäller alla lån, oavsett avsikten som kan vara utställning, utsmyckning, forskning/provtagning, konservering, kopiering/avgjutning, fotografering eller något annat.

I syfte att fortsatt främja en tät, flexibel och smidig lånehantering i den svenska museisektorn bör alla institutioner sträva efter att explicit formulera och offentliggöra en lånepolicy som förtydligar bl.a. vilka föremålskategorier som normalt lånas ut, vilka typer av sökande som normalt kan få låna, vilka syften som kan accepteras samt handläggningstider och grundläggande villkor för beviljade lån.

Den digitalisering av föremålsdata som genomförs brett ute på museerna kommer att underlätta även lånehanteringen. Då museernas databaser görs tillgängliga för enkel samsökning blir det lättare för forskare, utställningsproducenter och andra intresserade att hitta för dem relevant material – och materialet kan bli mer använt.

Museer med stark forskningstradition, som flera av de naturhistoriska institutionerna, har ofta utvecklat egna rutiner som stöd

för en intensiv, internationell lånetrafik i forskningssyfte. Nedanstående får inte tas till intäkt för en inskränkning av detta generösa förhållningssätt.

Även vid lån till andra samarbetsparter än museer bör nedanstående, tillsammans med en standardiserad låneblankett, kunna fungera som stöd eller checklista.

Museikoordinatorn rekommenderar den svenska museisektorn att vid lån till andra institutioner inom museikretsen:

1. Säkra att alla inkomna skriftliga ansökningar om lån skyndsamt prövas mot museets lånepolicy.
2. Säkra att alla avtal om lån sluts för en avgränsad tidsperiod om max 5 år (eventuellt med möjlighet till förlängning).
3. Säkra att båda parter undertecknat ett skriftligt avtal innan låneperioden inleds. Låneperioden inleds då ett föremål lämnar museet och avslutas då det är tillbaka på plats igen (nail to nail).
4. Säkra att låneavtalen tar hänsyn till relevant lagstiftning m.m. Det kan gälla CITES-konventionen (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora), eller reglering av upphovsrätten som i normalfallet bör hanteras av det museum som äger materialet.
5. Möjliggöra effektiv kontroll av låneprocessen bl.a. genom att säkra en komplett dokumentation av samtliga lån, inkl. besiktningssprotokoll och eventuellt fotografier, uppgifter om lånande institutioner, lokalförhållanden för utställningar eller dylikt, samt avtalsperiod och syfte med respektive lån.
6. Använda de standardiserade låneformulär och dokument för statusrapport som, med stöd av European Committee on Standards och NEMO, utarbetats inom det EU-stödda projektet Collections Mobility och som av Museikoordinatorn föreslås bearbetas till svenska.
7. Att i de fall parterna har egna standardblanketter för ut- och inlån endast använda utlånares dokument, med eventuella tilläggs-punkter i bilaga. Praxis måste vara att den institution som vill låna anpassar sig till det utlånares museets rutiner.

8. Säkra att lånande institution kan dokumentera sin avsikt och förmåga att hantera det lånade materialet på ett säkert sätt, samt anpassa sig till eventuellt ytterligare, i avtal särskilt specificerade, krav från museet.
9. Sträva efter att hålla låneavgifterna nere.
10. Säkra att de utlånade föremålen vid behov täcks av försäkring eller statsgaranti under hela låneperioden inkl. transport etc. (nail to nail).
11. Sträva efter att hålla försäkringsvärdena nere och alltid ha beredskap för att motivera angivna försäkringsbelopp.
12. Uppmärksamma att den svenska statsgarantin är tillgänglig för alla museer som uppfyller grundläggande säkerhetskrav, och att den kan gälla lån såväl utrikes som inom Sverige.
13. Säkra att utlånade föremål, vid långtidslån, regelbundet kan kontrolleras med avseende på status och utställningsmiljö. Säkra förlängning av eventuellt försäkring/ statsgaranti i samband med förlängning av lånen.
14. Sträva efter att undvika nya depositionsavtal. Museisektorn bör reservera depositionsbegreppet för helpermanenta evighetslån i de fall det av formella skäl är juridiskt omöjligt att avskilja dem från museets samling. Då äldre depositionsärenden aktualiseras rekommenderas museerna att välja en av följande lösningar:
 - Sluta nya överenskommelser om långtidslån på max 5 år med möjlighet till förlängning, eller
 - Avsluta tidigare ingångna avtal och återkräva utdeponerat material, eller
 - Gallra ut aktuellt material ur den egna samlingen för att fullständigt och formellt överföra ägarskapet till den part som i praktiken förvaltar det.

Denna policy med rekommendationer för lånehantering har under 2008 utarbetats av Museikoordinatorn i samverkan med en arbetsgrupp bestående av representanter för Blekinge museum, Historiska museet, Länsmuseum Halmstad, Moderna museet, Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet, Nordiska museet, Norrköpings konstmuseum, Stockholms stadsmuseum och Världskulturmuseet.

Formulär för lokal- och anläggningsrapport – Europa

Nedanstående formulär översattes till svenska inom ramen för Museikoordinatorns projekt rörande lån och depositioner 2008. Originalen är på engelska och finns tillsammans med andra vägledningar och stöddokument att hämta hos finska Museiverket på adress www.nba.fi/mobility/introduction.htm. Det utarbetades under 2007 av en grupp europeiska museikollegor i *Encouraging the Mobility of Collections*, ett främjandeprojekt för museisamlingarnas ökade rörlighet i Europa.

INLEDNING

Formuläret är utformat som en standardrapport och avsett för allmän redovisning av både ramvillkor för utställningar och särskilda förutsättningar för specifika projekt. Formuläret ska fungera för museer av olika slag och storlek, och måste vara enkelt att hantera även för museer som kanske inte har särskild personal för hantering av låneärenden. Formuläret måste därför vara så kort som möjligt och fokusera på de mest centrala punkterna. Enskilda frågor bör också formuleras på ett sådant sätt att alla museiinstitutioner kan besvara dem utifrån sina förutsättningar.

Formuläret kan i första hand användas av museer som ännu inte tagit fram en egen lokal- och anläggningsrapport. Samtidigt kan det bidra till en höjd standard. Museer som redan har ett eget formulär för lokal- och anläggningsrapport kan använda arbetsgruppens dokument som underlag för ytterligare diskussioner. Att den nedan föreslagna versionen omedelbart skulle kunna leda till ett europeiskt enhetsformulär är orealistiskt, men den kan ses som ett första steg i rätt riktning. En slutgiltig standardisering förefaller

ändamålsenlig bara om den baseras på en elektronisk modell, eftersom ett standardformulär för en lokal- och anläggningsrapport av det här slaget omöjligen kan innehålla alla detaljfrågor som kan komma upp i samband med en utställning. Det behövs därför en ännu mer detaljerad version, uppdelad i avsnitt och med plats för ingående detaljer på alla tänkbara områden. Den bör finnas tillgänglig på webben och kunna hämtas på olika språk så att den kan komma till nytta i hela Europa. Ett sådant formulär kan, om det konstrueras i moduler med olika detaljnivå, göra det möjligt att sammanställa tillämpliga delar i varje tänkbart fall.

Ett heltäckande elektroniskt formulär för alla behov skulle behöva presenteras och underhållas på Internet av en internationell institution, t.ex. NEMO (nätverket för europeiska museiorganisationer). Att ta fram en mer utförlig elektronisk lokal- och anläggningsrapport kräver mycket resurser, som EU kanske skulle kunna bidra med. På grund av den begränsade projektiden har arbetsgruppen för rörlighet inte haft möjlighet att genomföra ett sådant projekt.

FORMULÄR FÖR LOKAL- OCH ANLÄGGNINGSRAPPORT – EUROPA

KOMMENTAR

Anläggningsrapporten bör ses som en grundversion som ger en generell bild av museet men också mer specifika upplysningar som rör utställningar. Tanken är att detta standard-formulär ska kunna användas för olika slags museer, för både större och mindre institutioner och för olika ändamål. Alla fält måste fyllas i fullständigt och alla frågor måste besvaras.

LOKAL- OCH ANLÄGGNINGSRAPPORT FÖR EUROPA										
Institutionens namn och adress Logotyp, vapensköld										
UPPGIFTER OM UTSTÄLLNINGEN:										
Utställningens namn:										
Hemsida/hemsidor:										
Utställningens längd:										
Från:										
Till:										
Utställningsort:										
Fullständig adress:										
UPPGIFTER OM ARRANGÖR:										
Huvudarrangör (institution):										
Hemsida:										
Fullständig adress:										
Telefonnummer:	+									
Telefax:	+									
		<i>Landskod</i>	<i>Riktnummer:</i>							<i>Nummer</i>
KONTAKTPERSON: ANTIKVARIE/INTENDENT/REGISTRATOR										
Namn:										
Befattning och utbildning:										
Fullständig adress:										
Telefonnummer:	+									
E-post:	+									
Telefax:	+									
		<i>Landskod</i>	<i>Riktnummer</i>							<i>Nummer</i>
KONSERVATOR – RESTAURATOR/TILLSYNSPERSONAL										
Namn										
Telefonnummer:	+									
E-post:	+									
		<i>Landskod</i>	<i>Riktnummer</i>							<i>Nummer</i>

UPPGIFTER OM BYGGNADEN	
<i>Ringa in/stryk under svaret och besvara påföljande fråga/frågor om svaret är JA.</i>	
Planerar ni att göra några förändringar av utställningsområdet under presentationen? JA NEJ	
Om svaret är ja, vad för slags förändringar?	

Planerar ni att göra några förändringar av byggnaden innan utställningen börjar? JA NEJ	
Om svaret är ja, vad för slags förändringar?	
Används byggnaden även för andra ändamål? Om svaret är ja, för vilka?	JA NEJ
BYGGNADSTYP, PLATS OCH ALLMÄNNA KÄNNETECKEN	
Byggnadens plats och typ:	
Byggnadsmaterial/ytter- och innerväggar:	
Byggnadsmaterial/innertak och golv:	
Byggnadens tidigare användning:	
UTSTÄLLNINGSMOMRÅDE	
Utförlig beskrivning av utställningsområdets läge och kvalitet:	
Ange detaljuppgifter, t.ex. framkomlighet för fordon, storlek på varuhissar, dörrhöjd och -bredd, lastbrygga under tak:	
Används utställningslokalen även för andra ändamål? Om svaret är ja, för vilka?	JA NEJ
Är det någonsin tillåtet att äta, dricka eller röka på utställningsområdet?	JA NEJ

RESURSER FÖR HANTERING OCH PAKETERING	
<i>Ringa in/stryk under svaret och besvara påföljande fråga/frågor om svaret är JA.</i>	
Vem hanterar låneföremålen? Ange befattning och utbildning	
Ställs låneföremålen på en tillfällig förvaringsplats?	JA NEJ
Om svaret är ja, var?	
Var paketeras låneföremålen/packas låneföremålen upp?	
Var förvaras paketerings- och transportmaterialet?	

Vem har hand om tillståndsrapporterna för låneföremålen?	
Görs det några regelbundna konserveringskontroller?	JA NEJ
Hur ofta?	

MILJÖKONTROLL				
Temperatur och relativ luftfuktighet i gallerier/förråd/packningsutrymmen				
Vad har ni för temperaturreglering på hösten/vintern?				
Vad har ni för temperaturreglering på våren/sommaren?				
Hur regleras luftfuktigheten på hösten/vintern?				
Hur regleras luftfuktigheten på våren/sommaren?				
Vad för slags luft-/ventilationssystem finns installerade?				
Kontrollsystem för temperatur och luftfuktighet.				
allmänt:				
i lokalerna:				
i montrarna:				
Kalibreringstyp, -nivå och -intervall:				
Rumstemperatur under vår/sommar (i °C)?	<i>från</i>		<i>till</i>	
Rumstemperatur under höst/vinter (i °C)?	<i>från</i>		<i>till</i>	

Relativ luftfuktighet under vår/sommar (i °C)?	<i>från</i>		<i>till</i>	
Relativ luftfuktighet under höst/vinter (i °C)?	<i>från</i>		<i>till</i>	
Vilken är vanligtvis den högsta temperaturvariationen i utställningslokalerna under ett dygn?				
på våren/sommaren?	<i>från</i>		<i>till</i>	
på hösten/vintern?	<i>från</i>		<i>till</i>	
Vilken är vanligtvis den högsta procentuella variationen i luftfuktighet i utställningslokalerna under ett dygn?				
på våren/sommaren?				
på hösten/vintern?				
Övervakas och registreras temperatur- och luftfuktighetsnivåerna regelbundet under året? JA NEJ				
Finns det montrar med inbyggd luftkonditionering och inbyggt kontrollsystem för luftfuktighet? JA NEJ				
Om svaret är ja, precisera:				
Belysning och UV-strålning				
Typ av belysning:				
Typ av belysning i montrarna:				
Direkt och/eller indirekt?				
På vilket sätt går det att justera belysningsnivån (högsta och lägsta nivå)?				
Typer av skyddsåtgärder mot ljus				
I lokalerna:				
I montrarna:				
Har ni någon ljusmätare? JA NEJ				
Har ni någon UV-mätare?				
				JA NEJ
Hur många timmar i veckan utsätts låneföremålen för ljus?				
Kontroll av damm				
Hur många gånger i veckan städas lokalerna/delar av lokalerna?				

Tekniska/elektroniska system:	
Interntelevision	
Intrångsdetektorer:	
Annat:	
Finns det några säkerhetssystem för särskilda föremål (avspärningar, säkerhetsglas, montrar med automatiska alarm osv.)?	

FÖRSÄKRING		
Institutionens försäkring – ta med uppgifter om försäkringspaket		

KOMMUNIKATION	
Hur många PR-anställa har museet?	
Beskriv museets PR-verksamhet (i allmänhet/för utställningen):	
Beskriv museets pedagogiska/didaktiska program (i allmänhet/för utställningen):	
Beskriv museets vetenskapliga program (i allmänhet/för utställningen):	

TILLSTÅNDSRAPPORT

INLEDNING

Precis som lokal- och anläggningsrapporten bör tillståndsrapporten kunna användas överallt. Av praktiska skäl bör formuläret vara kort (en sida) och passa en rad tekniker när det gäller föremålen. Det bör också ge utrymme för särskilda ytterligare upplysningar i bilaga etc. Formuläret måste alltid fyllas i fullständigt.

TILLSTÅNDSRAPPORT

KOMMENTAR

Tillståndsrapporten är antingen en del av själva låneavtalet eller en bilaga till avtalet. Föremålets skick och möjligheten att låna ut det måste kontrolleras av sakkunnig expertis innan tillstånd ges. Villkoren för lånet måste anges i avtalet, t.ex. vad gäller krav på ljuskvalitet och ljusstyrka, konstant och kontrollerat klimat, anvisningar för installation och presentation samt säkerhetsföreskrifter. En kort sammanfattning av de nödvändiga utställningsvillkoren i tillståndsrapporten fungerar som en påminnelse. Ett foto eller en skiss kan bifogas eller fästas på baksidan av formuläret. Tre-dimensionella föremål bör dokumenteras med ett foto från varje sida. Detaljerna bör numreras, visas eller förtydligas på fotot eller skissen.

Rapporten är en allmän kortversion för alla materialgrupper. Den kan kompletteras med bilagor för andra relevanta uppgifter som är specifika för de aktuella föremålen.

TILLSTÅNDSRAPPORT**Institutionens namn och adress**

Logotyp, vapensköld

Signatur/inv.nr:

Lådnummer:

Material:

Mått:

Föremål:**Utställning:****Långivare:**

- Låneavtalsnummer:
 Nr på låneförteckning eller följesedel: _____

Emballage

- | | | |
|---|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Silkespapper | <input type="checkbox"/> Polyetenfolie | <input type="checkbox"/> Papper |
| <input type="checkbox"/> Bubbelplast | <input type="checkbox"/> Innerlåda | <input type="checkbox"/> Spjällåda |
| <input type="checkbox"/> klimatkontrollerad | <input type="checkbox"/> inramad med glas/akrylglas | |
| <input type="checkbox"/> övrigt: | | |

Anvisningar för installation/presentation, säkerhetsföreskrifter

Ljus: _____ Temperatur: _____ Relativ luftfuktighet: _____

Övrigt (se låneavtalet för detaljer):

- Hanteras med skyddshandskar
 Föremålet får endast hanteras av kurir

Inga ändringar får göras utan skriftligt medgivande från långivaren.

Allmänt skick

- gott skadat konserverat/restaurerat

Utförlig tillståndsrapport på baksidan Bilaga

Rapportförfattare/datum:

Långivarens namn/underskrift/datum

- oförändrat skick

Låntagarens namn/underskrift/datum

- förändrat skick

Långivarens namn/underskrift/datum

Låntagarens namn/underskrift/datum

Bekräftelse på återlämnande: _____

Institutionens namn/underskrift/datum

Skiss eller foto

- 1 ingen skada
- 2 konserverat/restaurerat
- 3 ytsmuts
- 4 gulnad
- 5 blekt
- 6 fläckar
- 7 mögel
- 8 insektsskador
- 9 deformation
- 10 rispor
- 11 delar som lossnat
- 12 delar som försvunnit, saknas
- 13 sprickor
- 14 lösa eller flagnande färglager
- 15 revor
- 16 krackelering
- 17 retuschering
- 18 gamla lagningar
- 19 korrosion
- 20 avskavning
- 21 annan skada

Övriga anmärkningar:

PM om forskning för kulturområdets behov

Förslag: Kulturutredningen (Ku 2007:06) anser att forskningen för kulturområdets behov behöver utvecklas och stärkas. Museikoodinatorsn (Ku 2007:02) ser forskningen som en central fråga för museiområdet som helhet, och delar Kulturutredningens analys. Våra förslag kan sammanfattas i följande punkter.

- Det bör inrättas en särskild nämnd för att bereda frågor som rör kulturområdets forskningsbehov, främst med avseende på de statliga och statsunderstödda verksamheternas behov.
- Nämnden bör disponera ett anslag för att finansiera forskning för kulturområdets behov. Vi uppskattar att anslaget bör uppgå till 150 miljoner kr årligen. Medel bör utgå för i första hand två typer av ändamål:
 - forskning utifrån behov och problem som identifieras inom kulturområdet,
 - forskningsinfrastruktur – grundläggande katalogiserings- och analysarbete för bl.a. utbildningens och forskningens behov av museer, arkiv, bibliotek och andra samlingar samt informationssystem.
- Beröringspunkterna med konstnärlig forskning och utvecklingsarbete är många. Beredningen av, och anslagsfördelningen till, denna inom Vetenskapsrådet har diskuterats. Vi förordar därför att den konstnärliga forskningen knyts till den föreslagna kulturforskningsnämnden som ett tredje huvudändamål.
- Anslaget bör fördelas på ett sådant sätt att det underlättar personal- och kompetensöverföring mellan högskolan och kulturområdet på alla nivåer i de berörda yrkesgruppernas karriärvägar.

Forskningsprojekt som inkluderar finansiering av doktorander och postdoktorsprojekt är viktiga medel för att uppnå detta.

- Nämnden bör vara sammansatt av representanter för kulturområdets myndigheter och för forskarsamhället samt (under förutsättning att den konstnärliga forskningen ingår i dess ansvarsområde) för den konstnärliga högre utbildningen. Inkomna ansökningar bör behandlas av sakkunniga tillsatta på basis av vetenskaplig kompetens. Ansökningar om medel till konstnärlig forskning bör dessutom behandlas av bedömare med konstnärlig kompetens.
- Anslaget till nämndens disposition bör delfinansieras genom de medel som i dag anvisas till viss forskning inom utgiftsområde 17 under anslaget 28:36 Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet (36,7 miljoner kr). Därutöver kan ingå anslaget 27:4 Forskning och dokumentation inom medieområdet (2 miljoner kr), samt medel som hittills anvisats till Vetenskapsrådet för konstnärlig forskning och utvecklingsarbete (c:a 20 miljoner kr) under utgiftsområdet 16. De sistnämnda medlen bör även fortsättningsvis i första hand vara förbehållna konstnärlig forskning och utvecklingsarbete.
- Att omfördela kulturmyndigheternas nuvarande forskningsmedel utan att resurserna till det samlade området väsentligt ökas bedömer vi inte vara lämpligt. Det skulle innebära att flera ändamål fick konkurrera om redan knappa medel.
- Nämndens verksamhet och dess beslutsfunktioner bör regleras i särskild ordning av regeringen. Den bör knytas till en värmyndighet som kan svara för dess administration. Kulturutredningen behandlar i enlighet med sina direktiv frågan om kulturområdets förvaltningsorganisation. Lämplig värmyndighet för den nu föreslagna forskningsnämnden bör pekas ut inom ramen för detta arbete. Vi föreslår därför att nämnden för kulturområdets forskning, i avvaktan på utredningsförslagen och beredningen av dessa, knyts till en befintlig myndighet.

Arbetets bedrivande

Kulturutredningen (Ku 2007:06) ska enligt sina direktiv göra en samlad översyn av kulturpolitiken, dess inriktning och arbetsformer. Utredningen ska redovisa sina överväganden senast till utgången av år 2008. Uppdragets omfattning och den tid som avsatts för arbetet gör att utredningen enbart kan behandla frågor som kan anses vara av mera grundläggande eller strukturell betydelse för kulturpolitiken. Till dessa räknar vi frågan om forskning för kulturområdets behov som vi bedömer vara av strategisk betydelse. Promemorian är beredd i samråd med Museikoordinatören (Ku 2007:02) som ser forskningen som en central fråga för museiområdet, och som delar Kulturutredningens analys. Då beredningen inom regeringskansliet är inriktad på att en forskningspolitisk proposition ska föreläggas riksdagen under hösten 2008 har vi ansett det lämpligt att redovisa utredningens överväganden om forskning i en särskild PM.

Våra överväganden bygger på Kulturutredningens hittills gjorda uppgiftsinsamling från svenskt kulturliv och på de samtal som utredningen fört med intressenter inom forskningsområdet. Häri ingår företrädare för universitet och högskolor samt för den konstnärliga forskningen. Kulturutredningen har också haft överläggningar om PM:ens innehåll med företrädare för bland annat Institutet för språk och folkminnen, Riksantikvarieämbetet (RAÄ), Riksarkivet, Statens Kulturråd, Riksbankens Jubileumsfond (RJ) och Vitterhetsakademien. Våra överväganden bygger också på Museikoordinatorns arbete och dialog med företrädare för museerna. På regeringens uppdrag har kulturområdets myndigheter och institutioner vidare utarbetat särskilda kunskapsstrategier såsom ett underlag för den forskningspolitiska beredningen. Dessa har också utgjort ett viktigt underlag för våra överväganden, bl.a. för bedömningen av behoven av forskning inom kulturområdet.

Nulägesbeskrivning

Kulturens betydelse för samhället blir allt tydligare, inte minst i fråga om individens levnadsförhållanden och samhällets ekonomi. Samtidigt ökar förändringshastigheten. Kontakterna över nations- och kulturgränser ökar. Museer och andra kulturinstitutioner påtar sig nya och mer aktiva roller i den allmänna debatten. Många förväntar sig att kulturen ska utgöra en motor i den nya tidens kreativa samhälle. I

länder som Storbritannien och Tyskland betraktar man kulturen som ett strategiskt viktigt område för samhällsutvecklingen. Därför satsar man där också på forskning bl.a. inom vad som internationellt beskrivs som Cultural Policy Research.

Även i Sverige tas många initiativ för att i samhälls- och näringslivsutvecklingen utnyttja kultur som en resurs för kreativitet. Enligt en rapport från Europeiska kommissionen svarade kulturområdet redan 2003 för 2,4 % av Sveriges BNP.¹ Ändå finns det påfallande små resurser för tillämpad forskning för kulturområdet. Det statliga anslaget till kultur- och mediepolitiken uppgår i dag till runt 6,2 miljarder. Det direkta anslaget till forskning för områdets behov uppgår dock bara till c:a 40 miljoner (medieforskningen inräknad). Detta är i sin tur bara ungefär 0,5 % av statens totala forskningsbudget. Huvuddelen av dessa resurser går i dag till kulturarvsområdet. RAÄ delar i år ut 11,6 miljoner kr till projekt.² Detta motsvarar 5 % av ämbetets budget. Skulle motsvarande andel av budgeten för hela kulturområdet avsättas till forskningsprojekt skulle detta innebära 306 miljoner kr. Som vi ska se är inte heller kulturarvsområdets behov helhetligt täckta.

Forskningsanslag i budgeten 2008

	Anslag i miljoner kr.
Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet ³	36,7
Forskning och dokumentation inom medieområdet ⁴	2,0
Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS)	365,9
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande (FORMAS)	446,5
Verket för innovationssystem (VINNOVA)	1 945,3
<i>Totalt för politikområdet Forskningspolitik</i>	<i>7 537,5</i>

På många viktiga delar av kulturområdet saknas forskning. Samtidigt bedrivs forskning med anknytning till kulturområdet inom en mängd olika ämnen och sammanhang. För de flesta kulturinstitutioner är den humanistiska forskningen närmast till hands. Forskningsproblem med

¹ *The economy of culture in Europe*, Europeiska kommissionen, 2006.

² Beslut om fördelning av FoU-medel ur 2008 års anslag, beslut 2008-01-07, RAÄ.

³ Inom utgiftsområde 17, ej inkluderat i budgeten för politikområdet forskningspolitik.

⁴ Inom utgiftsområde 17, ej inkluderat i budgeten för politikområdet forskningspolitik.

relevans för kulturområdet anknyter emellertid till forskning vid i stort sett samtliga fakulteter. Kulturmiljöområdet och museerna anknyter till miljöforskningen och – via objektbevarandet – till naturvetenskapliga ämnen som kemi och mikrobiologi. I anslutning till konstområdet pågår utvecklingen av forskning om konstnärliga processer. Forskningen om kulturens betydelse för barns utveckling anknyter till kognitionsvetenskaplig och pedagogisk forskning medan forskningen om kultur och hälsa anknyter till medicinsk forskning. Modern design och kulturuttryck som utgår från digitala media utvecklas i samspel med teknik- och systemvetenskap. Medierna studeras även i den nya och växande disciplinen medie- och kommunikationsvetenskap. Kulturområdet och kulturturismen tilldrar sig dessutom en ökad uppmärksamhet inom den ekonomiska forskningen.

Intresset för, och behovet av, forskning med anknytning till kulturområdet är alltså både omfattande och mångfasetterat. Den forskning som bedrivs är dock splittrad så till vida att den återfinns inom många och små miljöer utan överskådliga inbördes sammanhang. Det är påfallande hur ofta forskningsfrågor med strategisk relevans för kulturområdet och för kulturforskningen skulle behöva organiseras tvärvetenskapligt för att lättare kunna överskrida gränserna mellan akademiska fakulteter och discipliner. Sådan forskning är emellertid svår att finansiera inom nuvarande system. En annan sida av svårigheten att överskrida gränser är att universitetsforskningen i relativt liten utsträckning utnyttjar de resurser som finns inom kulturområdet, t.ex. i form av museer, arkiv, bibliotek och andra samlingar.

Vi ser ett starkt behov av en större mängd strategiskt inriktad tillämpad forskning för kulturområdets behov och av utvecklingsinsatser som knyts till denna. Sådana insatser bör kunna ge ett ökat utbyte, inte minst i form av ett mer dynamiskt kulturliv. Den grundforskning som i dag bedrivs utifrån de prioriteringar som forskarsamhället gör är många gånger av stort värde för kulturområdet. Den kan dock enligt vår bedömning inte ersätta den forskning som utgår från de bedömningar som företrädare för kulturverksamheterna och kulturforskningen kan göra gemensamt.

Bakgrunden till nuvarande förhållanden

Sammanfattning: I dag stöds sambanden mellan kultur, utbildning och forskning inte tillräckligt av den politik som förs. Det saknas organisatoriskt och ekonomiskt stöd för ett levande samspel över politikområdenas gränser. När ett särskilt kulturpolitiskt forskningsanslag inrättades vid 1980-talets slut var detta ett viktigt initiativ till stöd för samspelet. Ansatsen har dock inte följts upp.

Kulturområdet och universiteten har i stor utsträckning en gemensam historisk bakgrund, något som i regeringskansliet återspeglas av att de fram till 1991 sorterades under samma departement. Under lång tid var det alltså självklart att kulturområdets samband med forskningen tillgodosågs genom löpande kontakter med den humanistiska forskningen. Från tiden efter andra världskriget prioriterades forskningen ned vid museerna och de gamla lärda ämbetsverken. De konstnärliga utbildningarna har senare skiljts från kulturinstitutionerna och akademiserats.

De institutioner där man i dag bedriver forskning med relevans för kulturområdet är många och har en varierad bakgrund. Många humanistiska ämnen som helt eller delvis relaterar till kulturområdet har funnits i universitetsvärlden under mycket lång tid och vid ett eller annat tillfälle (liksom de flesta andra discipliner) knoppats av från filosofifämnet. Andra ämnen, som t.ex. etnologi och arkeologi har i stället sitt ursprung inom kulturområdet. De har sedan kommit att skiljas från detta organisatoriskt först när gränsen mellan universitet och kulturinstitutioner skärptes under första halvan och mitten av nittonhundratalet. Detta gäller t.ex. ämnet historia i relation till Riksarkivet, etnografi och socialantropologi i förhållande till Etnografiska museet, samt etnologi i förhållande till Nordiska museet. Medan museerna under 1900-talets början ofta rymde betydande forskningsmiljöer är det i dag främst på Naturhistoriska riksmuseet som omfattande forskning bedrivs (även om mindre forskningsmiljöer också finns vid ett par andra museer).

De äldre konstnärliga utbildningarna har i flera fall sin bakgrund i yrkesskolor som upprättats vid olika tillfällen och som sedan inordnats i universitet och högskolor. Konstfack kan t.ex. spåras tillbaka till den ”Söndagsritskola för Handtverkare” som grundades 1844 och som senare kom att utvecklas till Konstfackskolan, numera

Konstfack. Högskola blev den först 1978. Dramatiska Institutet har å andra sidan sin bakgrund i Dramatens utbildningsverksamhet. Många andra konstnärliga utbildningar har inordnats i redan existerande universitet och högskolor. Inordningen av de konstnärliga utbildningarna i universitetssystemet är en process som fortfarande pågår, t.ex. i form av inrättandet av konstnärliga forskarutbildningar och doktorsgrader.

Med några få undantag är den forskning som har betydelse för kulturområdet nu organiserad inom universitet och högskolor medan kulturverksamheterna bedrivs inom andra institutioner. Längre fanns det ett ömsesidigt intresse för vad som hände på andra sidan skiljelinjen. Kulturinstitutionerna ansåg sig kunna räkna med att universitetsutbildningen skulle ägna sig åt sådant som är relevant för dem. Andra samband gäller forskningens informationsförsörjning, t.ex. genom kulturinstitutionernas arkiv och specialbibliotek. Sådana finns inom flera institutioner bl.a. inom Nordiska museet, Nationalmuseum, RAÄ och Teatermuseum. Riksarkivet och landsarkiven ansvarar dessutom för historieämnets viktigaste källor.

Mycket av den humanistiska forskningens grundläggande katalogiserings- och analysarbete har länge bedrivits i nära samband med museernas samlingar och med RAÄ:s arkeologiska och antikvariska verksamhet. Med tiden har universitetsforskningen och museerna inriktat sig på skilda frågeställningar. Den kontinuerliga dialogen har försvagats.

Som ett försök att väga upp denna trend valde regeringen i slutet av 1980-talet (prop. 1986/87:80 och 1989/90:90) att införa ett nytt separat anslag för forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet (nu anslaget 28:36). De medel som då anvisades riktades dels till de delar av kulturområdet där forskningsbehoven bedömdes vara störst och dels till de där de bästa förutsättningarna fanns för att få till stånd en föredömlig hantering av forskningsfrågorna. Det innebar att Riksarkivets, RAÄ:s och Naturhistoriska riksmuseets behov prioriterades. Vissa smärre medel anvisades dessutom till ansvarsmuseernas forskning.

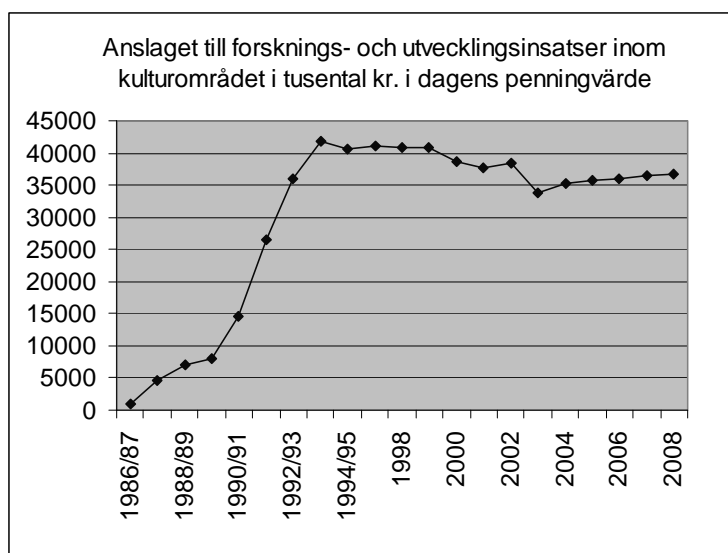
Huvudtanken var att de sektorsansvariga myndigheterna skulle beställa relevant forskning från forskare vid universitet och högskolor. I viss kontrast till denna lösning infördes också ett särskilt anslag för forskning och dokumentation om medieutvecklingen (nu anslaget 27:4). Detta går direkt till Nordiskt informationscenter för medie- och kommunikationsforskning (Nordicom) vid Göteborgs universitet. Som ett resultat av dessa prioriteringar går i

dag huvuddelen av de riktade forskningsmedlen dock till kulturområdets behov till kulturarvsområdet.

De relativt små ekonomiska resurserna för forskning för kulturområdets behov är dessutom splittrade på flera aktörer. Det har aldrig funnits någon sammanhållen och strukturerad förvaltningsorganisation inom kulturområdet som skulle kunna ta ett strategiskt helhetsansvar för forskningen, även om en sådan roll på 1980-talets diskuterades för det dåvarande Humanistisksamhällsvetenskapliga forskningsrådet. Statens Kulturråd, som inrättades 1974, har inte haft någon verksamhet som mera uttalat varit orienterad mot forskning.

Sedan kulturdepartementet skiljdes från utbildningsdepartementet 1991 har anslagstilldelningen till forskningen inom kulturområdet varit svag, med undantag av under de allra första åren. Den borgerliga regeringen genomförde de successiva ökningarna som beslutats i den närmast föregående forskningspropositionen (prop. 1989/90:90) och tillförde även ytterligare medel i sin egen forskningsproposition (prop. 1992/93:170). Denna utbyggnad skedde parallellt med regeringens satsning på strategisk forskning inom ramen för de stiftelser som bildades med pengar från löntagarfonderna (prop. 1991/92:92). Då gjordes också den s.k. kulturvetenskapliga donationen till Riksbankens Jubileumsfond (RJ), en resurs som i dag utgör en av de få finansieringskällorna för strategisk forskning med inriktning på kulturområdet.

Sedan 1994 har anslaget till forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet successivt skurits ned för att täcka besparingar och omprioriteringar inom området. Anslagsstrukturen har således låsts fast i vad som på tidigt 1990-tal tänktes vara en etapp i ett uppbyggnadsskede. I dag uppgår det direkta anslaget till forskning för kulturområdets behov till 36,7 miljoner kronor. Kulturområdets myndigheter har därefter löpande argumenterat för behovet av forskningsinsatser som ett sätt att utveckla sina ansvarsområden.



Forskning för och om kulturområdets verksamheter

Sammanfattning: Utredningens slutsats är att medlen för forskning för kulturområdets behov inte är tillräckliga. Kulturpolitisk forskning är ett internationellt växande fält som i Sverige bedrivs i ett litet antal relativt små forskningsmiljöer. Medel saknas i dag för att rikta forskningen mot de problem som för närvarande är mest strategiskt relevanta för kulturpolitiken. Flera fakulteter saknar självklara samarbetspartners inom kulturområdet.

I takt med att kulturområdet i många länder omorganiserats och blivit allt mer resultatorienterat har såväl förvaltningens som politikens behov av kvalificerad forskning om kulturpolitikens konsekvenser blivit allt mer trängande. Vad som internationellt beskrivs som Cultural Policy Research har i bl.a. Storbritannien, Tyskland, Finland och Nederländerna varit föremål för betydande satsningar under de senaste tio årtjugor. I flera av dessa länder finns fristående forskningsinstitut som t.ex. European Institute for Comparative Cultural Research (ERICarts). I 7 andra länder, däribland Sverige, bedrivs forskningen inom ramarna för universitetsväsendet och ibland i nära samband med grundutbildningen.

I Sverige utförs relevant forskning bland annat på olika ämnesinstitutioner, som t.ex. de humanistiska estetiska ämnena. Forskning om kulturpolitik bedrivs dock framför allt vid Centrum för kulturpolitisk forskning vid Bibliotekshögskolan i Borås samt vid Tema Kultur och samhälle (Tema Q) vid Linköpings universitet. I det förstnämnda fallet gäller forskningen i första hand kulturpolitikens historiska utveckling. I det senare både bruket av kulturarv och historia och mer samtidsorienterade kulturstudier.

Även den ekonomiska och övriga samhällsvetenskapliga forskningen kring kulturturism förtjänar att nämnas. Det senare är ett område där Sverige rent ekonomiskt sett skulle kunna tjäna mycket på en mera offensiv forskning. Man kan t.ex. jämföra med Danmark där man nyligen investerat 50 miljoner danska kronor i grundandet av ett forskningscentrum för "kultur- og oplevelsesøkonomi".

Inom medieområdet bedrivs mer eller mindre områdesrelevant forskning vid landets medievetenskapliga institutioner. Det är dock bara en mycket begränsad del av denna forskning som är inriktad på de offentliga verksamheterna. Nordicom Sverige, ett forskningsinstitut vid Göteborgs universitet är finansierat över statsbudgetens medieområde. Nordicom Sverige sammanställer bland annat regelbundna statistiköversikter över svenskarnas medievanor.

Dessa översikter täcker i viss utsträckning även områden som är relevanta även för det övriga kulturområdet, t.ex. försäljningen av böcker och musik i Sverige. Däremot saknas regelbundna statistiska kartläggning av kulturinstitutionernas verksamheter. Därtill kommer breda frågor om kulturens utveckling. I detta obeforskade fält ingår bl.a. de kulturprodukter som importeras utan statligt stöd (inklusive mycket av invandrarkulturen, ungdomskulturen och den kommersiella kulturen), liksom många av de följder som den digitala explosionen kan komma att få för kulturlivet.

Den begränsade finansieringen av forskning för kulturområdets behov innebär att det finns växande forskningsområden som saknar självklara samarbetspartners inom kulturområdet. I detta sammanhang kan nämnas den medicinska och vårdvetenskapliga forskningen om sambandet mellan kulturupplevelser och hälsa. Både kvantitativa och kvalitativa studier från många länder visar på tydliga samband men forskningsområdet är fortfarande i sin linda. Kunskaperna om hur kulturupplevelser i praktiken kan användas för att förbättra människors hälsotillstånd är fortfarande mycket begränsade. Satsningen på kultur och hälsa inom ramarna för Vetenskapsrådets anslag är ett steg i riktning mot att åtgärda detta. Den saknar dock organisatoriskt sam-

band med kulturområdet. Möjligheter att finansiera kulturområdesanknuten humanistisk och konstnärlig forskning uppbyggd i samarbete med det växande intresset inom medicinsk och vårdvetenskaplig forskning skulle enligt vår bedömning kunna vara av stor strategisk betydelse.

Forskningen om kulturupplevelsers betydelse för barns och ungas lärande befinner sig i ett liknande läge. Inom både kognitionsvetenskaplig och pedagogisk forskning ökar intresset. Däremot är sambandet mellan denna forskning och forskningen inom de humanistiska estetiska ämnena betydligt svagare. Som Aktionsgruppen för barnkultur påtalat i betänkandet *Tänka framåt men göra nu* (SOU 2006:45) ingår även kulturens tillgänglighet för barn och unga i det i stort sett obeforskade området.

Kulturområdets grundläggande kunskapsresurser: infrastruktur för forskning och andra aktörer

Sammanfattning: ABM-området och kulturmiljövården hanterar stora delar av den humanistiska forskningens grundläggande kunskapsresurser i form av museer, arkiv, bibliotek och andra samlingar och informationssystem. Hanteringen av dessa resurser är en central del av den humanistiska forskningens infrastruktur. För att den ska kunna utnyttjas på ett rimligt sätt krävs emellertid att den sorteras och tillgängliggörs i kontinuerlig dialog med forskningen.

ABM-området och kulturmiljövården hanterar stora delar av den humanistiska forskningens grundläggande kunskapsresurser i form av museer, arkiv, bibliotek och andra samlingar och informationssystem. Hanteringen av dessa resurser är en central del av den humanistiska forskningens infrastruktur. Ska de komma forskningen – för att inte tala om andra samhällsaktörer och allmänheten – till del krävs det att de sorteras och tillgängliggörs, till exempel genom digitalisering.

Arkivutredningen har i betänkandet *Arkiv för alla – nu och i framtiden* (SOU 2002:78) understrukt betydelsen av att tillgängliggöra arkiven för nya grupper men också konstaterat att arkivmyndigheterna saknar resurser för detta. Kulturinstitutionernas insatser att förmedla kunskap till medborgarna sammanfaller i den meningen med universitetens tredje uppgift. För att detta arbete ska

kunna genomföras på ett kompetent sätt krävs att de som utför det har nödvändiga kunskaper för detta praktiska arbete och samtidigt är insatta i vilken information som efterfrågas av allmänheten, forskarsamhället och andra relevanta aktörer. Också pedagogiskt kunnande är av stor betydelse.

Genom digitaliseringen blir det möjligt att tillgängliggöra månghundraåriga arkiv som efterfrågas bl.a. för släktforskning. Historiska dokument, arkeologiska och kulturhistoriska föremål och fasta fornlämningar tillgängliggörs för allmänheten genom publicering på nätet. Flera vetenskapliga tidskrifter ges ut av kulturmyndigheterna. Institutet för språk och folkminnen bedriver forskning om bl.a. dialekter, folkminnen och historiska ort- och personnamn, vilken kan beskrivas som grundforskning med god potential att generera material för framtida forskning och analys. Nämnas kan också Riksarkivets arbete med Svenskt diplomatium, dvs. med publiceringen av svenska medeltidsdokument.

Naturhistoriska riksmuseet är något av ett särfall i dessa sammanhang eftersom det dels bedriver naturvetenskaplig forskning, dels har jämförelsevis stora resurser för detta arbete. På vissa sätt påminner museets roll i den naturvetenskapliga forskningen om den funktion som inom humanistiska områden fylls – eller skulle kunna fyllas – av andra museer. Museets samlingar är av stor betydelse som en del av infrastrukturen för forskningen om biologisk mångfald, EU tillerkänner museet status som ”Major Research Infrastructure”. Samtidigt kan även de naturvetenskapliga museernas resurser för att bevara och hantera sina samlingar ifrågasättas, något som görs i betänkandet *Kunskap för biologisk mångfald* (SOU 2005:94).

Eftersom bearbetning och publicering inte alltid sker i nära kontakt med pågående forskning är det inte säkert att forskningsanknytningen är så god som den borde vara. Det är till nackdel både för kulturområdet och för forskningen. De mycket begränsade resurser som Riksarkivet och andra myndigheter inom ABM-området och kulturmiljövården har för forskning och forskningsinfrastruktur kan jämföras med det anslag på nära 20 miljoner kronor (varav 10 miljoner som engångsbelopp) som för 2007 tilldelades Statens arkiv för ljud och bild (SLBA) i samband med digitaliseringen av arkivmaterial där.

Det är också SLBA som tillsammans med Kungliga biblioteket (KB) står bakom LDB-centrum (Centrum för långsiktigt digitalt bevarande) vid Luleå tekniska universitet. Dessa satsningar på digitalisering är synnerligen välbehövliga som insatser för forskningens grundläggande infrastruktur. Både SLBA och KB är myndigheter som

sorterar under utbildningsdepartementet. Även KB:s samband med övriga forskningsbibliotek garanterar ett mer kontinuerligt kunskapsutbyte med universitetsvärlden. Nu återstår att tillgodose motsvarande behov hos de myndigheter och institutioner som sorterar under Kulturdepartementet.

Behovet av utvecklade kontaktytor mellan kulturområdet och forskningen

Sammanfattning: Ett gott samarbete mellan kulturlivet och forskarvärlden förutsätter ett kontinuerligt utbyte av personal. Detta blir allt viktigare när forskningen utvecklas snabbare. Möjligheterna för kulturområdets personal att forskarutbilda sig och delta i forskningsprojekt blir därmed strategiskt avgörande.

Ett gott samarbete mellan kulturlivet och forskarvärlden förutsätter ett kontinuerligt utbyte av personal. Då får forskare erfarenhet av kulturvärlden och kan ställa relevanta frågor, medan de som arbetar i t.ex. museer, arkiv och kulturmiljövården blir uppdaterade med den forskning som bedrivs på vetenskapliga institutioner. Detta blir allt viktigare när forskningen utvecklas allt snabbare. Detta gäller t.ex. integrationen av genus- och etnicitetsproblematiserande perspektiv i analys av kulturarvet, musei- och konstpedagogisk forskning, tekniska kemiska lösningar på problem med föremålsbevarande eller helt enkelt nya svar på gamla frågeställningar. Ur detta perspektiv blir möjligheterna för kulturområdets personal att forskarutbilda sig och delta i forskningsprojekt strategiskt avgörande.

Ett försök att överbrygga klyftan, i detta fall mellan museer och lärosäten, är Nordiska museets forskarskola, en forskarutbildning finansierad av Vitterhetsakademien och RJ och med Nordiska museet som huvudman. Forskarskolan har nu pågått sedan 2002 och behöver utvärderas om den ska kunna fungera som exempel för framtida åtgärder. Formen skapar möjligheter för museianställda att fortsätta sin utbildning och knyta an till forskningen samtidigt som den också genererar ny forskning där de museianställdas praktiska erfarenheter av arbete vid museer och med museers samlingar kan bilda utgångspunkten för fortsatt utveckling.

För att vinna motsvarande fördelar för redan disputerad personal skulle postdoktorsprojekt vara en rimlig lösning. Ett initiativ i den

riktningen är RJ:s och Vitterhetsakademiens gemensamma satsning på postdoktorsplatser. Sådana satsningar kan bidra till att förbättra relationerna mellan forskningen och kulturområdet. Samtidigt bidrar de till att åtgärda den generella brist på postdoktorsplatser som påpekats bl.a. av Befattningsutredningen i betänkandet *Karriär för kvalitet* (SOU 2007:98).

Ett annat projekt som syftar i liknande riktning är den forskarskola och det institut med postdoktorstjänster som förbereds gemensamt av Göteborgs universitet, Malmö högskola och Bibliotekshögskolan i Borås. Detta projekt är mer vittgående och gränsöverskridande än sina tidigare motsvarigheter. Det inrymmer kulturstudier i en vid mening där såväl kulturarvet som konstnärlig forskning ingår. Projektet är även intressant eftersom dess huvudfinansiär skulle vara Västra Götalandsregionen.

I stort saknas dock tillfredställande system för kulturområdets yrkesutövare att hålla sig informerade om forskningsutvecklingen inom sina respektive fält. Detta problem är särskilt allvarligt för kulturmiljövårdens och ABM-områdets institutioner. Det har t.ex. enbart varit med hjälp av medel från RJ som RAA kunnat finansiera större samarbeten mellan universitets- och uppdragsarkeologin. Liknande problem finns, som vi ska se, också på det konstnärliga området där utövarna många gånger har begränsade möjligheter att få tid att utveckla sin verksamhet eller vidareutbilda sig.

Initiativen till att fylla dessa brister har i de flesta fall gjorts av fristående aktörer som RJ och Vitterhetsakademien. Att forskningspolitiken främst ska förlita sig på dessa fristående aktörer för att långsiktigt upprätthålla kunskapsförsörjningen inom offentliga – ofta statliga – verksamheter är emellertid inte rimligt. Visserligen är både RJ och Vitterhetsakademien långsiktigt orienterade aktörer, men de är också främst inriktade på grundforskning.

Sammantaget kan man konstatera att kulturområdet och forskningen har många betydelsefulla kontaktytor men att dessa är dåligt utvecklade. Infrastrukturen och det organisatoriska stödet för att stödja sådana är begränsade. Å ena sidan pågår det mycket relevant forskning vid universitet och högskolor. Å andra sidan ger staten få eller inga incitament att särskilt beforska de frågor som är mest strategiskt relevanta för kulturområdet.

Konstnärlig forskning och utvecklingsarbete

Sammanfattning: Konstnärlig forskning bedrivs i dag i samband med konstnärliga utbildningar. Den konstnärliga forskningens placering vid Vetenskapsrådets humanistisk-samhällsvetenskapliga grupp skapar emellertid friktion eftersom verksamheterna är olikartade. Samtidigt är det också viktigt att den konstnärliga forskningen inte isoleras utan sätts in i ett större sammanhang. Vi uppfattar forskning för kulturområdets behov som ett sådant övergripande sammanhang.

Konstnärlig forskning är ett fält som under det senaste decenniet kämpat för sin etablering, både i Sverige och i många andra länder. Området är i dag framgångsrikt etablerat i bl.a. Finland och Storbritannien. Trots att den konstnärliga forskningens syfte är utveckling inom kulturområdet organiseras den inte i Sverige i anslutning till detta. Istället fördelas medel till den via Vetenskapsrådet. En viktig förutsättning för konstnärlig forskning och utvecklingsarbete är de medel som avdelas för konstnärligt utvecklingsarbete vid universitet och högskolor med konstnärliga utbildningar. En annan viktig förutsättning är förekomsten av forskarutbildningar som resulterar i doktorsgrad i konstnärliga ämnen. Sådana examina finns i dag på ett flertal lärosäten även om både finansiering och placering av dem stöter på särskilda problem, inte minst vid de konstnärliga högskolorna i Stockholm. Dessa utbildningar kombinerar i allmänhet konstnärliga och vetenskapliga inslag och innehåller både skriftliga och praktiska examinationsmoment.

Det upplevda behovet av dem kan ses som ett resultat av att man vid utbildningarna *i* konst inte uppfattar den forskning som bedrivs *om* konst vid humanistiska estetiska institutioner (som teater-, musik- och konstvetenskap) som tillräckligt relevant för den egna verksamheten. Den rådande inordningen av medeltilldelningen till konstnärlig forskning och utvecklingsarbete som en del i Vetenskapsrådets bidrag till humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning är heller inte problemfri. Forskning *om* konstområdena och deras produkter skiljer sig med nödvändighet från den konstnärliga forskningen, som snarare kan beskrivas som forskning som ett led i konstskapandet eller som, med den egna erfarenheten som en viktig förutsättning, studerar detta som en

process. Syftet med den konstnärliga forskningen kan sägas vara att utveckla konsten.

Företrädare för den konstnärliga forskningen – och inte minst för Vetenskapsrådets bedömaregrupp – uppfattar att den konstnärliga forskningen nu måste konkurrera på villkor som konstruerats för att bedöma humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning, trots att den på centrala punkter skiljer sig från denna. Den konstnärliga forskningen klarar sig heller inte särskilt väl i konkurrensen om medel i bedömaregruppen. I Vetenskapsrådets utvärdering från 2007 tolkas detta som att den brister i kvalitet.

Etableringen av konstnärlig forskning och konstnärliga forskarutbildningar kan också ses som ett försök att finna nya finansierings- och organisationsformer för konstnärligt utövande – i form av tjänster vid högskolorna. Sett ur det perspektivet är det viktigt att de konstnärer och konstnärliga forskare som verkar inom högskoleväsendet inte förlorar kontakten med det övriga konstlivet: vad som behövs är inte ytterligare en separerad karriärväg utan istället en arena där konsten och forskningen kan mötas.

Man kan å andra sidan också argumentera för att den samtida konsten – och särskilt nya konstformer och nya media – förutsätter en gedigen akademisk utbildning. Genom att etablera konstnärliga forskarutbildningar kan man skapa förutsättningar för att det i framtiden ska finnas lärare på de konstnärliga högskolorna som kan kombinera konstnärliga och akademiska perspektiv. I realiteten saknas dock ofta både resurser och incitament för att skapa sådana kontaktytor och för att bedriva tvärvetenskapliga projekt. Detta är allvarligt, inte minst som humanistisk och annan akademisk forskning på senare år har utvecklats betydligt när det gäller förståelsen för hur konst tolkas i en kontext, t.ex. i termer av kulturens roll i samhället, kognitions-vetenskap, relationen mellan genus, mångkultur och kvalitet, osv. Alla dessa områden är tydligt relevanta för den konstnärliga forskningen. Det är med andra ord viktigt att denna organiseras på ett sätt som gynnar forskning som överskrider genre- och disciplin-gränser.

Det finns många relevanta paralleller mellan situationen på konstområdet och på övriga kulturområdet. Liksom myndigheterna där behöver de konstnärliga utbildningarna bättre anknytning till forskningen eftersom verksamheten ställer högre krav. Liksom personalen där har de konstnärliga yrkesutövarna ett växande behov av akademisk vidareutbildning. Bland annat vid Teaterhögskolan i Stockholm tänker man sig att den avancerade

nivån i det nya kurssystem som införs i samband med Bologna-processen skulle kunna spela denna roll. Man ställer därför krav på arbetslivserfarenhet mellan grundexamen (kandidat) och avancerad nivå (Master). Senare i karriären skulle en konstnärlig doktorsutbildning och konstnärliga forskningsprojekt (eller stipendier) kunna spela en liknande utvecklande roll.

Samtidigt är det också viktigt att säkra det tvärvetenskapliga utbytet mellan den konstnärliga forskningen och de humanistiska discipliner där man bedriver forskning om konst. Exempel på initiativ i den riktningen finns t.ex. vid de konstnärliga högskolorna vid Lunds universitet och vid Institutionen för konst, kultur och kommunikation vid Malmö högskola. Den konstnärliga forskningen vetter dock inte bara mot humaniora. På Konstfack i Stockholm bedrivs t.ex. betydande designforskning i samarbete med bland annat KTH och Chalmers. Nämnas kan till exempel projektet Gröna Tåget där man arbetar med att utveckla framtidens snabbtåg med finansiering från bland annat SJ och Banverket. Den konstnärliga forskningen kan alltså göras till en brygga mellan konst, forskning och teknikutveckling, men då krävs att man bygger upp mötesplatser istället för att institutionalisera nya gränser. Sådana mötesplatser hör till de miljöer som bör kunna stödjas inom ramarna för ett anslag till forskning för kulturområdets behov, även om tillämpade projekt som liksom Gröna Tåget fokuserar på praktiska problem i andra samhällsområden givetvis ska finansieras på annat sätt.

Samtidigt som vi ser ett behov av att placera den konstnärliga forskningen i ett större vetenskapligt och kulturellt sammanhang instämmer vi emellertid med de företrädare för beredningsgruppen för konstnärlig forskning och utvecklingsarbete som menar att den nuvarande placeringen är problematisk. Vi drar slutsatsen att den konstnärliga forskningen skulle kunna hanteras bättre om den placerades inom ett organ som kunde bedöma både dess relevans för konstområdet och dess konstnärliga och vetenskapliga kvalitet. Eftersom den i ett sådant sammanhang skulle utgöra en mycket större andel av den totala volymen vore det också mindre sannolikt att dess behov och synpunkter skulle kunna åsidosättas.

Beröringspunkterna mellan den konstnärliga forskningen och annan forskning för kulturområdets behov skulle kunna vara många. De inkluderar rimligen gränsfält mot bl.a. utställningsinriktad gestaltungsforskning, medie- och kommunikationsvetenskap, kulturökonomi, data- och systemvetenskap, konstvetenskap och filmvetenskap. Den formaliserade och administrativa gränslinjen inom

området mellan konst- och kulturarvsområdena kan också behöva ifrågasättas, inte minst om forskningen för kulturområdets behov ska kunna samlas till ett starkt och livskraftigt forskningsfält.

Alla dessa gränser skulle kunna överskridas om samma forskningsfinansierande organ fick ansvaret för både den konstnärliga forskningen och den övriga forskningen för kulturområdets behov. I så fall skulle den konstnärliga forskningen kunna inordnas i ett vidare sammanhang både i forskningen och på kulturområdet. Distansen till denna omgivning skulle samtidigt vara mindre än det avstånd som man i dag upplever till akademisk humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Samtidigt skulle en sådan ordning också bidra till att knyta de konstnärliga högskolorna närmare kulturområdet.

Vilka åtgärder är lämpliga?

Sammanfattning: Mot bakgrund av de iakttagelser som redovisats gör vi bedömningen att det behövs en samlad satsning på forskning för kulturområdets behov. Vi föreslår att en särskild nämnd för kulturområdets forskning inrättas och att denna får disponera väsentligt högre anslag än vad som nu finns anvisade för området.

Kulturutredningens uppfattning är att det behövs resurser både för enskilda forskningsprojekt och för långsiktiga satsningar på infrastruktur. Nya broar behövs mellan institutionerna i gränlandet mellan kulturområdet och de relevanta forskningsdisciplinerna (t.ex. arkeologi, museologi, kulturpolitisk forskning, medie- och kommunikationsvetenskap, kulturekonomi, filmvetenskap och konstnärlig forskning). Medelstilledningen till forskning för kulturområdets behov skulle behöva ske samlat för hela detta område, eftersom det är en viktig del av syftet att överbrygga gränserna mellan genrer, delområden och forskningsdiscipliner.

Ett första steg i den riktningen bör vara att samla kulturområdets forskningsresurser i ett gemensamt forskningsfinansierande organ istället för att fördela dem på flera myndigheter. Med utgångspunkt i att medierna utgör en viktig del av kulturområdet skulle även anslaget till Nordicom Sverige kunna inordnas i ett sådant sammanhang.

Som vår beskrivning av den konstnärliga forskningen och utvecklingsarbetet anger talar mycket för att även den skulle ha bättre förutsättningar i ett sådant sammanhang än i sitt nuvarande, renodlade

humanistiskt-samhällsvetenskapliga sammanhang inom Vetenskapsrådet. Ett nytt kulturområdesorienterat forskningsfinansierande organ skulle visserligen även det med all sannolikhet domineras av humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Konstnärlig forskning och utvecklingsarbete delar emellertid flera förutsättningar med övrig forskning för kulturområdets behov. Forskningen för kulturområdets behov skulle således kunna anses inkludera även den konstnärliga forskningen och utvecklingsarbetet, vars syfte är att utveckla konstområdet. Vi har bedömt att de medel som nu anvisas Vetenskapsrådet för konstnärlig forskning och utvecklingsarbete med fördel skulle kunna knytas till en samlad forskningsorganisation för kulturområdet.

Att samla dessa forskningsresurser till ett enda forskningsfinansierande organ kan vara ett sätt att överbrygga många av de gränser som i dag försvårar för kulturområdets forskning. Det nuvarande anslaget på 36,7 miljoner kronor till kulturpolitisk forskning, respektive 2 miljoner till forskning och dokumentation om medieutvecklingen (använt för anslag till Nordicom Sverige) och (hitills) strax under 20 miljoner till konstnärlig forskning och utveckling räcker emellertid inte. En satsning som skulle utvidga fältet och koppla samman det med nya områden skulle kräva betydligt större resurser. Vi uppskattar behovet till c:a 150 miljoner.

Inom ramen för större anslag och en särskild forskningsnämnd blir det även möjligt att samla de resurser för forskning som nu finns anvisade till i första hand Riksarkivet, RAÄ och Naturhistoriska riksmuseet. Att däremot omfördela dessa myndigheters forskningsmedel utan att resurserna väsentligt ökas bedömer vi dock inte vara lämpligt. Det skulle innebära att flera ändamål fick konkurrera om redan knappa medel och att villkoren för forskning inom arkivväsendet, kulturmiljövården och det naturhistoriska området därmed försämrades.

Vi drar slutsatsen att det finns betydande vinster att göra genom att samla forskningen för kulturområdets behov till ett forskningsmedelsfördelande organ. Grundläggande krav på en sådan organisation bör vara

- att den ska besitta kompetensen att bedöma både områdesrelevans och vetenskaplig kvalitet i den forskning den finansierar.
- att den ska ha ett så pass brett uppdrag att den kan finansiera forskning som överskrider gränserna mellan forskning om kulturområdets olika delar och mellan de forskningsdiscipliner som traditionellt anknyter till dessa.

- att den bidrar till en ökad personalomsättning mellan kulturområdet och forskningen i alla steg i karriären. Forskning som inkluderar doktorand- och postdok-projekt är därför av särskild betydelse.
- att uppdraget innefattar dels forskning utifrån behov och problem som identifieras inom kulturområdet, dels grundläggande kunskapsinfrastruktur för forskningen och andra aktörer.
- att den kan matcha andra forskningsfinansiärers pengar till kulturområdet.

Vi delar Resursutredningens (SOU 2007:81) bedömning att statsmakternas styrning av resurser till specifika områden bör ske vid sidan av fakultetsanslagen. Det bör i stället ske via särskilda forskningsråd och liknande organ som finansierar forskningsprojekt som kan förläggas till universitet eller till andra forskningsmiljöer (t.ex. museer eller arkiv). Vi bedömer också att resurserna nyttjas bäst genom att man håller fast vid denna i övrig svensk forskningsfinansiering etablerade organisationsform istället för att genom direkta anslag i statsbudgeten stödja forskningen vid specifika museer eller universitetsinstitutioner. Uppdragets omfattning talar också för att ett sådant organ bör ges ansvar för hela den statliga finansieringen av forskning för kulturområdets behov.

Att forskningsprojekt bedöms relevanta för kulturområdets behov är emellertid inte tillräckligt. De bör också vara vetenskapligt högkvalitativa. Ett nytt organ för finansiering av forskning för kulturområdets behov bör därför ledas av företrädare för både kulturområdets myndigheter och forskarsamhället. En sådan grupp skulle enligt vår bedömning ha goda möjligheter att bedöma både kulturområdets och kulturforskningens långsiktiga strategiska behov ur ett helhetsperspektiv, inte enbart de kortsiktiga behoven hos dess enskilda delar. Bedömningen av projektansökningar bör utföras genom att inkomna ansökningar behandlas av sakkunniga tillsatta på basis av vetenskaplig kompetens. Om den konstnärliga forskningen inkluderas i dess ansvarsområde bör även företrädare för den konstnärliga högre utbildningen inkluderas och ansökningar om medel till konstnärlig forskning behandlas av bedömare med konstnärlig kompetens.

Forskningsråd är ofta fristående myndigheter. Ursprungligen byggdes forskningsråden för den tillämpade forskningen upp som sektorsavgränsade specialmyndigheter. Under de senaste decennierna

har emellertid flera av dem slagits samman till större enheter för att kunna täcka bredare samhällsområden och vidgade perspektiv. Sådana övergripande organ är Formas och Vinnova. Även om kulturområdet berör många områden i samhället finns det dock inget existerande forskningsfinansierande organ som enligt vår bedömning skulle kunna utvidgas till att tillgodose hela dess forskningsbehov på ett problemfritt sätt. Istället förordar vi ett särskilt organ för att finansiera forskning för kulturområdets behov. Ett sådant organ skulle stå fritt att på lika villkor samarbeta med samtliga andra forskningsfinansierande myndigheter och inte minst matcha deras finansiering av forskning som överskrider gränsen mellan deras ansvarsområden och kulturområdet.

Samma organ skulle också kunna matcha annan extern finansiering. Medan de privata intressenterna på kulturområdet för närvarande inte kan antas ha några större forskningsintressen gemensamma med huvuddelen av det statliga kulturområdet förutser vi nämligen ett ökande intresse på regional och kommunal nivå. Intresset för kulturs roll i regional utveckling kan väntas öka viljan att finansiera forskning på detta område. För kulturområdets del skulle en sådan ordning med andra ord kunna bidra till att dra till sig ytterligare finansiering.

Man kan ifrågasätta om ett forskningsråd med denna inriktning ens med en budget på 150 miljoner kronor skulle vara stort nog för att lämpa sig för att vara en fristående myndighet. Så tycks inte vara fallet. Vi föreslår därför att ett forskningsfinansierande organ inrättas som en nämnd kopplad till en värmyndighet. Förslaget utgör alltså en tydlig parallell till den forskningsfinansierande verksamhet som bedrivs vid bl.a. Naturvårdsverket. Där fördelas pengar till relevant och vetenskapligt högkvalitativ forskning av Miljöforskningsnämnden. Denna är ett forskningsfinansierande organ som är knutet till myndigheten. Den består av vetenskapligt meriterade representanter för relevanta områden.

Jämlikt sina direktiv gör Kulturutredningen en översyn av kulturområdets förvaltningsstruktur och myndighetsorganisation. Den översynen bör leda till en mer ändamålsenlig myndighetsorganisation än dagens. Inom ramen för en sådan ny organisation bör också en naturlig värmyndighet för den föreslagna nämnden kunna pekas ut. I avvaktan på det utredningsarbetet behöver nämnden placeras hos en tillfällig värmyndighet.

En tänkbar lösning är att placera nämnden vid Vetenskapsrådet. En annan lösning är att placera nämnden vid någon av kulturmyndigheterna. Slutliga överväganden om värmyndighet för näm-

den anstår dock lämpligen tills den större frågan om nämnden ska inrättas har prövats.

Kartläggning av centralmuseernas administration och stödtjänster

Av direktivet till Museikoordinatorns utredning framgår att utredaren i dialog med berörda parter ska pröva olika former för ökad samverkan, exempelvis beträffande museernas administration, i syfte är att frigöra resurser för museernas kärnverksamhet.¹ Med utgångspunkt i direktivet har utredningen genomfört en kartläggning med stöd av Ekonomistyrningsverket (ESV).

Syftet med kartläggningen har varit att undersöka vilka möjligheter till samverkan som finns bland centralmuseerna samt ytterligare några kulturmyndigheter vad gäller administration och verksamhetsstöd. Kartläggningen har även syftat till att undersöka i vilken mån det finns potentiella besparingar att göra genom effektiviseringar.

Utredningens bedömningar och förslag vad gäller centralmuseernas administration presenteras i betänkandets avsnitt 3.1 och 5.7.1

1 Kartläggningens upplägg, förutsättningar och genomförande

Urval och genomförande

Kartläggningen omfattar de statliga centralmuseerna² samt myndigheterna Riksställningar och Forum för levandehistoria. Samtliga institutioner finansieras med anslag från statsbudgetens utgiftsområden 17 *Kultur, medier, trossamfund och fritid*. Bland

¹ Dir. 2007:22, se bilaga 1.

² Centralmuseerna finansieras med anslag från statsbudgetens UO 17, anslag 8:1 och 8:2. Anslagen till centralmuseerna uppgår budgetåret 2009 till knappt 1,2 miljarder kronor.

centralmuseerna återfinns både institutioner som är statliga myndigheter och institutioner som är stiftelser vilka till stor del finansieras med statliga medel. Nordiska museet ingår dock inte i kartläggningen.³ I den föreliggande rapporten kommer begreppet *centralmuseer* att för enkelhetens skull användas som samlingsbegrepp för den undersökta gruppen myndigheter och stiftelser.

Följande institutioner ingår i undersökningen⁴:

- Arbetets museum
- Arkitekturmuseet
- Forum för levande historia
- Livrustkammaren och Skolkloster med Hallwylska museet
- Moderna museet
- Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde
- Naturhistoriska riksmuseet
- Riksutställningar
- Skansen
- Statens försvarshistoriska museer
- Statens historiska museer
- Statens maritima museer
- Statens musiksamlingar
- Tekniska museet
- Statens museer för världskultur

Representanter för Ekonomistyrningsverket och Museikoordinatorns sekretariat har samlat in uppgifter om den administrativa verksamhetens omfattning och inriktning vid institutionerna. I syfte att minimera risken för att begrepp uppfattas olika och sta-

³ Nordiska museet uppbär statsanslag som för budgetåret 2009 uppgår till knappt 107 miljoner kronor. Museets styrelse har vid sitt sammanträde 2007-11-22 beslutat att inte medverka i utredningens kartläggning av centralmuseernas administration och stödfunktioner med hänvisning till att museets verksamhet bedrivs i stiftelseform. Nordiska museets ledning har meddelat utredningen beslutet i dokument Dnr. A 10-243/07.

⁴ Uppgifter har även inhämtats från Riksantikvarieämbetets administrativa avdelning men dessa ingår inte i den statistik som redovisas i kartläggningen.

tistiken därigenom blir missvisande och icke jämförbar mellan de olika institutionerna har intervjuer genomförts med administrativt ansvariga chefer då begreppen och verksamheten vid respektive undersökt funktion diskuterats. Kontakter har även tagits underhand beträffande förtydliganden avseende definitioner av begrepp och vad olika delar av den statistik som begärts in ska omfatta.

Alla de intervjuade har ombetts att göra en bedömning av hur väl arbetet med de olika funktionerna fungerar. Dessa bedömningar redovisas inte i de enskilda fallen utan är ett underlag i utredningens analys av kartläggningens resultat.

Följande administrativa funktioner har kartlagts:

1. Ekonomi
2. Personalstöd
3. Arkivering och registrering
4. Allmänt juridiskt stöd
5. Upphandling
6. Allmän information
7. Bas-IT och telefoni
8. Vaktmästeri- och receptionstjänster
9. Hantering och vård av lokaler inklusive säkerhet och bevakning

Som stöd i sitt arbete har Museikoordinatorns utredning och Ekonomistyrningsverket haft en referensgrupp bestående av representanter för Statens kulturråd, Kulturutredningen⁵ och Ekonomistyrningsverket. Utredningen har också samrått med Förvaltningskommitténs⁶ sekretariat. Vidare har ett seminarium hållits för representanterna för de institutioner som ingår i kartläggningen där de preliminära resultaten av denna presenterats och diskuterats.⁷

Förutsättningar

Utfallet av den föreliggande kartläggningen jämförs med utfallet från den undersökning som Ekonomistyrningsverket genomförde

⁵ Dir. 2007:99 och SOU 2009:16.

⁶ Dir. 2006:123 och SOU 2008:118.

⁷ Seminariet hölls 2007-06-17.

hösten 2007 på uppdrag av Förvaltningskommittén⁸. Syftet med detta är att kunna göra jämförelser med situationen i den övriga statsförvaltningen vad gäller kostnaderna för administrationen.

Siffrorna i Förvaltningskommitténs undersökning är från 2006, medan museernas uppgifter grundar sig på 2007 års siffror. Någon större betydelse har med all sannolikhet inte detta bl.a. eftersom jämförelserna görs mellan andelarna av de sammanlagda kostnaderna.

I Förvaltningskommitténs undersökning delades myndigheterna in i tre grupper:

- Små
- Medelstora
- Stora

Med *små* myndigheter avses myndigheter med upp till 49 årsmedarbetare. *Medelstora* myndigheter omfattar institutioner med upp till 299 årsmedarbetare och med *stora* avses de myndigheter som har över 300 årsmedarbetare.

Den ”genomsnittliga” institutionen i den föreliggande undersökningen är medelstor, på gränsen till liten, även om flera återfinns i gruppen små myndigheter. Däremot finns i undersökningen inget exempel på någon stor myndighet även om Naturhistoriska riksmuseet befinner sig nära gränsen på 300 årsmedarbetare.

Syftet med Förvaltningskommitténs undersökning var att studera om det fanns något samband mellan myndigheternas storlek och andelen så kallade over-head-kostnader (OH-kostnader). Hypotesen som Ekonomistyrningsverket utgått ifrån har varit att ju större myndigheten är desto lägre andel av de totala kostnaderna är OH-kostnader.

Resultatet från undersökningen visade att ett sådant samband korrelationsmässigt tycks finnas ifråga om de samlade gemensamma OH-kostnaderna och för kostnaderna för ekonomihantering och ekonomistyrning. En uppställning av medel- och medianvärdena visar också att ju större myndigheten är desto lägre andel OH-kostnader har den, även om detta samband inte går att säkerställa statistiskt.

Förvaltningskommitténs undersökning omfattade ett drygt 80-tal myndigheter. Vid urvalet utelämnades ett antal myndigheter,

⁸ Dir. 2006:123 samt *Styra och ställa – förslag till en effektivare statsförvaltning*, SOU 2008:118.

bland annat de allra största och myndigheter inom utbildningssektorn (universitet och högskolor) samt de rättsvårdande myndigheterna. Skälet till detta var att man ville att arbetsinsatsen för att svara på enkäten inte skulle bli alltför omfattande för de adresserade institutionerna. Det är ett betydligt mer omfattande arbete att räkna fram OH-kostnaderna för en mycket stor organisation som exempelvis Skatteverket än för en mindre med relativt få anställda.

Att de stora myndigheterna exkluderades innebär sannolikt att de statistiska värden som presenteras i Förvaltningskommitténs kartläggning är något högre än vad som skulle ha blivit fallet om de ingått i undersökningen. Bland annat har de stora så kallade koncernmyndigheterna under senare år lyckats reducera sina administrationskostnader genom att koncentrera verksamheten och utveckla olika former av gemensamma lösningar.

2 Resultatet av Museikoordinatorns kartläggning

Kostnaderna för administration och stödtjänster uppgick 2007 till 283 miljoner kronor för de centralmuseer och övriga myndigheter som ingår i Museikoordinatorns kartläggning. 176 miljoner av denna summa utgjordes av administrationskostnaderna vid de institutioner som bedriver sin verksamhet i myndighetsform och 107 miljoner kronor utgjordes av administrationskostnaderna vid stiftelserna.⁹

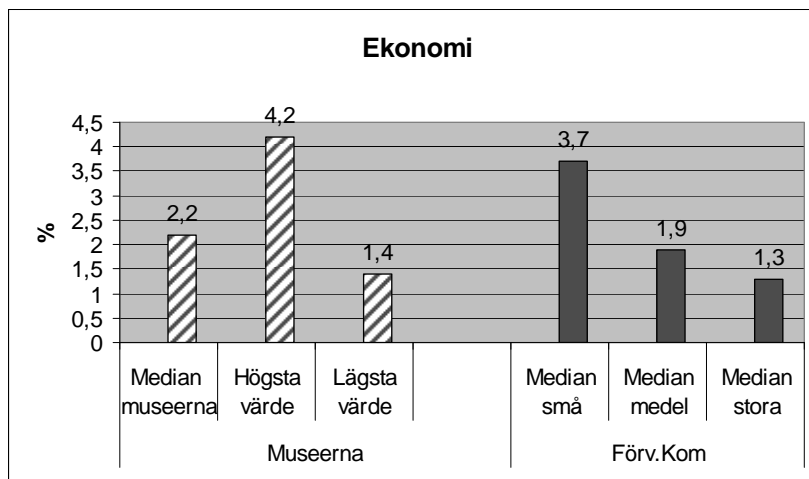
Nedan följer en redovisning av utredningens kartläggning av centralmuseernas administration. Resultatet redovisas för respektive funktion.

2.1 Ekonomi

Alla de institutioner som ingår i kartläggningen sköter själva sin ekonomihantering och ekonomistyrning. Kostnader för ekonomifunktionen omfattar främst personal som sköter ekonomihanteringen. Därutöver ingår även exempelvis kostnaderna för licenser, utveckling av ekonomisystem, avgifter till banker samt kostnaderna för revision.

⁹ Nordiska museet ingår inte i denna beräkning då museet inte ingår i kartläggningen. Se vidare not 4.

Diagram 2.1



I jämförelse med myndigheterna som ingår i Förvaltningskommitténs undersökning från 2007 ligger centralmuseerna tämligen väl till, om man utgår ifrån antagandet att allt annat är lika och att det är en fördel att en så låg andel som möjligt av de totala kostnaderna läggs på ekonomihanteringen. Centralmuseerna ligger lägre än de små myndigheterna, men högre än de medelstora och stora.

Det är emellertid betydande skillnader mellan den högsta och lägsta observationen för centralmuseerna. Skillnaden mellan högsta och lägsta värdet ligger på cirka 200 procent, dvs. den institution som ligger högst har 3 gånger så dyr ekonomihantering som den som ligger lägst.

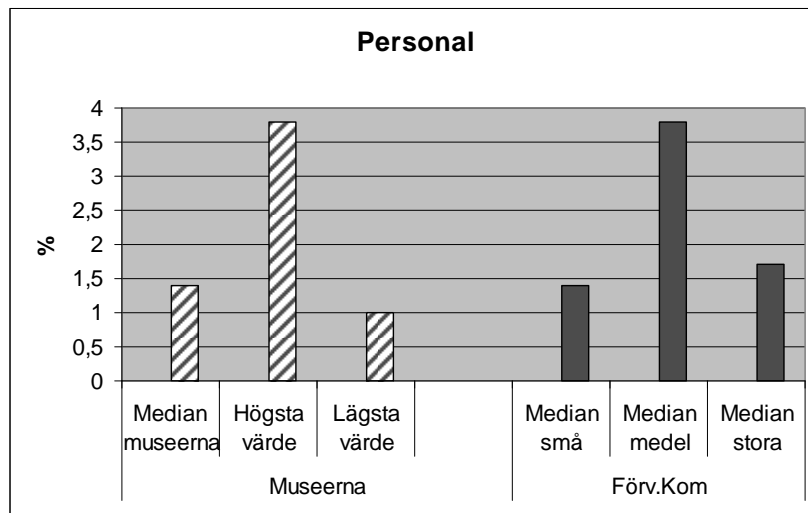
2.2 Personal

Inom personalfunktionen ryms i princip alla kostnader för personalstöd vid centralmuseerna. Detta beror på att institutionerna är så pass små att det inte finns anledning att ha personalstöd ute på de verksamhetsdrivande delarna.

En stor uppgift som ryms inom denna funktion är lönehanteringen. Kostnaderna för centralt placerade personalchefer, personalhandläggare, personalassistenter etc. ingår även i denna

post. Andra typer av kostnader som kan förekomma är kostnaderna för den utbildning som personalenheten är ansvarig för, diverse trivselaktiviteter samt kostnaderna för annonsering och assistans vid rekrytering i form av exempelvis tester.

Diagram 2.2



Den mer kvalitativa delen av personalstödet kräver en viss verksamhetsvolym. För riktigt små myndigheter eller organisationer måste denna typ av uppgifter skötas av de enskilda cheferna eller av en administrativ chef som har personalchefsfunktionen som deluppgift i sin tjänst.

Centralmuseerna har jämförelsevis låga kostnader för personalstöd. Liksom ifråga om ekonomihanteringen är skillnaden mellan högsta och lägsta kostnadsandel dock stor inom gruppen. Det skiljer ca 270 procent mellan det centralmuseum som har den högsta respektive lägsta kostnaden för personalfunktionen.

Man kan spekulera i vilka konsekvenser det förhållande att centralmuseerna har lägre kostnader än jämförbara myndigheter kan få på det mer långsiktiga och strategiska arbetet. Hypotesen är att centralmuseerna på grund av bristen på resurser har fått avstå från det som inte är kortsiktigt nödvändigt, däribland det långsiktiga personalstrategiska arbetet.

Detta intryck förstärks av att kostnaderna för lönehanteringen enskilt sett är en tung del i kostnadsmassan för centralmuseerna. Relationen mellan antalet hanterade löner per handläggare bedöms vara avsevärt mindre i jämförelse med vad de stora myndigheternas lönehandläggare med ett utvecklat IT-stöd klarar av. Under år 2007 låg antalet handlagda lönespecifikationer per handläggare och månad på 520–750 hos de stora myndigheterna och målet är att komma upp i 1 200 lönespecifikationer per lönehandläggare inom ett par år.

Någon motsvarande exakt beräkning har inte gjorts för centralmuseerna. Uppskattningsvis bedöms dock antalet lönespecifikationer per handläggare vid den kartlagda gruppen i vissa fall understiga 100.

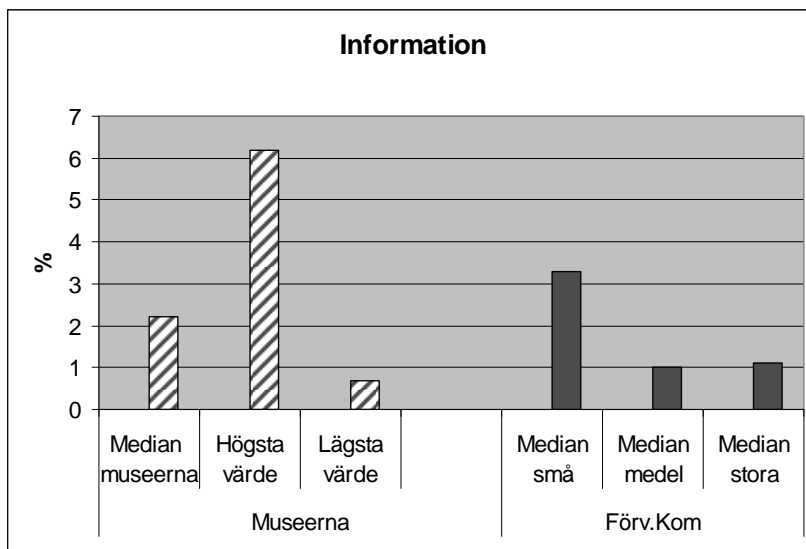
Till en mindre del kan det låga antalet handlagda lönespecifikationer förklaras av speciella förhållanden inom museivärlden. Erfarenheterna från andra studier av lönehandläggning visar dock att alla organisationer är mer eller mindre speciella i något avseende, men att detta i grunden inte spelar någon större roll för vilken kostnadseffektivitet man lyckas uppnå. Vad som är avgörande för effektiviteten är i stället hur väl man lyckats standardisera sina processer och hur kraftfullt IT-stöd man har.

2.3 Information

Det är svårt att för centralmuseernas verksamhet separera information som bör räknas till kärnverksamheten från information av mer allmän karaktär som framför allt handlar om, för att använda kommersiella marknadsföringstermer, att putsa på organisationens varumärke och som i egenskap av stödfunktion ingår i kartläggningen.

Skillnaden mellan högsta och lägsta värde för centralmuseerna är som framgår av genomgången av övriga stödfunktioner allmänt sett stor, men olikheterna är speciellt stora ifråga om informationsinsatserna. Det centralmuseum som har den högsta andelen kostnader ligger cirka 9 gånger högre än det som har den lägsta andelen.

Diagram 2.3



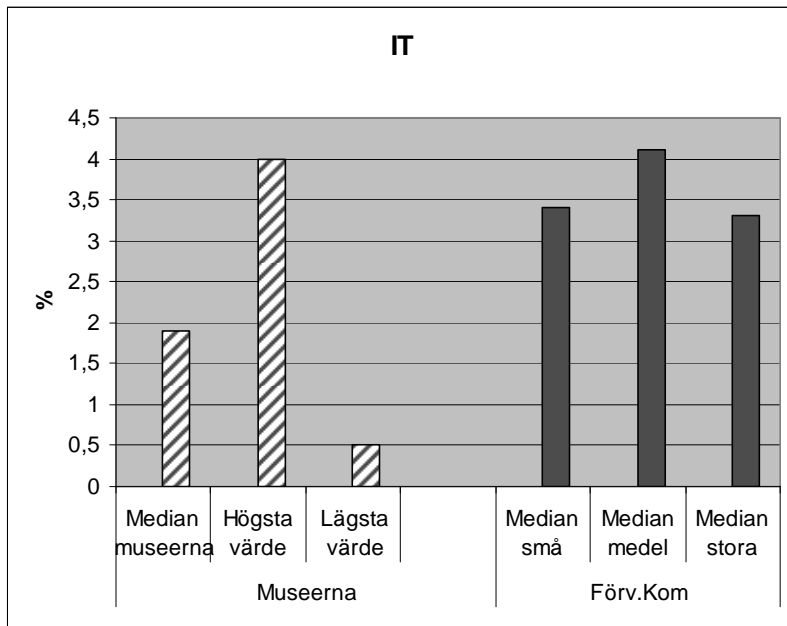
En iakttagelse, som är svår att belägga med stöd av den tillgängliga statistiken, är att de institutioner som har en god ekonomisk bas satsar mycket på informationsaktiviteter och marknadsföring, medan de som har snävare ekonomiska ramar satsar väldigt lite då de inte har några ekonomiska resurser kvar när de absolut mest nödvändiga funktionerna finansierats.

2.4 IT

Centralmuseerna har löst sina IT-frågor på mycket olika sätt. Vissa har en egen IT-enhet eller IT-ansvarig person, medan andra har lagt ut denna verksamhet på en underentreprenör.

Kartläggningen visar att IT-kostnaderna sammantaget ligger lågt för centralmuseerna i förhållande till myndigheterna i Förvaltningskommitténs undersökning. Endast de centralmuseer som ligger högst befinner sig på samma nivå som myndigheterna i Förvaltningskommitténs undersökning.

Diagram 2.4



Utvecklingen av IT-system förefaller för vissa av de undersökta museerna vara beroende av i vilken mån det blir pengar över. Flera representanter för de undersökta centralmuseerna framhåller också sårbarheten vad gäller IT som ett stort problem. En mer eller mindre katastrofal situation bedöms kunna uppstå om den IT-ansvarige skulle sluta eller bli långvarigt sjuk. Det finns också i de flesta fall en uppfattning att man har svårigheter att följa med i IT-utvecklingen. Detta kan anses som särskilt anmärkningsvärt eftersom centralmuseernas publika arbete och tillgängligheten för medborgarna är beroende av väl fungerande grundläggande IT-system.

2.5 Övriga gemensamma OH-kostnader

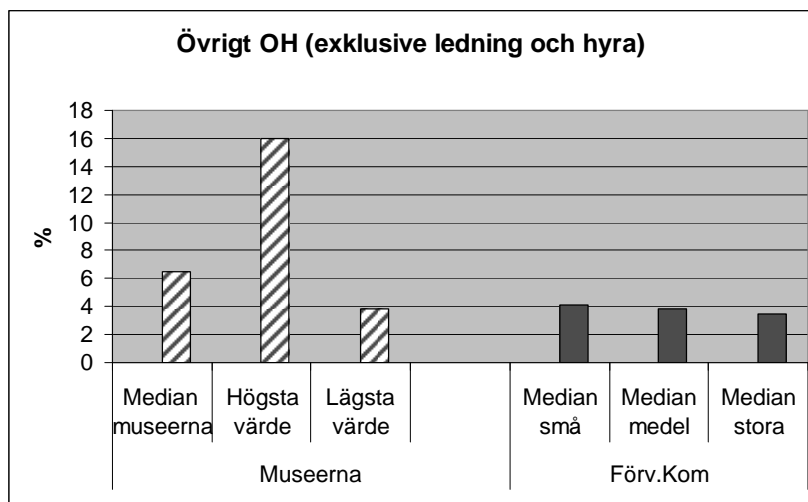
I undersökningen som Ekonomistyrningsverket genomförde för Förvaltningskommitténs räkning lades resterande delar av de så kallade övriga gemensamma OH-kostnaderna samman. Dessa omfattade kostnader för följande uppgifter:

- Arkivering och registrering

- Allmänt juridiskt stöd och upphandling
- Reception och vaktmästerifunktioner
- Vård av lokaler, inklusive säkerhet

Görs samma sak för centralmuseerna blir resultatet som följer:

Diagram 2.5



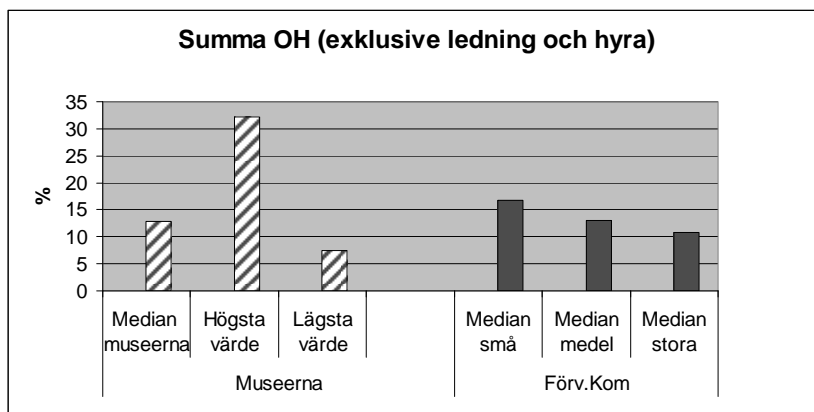
Diagrammet visar på det förväntade utfallet, det vill säga att centralmuseerna har en hög andel övriga gemensamma OH-kostnader. Anledningen till detta är bland annat att centralmuseerna som ett resultat av verksamhetens karaktär kräver stora lokalytor och därmed har exceptionellt höga kostnader för bl.a. säkerhetsåtgärder. Att kostnaderna för säkerhet är höga i jämförelse med andra myndigheter beror dock inte enbart på lokalytans storlek utan även på att omsorgen om föremålssamlingar m.m. kräver en hög säkerhetsnivå.

Under 2007 uppgick de sammanlagda kostnaderna för upphandlingar till 3,6 miljoner kronor för centralmuseerna.

2.6 Summa OH-kostnader

Om man lägger samman kostnaderna för alla enskilda funktioner som ingår i kartläggningen blir sammantaget museernas kostnader inte speciellt höga vid en jämförelse med andra myndigheter inom svensk statsförvaltning.

Diagram 2.6



Att centralmuseerna inte har speciellt höga kostnader för sin administration ska dock inte uppfattas som att det inte finns några möjligheter till effektiviseringar inom de områden av centralmuseernas verksamhet som studerats i denna undersökning. Utredningen utvecklar sina bedömningar och förslag i analysen nedan.

3 Sammanfattande analys

Utredningen bedömer att det är angeläget att genomföra insatser för att minska sårbarheten, höja kvaliteten och där det finns möjlighet effektivisera museernas administrativa verksamhet för att frigöra resurser som kan komma museernas kärnverksamhet till nytta och därigenom bidra till ytterligare högkvalitativ verksamhet.

Sammanfattningsvis bedömer utredningen att den föreliggande kartläggningen visar på att det för centralmuseerna finns möjlighet att uppnå en minskad sårbarhet, höjd kvalitet och kostnads-effektivitet vad gäller de administrativa funktionerna genom att viss verksamhet koncentreras och genom andra gemensamma samver-

kanslösningar. Samtidigt skulle de ekonomiska förtjänsterna bli mycket varierande för de myndigheter och stiftelser som ingår i undersökningen.

Effektiviseringar möjliga genom gemensamma lösningar

Kostnaderna för administration och stödtjänster uppgick 2007 till 283 miljoner kronor för de centralmuseer och övriga myndigheter som ingår i kartläggningen. 176 miljoner av denna summa utgjordes av administrationskostnaderna vid de institutioner som bedriver sin verksamhet i myndighetsform och 107 miljoner kronor utgjordes av administrationskostnaderna vid stiftelserna.¹⁰

Möjligt med myndighetsövergripande samarbete

De administrativa funktioner vid samtliga institutioner som ingår i kartläggningen blir även om de slås samman inte en stor enhet. Försvarsmakten, Skatteverket och Försäkringskassan är t.ex. fortfarande 15 till 20 gånger större än vad centralmuseerna och övriga myndigheter som ingår i denna undersökning är tillsammans. Dessa stora myndigheter har haft en betydande fördel av att de numera i de flesta fall är så kallade enhetsmyndigheter. Effektiviseringar kommer direkt till användning inom myndigheten och beslutsvägarna är betydligt enklare än när olika myndigheter ska samverka.

Det bör dock påpekas att även om det är en fördel att genomföra förändringar av det aktuella slaget inom en stor enskild myndighet finns också goda exempel på samarbete mellan myndigheter. De stora myndigheterna Vägverket och Banverket har exempelvis inlett ett samarbete inom det administrativa området. Polisverksamheten har gemensamma administrativa system trots att organisationen består av 21 polismyndigheter. Ytterligare exempel på samarbete i administrativa frågor mellan myndigheter är Lantmäteriet vars lönehantering sköts av Skatteverket.

¹⁰ Nordiska museet ingår inte i denna beräkning. Se vidare not 4.

Centralmuseerna kan bli ännu effektivare

Ett övergripande intryck är att man vid centralmuseerna varit framgångsrika med att utnyttja framför allt personalresurserna på ett flexibelt och effektivt sätt genom att anlägga ett så kallat lean-production perspektiv på verksamheten, dvs. använda tillgänglig personal i flera olika funktioner för att maximera utnyttjandet av arbetstiden. Trots att man vid flera av de kartlagda centralmuseerna således utnyttjar befintliga resurser förhållandevis effektivt bedömer utredningen att det genom att öka volymerna genom ett institutionsöverskridande samarbete går att reducera de kartlagda institutionernas kostnader för administrativa tjänster.

Argument som talar för att detta skulle kunna åstadkommas är sammanfattningsvis följande:

- Det finns områden, exempelvis lönehanteringen, där nyckeltalen, mätt som antal handlagda löner per heltidsanställd lönehandläggare för centralmuseerna ligger ett par hundra procent över motsvarande nyckeltal på de riktigt stora myndigheterna som t.ex. Skatteverket och Försvarsmakten.
- En väl dokumenterad erfarenhet är att organisationer sparar mellan 20 och 35 procent av kostnaderna vid koncentration av administrativa funktioner som exempelvis ekonomi- och lönehantering. En anledning till den stora spridningen (20–30 procent) av dessa erfarenhetsvärden är att en viktig komponent är verksamhetens volym. Ju mer verksamhet som koncentreras, desto större blir besparingen.
- Eftersom centralmuseerna inte ens som grupp blir en särskilt stor enhet och då man redan är förhållandevis effektiv i delar av sin administration bedöms besparingspotentialen för museerna vara lägre i jämförelse med de generella erfarenheterna. Uppskattningsvis bedöms centralmuseerna kunna minska kostnaderna med cirka 10 procent. Detta motsvarar en besparing på mellan 18 och 28 miljoner kronor per år, beroende på om centralmuseerna som bedrivs i stiftelseform inkluderas eller inte.

Alla centralmuseer tjänar inte ekonomiskt på gemensamma lösningar

Trots att utredningen bedömer att det finns en effektiviseringspotential kan det konstateras att centralmuseerna och de övriga myndigheterna i undersökningen överlag ligger väl till vid en jämförelse med myndigheterna i den undersökning som Ekonomistyrningsverket gjorde på uppdrag av Förvaltningskommittén 2007.

Inom den undersökta gruppen centralmuseer finns emellertid stora skillnader. I genomsnitt skiljer det uppemot 350 procent mellan högsta och lägsta värde för den sammanlagda kostnaden för administrationen. Detta innebär att museet med högst kostnader i genomsnitt är cirka 4,5 gånger dyrare än det som har de lägsta kostnaderna. Detta medför med stor sannolikhet att vissa museer inte skulle få sänkta kostnader även om de flesta skulle vara ekonomiskt betjänta av en koncentration av administrationen. Ur ett övergripande perspektiv skulle de totala kostnaderna för staten även kunna sänkas.

Minskad sårbarhet och höjd kvalitet genom koncentration och samverkan*Gemensamma lösningar av volymtjänster för minskad sårbarhet*

En koncentration av administrativa volymtjänster skulle kunna minska den sårbarhet i verksamheten som representanter för flera institutioner vittnar om, främst ifråga om IT-stöd, men också då det gäller ekonomi- och lönehantering. Sårbarheten i dessa funktioner bedöms kunna minskas bl.a. som ett resultat av att gemensamma lösningar ger förutsättningar för att ha standardiserade datasystem och flera personer som arbetar tillsammans med samma frågor och som kan rycka in vid exempelvis frånvaro.

Låga kostnader kan tyda på brister

Några centralmuseer har låga kostnader för vissa administrativa funktioner. Detta kan vara ett tecken på hög effektivitet, men kan också återspegla en resursbrist som medför att institutioner avstår från att genomföra väsentliga satsningar i verksamheten.

Flera representanter för de kartlagda institutionernas administrativa funktioner har påpekat att man effektiviserat sina administ-

rativa resurser i så hög grad att man nått ett tillstånd där ingen tid finns för långsiktigt arbete, till exempel att utveckla strategier inom olika områden. Även om man kanske är kortsiktigt kostnads-effektiv finns det risker för att den långsiktiga kvaliteten i verksamheten inte kan upprätthållas och för stora framtida kostnader när åtgärder inte längre kan skjutas på framtiden.

Ett exempel som kan illustrera detta är centralmuseernas överlag låga kostnader för personalstöd. En del av det arbete som utförs inom en personalfunktion är inte något som absolut måste finnas för den dagliga verksamheten. I det korta perspektivet behövs exempelvis ingen samordning av kompetensutvecklingen, stöd vid rekrytering, personalpolicy eller strategiarbete. På längre sikt kan emellertid avsaknaden av strategiska insatser t.ex. vad gäller verksamhetens kompetensförsörjning medföra betydande svårigheter. Här skulle centralmuseerna kunna få förbättrade förutsättningar genom att samordna sina resurser.

Höjd kvalitet och sänkta kostnader genom samverkan

Ett exempel där både höjd kvalitet och minskade kostnader skulle kunna ha uppnåtts genom samverkan är myndigheternas övergång till e-faktura. Även om ingen beräkning genomförts av vilka vinster som kunde ha gjorts om arbetet hade samordnats i stället för att som det blev, varje myndighet hanterade frågan på egen hand, torde en samordning ha inneburit lägre kostnader för så väl de enskilda institutionerna som för staten totalt sett.

Det sannolika införandet av e-upphandling i staten är ett aktuellt exempel där ett samarbete kring framtagandet av system skulle kunna inledas för att höja kvaliteten samt undvika dubbelarbete och därmed hålla nere kostnaderna. Införandet av e-upphandling är med stor sannolikhet inte heller det sista exemplet där krav kommer att ställas på att utnyttja de möjligheter som IT-utvecklingen medför.

Vidare skulle praktisk samordning av inköp och upphandling kunna övervägas då det alltid är en fördel att som kund vara så volymmässigt stor som möjligt. Ju större man är, desto mer intressant är man som kund och har möjlighet att förhandla sig till bättre villkor t.ex. i form av lägre priser. Former för samordning innan museerna börjar upphandlingsprocesser skulle också kunna leda till

fördelar då underlagen skulle kunna beredas gemensamt och därigenom kunna utformas mer ändamålsenligt.

Samla enskilt små resurser för ökad effektivitet

Utredningen kan konstatera att museerna överlag har en ansträngd ekonomi. Tillsammans med sin kostnadsstruktur med en hög andel låsta resurser i form av lokalkostnader medför den årliga pris- och löneomräkningen av anslagen, som bl.a. innefattar ett krav på produktivitetssökning, att centralmuseernas ekonomi successivt blivit allt mer ansträngd under en följd av år. För att klara finansieringen av verksamheten har flera av centralmuseerna reducerat sin personalstyrka.

I detta sammanhang spelar verksamhetens omfattning, i detta fall mätt i antalet medarbetare eller tillgänglig arbetstid, stor roll. Det är enklare att ta bort ett antal tjänster än att ta bort delar av en tjänst. Ju större omfattning verksamheten har desto enklare är det att uppnå produktivitetseffekter och omvänt kommer man när verksamheten krymper till slut till en punkt där det inte längre är möjligt att uppnå högre effektivitet.

Genom att koncentrera administrativa funktioner skulle en större enhet skapas. Detta skulle kunna ge möjlighet till ett effektiviseringsarbete där man på ett bättre sätt skulle kunna motverka sårbarhet i verksamheten.

Effektiviseringsinsatser kräver investeringsmedel

En omständighet att beakta då man arbetar med effektiviseringsfrågor är att i princip all form av administrativ effektivisering ställer krav på att det finns medel att investera. Kostnadsreduktioner och/eller kvalitetshöjningar inom detta område uppstår först efter att dessa investeringar varit i drift under en period. Enkelt uttryckt kan man säga att man för att kunna spara måste ha tillgång till investeringsmedel eftersom det under förändringsskedet till en början blir dyrare.

Behovet av investeringsmedel gäller i första hand de administrativa volymtjänsterna där man bl.a. behöver medel för inköp av standardiserade IT-lösningar m.m. Vad gäller stödfunktioner av

mer kvalitativt slag bedöms kvalitetsvinster kunna göras utan att det medför stora initiala kostnader.

Förvaltningskommittén föreslår gemensamma administrativa lösningar

Enligt utredningens direktiv¹¹ ska samråd ske med Förvaltningskommittén¹². Samråd har skett och kommittén lämnade i december 2008 sitt slutbetänkande till regeringen.¹³

I slutbetänkandet bedömer Förvaltningskommittén att det finns stora möjligheter till effektiviseringar och besparingar om en mer koncentrerad och myndighetsövergripande hantering av administrativa volymtjänster som t.ex. ekonomi- och personaladministration samt IT-drift skulle kunna åstadkommas. Andra områden som skulle kunna vara aktuella för koncentrerade lösningar är bland annat e-inköp och rekrytering. Förvaltningskommittén bedömer vidare att resurssamverkan inom områden som kräver olika typer av specialistkompetens som behövs inom de flesta myndigheter, skulle kunna bidra till att både sänka kostnader och höja kvaliteten.

Det finns flera argument för koncentrerade lösningar menar Förvaltningskommittén. Det mest uppenbara är möjligheten att minska statens samlade förvaltningskostnader. Samtidigt konstateras att de möjligheter till effektiviseringar som förutsätter samverkan över myndighetsgränserna hittills endast har utnyttjats marginellt på grund av olika hinder eller bristande incitament. För att utvecklingen av gemensamma lösningar ska kunna genomföras krävs ett aktivt initiativ och ett beslut från regeringen.

För att nå framgång i utvecklingsarbetet med gemensamma administrativa lösningar föreslår Förvaltningskommittén att regeringen ger de stora myndigheter som redan skapat interna koncentrerade servicelösningar i uppgift att öppna dessa även för andra myndigheter. I samband med det finns även anledning att överväga den organisatoriska formen och möjligheten att upphandla tjänster i konkurrens, menar Förvaltningskommittén.¹⁴

¹¹ Dir 2007:22.

¹² Dir 2006:123 och SOU 2008:118.

¹³ SOU 2008:118.

¹⁴ SOU 2008:118, s. 186f.

Eventuell organisationsförändring på kulturområdet

Museikoordinatorns utredning har i enlighet med sitt direktiv samrätt med Kulturutredningen¹⁵. I den mån de förslag som Kulturutredningen presenterar antas kommer den framtida myndighetsstrukturen inom kulturområdet att förändras.

Det fortsatta arbetet

Den beskrivning som Museikoordinatorns utredning presenterar nedan är exempel på hur arbetsprocessen för ökad samverkan inom det administrativa området skulle kunna inledas för centralmuseerna och andra statliga myndigheter inom kulturområdet och ska ses mot bakgrund av de förslag som presenterats av Förvaltningskommittén och Kulturutredningen.

Museikoordinatorns utredning menar att en process för att åstadkomma gemensamma lösningar för centralmuseerna bör inledas. Givetvis vore det även en fördel om ytterligare någon eller några större eller medelstora myndigheter involveras i detta arbete, för att göra det möjligt att i högre utsträckning uppnå de stor-driftsfördelar som diskuteras ovan. I detta arbete föreslås den permanenta samordningsfunktionen för museer som utredningen föreslår (förslag i utredningens avsnitt 5.5) fungera som samordnande och sammankallande funktion.

I ett första steg skulle processen för att utveckla samarbetet mellan centralmuseerna förslagsvis kunna utformas på det sätt som beskrivs nedan.

- För att få igång ett resultatriktat förändringsarbete föreslås att regeringen bör ge centralmuseerna i uppdrag att arbeta aktivt med att åstadkomma gemensamma lösningar. Samma krav på effektiviseringar bör kunna ställas på de centralmuseer som är stiftelser och vars verksamhet i huvudsak finansieras med statliga anslagsmedel som på de centralmuseer som är i myndigheter.
- Den av utredningen föreslagna samordningsfunktionen för museer föreslås ha som ett av sina arbetsområden att verka för en samordning och effektivisering av de administrativa funktionerna för centralmuseerna. Regeringen skulle kunna förtydliga

¹⁵ Dir 2007:99.

kravet både på centralmuseerna och på samordningsfunktionen genom att formulera ett mål på hur mycket som inom en viss tidsrymd bör tjänas in, förslagsvis 10 procent av de aktuella kostnaderna.

De områden som skulle kunna komma i fråga för gemensamma lösningar rör följande volymtjänster:

- IT, t.ex. grundläggande IT-stöd
- lönehanteringen
- hantering av leverantörsfakturor

Samverkan inom följande kvalitativa stödfunktioner skulle även kunna inledas:

- strategiskt arbete kring IT-frågor, exempelvis framtagandet av IT strategier,
- samordning av inköp och upphandling i syfte att bl.a. få bättre villkor från leverantörer
- samordning av grundläggande juridiska frågor, t.ex. av arbetet med arbetsordningar, utformningen av upphandlingar m.m.
- vissa personalstrategiska funktioner t.ex. vad gäller framtagandet av statistik, planer för kompetensförsörjning m.m.

Man kan naturligtvis invända mot idén om en ökad samverkan i administrativa frågor mellan centralmuseerna från olika utgångspunkter. Exempelvis kan man ifrågasätta varför man ska skapa nya samarbetsformer när exempelvis Kammarkollegiet erbjuder tjänster till myndigheter vad gäller bl.a. ekonomi- och lönehantering.

Utredningen menar dock att Kammarkollegiets uppgift inom exempelvis ekonomi- och löneadministration i dag är att utföra dessa tjänster mot självkostnadspris på ett korrekt sätt som uppfyller statliga och andra formella krav, och inte att i första hand rationalisera sina kundmyndigheters verksamhet. Detta är något som i stället åläggs de enskilda myndigheternas respektive ledning¹⁶.

En möjlig utveckling av samarbetet skulle eventuellt kunna vara att utveckla Kammarkollegiets roll. Kanske skulle de myndigheter och stiftelser som ingår i denna kartläggning tillsammans med sam-

¹⁶ Myndighetsförordning (2007:515)

ordningsfunktionen för museer kunna lägga grunden för ett något annorlunda Kammarkollegium - ett Kammarkollegium som också har som verksamhetsidé att erbjuda standardiserade administrativa tjänster till ett lägre pris, dvs. både erbjuder sig att stödja myndigheterna på det sätt de önskar och erbjuda dem vissa standardiserade lösningar.

En annan möjlighet för att få del av fördelarna med gemensamma lösningar för centralmuseerna skulle kunna vara att för exempelvis löne- och fakturahantering anlita en större myndighet i enlighet med Förvaltningskommitténs förslag.

Lessons learned from the Museum Coordinator's visits to other countries

This Appendix reports what the Swedish Museum Coordinator Inquiry has learned about the museum sector in the eight countries visited. The appendix has been translated into English and distributed to the institutions that the inquiry has visited.

Introduction

1.1 Sweden – the status quo

1.1.1 Sweden in brief

Sweden is a vast, sparsely populated country. Of its nine million citizens, half live in the three metropolitan regions of Stockholm, Gothenburg and Malmö.

Sweden has a unitary system of government with a long tradition of centralisation. Administratively, the country is divided into 21 counties which in turn are made up of 290 municipalities. The Government runs the country through relatively small government ministries. Operative responsibility lies with independent government agencies that answer to the government. The Ministry of Culture is the smallest of the government ministries, despite being in charge of the biggest number of agencies.

How museums are organised in Sweden

Sweden has 24 national museums organised in 14 government agencies and foundations. All of them get most of their funding from the government culture budget, and answer to the Ministry of Culture. Besides these, there are university museums and factory museums that are also state-owned but answer to other ministries. A further ten or so museums receive a government subsidy on an ongoing basis, but have other principals. About thirty regional museums also receive government subsidies channelled through the Swedish Arts Council. Most Swedish cultural institutions, however, receive no central government funding; this is true of about eighty municipal museums as well as most art galleries and many other small museums.

Sweden has no central government agency responsible for museum issues; responsibility for these issues is instead shared across a number of government agencies. Nor does Sweden have a Museums Act.

The Swedish Association of Museums is an NGO that has been undergoing a restructuring process for a number of years. It remains to be seen what future role the Association may play in the sector.

1.1.2 Context of the work of the Museums Coordinator

Many commissions of inquiry, marginal changes

The Museum Coordinator's one-man commission of inquiry is the latest in a long line of government commissions since 1973 that have described similar problems and reform proposals regarding the Swedish museums sector. Successive governments have made marginal changes among the institutions – some have been created, others have been merged, but governance and funding structures have remained basically unchanged for several decades.

Entire culture policy under review

There is a widely-held view that there is a great need of change in Swedish museum policy, and there is also a clear political ambition to review the entire field of culture policy. A major, more comprehensive commission of inquiry into the structure of Swedish culture policy is running parallel to that of the Museum Coordinator. Key areas of the work of the culture policy commission of inquiry also touch on museums: these include funding issues and new types of support to sector research and regional culture activities.

Unclear roles, fragmented museum sector

The view of the Museum Coordinator is that the fragmented nature of the Swedish museums sector is damaging. Distribution of mandates and responsibility in the sector are unclear and there are overlapping areas as well as gaps. There is no organ with expressed responsibility for following up government subsidies to regional museums, there is a lack of collective initiative in the sector, and

Sweden, unlike many other countries, lacks a strong museum association with the resources to actively drive key development processes.

Sweden's systems for controlling its government agencies are based on annual decisions regarding budgets, appropriation directions and feedback requirements. One weakness of this system of annual decisions on budgets and other matters is that it is not conducive to long-term operational planning. Nor is there a central body with coherent overall responsibility for museum issues that can provide support to the government or the sector, which leaves the Ministry of Culture to deal with a large number of minor issues.

1.2 Looking abroad for new perspectives

The commission of inquiry felt it was important to visit a number of other countries and learn about their museums policies so as to obtain a perspective on Swedish circumstances and identify possible alternatives. The terms of reference of the inquiry also state that the Museum Coordinator should learn from other countries. The inquiry has chosen to do so through fact-finding missions to eight countries: Finland, Norway, Denmark, Canada, the UK, the Netherlands, the USA (Washington) and Germany (Berlin).

Ahead of each trip, meetings were scheduled with the ministry and central government agencies responsible for museum issues. The Museum Coordinator has also met with the museum associations of the various countries, and in many cases other actors in the field. Below we describe why we selected these particular countries.

1.2.1 Why Finland, Norway and Denmark?

Sweden is in the Nordic region, and despite their major disparities the Nordic countries do share a basic outlook with regard to culture and social issues. The Nordic countries of Finland, Norway and Denmark all have some type of central government museums agency.

The museums sector traditionally has well-established contacts at institutional level in the Nordic region. There are also a large number of collegial ties and professional networks in various fields.

The Nordic region is close-knit, not just linguistically and geographically: an idealistic ‘Nordism’ has for a long time tied academics together into a collegial community, particularly in the Arts. There have been initiatives in recent years to take common interests a step further. These include the Nordic Museum leadership training course organised by the Association of Danish Museums (ODM), which since 2003 has provided seventy or so Nordic museum managers with in-depth training in leadership.

1.2.2 Why Canada, the UK and the Netherlands?

Canada, the UK and the Netherlands were all selected because of their active museums policy. Although there are differences between the countries, a common theme is that they have relatively fresh experience of reforms in areas that could be of interest to us.

British, Dutch and Canadian culture policy rests on recognition of the positive role of museums in social development and economic growth. This has led to greater resources for museums, more employees and higher visitor numbers.

1.2.3 Why the USA and Germany?

Our trips to the USA (Washington) and Germany (Berlin) were partly for other reasons than those described above. We met museum associations in Washington and Berlin too, but also concentrated on the major museum groups – the Smithsonian Institution and the National Museums of Berlin. The background to this was our curiosity about how coordination happens in an organization that consists – in the Smithsonian’s case – of nineteen museums, nine research centres and 6 000 employees, and because we wanted to find out what we could learn from the Germans, whose NMB, despite its size, is only a small part of the massive Prussian Cultural Heritage Foundation, an organization with responsibility for archives, national libraries and a number of research institutes.

1.2.4 Thematic report of the lessons learned

In our presentation of what we learned from our visits to the various countries, we will describe those aspects of the museum sector in each country that we judge to be most relevant to the aims of the inquiry. The following review is therefore thematically structured and does not pretend to provide a comprehensive overview of circumstances in all the countries visited by the Museum Coordinator. We have instead concentrated on observations that we think are of particular interest from a Swedish viewpoint.

2 Basic museum governance, funding and organisation

In most countries, central government uses a number of tools to steer the museum sector in the required direction. Statutory instruments, special agreements, accreditation systems, methods of organising different functions, allocation of grants and project funding and monitoring of operational implementation are all examples of methods used to govern museums in the countries we visited. However, there is varying emphasis on these different control instruments in the different countries, and varying views about how independent museums should be from political power.

2.1 'At arm's length', or the degree of independence

The principle of arm's length is used to characterise the relationship between museums and political power. This is a key issue in a number of countries, and the concept kept cropping up in talks with government civil servants and museum directors. The arm's length metaphor is intended to illustrate a respectful distance between state-owned – but independent – museums and their principals (in the shape of ministries and/or central government agencies). The discussion mainly concerns how much independence museums should have in deciding the orientation of their activities, and what is to be regarded as a suitable level of political control.

Clear allocation of roles: a key concept in the principle of arm's length

In a democracy, the decisions of politicians, through legislation or by other means, create the basic frameworks for various activities. With respect to state-run operations, politicians also have the task of stating the mandate of the operation and allocating sufficient funds to allow the institutions to achieve it. However, decisions on more detailed issues such as what exhibitions the national museums should hold or what artefacts they should acquire should, according to this principle, be made by the management of each respective institution. In a number of countries, such as Canada and in the US Smithsonian Institution, the board of the museum plays an important role in the strategic management of the operations.

The commission of inquiry's view is that it is important for museums and decision-makers that this division of responsibilities is clear. It is not, however, entirely clear how long the 'arm' should be in practice. Opinions on a suitable length of arm differ between the countries we visited, and within each country.

A longer arm

In Norway, for example, it is clear that the concept of arm's length is partly about making it clear that financial and operational responsibility lies with the management of each respective institution. One result of this is that the Norwegian Archive, Library and Museum Authority (ABM-utvikling) prioritises the independence and professionalization of institutions ahead of more short-term and centrally-controlled schemes regarding specific areas.

In the Netherlands, reform took place in 1994 that converted all the state-owned museums into government-subsidised foundations. This has led to greater focus on independence and funding via other sources than government grants. This development is seen as a good thing by most, although there are some who look askance at the content and quality of the museums' dialogue with the government ministry since it is nowadays only about money. Critics feel that heads of institutions also need support in their decisions about the direction in which they should take content. According to them, it is unfortunate if the politicians become so

preoccupied with efficiency that they forget the issue of relevance and the overall purpose of the work of museums.

In Canada, federal law states explicitly¹ that no government authority shall give directions to the national museums regarding their substantive activities (acquisitions, exhibitions, education programs, etc). This creates the legal basis for the independence of the national museums in Canada. This does not mean, however, that there is no discussion between the museums and the government. The Heritage Department discusses the strategic goals with representatives of the museums, but the discussions do not amount to directives.

Further, the government in Canada, through the Treasury Board, has authority to approve or reject the national museums' annual financial and strategic plans, called 'Corporate Plans'. These plans, prepared by each museum's management and reviewed by their Boards of Trustees, are submitted to the Minister of Heritage who, in turn, submits them to the Treasury Board. The Chief Executives of each museum also have their annual performance appraisals reviewed by the Minister, and a personal letter is received from the Minister, which constitutes a further form of overarching political governance, as does the government's appointment of the members of the boards of museums.

2.2 Control through statutes, agreements and standards

2.2.1 Statutory control

The exercise of statutory control over the work of state-owned museums varies, unsurprisingly, among the countries visited by the Museums Coordinator. In most countries – as in Sweden – museums are run the same way as the rest of central government. Some countries however have instead chosen different ways of exercising control of museums with the objective of safeguarding the operations from potentially inappropriate political influence.

The inquiry's review also reveals that some countries have chosen to create explicit rules for the responsibility of state-owned museums towards the rest of the museums sector. Sweden has an equivalent in its 'responsible museums', but evaluations indicate

¹ The Museums Act of 1990, Section 27.

that the fact that these museums lack a clear task has led to their having limited impact on inter-museum collaboration.²

Some countries have chosen to legislate on criteria applying to museums that are not state-run but which wish to receive central government funding. Although the Swedish government provides grants to regional museums and other museums, Sweden has no corresponding statutory framework.

Statutory regulation

The extent of regulatory control of activities at state-owned museums, or museums whose main funding is from central government, varies among the countries we have visited. In Sweden, the government adopts instructions stating the purpose of the activities of national museums that operate as government agencies, as well as annual appropriation directions and any separate assignments with more specific information. National museums operating as foundations are in principle regulated in the same way as museums operated as government agencies. The difference is that the overall purposes of foundations are stated in a foundation's charter, and not in a government ordinance containing instructions.

Many countries, including Sweden, Denmark, Finland and the UK, have statutory frameworks setting out the basic mission statement of their state-owned museums. The Netherlands, however, has no such regulation, as a result of that country's museum reform.

Agreements can supplement regulation and improve clarity

In some countries, basic financial frameworks and statutory regulation governing the focus of activities of state-owned museums is supplemented by multiyear agreements between the government and the museums specifying more delimited tasks. The multiyear agreements generally deal with operational and financial issues of a more overarching nature. The UK and Denmark are two countries that apply this sort of multiyear agreement.

² Swedish Arts Council: *Ansvarsmuseer: En utvärdering av ansvarsmuseirollen vid sex statliga museer*. 2006.

Where formal agreements exist, there has been an attempt to create multiyear cycles of agreement, something which allows more in-depth follow-up and evaluation than is possible with the one-year limit that most Swedish museums have to work with.

In the UK, government support is based on formalised agreements running over a period of 3 years. The agreements are similarly structured for all institutions in receipt of government subsidies, regardless of their size. In the agreements, the Government's priorities are combined with those of the museum, and clear demands for expected development are set out. The strategic planning of each museum is an important point of departure for the dialogue with the government ministry, which in this case is the Department for Culture, Media and Sports (DCMS).

The details of the agreement are agreed in negotiations for each institution between the museum's management, the chairman of the Board and the ministry. The documents are made public and are followed up in annual development dialogues between ministry civil servants and museum officials.

In a number of the other countries we visited, museums and their principals also arrive at longer-term agreements lasting for four or five years, and the museum's negotiating partner is either the government ministry, as in Canada and the Netherlands, or the central government agency, as in Denmark. In the Netherlands, however, agreements only cover budget issues and not issues that touch on the content of the activities.

The Netherlands and Canada: emphasis on independence

In a number of countries, the principle of 'arm's length', a metaphor used to describe museums' autonomy in decision-making about their orientation, and their independence from political influence, is a key factor. In the Netherlands, for example, museums that used to be state-owned have in recent years been converted into private foundations whose orientation is dictated by their charters rather than by the government. The autonomy of museums in relation to government has then increased, even though the state still owns the museums' assets and exercises supervision over them. It is also the main funder of the activities.

In Canada, too, the autonomy of museums has been emphasised by the conversion of the five state-owned national museums operating

a total of eight separate museums into ‘crown corporations’ enjoying a relatively large degree of independence. The basic focus of the activities is regulated in statute³ however and the museums are largely funded by central government grants.

Responsibility of national museums towards the rest of the museum sector

Denmark has a Museum Act⁴ which states, among other things, that state-owned museums are to cooperate with other Danish museums in their fields of responsibility. The same applies to the State Art Museums in Finland.⁵

In Finland and Canada, state-owned museums have taken initiatives that aim to boost cooperation between museums in their own specialist field. For example, the State Art Museums in Finland initiated an inventory of the country’s art collections in collaboration with local museums. In Canada, the Canadian Museum of Nature has initiated the formation of a network of natural history museums around the country, and the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization cooperate with a number of Canadian museums on the design of exhibitions and exhibition catalogues. The national museums subsidize these collaborations by absorbing the major portion of costs.

Legislative criteria for government subsidies to state-subsidised museums

Besides statutory regulation of the work of state-owned museums, Denmark and Finland both have laws defining the conditions applying to museums that wish to receive government subsidies but do not have the government as their principal.

Under the Danish Museum Act, local authority-owned and privately-owned museums or museums owned by voluntary associations may be eligible for government subsidies. The Museum Act’s

³ Museums Act 1990, c. 3, M-13 and Bill C-42: An Act to amend the Museums Act, LS-597E.

⁴ LBK nr 1505 af 14/12/2006 Gældende (Museum Act) Date of publication: 22-12-2006, Ministry of Culture. <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=12017#K2>

⁵ Act 658/2000.

terms for providing subsidies to non-state-run museums include quality requirements for the museum's core activity as well as for the museum's financial situation, management and cooperation with other museums.⁶

Museums that meet the requirements may apply to the Cultural Heritage Board to be 'government approved'. Status as a government-approved museum can be revoked if the museum at some point ceases to meet the legal requirements. This means that the government subsidy will be withdrawn. The Cultural Heritage Board annually reviews activities at ten or so state-subsidised museums to consider whether they should keep their government subsidies. According to the Danish Ministry of Culture, the Danish Minister of Culture is able to control the activities of museums subsequent to the strengthening of these powers through the Museum Act. The Act gives the Government greater scope to control what museum activities it wishes to support in the country.

The Finnish Museums Act⁷ defines what is to be regarded as a professional museum and thereby entitled to apply for a government subsidy. In 2008, the Finnish Government allocated subsidies to 133 non-state-owned professional museums.

To receive a government subsidy, the museum must be owned by a municipality, a private association or a foundation, the activity must have a solid financial basis and it must be non-profit. The museum must have a museum director responsible for operations and primarily employed in that capacity, and sufficient qualified museum personnel. The collections must be made available to visitors.

According to the Ministry of Education, however, museums are not guaranteed a subsidy even if they meet the requirements, because there is a limited budget. There is currently a list of several museums waiting to receive subsidies for which they are qualified. It is felt however that the Act helps make clear to the museum sector what might be expected of museums that are state-subsidised.

⁶ LBK nr 1505 af 14/12/2006 Gældende (Museum Act) Date of publication: 22-12-2006, Ministry of Culture.

⁷ Museums Act 3.8.1992/729, <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19920729>

2.2.2 Accepted standards as a condition for funding

An alternative, or supplement, to statutory regulation in some countries is an accreditation programme for museums. The aim of the accreditation programme is to try to achieve a minimum acceptable standard for the entire museum sector, thus achieving greater professionalism.

Even though accreditation is voluntary, it is sometimes an eligibility requirement for some types of funding. This leads to accreditation becoming standard for museums that want to apply for funding from different sources that require applicants to be accredited. The Netherlands, the UK and the USA provide examples of this.

Accreditation in the UK and US

The UK government agency Museums, Libraries and Archives (MLA) has developed an accreditation scheme that sets nationally agreed standards for museums in the UK.⁸

In order to become accredited, museums must fulfil clear basic requirements on how they care for and document their collections, how they are governed and managed, and on the information and services they offer to their users. An assessment of each application is carried out to ensure that it is complete and that all associated evidence has been received. The museum must demonstrate that it continues to meet the requirements of the Scheme by submitting an accreditation return to the assessing organisation every two years or as required by MLA.

MLA representatives state that the accreditation provides a benchmark for grant-making organisations, sponsors and donors. The scheme has been endorsed by a wide range of organisations including the Department for Culture, Media and Sports, the local government associations, and the Heritage Lottery Fund. This means that museums that wish to apply for funds from these organisations must be accredited.

In the USA, the national museums association AAM is responsible for the museums' accreditation programme.⁹ The objective of

⁸ Museums, Libraries and Archives (MLA): The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom. Accreditation Standard.

http://www.mla.gov.uk/resources/assets//A/accreditation_standard_pdf_5640.pdf.

⁹ <http://www.aam-us.org/museumresources/accred/about.cfm>

the American accreditation programme is roughly the same as that of the British one. According to the AAM, accreditation is often a powerful argument when museums are applying for funds from various sources.

Standards for specific subject fields

Apart from accreditation schemes, there are a number of best practice systems that contain recommendations for how to achieve optimal results in specific fields. 'Spectrum' is an example of a standard for collection management. Spectrum has been developed by the UK Collections Trust¹⁰ and is embedded in the MLA's Accreditation Scheme as part of its minimum documentation requirement for UK museums. In this way, it has become accepted, and in some ways a standard. The standard is not just used in the UK, it has also spread to other countries including the Netherlands and Belgium.¹¹

2.3 Governance through central administrative agencies for museums

In most countries visited by the Museums Coordinator, government administrative agencies or operative parts of the Ministry in question take responsibility for strategic analysis, expert support for the museum sector and coordination and control of the museum sector as a whole. There is no Swedish equivalent to this type of function, which works across the board, actively and systematically to put museum policy into practice.

¹⁰ The Collections Trust is funded in England by the Museums, Libraries and Archives Council, in Scotland by the Scottish Museums Council and in Wales by CyMAL.

¹¹ For more details see <http://www.mda.org.uk/pr060317>

2.3.1 Museum agencies tasked with analysis, development and grant allocation

Norwegian ABM-utvikling

In Norway, ABM-utvikling is the central government agency for archives, libraries and museums. The Ministry of Culture and Church Affairs is the government ministry responsible for museum issues.

The focus of the work of ABM-utvikling is on investigation, reform and development, and its interest is in the museum sector as a whole. More specifically, ABM-utvikling works to produce briefing materials for the Government's budget work for the museums and briefing materials such as evaluations, follow-ups and analyses on behalf of the Ministry. The agency also allocates project funding to networks working with various types of issues, as well as to individual museums. ABM-utvikling also works actively to get small museums to combine in to larger units so that they can become more professional.

The term 'national museums' has in Norway been displaced by 'state-subsidised museums'. These cooperate with ABM-utvikling but at the same time also usually remain directly in touch with the Ministry on issues involving governance and budget.

The Finnish National Board of Antiquities

In Finland, the National Board of Antiquities is the central administrative body for museum issues and cultural heritage. At Government level, museums policy is the responsibility of the Ministry of Education. The National Museum of Finland has its own department at the National Board of Antiquities.

The Board functions as the government's staff organ for museum issues. These activities are the responsibility of the Section for Museum Development unit. Among other things, the unit provides the Ministry with analyses and conducts development projects. The Development unit has produced a self-assessment tool to help museums identify their own needs. It also co-ordinates peer-review external evaluation activities that interested museums can participate in. Further, the unit carries out museum-related development projects and monitoring activities.

The Development unit of the National Board of Antiquities also distributes grants and subsidies to museums, in accordance with

the Museums Act. Some operative issues that are given particular priority by the political leadership are however directly managed by the Ministry of Education. Among other things, the Ministry allocates some grants to museum projects for digitalisation, IT and the construction and maintenance of museum premises.

The Heritage Agency of Denmark

In Denmark, the Heritage Agency (KUAS) is responsible for museum and cultural heritage issues.

KUAS' assignment includes providing the Ministry of Culture with follow-ups and evaluations of various aspects of the activities of Danish museums. The agency is also responsible for the distribution and follow-up of subsidies to state-subsidised museums which have qualified under the Danish Museum Act for government subsidies and are thus 'government approved'.

KUAS is also active in the work to develop standards and methodology support for the management of museum collections, in fields such as digitalisation and storage conditions. KUAS also works actively to get smaller museums around the country to combine into bigger units with the aim of boosting professionalism and efficiency. Major national state-owned museums cooperate extensively among themselves and with KUAS on various practical issues such as conservation and care of artefacts.

The Museums, Libraries and Archives Council in the UK

In the UK, the Museums, Libraries and Archives Council (MLA) is the central administrative agency for museums issues, and answers to the Department for Culture, Media and Sports (DCMS) which is the government ministry responsible. The MLA carries out strategic analyses and also allocates project funds for various purposes to the museums and to different specialist networks. Furthermore, the MLA administers government funding for regional museums in a special measure known as Renaissance in the Regions. Apart from these tasks, the MLA works actively to boost professionalism at museums, among other things by designing and managing accreditation systems and publishing pamphlets about the role and task of museums in society.

2.3.2 Netherlands: division of responsibility for museums

Extensive museum reform took place in the Netherlands in the 1990s in which state-owned museums were converted into private foundations. The objective of the reform was to reinforce the principle of arm's length between the formerly state-owned museums and the political leadership. The collections managed by the foundations are, however, still owned by the government, which also provides most of the funding to the museums.

Three institutions have been tasked by the Ministry of Education, Culture and Science with responsibility for the government's undertakings towards the museums:

- The National Institute for Heritage works on internal activity development at museums, and designs and arranges courses in collaboration with the museum sector.
- The Mondriaan Foundation grants funds to different projects after application by museums and other cultural institutions, regardless of the institution's principal.
- The State Inspectorate for Cultural Heritage, which is formally a section within the Ministry, is responsible for supervising the management of state-owned collections, which through 30-year agreements are managed by the foundations that used to be state-owned museums. The Inspectorate also supervises the national museums under the responsibility of the ministries of Defence, Finance and Agriculture, Nature and Food Quality. In total the Inspectorate supervises 50 museums.

2.3.3 Canada: ministry with coordinating and operative responsibility

Canada has no independent coordinating museums agency. It does however have a large Ministry, the Department of Canadian Heritage, which is responsible for museum issues and other matters.

Besides its task of controlling and coordinating museums policy, the ministry also has operative sections. One such section, the Canadian Heritage Information Network (CHIN), works with coordination and operative support for museums' use of IT in the management of its collections and communication. Another section at the Ministry is the Canadian Conservation Institute (CCI)

which has the task of promoting the proper care and preservation of Canada's moveable cultural heritage and to advance the practice, science and technology of conservation.

2.3.4 USA: internal coordination at the Smithsonian

Because the USA has a federal system, most museum policy is run at state and local level. The Smithsonian Institution is an exception to this. About 70 % of the budget of the Smithsonian, which consists of 19 museums, 9 research centres and the National Zoo, consists of federal funds. As a trust, the Smithsonian enjoys great independence and receives its funding directly from Congress. How this money is allocated among the various operations is a matter for the Board of the Smithsonian.

Management issues recommendations and guidelines to attempt to bring about greater uniformity in collection management, storage and digitalisation among the different museums of the Smithsonian. Standardised systems for financial control and invoices are also available for use by the different parts of the organisation.

Apart from the grant to the Smithsonian, Congress also grants a limited amount of federal project funding to the other US museums. This is distributed and monitored by the federal Institute of Museum and Library Services (IMLS).

2.3.5 Coordinating functions almost everywhere – except in Sweden

In summary, then, this overview shows that most countries in the comparison differ from Sweden in that the government ministry responsible has central administrative agencies or extensive coordinating operative functions for museum issues.

A general task for the central museum authorities is to provide the government with briefing materials and analyses ahead of decisions involving museum policy. The analyses may concern state-owned museums only, or the country's entire museum sector. Another general task for which the museum authorities are often responsible is the distribution and follow-up of project funding granted to state-owned and/or state-subsidised museums. A number of the museum authorities also work actively on development

and quality issues that are important to the museum sector in each country. In the Netherlands, however, responsibility for the various tasks is distributed among the different actors, and in the USA there is in principle no coordinating museum authority, even though coordination does take place within the federally-funded Smithsonian Institution.

2.4 Governing museums through base funding

In all countries visited by the Museum Coordinator, money is allocated via the government budget to fund state-owned national museums or equivalent. In most countries, the government also allocates funding to promote activities at non-state-owned museums.

2.4.1 Appropriation-funded state-owned museums

In almost all cases, the budgetary framework granted by the government is the main source of income for national museums. This also applies to the Netherlands, where many museums that used to be national museums have been converted into private trusts, and the USA, where Congress determines the grant to the Smithsonian Institution.

In many cases, the studied countries have coordinating museum agencies that function as the ministry's organ for analysis and operative museum issues. Despite this, the national museums try to a great degree to communicate directly with their principal, i.e. the ministry, not least in budget issues.

2.4.2 Government subsidies to non-state-owned museums

Apart from financing National museums (or equivalent), some governments provide subsidies to other, non-state-owned, museums. Subsidies are funding that need not be used for specific projects, but is instead intended for ongoing operations within the museum, run by the museum's managers.

In Sweden, the Riksdag grants about SEK 150 million (approximately EUR 15 million) a year in subsidies to regional museums and some major municipal museums. There is no systematic evaluation or assessment of the outcome of subsidies. In Norway,

too, the government provides extensive subsidies to non-state-run museums. The Stortinget directly decides on subsidies to over 100 non-state-owned museums cited by name in the government's budget. Norway also lacks systematic evaluation of previous subsidies ahead of decisions to grant new funding.

In Finland 133 non-state-owned museums currently receive government subsidies for the execution of national or regional tasks defined in the Museums Act of 2006. According to the Act, the approved museums have to negotiate targets for their national or regional tasks and the aims and measures to be taken in order to reach the targets with the National Board of Antiquities. The agreements are made on a four-year basis. There are no direct follow-up tied to the subsidies.

In Denmark, the situation is different from the other Nordic countries. There, non-state-owned museums, if they meet the requirements of the Danish Museum Act and are backed by a decision by the National Heritage Agency (KUAS), can qualify for government subsidies by becoming 'state-approved' museums.¹² KUAS checks, on an ongoing basis, whether the state-approved museums comply with the requirements of the law. If KUAS decides that the museum no longer meets the legal requirements, government subsidies are withdrawn.

2.5 Governance by incentive

In many countries, the activities of museums are governed using incentives that encourage the institutions to work with certain issues or solve particular problems. In most cases, incentives are used to supplement other types of governance. The exception here is Norway, which has abstained from a Museums Act and an accreditation system, and which today runs its museums almost exclusively on the basis of incentives. This is unusual, however.

Direct financial support can be further backed up by operative measures implemented by central agencies. These measures might include surveys, conferences or evaluations. It might also involve not just managing, but actively leading, projects, and coordinating major schemes. Allocation of resources to such work varies between different countries, and this, in our view, clearly affects the outcome of political control. We can see that those countries

¹² <http://www.kulturarv.dk/kulturarv/danskemuseer/statsanerkendelse/index.jsp>

that have a strong central agency which strategically pushes the government agenda are those that have been most successful in reaching their objectives. Even where reform funds and national schemes are present, a clear coordinating function is necessary which works operatively, and on an ongoing basis, to follow up processes at the museums.

2.5.1 Earmarked funding

Financial resources are one of the most powerful policy instruments available. Regardless of what basic subsidies the government provides to its own institutions, funds can be earmarked to support certain prioritized projects and activities at state-owned and state-subsidised museums.

Long-term perspective in Denmark

A closely-related example of earmarked grants is the Danish method of a fixed development grant which focuses on different areas on a four-yearly basis. In 2003, two commissions of inquiry reported on preservation of cultural heritage. The reports discussed physical and digital material and proposed a number of measures. One effect of the inquiry was that the funding allocation of the National Heritage Agency was earmarked. During 2004–2007, it distributed DKK 40 million per year (approximately 5.4 million Euro) to conservation. In 2006, a similar inquiry reported on the museums' knowledge dissemination, which was that the National Heritage Agency is able to spend the same amount of money in the current four-year period (2007–2010) on learning and accessibility. These funds supplement the 'free entrance' measure costing about DKK 35 million a year (approximately 4.7 million Euro), and are a strong incentive for museums' own priorities. The money boosts the institutions' willingness to devote their own efforts to problem areas in which funds are available; in the current scheme, items such as research, evaluation and international contacts.

The Danish system differs from the Swedish one, in which major resources have been allocated to Swedish museums since the 1990s through the employment policy measures known as SESAM and Access. The Danish earmark is a stable construction, whose

focus can be adjusted incrementally by the ministry or the National Heritage Agency. The sector can however rely on the long-term existence of the funds for prioritised areas, something which is not true of Swedish schemes.

The UK: focus on the whole country

Another example that illustrates management by incentives is the first ever regional museum initiative in England. Here, too, the point of departure was a government inquiry, 'Renaissance in the Regions' which reported in 2002. Since the presentation of the report, a total of GBP 150 million (approximately 156 million Euro) has been allocated by the MLA, primarily to 'Hub' museums in the nine English regions. Hub responsibility, which involves leadership of the museum sector in the region, has been allocated to a group of four or five museums in each region. Each region is given a similar basic grant topped up by a supplement based on its population. Centrally allocated funds are allocated for specialist networks and research. This sweeping reform has enabled the government to strengthen and develop the museum sector in a clear, purposeful fashion. The emphasis in the reform is on improving the work of museums through better collaboration and more, and better, contacts with the public.

Differences between English 'Hub' museums and Swedish County Museums

There are three differences between the system in the English regions, and the Swedish County Museum system. In the first place, the English programme, which will be evaluated in 2008, is about testing different ways of reaching goals. Secondly, there are high demands at the outset regarding coordination between the Hub institutions and other museums in the regions, because Hub museums are regarded by the DCMS as a means of putting the government's cultural policy vision into practice. Thirdly, there is one central organ, the MLA, which has huge reform funds at its disposal, and which pushes the museums involved to produce a clearly expressed set of objectives.

Commitment channelled in networks

A network, in its simplest form, is an informal circle of people with a common interest, but without by-laws or a board. Such loose associations come and go, and it is difficult to keep track of them or demand things of them. In a number of the countries we visited, we have seen that more formalised networks can function as a means of embracing special interests and harnessing ideas and willingness to grow among those who do the actual work at museums.

In Denmark, Germany and elsewhere, a number of these professional networks have links to the country's museum association. In Norway, ABM-utvikling has initiated a number of thematic networks that gather museums together in specific areas of interest. They conclude agreements between the agency and the museums responsible for the networks, or responsible for convening them. Examples of networks include costumes, cultural landscapes and women's history.

In England, the Renaissance programme has 'Subject Specialist Networks' (SSN) which link institutions that have expertise in certain areas. In these networks, there is more clear emphasis on the museum's collection than in Norway, and the goal is to achieve deeper understanding and knowledge dissemination regarding the material. Networks include plaster, Egyptology, portraiture and social history.

Neither the Norwegian nor the English networks are subsidised on an ongoing basis, but as networks they can apply for project funding for various types of activity. Support is allocated by each country's central museum agency (ABM-utvikling and the MLA, respectively) for purposes such as material inventories, professional development training and development of databases or guidance materials.

Small measures, big outcomes

It should be noted that even small measures (in economic terms) can lead to excellent outcomes, one reason for this being that government funding often attracts other local funding. Norwegian ABM-utvikling, for example, has been able to use small stimulation grants to support strategically important initiatives. These have included public-focused measures such as the projects Brudd and

HotSpots, which illuminate, and tell, untold and controversial history.

In Canada the CHIN is a specialist program agency in the Heritage Department, and is the central organ in the work of making Canadian museum collections available over the internet, but is however not to be considered a coordinating mechanism. A key task is to spread knowledge and information to citizens in all the country's provinces, something which is very important for national-level actors in a country as vast as Canada. CHIN runs the Virtual Museum of Canada (VMC) which has hundreds of digital collections and web presentations, often produced by local history associations. In the Community Memory Program, CHIN provides support to the smallest, often volunteer-run, museums through grants of CAD 5 000 (approximately 2 900 Euro). The task of the recipient is to produce material for the internet and to build support for the project locally. CHIN has a very positive view of the outcome, since the measure has strengthened and highlighted widespread voluntary commitment and has reached deep into local communities.

2.5.2 Principles for allocation of government funding

In our travels, we have seen examples of fundamentally different perspectives on how the allocation of temporary, project-focused funding should be managed. The perspectives are formed by the type of funding involved and by cultural attitudes and administrative traditions in the different countries.

Formal delimitation of applicant museums

The basic funding provided to Swedish national museums is expected to cover everything, including development work. Government development grants at the disposal of the Swedish Arts Council are exclusively intended for regional museums.

Open competition in Norway and the Netherlands

Norway and the Netherlands are two examples of countries where the museum reforms of recent years have opened up more widespread competition for government funding for projects. The Netherlands no longer has any state-owned cultural institutions, and the major project funder, the Mondriaan Foundation, which manages government funds, can provide grants to all types of museums. In Finland and Denmark, on the other hand, the authorities apply laws and accreditation systems that enable all institutions maintaining certain standards to apply for state funding, regardless of their principal.

UK: the best project proposals receive grants

Apart from certain formal requirements (as described above), there are differing views as to which actors should receive priority when funds are being allocated. In the UK, the basic position tends to be that funding should go to the most well thought-through projects. The MLA's programmes for prioritised themes are almost always openly advertised with clearly described assessment criteria. And in a regional programme such as Renaissance, institutions that so wish could apply to be named Hub museums. Another example is 'Their past, your future', a project about learning from the conflicts of history, which accepted applications from all archives, libraries and museums in the UK.

Norway rewards active actors

In its reform and development work, Norwegian ABM-utvikling has chosen to prioritise support to active actors rather than to moderately interested or unwilling ones. The long-term goal is that everyone should be on board, but the assessment is that the outcome per resource input is greater if you start with those who are most active and present the best proposals. ABM-utvikling's idea is that institutions that are quick to absorb the incentives will then function as role models for other museums.

Funds for museums and cultural heritage allocated via the schools programme *Den kulturelle skolesekken* (The Cultural Rucksack) are solely granted through the fylkena (counties).

Smithsonian working to raise the floor

The opposite principle for the allocation of budgets applies at the Smithsonian Institution in Washington, which is trying to build coordinated responsibility for collections throughout the organisation. There, the ambition is instead to allocate funds to the units that are felt to need them most. The SI has a benchmarking system for comparative assessments of risks and needs with respect to storage, digitalisation and other issues. These comparisons are used as a basis for internal budgeting work and resource allocation throughout the organisation.

Same for all or allocation by agreed performance?

In the Nordic countries, with their tradition of active regional policy, it is not unusual for central government authorities distributing funding to try to spread it as evenly as possible round the country. There are examples of this in a number of initiatives that have been channelled via regional level. CHIN in Canada, however, has chosen to formally arrange some project funding as cooperation agreements with recipient parties, so as to get away from regional policy criteria. This allows greater latitude in allocation and allows projects to be assessed exclusively according to their relevance for CHIN's own goals.

2.5.3 National qualification of cultural heritage

Legal support for cultural heritage varies

In all countries, major and valuable aspects of national cultural heritage are managed by other actors than the state. This applies not least to numerous buildings and other environments, such as parks and industrial locations. Most countries have systems for the protection of such particularly valuable cultural environments, and authorities responsible for enforcing regulation.

Privately-owned collections of art, artefacts and documents, on the other hand, often lack such protection. All the countries that we visited have export restrictions for antiques, but apart from this there is often no explicit national responsibility for material that is not owned by the state. The Netherlands is an exception in this

respect: there, artefacts and collections – especially those that are privately-owned and those belonging to ecclesiastical institutions – can be listed under the Cultural Heritage Preservation Act (1984), thus giving them legal protection like that enjoyed by state museum collections.

Elite listing gives status, and sometimes money

The UK Designated Collections programme was launched for state-subsidised museums in 1997, and was extended to include archives and libraries in 2005. It is a formalized system for listing particularly important collections that are of great value to the nation. The assessment is done by a special independent expert panel associated with the MLA. The listing confers greater protection against poor care and disposal, and is felt to have sparked greater public interest in cultural heritage. It does not automatically bring entitlement to support from central level, but allows the holder to apply for funds from the MLA Designation Challenge Fund, which has allocated almost GBP 13 million (approximately 13,5 million Euro) to museums across England since 2002. Listing strengthens the role of the institutions involved in their dialogue with local principals and other financiers in the private and public sectors. The MLA also uses the programme to boost the quality of the work of the institutions. The expert panel does not just assess the value of the collection – it also assesses the institution's collections management work and public access to the material. A person or entity that has a designated collection must also actively participate in development work in the sector and be generous with loans, advice, exchanges of experience and support to research.

2.5.4 Follow-up and feedback of project funds and grants

Funders want follow-up

Museum principals and funding bodies have a self-evident interest in securing the quality of the museums' activities. Funders can work with different types of standards, evaluations and audits as a means of controlling and monitoring that the museums can justify their costs. They can also keep ongoing statistics of relevant indicators.

The UK model, for example, is generally speaking clearly influenced by cost-benefit analysis. There, it is common for funding bodies to demand professional evaluation of projects they have supported. Centrally placed agencies seldom evaluate individual projects themselves, but often order follow-ups from independent sources. This has helped create a British market for specialised consultancy companies which provide in-demand expertise in the sector.

The sector's interest in follow-up

Individual museums, and the sector as a whole, also have a vested professional interest in evaluating their own performance. Open evaluation promotes development dialogue among colleagues, and the museums obtain a platform for further work at continuing high levels of ambition.

In many places, museums and their associations also independently initiate follow-ups of a more limited type. It is in everyone's interest to examine how allocated resources can yield optimal outcomes – something which applies regardless of whether it involves stone conservation, or studies of public attitudes.

The Dutch museum association, for example, has produced a benchmarking system that was tested in 2007 and judged very promising. The Finnish National Board of Antiquities, working with the Ministry of Education and in dialogue with field operations, has produced an evaluation model for museums. The model consists of two steps, the first of which is a web-based self-assessment of the priorities and goal fulfilment of the activities. Museums are given a clear basis with which to compare their own work with that of other institutions, and possibly to reallocate their internal resources. In a second step, the self-assessment can be followed by a peer review in which an expert panel visits the museum, studies its operations and provides opinions on the organisation's problems and potential development areas.

Follow-up: good for development and professionalization

Funding bodies in all the countries we visited demand project reports, irrespective of whether the funds are from the private or the public sector. However, those who have completed a project and submitted a report often do not know how well they have met the expectations of the funding body. It is not common in Sweden, either, for the results of concluded projects to be made public as a guidance tool for others.

Project reports, as a body of collected material, could help deepen professional discussion in the field and support further development. For this to happen, funding bodies that receive reports must have the resources to compile and analyse the material, and feed the results back to the sector as a whole. Examples of such practices exist in the UK and Norway.

Focus on feedback in Norway and the UK

In Norway, ABM-utvikling has published a number of reports on the role and work of museums in our globalised era. *Min stemme – vår historie* (My voice – our history) is a manual based on projects carried out by the Norsk Folkemuseum and the International Culture Centre and Museum (IKM). The report provides good advice and disseminates knowledge and lessons learned about various methods of documenting and communicating issues about the multicultural Norway.

One example among many others from the UK is ‘Saying it differently’, a manual based on a three-year project in which six London museums, through the Renaissance in the Regions measure, were provided with funds to restructure their exhibitions in dialogue with the public. The report presents the work methods of the museums and lessons learned from the change processes they implemented. Dissemination of the report has allowed a number of museums to benefit from the progress achieved in the project, and the funder and the sector as a whole are regarded as having generated value-added from the invested resources.

2.6 Supplementary funding of museum activities

Apart from direct operating subsidies and project funding from the government and other public organs, the museums in the countries we visited also finance their activities through supplementary income from other sources. From the Museum Coordinator's perspective, sponsoring and grants from gaming companies have been the most interesting examples of this.

2.6.1 Income from state-owned gaming and lottery companies

Most countries we visited have state-owned gaming companies. A share of their profits goes to culture; this is true of Norway and the UK, and Sweden, too, has a state-owned gaming company, AB Svenska spel, which basically has a monopoly on the Swedish market. In Sweden, however, only a relatively small amount of the profits go to culture. Of Svenska spel's profits in 2007, about SEK 0.5 million (approximately EUR 50 000) went to culture, a figure amounting to about 0.04 % of the funds channelled to sport from the company in the same year. In the Netherlands, a great number of museums are provided with additional funding from lottery money for renovations, special projects and exhibitions.

Den Kulturelle skolesekken in Norway

In Norway, funds are allocated to boost children's access to culture through the measure entitled *Den kulturelle skolesekken* (The Cultural Rucksack). This is a national scheme for promoting professional art and culture in schools. The scheme helps school pupils aged 6–16 to become acquainted with different kinds of professional art, cultural expressions and cultural heritage.

The Cultural Rucksack is funded mainly by profits from the Norwegian National Lottery. The scheme receives NOK 160–180 million (€ 20–23 million) annually. Of the funds, 20 % is allocated to central initiatives and 80 % is distributed by the regional and local authorities. The scheme also encompasses initiatives to boost all Norwegian schoolchildren's access to museums and what they have to offer.

Lottery good causes in the UK

For every £1 that the public spends on Lottery tickets in the National Lottery in the UK, 28 pence goes to the Lottery good causes. These causes are the arts, charities and voluntary groups, heritage, health, education, the environment and sports. Different funds are responsible for allocating money for these purposes.

For cultural heritage, this means that the Heritage Lottery Fund allocates over GBP 255 million each year (about € 320 million) to projects aiming to promote local, regional and national cultural heritage projects.¹³ Some of the grants from the Heritage Lottery Fund go to museum-related projects.

2.6.2 Income from sponsorship and donations

In the USA, Canada and the UK, there is a widespread tradition of individuals and companies making voluntary donations to the arts and other areas. The tax system in these countries also makes it easier to donate money and to sponsor culture and other events. In Sweden and the other Nordic countries, there has been greater emphasis on financing cultural activities using taxpayers' money. There are, then, fundamental structural differences between the Nordic and the Anglo-Saxon countries in their traditions and in the ability of museums to find funding via sponsorship and donations.

With respect to cooperation between cultural institutions and the business community, however, other aspects are interesting from a Swedish viewpoint than the simply economic ones. The British example below illustrates this.

¹³ <http://www.lotteryfunding.org.uk/uk/heritage-lottery-fund>

Active cooperation between culture and business an important issue in the UK

In the UK, the organisation Arts & Business has been working since the 1980s on government support and to foster the cultural sector's knowledge of business and the other way round. The long-term objective is a better partnership between the two sectors.

The point of departure of this work is the view that culture must be managed in a more businesslike fashion, and that the business community must boost its creativity. The view of Arts & Business is that to build long-term relationships with potentially important financiers, it is important that cultural institutions work to create long-term strategies for demonstrating their appreciation to their donors. It is also important that the boards of cultural institutions work actively to find external funding from individuals and companies.

In the UK, donations are tax-deductible for companies and are partly tax-deductible for high-income individuals. Arts & Business works actively to foster the readiness of business and individuals to sponsor or donate money to culture. One initiative from the Heritage Lottery Fund which has proven fruitful is the commitment to finance 75 % of projects, on the condition that the project owners are able to raise the remaining 25 % from private financiers. This has been an effective incentive in getting individuals to give money to culture.

The DCMS says that there is a clear link between corporate willingness to donate money to culture and the degree of public funding. Public sector cuts often have the result that private financiers also reduce their contributions. The idea that private financiers will compensate for cuts is thus not borne out in reality, according to the DCMS. Arts & Business also notes that professionally-run organisations have a much greater chance of obtaining private funding. Weak operations do not attract sponsors or donors, no matter how much they need the money or how under-financed they are.

3 Innate energy of the museum sector

A number of museums in the countries visited by the Museum Coordinator undertake various types of cooperation initiatives of their own. There are examples of cooperation on several levels. Institutions, and individual employees, organise to push for and develop issues they feel to be important.

3.1.1 Self-initiated collaboration between institutions in the sector

Cooperation between museums is seen everywhere as a good thing in itself. In a number of the countries we visited, central authorities actively encourage and support collaboration and networking between different actors. Sometimes, central level initiates major national schemes with the pronounced aim of promoting cooperation in the sector.

Coordination and cooperation initiatives can, however, also come from within the sector, something which can be regarded as a strategic self-help method, and which in many cases has resulted in new alliances, greater resources and boosted self-esteem in the sector. There are a number of examples of major and successful initiatives undertaken by a number of different museum institutions.

Collaboration produces a stronger Finnish art sector

KEHYS is a unit at the government-run Finland's Art Museums which since 2002 has functioned as a development centre for art institutions throughout the country. The aim is renewal in the museums' own operations, better interplay in the field and stronger impact on society. KEHYS has made an inventory of the country's art collections and has led projects involving accessibility for the disabled. The centre is an initiative by the Finnish Art Museums, which funds the work within its overall budget framework and which also applies for further project support from the Ministry for some parts of the activity.

Canada: a more closely-knit natural history network

The Canadian consortium of natural history museums is another example of self-initiated development support to the sector. The federal Museum of Nature in Ottawa holds together an operation that is funded by twelve collaborating museums in the field of natural history. The consortium functions as a formalised network – an interface that prepares the way for closer cooperation in touring exhibitions and other areas. It is also a door-opener to other actors such as the Canada Parks Agency, which manages the country's big national parks, and international organizations of relevance in the field.

USA: joint research project on social tagging

'Steve' is another interesting consortium in which nine US art galleries are involved in a joint research project. The work was completely funded in the first few years by the participating institutions, but has laterally been partly supported by the Institute of Museum and Library Service. In this project, the participating institutions are trying to respond to the needs of young people and to new technological challenges. They have conducted pilot studies that examine how 'social tagging' works in relation to art and art galleries. Social tagging is about interactivity and digital media: how can museums learn how users and visitors see, interpret and describe their pictures, and how can they use this knowledge in their communication with the public?

Collaboration groups as negotiating partners for principals and unions

In the Netherlands, the former state-owned museums have combined in the Association of State-Subsidised Museums (*Vereniging van rijks gesubsidieerde musea*). This was initially a solution to the pressing need of an employer's organisation that could negotiate with unions. Today, however, the Association has developed into an active stakeholder for the biggest museums in the Netherlands.

The UK has an equivalent example of self-organisation in the GLLAM (Group for Large Local Authority Museums) in which about twenty major local authority museums came together to lobby on key issues, and the NMDC (National Museum Directors Conference) which organises the major state-subsidised museums and enables them to act in concert, particularly with respect to their common principal, the DCMS.

3.1.2 Museum organisations

All of the countries visited by the Museum Coordinator have national museum associations. In general, they were formed in the early decades of the 20th century, and often organise individuals and institutions. Some museum associations also accept other members. In the UK, these may be consultancy and production companies in the sector, or in the USA, related public institutions such as zoos.

The associations often play a key role in the interplay between the ministry, the institutions and other actors in the field. Most say that there is a high degree of organisation among museums.

A number of countries have many, partly overlapping organisations for museums. Federal systems like Germany, Canada and the USA are often also organized at state level. In other places, the museum organisations have developed along subject lines; this is true of Denmark, which until recently had three different museum associations focusing on art, natural history and cultural history.

In many places, the national associations have a history of change. This is true of the Dutch Museum Association which a few years ago lost its government subsidy and had to rethink its entire existence.

Formerly, the associations frequently had government assignments of the type that is normally the remit of public agencies. In Finland until 1972, for example, the Museums Association was responsible for allocation of government grants in the museum sector.

Different types of membership fee

The membership fees of the associations are differently structured in the different countries. The usual pattern is a flat rate for individual members and a higher, differentiated one for institutions. The museums' charges are often calculated on the basis of their total assets or number of employees. The institutional fees can be in the range EUR 200–2 500 (Netherlands) or DKK 2 500–50 000 (approximately 335- 6 700 Euro) (Denmark).

Associations have offices

All the museum associations we visited have manned offices with an office manager/director, administrative staff and, often, an editorial office for the association magazine. The biggest offices are in the biggest countries, but even a small country like Finland can have an office with 8–10 employees.

Some receive big government grants, others do not

In the UK and the USA, the associations fund their entire basic operation via their membership fees. In the Nordic countries we visited, and in Canada as well as in Germany, the budgets of the associations consist of government subsidies to varying degrees. One example of this is the Finnish Museums Association, which gets 40 % of its budget in the form of a subsidy from the Ministry. No comparable subsidy is paid to the Association of Swedish Museums (RSM).

Free speech: does the funding method impact on the focus of the association?

Government subsidies are viewed positively – or as completely natural – in the organisations in receipt of them. At the same time, there may be a risk that this will impact on the associations' willingness or opportunity to debate various issues. The Canadian Museums Association, which is dependent on government subsidies, steers clear of lobbying work and concentrates its energies on service to members. The Association can put the views of museums directly to the government, but no longer publicly debates museums policy. The Finnish Museums Association, on the other hand, claims that government funding does not prevent them from taking part in the debate.

Project support for development

A more clear-cut system is found in the UK in the shape of the Museums Association (MA) which has an absolutely key role in the British museums sector. The association is an independent, high-profile actor that pursues its own agenda, but which also implements projects on the assignment of the DCMS and MLA. The MA applies for, and like most other museum associations (with or without subsidies) receives, project grants for specific tasks involving matters such as development activities, skills issues and information issues.

Worthy of mention is the large project run by the MA for active development of museums' collections management. It has issued a number of reports, including 'Collections for the Future' (2005), 'Making Collections Effective' (2007) and 'Disposal Toolkit, Guidelines for Museums' (2008). There are also sector-based initiatives that was undertaken to ensure better evaluation of the museums' operations. The museums associations in Finland and the Netherlands have both taken part in the work of developing effective systems for self-assessment at the institutions.

Skills a priority for museum associations....

Skills supply and knowledge exchange are almost always a high priority for the museums associations. These are issues that affect the entire sector and everyone who works in it. They also represent a field in which collaboration is essential, since no organisation can meet all its skills acquisition needs on its own.

In many countries, the central body for museum issues has allocated overall responsibility for strategic skills issues to the national museum association. The Finnish museums association is able to reach two-thirds of the country's museum employees each year. In Denmark, the Association of Danish Museums (ODM), with the help of the Heritage Agency of Denmark, has been able to take over the former Danish Museum Training Institute's broad programme of professional development courses in everything from project management to artefact management and leadership. The British MA also handles skills issues: the association is responsible for supervision and development programmes for museum employees, and also runs projects for greater diversity in the field, mentor programmes, and support to young people who will be the managers of tomorrow.

Many countries, such as the Netherlands, will soon see a wave of retirement in the museum sector. The museums association there is working in various ways to make the changeover process smoother, and to secure skills transfer from the oldest people in the sector to the younger ones.

...as are information issues

Information dissemination is another key task for most museum associations. Almost all associations that we visited publish a magazine 4–6 times a year. Some countries also have a supplementary monthly newsletter or similar. The Internet is another important channel for members and the public alike.

The American Association of Museums and the German Museums Association are two associations that also run publishing operations, publishing reports and pamphlets of interest to the sector but not profitable enough to be published by commercial publishing houses.

International exchange of ideas

The countries visited represent a spectrum of more and less open and outward-looking approaches in the museum sector. Since the sector in each country is small, our view is that there is a great need of broader international contact interfaces. This applies not least within specialised expert fields such as marine archaeology or glass conservation.

The chance to communicate with colleagues in other countries, and learn from their experiences, is mainly limited by language barriers. It is not difficult for Swedes to keep up to date with developments in the English-speaking world; numerous reports, guides and strategy discussions are available online for those who can read English. Swedish actors, on the other hand, seldom make their experiences available to an international circle of interested colleagues. The same often applies to other representatives of 'small' languages, although there is one exception: the Netherlands.

The Netherlands: spreading the word internationally

Generally speaking, the Netherlands is an outward-looking country. It lies at a linguistic crossroads and has a reputation for being secular, liberal and individualistic. This general openness is also noticeable in the culture sector, and decision-makers take active steps to promote international contacts and exchange of ideas. Since 1999, the Netherlands has had a special organisation (SICA) that is responsible for assisting in contacts and promoting exchanges between artists and cultural organisations in the Netherlands and other countries.

A large amount of cultural policy material produced in the Netherlands is translated into English. The Netherlands is thus an example of a small linguistic area that can share its experiences, and actively open itself up to the international museum world, by publishing reports and other material in a world language.

In the museum sector, the Dutch have also taken an active part in a number of major EU programmes, such as that involving loans (Collections Mobility) and disposal. The Netherlands is an example of how a small country can set the agenda by disseminating its results and reports in English. They also pay attention to what is

happening in other countries, and the international debate on museum issues also finds its echo in the Netherlands.

NGOs

Some NGOs are also involved in international cooperation. NEMO, the Network of European Museum Organisations, is an independent network of museum associations. NEMO supports European museums in their aim to learn from each other by networking and co-operation and shows them ways to participate in the existing European cultural policies in its function as an information channel between European institutions and museums. Further, the EU supports some important networks and collaboration projects in the museums sector.

ICOM's international committees are another important contact interface for museum employees in different specialist fields. Commitment, however, is unevenly distributed among countries and language areas. Of thirty international committees, four are led by North American countries, one by Argentina and the remaining 25 by European countries. Some collaboration is also channelled between the national sector organisations in various countries, and examples of this exist in the Nordic region.

Organisations visited by the Swedish Museum Coordinator inquiry 2007- 2008

Canada

Canadian Heritage, www.pch.gc.ca
Canadian Heritage Information Network (CHIN), www.chin.gc.ca
Canadian Conservation Institute (CCI), www.cci-icc.gc.ca
Canadian Museum of Civilization, www.civilization.ca
Canadian Museum of Nature, www.nature.ca
National Gallery of Canada (NGC), www.gallery.ca
Canadian Museums Association, www.museums.ca

Denmark

Danska Kulturministeriet, www.kum.dk
Danska Kulturarvsstyrelsen, www.kulturarv.dk
Danska Nationalmuseet, www.natmus.dk
Organisationen Danske Museer (ODM), www.dkmuseer.dk

Finland

Undervisningsministeriet, www.minedu.fi
Museiverket, utvecklingsenheten, www.nba.fi
Statens konstmuseum, Utveckling och samhällsrelationer (KEHYS),
www.fng.fi/kehys
Finlands museiförbund, www.museoliitto.fi

Germany - Berlin

Der Regierende Bürgermeister von Berlin Senatskanzlei,
Kulturelle Angelegenheiten, www.berlin.de/sen/kultur
Staatliche Museen zu Berlin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz,
Institut für Museumsforschung, www.smb.spk-berlin.de/ifm
Deutscher Museumsbund e.V., www.museumsbund.de

the Netherlands

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) -
Ministry of Education, Culture and Science, www.minocw.nl
Erfgoed Nederland - The Netherlands Institute for Heritage,
www.erfgoednederland.nl
Erfgoedinspectie - State Inspectorate for Cultural Heritage,
www.erfgoedinspectie.nl
Mondriaan Stichting - Mondriaan Foundation,
www.mondriaanfoundation.nl
Museumvereniging - Museums Association,
www.museumvereniging.nl
Vereniging van Rijksge subsidieerde Musea (VRM),
www.derijksmusea.nl
Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM) -
Netherlands Museum Advisors Foundation,
www.museumconsulenten.nl

Norway

Norges Kultur- och kirke departement (KKD),
www.regjeringen.no/kkd
Norsk ABM-utvikling, www.abm-utvikling.no
Norsk museumsforbund, www.museumsforbundet.no

the United Kingdom

Department for Culture, Media & Sports (DCMS),

www.culture.gov.uk

Museums, Libraries & Archives Council (MLA), www.mla.gov.uk

Museums Association (MA), www.museumsassociation.org

National Museum Directors' Conference (NMD),

www.nationalmuseums.org.uk

Arts & Business, www.aandb.org.uk

British Museum, www.britishmuseum.org

Tyne & Wear Museum, Newcastle, www.twmuseums.org.uk

USA – Washington DC

Smithsonian Institution, www.si.edu

Institute of Museum and Library Service (IMLS), www.ims.gov

American Association of Museums (AAM), www.aam-us.org

steve (the art museum social tagging projekt), www.steve.museum

Projektförslag från Sveriges friluftsmuseer

I Sverige finns flest friluftsmuseer i världen, i förhållande till folkmängd. Eftersom de är fördelade över hela Sverige, täcker de tillsammans in berättelser om stad och landsbygd, hav och fjäll, självhushåll och industri, byggnadstraditioner, djur, växter och miljö.

Friluftsmuseerna har unika kvaliteter och förutsättningar som särskiljer dem från andra museer. Till deras särart hör att de är tredimensionella och fullskaliga med hus och odlingslandskap. De lockar en bredare publik än vanliga museer – fler icke-akademiker, fler män och fler barn. Specifikt är också att de ofta spelar en väsentlig roll i regionernas ekonomiska tillväxt, i egenskap av turistattraktioner.

Friluftsmuseernas potential som miljöer för lärande, upplevelser och bevarande av utrotningshotad kunskap är mycket stor. Med sin speciella blandning av natur och historia erbjuder de arenor för samhällsdiskussion och tjänar som brobyggare mellan generationer, kulturer och samhällsgrupper.

Friluftsmuseer i Sverige

I Sverige finns i dagsläget 27 större friluftsmuseer. Dessutom finns uppskattningsvis 1 400 hembygdsgårdar, som bedriver någon form av museal verksamhet och som i hög grad ser friluftsmuseerna som förebilder och kunskapsresurser.

Friluftsmuseerna är ibland fristående, ibland en del av ett större museum. De drivs i form av stiftelser, kommun- eller landstingsförvaltningar, föreningar eller aktiebolag. Det mest välbesökta friluftsmuseet är Skansen i Stockholm, med ca 1,4 miljoner besök per år. Ute i landet kan nämnas Fredriksdal i Helsingborg med drygt

200 000 besök per år, och Jamtli i Östersund med cirka 180 000 besök per år.

De 27 större svenska friluftsmuseerna är medlemmar i den riks-täckande samarbetsorganisationen FRI som bildades 1982. 1997 beslutades om programförklaring och stadgar. Föreningen har som syfte att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen och att vara ett forum för erfarenhetsutbyte och samverkan. Ordförande är för närvarande Jamtlis chef Henrik Zipsane och sekreterare Karin Blent. FRI arrangerar varje höst en stor konferens där museerna diskuterar verksamhetsfrågor och beslutar vilka områden som är angelägna att lyfta under kommande år. Dessutom distribueras FRI-bladet, ett digitalt samarbetsblad, ut till alla medlemmar ett par gånger om året.

Friluftsmuseerna i världen

Friluftsmuseum som museityp är förmodligen Sveriges mest originella bidrag till museikonceptets utvecklingshistoria i ett internationellt perspektiv. Skansen i Stockholm har en unik position. Grundat 1891 som ett av de absolut första friluftsmuseerna i världen blev det snabbt en förebild för liknande verksamheter i andra länder. I många av dem används "an open-air museum" och "a Skansen" som synonymer. Skansens varumärke är mycket starkt.

Under det dryga sekel som gått, har Sverige ständigt uppdaterat innehållet i sina friluftsmuseer. Inspiration har bland annat hämtats från Storbritannien och USA, som främst under 1980- och 1990-talet utvecklade rollspel och så kallad re-enactment som metoder för kunskapsöverföring och publikt engagemang. Nu har det anglosaxiska initiativet mattats något.

I Östeuropa, där verksamheten länge handlat om rent byggnads- och hantverksbevarande, professionaliseras och vidgas verksamheten långsamt. I Tyskland, USA och Australien ses ett stigande intresse för att friluftsmuseerna ska vara allsidiga, turistiska besöksmål samtidigt som de ska fungera som kunskapsbanker för kulturhistoria med fokus på tiden från 1600-talet och framåt.

I Danmark och Sverige finns exempel på satsningar inom kulturhistoriskt lantbruk utifrån ett ekohistoriskt perspektiv, och i Norge har man kommit långt med satsningar på 1900-talsmiljöer.

Samarbetsorganet AEOM, European Open Air Museums, är en självständig organisation under ICOM, International Councils Of

Museums. Sverige hade ordförandeposten under 1990-talet och har fortfarande en stark position i AEOM. I Norden har några av de större friluftsmuseerna bildat ett nätverk, Nordiskt FRI, för erfarenhetsutbyte och samverkan. Från Sverige deltar Skansen, Jamtli, Kulturen i Lund och Gamla Linköping. Nätverkets två möten om året är högt prioriterade av alla berörda museer.

Sverige har alltså alltjämt en stark position bland friluftsmuseer i världen. Skansen har i Regleringsbrevet för 2008 ett mål som lyder "Målet är att fortsätta utveckla friluftsmuseets särskilda förutsättningar att förmedla kulturarvet" Regeringen har därmed redan identifierat att friluftsmuseerna har särskilda förutsättningar som är värda att utveckla. Om det i det här läget tillfördes resurser och samordning för de svenska friluftsmuseernas utveckling, skulle de kunna åstadkomma en större spridningseffekt av utbytet med friluftsmuseer i andra länder. Sverige skulle bättre kunna bibehålla sin ställning som världsledande på området.

Ny och pågående forskning i Sverige

Sverige har lämnat betydande bidrag till den internationella förhållandevis unga forskningstraditionen om friluftsmuseerna. Sten Rentzhogs stora översiktsverk om friluftsmuseerna i Europa utkom 2006. Peter Aronsson, Linköpings universitet, har historiebruk som specialitet och har bland annat tagit upp historiebruk på friluftsmuseer. Erika Sandström har skrivit en avhandling som jämför Jamtli Historieland och Medeltidsveckan på Gotland. I Göteborg arbetar Mattias Bäckström med en idéhistorisk avhandling om friluftsmuseer. Henrik Zipsane har bland annat analyserat attitydförändringar hos deltagare i de experimentella pedagogiska verksamheterna På Flykt och Xpress.

Både svensk och internationell forskning visar tydligt på de möjligheter som friluftsmuseerna rymmer, och behovet som finns att utveckla dessa.

Utvecklingsbehov

Friluftsmuseerna i Sverige har stora möjligheter att utveckla friluftsmuseikonceptet, och en viktig position att bevaka internationellt sett. För att lyckas krävs dock samordnade resurser och ekono-

miska möjligheter, både för att förverkliga projekt och idéer och för att utvärdera dem och forska kring resultaten.

FRI har tagit flera viktiga steg mot att ta tillvara friluftsmuseernas samlade potential. Nätverket samarbetar redan kring fortbildning och erfarenhetsutbyte. På senare år har FRI även lyckats samla sig kring några större gemensamma satsningar som framtagandet av en policy för levande samlingar och påbörjandet av ett arbete kring byggnadsantikvarisk klassificering av kulturhistoriska miljöer på friluftsmuseer. Processerna kring denna typ av gemensamt utvecklingsarbete är tröga, eftersom FRI:s verksamhet helt bygger på de deltagande museernas möjlighet att inom ramen för befintlig verksamhet avsätta tid och resurser. Detta är en stor begränsning för organisationen. Utan extra resurser finns en risk att FRI inte blir mer än en löst sammanhållen intresseförening för erfarenhetsutbyte.

Perioder med extra resurstilldelning visar hur fruktbart det kan vara experimentera och utvärdera på ett sätt som ordinarie verksamhetsmedel inte tillåter. T.ex.

- när Jamtli tilldelades det nationella uppdraget för museer 2003–2005,
- när Skansen och Nordiskt FRI 2007 erhöll medel från Nordisk Kulturfond för en internationell konferens på Skansen om framtiden för friluftsmuseer med 96 deltagare från hela världen,
- när Skansen erhöll 2006 medel från Framtidens Kultur för ”Inre förändringar i takt med framtidens krav”.
- när Skansen i samverkan med CBM/NAPTEK, RAÄ och NV arrangerade ett nationellt etnobiologiskt symposium 2008.

För att med kraft kunna komma framåt behövs alltså särskilda utvecklingsmedel. De bör styras till två viktiga utvecklingsområden som skulle kunna kategoriseras som ”hårdvara” och ”mjukvara”.

Med hårdvara avses här kulturhistoriska miljöer, med byggnader, interiörer, landskap och levande samlingar i form av växter och djur (domesticerade så väl som vilda populationer) och handlingsburen kunskap kopplat till dessa områden. Att på en begränsad yta visa en mångfald av kulturhistoriska miljöer, ge besökarna en fysisk upplevelse av äldre tider och också chansen att prova på hantverk kopplat till tiden och miljön, ger friluftsmuseerna ett unikt sätt att möta sin publik. Friluftsmuseerna behöver experimentera, rekon-

struera och vidmakthålla handlingsburen kunskap för att möta dagens och framtidens behov. Det äldre hantverkets bevarande och överlevnad har fått särskild uppmärksamhet i Skansens regleringsbrev för 2008. Vidare är Biologisk mångfald innefattande djur och växtliv ett område där samverkan blir allt viktigare kopplat till frågor runt hållbar utveckling där genbanksfrågan är en viktig del. Det vi här inbegriper i hårdvara är ett mycket brett ansvarsområde och en prioriteringsordning av insatserna blir därför nödvändig.

Med mjukvara avses främst pedagogik, bemötande och tillgänglighet. Friluftsmuseerna är en plats för spännande och roliga upplevelser och en funktionell, arena för samtal om värderingar och attityder. Friluftsmuseerna har stora möjligheter att med utgångspunkt från allmänmänskliga behov ge insikt om och upplevelser av Sveriges kultur- och naturhistoria i relation till samtiden och med sikte på framtiden. Eftersom friluftsmuseerna lockar besökare från många olika skikt i samhället, gör det dem politiskt intressanta som en plats för samhällsdiskussion. Som lugna oaser kan friluftsmuseerna också fungera som socialt viktiga mötesplatser där utsatta grupper kan hitta stöd och gemenskap, där generationer kan mötas och där nya och gamla svenskar kan finna gemenskap. Vidare är förutsättningarna för Svenska Friluftsmuseer att internationellt sprida bilden av Sverige och öka kännedomen om Sverige mycket stora. Redan i dag lockas många utländska gäster till svenska friluftsmuseer. Av Skansens gäster är 40 % från utlandet och Skansens hemsida har ca 1,8 miljoner unika besök och antalet utländska besök ökar konstant. Alla omnämnda områden har stora utvecklingsmöjligheter för framtiden.

Förslag

I syfte att ge friluftsmuseerna, via FRI, ordentlig utvecklingskraft bör ett utvecklingsuppdrag formuleras. Skansen föreslås vara det museum som håller i arbetet och blir ansvarig juridisk person. Arbetet ska ledas tillsammans med Jamtli. Det ena museet tar hand om utvecklingen av den ovan beskriva hårdvaran och det andra om mjukvaran. I nära samarbete med de övriga friluftsmuseerna kan experiment, forskning och annat arbete inklusive värdefull omvärldsanalys ske runt om i landet.

Skansen med sin stora samling av kulturhistoriska miljöer, inkluderande byggnader, interiörer, landskap, trädgårdar och djur, från hela landet, och med sina nätverk gällande husdjur, biologisk mång-

fald samt bevarande och fortlevnad av handlingsburen kunskap utvecklar hårdvaran. Jamtli med sin långa erfarenhet av bemötande och kulturarvspedagogik utvecklar mjukvaran. De två museerna föreslås arbeta mycket nära varandra eftersom perspektiven, hård- respektive mjukvara, är starkt sammanvävda. Arbetet läggs även upp på bred front i samarbete med övriga friluftsmuseer via FRI.

Arbetet organiseras enligt följande:

En styrgrupp bildas, bestående av cheferna för Skansen och Jamtli samt en statlig representant som svarar för informationsflödet mellan den politiska nivån och museivärlden. Den sistnämnda möjliggör snabba uppdateringar kring vilka politiska frågor som är fruktbara för friluftsmuseerna att arbeta med. Staten får också lika snabba återkopplingar på hur utvecklingsarbetet fortskrider.

Under styrgruppen anställs två projektledare för att leda utvecklingsarbetet. Deras ansvarsområde blir omvärldsbevakning, samordning och igångsättande av experiment samt uppföljning och initiering av relevant forskning. Projektledarna ska givetvis också se till att resultaten sprids och kommer alla friluftsmuseerna till godo. Till projektledarna knyts varsin arbetsgrupp med deltagare från friluftsmuseerna, högskola/universitet eller andra former av sakkunniga. Arbetsgruppens sammansättning kan variera över tid och efter behov.

FRI utgör det forum inom vilket de olika satsningarna och behoven diskuteras och beslutas. Vid höstmötet slår FRI gemensamt fast vilka experiment som ska genomföras året därpå. Här redovisas också resultaten av experimenten, utvärderingarna och forskningen.

När det gäller spridningen av resultaten av arbetet kommer detta även att ske via de nätverk som Skansen och Jamtli ingår i. För Skansens del handlar det till exempel om CBM/NAPTEK (Centrum för biologisk mångfald/Nationella programmet för lokal och traditionell kunskap), NAMSA (Naturhistoriska museets samarbetsorganisation), Svenska Lantrasföreningar, Svenska Djurparksföreningen, Arbetsgruppen för husdjursgenetiska resurser, POM (Programmet för odlad mångfald) FIBOR och Svenska Byggnadsvårdsföreningen. Ett nätverk med organisationer aktiva inom traditionella hantverk är under bildande.

Jamtli å sin sida har tillgång till kontaktnät inom exempelvis NCK (Nordiskt Centrum för Kulturarvspedagogik) och LLOAM

(Lifelong Learning in Open Air Museums). Gemensamma internationella nätverk är Nordisk FRI och AEOM.

Upplägg

- Våren 2009 Omvärldsanalys och planering av utvecklingsområden
Styrgruppen ringar in fruktbara och viktiga trender
- Hösten 2009 FRI-mötet: omvärldsanalys och projektförslag inom
utvecklingsområden redovisas
Tema/satsningar bestäms för år 1 (2010)
- Våren 2010 Temat är exempelvis Hållbar utveckling
Bidrag söks och experiment sätts igång, liksom
eventuell forskning
NCK:s vårmöte, lämpliga nätverk som FRI ingår i
och maillista används för informationsspridning
- Hösten 2010 Resultat sprids på FRI-möte och via NCK
FRI-mötet 2010 beslutar om tema/fokus för år 2
(2011)

Denna årscykel bildar en ram för hur arbetet bedrivs under försökstiden.

Möjliga arbetsområden

FRILUFTSMUSEERNA OCH HÅLLBAR UTVECKLING

Med sin unika kombination av natur och historia – vilken roll kan de spela? En infallsvinkel kan vara Hållbar livsstil och småskalig produktion där man bl.a. ingår som en del av Marrakech-processen. Andra infallsvinklar kan vara människan i landskapet med inspiration från bl.a. Landskapskonventionen, RAÄ.

FRILUFTSMUSEERNA MED ETT SOCIALT UPPDRAG

Sociala uppdrag (senildementa, handikappade, ungdomar med sociala problem, långtidsarbetslösa...) Arena för diskussion om samhällsfrågor

FRILUFTSMUSEERNA och TILLGÄNGLIGHET

FRILUFTSMUSEERNA OCH DEN GLOBALA TURISMEN

Pedagogiska metoder i mötet med ett ökat antal gäster från hela världen.

FRILUFTSMUSEERNA SOM ÅRET-RUNT-RESURS

Hur blir friluftsmuseerna brukade året runt?

FRILUFTSMUSEERNA OCH DEN BIOLOGISKA MÅNGFALDEN INOM HUSDJURSOMRÅDET

Några problem: Avsaknad av gemensam databas, restriktioner för hållande av visningsdjur, smittorisker. Möjligheter: direkta möten med husdjuren, friluftsmuseet som arena för kunskapsutbyte och undervisning, möjlighet att visa traditionellt nyttjande av biologisk domesticerad mångfald.

FRILUFTSMUSEERNA OCH DEN BIOLOGISKA MÅNGFALDEN INOM VÄXTOMRÅDET

Några problem: Avsaknad av gemensam databas, Möjligheter: friluftsmuseet som arena för kunskapsutbyte och undervisning, möjlighet att visa traditionellt nyttjande av biologisk mångfald.

FRILUFTSMUSEERNA och INTEGRATION

FRILUFTSMUSEERNAS BYGGNADER – LAGSTIFTNING OCH PRINCIPER

Får man flytta ett hus, eller försvinner det kulturhistoriska värdet då? Olika förhållningssätt råder i Sverige, Norge och Danmark. Hur ser det ut i resten av världen, och vad är egentligen det rätta?

FRILUFTSMUSEERNAS KULTURMILJÖER

Klassificering av friluftsmuseernas kulturhistoriska miljöer.

Friluftsmuseet som kulturhistorisk miljö i sig.

Handlingsburen kunskap kopplat till de kulturhistoriska miljöerna.

FRILUFTSMUSEERNA SOM AKTÖR FÖR BEVARANDE OCH FORTLEVNAD AV HANDLINGSBUREN KUNSKAP

T.ex. inom områden som byggnadsvård, djur- och växtliv, skråhantverk.

FRILUFTSMUSEERNA OCH BRUKARDELTAGANDE:

- Volontärer, vänföreningar och ideella samarbetsparter
- Referensgrupper och råd
- Barn- och ungdomsföreningar
- Hembygdsföreningar
- Pensionärer

HUR NÅR FRILUFTSMUSEERNA UT?

Marknadsföring, interaktion med publiken, Internet

FRILUFTSMUSEERNA 2000-TALET:

hur följer de med framåt i tiden, hur ska 1900-talet visas

Ekonomi

För att kunna genomföra ovanstående arbete behövs en årlig förstärkning på ca 2 miljoner kronor.

En anställd på Skansen och en på Jamtli skulle tillsammans kosta ca 1 100 000 kr per år.

Med ett statligt, årligt anslag på 2 miljoner kr skulle 900 000 kr per år kunna avsättas till initierande och genomförande av utvecklingsprojekt.

Medlen har stora möjligheter att förmeras genom uppväxling av EU-bidrag eller ansökande av bidrag från till exempel Vetenskapsrådet. Under Jamtlis nationella uppdrag, när det statliga anslaget växades upp, lyckades man mer än fördubbla resurserna.

Skansen med sin centrala placering blir den naturliga samlingspunkten för utbyte av kunskap museer emellan, ett värde som bör tas med i beräkningarna. Jamtli å sin sida bidrar med en redan uppbyggd apparat för informationsspridning i form av den maillista och den konferensverksamhet som sedan några år fungerar inom NCK, där Jamtli är en av huvudmännen.

Sammanfattning av förslaget

Skansen och Jamtli får, inom ramen för riksorganisationen FRI, ett särskilt uppdrag att leda utvecklingsarbetet för friluftsmuseerna i Sverige.

Under en första försöksperiod om fem år anslås ett bidrag på 2 miljoner kronor årligen i detta syfte.

Utvecklingsprojekten ska omfatta både hårda värden, i form av till exempel kulturhistoriska byggnader, och mjuka värden, i form av pedagogik och bemötande.

Resultaten ska spridas till övriga friluftsmuseer i Sverige och världen. Svenska friluftsmuseer ska vara världsledande och öka Sveriges kulturella attraktionskraft.

Synpunkter till museikoordinatörn från åtta statliga museichefer

Bakom denna skrivelse står cheferna för Polismuseet, Postmuseum, Riksidrottsmuseet, Sveriges Järnvägsmuseum, Sveriges Fängelsemuseum, Tullmuseum, Vin & Sprithistoriska Museet och Vägverkets Museum.

Hur tar vi hand om statens eget kulturarv?

Stora delar vårt kulturarv förvaltas av aktörer vid sidan av centralmuseer, läns- och kommunala museer. Det är museer med statliga huvudmän som ingår i en diffus grupp, ibland kallade "övriga museer". Hos dem finns föremål som utgör ovärderliga vittnesbörd från främst 1800- och 1900-talets industrialisering men även samlingar som visar på 1600- och 1700-talens strukturella samhällsuppbyggnad. Under 1900-talet transformerades Sverige från ett fattigt land med jordbruk och småskalig järnhantering som basnäringar till en av världens rikaste nationer med ett välfärdssystem som möjliggjorts genom högteknologisk industri och stora infrastruktursatsningar. I få andra länder har staten haft en så dominerande roll i den processen. Vill vi kunna åskådliggöra detta för kommande generationer så måste vi bevara statens eget kulturarv och den kunskap som byggts upp kring dem.

Verksmuseerna

Dem vi kan kalla de statliga verksmuseerna är alla sprungna ur statliga verk och myndigheter som Posten, Televerket, Statens Järnvägar, Vägverket, Tullverket och Polisen. Ser man till statens dominans i Sverige i samband med industrialiseringen så inser man att det är närmast omätbara värden som ligger i både den verksamhet som har genomförts och de samlingar som har byggts upp. Flera verk och myndigheter har bedrivit egen museiverksamhet utifrån både marknadsföring, informationsbehov och samhällsansvar och samlingarna är i flera fall av yppersta världsklass i sina respektive slag. Vi vill, med tanke på statens historiskt sett starka ställning i vårt land, påstå att dessa samlingar är nödvändiga komplement till centralmuseernas samlingar för ett representativt nationellt och till och med internationellt kulturarv. När det gäller statens egen verksamhet är det med några undantag verksmuseerna som sitter inne med såväl samlingarna som kunskapen.

Kunskap och okunskap

Okunskapen eller viljan till ett erkännande av verks- och myndighetsmuseerna är tyvärr stor bland kulturpolitiker, tjänstemän på kulturförvaltningar och dessvärre även hos många kollegor på traditionella museer. En orsak till detta är bland annat att delar av personalen på verksmuseerna kommer inifrån verksamheten och saknar museiprofessionell, akademisk utbildning. En paradox i sammanhanget är att denna inifrånkunskap, som den internrekryterade personalen har, också varit en förutsättning för såväl handhavande av komplexa samlingar som förmedling av ämnesspecifik kunskap. Vem kan bäst berätta om konduktörens vardag om inte en före detta konduktör? Under de senaste femton-tjugo åren har andelen museiutbildad personal ökat rejält bland de här museerna. Kombinationen av förtrogenhet med ämnet och analyserande överblick är en av de mest värdefulla synergierna med en mixad personalsammansättning.

Ansvar och uppdrag

De statliga verkens uppdrag är sedan ett par decennier mål för omfattande förändring. Bolagisering, privatisering och samordning är uttalade mål. År 2001 lades Telemuseum ned sedan det ur Televerket bildade bolaget Telia AB inte såg någon ekonomisk möjlighet att driva verksamheten vidare. Från Kulturdepartementet ansåg man att ansvaret för samlingarna helt måste ligga på näringslivet. Stiftelsen Tekniska Museet åtog sig ansvaret för samlingarna mot ekonomisk ersättning från Telia. En ersättning som nu har upphört. Sedan det ur SJ sprungna SJ AB gjort motsvarande bedömning för driften av Sveriges Järnvägsmuseum övertog Banverket ansvaret för museiverksamheten.

Det finns fler färska och ändå goda exempel. Polisstyrelsen har valt att genomföra en transformering av två museer till det moderna och nyöppnade Polismuseet i Stockholm. Posten AB använder flitigt Postmuseum som ett effektivt skyltfönster i Gamla Stan. Kriminalvårdsstyrelsen har under förra året övertagit personalansvaret för museichefen vid det ideellt startade Sveriges Fängelsemuseum i Gävle. Det statliga Vin & Sprit inrättade en stiftelse för museiverksamheten men uppdraget bottenar i den statliga alkoholpolitiken. För Armémuseum och Flygvapenmuseet valdes en annan lösning med myndigheten Statens Försvarshistoriska Museer. Riksidrottsmuseet ger ytterligare en dimension åt frågan. Är det något som har engagerat svensken under 1900-talet så är det sport och idrott. Idrotten har först på senare år blivit accepterad som en folkrörelse men genom statens mångåriga stöd till Riksidrottsförbundet så bör även Riksidrottsmuseet vara en del av det statliga kulturarvet.

Några statliga myndigheter, verk, bolag och organisationer tar i dag ett stort och engagerat ansvar för sina respektive museiverksamheter. Emellertid förändras de statliga bolagens situation snabbt och drastiskt. Förändringar i samhället skapar nya förutsättningar som i sin tur leder till nödvändiga rationaliseringar. Försäljning, privatisering och konkurrensutsättning är inte alltid den bästa grunden för långsiktigt bevarande av kulturarv. Fallet Telemuseum är ett varnande exempel på att även om förhållandena verkar goda så kan en svängning komma snabbt med beslut som fattas på krasst ekonomiska grunder.

Signaler från staten som ägare av ett verk eller bolag är av största betydelse. Om staten kräver ekonomisk avkastning men inget ansvar för verksamhetens kulturarv så är hotbilden mycket stor för museiverksamheten.

Statens roll

När kulturutredningen liksom museikoordinatören utreder samordningsmöjligheter av de statliga museerna under kulturdepartementet anser vi att det är av yttersta vikt att staten även ser över olika möjligheter att säkra de museisamlingar som finns i annan statlig verksamhet.

Vår uppfattning är att den närhet till kunskap som finns i statliga bolag, verk och myndigheter är en viktig framgångsfaktor, varför ägandeformen bör bestå så länge ägaren så önskar. Däremot anser vi det mycket önskvärt att staten centralt finner både tillvägagångssätt och medel för att stötta och stimulera berörda statliga ägare av museer och samlingar att ta sitt kulturhistoriska ansvar för förvaring, vård och förmedling av ett unikt och omistligt kulturarv.

2008-03-27

För Nätverket Sveriges Verksmuseer

Robert Sjöö
Sveriges Järnvägmuseum

Brev från universitetsrektorerna i Uppsala och Lund

Universitetsmuseerna – vad vill universiteten

Omfång och värde

Vid de svenska universiteten, framförallt i Uppsala och Lund, finns några av landets största kulturhistoriska och naturvetenskapliga museer och bibliotek. Det systematiska insamlandet började redan under 1600-talet, och samlingarna är både betydelsefulla och omfattande, i några fall världsledande. Den långa insamlingshistorien och de många viktiga historiska donationerna har också gjort samlingarna ytterst mångsidiga – konst, arkeologiskt material, mineraler, mynt, herbarieväxter, levande växter i de botaniska trädgårdarna, byggnader, musikalier, vetenskapliga instrument, skulpturer och så vidare.

I universitetsmuseerna finns helt unika föremål som Augsburgska konstskåpet, guldgubbarna från Uppåkratemplet eller Pekingmänniskans tänder, men också många botaniska och zoologiska typexemplar och samlingar av europeiska manuskript, kartografiskt material och äldre tryck som – genom förvaringen i Sverige – skonats från krig och brand. Universitetens samlingar utgör således en stor del av såväl det nationella som det internationella arvet.

Historiskt sett utgjorde samlingarna grunden för dagens vetenskapsgrenar och påskyndade och berikade universitetens utveckling och betydelse som nationella kunskapsproducenter. Universitetens månghundraåriga historia har därtill skapat unika sammanhållna stads- och byggnadsmiljöer av mycket högt nationellt värde. Vi anser att universitetens samlingar och unika kulturarv är otillräckligt uppmärksammade i det svenska museilandskapet.

Nytta – bildning, infrastruktur

Närheten till, och i flera fall den direkta kopplingen till, aktuell forskning och undervisning gör museerna och dess samlingar betydelsefulla i ett samhällsperspektiv. För studenterna erbjuder museerna möjlighet att berika studietiden och stärka bildningsperspektivet. För universitetet ger museerna välkomna fönster för omvärldskontakter och tredje uppgiften. Detta sistnämnda är speciellt viktigt då universitetsmuseerna traditionellt varit fokuserade på forskning och undervisning medan den publika förmedlingsrollen varit nedtonad. I allt högre grad sker nu en utveckling av universitetsmuseernas traditionella funktioner till att omfatta också förmedling till det omgivande samhället. Universitetsmuseerna utgör således en nationell resurs vars betydelse ökar i samhället.

Fortsatt hemmahörighet inom utbildningsdepartementet

Museerna ingår som organisatoriska enheter i universitetet. Ekonomiskt belastar museerna de reguljära statliga anslagen, och medel för såväl forskning som utbildning bidrar till verksamheten. För Uppsala universitet saknas av statsmakterna öronmärkta medel för museer och kulturarv, för universitetet i Lund finns en mindre summa för omhändertagande av arkeologiska fynd.

Även framgent bör ansvaret för frågor om universitetsmuseer och universitetens kulturarv ligga på utbildningsdepartementet, eftersom museer och kulturarv är komponenter i universitetens utbildnings-, bildnings- och forskningsverksamhet. Det är emellertid av stort värde att kulturdepartementet genom den interna beredningen i Regeringskansliet involveras i frågorna.

Tydlighet i uppdraget

Universitetet har således ett väsentligt ansvar för både kulturarv och sina samlingar. Uppdraget är dock med få undantag nästan osynligt i regleringsbrev och resurstilldelning, vilket är olämpligt för en verksamhet som i landet uppskattningsvis omsätter mellan 100 och 200 miljoner kronor per år. Det är därför önskvärt att universitetens ansvar för kulturarv och museisamlingar tydliggörs och att resurser för denna del av verksamheten fördelas efter åtagande och behov.

Framtiden

Museerna har under de senaste decennierna uppmärksammats allt mer inom universitetsorganisationerna i Lund och Uppsala. Ett exempel på en aktiv satsning är inrättandet av Museum Gustavianum i Uppsala – beläget mitt emot domkyrkan i universitetets äldsta bevarande huvudbyggnad är det regionens mest besökta museum. Ett annat är upprustningen och förnyelsen av Historiska museet i Lund – som på kort tid förvandlats från en stängd vetenskapskollektion till ett spännande offentligt kunskapsrum med tio gånger fler besökare än tidigare.

Samarbetet ökar mellan universitetsmuseerna i landet, och museerna samverkar i allt högre grad med regionala, nationella och internationella aktörer. Genom en aktiv markering av universitetsmuseernas existens och betydelse främjas samverkan och dialog med det omgivande samhället så att det nationella arv som av historiska skäl främst finns i Lund och Uppsala kan säkras och göras tillgängligt.

Uppsala och Lund 2008-10-20

Anders Hallberg Göran Bexell
Rektor, Uppsala universitet Rektor, Lunds universitet

Sametingets synpunkter till museikoordinatorn angående Áttje, Svenskt fjäll – och samemuseum

Bakgrund

Sametinget vill i följande PM redogöra för vad vi anser viktigt att museikoordinator beaktar gällande framtida förvaltning av Áttje svenskt fjäll – och samemuseum. Ur ett samiskt- och urfolks perspektiv har det hänt en del de senaste 20 åren. Bl.a. har Sametinget tillkommit som en myndighet och folkvalt organ som företräder det samiska folket i Sverige. Sametingets uppgifter regleras och styrs av Sametingslagen, där det står centralt formulerat hur viktigt det är att samisk kultur främjas och utvecklas:

Sametinget skall verka för en levande samisk kultur och därvid ta initiativ till verksamheter och föreslå åtgärder som främjar denna kultur.¹

En viktig förändring som skett på internationell nivå och som Sametinget vill uppmärksamma Museikoordinatorn om är urfolksdeklarationen,² antagen av FN:s generalförsamling i september 2007. Den ger rekommendationer och anger minimistandard för hur stater ska behandla urfolk. För samers del innebär det bl.a. rätt att råda över sin kulturella utveckling och rätt att förvalta sitt kulturarv:

Indigenous peoples have the right to maintain, control, protect and develop their cultural heritage, traditional knowledge and traditional cultural expressions [.....] They also have the right to maintain, control, protect and develop their intellectual property over such cultural heritage, traditional knowledge, and traditional cultural expressions. In

¹ 1 §, 2 kap. *Sametingslagen* (1992 :1433).

² *United Nations declaration on the Rights of Indigenous peoples* adopted by the General Assembly 107th plenary meeting, 13 September 2007.

conjunction with indigenous peoples, States shall take effective measures to recognize and protect the exercise of these rights. En annan viktig förändring på nordisk nivå som berör självbestämmande om samisk kultur är nordisk samekonvention som har framlagts men ännu ej antagits av de nordiska regeringarna, där omnämns också hur viktigt det är att samisk kultur och kulturarv främjas:

Staternas skyldigheter i fråga om den samiska kulturen omfattar också den materiella grundvalen för kulturen på så sätt att samerna skall få nödvändiga näringsmässiga och ekonomiska förutsättningar för att kunna bevara och utveckla sin kultur³.

Genom dessa konventioner och deklARATIONER åläggs att nationalstater säkerställer urfolks och minoriteters kulturella rättigheter – där också urfolks förvaltning och självbestämmande av sitt kulturarv och sina museer ingår. På ett samiskt museum blir kunskap och kunskapsöverföring av föremål, kulturminnen och kulturlandskap i samiska bosättningsområden väldigt betydelsefullt. Det handlar om kontinuitet, men också om utveckling och förnyelse av samisk kultur och samiskt samhälle. Det samiska kulturarvet påverkar med andra ord vår framtid. Det samiska museet Ájtte, är därför en viktig institution för att förvalta det samiska kulturarvet till kommande generationer, och är även delaktig i utvecklingen av det moderna samiska samhället.

Därför är det naturligt att Sametinget – som företrädare för det samiska folket i Sverige – är delaktig i förvaltningen av Ájtte.

Sametingets framtida roll i Ájtte svenskt fjäll- och samemuseum

Sametinget har tagit del av ansvarsmuseiöversynen om Ájtte svenskt fjäll- och samemuseum som Bengt Nyström gjorde på uppdrag av Statens kulturråd och som överlämnades till regeringen i 2006.⁴ I linje med Nyströms utredning anser Sametinget att det är naturligt att Ájtte omvandlas till ett samiskt ansvarsmuseum i Sverige och ges status som nationellt statligt museum. Sametinget anser det viktigt också ur en demokratisk synvinkel att Ájtte blir samiskt ansvars- och huvudmuseum för samisk kultur i Sverige eftersom det är beläget i det samiska kärnområdet där stora delar av

³ *Nordiska samekonventionen*, artikel 33. "Grundval för kulturen".

⁴ Rapport om ansvarsmuseiöversyn som omfattar Ájtte svenskt fjäll- och samemuseum, Statens kulturråd, 2006.

den samiska befolkningen bor – därför är det viktigt att samer får tillgång till sitt kulturarv. Ájtte bör bli huvudmuseum för samisk kultur för att de besitter spetskompetens inom samisk dokumentation, bevaring, forskning och förmedling som ingen annan institution i Sverige har idag.

Sametinget delar inte Statens kulturråds uppfattning att Ájttes regionala karaktär bör stärkas och knytas närmare Landstinget i Norrbotten. Istället anser Sametinget att Ájtte, i egenskap av det enda samiska museet i Sverige – bör ges en nationell status. Ájttes verksamhet är inte i första hand lokal och regional – utan nationell – dvs. det täcker hela det samiska området i Sverige och de arbetar dessutom gränsöverskridande i Norden mot hela det samiska samhället.

Sametinget önskar en tydligare koppling mellan Sametinget och Ájtte genom insyn och ansvar över Ájttes verksamhet. Sametinget vill därför utse ordförande och två representanter i Ájttes styrelse efter samråd med övriga för att fullt ut ta ansvar för verksamhet och uppföljning. Sametinget har genom sitt kulturanslag mellan åren 2006–2007 finansierat de flesta av de projekt som Ájtte driver. Bl.a. de båda Interegprojekten ”Jojkarkivprojektet” och ”Recalling Ancestral Voices – Repatriation of Sámi cultural heritage” vidare ”Kulturspår i Muonio – ett etno-arkeologiskt projekt i en skogs-sameby” ”Inventering av samiska organisationers arkiv” och ”Kulturell kartläggning av traditionell kunskap i Laponia”. Sametinget har valt att stödja de här projekten dels för att de besitter hög kvalitet men också för att de är mycket betydelsefulla för det samiska samhället genom att de stärker den samiska kulturen och identiteten – inte bara på lokal och regional nivå utan även nationellt och i Sápmi.

Brev från landstingsrådet i Norrbottens läns landsting

Norrbottens läns landsting är en av Stiftelsen Ájtte fjäll och same-museums grundare. Årligt verksamhetsstöd går till museet inom ramen för landstingets Division kultur och utbildning.

Frågan om)var huvudansvaret för det samiska kulturarvet ska ligga, har förts alltsedan Ájtte startade sin verksamhet och flera framställningar om en ändring av dagens förhållande har gjorts, både till Riksantikvarieämbetet och till Kulturdepartementet. Inget resultat har dock nåtts, utan huvudmuseum för samisk kultur är fortfarande Nordiska museet i Stockholm, som inte ägnar sig åt det uppdraget i nämnvärd omfattning.

Diskussioner har också förts om överflyttning av de samiska föremål, som ingår i Nordiska museets samlingar, bl.a. de samiska trummorna, men enbart tillfälliga lån och depositioner har hittills blivit möjliga.

Landstinget har ansvar för kulturinfrastrukturen i länet och i den ingår i hög grad de territoriella minoriteternas kulturarv. Att detta inte tas om hand på ett effektivt och bra sätt, är till förfång för hela Sápmi och därmed också för den regionala musei-verksamheten.

Norrbottens läns landsting anser, att Ájtte fjäll och samemuseum i Jokkmokk bör få status som huvudmuseum för samiskt kulturarv och samisk kultur och att Nordiska museets samiska samlingar flyttas över till Ájtte, där både anpassade lokaler och kompetens för föremålens hantering finns. Genom depositioner till Nordiska museets utställningar och verksamhet ska givetvis den samiska kulturen synas också fortsatt i huvudstaden som en väsentlig del av hela rikets historia och kulturarv.

Ett huvudmuseum för samisk kultur skulle ha stor betydelse för Norrbotten och samverkan med övriga museer i länet skulle kunna

öka i omfattning. Det skulle också ha en positiv påverkan på de insatser för samisk identitet, som ökar framför allt hos ungdomarna. I den kommande kulturutredningen är decentralisering ett av nyckelorden. Låt den omfatta också denna fråga, som diskuterats sedan Hazelius dagar och lägg huvudansvaret för samiskt kulturarv där det hör hemma – i Norrbotten och hos Ájtte fjäll och samemuseum.

Med hälsning

Kent Ögren

landstingsråd

Centralmuseernas hyror

Frågan om de statliga centralmuseernas hyror har utretts och debatterats det senaste decenniet. Diskussionerna har bl.a. handlat om relationen mellan de centralmuseer som är myndigheter och Statens fastighetsverk, utformningen av de hyresmodeller som tillämpats samt hur den modell som används vid omräkningen av myndigheternas anslag i syfte att bibehålla deras köpkraft fungerar för centralmuseerna.

Nedan följer en genomgång av hanteringen av hyresfrågan och dess olika aspekter. Analysen omfattar de centralmuseer som är myndigheter.¹ Utredningens bedömningar återfinns i betänkandets avsnitt 3.2.

Nytt budgetsystem för ökat ansvar och effektivisering

Fram till början av 1990-talet anvisades de statliga myndigheterna, däribland de centralmuseer som är myndigheter, lokaler vars placering och omfattning beslutades av Byggnadsstyrelsen och dess föregångare. De anslag som myndigheterna anvisades skulle således inte bekosta deras lokaler utan enbart täcka kostnaderna för personal och övrig verksamhet.

Ett nytt statligt budgetsystem infördes 1993 vilket innebar att myndigheterna fick ett ramanslag som skulle täcka kostnaderna för såväl lokaler och löner som övrig verksamhet. Som ett resultat av reformen fick respektive myndighetsledning ett övergripande ansvar för hela myndighetens verksamhet inklusive ansvaret för lokalanskaffningen och dess kostnader.

Ett syfte med det nya budgetsystemet var att de statliga myndigheterna själva skulle få möjlighet att styra sin lokalanvändning

¹ Dessa centralmuseer får sin finansiering från statsbudgetens utgiftsområde 17, anslag 8:1.

och därigenom kunna påverka i vilken omfattning resurser lades på hyra i förhållande till annan verksamhet. På detta sätt ville riksdag och regering förmå myndigheterna att ompröva sin lokalanvändning genom att skapa incitament för effektiviseringar som skulle komma såväl de enskilda myndigheternas verksamhet som staten som helhet till nytta.²

Centralmuseer hyr lokaler av Statens fastighetsverk

Flera centralmuseer är ändamålsbyggnader

Statens fastighetsverk (SFV) ansvarar sedan 1993 för förvaltningen av viss fast statlig egendom som hör till det nationella kulturarvet.³ Bland de kulturfastigheter som fastighetsverket förvaltar återfinns bl.a. huvudbyggnaderna för de statliga centralmuseerna som bedrivs i myndighetsform. Detta innebär i praktiken att dessa museer hyr lokaler av Statens Fastighetsverk.⁴

Centralmuseernas byggnader är i de flesta fall att betrakta som s.k. ändamålsbyggnader.⁵ Begreppet ändamålsbyggnad har definierats av Ändamålsfastighetskommittén. Enligt definitionen är en ändamålsbyggnad av sådant slag att hyresgästen har en stark anknytning till byggnaden genom att hyresgästens verksamhet har kommit att förknippas med den. Hyresgästen saknar av denna anledning rådgivning över sin lokalförsörjning, vilket innebär att hyresgästen inte har möjlighet att välja andra lokaler för verksamheten.⁶

² Statens fastighetsverk: *Förändrade hyror?* 2001.

³ Förordning (2007:757) med instruktion för Statens fastighetsverk. Verket ska även på regeringens uppdrag genomföra ny- och ombyggnationer.

⁴ Stiftelserna som är centralmuseer (Nordiska museet, Skansen, Tekniska museet och Arbetets museum) äger själva sina byggnader eller hyr dem av andra hyresvärdar än Statens fastighetsverk. Mot denna bakgrund behandlas de inte i detta avsnitt som rör den interna statliga relationen mellan myndigheter i form av central museerna som är myndigheter å ena sidan och Statens fastighetsverk å den andra.

⁵ Det är i första hand de museibygnader som omfattas av kostnadshyra som är att betrakta som ändamålsbyggnader, men benämningen torde även omfatta flertalet av de centralmuseer som har marknadshyra. Uppgifter från Statens fastighetsverk januari 2009.

⁶ SOU 2004:28, s. 14–15.

Fastighetsverket har avkastningskrav

Regering och riksdag har lagt fast förutsättningarna för Statens fastighetsverks fastighetsförvaltning. Förvaltningen ska skötas kostnadseffektivt med ett rimligt risktagande och med likvärdig avkastning och service som andra alternativ. I enlighet med sitt uppdrag ska Statens fastighetsverk förvalta statens fastigheter så att deras värde bibehålls och om möjligt ökar. Dessutom ska kultur- och miljövärden i verkets fastighetsbestånd brukas, bevaras, förädlas och levandegöras.⁷

Två hyresmodeller: marknadshyra och kostnadshyra

Diskussion om effekterna av marknadshyror för museerna

I samband med att Statens fastighetsverk fick ansvaret för förvaltningen av kulturfastigheter beslutade regeringen att de myndigheter som hyrde sina lokaler av Statens fastighetsverk, däribland många centralmuseer, skulle ha en hyra som motsvarade marknadshyra. Genom en jämförelse av marknadshyran för lokaler i det aktuella området som utgångspunkt bestämdes hyrorna i förhandlingar med respektive hyresgäst.

Efter några år höjdes kritiska röster mot hur hyressystemet slog mot kulturinstitutioner som bedrev sin verksamhet i ändamålsbyggnader. Diskussionen rörde bl.a. i vilken mån det gick att sätta en marknadsmässig hyra på museernas byggnader och om museerna kompenserades för höjda hyror.

Kostnadshyra införs för vissa kulturinstitutioner

I november 2000 tillsatte Finansdepartementet en intern arbetsgrupp med uppdrag att se över hyressättningen i vissa statliga ändamålsfastigheter. Arbetsgruppen fann att de modeller för hyressättning som Statens fastighetsverk tillämpade gav en tillräcklig handlingsfrihet för att parterna skulle kunna komma överens om en lämplig utformning av hyrorna. Samtidigt bedömdes att kostnadsbaserade hyror skulle användas i stället för marknadsanpassade hyror för fem äldre byggnader där kulturinstitutioner bedrev sin verksamhet. Orsaken till detta var att man ansåg att byggnaderna i

⁷ Förordning (1993:527) om förvaltning av statliga fastigheter, m.m.

hög grad hade utformats för sitt ändamål och kommit att bli symboler för respektive kulturinstitutioners verksamhet. Tre av de byggnader som omfattades av beslutet var museibygnader, nämligen Nationalmuseums-, Naturhistoriska riksmuseets- och Historiska museets huvudbyggnader.⁸

Regeringen beslutade att de aktuella byggnaderna i enlighet med arbetsgruppens förslag skulle övergå till att hyressättas i enlighet med kostnadshyresmodellen. Av regeringsbeslutet framgick att kostnadshyran utöver kostnader för drift och underhållsåtgärder skulle täcka kostnaden för det i fastigheterna bundna kapitalet, definierat som byggnadernas anskaffningsvärde 1993 med tillägg för därefter gjorda investeringar och med avdrag för avskrivningar gjorda efter år 1993. Regeringen bedömde även att införandet av kostnadshyra skulle minska lokalkostnaderna för de fem berörda institutionerna.⁹

Debatten om museernas hyror

Utredningar och tillkännagivanden om centralmuseernas hyror

År 2001 genomförde Riksdagens revisorer en granskning¹⁰ av hyressättning och förvaltning av statens ändamålsfastigheter¹¹. Granskningen resulterade i en skrivelse från revisorerna till riksdagen¹² vilket i sin tur föranledde riksdagen att göra ett tillkännagivande till regeringen. I tillkännagivandet uppmanades regeringen att tillsätta en utredning i syfte att få till stånd en hållbar och för alla intressenter acceptabel lösning på frågorna om hyressättningsprinciper för statens ändamålsfastigheter.¹³ Hösten 2002 tillsatte regeringen en utredning, *Ändamålsfastighetskommittén*.¹⁴ Utredningen lämnade sitt slutbetänkande *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*, våren 2004.¹⁵

Utöver det tillkännagivande som föranledde tillsättandet av Ändamålsfastighetskommittén har riksdagen vid ytterligare två

⁸ De övriga två institutionerna som skulle få kostnadshyra var Dramaten och Operan.

⁹ SOU 2004:28, s. 44–45 och prop. 2001/02:1, bet. FiU1, rskr. 34.

¹⁰ Riksdagens revisorer, Rapport 2001/02:2.

¹¹ Enligt *Ändamålsfastighetskommittén* bör begreppet ändamålsbyggnad användas istället för ändamålsfastighet, eftersom det inte är markens egenskaper, utan byggnadens som är av intresse. SOU 2004:28, s. 14–15.

¹² 2001/02:RR12.

¹³ Bet. 2001/02:FiU14, rskr. 2001/02:165.

¹⁴ Dir. 2002:116.

¹⁵ SOU 2004:28 *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*.

tillfällen, år 2004 och 2005, uppmanat regeringen att vidta åtgärder med anledning av diskussionerna kring kulturinstitutionernas hyror.

Det ena tillkännagivandet (2004) omfattade synpunkter på effekterna av systemet för pris- och löneomräkning på bl.a. centralmuseernas anslag. Riksdagen menade exempelvis att det inte gick att utläsa hur omräkningen genomförts.¹⁶

I det andra tillkännagivandet (2005) bedömde riksdagen att en översyn av den nuvarande metoden för kompensation till myndigheterna för höjda hyror borde genomföras. Riksdagen ifrågasatte vidare museernas och andra kulturinstitutioners möjlighet att uppträda som jämbördiga motparter i hyresförhandlingar med Statens fastighetsverk. Dessutom anförde riksdagen uppfattningen att regeringen snabbt borde vidta åtgärder som underlättade för Statens museer för världskultur att i det korta perspektivet komma över de problem som den minskade kompensationen för hyreskostnader fört med sig.¹⁷

Ändamålsfastighetskommitténs betänkande

I sitt slutbetänkande diskuterar Ändamålsfastighetskommittén i första hand frågan om former för samverkan samt kostnads- och ansvarsfördelningen mellan hyresgästerna, bl.a. centralmuseerna och hyresvärden Statens fastighetsverk (SFV). Frågan om omräkningen av anslagen till de aktuella institutionerna till följd av inflation och prisökningar diskuteras även översiktligt i utredningen.¹⁸ Kommitténs betänkande har inte resulterat i någon proposition.

Centralmuseerna kritiska till kommitténs förslag

Med anledning av Ändamålsfastighetskommitténs betänkande lämnade Centralmuseernas samarbetsråd ett remissyttrande.¹⁹ Den viktigaste förutsättningen för hyressättningen av ändamålsbyggnader är enligt samarbetsrådet, att den grundar sig på en fungerande finansiering. Finansieringsfrågorna utgör det stora problemet för kulturinstitutionerna. Centralmuseernas samarbetsråd menar att det gällande finansieringssystemet lider av stora brister som Ändamåls-

¹⁶ Bet. 2004/05:KrU1, rskr 2004/05:99.

¹⁷ Bet. 2005/06:KrU1, rskr 2005/06:84–88.

¹⁸ SOU 2004:28 *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*.

¹⁹ Regeringskansliet: Dnr. Fi2004/1882.

fastighetskommittén inte tar upp. Finansieringen måste lösas innan frågan om ansvar och inflytande över fastighetsförvaltningen eller krav på avkastning på fastighetskapitalet som utredningen fokuserar på över huvud taget är intressanta att diskutera, menar samarbetsrådet.

Centralmuseernas samarbetsråds syn på finansieringsfrågan

Enligt samarbetsrådet består de huvudsakliga problemen med finansieringen i att vissa museer gått in i det nuvarande hyresystemet med för låga anslag. Många av de aktuella ändamålsbyggnaderna har också varit i stort behov av underhåll. Detta har inneburit att museerna varit underbudgeterade sedan systemets införande och att de haft en låg betalningsförmåga i förhållande till de faktiska kostnader man haft för hyror och underhåll.

I sitt remissvar hävdar Centralmuseernas samarbetsråd att Statens fastighetsverk i vissa fall begärt hyreshöjningar som väsentligt överstiger den årliga omräkningen av anslagen som regeringen genomför för att justera anslagen i förhållande till förändrade priser och löner. Detta har i sin tur medfört att anslagen för dessa museer har urholkats, dvs. en större andel av museernas anslag har gått till hyror än under föregående år.

Samarbetsrådets synpunkter på funktionen i befintliga hyresmodeller

I Ändamålsfastighetskommitténs betänkande diskuterar marknadsmodellen och modellen för kostnadshyra som tillämpas för museerna.

Vad gäller modellen för marknadshyra anser Centralmuseernas samarbetsråd att föreställningen om att hyror för de aktuella ändamålsbyggnaderna sätts på marknadsmässig grund är vilseledande. Museerna saknar rådighet i fråga om sina lokaler, vilket innebär att de inte kan flytta. Därmed föreligger inget oberoende för hyresgästerna och inte heller någon konkurrenssituation, vilket marknadshyror förutsätter.

Rådet kritiserar även modellen med kostnadshyror. Modellen innebär att hyresgästen ska bära alla kostnader medan ägaransvaret att fatta beslut om förvaltningen av fastigheten ska ligga på Statens fastighetsverk. Detta strider, enligt samarbetsrådet, mot viktiga principer för den statliga målstyrningen där ansvaret för ekonomi

och verksamhet är nära sammankopplade. Modellen för kostnads- hyror bedöms därmed gå på tvärs mot den generella statliga för- valtningspolitiken.

Sammanfattningsvis bedömer Centralmuseernas samarbetsråd att en förnyelse av den befintliga marknadsliknande hyresmodellen för ändamålsbyggnader i första hand bör prövas. Kostnadsmodellen för hyror bör helt lämnas utanför vidare diskussioner eftersom den inte innebär några egentliga fördelar för vare sig hyresgäst eller hyresvärd.

Kostnadshyra och frågan om eftersatt underhåll

Fastighetsverket pekar på problem med kostnadshyror

Även Statens fastighetsverk har uttryckt tveksamhet vad gäller modellen med kostnadshyra. I myndighetens budgetunderlag till regeringen år 2005 redogjorde Statens fastighetsverk bl.a. för sin uppfattning. Statens fastighetsverk menade att antalet hyresgäster med kostnadshyresavtal inte borde öka och underströk vikten av mer långsiktiga hyresavtal för de hyresgäster som redan hade kost- nadshyra. Man framhöll också sin uppfattning att hyra på mark- nadsmässiga grunder är att föredra.

Statens fastighetsverk bedömde vidare att det varit ett klart misslyckande för Statens fastighetsverk, riksdagen, regeringen, departementen, samt hyresgästerna att frågan om hyran för kultur- fastigheterna inte klarats ut trots alla utredningar och diskussioner som förevarit.²⁰

Statens fastighetsverk har vidtagit åtgärder för bättre dialog

År 2006 inrättade Statens fastighetsverk avdelningen *Fastighets- område musei- och teaterbyggnader*. Syftet med verksamheten var att försöka förbättra relationerna till sina hyresgäster genom att på ett mer aktivt sätt arbeta med frågor som rör hyressättning. Bland annat har Statens fastighetsverk inom ramen för avdelningens verk- samhet tagit fram utvecklingsplaner i samarbete med central- museerna.

²⁰ Statens fastighetsverks budgetunderlag för 2006–2008, beteckning 652-526/05, 2005-02-24.

Efter samtal med företrädare för flera av centralmuseerna är det utredningens intryck att dessa åtgärder uppfattas som positiva och att de har gett goda effekter på samarbetet mellan Statens fastighetsverk och de aktuella centralmuseerna.

Olika uppfattningar om ansvaret för eftersatt underhåll

Trots att samarbetet i flera avseenden fungerar väl mellan Statens fastighetsverk och centralmuseerna återstår principiella frågor där fastighetsverket och museerna har olika uppfattningar.

Med anledning av en meningsskiljaktighet mellan Statens fastighetsverk och Statens historiska museer (SHMM) beträffande vem av parterna som skulle stå för kostnaderna för att genomföra ett visst underhållsarbete gjorde Statens fastighetsverk 2003 en hemställan till regeringen där man begärde att regeringen dels skulle klargöra att kostnaden för allt underhåll inklusive det eftersatta underhållet ska ingå i kostnadshyran och därmed betalas av hyresgästen.

Regeringsbeslut om eftersatt underhåll

I sitt beslut i ärendet menade regeringen att Statens fastighetsverk i enlighet med sitt uppdrag ska planera större underhållsåtgärder i samråd med hyresgästen. Frågan om vad som är att betrakta som eftersatt underhåll avgörs i förhandlingar mellan berörda parter. Om det i enskilda fall uppstår skilda uppfattningar bör detta lösas med hjälp av extern medling. I de fall eftersatt underhåll bedöms föreligga ska kostnaderna för att åtgärda detta bäras av Statens fastighetsverk, menar regeringen.²¹

Statens fastighetsverk: oavsiktliga incitament kan skapas

I sitt budgetunderlag för 2008–2011 anför Statens fastighetsverk sina argument mot regeringens beslut och pekar på vilka konsekvenser man menar att detta kommer att få på sikt. Fastighetsverket bedömer att den grundläggande frågan, nämligen att hyresgästerna med kostnadshyra inte anser sig ha möjlighet att betala den hyra som behövs för att fastighetsverket ska kunna genomföra

²¹ Regeringsbeslut Fi2003/3646, 2007-12-19.

större löpande underhållsåtgärder som är nödvändigt för att undvika att underhållet blir eftersatt, kvarstår trots regeringsbeslutet.

Tanken bakom systemet med kostnadshyra är att göra kostnader synliga för hyresgästen. Statens fastighetsverk menar dock att regeringens ställningstagande riskerar att skapa incitament för hyresgästerna att vilja skjuta på större åtgärder med hänvisning till brist på pengar. Efter en tid kommer situationen för byggnaden att ha förvärrats så att hyresgästen kommer att anföra argument med innebörden att Statens fastighetsverk eftersatt underhållet.

Fastighetsverket menar vidare att även om regeringsbeslutet endast avser Statens historiska museum, har samtliga hyresgäster som har kostnadshyra aviserat att de avser att återkomma i frågan och begära förhandling om vem som ska stå för kostnaderna för underhåll som man anser vara eftersatt. Fastighetsverket har inlett förhandlingar med de aktuella institutionerna.

I den mån eftersatt underhåll finns och Statens fastighetsverk i enlighet med regeringsbeslutet bedöms vara skuld till detta, menar verket att myndigheten inte har möjlighet att inom nuvarande system finansiera åtgärderna för att avhjälpa problemen på annat sätt än att höja hyrorna för andra hyresgäster, alternativt att fastighetsverket inte uppnår det krav på avkastning som regeringens ställer på myndigheten.

Med utgångspunkt i dessa synpunkter har Statens fastighetsverk gjort ytterligare en hemställan till regeringen där man begär att regeringen ska ge myndigheten i uppdrag att ta fram en ny modell för kostnadshyror som möjliggör att större underhållskostnader ska kunna fördelas över längre tid så att hyran kan hållas på en jämn nivå för hyresgästen, oavsett när de större åtgärderna genomförs. Dessutom begär Statens fastighetsverk att regeringen klarlägger att samtliga kostnader skall betalas av hyresgästen som hyr den aktuella fastigheten eftersom ingen annan finansiering finns om kostnadshyresmodellen skall kunna upprätthållas.²²

Diskussion om museernas kompensation för höjda hyror

Undersökningar visar att de marknadsliknande hyrorna som flertalet centralmuseer som är myndigheter har ligger avsevärt under den verkliga nivån för marknadshyror.²³ För såväl museer med

²² Statens fastighetsverks budgetunderlag för 2009–2011, dnr 652-215/08, 2008-02-28.

²³ Se t.ex. SvD 2008-10-06.

kostnadshyra som för dem med marknadsliknande hyra går trots detta en stor andel av respektive myndighets anslag till att betala hyra. Dessutom finns exempel på att museer fått sänka anslag trots att hyran höjts.

Stora lokaler del av museiuppdraget

De stora fasta utgiftsposter som de flesta myndigheter har är kostnaderna för personal och lokaler. För den genomsnittliga statliga myndigheten går ca 70 % av anslaget till att täcka kostnaden för personal och ca 10–12 % till att täcka hyreskostnader för lokaler. Av centralmuseernas anslag går mellan 25 och 40 % till hyra.²⁴

En orsak till att en förhållandevis stor andel av centralmuseernas anslag går till hyra är att museerna i jämförelse med andra myndigheter har stora lokaler i förhållande till sin personalstyrka. Detta beror på att museerna till skillnad från många andra myndigheter inte är kontorsmyndigheter där huvuddelen av lokalerna i första hand är avsedda för personalen. I museiuppdraget ingår som en central del att ta emot besökare och att vårda och bevara sina samlingar vilket kräver stora lokaler.

Pris- och löneomräkning syftar till att bibehålla köpkraft

Varje år räknar regeringen om myndigheternas anslag med hjälp av pris- och löneomräkningsmodellen (PLO). I de flesta fall, t.ex. vad gäller centralmuseernas anslag, tillämpas pris- och löneomräkningens grundmodell.²⁵ Syftet med omräkningen är att köpkraften i anslagsmedlen ska bibehållas.

Omräkningen av myndigheternas anslag med hjälp av PLO innebär att anslagen räknas om till nästa budgetårs löppris. Detta ska förhindra att anslagen urholkas till följd av inflation och löneökningar. PLO-modellen hanterar även förändringar till följd av deflation och löneminskningar.

²⁴ Prop. 2008/09:1, UO 17, s. 50. Andelen anslag som går till hyra överstiger 40 % för Statens maritima museer (SMM) och Moderna museet (MM). Orsaken till detta är att Statens maritima museer i väsentlig omfattning finansieras av entréintäkter (Vasamuseet) och att Moderna museet har nybyggnations villkor.

²⁵ För ett fåtal anslag används andra index för omräkning. Exempel på detta är Högskoleindex, Skolindex, Försvarsprisindex, Nettoprisindex, Konsumentprisindex och Bidragsindex.

Vid omräkningen delas respektive anslag upp i en lönedel, en hyresdel och en del för övrig förvaltning. Därefter räknas varje del om med var sitt index som tas fram årligen.²⁶

Oavsiktliga konsekvenser av anslagsomräkningen

Syftet med omräkningen är att köpkraften i redan beviljade anslagsmedel ska bibehållas. Trots att omräkningen ska säkerställa att myndigheterna kompenseras för förändringar i pris och löner har det emellertid visat sig att beräkningen i vissa fall medfört sänkta anslag, trots att den faktiska hyran för ett museum höjts. Att detta kan inträffa beror på att PLO är en generell modell som inte direkt tar hänsyn till den faktiska utgiftsutvecklingen under det enskilda anslaget.²⁷

Detta var t.ex. fallet för Östasiatiska museet 2006. Att anslaget sänktes samtidigt som den faktiska hyran höjdes berodde på att marknadshyran, som pris- och löneomräkningen baseras på, i det aktuella området där museet ligger hade sjunkit samtidigt som Statens fastighetsverk och hyresgästen träffat avtal om höjd hyra. Ökningen av hyran var ett resultat av att standarden i museet hade höjts genom renoveringsinsatser. Konsekvensen blev att de generella uppgifterna om utvecklingen av hyror i området som låg till grund för beräkningen av anslaget och den faktiska hyran inte kom att stämma överens.

Statens fastighetsverk (SFV) bedömer att tillämpningen av omräkningsmodellen behöver analyseras i syfte att förebygga en framtida upprepning av detta problem. Fastighetsverket har uppmärksammat regeringen på att verket bedömer att modellen för anslagstilldelningen avseende myndigheters lokalkostnader bör ses över, och att regeringen fram tills dess att en sådan översyn är gjord införa en spärr. Spärren ska säkerställa att PLO-omräkningen inte leder till att anslaget sänks om den faktiska hyran höjs som ett resultat av att hyran för den aktuella institutionen understiger den fastställda rikthyran vid omförhandlingstillfället.²⁸

²⁶ Uppgifter från Finansdepartementets budgetavdelning oktober 2008.

²⁷ Prop. 2007/08:1, vol 1, s. 204.

²⁸ Statens fastighetsverks budgetunderlag för 2009–2011, dnr 652-215/08, 2008-02-28.

Ekonomistyrningsverket ska bistå med underlag

I syfte att bl.a. öka förutsättningarna för kulturinstitutioner som exempelvis centralmuseer att uppträda som jämbördiga motparter i hyresförhandlingar med Statens fastighetsverk har regeringen ändrat reglerna i flera förordningar.²⁹ Som ett resultat av detta erbjuds bl.a. myndigheterna genom Ekonomistyrningsverket (ESV) dels visst stöd i lokalförsörjningsfrågor, dels bättre underlag om hyresnivåer och hyreskostnader inom den statliga sektorn. Det ökade stödet innebär enligt regeringen att myndigheterna stärks i sin roll som hyresgäster. Förändringen innebär även att regeringen löpande erhåller information från ESV om hur statens kostnader för lokaler utvecklas över tiden och orsakerna till detta.³⁰

Kulturutskottet genomför genomlysning av hyrorna

I budgetpropositionen för 2008 meddelade regeringen att man inte avsåg vidta några ytterligare åtgärder än dem som beskrivs ovan med anledning av riksdagens tillkännagivanden avseende centralmuseernas hyror. Mot denna bakgrund har Kulturutskottet under hösten 2008 beslutat att inleda en genomlysning av de problem som återkommande uppmärksammas beträffande centralmuseernas hyror. Resultatet av utskottets arbete kommer att redovisas under våren 2009.³¹

Utredningens slutsatser

Sammanfattningsvis menar utredningen att det är angeläget att regeringen vidtar sådana åtgärder som långsiktigt kan lösa de olika problem med centralmuseernas hyror som återkommande aktualiserats det senaste decenniet. En redogörelse för utredningens bedömning i de olika frågorna som rör hyrorna återfinns i utredningens betänkande, avsnitt 3.2.

²⁹ Förordningen (1993:528) om statliga myndigheters lokalförsörjning, Förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag samt Förordningen (2003:884) med instruktion för Ekonomistyrningsverket.

³⁰ Prop. 2007/08:1, vol 1, s. 205.

³¹ Uppgifter från Kulturutskottets kansli.

Utredningens kontakter

Museikoordinatorn har i enlighet med direktivet samrått brett med museer och andra berörda parter, diskuterat sitt uppdrag och inhämtat underlag. Utredningen har vidare bildat arbetsgrupper för vissa områden, se nedan. De fackliga centralorganisationerna, SACO och Fackförbundet ST, har hållits informerade om utredningens arbete.

Departement, myndigheter, vissa statliga utredningar samt forskningsfinansiärer

Ekonomistyrningsverket (ESV)
Filminstitutet/Filmarvet
Finansdepartementet
Forum för levande historia
Förvaltningskommittén
Idrottsutredningen
Kulturutredningen
Kungl. biblioteket (KB)
Kungl. Vitterhetsakademien
Myndigheten för skolutveckling
Riksantikvarieämbetet (RAÄ)
Riksarkivet
Riksbankens Jubileumsfond
Riksrevisionen
Riksutställningar
Skatteverket
Statens Fastighetsverk (SFV)
Statens kulturråd
Statens ljud- och bildarkiv (SLBA)
Stiftelsen för kunskap och kompetensutveckling (KK-stiftelsen)
Vetenskapsrådet

Föreningar och sammanslutningar inom museisektorn

Centrala museers samarbetsråd
Kommunala museers samarbetsråd
Länsmuseernas samarbetsråd
Riksförbundet Sveriges museer

ABM-centrum
Arbetslivsmuseernas samarbetsråd (ArbetSam)
Fotosekretariatet
Föreningen för undervisning i svenska museer (Fuism)
Landsantikvarieföreningen
Museichefskollegiet i Stockholm
Naturhistoriska museers samarbetsorganisation (NAMSA)
Nordiska konservatorsförbundet
Sandok-sekretariatet
Svenska ICOM
Svenska Museifönstret

I projekt-, styr- och arbetsgrupper knutna till projektet K-samsök (se kapitel 2.1) har deltagit

Arkitekturmuseet
Kalmar läns museum
Kungl. biblioteket
Livrustkammaren, Skokloster slott och Hallwylska museet
Länsmuseet Halmstad
Länsmuseet Västernorrland
Moderna museet
Nationalmuseum
Naturhistoriska riksmuseet
Nordiska museet
Riksantikvarieämbetet
Riksarkivet
Statens historiska museer
Statens kulturråd
Statens maritima museer
Statens museer för världskultur
Stockholms stadsmuseum
Tekniska museet

Umeå universitet / IML
Västerbottens museum
Västra Götalandsregionen/Västarvet

**I arbetsgruppen för samlings- och föremålsvård (se kapitel 2.2)
har deltagit**

Jämtlands läns museum
Livrustkammaren, Skokloster slott och Hallwylska museet
Moderna museet
Naturhistoriska riksmuseet
Nordiska museet
Postmuseet
Riksarkivet/Svensk Museitjänst
Statens historiska museer
Statens museer för världskultur
Upplandsmuseet
Västra Götalandsregionen/Västarvet

**I arbetsgruppen för lån och depositioner (se kapitel 2.3) har
deltagit**

Blekinge museum
Länsmuseet Halmstad
Moderna museet
Nationalmuseum
Naturhistoriska riksmuseet
Nordiska museet
Norrköpings konstmuseum
Statens historiska museer
Statens museer för världskultur
Stockholms stadsmuseum

I nätverket för forskningsfrågor (se vidare kapitel 2.5) har deltagit:

Arbetets museum
Arkitekturmuseet
Livrustkammaren, Skokloster slott och Hallwylska museet
Moderna museet
Nationalmuseum
Naturhistoriska riksmuseet
Nordiska museet
Skansen
Statens försvarshistoriska museer
Statens historiska museer
Statens maritima museer
Statens museer för världskultur
Statens musiksamlingar
Tekniska museet

I möten rörande de fotografiska frågorna (se kapitel 2.8) har deltagit:

Arbetets museum
Helsingborgs museum
Krigsarkivet
Kungl. biblioteket
Livrustkammaren, Skokloster slott och Hallwylska museet
Malmö museer
Moderna museet
Nordiska museet
Riksantikvarieämbetet
Riksarkivet
Stockholms stadsmuseum
Västerbottens museum
Västmanlands läns museum

**Ministerier, myndigheter, museer och organisationer i åtta länder
(se kap 4 och bilaga 13)****Danmark**

Kulturministeriet
Kulturarvsstyrelsen
Nationalmuseet
Organisationen Danske Museer (ODM)

England

Department for Culture, Media & Sports (DCMS)
Museums, Libraries & Archives Council (MLA)
Museums Association (MA)
National Museum Directors' Conference (NMDC)
Arts & Business
British Museum
Tyne & Wear Museums, Newcastle

Finland

Undervisningsministeriet
Museiverket, utvecklingsenheten
Statens konstmuseum, (KEHYS)
Finlands museiförbund

Kanada

Canadian Heritage
Canadian Heritage Information Network (CHIN)
Canadian Conservation Institute (CCI)
Canadian Museum of Civilization
Canadian Museum of Nature
National Gallery of Canada (NGC)
Canadian Museums Association

Nederländerna

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) -
Ministry of Education, Culture and Science
Erfgoed Nederland - The Netherlands Institute for Heritage
Erfgoedinspectie - State Inspectorate for Cultural Heritage
Gordion, cultureel advies
Mondriaan Stichting - Mondriaan Foundation
Museumvereniging - Museums Association
Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea (VRM)
Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM) -
Netherlands Museum Advisors Foundation

Norge

Kultur- och kirke departementet (KKD)
Norsk ABM-utvikling
Norsk museumsforbund

Tyskland

Der Regierende Bürgermeister von Berlin Senatskanzlei,
Kulturelle Angelegenheiten
Staatliche Museen zu Berlin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz,
Institut für Museumsforschung
Deutscher Museumsbund e.V.

USA

Smithsonian Institution
Institute of Museum and Library Service (IMLS)
American Association of Museums (AAM)
steve (the art museum social tagging projekt)

Institutioner med statligt stöd på anslag 8:4 (se kapitel 5):

Föreningen Svensk Form
Judiska museet
Millesgården
Nobelmuseet
Röhsska museet
Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna
Strindbergsmuseet
Thielska galleriet
Zornsamlingarna

Kontakter i ärenden rörande vissa särskilda frågor (se kapitel 5):

Ájtte, Svenskt fjäll – och samemuseum
Delegationen för romska frågor
Romskt kulturcentrum
Sametinget

I möten med gruppen verksmuseer (se kapitel 5) har deltagit:

Fästningsmuseerna vid Karlsborg och på Vaxholm
Kungliga Husgerådskammaren med slottsmuseerna
Luftfartsverket
Polismuseet
Postmuseet
Riksidrottsmuseet
Sveriges Fängelsemuseum
Sveriges Järnvägsmuseum
Tullmuseum
Vägverkets museum Pylonen

I möten med gruppen universitetsmuseer (se kapitel 5) har deltagit:

Bildmuseet i Umeå
Biologiska museerna i Lund
Evolutionsmuseet i Uppsala
Linnéminnena i Uppsala
Lunds universitet, universitetsförvaltningen
Lunds universitets antikmuseum
Lunds universitets historiska museum (LUHM)
Medicinhistoriska museet, Uppsala
Museum Gustavianum
Skissernas museum, Lund
Umeå universitet, universitetsförvaltningen
Uppsala universitet, universitetsförvaltningen

Statens offentliga utredningar 2009

Kronologisk förteckning

1. En mer rättssäker inhämtning av elektronisk kommunikation i brottsbekämpningen. Ju.
2. Nya nät för förnybar el. N.
3. Ransonering och prisreglering i krig och fred. Fö.
4. Sekretess vid anställning av myndighetschefer. Fi.
5. Säkerhetskopiors rättsliga status. Ju.
6. Återkrav inom välfärdssystemen. – Förslag till lagstiftning. Fi.
7. Den svenska administrationen av jordbruksstöd. Jo.
8. Trygg med vad du äter – nya myndigheter för säkra livsmedel och hållbar produktion. Jo.
9. Säkerhetskontroller vid fullmäktige- och nämndsammanträden. Fi.
10. Miljöprocessen. M.
11. En nationell cancerstrategi för framtiden. S.
12. Skatt i retur. Fi.
13. Effektiviteten i Kriminalvårdens lokal-försörjning. Ju.
14. Grundlagsskydd för digital bio och andra yttrandefrihetsrättsliga frågor. Ju.
15. Kraftsamling!
– museisamverkan ger resultat.
+ Bilagor. Ku.

Statens offentliga utredningar 2009

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

En mer rättssäker inhämtning av elektronisk kommunikation i brottsbekämpningen. [1]
Säkerhetskopiers rättsliga status. [5]
Effektiviteten i Kriminalvårdens lokalförsörjning. [13]
Grundlagsskydd för digital bio och andra yttrandefrihetsrättsliga frågor. [14]

Försvarsdepartementet

Ransonerings och prisreglering i krig och fred. [3]

Socialdepartementet

En nationell cancerstrategi för framtiden. [11]

Finansdepartementet

Sekretess vid anställning av myndighetschefer. [4]
Återkrav inom välfärdssystemen.
– Förslag till lagstiftning. [6]
Säkerhetskontroller vid fullmäktige- och nämndsammanträden. [9]
Skatt i retur. [12]

Jordbruksdepartementet

Den svenska administrationen av jordbruksstöd. [7]
Trygg med vad du äter – nya myndigheter för säkra livsmedel och hållbar produktion.. [8]

Miljödepartementet

Miljöprocessen. [10]

Näringsdepartementet

Nya nät för förnybar el. [2]

Kulturdepartementet

Kraftsamling!
– museisamverkan ger resultat.
+ Bilagor. [15]