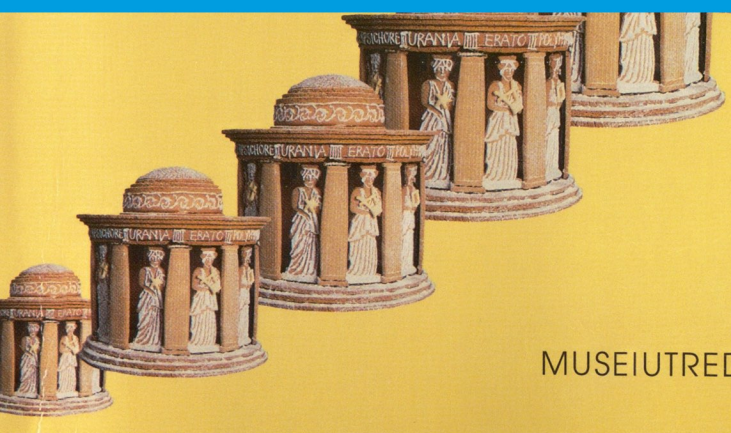
SOU 1994:51

MINNE OCH BILDNING

...ernas uppdrag och organisation

Ur KB:s samlingar
Digitaliserad år 2015

KUNGL. BIBLIOTEKET
National Library of Sweden

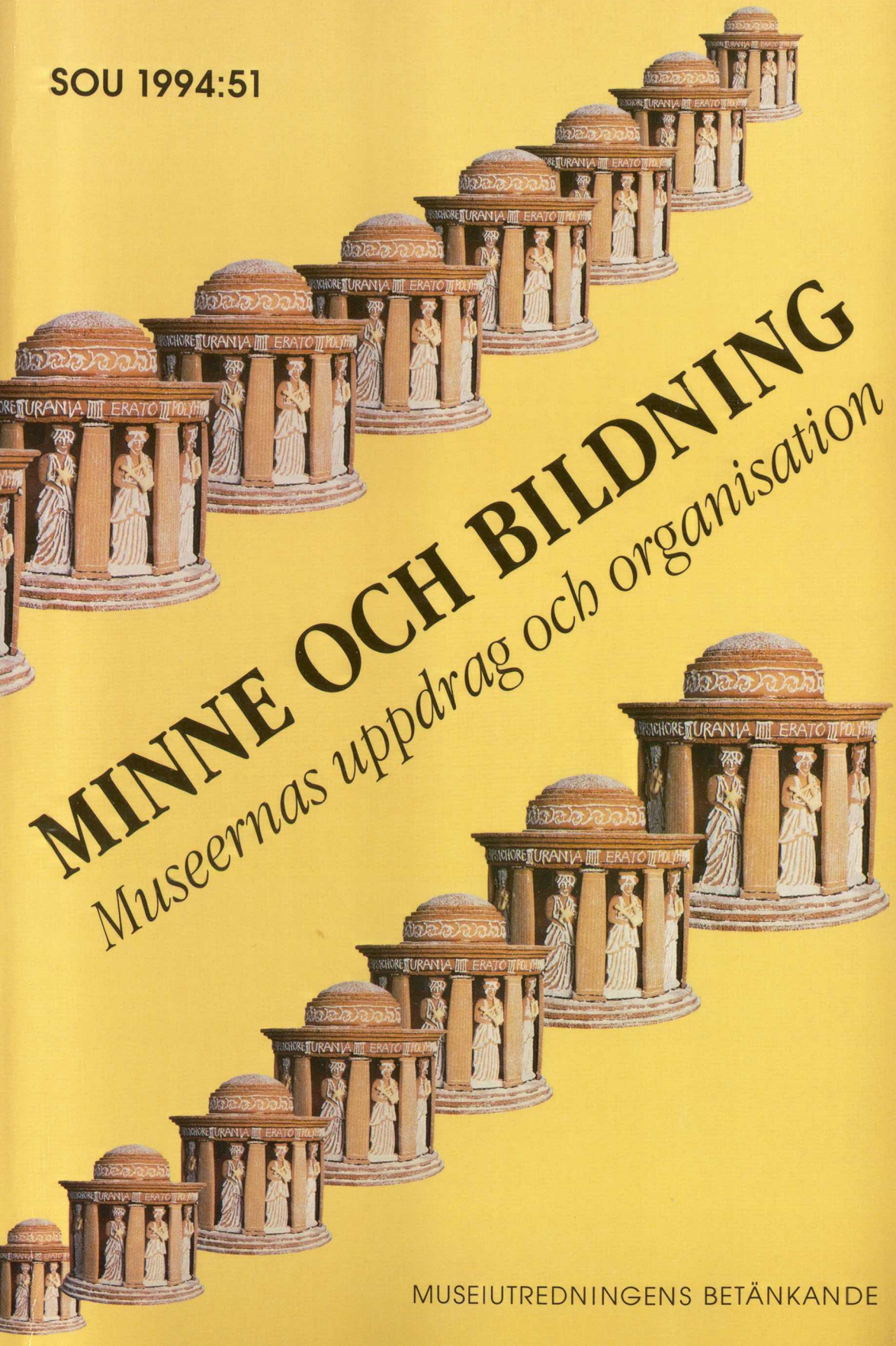


MUSEIUTREDNINGENS BETÄNKANDE

SOU 1994:51

MINNE OCH BILDNING

Museernas uppdrag och organisation



MUSEIUTREDNINGENS BETÄNKANDE

SOV
1994:51

Statens offentliga utredningar
1994:51
Kulturdepartementet

Minne och bildning

Museernas uppdrag och organisation

Slutbetänkande av Museiutredningen
Stockholm 1994

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

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Fax: 08-20 50 21
Telefon: 08-690 90 90

Omslagsbild:
Pepparkakshuset MUSEION bakat av Björn Nordenhagen till Arkitekturmuseets pepparkakshustävling inför julen 1993. Erhöll särskilt pris för bästa bidrag. Fotograf Thomas Hjertén.

NORSTEDTS TRYCKERI AB
Stockholm 1994

ISBN 91-38-13629-5
ISSN 0375-250X

Till statsrådet och chefen för Kulturdepartementet

Genom beslut den 25 februari 1993 bemyndigade regeringen chefen för Kulturdepartementet, statsrådet Birgit Friggebo, att tillkalla en särskild utredare för att göra en översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet.

Med stöd av regeringens bemyndigande förordnade departementschefen den 12 mars 1993 ambassadör Bengt Säve-Söderbergh att vara särskild utredare.

Till sekreterare utsågs den 20 april 1993 ekonomie doktor Kim Forss och den 1 maj 1993 byrådirektör Bo Nilsson.

Genom tilläggsdirektiv den 6 maj ändrades tidigare bemyndigande och en kommitté, omfattande högst fem ledamöter, tillkallades. Ambassadör Bengt Säve-Söderberghs funktion ändrades den 24 maj 1993 till att vara kommitténs ordförande.

Till ledamöter förordnades den 1 juni 1993 riksdagsledamöterna Göran Åstrand (m), Harriet Colliander (nyd), Björn Kaaling (s) samt skribenten Karin Perers (c). Göran Åstrand ersattes den 1 september 1993 av riksdagsledamoten Jan Backman (m).

Kommittén har antagit namnet "Museiutredningen".

Museiutredningen har arbetat med mångfacetterade frågeställningar, som är centrala för vår historia och för vår framtid. Vad det egentligen handlar om är något så spännande som vårt kollektiva minne och det därmed sammanhängande bildningsuppdrag, som är själva syftet med museers verksamhet. Betänkandet innehåller såväl teoretiska som empiriska ansatser och baseras på museologiska såväl som organisationsteoretiska källor. I första hand har vi strävat efter att betrakta museerna ur medborgarens perspektiv.

Under en begränsad tid har vi haft förmånen att få tränga in i, söka förstå och därefter lägga förslag till lösningar på komplexa problem. Vi har formellt gjort detta i en liten grupp, men samtidigt har vår arbetsmetod inneburit att vi i olika former haft kontakt med mer än tusen personer i och kring museivärlden i Sverige och utomlands. Vi vill passa på att även i denna form framföra vårt varma tack till alla dem, som genom sin kunskap och entusiasm berikat vårt arbete och detta betänkande. Inte minst gäller detta de personer, som på utredningens uppdrag genomfört de olika delstudier, som återfinns i betänkandets bilagedel.

Härmed överlämnar kommittén betänkandet "Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation". Kommittén är helt enig i sina förslag och överväganden.

Utredningens uppdrag är därmed slutfört.

Stockholm den 18 april 1994

Bengt Säve-Söderbergh

Jan Backman *Harriet Colliander*

Björn Kaaling *Karin Perers*

/ Kim Forss *Bo Nilsson*

Innehåll

1 Utgångspunkter och metod 9
Inledning 9
1.1 Sveriges museer 9
1.2 Att studera komplexa system 11
1.2.1 Intervjuer 12
1.2.2 Enkäter 13
1.2.3 Djupstudier 14
1.2.4 Gruppdiskussioner, konferens och resor 15
1.2.5 Kvantitativa data 16
1.3 Läsanvisning 16
Sammanfattning 17

2 Medborgarna och museerna 19
Inledning 19
2.1 Varför har vi museer? 20
2.2 Vad har museiverksamheten för mål? 22
2.3 Museerna i ett internationellt sammanhang 24
2.4 Vad är ett museum? 26
2.5 Vad kostar museiväsendet? 31
2.6 Vilka besöker museerna? 33
2.7 De statliga museibidragens regionala fördelning 38
2.8 Museernas nationella uppdrag 41
Sammanfattning 42

3 Museernas organisationsstruktur 45
Inledning 45
3.1 Arbetsfördelning och struktur 45
3.2 Hur kan museernas arbete struktureras? 46
3.3 Organisationskultur och struktur 48
3.4 Svagheter i de statliga museernas struktur och arbetssätt . . . 50
3.5 Tre alternativa organisationsstrukturer 56
3.5.1 Låt tusen museer blomma 57
3.5.2 Museienheter – styrka genom koncentration och samarbete 57
3.5.3 Struktur med stark central styrning 60
3.5.4 Värdering av alternativ 61
3.6 Nya museienheter 62
3.6.1 Museernas ämnesindelning 63
3.6.2 Nya museienheter 65
3.6.3 Riksantikvarieämbetet 69
3.6.4 Nationella uppdrag – att lägga till och dra ifrån 69
3.7 Förändringsprocessen 70
3.8 Museernas inre organisation – några synpunkter 74
3.9 Lokala, regionala och nationella nivåer 76
Sammanfattning 79

4 Museernas roller ... 81
Inledning ... 81
4.1 Vad är en roll? ... 82
4.2 Hur fördelas resurser till museernas roller? ... 86
4.3 Museernas arbete i de fyra rollerna ... 91
4.3.1 Insamling och vård ... 92
4.3.2 Museernas utåtriktade verksamhet ... 102
4.3.3 Att göra museiverksamheten tillgänglig i hela landet ... 108
4.3.4 Forskningen vid museerna ... 113
4.3.5 Museerna och kulturmiljövården ... 118
Sammanfattning ... 127

5 Samordning inom museisystemet ... 131
Inledning ... 131
5.1 Begrepp och definitioner ... 131
5.2 Behovet av samordning ... 134
5.3 Museisystemets interna samordning ... 136
5.4 Museisystemets externa samordning ... 142
Sammanfattning ... 146

6 Styrning av museisystemet ... 147
Inledning ... 147
6.1 Styrning – begrepp och definitioner ... 147
6.2 Styrning genom normbildning ... 151
6.3 Ekonomisk styrning/budgetstyrning ... 156
6.3.1 Budgetprocessen ... 156
6.3.2 De statliga grundbeloppen ... 160
6.4 Idéstyrning ... 161
6.4.1 Statens kulturråd ... 162
6.5 Styrning genom organisatoriska lösningar ... 165
6.6 Museernas styrelser ... 167
6.7 Problemanalys av styrningen i museisystemet ... 173
6.7.1 Styrningens effekter ... 173
6.7.2 Balansen mellan styrinstrument ... 176
6.7.3 Styrningens karaktär ... 178
Sammanfattning ... 179

7 Kompetens, rörlighet och utbildning ... 181
Inledning ... 181
7.1 Utredningens enkät ... 182
7.2 Yrkeserfarenhet och kompetensutveckling ... 183
7.3 Källor till lärande ... 187
7.4 Hinder för lärande ... 189
7.5 Behov av utbildning ... 191
7.5.1 Fort- och vidareutbildning ... 192
7.5.2 Universitetsutbildning ... 194
Sammanfattning ... 197

8 Sammanfattning 199
Utredningen och dess arbete 199
Uppdraget och hur vi angrep det 200
Medborgarna och museerna (kapitel 2) 201
Museernas organisationsstruktur (kapitel 3) 203
Museernas roller (kapitel 4) 205
Samordning inom museisystemet (kapitel 5) 208
Styrning av museisystemet (kapitel 6) 209
Kompetens, rörlighet och utbildning (kapitel 7) 210

Summary 213

Bilaga 1 Kommittédirektiv 225
Bilaga 2 Referenser 235

1 Utgångspunkter och metod

Inledning

Museiutredningen behandlar i första hand det statliga och statsunderstödda museiväsendet. I det här kapitlet skall vi närmare beskriva hur museiväsendet ser ut och vilka olika typer av organisationer det består av. Under årens lopp har museivärlden utvecklat begrepp och kategorier som kanske inte är kända för alla läsare. Vi börjar därför med att beskriva systemet. De läsare som har ett förflutet i museibranschen kommer att känna igen sig och kan raskt gå vidare till nästa avsnitt.

En slutsats av denna översikt är att museiväsendet är mycket mångfacetterat. Det finns många typer av museer, de har skilda huvudmän och finansieras från olika källor. Det ställer stora krav på god vetenskaplig metod om man skall utveckla kunskap om museiväsendets organisation. Utredningen har haft som ambition att samla in data som kan verifieras och diskuteras öppet. Vi skall i största möjliga utsträckning basera de slutsatser som redovisas på empiriskt material. I den senare delen av kapitlet redovisas därför hur arbetet har gått till och hur pass tillförlitlig systembeskrivningen och den vidhängande problemanalysen är.

1.1 Sveriges museer

Utredningens direktiv avser en översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet. Betänkandet behandlar emellertid inte endast dessa museers samhällsuppdrag och verksamheter. De statliga och statsunderstödda museernas uppgifter och den struktur de ingår i har stor betydelse även för andra museers verksamheter och dessas förhållande till sin publik. Utredningen beskriver detta i betänkandet. Utredningens utgångspunkt i detta avseende är en statlig museiorganisation och struktur samt en arbetsfördelning inom denna, som dels vuxit fram som en följd av historiens nycker och dels under senare år påverkats av framförallt två utredningar.

De statliga museer, som sorterar under Kulturdepartementet omfattar femton centrala museer. Statsbidrag utgår till tjugosex regionala museer varav tjugofyra är länsmuseer. De kommunala museerna i Göteborg och Malmö har en regional verksamhet som motiverar att statsbidrag utgår även till dem. Statliga bidrag lämnas dessutom till vissa andra museer som också sorterar

under Kulturdepartementet, se nedan. Till detta kommer Statens försvarshistoriska museer, som sorterar under Försvarsdepartementet och universitetsmuseerna som hör till Utbildningsdepartementet samt de s.k. verksmuseerna (Postmuseum, Järnvägsmuseet m.fl.), som organisatoriskt hör hemma inom det departementsområde till vilket det statliga verket i fråga hör.

Av de centrala museerna är åtta myndigheter och två stiftelser. Myndigheter är Statens historiska museer (Statens historiska museum, Kungl. myntkabinettet och Medelhavsmuseet), Statens konstmuseer (Nationalmuseet, Moderna museet och Östasiatiska museet), Naturhistoriska riksmuseet, Folkens museum-etnografiska, Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska museet (LSH), Statens sjöhistoriska museer (Sjöhistoriska museet och Vasamuseet), Arkitekturmuseet och Statens musiksamlingar. Stiftelser är Nordiska museet och Tekniska museet.

Statliga bidrag lämnas till stiftelserna Arbetets museum, Dansmuseifonden (Dansmuseet), Drottningholms teatermuseum, Carl och Olga Milles Lidingöhem (Millesgården), Strindbergsmuseet, Thielska galleriet och Skansen. Statligt bidrag lämnas även till Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna.

Stiftelsen Ájtte Svenskt Fjäll- och Samemuseum bildades år 1983 av staten, Norrbottens läns landsting, Jokkmokks kommun, Svenska Samernas Riksförbund och Same Ätnam. Verksamheten finansieras till övervägande del av medel från det statliga bolaget Vattenfall AB.

Riksdagen har den 29 mars 1994 fattat beslut om att statsbidrag skall utgå till Rooseum i Malmö, Bildmuseet i Umeå, Sveriges Invandrarmuseum i Botkyrka samt Judiska museet i Stockholm fr.o.m. den 1 juli 1994.

Under åren 1965–1974 utredde 1965 års musei- och utställningssakkunniga (MUS 65) de tre områdena kulturminnesvård, museer och utställningar. Betänkandet Museerna (SOU 1973:5) avgavs i januari 1973. För de centrala museernas vidkommande kom åren efter det att betänkandet lagts att präglas av ett antal organisationsutredningar, som så småningom resulterade i den organisation av centralmuseerna som vi nu har. Som exempel kan nämnas Statens konstmuseers nuvarande organisation med Nationalmuseet, Moderna museet och Östasiatiska museet ingående i samma organisation och sammanslagningen av Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska museet till en myndighet (LSH). För länsmuseernas del ledde utredningen främst fram till ett skiljande av kulturminnesvårdens myndighetsuppgifter från länsmuseerna innebärande att länsantikvarietjänster 1976 inrättades vid länsstyrelserna.

Den andra utredningen genomfördes på regeringens uppdrag av Statens kulturråd 1985–86 och gällde de centrala museernas uppgifter och ansvar för landets museiväsende (Museiförslag, rapport från kulturrådet 1986:3). Utredningen ledde ej fram till någon organisationsförändring, men till en indelning av de centrala museerna i två kategorier nämligen ansvarsmuseer och övriga centrala museer. Syftet med denna indelning var att tydliggöra de centrala

museernas ansvar gentemot de övriga museerna i landet. Fem centrala museer – Nordiska museet, Historiska museet, Folkens museum-etnografiska, Naturhistoriska riksmuseet och Statens konstmuseer (företrädda av Nationalmuseet och Moderna museet) – utsågs att ansvara för att en samordning och samverkan skulle komma till stånd inom verksamhetsområden av stor betydelse för landets museers utveckling. Dessa benämndes därför ansvarsmuseer, övriga fick benämningen specialmuseer, då de inom sina respektive ämnesområden har omfattande samlingar och stor specialistkompetens. Utredningen analyserar och värderar den nuvarande statliga museiorganisationen och den struktur de ingår i samt den betydelse denna har för landets växande antal museer, av vilka de kommunala och lokala museerna, genom sin närhet till publiken, väntas få en allt större betydelse i det svenska museilandskapet.

1.2 Att studera komplexa system

Det finns 216 museer i den officiella statistiken, fördelade på 196 museiinstitutioner. I landet finns det ytterligare drygt 500 verksamheter som kanske skulle kunna vara museer. Det finns en rad institutioner som är ledande i förhållande till museerna, och ett väl fungerande museisystem kan förutsättas agera i samverkan med mängder av andra organisationer. Museiväsendet har relativt öppna gränser, som kanske kommer att öppnas ännu mera med tiden. Många vill styra systemet och har mer eller mindre väl utvecklade synpunkter på hur det fungerar. Hur kan då kommitténs direktiv omvandlas till en konkret utredningsplan med högt ställda ambitioner vad beträffar empirisk datainsamling, tillförlitliga och praktiskt användbara resultat?

Den första utgångspunkten för utredningen var att det inte finns någon enskild källa till information och kunskap om systemet. Verkligheten och dess problem i denna typ av komplexa organisatoriska miljöer är upplevd, och den upplevs olika av skilda personer. Det som någon betraktar som museets viktigaste samhällsuppgift kanske andra vill förpassa till historiens skräphög. Det främsta hindret för ett museums utveckling kanske inte har någon praktisk relevans för ett annat museum. Slutsatsen av det är att en utredning av denna karaktär måste komma i kontakt med så många människor och organisationer som möjligt. Kvantiteten intervjuade och tillfrågade på olika sätt har ett värde i sig, och vi har därför strävat efter så många kontakter som möjligt i museisektorn.

Den andra utgångspunkten för utredningen var att det inte finns någon enstaka metod som ger sanningen om organisatoriska fenomen. Vid intervjuer kanske några problem framställs i annan dager än vid en enkätgenomgång. Varje undersökningsmetod har sina felkällor, men genom att använda flera metoder och spegla slutsatserna mot varandra ökar chansen att få en korrekt situationsbeskrivning. I den mån resultaten är motstridiga ger det en upp-

maning att fördjupa studien. I det följande skall vi kort presentera de metoder som använts.

1.2.1 Intervjuer

Under utredningens gång har vi mött många personer, och dessa möten har som regel haft karaktären av intervjuer. Vi har systematiskt arbetat med tre typer av intervjusituationer. Intervjuerna har dokumenterats med anteckningar av den eller de som genomfört intervjun och har sedan redovisats och diskuterats inom hela kommitten. Användningssätt och tillförlitlighet varierar över de olika intervjutyperna.

För det första har vi haft *informella, ostrukturerade intervjuer*. De har huvudsakligen varit samtal som enskilda ledamöter i kommitten och sekretariatet haft med företrädare för museiväsendet. De har inte följt någon särskild struktur. Den här typen av intervjuer har använts för två syften. I utredningens inledande fas användes de för att få information om museiväsendet och få en tentativ introduktion till särskilda problemområden. De gav en impressionistisk bild av vad som kunde tänkas vara viktigt och oviktigt, information om särskilda förhållanden och en viss bakgrund till varför struktur och arbetsprocesser ser ut som de gör. I utredningens slutfas användes den här typen av intervjuer för att verifiera den bild och de slutsatser som kommit fram genom de mera formella och metodologiskt mera sofistikerade undersökningsinstrumenten. I en del fall fanns också skilda typer av information, och då användes de informella intervjuerna för riktade verifikationer av materialet. Varje kommittémedlem har haft en lång rad samtal av den här karaktären.

För det andra har vi haft *formella ostrukturerade intervjuer,* företrädesvis vid besök på länsmuseer och kommunala museer. De sju ledamöterna i utredningen besökte i grupper om två eller tre länsmuseer och kommunala museer, universitetsmuseer och statliga museer i skilda delar av landet. Vid dessa besök sammanträffade vi med museernas styrelser, chefer och delar av personalen. Samtidigt besöktes museerna. Vi strävade efter att besöka museer i alla landets delar, samt att nå olika typer av museer och museer med specifika problem eller särskilt intressanta erfarenheter. Sammanlagt besöktes nio länsmuseer, två universitetsmuseer, åtskilliga kommunala museer och andra museer.

För det tredje har vi haft *formella strukturerade intervjuer* med ledningen för ett urval av statliga, regionala och kommunala museer. Utredningen formulerade ett intervjuprotokoll bestående av arton öppna frågor, med åtskilliga underrubriker och möjligheter till utvikningar och tillägg. Detta sändes som regel ut till de museichefer och andra företrädare för systemet som utredningen träffade. Därmed fick de möjlighet att förbereda sig, tänka igenom svaren och eventuellt ta fram underlag i form av siffror, organisationsplaner, styrelseprotokoll och annat. Vid intervjutillfällena gick vi igenom frågorna

systematiskt och förde protokoll över svaren. Dessa har sedan också diskuterats i kommittén och erfarenheterna har vägts samman. Dessa intervjuer gjordes av utredningens sekretariat, ibland tillsammans med en eller flera av utredningens ledamöter. Sammanlagt gjordes drygt trettio intervjuer av den här karaktären.

1.2.2 Enkäter

Utredningen har sänt ut tre enkäter direkt från sekretariatet, men de olika studier som gjorts med hjälp av externa personer har också arbetat med detta instrument. Två av utredningens enkäter var mera omfattande. De riktades till anställda vid museerna och till ledamöter i museistyrelser. Ytterligare en enkät sändes till de universitet som har museer i sin organisation. Eftersom det endast är fyra universitet, som alla besvarade enkäten, är det knappast relevant att föra någon metodologisk diskussion om denna.

Museiutredningen sände under oktober månad ut 1 100 enkäter till anställda inom museisystemet. Syftet var att få ett bredare perspektiv på frågor som rör personalomsättning, vidareutbildning, kompetensutveckling samt värderingar av organisationsfrågor. Utredningen använde svenska museiföreningens adressregister. De svarande ombads ge sina synpunkter anonymt. Totalt erhölls 404 svar, dvs. en svarsfrekvens på knappt 37%. Det får anses dåligt och leder till att svaren bör tolkas restriktivt. Låga svarsfrekvenser brukar kunna härledas till; (a) att de svarande inte är intresserade av den frågeställning de ombeds yttra sig om, eller (b) dåligt utformade frågeformulär.

Det är möjligt att en relativt stor del av de som erhöll enkäten inte var intresserade av frågeställningen. Museiföreningens adressregister innehåller en del människor som inte är anställda vid museer (ca 100 personer), en del som arbetar med tekniska funktioner (fotografer, bibliotekspersonal etc.) samt de som arbetar i butiker, kassa, garderober, m.m. Tillsammans utgör dessa kategorier drygt 400 personer. Räknar vi bort dessa har vi en svarsfrekvens på 58% av resten. Det är fortfarande inte så bra, men utgör ändå ett säkrare underlag för slutsatser.

Frågeformuläret är relativt långt, men bör ändå inte ta mer än ca 20 minuter att besvara. Eftersom frågorna ofta har formen av påstående om organisations-, mål- och strukturfrågor, kanske de känns främmande för en stor del av de anställda. De som lämnat in svar har dock inte klagat på formulering eller förekomst av svarsalternativ vid flervalsfrågor. Det är annars vanligt att en stor del av de som svarar anonymt, och tycker en enkät är dålig, inte tvekar att uttrycka sitt missnöje. Vi har svårt att se att "dåligt formulär" skulle vara en förklaring till den låga svarsfrekvensen, men läsaren kan dock bilda sig en egen uppfattning i utredningen.

Hur påverkar svarsfrekvensen tolkningen av enkäterna? Som det visar sig är många av svaren ganska entydiga. Det råder stor samstämmighet bland de svarande. Det är med andra ord föga sannolikt att ytterligare några hundra svar – säg en svarsfrekvens på 80 % – skulle förändra bilden. Men där svarsfrekvensen är jämnare bör man förstås vara mera försiktig med tolkningen, och det kan då också vara klokt att hålla i minnet vilka de svarande är; dvs. deras ålder, akademiska utbildning och deras funktion i museisystemet. Det är värt att notera att de som besvarat enkäten huvudsakligen är akademiker, med relativt hög medelålder och ofta med befattningar på chefsnivå.

Den andra enkäten riktades till ledamöter i museistyrelser. Utredningen sände ut 411 enkäter, varav 309 till ledamöter i länsmuseers styrelser och 102 till ledamöter i centralmuseers styrelser. Svarsfrekvensen här var betydligt högre. Utredningen fick in 286 svar, dvs. cirka 70% av utsända enkäter. Det är betydligt bättre än vad gäller den första enkäten och det gör att slutsatserna oftast kan betraktas som tillförlitliga utan några särskilda reservationer. Vid redovisningen skiljer vi på de två museikategorierna, men det är ofta inte någon större skillnad på de åsikter och erfarenheter som ledamöterna ger uttryck för. Svaren har lagts in på en databas i statistikprogrammet Statview 3.0 och vid de tillfällen som utredningen gjort korrelationsanalyser har vi använt icke-parametriska test av materialet. Vi har valt att inte tynga huvudtexten med redovisningar av dessa, men när sådana resultat presenteras har de gjorts med dessa metoder och verifierad statistisk signifikans.

1.2.3 Djupstudier

Utredningen kom snabbt fram till att det fanns problemområden inom museisektorn som behövde analyseras med andra metoder än ovannämnda och med annan sakkunskap än den som utredningens sekretariat företrädde. Fyra huvudområden definierades. Det första gällde museernas framtid och särskilt deras förhållande till ungdomar. Utredningen kontaktade Kometprojektet vid Fryshuset i Stockholm och fick därigenom kontakt med tre unga kvinnor som tog sig an att skapa en vision av hur ett idealiskt museum skulle se ut, samt att sedan stämma av denna vision mot hur det ser ut på de svenska museerna. Vi skulle även kunnat använda någon form av enkät, besökarintervju eller något annat instrument. Det finns dock ett värde i att låta någon utanförstående, utan särskilda insikter eller förutfattade meningar, få i uppgift att granska en verksamhet och genom en ordentlig ansträngning skapa en vision av hur detta fenomen kunde utvecklas. Det ger ett annat djup och en skarpare relief år den vision som växer fram. Studien ifråga återfinnes i utredningens bilagedel.

Det andra området gällde historien. Museernas samhällsuppdrag har legat i centrum för utredningens intresse, och vi var angelägna att undersöka hur det vuxit fram och förändrats. Därför kontaktades institutionen för museologi vid Umeå universitet, och det resulterade i den rapport som återfinnes som

bilaga 1, i utredningens bilagedel. Det tredje området gällde forskningen vid museerna. Vi behövde en kvalitativ genomgång av museiforskningen. Vi ansåg att dess framtid bör avgöras av dess kvalitet, och utan sådan kunskap kan man knappast framföra trovärdiga slutsatser om huruvida museernas forskning bör främjas. Många frågor berör också museiforskningens institutionella förankring, dess karaktär och vilka resurser som står till förfogande. De två studierna om forskningen återfinnes också i bilagedelen.

Slutligen har museernas bestånd av materiella vittnesbörd om det förflutna granskats i särskild ordning. En studie initierades för att kartlägga läget vad beträffar registrering, vård och konservering. Inte minst viktigt var att skapa ett underlag för att bedöma om det är möjligt att åtgärda problemen, som vi inledningsvis visste var stora. Även den studien återfinns i bilagedelen. De fem studierna refereras i betänkandets huvuddel, men var och en av dem innehåller detaljuppgifter och resonemang som bör vara värdefulla för dem som särskilt intresserar sig för respektive område. De kompletterar den text som följer i kapitel 2 till 7, och den som är intresserad av en djupare analys hänvisas till respektive bilaga.

1.2.4 Gruppdiskussioner, konferens och resor

Många synpunkter utvecklas bättre vid möten mellan flera personer än vid enstaka intervjutillfällen. Utredningen har strävat efter möte med så många intresseorganisationer inom museivärlden som möjligt. Vi har mött alla branschorganisationer och så gott som alla samordningsgrupper inom museisystemet. Vi har mött företrädare för olika grupper av personal, för särskilda kategorier av museer som försvarsmuseer och Ájtte, Svenskt Fjäll- och Samemuseum. Utredningen har haft mera omfattande möten med företrädare för Riksutställningar, Statens kulturråd, Riksantikvarieämbetet och kulturdepartementet. Vi har haft möten med företrädare för skolverket och andra bildningsorganisationer, möten för att belysa informationsteknologins inverkan på museivärlden, hanteringen av säkerhetsfrågor, personalutbildning, m.m.

Utredningen har också i sin helhet rest till Göteborg och Malmö för att besöka museer, intervjua museiledningarna, styrelseledamöter samt företrädare för de politiska partierna. I början av november reste utredningen till Danmark, Nederländerna och Storbritannien för att i respektive länder besöka museidepartement och de styrorgan som finns för museisystemen inom respektive lands kulturpolitik. Utredningen sammanträffade med politiker, tjänstemän och museichefer samt besökte ett stort antal museer.

Inför slutarbetet anordnades en konferens med ett hundratal deltagare från landets museer och organisationer som står museisystemet nära. Utredningen presenterade delar av sin problemanalys och lade fram resultatet av de studier som gjorts, bland annat de ovan nämnda samt enkäterna till personal och styrelser. Under konferensens gång lyssnade utredningen till de tolkningar som

auditoriet gjorde, och de förslag till lösningar som presenterades. Konferensen hade en central plats i utredningen för att presentera den empiriska delen av vårt arbete samt få en så vid och bred tolkning av detta skede som möjligt.

1.2.5 Kvantitativa data

Utredningen har också använt sig av besöksstatistik, kostnadsuppgifter mm. Dessa kommer huvudsakligen från sekundära källor, dvs. från SCB museistatistik och från Statens kulturråd. Utredningen refererar också den museistatistik som presenterades i ESO (1994). Ibland används också regeringens budgetpropositioner samt de statliga museernas anslagsframställningar.

Utredningen har på grund av den korta tid vi haft till förfogande inte tagit fram något eget statistiskt material. Vi vill dock notera även i det här sammanhanget att statistiken på museiområdet som regel är åtminstone två år gammal. Den är svårtolkad eftersom stora museer, t.ex. Skansen, skiftar huvudmän. Uppgifterna påverkas av om enskilda museer tillfälligtvis stänger för ombyggnad eller reparationer. Statistiken påverkas givetvis av skarpa svängningar i publikens smak. Så skall det vara, men det understryker också behovet av långa, jämförbara tidsserier. Våra rekommendationer kommer även att behandla museistatistiken.

1.3 Läsanvisning

Utredningens betänkande presenteras i två delar. Den första delen innehåller huvudtexten, med utredningens problemanalys och förslag till lösningar. Kapitelindelningen följer en enhetlig modell. För att läsaren snabbt skall kunna skaffa sig en bild av innehållet i texten inleds varje kapitel med en översikt av vad som skall behandlas och i vilken ordning. Varje kapitel har fem till tio underrubriker. Som regel behandlas först teori och begrepp, därefter problemanalys, och sedan förslag till lösningar. Utredningen för fram sina förslag i direkt anslutning till de ställen i texten där området ifråga behandlas; förslagen växer ur diskussionen. Varje kapitel avslutas med en sammanfattning som mest tar upp förslag, men även en del av den bakomliggande analysen. Centrala avsnitt i analysen eller förslag som särskilt bör framhållas är presenterade på färgade tonplattor. Utredningens förslag är dessutom sammanfattade i en mera fördjupad form i kapitel 8.

Den som är mest intresserad av förslagen kan gå direkt till kapitel 8. Texten i de inledningar och sammanfattningar som finns vid varje kapitel är skrivna så att det skall vara möjligt att läsa dem, bestämma vilka delar man vill fördjupa sig i, alternativt hoppa över, och gå vidare. Ett sätt att snabbt

sätta sig in i utredningen är att läsa inledningar till och sammanfattningar av kapitel 2 till och med 7, samt därefter hela kapitel 8 som sammanfattar förslagen i detalj. Den som därefter vill gå tillbaka och gå djupare i texten hittar sannolikt snart rätt i respektive avsnitt.

Sammanfattning

Utredningen har haft relativt kort tid till sitt förfogande. Arbetet har bedrivits under tio månader. Den första delen av det här kapitlet åskådliggjorde att museisystemet är ett komplext organisatoriskt system och det ställer stora krav på de instrument och metoder som kommer till användning i arbetet. I korthet kan utredningens arbete indelas i fyra faser:

En lyssnande fas. Under sommaren och tidiga hösten mötte utredningen ett stort antal museisammanslutningar, och enskilda personer med lång erfarenhet och vana i branschen. Under den här tiden tog utredningen del av tidigare museiutredningar, olika utvärderingar, skilda rapporter och dokument om museifrågor.

En frågande fas. Under hösten genomförde utredningen fokuserade intervjuer vid besök på länsmuseer och centralmuseer samt vid de kommunala museerna i Göteborg och Malmö. Samtidigt sändes enkäter ut till över 1.000 anställda i museerna, samt till 300 ledamöter i museistyrelser. Utredningen beställde fyra studier med syfte att belysa särskilda problemområden: forskningen vid museerna, vård- och konserveringsbehov, museernas samhällsuppdrag i historisk belysning, samt en visionär framtidsstudie om ungdomars förväntningar på museisystemet.

En bearbetande fas. Under senhösten och vintern har utredningen sammanställt det empiriska materialet, kompletterat med uppföljande möten, anordnat en museikonferens med hundratalet deltagare samt följt upp med möten på departement och kulturråd. Utredningen har också riktat en särskild enkät till universitetsmuseerna och haft möten med försvarsmuseerna. Utredningen har gjort en resa till Danmark, Holland och Storbritannien för att få intryck av museiutvecklingen internationellt. Delar av utredningen har besökt Norge.

En förslagsfas. De sista två månaderna har utredningen fortsatt analysen och arbetat fram betänkandet med de förslag som följer här.

Utredningens arbete har kännetecknats av hög takt och ett omfattande empiriskt arbete. Uppskattningsvis har drygt 1 000 personer kommit till tals direkt med utredningen, antingen genom att besvara enkäter, delta i konferenser, eller genom intervjuer och vid museibesök. Många har också varit i kontakt med någon av de författare utredningen beställt studier av. Utredningen har arbetat med varandra sinsemellan kompletterande och överlappande metoder, vilket visserligen innebär ett visst besvär för de som ombeds att svara och bidra med synpunkter men som ökar tillförlitligheten i

resultaten. Vi har också strävat efter att redovisa det empiriska materialet så noga som möjligt så att läsaren kan verifiera kvaliteten i dataunderlag och eventuellt bilda sig en egen och annan uppfattning än den som framförs i betänkandet.

2 Medborgarna och museerna

Inledning

Det är genom mötet med människor, när personal och föremål vid museerna möter publik och övrig omvärld som intressanta saker händer eller borde hända. I det här avsnittet behandlar utredningen människornas – medborgarnas – samspel med museerna; vilka som går och vilka som inte går till olika museer och vad de kan få ut av museibesöket.

För att kunna behandla frågan om organisation och roller i museiväsendet måste utredningen föra en diskussion om vad ett museum är och vilka mål och uppgifter museerna har i samhället. Varför ska museer samla föremål och vilken nytta och glädje kan det ge medborgarna?

Utredningen avser också att behandla morgondagen; vilka kommer då att besöka museerna, vilka publikgrupper bör museerna vända sig till? Svaret beror förstås på vad museerna har möjlighet att erbjuda, om de är relevanta för samhällslivet i framtiden. Den tekniska utvecklingen går fort, inte minst vad gäller kunskapsbearbetning och kunskapsspridning. Det får stora konsekvenser för museerna. Inte minst kommer den tekniska utvecklingen att påverka själva kärnfrågan om vad ett museum är. Idag finns det många museidefinitioner. Utredningen tar upp dem, granskar dem och föreslår ett sätt att definiera museer som öppnar dörren till ett mera omfattande musei-Sverige, ett som berör fler av landets invånare och besökare.

Utredningen studerar det statliga och statsunderstödda museiväsendet, vilket inte är detsamma som landets museiväsende. Det här avsnittet klargör skillnaden mellan dessa begrepp och preciserar vad som är huvudsyftet med att använda statliga medel för museal verksamhet. En av nyckelfrågorna är i vad mån det finns ett nationellt uppdrag på museiområdet.

Samtidigt som utredningen strävar efter att klargöra vad som är museiväsendets mål, erkänner vi att det finns utrymme för andra sätt att formulera mål. Vårt sätt att formulera målet är nyttoinriktat, men vi vill å andra sidan definiera systemet öppet och brett, dvs. på ett sådant sätt att det finns utrymme för verksamheter med delvis andra mål, eller med en annan betoning av målen.

2.1 Varför har vi museer?

Frågan om varför ett samhälle lägger resurser på det som kallas museer kan verka trivial, men det finns många svar på frågan, och de är något skilda till sin karaktär. Det finns museiexperter som menar att museerna är till för en liten grupp människors nöje, andra anser att de är plattform för opinionsbildning i samhället. Åter andra anser att museer skall bevara föremål från gångna tider för framtiden.

Utredningen kommer i senare delar av texten att granska dessa och andra uppfattningar mera detaljerat, men inledningsvis vill vi fastslå några grundtankar om museernas mål och syfte, vilka kommer att vara ledstjärnor för de resonemang som sedan följer. I utredningens bilaga 1 behandlar Per-Uno Ågren hur museernas uppdrag har vuxit fram och definierats under historien.

Utredningen menar att museiuppdraget behöver ges ett mer konkret uttryck. En definition av museiuppdraget har inte gjorts tidigare. Det behövs för att medborgarna skall ha en möjlighet att utöva inflytande och ställa krav. Det behövs också för att den statliga museipolitikens medel ifråga om budget, organisation mm, skall kunna inriktas på rätt saker och genomföras effektivt. Museernas uppgift är att vara en väsentlig del av samhällets kollektiva minne.

Men vad är då "minne"? I normalt språkbruk avser "minne" en förmåga att bevara information, samt ett antal neurobiologiska funktioner som aktualiserar intryck och händelser som vi uppfattar som förflutna. Själva studiet av människors individuella "minne" hör till psykologins, neurofysiologins och biologins område, samt – när det gäller störningar av minnesfunktionen – till psykiatrin. På senare tid har även det kollektiva minnet varit föremål för vetenskapligt studium. Utvecklingen inom lingvistik, cybernetik och antropologi har lett till en betydligt rikare förståelse för vad som utgör ett "kollektivt minne". Ett minne måste få intryck (t.ex. föremål), sortera och bevara intryck, samt se till att minnesdata blir ihågkommet och använt. Begreppet minne förutsätter användning av det som bevarats. Data som inte levandegörs och används är inte information – det är så att säga enbart potentiellt minne. Först i användningen blir det information. Pierra Nora (1978) definierar det kollektiva minnet som "what remains of the past in the lived reality of groups, or what these groups make of the past".

Det kollektiva minnet som fenomen har sin egen historia (se t.ex. Le Goff, History and Memory, Columbia UP, 1992). Sedan tidernas begynnelse har människors samhällen bevarat sin historia genom sägner och legender. Vid historiens början institutionaliserades minnet, ofta genom att kungar eller präster befallde att monument eller arkiv skulle upprättas. Kung Zimrilim (ca 1782–1759 f.Kr.) inrättade bibliotek, museum och arkiv i sitt palats i Mari. På andra håll mellan Eufrat och Tigris skapades också institutionella minnes-

centra. I Egypten var biblioteket i Alexandria senare i historien granne med ett lika känt museum. I den moderna tiden har minnet blivit hela samhällets angelägenhet och materialet att minnas har vuxit exponentiellt, särskilt de senaste hundra åren.

Hur organiseras det kollektiva minnet och varför? På det stora hela taget fanns det från början inte något organiserande subjekt. De första mänskliga samhällena inrättade inte sin minnesfunktion med hjälp av ett explicit medvetande att det just var ett minne man behövde. Människor förvaltade sina traditioner och berättade sägner om stammens förflutna. Det bara blev så, och vi kan i efterhand konstatera att de därmed levde med vad vi kallar ett kollektivt minne.

Annorlunda har det sedan varit. Alltifrån Zimrilim till Artur Hazelius har det funnits organiserande subjekt som har pläderat för minnesfunktionen och skapat resurser för den. De har vetat vad som skall minnas och de har haft en särskild avsikt med att minnas (nostalgisk – "minns vår storhetstid", nyttoinriktad – "det kan vara bra att veta hur man lägger halmtak", omtanke om framtiden – "hur skall det gå med våra vattendrag", eller något annat). Kanske har historiens ring slutit sig och vi är tillbaka vid början? I det postindustriella samhället finns det inte längre ett specifikt organiserande subjekt i förhållande till det kollektiva minnet – även om kanske många skulle vilja vara det. På det sättet är vårt samhälle mera likt de förhistoriska människosamfunden än det industriella statssamfundet, i positiv bemärkelse – vad gäller en jämn och fri tillgång till kunskap. Även om den statliga kulturpolitiken avser att skapa ett kollektivt minne, så förekommer det också en rad andra initiativ bortanför och oberoende av politiken.

Utbildningsnivå i kombination med informationsteknologins landvinningar skapar radikalt annorlunda betingelser för minnesfunktionen. Människor har varierande uppfattningar om vad som skall minnas och de organiserar sig för att minnas – antingen som privatpersoner (genom att starta t.ex. persondatormuseum), eller inom företag (som resulterar i telemuseum, vin- och sprithistoriskt museum, etc.) eller genom andra organisationer som hembygdsföreningar och liknande.

Poängen med detta är att museernas organisationsstruktur är ett resultat av människors strävan att kollektivt minnas. Sannolikt kommer det dock att ske en tyngdpunktsförskjutning till ett decentraliserat, folkligt museisystem. Utmaningen ligger i att finna en roll för de statliga museerna som gör dem till en strategisk och väl fungerande del av det kollektiva minnet.

Museerna är en väsentlig del av det kollektiva minnet. Museernas minnesfunktion är systematisk och har vetenskapliga ambitioner, och den förfogar över större resurser sammantaget än andra "minnesaktiviteter" på individuellt eller institutionellt plan. Museernas minnesfunktion kan

fungera katalytiskt i förhållande till andra delar av samhällets minne, dvs. de kan aktivera, stimulera och leda andra att samla och lagra minnesdata, samt viktigast, att använda sådana data.

De minnesdata museerna samlar in, bevarar och för ut i användning, är till stor del föremål. Det är naturligt eftersom de materiella vittnesbörden om äldre tiders liv är påtagliga. I ökad utsträckning kommer dock information i kombination med föremål att vara kärnan i verksamheten, och andelen information i förhållande till föremål kan förväntas öka snabbt. Vår kultur är materiellt inriktad och har så varit under större delen av den nedtecknade historien. I framtiden ändras förutsättningarna och under alla omständigheter är information nyckeln till förståelse av föremål. Information om utseende, funktion, hållbarhet och symbolvärde kan ge det som behövs för en korrekt minnesbild, och för en minnesbild som är användbar.

2.2 Vad har museiverksamheten för mål?

1974 års kulturpolitiska mål är den mest övergripande formuleringen av mål för verksamheten inom kultursektorn. Även om målen kommer att diskuteras senare i utredningen, särskilt i anslutning till kapitel 6 om museernas styrning presenteras de här i sin fulla text. Målen för den statliga kulturpolitiken sammanfattas i åtta punkter. Kulturpolitiken skall:

- medverka till att skydda yttrandefriheten och skapa reella förutsättningar för att denna frihet skall kunna utnyttjas,
- ge människor möjlighet till egen skapande aktivitet och främja kontakt mellan människor,
- motverka kommersialismens negativa verkningar inom kulturområdet,
- främja en decentralisering av verksamhet och beslutsfunktioner inom kulturområdet,
- i ökad utsträckning utformas med hänsyn till eftersatta gruppers erfarenheter och behov,
- möjliggöra konstnärlig och kulturell förnyelse,
- garantera att äldre tiders kultur tas tillvara och levandegörs,
- främja ett utbyte av erfarenheter och idéer inom kulturområdet över språk- och nationsgränserna.

Kanske är det punkten "garantera att äldre tiders kultur tas tillvara och levandegörs" som särskilt förknippas med museiverksamheten, men även innebörden av de övriga målen har betydelse för det som sker på museerna. (Med adjektivet "äldre" förstås då även det som händer idag; museerna dokumenterar även nutidshistorien.) Utredningens studier visar att såväl styrelser som anställda vid museerna använder de kulturpolitiska målen vid utformningen

av verksamheten. De kulturpolitiska målen tjänar ofta som vägvisare vid praktiska beslut om museiverksamheten.

Den för oss intressanta frågan är hur de kulturpolitiska målen relateras till funktionen "det kollektiva minnet". Museerna är en del av samhällets kollektiva minne, men vad skall minnet användas till? I första hand skall det användas till det som anges genom de kulturpolitiska målen; som exempelvis medverka till att skydda yttrandefriheten, möjliggöra kulturell förnyelse, ge människor möjlighet till skapande aktiviteter och främja kontakt mellan människor, samt garantera att äldre tiders kultur tas tillvara och levandegörs. De kulturpolitiska målen anger också hur målen skall uppnås; dvs. genom decentralisering av verksamheter och beslutsfunktioner. Särskilda grupper betonas, fler kategorier av människor skall kunna delta i museernas verksamhet.

Om vi nu ser på de kulturpolitiska målen och det kollektiva minnet, är det en uppgift som sammanfattar alla de övriga, och det är bildningsuppgiften. Det är genom att sprida kunskap om vad som kan hända när yttrandefrihet saknas som museerna kan medverka till att försvara rätten att yttra sig fritt. Det är genom att sprida kunskap om äldre tiders kultur som museerna kan verka för att den bevaras och levandegörs. I konkreta exempel på hur museernas praktiska vardagsarbete relateras till de mera allmänt formulerade målen står bildningsuppgiften i centrum. Det är på detta sätt som museisystemet kan bidra till att de kulturpolitiska målen uppnås.

De kulturpolitiska målen är dock inte den enda utgångspunkten för en betoning av museernas bildningsuppdrag. Museerna fanns före de kulturpolitiska målen. Vi skall inte gå in på biologins och utvecklingslärans område, men det förtjänar nämnas att förekomsten och utvecklingen av minne har spelat en avgörande roll för människosläktet (Wesson, 1991). Organismer som utvecklar en minnesfunktion kan lära av erfarenhet och modifiera sitt beteende; begreppen minne, lärande och kunskapsutveckling är nära relaterade och beroende av varandra (Mayr, 1982).

På samma sätt som individens minne ger struktur och ram för den enskilda människans utveckling, ger det kollektiva minnet struktur och ram för samhället. System på skilda nivåer behöver alla sina minnen; samhällets minne är en sak och individens minne en annan (Boulding, 1961). De två existerar i förhållande till varandra. De utgör förutsättning för varandras existens. Dock har det kollektiva minnet i form av museiverksamhet större möjligheter att skapa förståelse för helheter och samband. Det säger sig självt att det är en förståelse som enbart lever och existerar i den mån den tas till vara av enskilda människor.

Museiutredningen vill med största möjliga tyngd och kraft betona att museernas huvuduppgift är bildning. Det som görs inom museisystemet skall ha som främsta uppgift att aktivera det kollektiva minnet så att medborgarna i hela landet kontinuerligt kan utveckla kunskaper, färdigheter och berikande upplevelser. Vi vill också betona att kunskapsutveckling har ett egenvärde. Visserligen har kunskap också ett nyttovärde. Lärande och kompetensutveckling kommer att vara viktiga i framtidens samhälle. Det behövs för en ekologiskt riktig utveckling i samspel med naturen och det behövs för att stärka landets internationella konkurrenskraft. Kunskap är till både glädje och nytta, men har ett egenvärde helt oberoende av användning.

Museisystemets bildningsuppgift motiveras på tre sätt; för det första genom att det kollektivt minnet aktiveras genom att kunskap utvecklas och sprids. Ingen vill ha ett passivt eller dött minne. För det andra genom att kunskap har ett högt egenvärde och ett högt bruksvärde. För det tredje att det följer logiskt ur de kulturpolitiska målen. Museernas mål är att verka för bildning i hela samhället.

2.3 Museerna i ett internationellt sammanhang

Världen har krympt och människor i alla dess delar lever "närmre" varandra än någonsin. Vi har idag kontakt med andra nationer i en utsträckning som aldrig förr, och information reser blixtsnabbt över hela jordklotet. För att illustrera förändringen: år 1645 tog det närmare fyra månader innan Axel Oxenstierna i Stockholm fick veta att Torstenssons arméer fallit in i Jylland för vinterfälttåg mot Danmark. Budet om Karl XII:s död tog fem dagar att färdas från Haldens fästning till Stockholm. Nyheten 1917 om att revolution hade påbörjats i Ryssland nådde Stockholm på några timmar. I Nordamerika kan en person se på TV idag något som hände i Japan imorgon. Museisystemet deltar i ett internationellt utbyte; dels är det en del av hur det kollektiva minnet utvecklas på globalt plan, och dels är museerna mera konkret del av utbyte, samarbete och kunskapsutveckling över gränserna.

Vad händer då på museiområdet i världen i stort? Hugues de Varine (1992) karaktäriserar museernas utvecklingsförlopp som explosionsartat. De stora museerna blir hela tiden allt större och behöver mera pengar. De blir alltmer likartade till följd av kulturella krafters globalisering, allt i en okontrollerad – och okontrollerbar skala. Samtidigt växer det upp tusentals nya museer runt om i världen, en del av dem allt mindre och mindre. Detta är också ett okontrollerbart förlopp. Hugues de Varine liknar förloppet vid de första tre minuterna av universums skapelse då det skedde en explosionsartad tillväxt och samtidigt en kvalitativ utveckling av systemet.

För museisystemets del innebär det en koncentration till stora enheter med stark nationell och internationell lyskraft och samtidigt en snabb tillväxt av små, lokala och för vardagslivet relevanta museer.

Vad får detta för konsekvenser för de svenska museernas internationella kontakter? Det innebär förändringar på flera skilda plan. För det första innebär det att kvantiteten internationellt samarbete kan förväntas öka snabbt. Det finns mer av utställningsmaterial till förfogande, det finns fler enskilda museer att söka samarbete med, det finns fler samlingar att låna från och fler möjligheter till samverkan kring utställningar m.m. Samtidigt blir det allt billigare och lättare att utveckla internationella kontakter. Möjligheterna till ett för publiken och medborgarna intressant bildningsarbete växer explosionsartat.

För det andra, formerna för internationellt arbete blir alltmer diversifierade. I några sammanhang krävs det en samlad kompetens i en organisation för att kunna vara en givande samarbetspartner. Det måste finnas en institutionell tyngd på den svenska sidan för att samarbeta med de stora internationella museiorganisationerna. Vi måste fråga oss om våra centrala institutioner har den tyngd och de resurser som behövs.

Samtidigt kan vi förvänta att direktkontakterna mellan små museer blir tätare – allt vi vet om informationsteknikens utveckling tyder på det. Dessutom är det sannolikt att små museer i Sverige kommer att vara intressanta samarbetspartner för stora museer utomlands – och vice versa. Musée de l´homme i Paris kanske i vissa sammanhang hellre samarbetar direkt med Ájtte Svenskt Fjäll- och Samemuseum än med Nordiska museet. Nationalmuseum kanske någon gång finner en intressant samarbetspartner i Arles snarare än i Paris. Strindbergsmuseet kanske har nytta och glädje av en direkt kontakt med Irish Writers´ Museum i Dublin?

För det tredje, en stor mängd internationella kontakter är av glädje och nytta för hela museisystemet. För att det skall utvecklas behövs information. Det kan vara svårt för den enskilde museitjänstemannen att finna rätt partner på den internationella scenen. Små museer och enskilda museitjänstemän kan behöva hjälp och stöd från centrala institutioner. Det bör vara en del av de centrala museernas roll i systemet att gå i spetsen för de internationella kontakterna, och uppmuntra/hjälpa dem som behöver råd och stöd att nå ut i världen (alternativt att hämta hem världen). Utredningen vill dock betona att internationella kontakter måste uppmuntras överallt i museisystemet och i största möjliga mån ske av egen kraft från de enskilda museerna. Det är inte möjligt att föreskriva någon enskild museiorganisation monopol på internationellt samarbete, eller tvinga in kontakterna i någon särskild bana – t.ex. via en institution med ett särskilt internationellt mandat.

Ett antal svenska museer har under senare år utvecklat ett intressant samarbete med och stöd till en rad museer i Afrika. Programmet är utformat som en biståndsverksamhet för utveckling av museer, men får också positiva effekter för oss i Sverige. Programmet, som är samordnat genom den

svenska sektionen av ICOM, är ett gott exempel på hur museerna kan vidga sina kontakter och samtidigt göra meningsfulla insatser i den fattiga världen. Det är viktigt att museerna deltar med kunskap och opinion i de globala ödesfrågorna. En dialog av detta slag stärker de svenska museer-nas möjligheter att på hemmaplan åskådliggöra hur överflöd och fattigdom i en och samma värld är länkade samman.

Vad har Sverige att erbjuda i det internationella samarbetet? Det finns anledning att citera när Jean-Francois Battail (1994) uttalar sig om den svenska kulturpolitiken:

"...Sverige (eller rättare sagt Norden) äger kulturformer som är obefintliga eller föga utvecklade i det övriga Europa. Begrepp som folklig, folklighet trotsar varje form av översättning. Nordens historia har på ett sätt fått sin särprägel av mötet mellan makten och folkligheten. Sådana aspekter väcker intresse och uppmärksamhet utomlands för att de öppnar oanade horisonter och därför manar till eftertanke. I ett sådant perspektiv utgör folkbildningen en utmärkt exponent för en typ av social kultur, eller en kulturell demokrati, som saknar motstycke söder om sundet. Kunskapsförmedling är inte allt, personlighetsutveckling och medborgarfostran hör också till bilden. Humanistiska grundvärderingar och livsdugliga kulturformer har fått stor spridning genom organisationernas folkupplysning och utbud av aktiviteter. Arbetssättet med det kunskapssökande subjektet i centrum har medfört umgängesformer och kommunikationsmönster som bryter hierarkierna och bäddar för ökad respekt och tolerans mot andra, oavsett graden av teoretisk utbildning eller social status."

Museerna har all anledning att ta fasta på dessa ord. Deras huvuduppdrag innebär just en praktisk tillämpning av bildningstanken i samverkan med skolor, universitet och folkbildningsrörelser. I ett internationellt perspektiv har det svenska museiväsendet mycket att erbjuda, och kanske ligger dess styrka bland annat i hur museernas samhällsuppdrag verkställes, hur det kollektiva minnet aktiveras. Under alla omständigheter bör utbyggnaden av de internationella nätverken vara en angelägen uppgift för museianställda på alla nivåer.

2.4 Vad är ett museum?

Vi har nu diskuterat varför samhället har museer och vad museiverksamheten har för mål. Men vi har också en rad institutioner som kallas museer och frågan är om dessa institutioner är uppbyggda så att de naturligen förkroppsligar målen? De flesta känner igen ett museum när de ser ett, det finns en vardagsförståelse för vad ett museum är. Oftast förknippas det med en eller flera byggnader, med föremål som bevaras där och som man kan få se, samt med kringaktiviteter typ föredrag, diskussioner, filmvisning och annat. Museet kan vara en byggnad eller flera, i vissa fall behöver det inte vara någon byggnad alls, bara aktiviteterna förekommer. Collins engelska ordbok definierar ett museum så här: "a building where objects of historical, artistic or scientific

interest are exhibited and preserved". Ordet har sitt ursprung i grekiskans "Mouseion" – musernas hem, de nio musernas hem, de som var döttrar till minnets gudinna.

Men vare sig den vanliga människans förståelse av museibegreppet eller ordets ursprung är till någon större direkt nytta när det gäller att definiera fenomenet, särskilt då när det gäller att bestämma vem eller vilka som skall få del av statliga eller andra offentliga medel. Då behövs en mera precis bestämning av vad ett museum är. Museibranschen har själv försökt att komma överens om detta. Den internationella museiorganisationen, ICOM, definierar ett museum så här:

Den här definitionen ligger till grund för den svenska definitionen av ett museum, i den mån man nu kan tala om en officiell definition. Som en följd av 1986 års museiutredning fastslog dock regeringen att:

"Med museum avses en institution som bevarar materiella vittnesbörd och dokumentation om
1) det kulturella arvet och
2) om människan och hennes miljö, historia och utveckling.

Genom
1) förvärv och bevarande,
2) forskning och dokumentation
3) förmedling och undervisning

skall
1) förståelsen av det kulturella arvet främjas och
2) kunskaperna om samhällets framväxt och dess situation idag fördjupas.

Figur 2.1 ICOM:s museidefinition

A museum is a 1) non-profit making 2) permanent institution	Ett museum är en 1) icke vinst-givande 2) permanent organisation
1) in the service of society and of its development, and 2) open to the public which	1) som tjänar samhällets utveckling 2) och är öppet för allmänheten, och som
1) acquires 2) conserves 3) researches 4) communicates and 5) exhibits, for	1) förvärvar 2) konserverar 3) undersöker 4) förmedlar och 5) visar, i syfte att
1) purposes of study, 2) education and 3) enjoyment,	1) bibringa kunskap 2) bildning och 3) glädje
material evidence of 1) people and 2) their environment	fysiska vittnesbörd om 1) människan 2) hennes miljö

Samlingar och verksamhet skall ledas av kvalificerad, ämnesutbildad personal. Museets verksamhet skall vara öppen för offentlig insyn."

I den officiella museistatistiken (SCB, 1991) gjordes följande tillägg:

"Som museiinstitution räknas endast institution med anställd yrkesutbildad personal som tillsammans arbetar minst ett årsverke. Dessutom krävs att

1) museet är tillgängligt för allmänheten större delen av året,
2) att samlingar och verksamhet bör garanteras ett framtida bestånd.

Som en museiinstitution räknas vidare en museal institution oberoende av om dess verksamhet utförs i en eller flera lokaler. Detta gäller även om institutionen haft verksamhet under olika namn i de olika lokalerna (t.ex. Statens konstmuseer med Nationalmuseum, Moderna museet och Östasiatiska museet).

Denna definition ansluter till International Council of Museums (ICOM).

Från och med uppgiftsåret 1984 räknas även konsthall som har yrkesutbildad personal som museiinstitution."

Definitionsfrågorna har behandlats av John Aage Gjestrum (1993). Som citaten visar skiljer sig den svenska definitionen av museibegreppet något från ICOM:s definition. Den första skillnaden gäller syftet med museet. Satsen "in the service of society and its development" är betydligt kraftfullare och mera direkt relaterad till bildningsfunktionen än den svenska "förståelsen av det kulturella arvet främjas och kunskaperna om samhällets framväxt och dess situation idag fördjupas". ICOM:s definition är mer offensiv och inriktad på framtiden, och den framstår som en mer naturlig och logisk konkretisering av det kollektiva minnets mål.

Den andra skillnaden berör själva museiinstitutionen. Museer behöver enligt ICOM:s synsätt inte ha yrkesutbildad personal som arbetar minst ett årsverk, och de behöver heller inte vara tillgängligt för allmänheten större delen av året. ICOM:s definition av vad ett museum är står i bättre samklang med det mål som diskuteras ovan. Om bildningsmålet kan uppnås och om institutionen har en plats i det kollektiva minnet så må det kunna kallas ett museum – oavsett om det finns heltidsanställd personal med museiutbildning. Utredningen betonar att museipersonalens kunskapsnivå och kompetensutveckling är mycket viktig, men nivån på verksamheten utformas långsiktigt i en process. Det är alltför statiskt att definiera en given formell utbildningsnivå och vissa årsverken till det. Museisystemet behöver öppnas för ny kompetens och det bör finnas möjlighet för institutioner att komma med i systemet och utvecklas där, museidefinitionen bör inte ge grund att utesluta en del institutioner – särskilt inte på lokal nivå.

För det tredje, som tillägg till definitionen exemplifierar ICOM en rad institutioner som har museala funktioner:

"Förutom de organisationer som benämns museer kan också de följande betraktas som museer mot bakgrund av definitionens syfte:

(i) naturhistoriska, arkeologiska och etnografiska monument och platser, historiska monument och platser av museinatur som förvärvar, bevarar och visar materiella vittnesbörd om människor och miljö;
(ii) institutioner som har samlingar och visar levande växter och djur, så som botaniska och zoologiska trädgårdar och akvarier,
(iii) science centra och planetarier;
(iv) konserveringsinstitut och utställningshallar som är stadigvarande vid bibliotek och arkiv;
(v) naturreservat;"

Det är med andra ord en mycket öppen och flexibel syn på vad ett museum är. Den svenska museidefinitionen kan å andra sidan synas vara konservativ och exkluderande. Det finns mycken museiverksamhet i Sverige som inte uppfyller alla de krav som den svenska definitionen ställer men som skulle betraktas som museer i internationellt sammanhang. Varje enskilt museum behöver inte bedriva forskning och vara lett av museiutbildad personal. Det viktigaste är att det verkar för samhällets utveckling och ställer kunskap till förfogande.

Utredningen har kunnat konstatera att en stor del av de svenska museiinstitutionerna inom det kulturhistoriska området har präglats av den tid, då vårt land övergick från ett utpräglat jordbrukarsamhälle till att bli en industrination. Artur Hazelius och andra stora personligheter liksom den svenska hembygdsrörelsen drevs av ambitionen att till eftervärlden bevara och dokumentera minnen av ett samhälle, som befann sig under snabb förvandling. Deras museiinsatser blev mycket viktiga för vårt historiska minne. Idag ser vi en motsvarande snabb förändring i övergången från industrisamhälle till vad som brukar benämnas informationssamhället. Parallellt kan museiutredningen konstatera att många olika institutioner, organisationer och individer ägnar betydande insatser, ofta av ideell karaktär, åt att organisera musei- och annan verksamhet för att minnas vad som nu på många håll är på väg att bli historia. Industriminnen, ekomuseer, Arbetets museum och nya former av hembygdsföreningar har organiserats eller är på väg att skapas på många olika platser i landet. Ofta ser de rent fysiskt inte ut som ett traditionellt museum men de har sin givna plats i det nationella museinätverket. Museiväsendet måste vara ett öppet system, där förändringar och nya delar på ett naturligt sätt ska kunna läggas till det redan existerande.

Utredningen föreslår, mot bakgrund av det ovanstående, att den svenska definitionen av vad ett museum är omarbetas så att den tydligare ansluter till ICOM:s definition. Det finns fyra skäl för detta. För det första är det en definition av den institutionella ramen som sätter museet i direkt relation till bildningsmålet. Museet skall var en organisation "in the service of society and its development". För det andra är det en definition som ställer medborgarna i centrum; verksamheter som tjänar samhällets

kollektiva minne är del av museisystemet – det är inte branschens yrkesintresse som avgör vad som är ett museum.

För det tredje noterar utredningen att fler och fler museer arbetar med aktivt stöd av vänföreningar och i andra samarbetsformer med grupper och organisationer i samhället. Utredningen välkomnar denna utveckling. Det faktum att de flesta museer är offentliga instituttioner ska inte utgöra hinder för att finna olika former av stöd från samverkan med

med organisationer, grupper, företag eller andra som vill bidra till museets verksamhet och utveckling.

Utredningen anser snarare att museerna måste fortsätta att utveckla dessa olika kontakter och nätverk. Impulser och bidrag utifrån i form av frivilliga personinsatser eller ekonomiska bidrag kommer, klokt förvaltade, att berika museerna. I ett längre historiskt perspektiv har museerna arbetat i alltför begränsad samverkan med samhället utanför museerna. Dessa fördjupade och mer långsiktiga relationer och nätverk med omvärlden torde också göra museernas uppgifter och verksamheter mer angelägna bland bredare medborgargrupper.

För det fjärde är det en definition som betonar systemaspekterna av museivärlden. Kommunala museer, länsmuseer, enskilda museer, centralmuseer, konsthallar och ekomuseer; alla hör hemma i samma familj och skall verka för samma syfte. Det är en öppen definition som gör det möjligt för de olika medlemmarna att naturligen utvecklas i samklang med varandra. För det femte är det en definition som i ett slag gör Sverige rikare och mera decentraliserat vad gäller museiverksamhet. Det är också ett egenvärde att även den officiella bilden av Sveriges museiväsende är korrekt.

Utredningen föreslår att följande definition av ett museum används som utgångspunkt för arbetet med museisektorn i Sverige:

Ett museum är en del av samhällets kollektiva minne. Museet samlar in, dokumenterar, bevarar och levandegör föremål och andra vittnesbörd om människors kultur och miljö. Det utvecklar och förmedlar kunskap och bjuder upplevelser för alla sinnen. Det är öppet för allmänheten och medverkar i samhällsutvecklingen. Museets syfte är bildning för medborgarna.

Vilka är då de praktiska konsekvenserna av att ICOM:s definition av museisystemet tas som utgångspunkt för vad som räknas som museum i Sverige? Kategoriseringen av svenska museer bygger på 1986 års museiutredning. SCB´s statistik över museer omfattar 210 enskilda museer, fördelade på 196 museiinstitutioner. Det är 15 statliga centralmuseer, 23 länsmuseer, 63 kommunala museer och 95 övriga museer. Av dessa 210 museer ligger 52 i storstadskommunerna Stockholm, Göteborg och Malmö, och de

övriga 158 museerna finns fördelade på 103 kommuner. Enligt detta skulle det alltså finnas museiverksamhet i 37 % av landets kommuner.

Hur många museer finns det om vi använder ICOM:s definition? Någon sådan total översikt finns inte. Gjestrum (1993) hänvisar till SCB statistiken som omfattar 210 museer, boken "Museer i Sverige" av Nyström (1990) som berättar om 399 museer och boken "Arbetets historia" av Gejerstam (1990) som tar upp 385 museer. Av de senare museerna är bara 9 nämnda i SCB statistiken och 107 nämns av både Nyström och Gejerstam. Adderas de museer som nämns på det ena eller andra stället en gång får vi en totalsumma på 686 museer, och då finns museer i 194 kommuner (snarare än i 103).

Hur förhåller det sig med hembygdsgårdarna och hembygdsmuseerna? Sveriges Hembygdsförbund har inte någon tillgänglig statistik som belyser vilka hembygdsgårdar som kunde betraktas som museer (Gjestrum, 1993). Det finns ca 1 600 hembygdsföreningar varav många driver egna gårdar (Månsson, 1993). 1970 blev 45 av hembygdsgårdarna medtagna i den riksomfattande museibesökarstatistiken. Nyström (1990) tar upp 10 hembygdsgårdar som museer. Utan någon mera grundlig analys verkar det troligt att minst ett hundratal hembygdsgårdar kunde tas upp som museer. En kvalificerad gissning är då att musei-Sverige består av ca 750 museer, snarare än de 210 som anges i museistatistiken.

Genom att omdefiniera museisektorn så att den består av 750 snarare än 210 museer får vi en ny bild av systemets vitalitet. Det får omedelbara konsekvenser för den statistiska redovisningen av hur mycket pengar samhället lägger på denna del av det kollektiva minnet, för besökssiffror och för regional spridning. I det följande skall vi ge en bild av dessa frågor. Eftersom den tillgängliga statistiken bygger på de 210 museerna – och ibland bara en del av dem – för utredningen ett kvalitativt resonemang om det "nya" Musei-Sverige. Många av museerna berörs inte av den statliga medelstilldelningen. De finansieras av kommuner och enskilda organisationer. De berörs a priori inte av vår utredning. Vi ser det dock som angeläget att försöka precisera statens roll, särskilt då användningen av statliga medel, i förhållande till dessa museer.

2.5 Vad kostar museiväsendet?

Samhällets minne är centralt för dess överlevnad, men hur mycket kostar det och vad är medborgarna beredda att betala. Den senare frågan kan vi inte besvara men väl den förra. Utifrån ett medborgarperspektiv är det dock den senare frågan som är den viktigaste; vad skulle kunna anses vara en rimlig del av samhällets resurser att använda för minnesfunktionen? Svaret beror förstås på hur museerna fungerar. Om museisystemet verkligen satte bildningsuppgiften i centrum och vore till glädje och nytta för fler, då kanske det fick kosta mer.

Tabell 2.1 Museikostnader 1984 och 1991

	Total kostnad, miljoner kronor		
	1984	1991	Förändring
Statliga museer	275	575	109 %
Länsmuseer	253	382	51 %
Kommunala museer	283	320	13 %
Övriga museer	175	343	96 %

Källa: ESO, 1994

I rapporten "Kulturindikatorer i Norden" från den Nordiska kontaktgruppen för kulturforskning (Månsson, 1993) redovisas de offentliga utgifterna för kultursektorn. De svenska utgifterna för museer uppgick år 1991 till 968 miljoner kronor, vilket fördelades så att de statliga utgifterna var 526 miljoner, de regionala utgifterna 129 miljoner och de kommunala utgifterna 313 miljoner kronor. Museisystemets budgetomslutning är ungefär lika mycket som ett mellanstort industriföretag eller som en medelstor kommun. Kostnaderna för museisystemets del av det kollektiva minnet uppgår till en halv tusendel av bruttonationalinkomsten.

Utslaget på befolkningen så innebär det att varje svensk lade ner 113 kronor och 20 öre på denna del av minnet. Det är ungefär lika mycket som museisektorn kostar i de andra nordiska länderna. Detta var vad som betalades via skattsedeln. Eftersom de flesta museer har någonstans mellan 30 % och 10 % av sina intäkter från inträde, försäljning och donationer, är sektorn totala omslutning uppskattningsvis ca 20 % högre, dvs. totalt sett kring 130 kronor per person. Det motsvarar två biobiljetter eller fyra paket cigaretter. Per capita konsumtionen av vispgrädde kostar ca 3 gånger mer än museerna, för att ta ett jämförande exempel.

De statliga utgifterna för museer och utställningar uppgick 1991 till 526 miljoner kronor, dvs. ca 54 % av de sammanlagda offentliga utgifterna inom museisektorn. Inför budgetåret 1994/95 föreslår regeringen en anvisning av 734 miljoner kronor. Även om vi bortser från penningvärdets försämring är detta en kraftig ökning. Tyvärr finns ingen jämförbar statistik för kommuners och landstings anslag till sektorn för efterföljande budgetår, utan år 1990/91 är det senaste för vilket det finns en bearbetad och samlad statistik för sektorn.

Hur har sektorns medelsomslutning förändrats i ett längre perspektiv? Den totala resursförbrukningen mätt i fasta priser har ökat under en längre tid, både från de statliga, regionala och kommunala huvudmännen. ESO (1994) visar att under perioden 1984 till 1991 har de statliga museernas omslutning ökat med 14 % per år och länsmuseernas med 6 % per år. De kommunala

museerna samt övriga museer har ökat i omslutning med totalt 2 % respektive 12 % per år under samma sjuårs period.

De statliga anslagen till museisektorn har ökat snabbare än anslagen från kommuner och landsting under perioden. Vidare ser vi att statens andel av de offentliga utgifterna för museer och utställningar troligtvis är ännu större 1994/95, i beaktande av att anslaget ökat med 40 % från 1990/91 till 1994/95. Det visar på en fortsatt ökningstakt av i genomsnitt 10 % per år under perioden (mätt i löpande priser). Eftersom ESO visar på en ökningstakt av 14 % per år under perioden 1984 till 1991 i fasta priser, är det dock en minskning av ökningstakten. Tabell 2.1 sammanställer museernas omslutning.

Det är stora skillnader mellan museerna. Några står för en mycket stor del av budgeten. Poängen med tabellen är dock att visa hur sektorns anslag har ökat. Trots att det under perioden varit både högkonjunktur och lågkonjunktur har anslagen till museisektorn ökat kontinuerligt. Därmed inte sagt att museerna internt kan känna att de har rik tillgång på medel. ESO förklarar kostnadsökningen till del med att kulturarbetarnas löner stigit snabbare än konsumentprisindex. Särskilt de centrala museerna har haft kraftigt ökade kostnader för säkerhet och bevakning. Anslagsökningarna har till stor del ätits upp av ökade kostnader.

Utredningen vill uppmärksamma och beklaga att museistatistiken uppvisar stora brister. Det första är att den uppvisar en lång och oacceptabel eftersläpning. De senaste siffrorna som är jämförbara och bearbetade är tre år gamla. Det innebär att en bedömning av sektorns utveckling och en strategisk diskussion av kostnader och trender avseende besök, baseras på antingen gammalt material eller ett material vars tillförlitlighet är osäker. Det andra är att stora museer kan flytta mellan kategorierna och därmed påverka bedömningen av sektorn; t.ex. om Skansen och Kulturhuset flyttas från en museigrupp till en annan så innebär det både mycket pengar och åtskilliga miljoner besökare. Det är en angelägen uppgift att förbättra museistatistiken så att framtidsplaneringen bättre skall kunna dra lärdom av erfarenheter.

2.6 Vilka besöker museerna?

De drygt 200 museerna i SCB´s museistatistik besöktes 1992 av 16,7 miljoner människor. Det skulle motsvara cirka 1,9 museibesök per invånare (om alla besök vore gjorda av svenskar, vilket uppenbarligen inte är fallet). Tabell 2.2 visar hur besökssiffrorna fördelar sig på de olika museikategorierna. Det är intressant att notera att den ospecifika gruppen övriga museer har mer än en tredjedel av alla besök.

Tabellen visar att efter en svacka i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet har publikbesöken ökat igen. Det finns flera orsaker, t.ex. har museerna haft flera stora utställningar som dragit mycket publik och det har öppnats nya museer, t.ex. Vasamuseet. Projekt som "Den Svenska Historien", Cosmo-

nova på Naturhistoriska riksmuseet och andra lanseringar av specialämnen har dragit upp publiksiffrorna igen. Nybyggnader av länsmuseer ger också snabbt utdelning i antal besök. Medvetna satsningar på att nå publiken verkar ge resultat, och sådana ansträngningar blir allt vanligare.

För det andra visar statistiken bara besök vid de 210 museer som täcks av SCB´s statistik. Några konkreta exempel illustrerar situationen (Gjestrum, 1993). Norrbotten hade under ett år 190.000 besökare vid 9 museer och 241.000 besökare vid 37 hembygdsgårdar. Norrbotten hade då sammanlagt 431.000 museibesök. Men enligt SCB´s statistik tas bara 5 museer upp i Norrbotten, och enbart deras besökssiffror. Det blir mindre än hälften så många museibesök. Ett annat exempel: Ekomuseum Bergslagen har under ett antal år haft runt 300 000 besökare per år. Två av museerna där ingår i SCB´s statistik; Kanalmuseet i Hallstahammar med 13 000 besökande och Ludvika gammelgård med 2 000 besökare. De övriga 285 000 besöken är inte med i den officiella statistiken. Dessa två exempel visar hur statistiken förbisett en halv miljon besökare.

Det finns följaktligen anledning att tro museibesöken är betydligt flera än statistiken visar. Gjestrum (1993) anför som en kvalificerad gissning att minst 6 miljoner museibesök helt enkelt har blivit förbisedda vid sammanräkningen. Om de drygt 400 museerna som inte tas med av SCB har ca 15 000 besökare årligen blir summan 6 miljoner. Det verkar inte vara en orimlig siffra, många av dem har färre, men många har sannolikt betydligt fler besökande.

Utredningar om medborgarnas kulturvanor visar ett relativt entydigt mönster vad gäller museisektorn (SCB Fritid 1976–1991; ESO 1994; samt LO-rapporten "Om kultur och fritid"). Museerna har inte hävdat sig väl i jämförelse med andra kulturaktiviteter. Den andel av befolkningen som går på museer har minskat från 43 % år 1982/83 till 39 % år 1990/91; de som säger sig gå ofta på museer har minskat från 4,3 % till 2,9 % mellan samma år.

Under de 10 år som SCB statistiken täcker ändrades besöksvanorna för olika grupper medborgare. De unga går mindre på museer och de äldre mer. Drygt hälften av de yngre besökte något museum varje år i början av 1980-talet. Tio år senare har museibesökarna i åldersgruppen minskat till 36 %. Det är mest bland de yngre som museibesöken minskat. De äldre däremot går i ökad utsträckning på museer, men trots detta är det fortfarande de äldre som minst besöker museer.

Men hur är det med kvaliteten på arbetet? Om det är så att publiken sviker beror det kanske på att utställningar mm blivit sämre? Hur kan då kvaliteten bedömas? Ett av många sätt är att sammanfatta andras värderingar. En sådan källa är dagstidningarnas recension av museer. Utredningen har gjort en textanalys av 40 artiklar från sommaren och hösten 1993 och listat de vanligast förekommande adjektiven. Dessa är för det mesta uppskattande; de vanligaste

Tabell 2.2 Besök vid museer 1984–1992 (miljoner besökare)

	1984	1986	1988	1990	1992	1993
Centralmuseer	2,7	2,3	2,2	1,9	3,5*	3,7**
Länsmuseer	2,0	2,2	2,2	2,5	2,7*	–
Kommunala museer	3,0	4,0	4,0	3,3	3,9*	–
Övriga museer	7,7	8,0	8,0	6,9	6,6*	–
Totalt	15,5	16,6	16,5	14,5	16,7	–

* Preliminära uppgifter från SCB Museistatistik 1992, SM Ku 14.
** Preliminära uppgifter från Statens kulturråd.

Källa: Statens kulturråd, 1993

adjektiven är "intresseväckande", "belysande", "genomarbetad", "noggrann", "täckande". Bara ett fåtal har negativ innebörd. Naturligtvis ger inte en sådan här textanalys en komplett bild av kvaliteten på utställningsverksamheten, men det visar att ett antal objektiva och kritiska instanser – som har till särskild uppgift att kritiskt granska – på det stora hela taget ger museerna kraftfullt beröm.

Samtidigt är det påfallande att recensenterna ofta inte har ett språk och en metod att granska museernas verksamhet på samma sätt som de recenserar en bok, en film eller en teaterföreställning. En stor del av en typisk museirecension är beskrivande och handlar om det som utställes snarare än sättet museerna arbetar med utställningsmediet. Det kan vara en angelägen uppgift att vidareutveckla den kritiska metoden eftersom den skulle kunna ge museipersonalen en välbehövlig reaktion på arbetets kvalitet. De flesta verksamheter utvecklas bättre om de får en seriös bedömning.

Ju högre inkomst eller utbildning, desto vanligare är det att man går på museum. Viss utjämning har skett under 1980-talet, i första hand genom att de högutbildade i minskad utsträckning besöker museerna – men skillnaderna är fortfarande betydande. År 1990/91 besökte 25 % av de som enbart hade förgymnasial utbildning museer mot 62 % av de med eftergymnasial. Kvinnor med enbart förgymnasial utbildning är den grupp där minskningen varit kraftigast.

LO´s rapport "Om kultur och fritid" visar tydligt att museivanor är den kulturaktivitet där det är störst skillnad mellan LO-, TCO- och SACO-medlemmar. Rapportens enkät visar att 70 % av LO-medlemmarna inte besökt något museum under det gångna året, jämfört med 30 % av SACO-medlemmarna och 50 % av TCO medlemmarna. Samtliga av de källor vi refererar visar att museibesök är mera vanligt i storstadsregionerna än i andra tätorter, och mera vanligt där än på landsbygden.

I statistiken behandlas konstmuseer och konstutställningar som en och samma kategori. Där har trenden varit motsatt den på andra museer. År

1990/91 besökte en tredjedel av befolkningen någon gång en konstutställning eller ett konstmuseum. Ökningen uppgick till närmare 5 % från 1982/83 till 1990/91. Folk i alla åldrar, men särskilt pensionärer går mer på konstutställningar men inkomstskillnaderna består. Ju högre inkomst och utbildning, desto vanligare är det att man går på konstutställningar. Tre gånger så många högre tjänstemän som arbetare går på konstutställningar. Närmare 60 % i den högsta inkomstklassen mot drygt 25 % i de lägre företog någon gång under 1991 besök på konstutställning/museum. Boendeorten har också betydelse, särskilt de som bor i Stockholmsregionen besöker fler konstutställningar än svensken i genomsnitt.

Barn och ungdomar är en viktig målgrupp för de kulturpolitiska satsningarna, och därmed också för museerna, det har bl.a. motiverat de ökade statliga anslagen till kulturlivet. Utredningen vill i det här sammanhanget påpeka att det inte är lämpligt att behandla de två åldersgrupperna tillsammans. Ungdomar, dvs. människor som är i åldern 16–24 år ungefär, vill inte bli betraktade som barn. De har andra vanor, behov och förväntningar än grundskoleklasser och besökare från förskolor. Fortsättningsvis behandlar vi dem som skilda publikkategorier. SCB studien innehåller särskilda uppgifter om museibesök bland pojkar och flickor i åldern 7 till 15 år. Deltagandet är i stort sett oförändrat 1990/91 om man jämför med läget i början av 1980-talet. Då som nu är det ca 70 % av barnen som någon gång under året besökt en utställning eller ett museum. Det finns inga betydande skillnader mellan pojkars och flickors besöksvanor. Det är i åldern 10–12 år som man mest besöker museer (inklusive konstmuseer och utställningar).

Det faktum att barns museibesök inte minskat bör inte vara någon källa till glädje, antalet museibesök borde ha ökat. Dessutom kan man ifrågasätta kvaliteten på museibesök när det visar sig att åldersgruppen ovanför, ungdomar mellan 16 och 24, kraftigt minskar sina museibesök. Det är särskilt angeläget att nå ungdomar om museerna skall ta sin bildningsuppgift på allvar. Det är dessa två publikkategorier som har att möta alla de utmaningar som samhällsförändringen för med sig en bit in i nästa sekel; det är framförallt de som behöver se de samband och helheter som museerna i högre grad borde kunna förmedla.

Invandrare är en annan grupp vars kulturdeltagande är av särskilt intresse. Invandrarna besöker konstutställningar och konstmuseer i samma utsträckning som befolkningen totalt sett. I några fall deltar man i större utsträckning – särskilt gäller det kvinnor från de nordiska grannländerna. För tio år sedan besökte invandrarna museerna (exklusive konstmuseer och konstutställningar) i samma utsträckning som den vuxna befolkningen totalt. Några grupper invandrare besökte museerna i större utsträckning (främst den grupp SCB benämner sydeuropéer och övriga, vilket innefattar alla som inte kommer från de nordiska länderna eller är 1:a generationens invandrare med

svenskt medborgarskap). Samtliga invandrargrupper har emellertid minskat museibesöken mer än befolkningen i övrigt.

Nu föreligger en stor skillnad beroende på vilka källorna är. De som vänder sig till medborgarna med enkäter eller intervjuundersökningar får andra svar om besöksvanor än de som går på museernas rapporter om besöksstatistik. Svensken bryr sig troligtvis inte om ifall det museum han eller hon besöker är ett av de "officiella" 210 eller ett av de 750 som finns i sinnevärlden. Eftersom det finns skäl att tro att så mycket som 6 miljoner museibesök inte finns med i statistiken blir också slutsatserna om museivanor otillförlitliga. Om de "dolda" besöken fanns med skulle troligtvis skillnaderna mellan storstadsregioner och landsort bli betydligt mindre. Dessa museer återfinnes huvudsakligen i kommuner utanför storstadsregionerna och kommunerna med länsmuseum.

Oavsett källa är det utan tvekan så att museibesök vid de 210 "officiella" museerna fortfarande är en angelägenhet för en relativt liten andel av landets befolkning. Även om museisystemet i sin helhet, vad avser de 750 museerna har en större bredd, så skall strävan vara att nå betydligt fler medborgare, särskilt då de som bor utanför storstadsregionerna och de som har lägre inkomster och utbildning. Museerna skall också nå både barn och ungdomar i ökad utsträckning.

"Kulturpolitiken skall i ökad utsträckning utformas med hänsyn till eftersatta gruppers erfarenheter och behov". Så formulerades ett av de kulturpolitiska målen 1974. Tjugo år senare används inte begreppet "eftersatta grupper" så ofta – den som inte alls eller endast blygsamt är delaktig i den kulturverksamhet, som kulturstatistiken redovisar, kan ändå ha ett rikt och aktivt kultur- och fritidsliv.

Men människans val av kultur- och fritidsaktiviteter förutsätter kunskap om vilka alternativ som står till buds. De som avstår från att ta del av en verksamhet, t.ex. museiutställningar, behöver inte aktivt ha valt bort denna. De kanske helt enkelt saknar kunskap om de möjligheter ett modernt museum erbjuder. En av kulturpolitikens viktigaste uppgifter är att skapa goda förutsättningar för människor att välja. Därför kan vi inte blunda för det faktum att statistiken visar stora skillnader mellan olika gruppers kulturvanor. Arbetare, lantbrukare och andra småföretagare är klart underrepresenterade vad gäller museibesök jämfört med befolkningen i övrigt.

Det bör noteras att museerna, sedan de kulturpolitiska målen formulerades för tjugo år sedan, gjort framsteg för att nå nya besöksgrupper med sin verksamhet. Främst har detta skett genom utvecklingen av länsmuseerna men också genom nya och tidigare oprövade verksamhetsidéer. Samtidigt måste utredningen emellertid konstatera att en hel del nytänkande är nödvändigt för att göra museerna intressanta och attraktiva för bredare befolkningsgrupper. Museer upplevs fortfarande i alltför hög

grad vara en angelägenhet för högutbildade i större städer. Så behöver det inte vara. Snarare tror vi att museerna kan ha uppgifter att fylla för många fler i framtidens samhälle. Men detta kräver en beredskap för och en vilja till förändringar bland dem, som i olika funktioner och på många olika ställen i landet har den gemensamma uppgiften att genom museiverksamhet tjäna medborgarna till kunskap, till upplevelser och till nöje. Många av utredningens förslag och överväganden i olika kapitel rörande ändamål, organisation, verksamhet och arbetsformer präglas av detta medvetande.

2.7 De statliga museibidragens regionala fördelning

En del av förklaringen till museernas räckvidd och publiksiffror beror på var och hur de statliga bidragen satsas. Tabell 2.3 ger en översikt över detta. Tabellen avser de statliga kulturbidragen budgetåret 1991/92. De totala anslagen var det året 560 miljoner kronor. Centralmuseerna plus Skansen fick 450 miljoner kronor och resten fördelades på andra institutioner i Stockholms län respektive övriga landet enligt tabellen.

Det innebar att 82 % av de statliga kulturbidragen anslogs till institutioner i Stockholms län. Av de övriga länen fick två (Gotland och Jämtland) över 2 % av bidragen, ett län (Norrbotten) fick 1 % och de övriga 20 mindre än 1 % var. (I sammanställningen har Riksutställningars anslag fördelats på län efter utställningsdagar). Tabellen innehåller också uppgifter om befolkningens fördelning på län. Om de statliga bidragen fördelas per invånare i varje län, ser vi att Stockholms län dominerar kraftigt. Kulturbidrag till museer i Stockholm blir då 278 kronor per invånare, medan inget av de övriga länen har mer än 52 kronor per invånare.

Nu går det att göra minst två invändningar. För det första har centralmuseerna en rad uppgifter avseende vård och insamling som berör hela landets befolkning. Utställningar och annan publik verksamhet kommer också andra än Stockholmspubliken till godo. Därmed den andra invändningen; det är inte invånarna i länet utan snarare de besökande som är den intressanta grunden att fördela kostnader på. Av de 1,9 miljonerna besökare vid centralmuseerna var många turister från utlandet, och en hel del turister från övriga Sverige. Det finns ingen sammanhållen publikstatistik i detta avseende, men uppskattningsvis är inte mer än hälften av besökarna från Stockholms län. Det varierar dock mycket mellan olika museer, och säkert också över tiden.

Den europeiska expertgrupp som för några år sedan utvärderade den svenska kulturpolitiken uttryckte förvåning bl.a. över att lejonparten av de statliga museibidragen hamnade i kulturlivet i Stockholm. Gidlund (1994) drog som slutsats att denna koncentration måste brytas och flera kulturella

centra skapas i landet. Expertgruppen själv anförde (Utbildningsdepartementet, 1990):

"Vi har vid mer än ett tillfälle pekat på behovet av att gynna institutioner utanför huvudstaden med ett gott anseende i hela landet, både som ett sätt att möta en bredare internationell utmaning och uppnå en effektiv konstnärlig decentralisering"

Samtidigt hävdas i samma rapport att Sverige hittat en god balans mellan centralisering och decentralisering. På sidan 159 sägs: "När det gäller deltagande i kulturlivet måste det ses som en stor nationell framgång att kulturen i Sverige nått ut så brett socialt sett". Vad menas med det? Battail (1994) påpekar att risken med en stark nationalstat är att mångfalden dämpas, att standardisering och byråkratisering lämnar allt mindre utrymme för kreativ handling på det lokala planet.

Å andra sidan är det bara ovanifrån man effektivt kan bekämpa de kulturella ojämlikheterna mellan skilda regioner genom att föra ut kulturen till miljöer som eljest riskerar att vara utan. En balansgång måste hittas mellan krafter nedifrån och ovanifrån. Möjligen skall expertgruppens kommentarer tol-

Tabell 2.3 Fördelning av statliga museibidrag 1992/93

	1 000-tal kronor	Procent	Andel av rikets befolkning	Kronor per invånare
Stockholms län	458 334	81,8	19,0	290,8
Uppsala län	3 635	0,8	3.2	13,3
Södermanlands län	3 406	0,6	3.0	13,3
Östergötlands län	3 457	0,6	4,7	8,5
Jönköpings län	3 937	0,7	3,6	12,7
Kronobergs län	2 793	0,5	2,1	15,6
Kalmar län	2 995	0,5	2,8	12,4
Gotlands län	2 971	0,5	0,7	51,8
Blekinge län	3 017	0,5	1,7	20,0
Kristianstad län	3 032	0,5	3,4	10,4
Malmöhus län	12 067	2,2	9,1	15,3
Hallands län	4 742	0,8	3.0	18,4
Göteborg o Bohus län	14 651	2,6	8,6	19,7
Älvsborgs län	4 983	0,9	5,1	11,2
Skaraborgs län	3 814	0,7	3,2	13,7
Värmlands län	3 724	0,7	3,3	13,1
Örebro län	2 480	0,4	3,2	9,1
Västmanlands län	2 777	0,5	3,0	10,7
Kopparbergs län	3 534	0,6	3,4	12,2
Gävleborgs län	2 903	0,5	3,3	10,0
Västernorrlands län	3 621	0,6	3,0	13,9
Jämtlands län	3 504	0,6	1,6	25,8
Västerbottens län	4 010	0,7	2,9	15,8
Norrbottens län	5 868	1,0	3,1	22,2
Totalt	560 254	100	100	64,8

Källa: Statens kulturråd, 1994

kas så att de behandlar just denna balansgång, och balansgången är just en balansgång. För att nå framgång krävs det en kombination av fast ryggrad och decentraliserade aktiviteter.

Tabell 2.3 visar var statsbidragen hamnar, per län – men den besvarar inte vår andra fråga; hur de satsas. Visserligen får invånaren i Stockholms län mera bidrag till länets museer, men den intressanta frågan är om det som görs vid de centrala museerna har någon betydelse för resten av landet, och det i sin tur beror på hur museerna arbetar. Om centralmuseerna kan visa att det som görs för de statliga bidragen också har betydelse för invånare från Ystad till Haparanda, att det kommer dem till godo, kan det delvis uppväga att bidragen fördelas per län så som tabellen visar.

Utredningen konstaterar för sin del att de statliga museiinsatserna historiskt sett har haft en stark koncentration på institutioner i huvudstaden. Först i och med riksdagsbeslutet om en ny kulturpolitik med målsättningen att kulturen skulle göras tillgänglig i hela landet har åtgärder börjat vidtas i den statliga museipolitiken för att gradvis förändra inriktningen av den statliga verksamheten på detta område. Det viktigaste som hänt sedan dess har varit framväxten och utvecklingen av länsmuseerna, som nu blivit viktiga professionella hörnstenar i det svenska museiväsendet. Denna utveckling har fått ett aktivt stöd av staten. Men utredningen konstaterar också att de statliga museernas verkningsgrad ännu är alltför begränsad till huvudstadsregionen. De statliga museerna har inte fått ett innehåll i sina olika verksamheter, som gör att de kan betraktas som bärare av ett bredare nationellt uppdrag, som ger hög prioritet åt att i strategiska funktioner betjäna och befrämja museiväsendets geografiska spridning i hela landet. På denna punkt återstår mycket att göra. Centrala statliga satsningar och decentralisering betingar varandra. De olika aktörerna i museiväsendet måste vara präglade av ett gemensamt ansvar för att museernas verksamheter och produktion så långt möjligt blir tillgänglig i hela landet.

Existensen av nätverk av museer i hela landet med ett länsmuseum i varje län och ett växande antal kommunala och andra museer har nu skapat förutsättningar för nya former av samverkan och samarbete, vilka inte existerade för bara några decennier sedan. Som framgår senare i betänkandet kommer den nya informationsteknologins snabba utveckling att ytterligare förstärka och bidra positivt till dessa nya möjligheter. Datatekniken påverkar museernas alla funktioner; den möjliggör en effektiv samordnad insamlingspolitik, fördelning av arbetsuppgifter och information avseende registrering, vård och konservering av föremål samt nya sätt att nå människor i hela landet. Tekniken ger helt andra möjligheter till geografisk arbetsfördelning och frigör museiväsendet från många traditionella krav på centralisering.

2.8 Museernas nationella uppdrag

Det är mot denna bakgrund som museiutredningen i olika kapitel söker formulera ett antal nationella uppdrag, vid vilkas genomförande de statliga museerna tilldelas roller av strategisk betydelse. Utredningen söker på ett antal punkter ge konkreta förslag till arbetsuppgifter i linjemed detta synsätt. På andra områden är det vår förhoppning att analysen och perspektivet liksom organisatoriska förändringar ska bli utgångspunkt för en delvis annan syn på den statliga museipolitiken och hur de nationella uppdragen ska formuleras och förändras med utvecklingen.

Slutsatsen är att museisystemet i sin helhet, dvs. alla landets 750 museer, ingår i ett gemensamt uppdrag som består i att utgöra samhällets kollektiva minne. Museisystemets syfte är att verka för bildning så att kunskaper och erfarenheter används i samhällslivet. De statliga insatserna skall strategiskt disponeras så att museisystemet i sin helhet fullgör bildningsuppgiften och utvecklas till ett väl fungerande, levande och använt kollektivt minne.

Vad innebär det att museerna har ett nationellt uppdrag? Det innebär först och främst att det har till uppgift att nå alla medborgare i landet med sin verksamhet. Museisystemet har till uppgift att samla in och dokumentera för framtiden alla aspekter av livet i Sverige, både avseende samhället och naturen samt våra kontakter med andra kulturer. Museisystemet har till uppgift att vårda och bevara sina samlingar av föremål, dokumentation, bilder m.m. och att göra dessa tillgängliga för allmänheten. Museisystemet har till uppgift att nå ut till medborgarna med information och kunskap kring sina samlingar, att skapa förståelse för samhällets utveckling genom möte med andra former för samhällsliv.

Det bästa motivet för att anslå medel till museisystemet är att medborgare i hela landet skall ha nytta av det kollektiva minnet. Den kunskap och de erfarenheter som finns lagrade i museisystemet skall vara till nytta för oss alla. Museernas nationella uppdrag innebär att minnet skall komma till användning. Det innebär att museerna skall samarbeta med skolor, universitet och folkbildningsrörelser för att tjäna hela samhället. Museerna skall tjäna samhällets utveckling genom kunskap om natur, kultur och ekologi, om samhällets historia, konst och musik, samt om vår omvärld. Museerna skall stå till tjänst med sina kunskapsresurser, dokumenterade erfarenheter, perspektiv och opinionsbildning för samhällets utveckling och medborgarnas nytta och glädje.

Samtidigt vill utredningen betona att museisystemet måste vara ett öppet system, vilket bl.a. innebär att det är öppet för aktörer med andra mål. Enskilda museer kan ha ren underhållning, eller snävt specialiserad kunskap, som sitt enda mål. Det finns utrymme för många sådana initiativ, och de museer som växer fram skall vara välkomna medlemmar av museifamiljen.

De skall ha tillgång till kunskap och information från de museer som har statligt stöd. Balansen mellan den fasta ryggraden och en decentraliserade verksamheten kräver att mittfältet är starkt, att det finns gott om bryggor som länkar institutioner och människor samman genom praktiska aktiviteter. Det innebär alldeles särskilt att centralmuseerna, för att rättfärdiga sin stora andel av de statliga kulturbidragen, måste nå hela landet. Det innebär också att de regionala museerna måste nå ut till länens alla invånare för att fullgöra sina uppgifter.

Utredningen ställer i fokus hur museisystemet skall fullgöra det nationella uppdraget och vad olika kategorier av museer har för del av det. I kapitel 3 behandlas hur organisationsstrukturen bör förändras i riktning mot ett system som är rustat att sätta det nationella uppdraget i centrum. I kapitel 4 granskar utredningen särskilt museernas roller, bl.a. i syfte att precisera vad det nationella uppdraget konkret innebär för vård, insamling, utställningsverksamhet mm. Kapitel 5 behandlar hur systemets delar samordnas, och hur de viktiga länkarna till andra institutioner i samhället utformas. Kapitel 6 behandlar styrning och är särskilt inriktat på hur den statliga medelsanvändningen kan styras i förhållande till det nationella uppdraget.

Sammanfattning

Kapitel 2 har behandlat grundläggande frågor om varför samhället har anledning att hålla sig med museer, vad ett museum är och vad museerna skall ha för mål. Museerna utgör ett ledande delsystem inom samhällets kollektiva minne; det innebär att de inte står för hela minnesfunktionen men väl för en viktig del av det. Vi ser minnets främsta uppgift som lärande, genom att minnas lär vi av våra erfarenheter, ser samband och förstår helheter. Medborgarna skall ställa krav på museerna att ställa kunskap och bearbetad erfarenhet till tjänst för samhällets utveckling, inte minst genom ett aktivt och nära samarbete med skola och andra bildningsorganisationer. Museerna skall särskilt ta vara på sina möjligheter att knyta samman fenomen från skilda områden och skapa en förståelse för samband och helheter.

Vad är ett museum? Utredningen föreslår att följande definition av museibegreppet används för det svenska museiväsendet: Ett museum är en del av samhällets kollektiva minne. Museet samlar in, dokumenterar, bevarar och levandegör föremål och andra vittnesbörd om människors kultur och miljö. Det utvecklar och förmedlar kunskap och bjuder upplevelser för alla sinnen. Det är öppet för allmänheten och medverkar i samhällsutvecklingen. Museets syfte är bildning för medborgarna.

Definitionen skiljer sig från den gällande genom att inte specificera vad de som arbetar vid museet har för utbildning och hur de är anställda, den ställer inte krav på att det skall bedrivas forskning och det är möjligt att museet är öppet en mindre del av året. Med den här definitionen blir Sverige i ett slag ca

500 museer rikare, museiverksamheten blir mera decentraliserad och når i större utsträckning människor där de arbetar och bor. Utredningen betonar också museernas bildningsuppgift; de är till för att tjäna samhällets utveckling.

Anslagen till museerna har ökat under hela 80-talet och hittills under 90-talet, särskilt från statens sida, men kostnadsökningarna har varit avsevärda. Under många år hade museerna vikande besökstal, men sedan 1991 har publikbesöken ökat. Museerna har gjort stora satsningar för att dra publik till sig och det har kommit till nya museer, som Vasamuseet, som vunnit stort intresse. Icke desto mindre är museerna mest en angelägenhet för människor med god utbildning som bor i storstadsregionerna. Drygt 80 % av de statliga bidragen till museisektorn går till centralmuseerna i Stockholmsregionen. Utredningens slutsats är att museerna måste nå ut till landets alla delar och till alla medborgare.

Museerna i landet utgör en helhet och skall fungera tillsammans. En lyckosam balans mellan centralisering och decentralisering kräver både en stark ryggrad och decentraliserade aktiviteter. Ett väl fungerande kollektivt minne är av central betydelse för samhällets fortsatta välbestånd. Kostnaderna är låga, och om systemet fungerar bör det ge god utdelning. Det finns anledning att skapa förutsättningar för centralmuseerna att utveckla sin verksamhet. Men museerna måste arbeta så att det tjänar hela landet, alla invånare. Museisystemet i sin helhet har ett nationellt uppdrag att nå ut med bildningsverksamhet.

3 Museernas organisationsstruktur

Inledning

I det här avsnittet behandlar utredningen museisystemets organisationsstruktur. Utgångspunkten för diskussionen är att museer skapas för det kollektiva minnets skull, och museernas främsta uppgift är att tjäna samhällets utveckling genom att ställa kunskap och erfarenhet till förfogande för bildning. Minnet är en angelägenhet för medborgare i hela landet och därför skall museisystemet nå ut till och arbeta tillsammans med andra institutioner och organisationer som verkar för bildning.

Tyngdpunkten ligger på de centrala museernas organisationsstruktur. Arbetsfördelning är grunden för organisation. Inom ett organisatoriskt system fördelas arbetet mellan enheter för att uppnå skalfördelar, t.ex. genom att möjligheter till samordning och specialisering utnyttjas. Vilka är då problemen med arbetsfördelning och samordning? Avsikten med avsnittet är först att undersöka i vad mån det finns några problem på det här området, samt därefter se hur dessa kan lösas.

Det första problemet har att göra med arbetsfördelningen mellan centralmuseerna. Detta diskuteras först på ett principiellt plan och sedan mera konkret med förslag på en ny organisationsstruktur. Därefter diskuteras hur förändringarna skall genomföras, och sedan något om hur organisationen av de nya museerna skall se ut inom respektive enhet. I det sista avsnittet behandlas arbetsfördelningen mellan olika nivåer i museisystemet, särskilt i förhållande till museernas nationella uppdrag som beskrevs i det föregående kapitlet. Slutligen sammanfattas utredningens värdering av lösningar och våra rekommendationer.

3.1 Arbetsfördelning och struktur

Arbete fördelas eftersom inte alla uppgifter kan lösas av en och samma person. I ett av landets allra minsta museer – Limhamns museum – hade vid mitten på sextiotalet en och samma person hand om allt; biljettförsäljning, städning, skötsel av trädgården, föredragning för besökande skolklasser, ljusbildsföredrag, vård och skötsel av samlingarna och eventuellt nyinköp, fönsterputsning och forskningsarbete (lokalt och praktiskt) utifrån samlingarna, samt dokumentation.

Museer växer och på ett större museum behövs flera personer för att klara av uppgifterna och arbetet fördelas mellan dem. Ibland ligger en uppfattning om rollskillnader till grund för arbetsfördelningen, ibland utbildning, in-

tresse, facktillhörighet eller något annat. Inom museisystemet fördelas arbetet mellan de olika enheterna, vare sig vi då kallar dem museer, konsthallar eller något annat. Men vad är det för arbete som fördelas och var finns det fördelande subjektet?

Det arbete som fördelas är de funktioner som behövs för att samhället skall ha ett kollektivt minne. Som vi anförde i kapitel 2 fanns det ursprungligen inte något organiserande subjekt. De första mänskliga samhällena inrättade inte sin minnesfunktion på grund av ett explicit medvetande att det just var ett minne man behövde. Människor förvaltade sina traditioner och berättade sägner om stammens förflutna. Det bara blev så, och vi kan i efterhand konstatera att de därmed levde med vad vi kallar ett kollektivt minne.

Poängen med detta är att museernas organisationsstruktur är ett resultat av människors strävan att kollektivt minnas. Utredningen menar att det sker en tyngdpunktsförskjutning till ett decentraliserat, folkligt museisystem, och de förslag till omdefinition av vad ett museum är som redovisades i kapitel 2 ligger i linje med dessa förändringar. Vår utmaning ligger i att finna en roll för de statliga museerna som gör dem till en strategisk och väl fungerande del av det kollektiva minnet, dvs. så att de kan fullgöra ett nationellt uppdrag.

Museisystemet har vuxit fram organiskt. Museer finns där det har funnits initiativkraft, pengar, tid och intresse att starta museer. Det som ingen vill minnas har blivit glömt. Därmed finns det luckor i vårt förflutna och slumpen har i stor utsträckning styrt vad som finns bevarat på museer. Det kunde knappast ha varit annorlunda och det kommer troligtvis inte att bli annorlunda i framtiden. Det kollektiva minnet kommer att vara ett självorganiserande system – med ett sådant systems förtjänster och defekter. Men det hindrar inte att man från samhällets håll skall se över den organisation som vuxit fram och utveckla den till något mera ändamålsenligt än vad den befintliga strukturen utgör.

3.2 Hur kan museernas arbete struktureras?

Hur ser arbetsfördelningen i museisystemet ut? Enligt vilka principer kan man tänka sig att dela upp arbetet mellan organisatoriska enheter? Låt oss återgå till Limhamns museum som nämndes ovan. Arbetsfördelningen i förhållande till det museet är geografisk. Limhamns museum handlar om Limhamn; dess historia, kultur, geografi och geologi, dess flora och fauna, mineraler och industri, samhällsplanering och bebyggelse.

På samma sätt finns det en geografisk arbetsfördelning i hela museisystemet; det finns museer som behandlar kommuner eller stadsregioner, som Stockholms och Göteborgs stadsmuseer. Andra museer behandlar ett län, landskap eller en region, som t.ex. Jönköpings läns museum, Bohusläns

museum eller Västerbottens museum. Andra museer behandlar nationen som en kulturell enhet, t.ex. Nordiska museet, Historiska museet, Armémuseum och Livrustkammaren. Åter andra museer behandlar någon särskild region utomlands, t.ex. Östasiatiska museet och Folkens museum. Det är i dessa och många andra fall en geografisk princip som ligger till grund för arbetsfördelningen.

Annars är troligtvis ämnesområden det som är den vanligaste principen för arbetsfördelning. Vi har museum för konst, för teknik, musik och dans, historia och etnografi, sjöfart, natur och biologi m.m. På ett övergripande plan urskiljs en arbetsfördelning vad gäller konst, kulturhistoria, naturvetenskap och teknik. De flesta museer kan inordnas i någon av de kategorierna, eller också täcker de alla, vilket t.ex. är fallet med länsmuseerna. Men ämnesområdena reflekterar akademiska discipliner och det är ovanligt att det praktiska livet låter sig fångas så enkelt. Arbetets museum i Norrköping är ett exempel. Verksamheterna skulle kunna hänföras till både kulturhistoria och teknik, och egentligen är dessa områden överlappande.

Tiden kan vara en annan grund för arbetsdelning mellan museerna. Den svenska historien fram till 1523 behandlas på Historiska museet, medan tiden därefter behandlas på Nordiska museet. Konsthistoria fram till början av 1900-talet finns på Nationalmuseum, medan verk därefter samlas och visas på Moderna Museet. Inom de bredare områdena som historia, etnografi och konst sker en snävare arbetsfördelning. Militärhistoria behandlas mest utförligt på armémuseum. Inom sjöfarten behandlas det mesta på sjöhistoriska museet, men 1600-talets örlogshistoria behandlas på Vasamuseet. Göteborgs och Malmö museer har samlingar om framförallt handelssjöfart och det finns även ett marinhistoriskt museum i Karlskrona. Västerbottens museum har specialiserat sig på sjöfart längs Norrlandskusten och Lidköpings hantverks- och sjöfartsmuseum inriktar sig på insjöfart.

Som exemplen ovan visar är det huvudsakligen tiden, geografin eller de traditionella akademiska disciplinerna som har definierat museernas samlingsområde. Begreppet ansvarsmuseer ger uttryck för ett önskemål om funktionell arbetsfördelning. Som namnet anger skall några museer ha ansvar för funktioner som andra museer inte täcker. Ansvarsmuseerna skall driva museiutvecklingen framåt inom sina respektive områden, de skall stå för service och rådgivning, forskning m.m. De har till uppgift att från centralt håll verka som inspiratörer, rådgivare och stödjepunkter för andra museer. Det är en arbetsfördelning enligt tanken att några museer skall vara ledande och drivande ämnesmässigt, till glädje för resten av museisystemet.

Arbetsfördelningen i sin helhet är inte produkten av någon samlad vilja eller tanke. Den är, som beskrivits ovan, historiens verk, modifierad genom årtiondena med gradvisa justeringar för att göra det hela mera rationellt. Begreppet ansvarsmuseer växte t.ex. fram ur 1985 års museiutredning, och länsmuseistrukturen kodifierades i 1965 års utredningsarbete. Behovet av en

förmedlingsfunktion för att nå fler människor i landet ledde till att Riksutställningar bildades. Initiativtagarna avsåg att komma tillrätta med en funktionell brist i den dåvarande museistrukturen.

Slutsatsen att arbetsfördelningen mellan museerna mycket är slumpens skörd innebär att det finns områden som inte blivit uppmärksammade. Det har varit naturligt för museisystemet att fördela arbetet enligt geografiska eller ämnesmässiga kriteria. De uttryck för funktionell arbetsfördelning som vi ser har huvudsakligen kommit utifrån, från utredningar, regering och riksdag. De har inte vuxit fram ur systemet. Museiväsendet, så som det är organiserat, har endast undantagsvis själv tagit initiativ för att lösa denna typ av problem.

3.3 Organisationskultur och struktur

Då är frågan om den arbetsfördelning som finns mellan museerna idag är bra, eller om det finns brister i den. Innan vi går vidare med den diskussionen bör vi uppmärksamma en särskild fråga, och det är om arbetsfördelningen är tydlig eller ej. Självfallet är arbetsfördelningen inte tydlig. Eftersom den är resultatet av en organisk, självorganiserande systemtillväxt finns det överlappningar mellan museer och otydliga gränser. Vi vill dock betona att detta inte generellt sett behöver vara ett problem. Varför inte?

Därför att museernas funktioner är det viktigaste. Det är insamling, vård, visning och forskning som skall fungera och som skall ge ett bra resultat. Det är inte på något sätt givet att resultaten blir sämre av otydlig arbetsfördelning. Det finns organisatoriska system som fungerar bättre med ett visst mått av otydlighet och vaghet i strukturen. Det kan underlätta anpassning och flexibilitet, och det kan göra det lättare att hantera målkonflikter.

En arbetsfördelning som utifrån logisk/rationell utgångspunkt verkar bristfällig behöver inte vara det om man ser till resultaten. Däremot kan det i sig vara ett problem om människorna i systemet uppfattar strukturen som besvärande; om de har svårt att hantera osäkerhet och gärna vill ha klara regler och tydliga direktiv. Förmågan att hantera osäkra strukturer varierar kraftigt mellan organisationer. Det är just förmågan att hantera osäkerhet som avgör huruvida en något rörig struktur – eller en oklar arbetsfördelning – är ett problem, eller om det finns fördelar med en sådan organisation som man bör sträva efter att behålla.

Inom utredningen har gjorts ett försök att mäta museipersonalens attityd till organisatorisk osäkerhet. I enkäten till ett urval anställda (se metodavsnittet i kapitel 1) ställdes frågor om hur en given organisation uppfattas. Två frågor

handlade om nyttan och vikten av systematiskt och rationellt arbete med mål. Så gott som alla (96 %) av de tillfrågade höll med om påståendet "klara och tydliga mål är en förutsättning för effektivt arbete". En majoritet (63 %) höll med om påståendet "om man arbetar med målen mera systematiskt kan man lösa många problem". Nu är frågan inte om de svarande har rätt eller fel, utan vad svaret ger uttryck för. Vi ser det som uttryck för en önskan att få klara och tydliga direktiv och därigenom undvika osäkerhet.

Tabell 3.1 redovisar enkätsvaren på fyra andra frågor som relaterar sig till osäkerhet. Attityden avspeglar sig i de svarandes värdering av vad som händer när organisationen förändras och när den är svåröverskådlig. Människor blir förvirrade och kaos utbryter. Svarande med en annan attityd till osäkerhet värderar förändring och ambivalens i mera positiva och offensiva termer och håller med andra ord inte med om påståendet. Attityden avspeglar sig också i organisationsidealet. Förekomsten av dubblerade rapporteringsvägar kännetecknar ofta dynamiska organisationer i turbulenta miljöer, men det kräver t.ex. en benägenhet att acceptera dubbelt chefskap. Den benägenheten finns inte i museivärlden; 91 % av de svarande håller med om påståendet att det inte är bra om en person har två chefer. Vidare ser vi att majoriteten ser på organisationsstrukturen som ett instrument att skapa ordning och auktoritet.

Svaren talar egentligen för sig själv, det är tolkningen som är det intressanta. Vi finner en stark uppslutning kring en ganska formell och statisk syn på organisationen. Förändring ses som problematiskt; det är många som instämmer i att människor blir handlingsförlamade och villrådiga i en sådan organisation. Likaså vill man ha klara och tydliga gränser mellan organisationer. Hela 78 % instämmer i att "annars blir det anarki och kaos".

Tabell 3.1 Enkätsvar angående organisationsstruktur

Påstående	Håller med	Vet ej	Håller inte med
En organisation som är svåröverskådlig leder till anarki och kaos	78 %	7 %	15 %
I en organisation som förändras ofta blir människor villrådiga och handlingsförlamade	80 %	5 %	15 %
Den främsta anledningen till att ha en organisationsstruktur är att man får veta vem som bestämmer vad	57 %	9 %	34 %
Det är inte bra om en person i en befattning har två chefer som kan vilja olika saker	91 %	3 %	6 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda

Svaren ger också uttryck för en relativt hierarkisk syn på organisationen. Strukturen är till för att få veta vem som bestämmer, håller 57 % med om och 34 % har en avvikande mening. Det är visserligen en minoritet, men ändå ovanligt många som menar att den bästa samordningen sker genom att någon bestämmer. Eftersom samma enkätfrågor ställts i andra sammanhang finns det ett jämförelsematerial, och det visar att i Sverige instämmer sällan mer än 5–15 % av de svarande i dessa påstående. De tillfrågade har då varit chefer i näringsliv och förvaltning.

Misstänksamheten mot dubbla rapporteringsvägar är utbredd. 91 % tar avstånd från det som är matrisorganisationens kännetecken, att kunna ha flera instanser att rapportera till. Men det är också ett uttryck för att man vill ha klarhet och säkerhet; det är ingen tvekan om att matrisorganisationer är svåra, röriga och ofta dyra organisationer – men de är också snabbt föränderliga och därmed anpassningsbara efter skiftande krav och behov. Ofta är ambivalens och ett visst mått av kaos priset att betala för flexibilitet. Men de svarande här är knappast beredda att betala det priset.

Dessa frågor har ställts i en lång rad andra organisationsanalyser för att "mäta" organisationskulturen (se t.ex. Laurent 1982; Trompenaars, 1986; Forss, 1989; Lane & DiStefano 1992). De svarande i museisystemet har en för svenska förhållanden unik benägenhet att önska tydlighet, undvika oklara situationer och vara misstänksamma mot förändringar. De är, både i internationellt och inhemskt perspektiv, obenägna att acceptera osäkerhet och vaghet i organisationsstrukturen. Som ett kuriosum kan nämnas att vid liknande studier är det endast i Indonesien som lika restriktiva attityder till osäkerhet i organisationer påträffats (Lane & DiStefano 1992).

Slutsatsen av detta är att organisationsförändringar kan vara svåra att genomföra och bör förankras mycket stadigt för att ge bra resultat i verksamheten. Processen vid förändringsarbete bör utformas omsorgsfullt och det är viktigt att ledning och deltagande utformas med stor professionell kunnighet. Låt oss då se vilka de verkliga och påtagliga problemen med den nuvarande organisationsstrukturen är.

3.4 Svagheter i de statliga museernas struktur och arbetssätt

Utredningen har arbetat med enkäter till styrelser och anställda, formella, strukturerade intervjuer med företrädare för museivärlden samt genom möten med olika grupper inom och utom museisystemet (kapitel 1 beskriver utredningens arbetsmetodik). Sammanlagt har drygt 1 000 människor direkt bidragit med synpunkter. De brister vad gäller museisystemet som därvid framkommit har bearbetats och sammanställts. Vi vill därvid bl.a. hänvisa till

rapporten Drömmuseet, i utredningens bilagedel, som redovisar ungdomars förväntningar på framtidens museer. Eftersom det inte är en regelrätt utvärdering vill vi betona att ordet "svaghet" innebär att museisystemet borde kunna nå betydligt längre på respektive område – och i det här sammanhanget menar vi att det huvudsakligen är strukturella hinder som gör att systemets möjligheter inte utnyttjas fullt ut.

Det sätt på vilket de statliga museerna är organiserade innebär i själva verket begränsningar för deras möjligheter att på olika områden utföra vad de borde. Dessa problem accentueras när utredningen nu vill fokusera på och föreslå att de statliga museernas primära roll är att fullgöra vad utredningen kallar nationella funktioner. De statliga museernas begränsningar kan indelas under ett antal rubriker:

(1) De statliga museernas verksamheter berör inte hela landet i tillräcklig omfattning

I kapitel 2 redovisades statistik över de statliga insatsernas fördelning i landet. För att tolka dessa siffror rätt är det nödvändigt att konstatera att en del verksamheter som tillskrivs Stockholmsregionen i själva verket utförs på annat håll i landet men i regi av ett museum i Stockholm. Även sedan denna modifiering är gjord måste vi konstatera att den statliga museisatsningen har en stark centrering kring huvudstadsregionen och att denna inte har förändrats på sätt som motsvarar andra kulturområden under de senaste decennierna.

– Utställningsaktiviteterna är koncentrerade till Stockholm och berör därmed i första hand invånarna där. Antalet vandringsutställningar från de statliga museerna är alltför begränsade. Några centralmuseer gavs genom riksdagsbeslut beteckningen ansvarsmuseum, vilket skulle innebära att de hade en särskild uppgift på bland annat detta område. Ironiskt nog har antalet vandringsutställningar från ansvarsmuseerna blivit ännu färre sedan detta beslut togs. Parentetiskt kan denna utveckling hänga samman med och delvis, men bara delvis, förklaras av att statsmakterna samtidigt ålade museerna högre krav på intäktsfinansiering och det klarades inte ut om museerna kunde tillgodogöra sig intäkter från vandringsutställningar på andra orter än Stockholm. Detta förändrar dock inte huvudkonstaterandet.

– Professionell rådgivning och service till landets övriga museer motsvarar inte efterfrågan och behov. Tiderna för rådgivning är i många fall starkt begränsade och länsmuseer har ofta svårt att få det professionella stöd de anser sig kunna förvänta. Det har i flera fall blivit dyrare att få ut föremål för tillfälliga lån eller som deposition och ibland möts önskan om att få disponera statligt ägda föremål med ovilja. Konkret praxis varierar och några gemensamma överenskommelser eller riktlinjer för hur denna funktion ska hanteras finns inte.

– Ansvarsmuseireformen på åttiotalet följdes inte av någon organisationsanalys eller av andra åtgärder ägnade att tillse att mandaten motsvarades av resurser eller passande organisation. Statsmakterna överlämnade åt museerna själva att ge det formella beslutet ett konkret innehåll liksom att föreslå eventuella organisationsförändringar till följd därav. Så långt vi kunnat erfara har några sådana initiativ inte tagits.

Utredningen tvingas konstatera att denna reform fått mycket begränsad om ens någon effekt. De berörda museiföreträdarna har i samtal anfört medelsbrist samt svårigheter att tolka vad reformen konkret borde medföra. Ansvarsmuseernas arbete har inte kommit att skilja sig nämnvärt från vad de gjorde innan de tilldelades den nya rollen. Däremot har det faktum att vissa museer fått denna beteckning medfört krav från andra museer att tilldelas samma formella status. I praktiken har inte, annat än undantagsvis, utvecklats någon norm för arbetsfördelning mellan ansvarsmuseer och icke ansvarsmuseer. Varje museum prioriterar i normalfallet utvecklingen av det egna museets profil och verksamhet snarare än att på olika områden söka samverkan.

Detta beteende kan te sig förklarligt med hänsyn till hur varje museum i enskildhet upplever sitt uppdrag, men sammantaget får detta förhållningssätt negativa effekter för musei-Sverige i ett större sammanhang. Företrädare för länsmuseerna har anfört att den stora mängden av ganska små statliga museer, vart och ett med mycket begränsade resurser, utgör ett strukturellt hinder för museerna i landet att effektivt tillgodogöra sig den speciella kompetens och de resurser i övrigt, som finns inom den statliga museisektorn. De har därför klart deklarerat att de vill se färre och därmed bättre rustade statliga museiorganisationer att samarbeta med. Med utredningens synsätt att den statliga museisatsningen har en för landet strategisk och gemensam uppgift är den nuvarande situationen otillfredsställande och kräver förändringar.

(2) Arbetsfördelningen mellan de statliga museerna försvårar möjligheterna att ge helhetsperspektiv

De statliga museerna utgör summan av en mängd enskilda och gemensamma initiativ genom historien. Det har medfört att vissa ämnen eller geografiska områden företräds på flera museer medan andra områden utgörs av mer eller mindre vita fläckar. Såsom arbetsfördelningen mellan museerna idag ser ut och eftersom erfarenheten visar att med dagens organisation få initiativ tas inom och mellan museerna för att bryta detta kan vi konstatera att det upprättats organisatoriska hinder att behandla skilda ämnen från ett helhetsperspektiv. I en värld där stora delar av informationsflödet är fragmentariserat skall museerna kunna erbjuda bredare perspektiv på tillvaron. Mötet med enskilda autentiska föremål kan utgör en god ingång till att behandla funktion,

teknik, utveckling, symbolvärde och andra sammanhang, för att ta ett exempel.

Ett tydligt exempel är hur den svenska historien är uppdelad mellan Historiska museet och Nordiska museet, där grunden för arbetsfördelningen är årtalet 1523. Även om det otvivelaktigt är så att Gustav Vasa var en central gestalt i svensk historia och hans makttillträde kan sägas ha givit nationen en ny riktning, så finns det också en given kontinuitet i det historiska förloppet. Denna kontinuitet kan idag inte gestaltas utan betydande ansträngningar och administrativt merarbete, vilket just hänger ihop med att de två museerna är skilda organisatoriska enheter. Projektet Den svenska historien, som kom till stånd genom initiativ utifrån och genom särskilda ekonomiska satsningar, är ett exempel på detta. Vi har tidigare visat hur sjöfartens historia och tekniska utveckling är uppdelad på skilda museer och på ett motsvarande sätt är det med teknik och arbete. Exemplen kan göras fler.

(3) Museerna erbjuder inte tvärvetenskapliga och tvärfackliga perspektiv inom sina verksamheter så långt som publiken önskar

"Museer skall inte vara organiserade för att passa akademiska discipliner utan för att passa människors, och speciellt barnens gränslösa nyfikenhet" har den engelske museiexperten Kenneth Hudson sagt. Även om denna tes inte alltid kan eller skall tillämpas är det dock viktigt att detta synsätt utan extra komplikationer ska kunna göra sig gällande. Utredningen menar att så ofta inte är fallet.

Museernas historiska utveckling och uppdelningen av den statliga museistrukturen i enskilda museer präglas mycket starkare av akademiska traditioner och ambitioner än av den syn på museernas ändamål, som börjat växa fram och som utredningen föreslagit i föregående kapitel. Eftersom den ämnesmässiga arbetsfördelningen är så dominerande, och därtill de representerade ämnena starkt domineras av några få, fastnar museisystemet på central nivå mera i traditionella akademiska discipliner än vad som annars vore nödvändigt och önskvärt ur ett medborgarperspektiv.

Tillvaron är inte a priori uppdelad i akademiska discipliner och det finns ingen given anledning för det kollektiva minnet att följa dessa ämnen. Den nuvarande arbetsfördelningen mellan de statliga museerna gör det svårt och tungrott att gestalta tvärvetenskapliga områden och t.ex. koppla ihop konst, ekologi och kulturhistoria.

(4) Museiverksamheten kräver en professionell hantering på många områden. Möjligheterna till samverkan och arbetsfördelning för effektiv resursanvändning tas inte till vara

Vad vi här talar om är dels möjligheten att genom en annan organisation samla erfordelig kompetens på en hel rad områden inom organisationen, dels de extra kostnader som den statliga museiorganisationen åsamkas genom att varje litet museum bygger upp egna funktioner för sådant som skulle göras mer effektivt och till betydligt lägre kostnad om samarbete ägde rum.

Kraven på ett modernt museum är många och komplexa. För att museerna ska stå bättre rustade att möta morgondagen med begränsade ekonomiska resurser krävs en förändring i synen på kompetensutveckling och kostnadseffektivitet i kombination med organisation. Utredningen har tagit del av många människors ideer, krav och funderingar kring dessa frågor. Vi kan konstatera att endast en ringa del av dessa har förverkligats eller ens prövats på allvar. I många fall har detta berott på organisatoriska hinder, verkliga eller upplevda. Låt oss ge ett antal exempel:

– De flesta statliga museer sköter registrering, konservering och föremålsvård inklusive förvaltning av lokaler och magasin mer eller mindre på egen hand. Åtskilliga studier har visat att museerna skulle ha mycket att vinna både i professionell utveckling och i kostnadsbesparingar genom en genomtänkt samverkan och ekonomisering. Lokaler är efter personal museernas största utgiftspost. Den gamla Byggnadsstyrelsen är inte längre kvar och museerna förväntas nu i högre grad själva ta ansvar för fastighets- och lokalfrågor. Gemensamma upphandlingar kan ge ett starkare förhandlingsläge liksom en mer rationell lokaldisposition. Mer samarbete genom en annan organisation skulle löna sig.

– På många små statliga museer finns idag ambitionen att på egen hand disponera en bred basorganisation för olika typer av tekniska tjänster medan det skulle vara mer ändamålsenligt att dela på en del av dessa funktioner. Det kan gälla teknisk personal för att framställa utställningar, ett område där krav och förväntningar ökar och där samverkan genom en annan organisation ger utrymme både för variation och ytterligare kompetensutveckling. Transporter är ytterligare ett annat område där ett effektivare resursutnyttjande skulle spara pengar. Denna fråga blir än viktigare med utredningens betoning av de statliga museernas uppgifter för hela landet.

– Säkerhetsfrågorna blir allt viktigare och har under de senaste åren fått ökad uppmärksamhet. Utgifterna för att förebygga stöld och skadegörelse står för en allt större del av museernas budget. Genom att samarbeta kring inköp bör det finnas möjlighet att sköta upphandling professionellt, ställa höga krav på leverantörer och förhandla fram bättre priser. På samma sätt kan det finnas möjlighet att arbeta med försäkrings- och garantifrågor, där det

också krävs en specifik beställarkompetens, men där denna sannolikt inte kan utvecklas på varje museum.

– Utredningen betonar den nya informationsteknologins dramatiska möjligheter att berika, bespara och att ändra betingelserna för arbetets organisation, en utveckling vi idag bara skönjer början av. Denna förändring i kombination med den vidgade roll utredningen vill se för museerna i bildningens tjänst pekar på behoven att finna nya möjligheter att utveckla media liksom att framställa läromedel och annan förlagsverksamhet. På detta område kommer att krävas kompetensutveckling inom museerna liksom en aktiv uppföljning av behov samt teknisk och pedagogisk utveckling. För att åstadkomma detta krävs samarbete i organisatoriska former som hittills inte prövats.

– Ekonomisk administration och personalförvaltning. Även på detta område finns åtskilligt att vinna genom att utnyttja resurser gemensamt. Många statliga museer har enligt egen utsago begränsade möjligheter att med professionell kompetens hantera alla olika juridiska, tekniska och andra delar av arbetsgivarrollen. Som framgår av kapitel 7 finns det många uppgifter för att befrämja utbildning och annan kompetenshöjning i museerna. Större krav på att använda ekonomi och budget för planering och uppföljning liksom utvärdering kommer att ställas såväl inom museerna som av statsmakterna. Utredningen föreslår också på en del områden förändringar med denna innebörd.

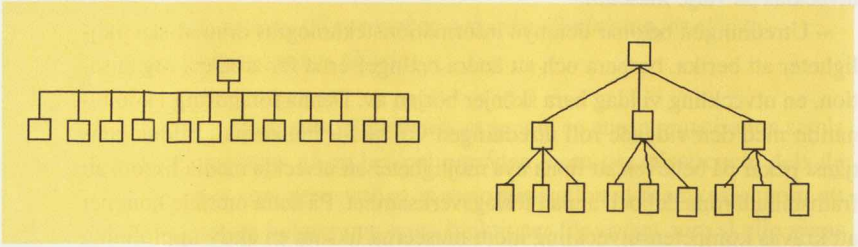
(5) Många små museer betyder många enskilda anslagsposter och därmed större krav på detaljhantering i regeringskansli och riksdag

Eftersom alla centralmuseer och många av de övriga museerna lämnar anslagsframställningar till Kulturdepartementet ställs stora krav på beredningsresurser.

Det har också fått till effekt en omfattande volym och detaljrikedom i handläggningen av ärenden i kanslihuset, som man på andra samhällsområden alltmer söker undvika. En konflikt finns mellan denna praxis och ambitionen att i allt högre utsträckning koncentrera de centrala besluten i regeringskansli och riksdag till frågor om mål och resultat.

Utredningens intervjuundersökningar visar att dialogen mellan regeringskansli och museerna, speciellt i samband med övergång till fleråriga fördjupade anslagsframställningar, inte på ett tillfredsställande sätt gått att kombinera med traditionen av detaljhandläggning. För mer detaljer i detta sammanhang hänvisas till kapitel 6 om styrning. Mängden av anslagsposter blir ett organisatoriskt hinder och ställer stora krav på beredningsresurser, som skulle kunna användas mer effektivt för andra ändamål. I organisatoriska termer talas om kontrollspann. Med det avses hur många underlydande enheter en central nivå har direkt under sig.

Figur 3.1 Illustration till begreppet kontrollspann



Figur 3.1 visar två exempel på kontrollspann. Museisystemet företer uppenbara likheter med den vänstra modellen. Ett alltför brett kontrollspann gör det svårt för den styrande enheten – i det här fallet Kulturdepartementet – att utöva inflytande.

Utredningen talar om museerna som ett system. Ett system brukar definieras som en kombination av delar där *helheten är större än summan av delarna* (Ackoff, 1976). Punkterna ovan betonar alla att museisystemet inte utnyttjar möjligheterna att tillsammans kunna mer än var och en kan för sig själv. Detta kan sammanfattningsvis illustreras genom de fem delproblem som beskrivits ovan. De är:

1 Verksamheten berör inte hela landet
2 Organisatoriska hinder för helhetsperspektiv
3 Organisatoriska hinder för tvärvetenskapliga perspektiv
4 Möjligheter till effektiv resursanvändning tas inte tillvara
5 Budgetberedningens detaljstyrning hindrar överblick och målinriktning

Frågan är då om det går att lösa dessa problem med en annan arbetsfördelning mellan museerna.

3.5 Tre alternativa organisationsstrukturer

I det följande har utredningen renodlat tre organisationsalternativ. De avser huvudsakligen de centrala museerna och de som sorterar direkt under kulturdepartementet i budgetprocessen, men resonemanget kan givetvis utsträckas till att omfatta även andra, t.ex. museerna under försvar- och utbildningsdepartementen. De tre alternativen är renodlade, men det är förstås möjligt att kombinera element från den ena lösningen med element från en annan. Utredningen presenterar först de tre alternativen och gör sedan en värdering av dem. Nästa avsnitt går sedan vidare med att operationalisera ett av alternativen.

De tre alternativa lösningarna illustreras i figur 3.2. Som synes ger de helt skilda bilder av det centrala museisystemet. Eftersom de är så pass annorlunda än dagens organisation kan vi inte veta något säkert om deras styrkor

respektive svagheter. Vid en organisationsanalys får man aldrig glömma att orsakssamband mellan struktur och effekt är osäkra. Människorna i systemet kan göra underverk inom ramen för en katastrofalt ologisk organisationsstruktur, liksom den teoretiskt bästa strukturen ibland inte förmår åstadkomma några resultat alls. Med dessa reservationer i bakhuvudet dristar vi oss ändå att resonera om de tre lösningarna.

3.5.1 Låt tusen museer blomma

Det första alternativet vore att dela upp museerna så att de blir ännu mindre än idag. Statens konstmuseer skulle t.ex. kunna delas upp i sina tre avdelningar; likaså skulle Statens historiska museer och Nordiska museet kunna splittras på mindre museer. Logiken i det vore att mindre enheter skulle tvinga fram samverkan, där den inte finns eftersom enheterna idag är tillräckligt stora för att klara sig själva, om än haltande. Även om det vore en möjlighet är det inte troligt att nöden skulle tvinga fram ökad samverkan, i så fall hade det funnits mer av varan redan idag. Mindre enheter skulle kunna bli intressanta genom ökad specialisering, och det kanske skulle finnas färre hinder för spännande ämnesmässiga kombinationer om besluten tas närmre de direkt berörda handläggarna. Vi skulle då kanske hamna i en situation med 50–60 centralmuseer, och kanske några enheter enbart specialiserade på vård och magasinering – separata kulturmagasin.

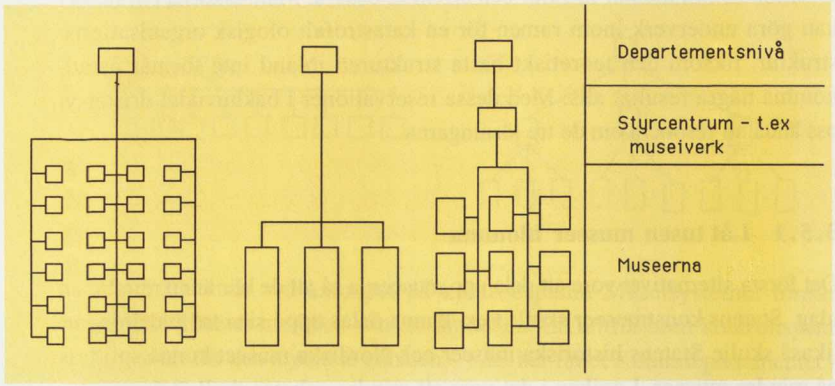
Den uppenbara fördelen är att mindre museer ger snabbare beslutsvägar på respektive museum och en starkare känsla av direkt ansvar för produktionen. Möjligtvis skulle den mer akuta bristen på resurser också tvinga fram mera samverkan, och som ett slutresultat skulle vi kanske få en organisatoriskt mera splittrad museivärld, men en där kontakterna mellan delarna vore betydligt mera frekventa och betydelsefulla.

Nackdelarna är dock många, och den allra första nackdelen består i att fördelarna inte är givna. Det skulle troligtvis bli en dyr lösning. På kort sikt dubbleras ett antal funktioner. Den intensiva samverkan som blir följden skulle bli dyr, mätt i antal timmar som tillbringas i möten o.dyl. Det vore svårt att skapa goda forskarmiljöer i vardagsarbetet, och det är inte troligt att så små museer skulle orka med att sprida sin produktion ut i landet.

3.5.2 Museienheter – styrka genom koncentration och samarbete

Det andra alternativet vore att föra samman dagens centralmuseer och andra statliga museer i större grupper eller divisioner. Det skulle skapas starka miljöer för ämnesmässig förkovran och personalen kunde beredas bättre möjligheter att utvecklas på sin arbetsplats. Kontrollspannet blir smalare och möjlig-

Figur 3.2 Strukturförslag för museisystemet



heten för departementet att bereda ärenden skulle bli bättre, men samtidigt skulle antalet ärenden som hamnar på departementets bord bli betydligt färre. Det skulle kunna skapas skalfördelar inom särskilda områden som teknik, föremålsvård, laboratorier, bokutgivning, butiker, arkiv och bibliotek m.m.

Inom ramen för det här alternativet kan man tänka sig två skilda principer för arbetsfördelning mellan de större enheterna. Antingen behåller och stärker man den traditionellt akademiska ämnesmässiga arbetsfördelningen. Statens konstmuseer skulle t.ex. kunna sammanföras med Arkitektur-, Musik- och Dansmuseerna. Nordiska museet, Historiska museet och Livrustkammaren skulle kunna sammanföras i en enhet. Ett annat sätt att fördela arbetet mellan enheter vore att skapa större enheter genom att blanda skilda ämnesområden i samma enhet. Då skulle kanske Nationalmuseum, Tekniska museet och Medelhavsmuseet utgöra en enhet, men en annan skulle kanske bestå av Naturhistoriska riksmuseet, Nordiska museet och Dansmuseet, osv. Antalet kombinationer är stort och skall inte beskrivas just här.

Vilka är då fördelarna och nackdelarna med sådana museienheter? Fördelarna vore att de genom sin storlek vore bättre utrustade att göra sin produktion tillgänglig över hela landet, både genom att producera utställningar som gör produktionen tillgänglig för publiken, och genom att hjälpa regionala och lokala museer med fackmässiga råd, utlåning och andra tjänster. Storleken borde möjliggöra en bättre helhetssyn på det ämne som presenteras, hela den svenska historien skulle t.ex. kunna tas till vara inom en museienhet.

Museerna skulle också kunna uppnå skalfördelar genom att sammanlägga funktioner – vilka och hur stora beror dock på hur lösningen gestaltas.

Normalt borde det dock kunna ge upphov till besparingar om minst tio procentenheter per enhet om det ingår cirka fem till femton tidigare själv-

ständiga museer i varje. Erfarenheterna från Göteborg, där de enskilda museerna för konst, etnografi, naturhistoria, sjöfart mm gått samman, uppges vara att de ekonomiska vinsterna är påtagliga.

Det vore också lättare för stora museienheter att bereda de anställda möjlighet till karriärvägar med olikartade arbetsinnehåll. Forskningen skulle kunna ges större tyngd med mera koncentrerade ämnesmässiga miljöer, t.ex. med en livligare intern seminarieverksamhet. Då skulle de ha större möjlighet att få del av externa medel genom att presentera bra forskningsprogram. Museiedningen skulle lättare kunna föra en personalpolitik som gör det möjligt att bereda folk tjänstledigt en tid för forskningsarbete. De möjliga eller tänkbara fördelarna är alltså flera, men finns det också några nackdelar?

Liksom fördelarna är nackdelarna hypotetiska; kanske vore det bättre att tala om risker och möjligheter. En sådan risk eller nackdel vore då att de större museienheterna blev mera tungrodda och byråkratiska. De mindre museerna, som Arkitekturmuseet eller Dansmuseet, skulle möjligen till en början betrakta sammanslagning som en förlust av självständighet och flexibilitet. Inom varje enhet skulle antalet hierarkiska nivåer bli något större och därmed blir beslutsvägarna längre, vilket i och för sig kompenseras av att fler beslut decentraliseras från departementet.

En annan nackdel utgörs av det motstånd mot förändringar som skulle kunna bli effekten. Egentligen är detta inte ett argument mot sammanslagning eller förändring, utan snarare ett observandum. Det gäller att utforma processerna kring de organisatoriska förändringarna så att människor blir delaktiga och kommer till att känna ansvar och entusiasm för det nya. Stora delar av museisystemets personal ser dock positivt på en eventuell organisationsförändring, och många är inte nöjda med den arbetsfördelning man har idag. Det är därför troligt att de negativa sidoeffekterna uteblir, eller lätt kan övervinnas.

Frågan är då vilka grunder nya enheter skall skapas efter. Om det skapades ett konstmuseum, ett kulturhistoriskt och ett naturvetenskapligt/tekniskt museum så skulle de traditionella akademiska ämnesområdena bestå. Museernas möjlighet att åskådliggöra samband och helhet inom respektive disciplin skulle bli bättre. Ett problem vore dock att strukturen i viss mån bevarar akademiska ämnesområden. Men enheterna skulle täcka mycket vidare fält än dagens arbetsfördelning gör.

Å andra sidan skulle man då kunna välja att föra samman museerna i enheter som skär över dessa gränser. Kanske kunde det Biologiska museet ingå i samma enhet som Arkitekturmuseet, Dansmuseet och Medelhavsmuseet? Eller någon annan kombination. Då skulle själva organisationsstrukturen befrämja tvärvetenskapliga perspektiv. Problemen med detta är dock två. För det första är de tvärvetenskapliga idéerna aldrig givna och bestående utan söker sig hela tiden nya uttryck. Även om t.ex. den ovanstående kombinationen vore bra för 1995 års utställningsverksamhet kanske möjligheterna

vore uttömda 1997. Kanske skulle det då vara någon annan kombination av konst, naturvetenskap och etnologi. Men museerna kan inte organiseras om vartannat år.

För det andra, den traditionellt akademiska kunskapsmassan tunnas ut. Trots alla läppars bekännelser till interdisciplinära och tvärvetenskapliga arbetssätt är verkligheten en annan och det är svårt att vinna erkännande för de som arbetar med gränsöverskridande verksamheter. Vad spelar det för roll? Huvudsaken är väl att publiken kommer och den vill ju ha helhetsperspektiv? Jo, men det är också önskvärt att museipersonalens kompetens fördjupas och att både den interna och externa rörligheten ökas. Därför är det viktigt att personalen har kompetens och erfarenheter som efterfrågas i de miljöer som utgör tänkbara arbetsmarknader för museifolket, t.ex. då den akademiska miljön.

Slutsatsen av det här resonemanget pekar på att det råder ett motsatsförhållande mellan de organisatoriska kraven på en struktur som underlättar tvärvetenskaplighet och en struktur som underlättar helhetsperspektiv, goda forskarmiljöer, personalomsättning och eventuellt andra skalfördelar, t.ex. avseende laboratorier, tekniska verkstäder, butiker mm. Det går inte att få både det ena och det andra – eller rättare sagt, det skulle kräva en organisatorisk lösning som byggde på någon form av matrisorganisation inom ramen för en stor museienhet. Sådana lösningar ställer stora krav på ledarskap och på personalens förmåga att hantera osäkra och turbulenta miljöer. Den skulle troligtvis inte vara ändamålsenlig i museivärlden.

3.5.3 Struktur med stark central styrning

Den tredje alternativa lösningen på arbetsfördelningen vore att skapa ett betydligt starkare styrcentrum vilket skulle bereda budget och verksamhetsplan för museerna samt aktivt styra dem mot t.ex. utställningar som skapar helhetsperspektiv och som är gränsöverskridande. Men museerna skulle se ut som idag. Det är ett alternativ som undviker alla de risker som följer med en organisationsförändring. Istället försöker man åstadkomma dessa möjligheter med andra medel, framförallt då med en starkare central styrning. Även här skulle lösningarna kunna ta sig olika ut.

En modell vore att stärka departementets förmåga att bereda och handlägga ärenden, samt utvidga dess styrfunktioner, t.ex. genom en större andel medel som tilldelas för särskilda verksamheter och vars användning följs upp och utvärderas. Alternativt kunde Statens kulturråds ställning utvidgas på motsvarande sätt, eller någon annan myndighet kunde utrustas för funktionen, t.ex. Riksantikvarieämbetet. Slutligen kunde funktionen förläggas till ett särskilt Museiverk.

En fördel vore att man slipper de direkta kostnader som förknippas med en omstrukturering, t.ex. arbetstid för att utforma detaljerna i organisationsför-

ändringen, nya direktiv till myndigheter, fysisk förflyttning, tid för fackliga förhandlingar m.m. Men å andra sidan, om man skall nå de kostnadsfördelar som kan följa av samordning inom en stor organisation måste den styrande enheten vara stark, dvs. besatt med kompetent personal, utredningsresurser, beslutskraft samt förmåga att genomdriva besluten vilket kostar pengar.

Det här skrivna handlar om de statliga museerna, men som vi återkommer till nedan finns det också arbetsfördelningsproblem i förhållande till de regionala och lokala museerna. Ett centralt placerat museiverk skulle även kunna arbeta med dessa frågor och därmed utgöra ett tydligt centrum för hela museiverksamheten i landet. Det är alltså ett annat skäl för ett museiverk, även om det inte har att göra med vår problemställning i det här avsnittet.

Vilka är då nackdelarna? Det tillkommer en myndighet mellan museerna och regeringen och därmed följer en centraliseringstendens. Så är det, och det är också poängen. Eftersom inte systemet löser sina problem själv får någon annan göra det, och denna någon måste ha makt, resurser och befogenhet att fatta beslut i frågor som primärt borde hanteras på museerna. Det finns redan två myndigheter som har styrfunktioner i förhållande till museisystemet; Riksantikvarieämbetet och Kulturrådet. I den mån man arbetar vidare med det här alternativet skulle det vara möjligt att flytta samtliga uppgifter till ett av dem, eller att flytta deras uppgifter till en ny myndighet.

3.5.4 Värdering av alternativ

Eftersom den nuvarande organisationen inte åstadkommer ett önskat resultat av sig självt, kan man då antingen försöka lösa det genom en organisationsförändring som man tror ger bättre möjligheter, eller genom en starkare styrning inom i stort sett samma organisation. Alternativ 1 och 2 är exempel på det förra, alternativ 3 på det senare, även om alternativet medför en begränsad organisationsförändring.

Vi utgår nu från de problem som den nuvarande museistrukturen för med sig. Diskussionen ovan visar på de olika alternativens möjlighet att komma tillrätta med dessa problem. Utredningen menar att en sammanslagning till större enheter med ämnesmässiga specialiseringar vore den mest ändamålsenliga förändringen. Lösningen att slå samman dagens statliga museer till större enheter bidrar till att lösa de flesta av de problem utredningen uppmärksammat. Diskussionen har dock i huvudsak gällt för- och nackdelar i förhållande till de problem som uppmärksammats. Finns det andra problem?

Det självklara är förstås förändringskostnaderna. Där är alla alternativ mera kostbara, vad avser direkta utgifter, än det att underlåta göra något alls. Men det är uppenbart att fördelarna med en förändring i allt verkar att uppväga dess kostnader. Kostnadera för en förändring bör snarast ses som investeringar i en väsentlig samhällsfunktion.

Kanske skulle någon vilja se decentralisering och småskalighet som värden i sig, och i följd av det välja det första alternativet? Tanken är tilltalande, frågan är dock vad som skall decentraliseras. Utredningen har betraktat det som viktigt att museiverksamheten decentraliseras, dvs. att den når ut till så många människor i landet som möjligt. Vi menar därför att den för oss viktigaste aspekten på decentralisering kommer fram genom att skapa museer som kan föra ut sin produktion och som blir resurser hela landet kan förlita sig på.

Nu behöver i och för sig inte de skilda alternativen ses som motsatta varandra. Det går att kombinera dem. Utredningens slutsats är att de museer som sorterar direkt under kulturdepartementet, förs samman i större museienheter. Det är den strukturella lösning som har bäst förutsättningar att förse landet med museer som kan fullgöra ett nationellt uppdrag och nå ut till alla medborgare. Frågan är då hur dessa museienheter skall se ut?

3.6 Nya museienheter

I det följande går utredningen vidare med förslaget att föra samman de centrala museerna i några större enheter. Grundtanken är att museer inom samma område också skall höra samman organisatoriskt. Syftet med förändringen är att underlätta för museerna att fullgöra sina uppdrag över hela landet, att skapa de ekonomiska resurser som behövs för detta, samt att tydligt lägga ansvaret på museets ledning. Förändringen är också ett led i att minska departementets detaljstyrning av museisektorn.

Hur skall då de nya enheterna se ut? Vi har valt att tala om grupper av museer just som enheter; dvs flera enskilda museer som hör samman organisatoriskt, som delar vissa basresurser och har en gemensam ledning. Vi skulle också kunna tala om dem som museigrupper, museiorganisationer eller museikoncerner. Ordet koncern för tankarna till näringsliv och stordrift, men de här organisationerna är fortfarande små och de skall visserligen kännetecknas av effektivitet och ändamålsenlighet, men inte nödvändigtvis av andra egenskaper som industrikoncerner har.

De ingående delarna kan behålla sin särart som museer inom de nya enheterna. Resultatet av den organisatoriska sammanslagningen behöver inte bli att museerna rent fysiskt flyttar samman, tvärtom kan effekten bli den motsatta. Vi föreslår också att fler museer utanför Stockholmsområdet blir del av de nya enheterna. Det öppnar möjligheter för att delar av verksamheten förläggs till andra orter. Vårt syfte är att föreslå en organisationsstruktur inom vilken sådana beslut kan fattas direkt av dem som bär ansvar för verksamheten utifrån ändamålsenliga perspektiv.

3.6.1 Museernas ämnesindelning

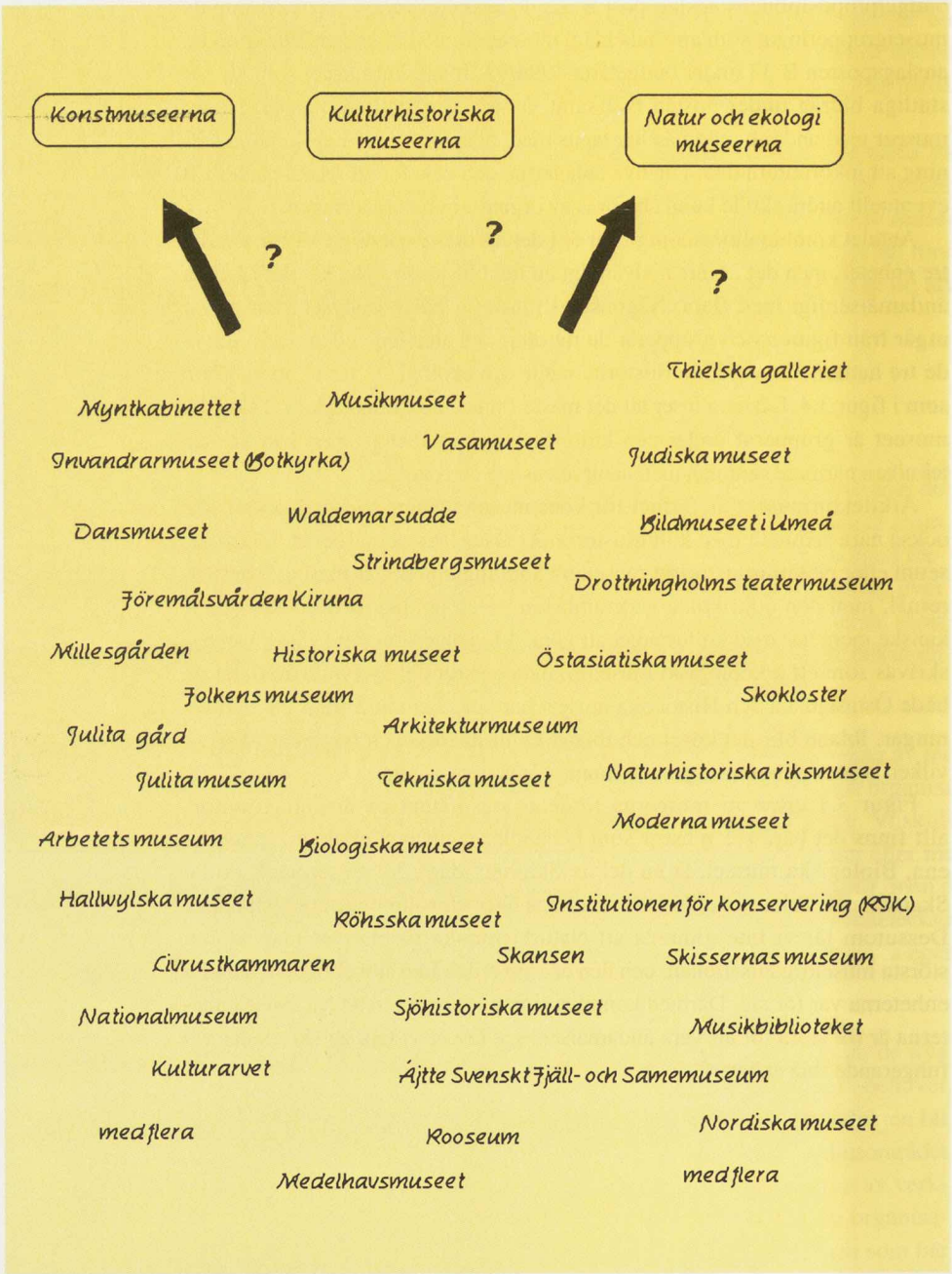
Vilka är då de nya museerna som kan föras samman i enheter? Vi har gjort en sammanställning i figur 3.3. Där återfinns de enskilda museerna under budgetpropositionens anslagspost B 32, de enskilda verksamheterna inte de museigrupperingar som används idag, museer som erhåller statsbidrag under anslagsposten B 33 under budgetåret 1994/95, Invandrarmuseet som får sitt statliga bidrag under posten B 2 samt vissa andra statliga museer. Några museer med andra huvudmän har tagits med, dels för att det kan finnas anledning att inkorporera dem i de nya enheterna, och dels för att väcka tanken att eventuellt andra skulle kunna beröras av organisationsförändringen.

Antalet kombinationsmöjligheter är i det närmaste oändligt. Vi har angivit tre enheter, men det är inte nödvändigt att det blir just tre, det kanske är mera ändamålsenligt med flera. Någonstans måste vi börja analysen. Om vi nu utgår från figuren och grupperar de museer som återfinns i den under en av de tre hattarna konst, kulturhistoria, natur och ekologi, så får vi en ny karta som i figur 3.4. Läsaren inser att det måste finnas flera frågetecken. Tekniska museet är grupperat under den kulturhistoriska enheten, men kanske hör tekniken närmare samman med naturvetenskap och ekologi?

Arkitekturmuseet är förlagt till konstmuseienheten, men arkitektur hör också nära samman med kulturhistoria. Är Östasiatiska museet ett konstmuseum eller ett kulturhistoriskt museum? Samlingarna består mest av konstföremål, men den utåtriktade verksamheten – och publikens förväntningar – kanske mera har med kulturmötet att göra? Medelhavsmuseet kanske kan beskrivas som ett arkeologiskt museum, men en stor del av fyndmaterialet på både Östasiatiska och Historiska museet har också kommit fram vid utgrävningar. Ibland blir det konst och ibland kulturhistoria och frågan är närmast vilken som är den minsta gemensamma nämnaren.

Figur 3.4 visar att museerna fördelar sig ojämnt på ämnen, framförallt finns det bara två museer som behandlar natur och ekologi (varav det ena, Biologiska museet, är en del av Skansen idag). Men eventuellt skulle Skansen och Tekniska museet kunna föras över till natur och ekologienheten. Dessutom får vi inte glömma att Naturhistoriska riksmuseet idag är den största museiorganisationen, och den är i sig redan lika stor som de två andra enheterna var för sig. Därmed kommer vi in på frågan om de här museienheterna är för stora för att vara ändamålsenliga. Löper vi risk att slå sönder väl fungerande små enheter?

Figur 3.3 Utgångspunkter för organisationsförslag



Vi menar att den risken är liten. För det första är de nya enheterna inte särskilt stora. Konstmuseienheten är i grova drag hälften så stor som det nuvarande Naturhistoriska riksmuseet. Med knappt 300 anställda och en budgetomslutning kring 170 miljoner per år, blir det en jämförelsevis liten organisation. De nya museienheterna är på intet vis några kolosser, de bör helt enkelt fortfarande vara relativt smidiga och lätthanterliga enheter – i den mån dessa egenskaper över huvud taget har med storlek att göra.

För det andra förändras synen på ledarskap och administration kontinuerligt, och ny kunskap utvecklas hela tiden. I dag är en större organisation inte nödvändigtvis mera centraliserad, byråkratisk och stel än en mindre organisation. Inom en något större organisation kan det finnas bättre utrymme för att decentralisera den praktiska verksamheten, man kan skapa mera resurser för den egentliga museiverksamheten och minska den administrativa apparaten. Därmed kan organisationen snabbare möta nya krav från omvärlden, den blir mera flexibel och kan arbeta med flera mål på en och samma gång.

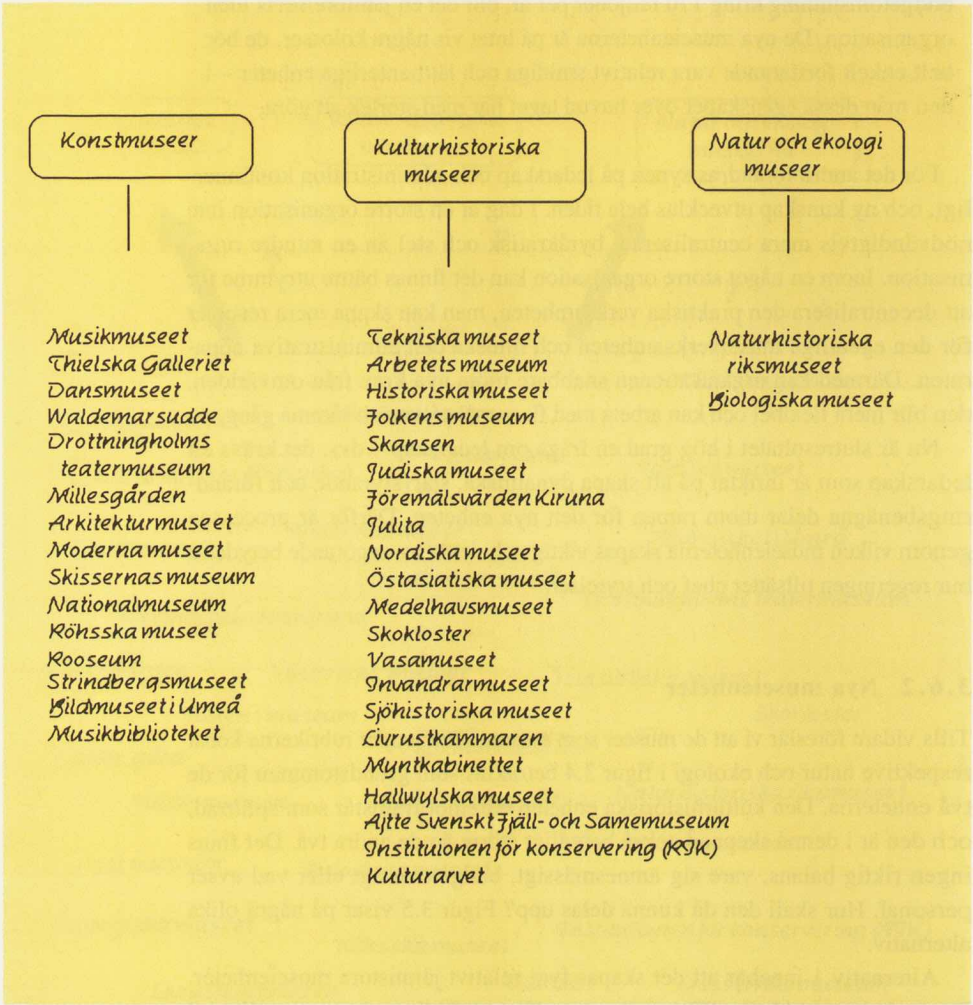
Nu är slutresultatet i hög grad en fråga om ledarskap – dvs. det krävs ett ledarskap som är inriktat på att skapa dynamiska, självstyrande och förändringsbenägna delar inom ramen för den nya enheten. Därför är processen genom vilken museienheterna skapas viktig och det är av avgörande betydelse hur regeringen tillsätter chef och styrelser.

3.6.2 Nya museienheter

Tills vidare föreslår vi att de museer som sammanförts under rubrikerna konst respektive natur och ekologi i figur 3.4 betraktas som grundstommen för de två enheterna. Den kulturhistoriska enheten däremot framstår som splittrad, och den är i denna skepnad också betydligt större än de andra två. Det finns ingen riktig balans, vare sig ämnesmässigt, budgetmässigt eller vad avser personal. Hur skall den då kunna delas upp? Figur 3.5 visar på några olika alternativ.

Alternativ 1 innebär att det skapas fyra relativt jämnstora museienheter. Den enhet som vi kallat "Fokus Sveriges Historia" blir en institutionaliserad variant av utställningen Den svenska historien, knuten till de stora museerna och med övriga funktioner kopplade till den (insamling, dokumentation, vård och forskning). De museer som behandlar samhällets utveckling från industrialismen och framåt, med en tonvikt på teknik och människor, blir en egen museienhet. Museerna här har mycket gemensamt, och de är alla tvärfackliga till sin karaktär. De vore en tillgång i förhållande till den framväxande hembygdsrörelse som tar till vara industriminnen och andra arbetsmiljöer.

Figur 3.4 Museerna indelade efter ämnen



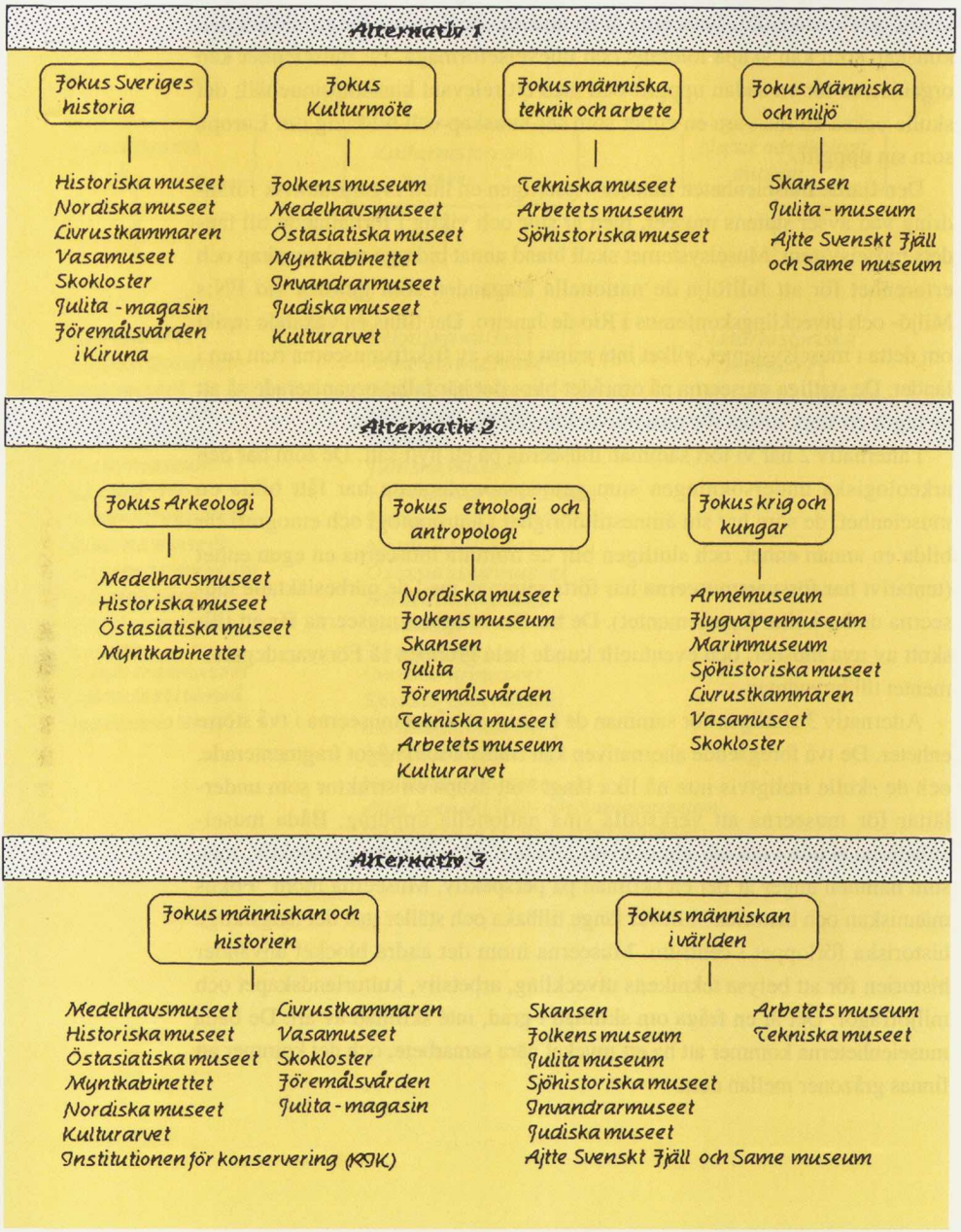
Möten med andra kulturer blir ett allt viktigare inslag i människors liv. Kulturmöte har betydelse för näringslivets internationalisering, för utrikespolitiken samt för alla delar av samhället där vi möter invandrare; kort sagt för allting. Kunskap är det bästa sättet att förbereda sig för att hantera skillnader i kultur och levnadssätt. Museerna är en underanvänd resurs för att tillföra den kunskap som kan skapa tolerans och inlevelseförmåga. En museienhet kan organiseras för en sådan uppgift och med ett relevant kunskapsinnehåll; det skulle också kunna vara en enhet som ser kunskap och bildning om Europa som sin uppgift.

Den fjärde museienheten innebär visserligen en liten organisatorisk förändring vad avser statens museer, men är stor och viktig i förhållande till landets museisystem. Museisystemet skall bland annat bidraga med kunskap och erfarenhet för att fullfölja de nationella åtaganden som gjordes vid FN:s Miljö- och utvecklingskonferens i Rio de Janeiro. Det finns en växande insikt om detta i museisystemet, vilket inte minst visas av friluftsmuseerna runt om i landet. De statliga museerna på området blir i det här fallet organiserade så att de utgör en stark resurs för museiutvecklingen på det området.

I alternativ 2 har vi fört samman museerna på ett nytt sätt. De som har den arkeologiska undersökningen som gemensam nämnare har fått bilda en museienhet, de som har sin ämnestillhörighet i antropologi och etnografi får bilda en annan enhet, och slutligen blir de militära museerna en egen enhet (tentativt har försvarsmuseerna här förts samman med de närbesläktade museerna under kulturdepartementet). De tre försvarsgrensmuseerna får ett tillskott av nya museer, och eventuellt kunde hela gruppen få Försvarsdepartementet till huvudman.

Alternativ 3 slutligen för samman de kulturhistoriska museerna i två större enheter. De två föregående alternativen kan framstå som något fragmenterade, och de skulle troligtvis inte nå lika långt i att skapa en struktur som underlättar för museerna att verkställa sina nationella uppdrag. Båda museienheterna skulle i det här alternativet arbeta med historiska perspektiv, men som namnen anger är det en skillnad på perspektiv. Museerna inom "Fokus människan och historien" blickar länge tillbaka och ställer just det långsiktiga historiska förloppet i centrum. Museerna inom det andra blocket använder historien för att belysa teknikens utveckling, arbetsliv, kulturlandskapet och miljöfrågor. Det är en fråga om skillnad i grad, inte skillnad av art. De båda museienheterna kommer att ha ett mycket nära samarbete, och det kommer att finnas gråzoner mellan dem.

Figur 3.5 Museerna på det kulturhistoriska området



3.6.3 Riksantikvarieämbetet

Vid inledningen av den här diskussionen sades att vi koncentrerar uppmärksamheten på enskilda museer. Vi tog inte dagens indelning för given t.ex. vad avser Statens Konstmuseer eller Historiska Museet. Det innebär att Riksantikvarieämbetet inte har behandlats som en del av någon museienhet i diskussionen ovan. Riksantikvarieämbetet som organisation består idag av ett centralt ämbetsverk för kulturmiljövården. I myndigheten ingår dessutom Statens historiska museum, Kungliga myntkabinettet, Medelhavsmuseet, Institutionen för konservering och Vitterhetsakademiens bibliotek.

Utredningen menar att Riksantikvarieämbetet organisatoriskt bör skiljas från museerna. Dess funktioner som centralt ämbetsverk kräver en egen organisation och att det i denna sin roll står fritt från de statliga museienheterna. Med kulturmiljövårdens växande betydelse kommer Riksantikvarieämbetet att ha strategiska uppgifter på detta område. Riksantikvarieämbetets funktion behandlas mer ingående under avsnitt 4.3.4. Det tre museerna och institutionen för konservering bör däremot få en plats i de museienheter som byggs upp. Utredningen förordar att de blir del av museienheten med fokus människan i historien.

3.6.4 Nationella uppdrag – att lägga till och dra ifrån

I övervägandena om vilka museer som ska ingå i vilka av de föreslagna museienheterna är det också rimligt att ställa sig frågan om alla statliga museer definitionsmässigt ska vara delar därav framöver. Med hänsyn till de uppgifter och roller utredningen föreslagit menar vi att den frågan inte kan besvaras med ett entydigt ja.

Till kretsen av statliga museer har under historien lagts nya. Som tidigare konstaterats finns här exempel på många olika typer av förhistoria. Med den syn på nationella uppdrag som utredningen föreslagit är det nödvändigt att ställa frågan om några museer i statlig ägo i själva verket är av ett mer lokalt eller regionalt intresse och att de därför bör förvaltas i annan regi än idag. Frågan är nödvändig att resa med hänsyn till att budget sätter begränsningar och att förslag om nya åtaganden måste vägas mot de tidigare. Konsekvensen av detta resonemang är inte entydig, det handlar som oftast i museisammanhang till en del om bedömningar och värderingar. Som exempel kan nämnas Hallwylska museet, ett uppskattat museum som i värdefull form visar miljön kring familjen Hallwyl. Men det är inte nödvändigtvis detsamma som att museet automatiskt ska ses som en del i det statliga museiuppdrag, som utredningen föreslår. En hel del personer av facket skulle snarare likställa

Hallwylska med motsvarande minnesmärken eller hembygdsgårdar, som finns i olika delar av landet och som inte förvaltas i statlig regi.

Utredningen vill föreslå att förhandlingar inleds med Stockholms kommun och andra intressenter om en annan förvaltningsform. Mot denna bakgrund har utredningen valt att inte föra Hallwylska museet till någon av de föreslagna museienheterna. Vårt resonemang i denna fråga skulle kunna tillämpas även på andra delar i det statliga museibeståndet. Konkreta överväganden bör emellertid föregås av mer fackmannamässiga bedömningar.

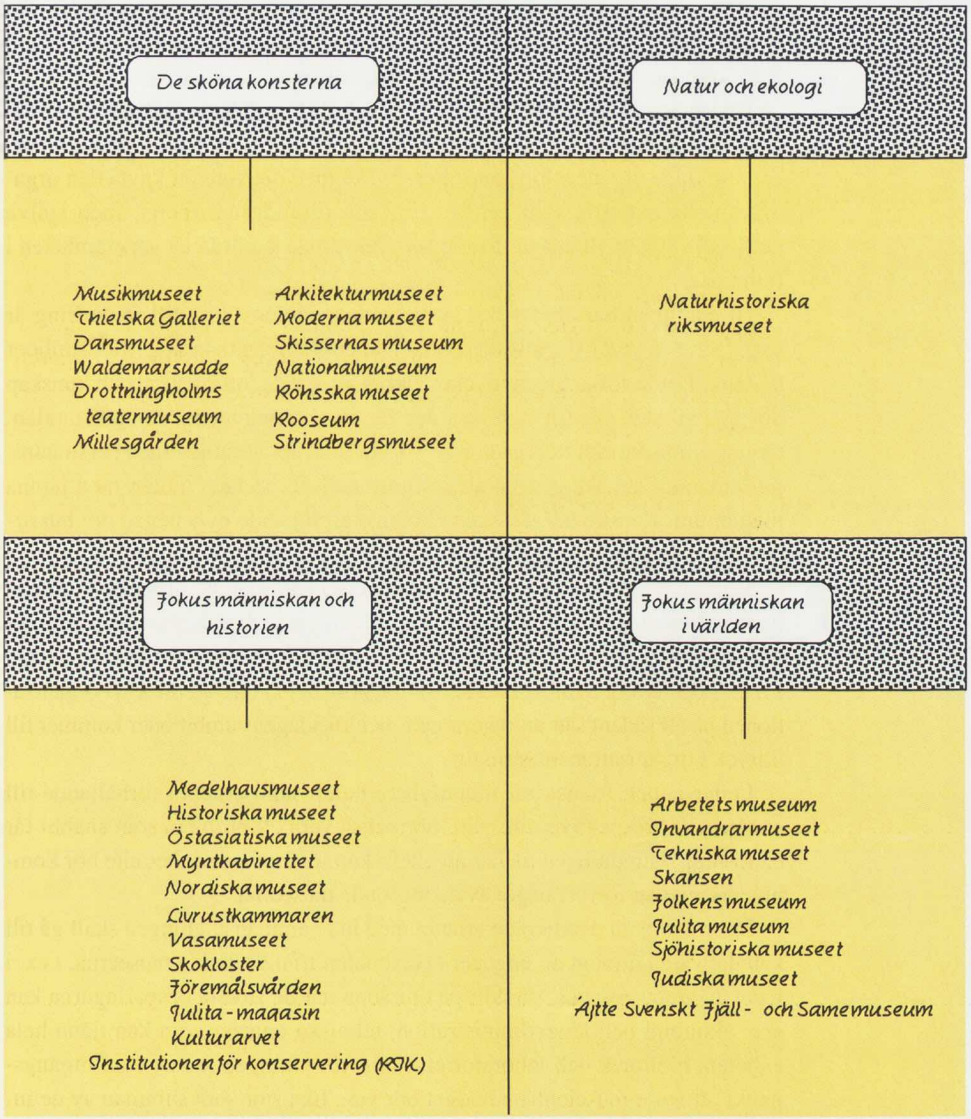
På motsvarande sätt menar utredningen att till museienheterna skall kunna knytas funktioner av nationellt intresse, som idag utförs på andra platser än i Stockholm. Det behöver inte ske genom förändrat huvudmannaskap utan kan också ta formen av avtal på viss tid för att fullgöra uppgifter och funkioner, varom överenskommelse nåtts. Detta förfarande kan t.ex. tillämpas på Röhsska museet i Göteborg, där konst- och industridesign utvecklats i en form som har karaktär av riksintresse. Om Glasmuseum i Växjö kan ett liknande resonemang föras. Exemplen kan göras flera.

Utredningen föreslår att ett trettiotal museer under kulturdepartementets huvudtitel samt några andra museer eller funktioner i dessa förs samman till fyra museienheter; en för de sköna konsterna, en för naturhistoria och ekologi samt två enheter för kulturhistoria, varav den ena med fokus på människan i historien och den andra med fokus på människan i världen. Utredningen förordar med andra ord det tredje alternativet på det kulturhistoriska området, det som ger två olika enheter. Valet mellan de tre alternativen speglar inte objektiva kriteria. Det är frågan om en värdering och en intresseinriktning i kombination med en ambition att åstadkomma en mer rationell och effektiv organisation för att spegla vad den statliga museiinsatsen skall betona. Den struktur som utredningen föreslår presenteras i figur 3.6.

3.7 Förändringsprocessen

Det arbete som krävs för att föra samman trettiosex museer till fyra enheter är omfattande och utgör en stimulerande utmaning. Det ställer stora krav på kunnigt och engagerat ledarskap. Det berör många anställda och får positiva konsekvenser för de flesta genom att skapa bättre betingelser för ett arbete de uppfattar som ett kall. Det får en rad budgetmässiga konsekvenser. I det följande vill utredningen betona några företeelser eller karaktäristiska som bör kännetecknа arbetet.

Figur 3.6 Utredningens förslag till nya museienheter



Utredningen föreslår att regeringen tillsätter tre organisationskommittéer, en för varje ny museienhet. Vad beträffar området natur och ekologi innebär förslaget ingen förändring i förhållande till dagens struktur. Valet av ordförande i kommittén är viktigt, och strävan bör vara att den som skall inneha tjänsten som myndighetschef också blir ledande i förändringsarbetet. De övriga ledamöterna bör dels sökas bland personalen i enheterna och bland dem som har ledningspositioner i dagens museer.

De tre organisationskommittéerna kan knyta en referensgrupper med expertis kring juridiska och budgetmässiga problem till sig, och eventuellt processinriktade organisationskonsulter. Syftet med det vore att knyta den organisatoriska expertis som behövs till hela förändringsarbetet, men själva verkställandet är ett ansvar för de som blir direkt berörda av verksamheten i framtiden.

Utredningen har observerat att museipersonalens vilja till förändring är stor, men den praktiska kunskapen att hantera turbulenta organisationsmiljöer är dålig. Det är följaktligen mycket viktigt att sprida information och kunskap om hur arbetet går till och vad det får för konsekvenser för personalen. Organisationskommittéerna bör ge högsta prioritet åt möten med personalrepresentanter, kanske genom att institutionalisera sådana möten med jämna mellanrum. Kanske bör det också komma ett löpande nyhetsblad om hur arbetet fortskrider.

Samtidigt som organisationskommittéerna påbörjar sitt arbete bör kulturdepartementet utforma ett utkast på hur de nya myndigheternas förordningar och direktiv skall se ut, mot bakgrund av förslagen om nationella uppdrag. En klar och tydlig målformulering skulle göra det lättare att utforma organisationen på ett sådant sätt att regeringens och riksdagens ambitioner kommer till uttryck i organisationens struktur.

Ledarskapet, främst hur myndighetschefen skall arbeta i förhållande till cheferna för respektive museum, bör också vara ett problem som snabbt får en lösning. Utredningen menar att chefsskap för en museienhet inte bör kombineras med att föreståg något av de ingående museerna.

Inför det mera detaljerade arbetet med hur sammanslagningen skall gå till kan det vara lämpligt att engagera personalen från de skilda museerna, t.ex. i form av arbetsgrupper, särskilt på områden där de största besparingarna kan ske; ekonomi och löneadministration, tekniska enheter som kan tjäna hela enheten, bibliotek och laboratorier, m.m. Utredningen menar som utgångspunkt att varje museienhets budget bör vara lika stor som summan av de ingående museernas anslag. För de museer som redan idag finns under kulturdepartementet är det en rent redovisningsteknisk fråga hur medlen förs mellan anslag. Egentligen är det inte mera komplicerat vad gäller de museer som har andra huvudmän.

Utredningen har anfört att omorganisation gör det möjligt att vinna fördelar genom en effektivare användning av resurserna. Det bör uppskattningsvis

innebära att cirka tio procent av budgetomslutningen kan disponeras för nya ändamål. Under utredningens besök på museerna har många exempel tagits upp på kostnader som borde kunna vara lägre om samarbetet mellan museerna fungerade smidigt (vilket det i och för sig gör i många fall). Som exempel kan nämnas nybyggnaden av Moderna museet och Arkitekturmuseet på Skeppsholmen. Vid ett skede i projekteringen skulle varje museum ha sin bokhandel och sin kassa vid entrén, vilket medför en extrakostnad av åtskilliga hundratusen kronor för personal, utrustning och lokal. Praktiskt samarbete kan spara in åtskilliga procentenheter i respektive museums budget bara på denna enda isolerade fråga. Detta är pengar som istället kan användas offensivt för att få skolklasser till museerna, satsningar på handikappanpassning, produktion av CD-ROM skivor eller något annat som har med museiuppdraget att göra.

Utredningen menar att medel som kan sparas in bör användas på tre områden; så att de nationella uppdragen fullgöres; genom avtal om speciella insatser för olika museer, ökad produktion av vandringsutställningar, samt investeringar i ny informationsteknologi. Utredningen har uppmärksammat den av regeringen nyligen tillsatta Informationsteknologikommissionen. Den kommer att förfoga över betydande resurser för att stimulera tillämpningen av ny informationsteknologi för utvecklingsändamål. Genom att själva avsätta resurser för ändamålet bör museienheterna kunna få god draghjälp från kommissionen.

Utredningen förordar att de nya museienheterna blir myndigheter. Det är den form de flesta av dem har idag, och utredningen har inte funnit den mindre lämpad för museiuppdraget. Eftersom vi talar om ett klart och tydligt uppdrag från medborgarna, via riksdag och regering, anser vi att den styrprocess som följer ur myndighetsformen passar museerna bra (vilket behandlas mera i kapitel 6). Några museer har flera huvudmän, t.ex. Arbetets museum, Ájtte Svenskt Fjäll- och Samemuseum och Tekniska museet. Strävan bör vara att integrera dessa i de nya enheterna utan att de förlorar sin särprägel, och med ett fortsatt engagemang, även ekonomisk från övriga huvudmän. Ledningen kan t.ex. utforma avtal som reglerar förhållandet till respektive museum.

Utredningen vill betona att arbetet i sin helhet bör bedrivas snabbt. Det är viktigt att inte förlora tempo vid organisationsförändringar. Arbetet bör drivas med fin känslighet för personalens behov av säkerhet och klara riktlinjer. I dessa avseenden är snabb och tidig information av största vikt, liksom självfallet ett nära samarbete med de fackliga organisationerna. Det är oundvikligt att ett organisatoriskt förändringsarbete påverkar själva huvuduppgiften negativt under den tid det pågår. Det är därför det skall gå snabbt så att museerna sedan kan komma ur förändringen och ta sig an museiuppdraget

med förnyad styrka. Vad är då en rimlig tid för att genomföra förändringen? Utredningen menar att från det riksdagen fattat beslut om de nya museienheterna och tills det att de fungerar operationellt bör det inte ta längre tid än 12 månader. Det kan vara ett riktmärke för hur snabbt förändringen bör genomföras.

De föreslagna förändringarna innebär också att Riksantikvarieämbetet skiljs från den nuvarande myndighetsstrukturen. Utredningen menar att med tanke på omvandlingens karaktär och mot bakgrund av ämbetets uppgifter på kulturmiljöområdet är det viktigt att ge även denna organisation externt stöd för att den skall utvecklas effektivt. En möjlighet för detta är att via en särskild organisationskommitté stödja förändringsprocessen i ämbetet på samma sätt som vad gäller museienheterna. Riksantikvarieämbetets arbete präglas också av dess relation till nya organisationer som Fastighetsverket. Ämbetet kommer även att påverkas av de delvis annorlunda uppgifter som utredningen föreslår för Statens Kulturråd (kapitel 6). Dessa faktorer tillsammans pekar på att inte bara ämbetets interna arbete utan även dess relationer till omvärlden behöver en organisatorisk översyn.

3.8 Museernas inre organisation – några synpunkter

Organisationen av museienheterna är viktig. Utredningen har inte för avsikt att göra några detaljerade interna organisationsplaner för de skilda museienheterna, det är en del av den process som föregår att de bildas. Vi vill dock fästa uppmärksamheten på några kännetecken på goda organisatoriska lösningar. De viktigaste av dessa gäller hur olika funktioner integreras. Eftersom museienheterna blir större kommer verksamheten att vara mera diversifierad, och därmed blir det interna samordningsarbetet svårare. Vi för diskussionen i termer av att integrera museernas roller, dvs. de fyra grundläggande funktionerna samla, vårda, visa och forska.

Frågan är då hur de olika rollerna integreras – eller hur de spelas i förhållande till varandra. Ytterst handlar det om hur skilda funktioner byggs in i ett organisatoriskt system. I princip kan det ske på två sätt: (1) antingen sker en arbetsfördelning så att vissa enheter utför vissa funktioner och andra enheter andra funktioner, enheterna är specialiserade och de utför inte samma uppgifter; eller (2) så byggs de olika enheterna upp så att de klarar av alla funktioner, arbetsfördelningen sker inom enheterna snarare än mellan dem inom ramen för systemet.

Låt oss illustrera vad de två principerna innebär i museivärlden. Låt oss ta två hypotetiska exempel. Det ena museet, "Furioso", drivs rationellt och effektivt; dess chef har varit på managementkurs. Museets fyra avdelningar har specialiserats så att en avdelning sysslar med insamling, en annan med vård, en tredje med utställningar och en fjärde med forskning. Genom att specialisera sig skall man nå bästa effekt och få en god resursanvändning. Det

andra museet, "Allegro", har inte förändrats på lång tid. Det har varit naturligt för personalen att hjälpas åt där det behövs och att rycka in för varandra. Allegro är också något mindre så man har inte kunnat säga att en hel avdelning skulle syssla med det ena eller det andra. Därför gör alla på ett lättsamt sätt lite av varje; man är en "Jack of all trades (but master of none)".

Denna principiella distinktion är överdriven. I verkligheten är det nog svårt att finna organisationer som är av enbart "furioso" eller "allegro" modell, oftast är de lite av varje. Distinktionen kan ändå tjäna som inkörsport för vår diskussion om hur museernas olika roller skall integreras. På det stora hela taget har vi funnit att de flesta ansvars- och centralmuseers organisation ligger närmare "furioso" än "allegro"-modellen. De är stora nog att kunna ha en funktionsindelad personal. De ligger på en ort där det finns större tillgång på specialiserad arbetskraft. De har tänkt något mera kring hur verksamheten kan rationaliseras och specialiseras. Det är tänkvärt att organisationsfrågor inte har någon framträdande plats i en diskussion av verksamheten. Det är bara ett museum – Musikmuseum – som redovisar en organisationsplan i sin fördjupade anslagsframställning.

Länsmuseer har ofta en organisationsplan som går mer i riktning mot "allegro-modellen". Det finns naturliga orsaker, t.ex. det faktum att de är mindre och det faktum att de museiutbildade är få och de lönebidragsanställda oftast lika många. Det senare skulle då tala för att experternas kompetens sprids ut på så många andra som möjligt i organisationen.

Går det att säga om den ena formen för integration är bättre än den andra? "Furioso-modellen" bygger på managementteori från vetenskapens barndom. Arbetsfördelning, kortsiktig rationalitet och effektivitet må vara bra men har sina problem och kostnader. Idag skulle man hellre säga att de organisatoriska lösningarna måste utformas mot bakgrund av verksamhetens karaktär, dess omgivning och den organisationskultur som präglar systemet i utgångsläget.

För en del tillverkande företag som lever under konkurrens, med mogna produkter och utan alltför sofistikerad teknologi, kan en organisation av "Furioso-modell" vara ändamålsenlig. Om verksamheten präglas av snabbt skiftande marknader, hög turbulens och stort informationsinnehåll – då är något mera likt "Allegro-modellen" troligtvis att föredra. Vi identifierar följande fyra strategiska riktlinjer för hur en organisation kan utformas för att framgångsrikt integrera skilda roller; det viktigaste är då att skapa en organisation som själv finner sin bästa organisationsform och där de olika delarna även representerar helheten i det organisatoriska systemet (se t.ex. Morgan, 1986).

För det första bör systemet präglas av överlappande roller; det skapar möjlighet för lokal, kostnadseffektiv samordning och ger möjlighet till både specialisering och generalistkompetens. För det andra bör systemet präglas av så stor variationsrikedom som möjligt på lokal nivå, dvs inom systemets delar.

De olika delarna skall inneha så mycket som möjligt av systemets funktioner. För det tredje skall de olika delarna inte få sig föreskrivet via uppdragsbeskrivningar, direktiv eller annat mer än vad som är absolut nödvändigt. De skall ha maximal frihet att själva identifiera och utforma sin verksamhet. För det fjärde måste delarna ges möjlighet att utveckla sin kompetens och bli "lärande organisationer". Detta är förstås en idealbild av organisationer med kunskapsintensiv verksamhet i turbulenta miljöer. De som lyckas bäst kännetecknas av:

(1) överlappande roller
(2) maximal variationsrikedom vad gäller roller på varje enhet
(3) minsta möjliga begränsning vad gäller funktioner till respektive enhet
(4) kompetensutveckling och organisatoriskt lärande.

Är då museerna en typ av organisation som kan dra nytta av de här råden, eller av denna typen av forskningsresultat? Museernas miljö är kanske inte särskilt turbulent, men som aktörer på den massmediala marknaden möter de snabbt förändrade konkurrensvillkor. Publikens preferenser kan knappast kallas stabila och museerna lever för dem. Museernas verksamhet är i högsta grad kunskapsintensiv. Ytterligare en faktor talar för att de ovan nämnda riktlinjer har en viss relevans. Museernas samhällsuppdrag är komplicerat och delvis konfliktfyllt. Vi kommer i den här rapporten att förespråka ökad tydlighet och mera ändamålsenliga beslutstrukturer, men det finns en gräns för hur långt man kan gå på den vägen. En viss otydlighet och osäkerhet kommer att finnas kvar och det gäller att ha en organisationsform som kan hantera detta. En sådan organisationsform bygger troligtvis på riktlinjer som de ovanstående.

3.9 Lokala, regionala och nationella nivåer

Utredningen har nu behandlat arbetsfördelningen mellan centralmuseerna och övriga museer som har kulturdepartementet som huvudman. Men det är bara en aspekt av arbetsfördelningen. Vilka andra problem följer ur arbetsfördelningen mellan de olika museikategorierna? Det finns ju även en arbetsfördelning avseende funktioner – t.ex. mellan ansvarsmuseer och andra museer.

För det första, tanken att några museer skall ha ett särskilt ansvar för utvecklingen inom ett område har visat sig svår att genomföra i praktiken. Visserligen spelar t.ex. Nordiska museet en central roll inom museiverksamheten i Sverige på det kulturhistoriska området. Det gör de andra museerna också inom sina respektive ansvarsområden. Men det är inte i kraft av beteckningen ansvarsmuseer som de får tyngd och genomslagskraft. Det är genom att de är stora museer och har god kompetens. Det är naturligt att man från andra museer vänder sig till dem för inlåning av föremål, råd beträffande

vård och konservering, och för idéer vad gäller utställningar och annan publik verksamhet. Intressant nog har ingendera av dessa verksamheter utvecklats nämnvärt sedan beteckningen ansvarsmuseer tillkom. Man kan säga att de var ansvarsmuseer innan ordet var myntat.

Varför gör ordet ingen skillnad? Svar; det gör det, men inte för ansvarsmuseerna. Eftersom de inte har tilldelats några betydande extra resurser fortsätter de att göra vad de gjort innan, och det innebär bland annat att de är störst och bäst på några områden. Däremot innebär beteckningen ansvarsmuseer att andra museer, som också är "bäst" på en del områden, inte får något erkännande för detta. En orättvisa är inbyggd i systemet vilket får till följd konkurrens och misstänksamhet mellan museityperna, och försvårar samordningen mellan dem. Dessutom är ämnesindelningen slumpmässig. Hela områden av vår samtid och historia faller utanför de fem ansvarsmuseernas samlingsområde, och följden är att ingen känner "ansvar" för dem i museibyråkratisk bemärkelse. Själva beteckningen ansvarsmuseum skapar ett problem och ordet i sig gör inte att den naturliga funktionen – att utgöra ett ledande delsystem inom museivärlden – utförs bättre.

För det andra, det finns många samlingar av nationellt intresse på lokal och regional nivå. Lite slumpmässigt väljer vi två exempel; Vänersborgs museum som har Sveriges enda museihistoriska basutställning, som visar museet som medium under de senaste 100 åren, och Skissernas museum i Lund, som är Sveriges och Europas enda museum specialiserat på just bildkonstnärernas arbete med skisser.

Exemplen kunde givetvis göras många fler, poängen är just att visa hur svårt det är att definiera en specialistkompetens vid en museiinstitutionen, och att avgöra vad som är av lokalt, regionalt och nationellt intresse. Det faktum att en given samling finns utanför huvudstaden gör den inte nödvändigtvis till en lokal eller regional angelägenhet. Det finns samlingar och kompetenser som borde lyftes fram tydligare så att systemet i sin helhet visar sin bredd och sina möjligheter.

För det tredje, som en spegelbild av punkten ovan, det är inte allt på regionala och centrala museinivåer som är av regionalt och nationellt intresse. Museistatistiken visar att många länsmuseer har svårt att nå publiken utanför den egna kommunen. Anledningarna kan vara många, men kanske deras verksamhet präglas mycket av den egna kommunens historia och dess invånares intresseområden. Verksamheten kanske riktar sig mera till närpubliken än till hela länet. I län med jämnstora kommuner kan det vara svårt att se någon praktisk skillnad mellan länsmuseet och de kommunala museerna i de andra kommunerna.

Det finns centralmuseer som egentligen mera har karaktären av lokala museer, och vars besökare sällan rest längre än 50 km för att komma till museet. Samlingarna avspeglar enstaka händelser eller enstaka familjers förflutna. Samma fenomen visar sig för övrigt också genom att länsmuseerna

kan välja att arbeta genom avtal med de kommunala museerna, som t.ex. Älvsborgs läns museer har gjort. Istället för att ha en central länsmuseiinstitution, består länsmuseet av ett nätverk avtal med kommunala museer. Det som finns på de olika kommunala museerna är av både regionalt och lokalt intresse, och även av nationellt intresse.

För att sammanfatta diskussionen ovan identifierar utredningen tre huvudproblem vad gäller arbetsfördelningen enligt funktioner;

(1) Arbetsfördelningen mellan ansvarsmuseer och andra har inte någon praktisk betydelse, utan verkar snarare förvirrande och skapar osäkerhet om museernas uppgifter.
(2) Betydande samlingar på lokal nivå uppmärksammas inte på nationell nivå, då de a priori genom arbetsfördelning förutsätts ha enbart lokalt intresse.
(3) Samlingar på nationell och regional nivå lever inte upp till de krav på nationellt och regionalt intresse som rimligen bör ställas på dem. Snarare är en del av de samlingarna av mestadels lokalt intresse.

I vad mån kan då organisationsstrukturen bidra till att lösa problemen? Egentligen rör problemen mera ord och definitioner än arbetsfördelning, och lösningarna står att finna mera inom ramen för styrning än för arbetsfördelning och samordning. Med de förslag om definition och arbetsfördelning som framförts ovan ser vi ett musei-Sverige som är ca 500 museer rikare. Dessa skulle få ett professionellt lyft genom att erkännas och då kunna få del av utvecklingsmedel m.m. Vidare föreslås beteckningar som central-, ansvars- och samverkansmuseer försvinna; istället skall systemet självt i högre utsträckning lösa sina behov av visioner, fackmässiga konsultationer och rådgivning, lån m.m. enligt de resurser och den kompetens som finns utspritt i systemets delar.

De statliga museernas uppgift består i att vara ledande delsystem inom sina respektive områden för resten av landets museer. Möjligheterna till samordning och samverkan är därmed mycket omfattande. Det som är av nationellt samlingsvärde kan antas vara spritt över hela landet. Med informationsteknologins hjälp går det lättare att dokumentera och samordna samlingarna, att finna rätt föremål till en utställning vare sig det är i Haparanda eller Ystad. I utvecklingens förlängning kan man se en ytterligare decentraliserad "minnesstruktur" där föremål kan registreras och vara del av museerna även då de befinner sig i enskilda händer.

Vad är då nackdelarna med scenariot? En naturlig invändning är att det ser ut som ett rörigt och illa strukturerat system. Det skulle också kunna invändas att museer måste vara professionellt skötta och ledda av museiutbildad personal. Om man släpper lös fältet för allsköns glada amatörer urholkas museernas professionalism, till förfång för den långsiktiga utvecklingen. Låt oss börja med den första invändningen.

Det vore förvisso ett rörigt system, men å andra sidan är ett rörigt system bättre än ett system som bygger på fantasier om klarhet och precision. Vi har visat att de grunder för funktionell arbetsfördelning som finns idag enbart är en myt. Under dem finns ett relativt väl fungerande museisystem där folk löser sina praktiska problem och för utvecklingen framåt. Den förmenta klarhet som ord av typen "ansvarsmuseer" ger, orsakar troligtvis mera skada än vad de är till nytta. De för bort energi och tanke från praktiska substansfrågor om museernas verksamhet och fokuserar medvetandet på byråkratiska ordningsfrågor.

Så till den andra invändningen. Som vi sett ovan är Sverige unikt i det företräde som tillmätts den akademiska museologin. De flesta jämförbara länder har en betydligt folkligare definition av museiverksamheten. Små organisationer, och folkrörelseinitiativ har därmed lättare att bli del av museistrukturen. Därmed uppmuntras den verksamheten i praktisk handling, genom att få offentligt erkännande och tillgång till de andra institutionerna på likställd bas. Frågan är om det urholkar professionalismen i systemet?

Det blir förvisso ett större system, och de akademiskt skolade kommer att utgöra en mindre del av de yrkesverksamma. Publiken skulle möta flera utställningar mm framställda av oprofessionella och den skulle möta fler amatörer på museerna. Amatör betyder faktiskt den som älskar. Samtidigt skulle man kunna hävda att det vore en utmaning för den akademiskt skolade delen av personalen att nå ut och verka genom så många fler människor, och ta de chanser till ömsesidigt lärande som möten över yrkesgränser kan ge upphov till.

Utredningen menar att museerna bör sträva efter att utveckla vänföreningar och andra typer av ideellt engagemang för museernas räkning. Allt tyder på ett stort intresse för museiverksamheten, men det är inte lätt att ta tillvara rent praktiskt. Genom att museisystemet blir mera öppet öppnas också dörren för skilda typer av initiativ, och sannolikt har de etablerade museerna en del att lära av de nya, mindre och kanske helt på frivilligt arbete baserade museerna. På samma sätt som dessa givetvis har mycket att lära av de etablerade museerna.

Sammanfattning

Det här kapitlet har behandlat arbetsfördelningen mellan museerna och strukturella organisationsfrågor. Inledningsvis konstateras att de statliga museerna uppvisar svagheter i förhållande till uppgifterna i fem avseenden, vilka är betingade av organisationsstrukturen. De är:

(1) verksamheten berör inte hela landet,
(2) organisatoriska hinder för helhetsperspektiv,
(3) organisatoriska hinder för tvärvetenskapliga perspektiv,
(4) möjligheter till effektiv resursanvändning tas inte till vara
(5) alltför mycket detaljhantering hindrar överblick i kanslihus och riksdag.

Utredningen identifierar tre principiellt skilda sätt att lösa problemen; dela upp museerna i riktigt små enheter, föra samman dem i större enheter, alternativt behålla museistrukturen men inrätta ett starkt styrcentrum – t.ex. ett museiverk. En värdering av fördelar och nackdelar med alternativen gör att utredningen förordar en sammanslagning av museer till större enheter. Kulturdepartementets budgetproposition innehåller anslag till drygt trettio museiinstitutioner. Utredningen föreslås att dessa samordnas i fyra museienheter; en enhet för de sköna konsterna (måleri, musik, litteratur, teater och dans), en enhet för naturvetenskap (Naturhistoriska riksmuseet), samt två kulturhistoriska enheter varav det ena med fokus på människan i historien och det andra med fokus på människan i världen.

Processen att genomföra förändringen är viktig för ett gott resultat. Utredningen föreslår att regeringen tillsätter en organisationskommitté för varje ny museienhet och att cirka ett år ägnas åt sammanslagningen. Utredningen betonar att den tiden bör användas för att engagera personalen i förändringsarbetet, arbeta fram nya organisationsplaner och identifiera sparområden.

Utredningen har också uppmärksammat arbetsfördelningen avseende funktioner i museisystemet. Slutsatsen är att den typen av arbetsfördelning fungerat dåligt. Utredningen föreslår att begreppet ansvarsmuseum avskaffas, och att museisystemet utvecklas i riktning mot ett öppet system där det nationella uppdraget har relevans för samtliga delar.

4 Museernas roller

Inledning

Gudinnan Mnemosyne hade nio döttrar, var och en med sin uppgift som kulturbärare. En av de nio museerna var Thalia. I detta avsnitt skall vi behandla aspekter av släktskapet mellan museerna och Mnemosyne – minnets gudinna. Vi åberopar Thalia som hjälp. Det är signifikativt att grekerna betraktade minnet som moder till alla konstarter, och det är också signifikativt att det finns ett släktskap mellan vår moderna institution museet och familjen minne/ konst/kultur.

Debatten om museernas uppgift i samhället har mycket kommit att handla om roller. Men varför talar man om roller, ett museum är ju inte en skådespelare? I det här kapitlet behandlas museernas roll(er). Våra syfte är: (1) att undersöka vilka roller museerna spelar, (2) om museerna spelar dessa roller väl, (3) om de är utrustade att spela dessa roller, samt (4) om några av rollerna eventuellt står i konflikt med varandra. Det är kanske inte så bra om samma skådespelare uppträder både som Hamlet och Ofelia.

Med det här anslaget – att tala om roller – använder vi teatern som metafor för museernas verksamhet. Men för att kunna analysera ett drama bör man ha en uppfattning om rolluppsättningen. Vi kommer därför till en början att inrikta arbetet på att definiera rollerna, dvs. på att besätta pjäsen. Det talas ofta om roller, men det är sällan den talande (eller den lyssnande) blir så mycket klokare. Ordet "roll" används ofta vagt, som om den lyssnande hade begreppsapparaten klar för sig. En stringent vetenskaplig analys av organisation ställer dock krav på en heltäckande begreppsapparat, och de ingående begreppen bör inte överlappa varandra. Den första uppgiften vi ställer oss är att konstruera en sådan heltäckande och ömsesidigt uteslutande terminologi för en fortsatt användning av teatermetaforen.

Att välja en metafor framför en annan är en grannlaga uppgift. Rätt metafor leder tanken till en korrekt organisationsanalys, fel metafor för tanken till en återvändsgränd. Vi måste ständigt pröva vilka konsekvenser det får för analysen att välja just denna metafor. Är museerna egentligen aktörer som spelar roller? Kan de välja en roll eller spelar de alltid flera? Vore det mera korrekt att betrakta museerna som scen än som aktörer i roller? Vem har skrivit pjäsen och vem står för scensättningen? Finns det en publik som buar och applåderar och vem är i så fall måltavlan – aktören, rollen eller författaren?

4.1 Vad är en roll?

När man vid en diskussion om organisation talar om roller återspeglar detta oftast brister i språket och slapphet i tanken. Det dunkelt tänkta är det dunkelt sagda, och det som sägs i termer av "roller" är många gånger dunkla utsagor. Låt oss börja med bristerna i språket. Uppgiften är att beskriva det som människor gör på sina arbetsplatser. Vilka ord är det som står till förfogande för detta?

Det finns ord som beskriver arbetets "elementa", sådant som att skriva brev, ordna möten, telefonera, tänka, hitta på saker, arrangera, vårda, ta bealt, behandla, handlägga, osv. Konkreta och påtagliga, det går som regel att verifiera om en person har gjort det som ordet står för. Problemet med dessa ord är att de är alltför analytiska; den verklighet som vi försöker fånga blir uppdelad i beståndsdelar som är alltför små och detaljerade. Det säger oss inte så mycket om ett museums verksamhet när vi använder dessa påtagliga, men alltför detaljerade ord.

Eftersom varken vardagsspråket eller fackspråket tillhandahåller ord som hjälper oss att hantera organisationsfrågor så uppfinner människor själva sådana, eller rättare sagt, söker metaforer för det som ska beskrivas. En metafor byggd på rollanalys måste uppfylla tre kriteria för att vara användbar: (1) rollerna skall vara verifierbara, dvs. det skall gå att precisera de handgrepp som rollen innehåller och med hjälp av dem konstatera om någon spelar rollen eller ej, (2) rollerna skall vara särskiljbara från varandra, dvs. om någon utför handgreppen ifråga så spelar han eller hon en viss roll och inte en annan, samt (3) de roller vi definierar skall vara heltäckande, dvs. de skall täcka hela organisationens verksamhetsområde. Det senare innebär att de roller vi talar om i museivärlden inte är de samma som de i ett tillverkande företag eller någon annan organisation.

Vilken eller vilka roller spelar då museerna? Figur 4.1 ger några exempel på hur museernas roll definierats och diskuterats under de senaste åren. Orden är hämtade från skilda källor; t.ex. Idéforum museer (Statens kulturråd, 1989), Museiförslag (Statens kulturråd, 1986), diverse artiklar i tidskriften Svenska Museer, samt från Statens kulturråds fördjupade anslagsframställning för åren 1993/94–1995/96. Sammanställningen är inte heltäckande och de angivna rollerna är inte nödvändigtvis seriösa förslag på vad museerna bör göra.

Vilka slutsatser skall vi dra av de här försöken till rolldefinitioner? Rollbegreppen ovan har använts för att förenkla en komplicerad verklighet och för att förmedla visioner om museernas samhällsuppgift. Orden har kanske verkställt den uppgiften väl. Men som rollbegrepp är de överlappande, oprecisa och som de brukats har de inte varit heltäckande. Vilka rollord skall vi då använda? Som vi ser är de ovannämnda mycket olika till sin karaktär. Några är mycket abstrakta, andra är bedrägligt konkreta (Se och Ge, t.ex. antar vi innebär mycket mera när ett museum snarare än en person är subjekt). Några

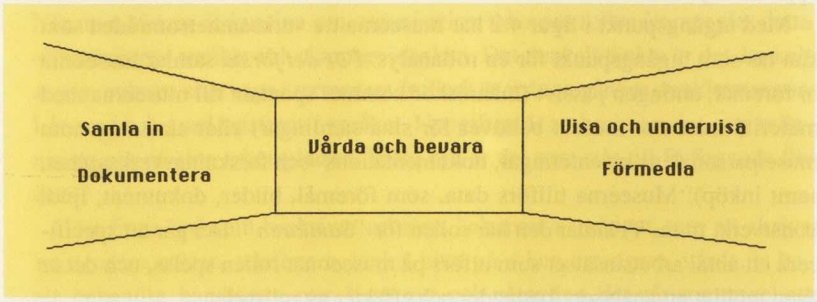
ord anger uppdraget eller ett syfte, medan andra ord anger funktioner för att uppnå ett syfte.

Med utgångspunkt i figur 4.2 har museerna tre verksamhetsområden som kan tas som utgångspunkt för en rollanalys. *För det första* samlar museerna in föremål, antingen passivt (människor kommer spontant till museerna med material man tror museet behöver för sina samlingar) eller aktivt (genom museipersonalens inventeringar, dokumentations- och forskningsverksamhet, samt inköp). Museerna tillförs data, som föremål, bilder, dokument, ljud, konstverk, m.m. Vi kallar den här rollen för *"Samlaren"*. Det går att specificera ett antal arbetsinsatser som utförs på museet när rollen spelas, och det är även möjligt att analysera kostnader och effekter av rollspelet.

För det andra vårdar och bevarar museerna material och data som samlats in. Det sker genom accessionsföring, registrering och klassificering av materialet, samt genom vård, underhåll och magasinering. Vi kallar den här rollen för *"Vårdaren"*. På samma sätt som i föregående fall kan vi här precisera ett antal funktioner som museet gör när det spelar rollen, och vi ser att det finns personer/tekniker som är utbildade och specialiserade för att spela just den rollen.

Figur 4.1 Rollkarta med frågetecken

Figur 4.2 Museernas verksamhetsområden



För det tredje har museerna en utåtriktad verksamhet som består i att visa upp samlingar, göra dem tillgängliga och lära ut något av den erfarenhet och kunskap som samlingarna representerar. Vi kallar den rollen för *"Utställaren"*. I den här rollen innefattar vi alla de aktiviteter som museet gör för att förmedla insamlade data, t.ex. att visa samlingarna, ordna utställningar, framställa böcker, kataloger och andra publikationer, göra och visa filmer, arrangera föredrag m.m.

Med de här tre rollerna – samlaren, vårdaren och utställaren – menar vi oss ha fångat in huvuddragen i museernas verksamhet. Rollerna vilar på ett urberg av verifierbara aktiviteter, vilka sedan i sin tur kan knytas till mål och samhällsuppdrag. Återvänd ett ögonblick till rollbegreppen i figur 4.1. Om vi tar en roll som "Det kollektiva minnet" skulle man kunna argumentera att det är en funktion som i sig rymmer aktiviteter som att samla in, vårda och bevara data samt att göra dessa tillgängliga för samhällets invånare. I utredningen talar vi konsekvent om det kollektiva minnet som den funktion museisystemet utgör i "samhällskroppen", målet för funktionen är bildning, och de roller som spelas är samlaren, vårdaren och utställaren.

En roll som opinionsbildare skulle kunna innefatta utställarrollen, men i den vardagliga förståelsen av vad en "opinionsbildare" gör ligger nog fler aktiviteter – och kanske en klarare uppfattning om vilka opinioner som skall bildas och hur. Samtidigt är det a priori inte nödvändigt att spela rollerna samlare och vårdare för att bilda opinion – såvida inte aktiviteten på något sätt knyts till just dessa funktioner. Men om vi inför dessa begränsningar – dvs. att bilda opinion utifrån kulturhistoriska, naturhistoriska och andra data som samlats och vårdats – är vi tillbaks till de tre rollerna samlare, vårdare och utställare, då dessa spelas i ett "opinionsbildande" syfte.

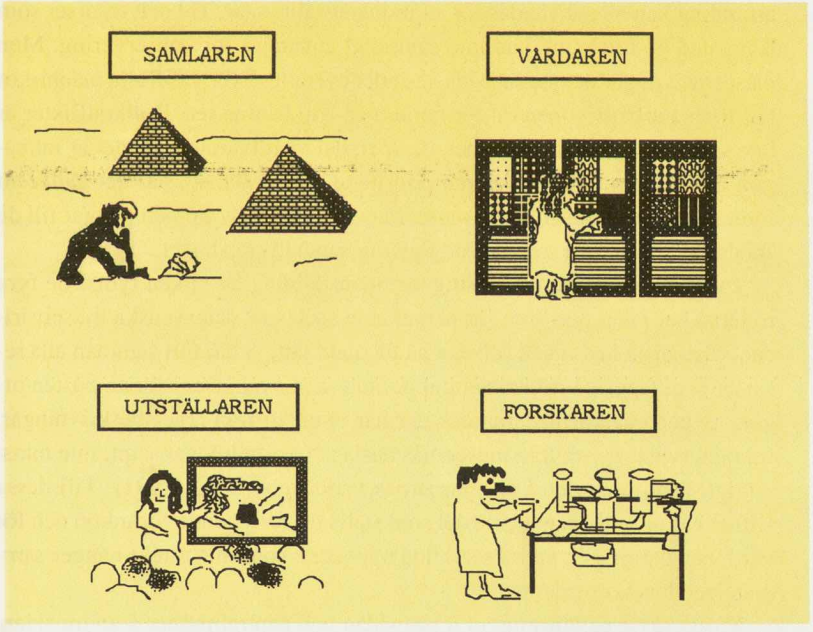
På samma sätt tycker vi oss se att andra tänkbara roller antingen utgör en del av dessa tre roller, eller har att göra med hur de spelas och för vilket syfte de spelas. Utredningen kommer därför att tala om dessa tre roller – samlaren, vårdaren och utställaren. Dessutom tillför vi ytterligare en roll, nämligen den som *"forskare"*.

Att forska är att utveckla kunskap, och det i sin tur är relaterat till de tre verksamhetsområdena i figur 4.2. Museerna har av tradition samlat in data som ett resultat av forskning eller som en del av forskningsarbete, och forskning behövs för att avgöra vad som skall samlas in. På samma sätt är forskningen en integrerad del av vårdandet. Kunskap utvecklas t.ex. om hur föremål bevaras och hur de skall förklaras. I museernas utåtriktade verksamhet är kunskapsinnehållet viktigt, och kunskapsinnehållet i sin tur växer oftast fram som resultatet av forskning. Forskning och kunskapsutveckling är därför något annat än att samla, vårda och ställa ut. Dessa roller kan spelas utan någon forskarroll, och forskning kan ske utan att dessa roller spelas, men de kan också spelas inom en och samma organisation.

Med de här fyra rollerna tror vi oss ha en vokabulär som uppfyller kraven på att vara: (1) verifierbar, dvs. det skall gå att se och bedöma i vad mån rollerna spelas, (2) heltäckande, dvs. det skall inte vara möjligt att finna funktioner eller aktiviteter som *inte* innefattas i dessa roller, (3) varandra ömsesidigt uteslutande, dvs. de aktiviteter som ingår i den ena rollen ingår inte i de andra – de överlappar inte varandra. Dessa illustreras i figur 4.3.

Länsmuseerna och vissa kommunala museer arbetar också med kulturmiljövård, och de fyra roller som beskrivits här kan också användas för att beskriva arbetet med kulturmiljövården. Många museer har emellertid en

Figur 4.3 Museernas fyra roller.



organisation som innebär att kulturmiljövården utgör en egen avdelning. Budgetmässigt är medlen för kulturmiljövård ofta bestämda att användas för just den uppgiften. Inom utredningen behandlar vi arbetet med kulturmiljövård som ett eget område, som kräver sin egen rollanalys och sin egen förståelse för hur arbetets delar hänger samman. När vi i det följande analyserar de fyra rollerna så är följaktligen inte museernas verksamhet inom kulturmiljövården medräknad.

Även om dessa fyra nu är museernas roller är det inte givet att varje museum spelar samtliga roller. Inte heller spelar all personal samtliga roller. Tvärtom är det viktigt att fastställa att det enskilda museet har möjlighet att välja en eller flera av dessa roller, och att välja personal och fördela arbetet internt på ett lämpligt sätt. Vidare kan betoningen av rollerna variera. Kanske ett museum använder 10 % av sina resurser som samlare, 20 % som vårdare, 65 % som utställare och 5 % som forskare. Som vi kommer att se varierar det över tiden och med synen på museets samhällsuppdrag. De frågor vi nu kommer att behandla rör först och främst i vilken utsträckning museerna spelar de här fyra rollerna. Därefter diskuterar vi var och en av de fyra rollerna för sig.

4.2 Hur fördelas resurser till museernas roller?

Det finns förstås en konflikt mellan de fyra rollerna. Pengar som används för insamling kan inte användas för att ordna utställningar. Tid och resurser som läggs ned på forskning kan inte samtidigt användas för konservering. Men museerna vill gör det mesta. Men så är det överallt i livet. De flesta människor vill förena arbetsliv med tid för familj och fritidsintressen. Rollkonflikter är inte specifika för museisystemet, de är en del av tillvaron. Men det är intressant att se vilka roller museerna prioriterar rent praktiskt, när det gäller att fördela pengar. Frågan är om museernas fördelning av tid och pengar till de skilda rollerna är den som logiskt följer ur samhällsuppdraget.

Tabell 4.1 visar en översiktlig sammanställning av vilken tyngd de fyra rollerna har i den pjäs som för närvarande spelas av den svenska museivärlden. Metodiskt har vi gått tillväga på följande sätt; vi har fört samman alla resurser som läggs på rollerna enligt definitionen ovan. Den största posten utgörs av personalkostnaderna och där har vi utgått från arbetsbeskrivningar, från intervjusvar och från museernas anslagsframställningar samt, inte minst viktigt, från rapporten Länsmuseernas verksamhetsnivå (1991). Till dessa siffror har vi sedan lagt de medel som ställs till förfogande för inköp och för vård, bevakning och andra särskilda uppgifter, som inte direkt hänger samman med lönekostnaderna.

Vi har skiljt på länsmuseer å ena sidan och centralmuseer å andra sidan. (Vi saknar uppgifter för de kommunala museerna.) Skillnader *mellan och inom* grupperna är stora. Några länsmuseer lägger ner 2 årsverken på ut-

ställarrollen, medan andra lägger ned 10 gånger så mycket, dvs. 20 årsverken. Det finns länsmuseer som inte har någon personal alls för konservering, medan andra disponerar 12 årsverken för ändamålet. En stor del av centralmuseernas forskning bedrivs vid Naturhistoriska riksmuseet. En stor del av de resurser som åtgår för samlarrollen används av Historiska museet. Nordiska museet lägger ned relativt mycket mer på vårdarrollen.

Hur pass tillförlitliga är siffrorna? Ja, inte helt exakta utan snarare tagna mellan tummen och pekfingret. Dels är de av något olika ålder. Statistiken för länsmuseerna avser 1991 och för centralmuseerna senare år. På den aggregerade nivån spelar detta inte så stor roll, inflationen har varit låg och anslagen har inte utvecklats starkt åt något håll. Storleksfördelningen mellan rollerna kan knappast ha påverkats. Kanske tolkningen av vad skilda uppgifter står för kan variera, men det är troligtvis också mindre detaljer. Notera att länsmuseernas verksamhet inom kulturmiljövården inte är medräknade, men drar 25 % av länsmuseernas resurser.

Ser vi då på hur museivärldens resurser förbrukas totalt så dominerar vårdarrollen. Tabellen anger att mellan 42 % och 60 % av medlen används i den rollen. Det kan också vara värt att notera att det är den rollen som är mest expansiv. Vid en analys av museernas fördjupade anslagsframställningar för åren 1993/94 till 1995/96 utgörs ca 80 % av de äskade medlen aktiviteter som har med vård och konservering att göra, t.ex. magasinsutrymmen, lagerlokaler, särskilda konserveringsinsatser m.m.

Den näst därefter viktigaste rollen är den som utställare. Visserligen lägger länsmuseerna ned relativt mycket mera resurser på rollen, men även för de övriga kategorierna museer är den kostnadskrävande. Samlarrollen spelas i relativt liten utsträckning och den är dessutom ojämnt fördelad. På länsmuseerna varierar den mellan att dra 5 till 20 % av resurserna, och på centralmuseerna är variationen något större. Framförallt är det då Historiska museet som har en betydande insamlingsverksamhet genom att det åligger museet att ta hand om allt utgrävningsmaterial och fynd inom sitt verksamhetsområde enligt kulturminneslagen.

Tabell 4.1 Hur ofta museerna uppträder i de fyra rollerna.
(% av totala resurser som används i respektive roll)

	Länsmuseer	Centrala museer
Samla	10 %	16 %
Vårda	42 %	60 %
Visa/utställa	46 %	20 %
Forska	2 %	4 %

Källa: Länsmuseernas verksamhetsnivå, 1991; Centralmuseernas anslagsframställningar, utredningens enkäter.

Slutligen kan vi konstatera att forskarrollen intar en mindre del av scenen. Även om felmarginalerna är mycket stora kan det inte vara någon särskilt stor andel av resurserna som går åt för forskning. Drygt hälften av forskningen vid centralmuseer bedrivs vid Naturhistoriska riksmuseet.

För att komplettera statistiken bad utredningen genom enkäten till de museianställda att få en bedömning av hur den svarandes årsverk procentuellt fördelar sig på tre av rollerna. Resultatet visas i tabell 4.2. Mönstret är klart och tydligt, mer än hälften ägnar betydligt mer än hälften av sin tid åt att "visa" dvs. publikaktiviteter som att ordna utställningar, seminarier, föredrag, mm. Knappt hälften ägnar uppemot 10 % av sin tid åt insamling och ungefär lika många ägnar mellan 10 % och 50 % av ett årsverke åt insamling. Mer tid ägnas åt vård. Siffrorna skall förstås ses mot bakgrund av vad de svarande anger som sitt huvudsakliga arbetsområde, och som vi noterat är det såväl publikverksamhet som ledning. Kanske är det mot den bakgrunden anmärkningsvärt mycket tid som går åt till vård?

Frågan är då om den fördelningen av tid och pengar som tabellerna ovan ger uttryck för också är den fördelning som följer ur uppdraget? De museianställda yttrade sig i den frågan genom enkäten. De ställdes i enkäten inför den fiktiva situationen att museets budget skulle öka med ett ansenligt belopp – och fick ange hur pengarna då skulle fördelas på de olika rollerna. Det stora flertalet såg för sig en jämn fördelning på de två rollerna vård och visning. Endast en mindre del av resurserna avsattes för att samla.

I en annan del av samma enkät serverades ett antal påstående och de svarande ombads ha en mening om dessa; att hålla med eller inte, samt i vilken utsträckning. Tabell 4.3 anger hur svaren fördelade sig på några av dessa påståenden om roller. Sammanfattningsvis är de svarande klara i sin värdering av rollerna; alla behövs men får olika del av resurserna. Publikverksamheten är viktigast och den är man bäst på. Vården är eftersatt, men bör ändå inte få ökade resurser i relation till de andra rollerna.

De svarande är mycket positiva till forskningen; de anser att det bör finnas utrymme för forskning på museet, de anser att personalen skall kunna driva forskning på sin arbetstid, och de uppfattar bristen på forskning som ett hot mot kvaliteten på samlingarna. Attityderna är kanske inte så förvånande med

Tabell 4.2 Fördelning av årsverk på tre roller

Andel av ett årsverke	Samla	Vårda	Visa
0 –10 %	49 %	38 %	15 %
10 –50 %	44 %	46 %	25 %
50 –100 %	7 %	16 %	60 %
Summa	100 %	100 %	100 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda.

tanke på att det är högutbildade akademiker, många med forskarutbildning som svarat. Men det är ändock bara 12 % av de svarande som beskriver sitt eget arbetsområde som forskning, och det är betydligt fler som talar för forskningens vikt. Det kan vara värt notera att de som har enbart grundskola eller gymnasieutbildning är lika positiva till forskningen som akademikerna. Det finns inga signifikanta skillnader mellan män och kvinnor. De yngre är något mera benägna att satsa på forskning än de äldre, så är det också med de som inte varit på samma arbetsplats så länge. De som besvarat enkäten menar att forskningen är viktig och bör ges utrymme.

Frågan om avvägningen mellan rollerna har också blivit belyst genom utredningens enkät till ledamöter i museistyrelser. De som besvarade enkäten fick först beskriva hur de ansåg att deras museum idag prioriterar verksamheten i de fyra rollerna samla, vårda, visa och forska. Deras svar är likt det som redovisats ovan, dvs. styrelseledamöterna anser att deras museer i praktiken prioriterar vården genom att fördela mera resurser till den rollen. Forskningen är det som prioriteras lägst. Men är detta detsamma som styrelserna anser vara rätt och riktigt?

Under en annan fråga i samma enkät ombads styrelseledamöterna ange vad de ansåg vara museets viktigaste roll. Mer än 60 % ansåg då att utställning och andra publikaktiviteter borde ha högsta prioritet, medan 32 % ansåg att rollerna samla och vårda borde ha högsta prioritet. Dessutom tillfrågades ledamöterna om hur nya resurser till museet borde disponeras och en stor

Tabell 4.3 Forskningen vid museerna samt val mellan roller

Påstående	Håller med till fullo	Håller med till del	Vet ej	Håller inte riktigt med	Håller absolut inte med
I valet mellan att vårda och visa bör vi satsa mer på vården av föremål	17 %	28 %	7 %	32 %	15 %
Varje museum bör kunna ha utrymme för forskning knuten till sina samlingar	76 %	15 %	3 %	4 %	2 %
De museianställda bör ges möjlighet att förkovra sig i sin forskning på sin arbetstid i den mån de är intresserade	64 %	26 %	2 %	6 %	2 %
Bristen på forskning vid museerna är idag ett hot mot kvaliteten på verksamheten	58 %	25 %	7 %	7 %	3 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda.

majoritet angav att nya resurser borde användas för att bygga ut publikverksamheten, t.ex. i samverkan med skolor, universitet och folkbildningsorganisationer.

Slutsatsen kring "rollkonflikten" är att museerna i praktiken, genom fördelningen av tid och pengar i det dagliga arbetet, prioriterar vården av samlingarna. De anställda vid museerna menar dock att resurserna egentligen borde fördelas lika på de två stora verksamhetsblocken insamling/vård å ena sidan, samt publikaktiviteter å andra sidan. Museernas ledning, så som den företräds av styrelseledamöterna, anser att mera resurser borde ägnas åt det publika arbetet.

Utredningen har i kapitel 2 anfört att museernas huvuduppgift är bildning. Det förutsätter att museerna ägnar sig åt både insamling, vård och publikverksamhet. Insamlingen är inte ett självändamål. Detsamma gäller vård och konservering; aktiviteterna betingar varandra och skall ha som mål att föremål och data skall nå publiken. I konsekvens därmed borde också museernas resurser styras till aktiviteter i visa-rollen mera påtagligt, det är trots allt genom den verkliga användningen av medel man visar vad som är viktigt och vad som prioriteras. På lång sikt innebär det att det används ungefär lika mycket medel för det utåtriktade arbetet med publiken som för vård och insamling. På kort sikt innebär det att bildningsuppgiften och därmed förknippade aktiviteter bör prioriteras inom museerna. Detta gäller för museernas ordinarie budget, utan att ta med särskilda satsningar på vårdområdet som kan bli aktuella till följd av utredningens förslag om hur museerna skall hantera sina samlingar.

Museernas verksamhet gäller alla sektorer av samhället; industri, utbildning, jordbruk, kulturlivet i alla dess aspekter, m.m. All indelning av helheter i delar blir något konstlad och det finns som regel alltid oklara gränsområden. I rapporten Länsmuseernas verksamhetsnivå användes indelningen Konst, Kulturhistoria, Teknik, Natur och Ekologi. Vi finner den indelningen användbar även för våra syften, inte minst eftersom vi då kan använda samma dataunderlag.

I tabell 4.4 beskrivs hur de totala resurserna som används i en roll fördelar sig på områdena. Vi tar ett exempel; av de resurser som finns tillgängliga för forskarrollen, vilket var 40 miljoner kronor, finner vi således att 19 miljoner används för forskning inom området natur och ekologi, 15 miljoner för kulturhistorisk forskning, 4 miljoner för forskning om konst och 2 miljoner kronor för teknisk forskning (det senare huvudsakligen vid Tekniska museet i Stockholm). Det innebär att 48 % av forskarrollen avser natur och ekologi, 37 % avser kulturhistoria, 10 % konst och 5 % teknik. Tabellen skall läsas så att summan blir 100 vid varje rad, kolumnens summa har däremot ingen relevans.

Tabell 4.4 Museernas roller fördelat på ämnesområden

	Konst	Kulturhistoria	Teknik	Natur och ekologi
Samla	15 %	72 %	10 %	3 %
Vårda	8 %	87 %	3 %	2 %
Visa	26 %	41 %	18 %	15 %
Forska	10 %	45 %	2 %	48 %

Källa: Länsmuseernas verksamhetsnivå 1992. Centralmuseernas anslagsframställningar.

I museisystemet i sin helhet dominerar områdena konst och kulturhistoria. Det enda undantaget vad gäller kulturhistoriens dominans är inom forskarrollen. En stor del av forskningen inom museivärlden ägnas åt natur och ekologi. Förklaringen till det är att Naturhistoriska riksmuseet har fått en särskilt stark ställning som fristående forskningsinstitution. Nästan hälften av all museiforskning bedrivs vid riksmuseet. På de övriga museerna bedrivs i stort sett ingen forskning alls som har med natur och ekologi att göra.

Det finns dock stora skillnader mellan och inom grupperna av museer. Vad gäller centralmuseerna så följer de i stort sett områdena ovan. Det är självklart att de håller sig inom sina respektive verksamhetsområde, och dessa är i stort sett definierade inom respektive konst, teknik, etc. Möjligen skulle man kunna fråga om det finns forskningsområden av tvärvetenskaplig art som berör både kulturhistoria, teknik och natur/ekologi – och i så fall var dessa projekt är förlagda.

Utredningen menar att museisystemet har viktiga uppgifter att fylla inom alla de nämnda områdena, och de strukturella lösningar som föreslagits i föregående kapitel har som mål att underlätta det arbetet. För att framgångsrikt arbeta med bildningsuppgiften avseende natur och ekologi krävs att museisystemet avsätter resurser för både insamling, vård och konservering, forskning samt publikaktiviteter – i en långsiktig balans mellan rollerna.

4.3 Museernas arbete i de fyra rollerna

Förutom en övergripande analys av museernas roller, nämner utredningens direktiv (bilaga 1) flera funktioner som utredningen skall ägna särskild uppmärksamhet, t.ex. forskningen vid museerna och museernas arbete inom kulturmiljövården. I det följande kommer utredningen att mera i detalj behandla några områden av särskild vikt för museerna, eller områden där utredningen finner lämpligt att lämna förslag om verksamhetens framtida inriktning. Det första avsnittet behandlar museernas insamling och vård av

föremål. Därefter behandlas museernas publikaktiviteter, och i samband med det tar vi upp verksamheten vid Riksutställningar. Forskningen vid museerna är också av särskilt intresse och behandlas i avsnitt 4.3.3 och slutligen behandlas kulturmiljövården och de institutioner som arbetar inom den.

Spelar museerna sina roller väl? Frågan kan delas upp i två delfrågor som ger något olika infallsvinklar på begreppet effektivitet. På engelska skiljer man mellan "effectiveness" och "efficiency", på svenska kan det översättas med yttre respektive inre effektivitet. *Det första* gäller om museerna uppfyller de uppgifter som samhället lagt på dem. Enkelt sagt är det frågan om museerna "gör rätt saker". *Det andra* gäller om de insatta resurserna används på bästa möjliga sätt, eller om de kunde "producerat" mera vård, konservering, forskning eller flera utställningar för pengarna. Med ett enkelt ordval kan man då säga att det avser om museerna "gör saker på rätt sätt". De här två sidorna av effektivitetsbegreppet är viktiga att hålla isär.

4.3.1 Insamling och vård

Museernas föremålsamlingar utgör normalt – och med all rätt – en källa till glädje. Välfyllda föremålsmagasin och arkiv med bild- och textdokument kan liknas med ett skafferi fyllt med mat, som för de flesta inger känslor av välmåga och trygghet. Att dessa positiva känslor, för museipersonalens del, dock inte är de enda har framgått av bl.a. de senaste årens anslagsframställningar från museerna och av de samtal museiutredningen haft med deras företrädare samt, inte minst, av den studie som genomförts som ett led i museiutredningens arbete rörande de aktuella vård- och konserveringsbehoven inom museisektorn. Av denna studie, som gjorts av byrådirektör Birgitta Enæus verksam vid Riksantikvarieämbetet, framgår klart att vi i Sverige har ett "vårdberg" som är mycket omfattande, dvs. att stora eftersläpningar råder vad beträffar vården av vårt lands kulturarv. En närmare redovisning av studien, som publiceras i sin helhet i utredningens bilagedel, sker längre fram i detta avsnitt. Närmast skall här behandlas den verksamhet som föregår själva vården, nämligen insamlingen av föremål och andra data.

Insamling

Varför samlar museerna? Har museerna samlat på rätt saker? Vad ska museerna samla in av allt som produceras i vår egen tid? Hur kan vi fördela dokumentations- och insamlingsansvaret? Har museerna rätt att gallra? Hur ska den stora mängden föremål kunna göras tillgänglig för såväl museernas egen personal som för den breda publiken?

De svar museisystemet ger på dessa och likartade frågor kan ge en ökad trovärdighet för museet som institutionstyp eller, alternativt, leda fram till en förtroendeklyfta mellan museerna och allmänheten.

Utredningen noterar att det svenska museiväsendet tidigt ställt frågor av det slag som nämnts. För drygt tjugo år sedan, 1973, inbjöd Nordiska museet samtliga kulturhistoriska museer i landet till en konferens om de kulturhistoriska museernas föremålsinsamling. Att man önskade ställa frågorna på sin spets framgår av konferensens titel Från knappnål till jumbojet. Som underlag för konferensen hade utsänts en, av museet publicerad skrift, Föremål – bild – data. Riktlinjer för Nordiska museets insamlingsverksamhet.

Det fortsatta arbetet, som genomfördes i nära samspel mellan Nordiska museet och övriga berörda museer i landet, ledde år 1977 fram till sammanslutningen för samtidsdokumentation vid kulturhistoriska museer, det s.k. SAMDOK (står för "samordning, samtid och samarbete", som man uttrycker det i presentationer och bulletiner, som produceras av SAMDOK-sekretariatet vid Nordiska museet). Ett styrande samarbetsorgan, SAMDOK-rådet, svarar för ledningen av verksamheten. I rådet ingår representanter för länsmuseer, central- och specialmuseer, kommunala museer samt Svenska museiföreningen. Chefen för Nordiska museet är ordförande. Utgångspunkten för samordningssträvandena är att man inom museiväsendet önskar motverka dubbelarbete, och att man önskar fördela ansvaret för dokumentationernas genomförande samt för bevarandet av dokumentationsresultatet dvs. föremål, fotografier etc.

En genomtänkt arbetsfördelning mellan museer runt om i landet borgar för att den kulturhistoriska museisektorns dokumentations- och insamlingsområden blir så heltäckande som möjligt. Arbetet genomförs inom ramen för ett poolsystem. Den första poolen kom att bli Hempoolen, som startade 1977.

För närvarande finns 13 pooler och den s.k. kulturmötesgruppen, som tillkom 1993 för att kvalificerat kunna behandla frågor rörande dokumentation av invandrare tills dessa frågor blir en integrerad och självklar del i alla poolers arbete. Benämningarna på de olika poolerna, i vilka var och en mellan sex och fjorton museer deltar, ger en god orientering om SAMDOK:s arbetsinriktning t.ex. Metallpoolen, Byggpoolen, Kommunikationspoolen, Handelspoolen, Livsmedelspoolen, Samiska poolen etc.

Materialet som samlas in inom ramen för de olika poolernas verksamhet kan återsökas via den s.k. Projektdatabasen i Nordiska museet. I denna kan man dock endast få svar på frågor som t.ex. gäller var dokumentationerna genomförts och vad de behandlat för ämnesmässiga och geografiska områden – de enskilda föremålen kan ej sökas direkt i databasen. För att genomföra sådana sökningar får man antingen kontakta det enskilda museet eller pröva om materialet är inlagt i den centrala föremålsdatabas som finns på Nordiska museet.

SAMDOK har givit goda resultat vad beträffar metodikutveckling, forskning, föremålsregistrering m.m. Värdefulla sidoeffekter har med all säkerhet uppnåtts i branschen som helhet. Museiutredningen noterar att denna samverkan sträckt sig utanför den statsbidragsstödda museistrukturen. SAMDOK har omfattat alla de museer som rimligen kan bidra till att landets kulturarv tillförs föremål och andra data på ett professionellt sätt.

Till sist, kan nämnas att tillväxten av de svenska museernas föremålssamlingar minskat under senare år. Med all säkerhet har de kriteriediskussioner och den metodikutveckling som skett inom ramen för SAMDOK:s verksamhet bidragit till detta förhållande.

Museisystemets arbete i samlarrollen förefaller, vad beträffar det kulturhistoriska området, fungera väl. Det bör i allt väsentligt kunna fungera som i dag, eller bättre, inom de strukturer som diskuterades i föregående kapitel. I relevanta delar kan ansvaret för de olika poolernas arbete föras över till de nya museienheterna. Vad beträffar områdena konst och naturhistoria har utredningen noterat att något motsvarande samarbete museerna emellan ej äger rum. Utredningen anser att de erfarenheter som kan dras av SAMDOK bör överföras på fler verksamhetsområden inom museisystemet. Den nya museistruktur utredningen föreslår lämpar sig i hög grad för detta.

Registrering

Vad beträffar museernas registrering av föremål och andra data kan nämnas att en med SAMDOK jämförbar verksamhet pågår sedan ett antal år. Denna benämns INSAM – Informationssystem i samverkan vid svenska museer. Arbetet, i vilket ett hundratal institutioner deltar, leds i likhet med SAMDOK av ett råd som har ett sekretariat förlagt till Nordiska museet. Sekretariatet förmedlar information och anordnar kurser för dem som arbetar med datoriserad registrering i museerna. INSAM har som en viktig insats fått till stånd SWETERM som i korthet innebär enhetliga regler för termbeskrivningar i svenska museidatabaser.

Det råder en eftersläpning vad beträffar såväl föremålsregistrering som registrering av andra data, som t.ex. fotografier och arkivalier. Detta är oroande. En snabb tillgänglighet till museernas insamlade material, som informationstekniken idag medger, är den nödvändiga förutsättningen för att museerna ska kunna fungera som en del av samhällets aktiva minne.

Utredningen anser att museerna så snabbt det är möjligt bör få tillgång till snabba nationella och internationella datanät för att inte bara textbaserade data, utan även bilder, ska kunna distribueras till forskare, skolklasser och en bred allmänhet i t.ex. läns- och folkbibliotek. Museerna är i mycket hög grad visu-

ella institutioner, vars insamlade material bäst låter sig förmedlas via bilder. De möjligheter, som ny informationsteknik och tillgången till datanät ger, förändrar dramatiskt förutsättningarna för museerna att nå ut till forskare och en stor publik med sitt material, vilket ligger helt i linje med den syn museiutredningen har på museernas roll som bildningsinstitutioner.

Utredningen anser att museernas arbete med att tillämpa modern informationsteknik i registreringssyfte och när det gäller att nyttja t.ex. interaktiva medier, som CDI-skivor, för distribution och förmedling av begränsade datamängder (temata och utställningar) för skolbruk etc. bör ges hög prioritet. Det är utredningens bedömning att det förslag till nya museienheter som läggs ger ökade möjligheter till en mer professionell hantering av dessa frågor som kräver hög grad av samordning och planering.

Vårda och bevara – nuläget

För att tydliggöra de nu rådande förhållandena inom föremålsvården och för att få ett grepp om omfattningen av föremålssamlingarna och dessas behov av registrering och vård har utredningen, som tidigare nämnts en kartläggning av den aktuella situationen vid de statliga och statsbidragsstödda museerna. Studien som genomförts med hjälp av enkäter och intervjuer har resulterat i rapporten Museernas föremålsvård och registrering, som i sin helhet publiceras i museiutredningens bilagedel.

För att mycket kort sammanfatta rapportens resultat kan nämnas att det totalt finns minst 38 miljoner föremål vid de centrala och regionala museerna. Ca 90 % av dessa finns på de centrala museerna. Det kan nämnas att bl.a. Naturhistoriska riksmuseet förvaltar ca 18 miljoner föremål, Statens historiska museum "tiotals miljoner", övriga kulturhistoriska museer ca 3 miljoner, Statens konstmuseer ca 735 000 och Arkitekturmuseet ca 2 miljoner (ritningar, dokument och modeller). Den årliga tillväxten motsvarar ca 0,8 % av samlingarna. Även av tillväxten svarar de centrala museerna för ca 90 %. I rapporten har museernas stora samlingar av fotografier ej medräknats eller behandlats. I detta sammanhang kan emellertid nämnas att vid det nyinrättade fotosekretariatet i Nordiska museet pågår sedan i december 1993 ett arbete med att upprätta en "nationell bevarandeplan" för såväl äldre som samtida fotografi.

Rapporten visar att ca 60 % av samlingarna är i behov av vård och ca 20 % av konservering. Av vårdbehoven finns ca 90 % på centralmuseerna och hela 98 % av konserveringsbehovet. Vid de centrala och regionala museerna disponerar man totalt drygt ca 200 årsverken för vård och konservering. De centrala museerna förfogar över ca 160 av dessa. För registreringen finns totalt ca 70 årsverken varav hälften vid de centrala museerna.

För att återhämta eftersläpande behov av vård och konservering skulle enligt rapporten behövas totalt ca 3 400 årsverken. 92 % av dessa behövs vid

de centrala museerna. Kostnaden för dessa årsverken kan uppskattas till ca 800 miljoner kronor. För att hämta in denna eftersläpning på exempelvis fem års sikt fordras för de centrala museerna ca 630 årsverken per år till en årlig kostnad av ca 180 miljoner kronor vid en genomsnittlig årsverkskostnad om 280 000 kronor. Bland centralmuseerna har de kulturhistoriska museerna det största behovet av årsverken för eftersläpande vård och konservering (drygt hälften).

När det gäller registrering skulle ca 2 300 årsverken behövas för att hämta in den eftersläpning som nu råder. Av dessa svarar centralmuseerna för ca 95 %. Kostnaden för det totala antalet årsverken kan uppskattas till ca 500 miljoner kronor.

Vid de centrala och regionala museerna finns för närvarande ca 148 000 m^2 magasinsyta. De centrala museerna disponerar ca 60 % av denna. Behovet av utökning uppgår till ca 43 000 m^2, vilket motsvarar ca 30 % av hela den nu befintliga ytan. De centrala museerna svarar för ca 60 % av utökningsbehovet.

Ovanstående bedömningar bygger på museernas egna uppgifter och att nuvarande, inte alltför väl definierade, ambitionsnivå ska gälla.

I rapporten finns förutsättningar för mer detaljerade studier av de förhållanden som råder inom bevarandeområdet i de centrala och regionala museerna. Det är emellertid lätt att av ovanstående redovisade siffror konstatera att situationen i de centrala museerna är ohållbar. Den del av det svenska kulturarvet som omfattas av föremål i museernas samlingar är på sikt hotad om inte ganska drastiska åtgärder vidtas. Såväl förvaringsbetingelser som resurser för vård och konservering är otillfredsställande. Till detta kan konstateras att brister finns vad beträffar handläggningsrutiner för föremålshanteringen vilket även påpekas i Riksdagens revisorers rapport, Museerna och den svenska historien, som överlämnats till museiutredningen.

I rapporten påminner revisorerna bl.a. om att man i sitt förslag till riksdagen om registrering och dokumentation av de statliga museernas samlingar (1988/89:16) påpekat att det saknades centrala föreskrifter för museernas handhavande av samlingarna och att avsaknaden av överblick över samlingarna medförde brister ur säkerhetssynpunkt. Revisorerna konstaterar nu att dessa brister kvarstår och snarast tycks ha förstärkts.

Riksdagens revisorer skriver vidare, mot bakgrund av bl.a. de stora eftersläpningar i registrering och dokumentation som museerna redovisar att det *kan tyckas anmärkningsvärt att regeringen inte krävt vare sig redovisning av hur en ökad effektivitet kan genomföras i resursutnyttjandet eller någon omprövning av den befintliga verksamheten. Men enligt revisorernas bedömning förefaller det osannolikt att eventuella möjligheter till effektivisering och omprövning av den befintliga verksamheten i någon större utsträckning löser problemet med de stora eftersläpningarna och de bristfälliga magasinslokalerna.*

Revisorerna anser att statsmakterna bör ta ett övergripande ansvar för de nationella samlingar som finns. Vidare anser man att en organisation med uppgift att registrera, dokumentera och på så sätt göra de riksintressanta samlingarna tillgängliga skulle kunna utformas som en serviceenhet, som betjänar såväl museernas behov som forskningens och utbildningens. Revisorerna anser att en plan över hur registrering och dokumentation av de statliga museernas samlingar ska kunna genomföras snarast bör framläggas.

Museiutredningen konstaterar att museerna, varken vart och ett för sig eller tillsammans, mäktat att finna former för en balanserad vård- och konserveringsverksamhet. Trots den målmedvetna satsning som drogs igång i slutet av 1970-talet av Statens kulturråd – med parollen Vårda! Bevara! – som hade sin utgångspunkt i statskontorets rapport "Konserveringsverksamheten vid statliga museer – en kartläggning och probleminventering" (1978:10) och, som bl.a. syftade till att åstadkomma regional samverkan, har frågorna ännu inte fått en tillfredsställande lösning.

Museerna har i sina anslagsframställningar mm anmält behov av ökade medelstillskott för vård- och konservering men har ej lämnat förslag på hur man ska kunna åtgärda de stora eftersläpningar som råder inom systemet som helhet. Ansvarsmuseerna har t.ex. inte i samarbete med de övriga centrala museerna arbetat fram ett program för hur man skulle kunna nyttja de resurser som totalt finns inom t ex i första hand den statliga museisektorn. Någon planering för regional samverkan inom detta område har ej heller kommit till stånd.

En räddningsaktion för kulturarvet

Mal och råttor ska inte bestämma vad vi minns!

Utredningen har tagit del av och inspirerats av initiativ, som tagits i bl.a. Danmark och Nederländerna. Där har man för ett antal år sedan på ett samlat och målmedvetet sätt tagit itu med det stora problemet att registrera, vårda och bevara stora mängder av föremål i museerna, som tidigare legat vind för våg. Utredningen anser det djupt otillfredsställande att stora delar av vårt kulturarv nu ligger i museikällare och magasin utan att ens lågt ställda krav på vård, konservering och registrering tillgodoses. Samtidigt tvingas vi beklaga att de svenska museerna själva inte lyckats ta sådana initiativ att principer för gallring och sortering av olika typer av föremål kunnat etableras.

Vi anser att tiden är kommen för att ta itu med och i ett sammanhang lösa de båda komplicerade problemen föremålsförstörelse och gallringsprinciper. Avsaknaden av lösningar, eller ens ett perspektiv att de skulle kunna lösas inom en överblickbar tid, har haft en delvis förlamande inverkan på museers verksamhet och möjlighet till fokusering på strategier för de grundläggande museiändamålen.

Fyra aktuella omständigheter och förutsättningar gör att utredningen anser att tiden nu är mogen att åter resa frågan och föreslå en konkret lösning:

1. Det finns i Sverige numera ett landsomfattande nät av regionala och andra museer, som tillsammans med de statliga skulle kunna finna former för ett omfattande samarbete i frågor om vård och konservering. De disponerar eller kan få tillgång till magasin och andra lokaler, som gör det tekniskt möjligt att både vårda och göra fler föremål tillgängliga än vad som är möjligt idag. Förslagen i kapitel 3 om en ny organisation av de statliga museerna är bl.a. präglade av utredningens överväganden om museiföremålens vård och tillgänglighet. Den statliga museistrukturen bär på ett arv av stark centralisering av föremålsvård bl.a. för att kunna ha överblick och för att föremålen ska kunna användas i forskningssammanhang.

2. Den närmast revolutionära utvecklingen av informationsteknologin har nu kommit till ett skede, där det är tekniskt möjligt att med helt nya och enklare metoder lösa komplicerade problem att lagra och sprida stora informationsmängder. Möjligheterna att utveckla nationella och internationella informationsnätverk har nu nått en punkt där dessa kan möjliggöras i former som är mycket billigare och mer ändamålsenliga än för bara några år sedan. Även avancerad kunskap och information kan snabbt överföras mellan platser långt ifrån varandra. Detta faktum skapar nya förutsättningar för organisation av museernas föremålshantering, bland annat i form av decentralisering och tillgänglighet.

3. Prognoser över samhällsutvecklingen pekar på att 90-talet även fortsättningsvis kommer att präglas av brist på goda sysselsättningsmöjligheter. Inom arbetsmarknadspolitiken är det centralt att finna väsentliga och arbetsintensiva uppgifter för att minska arbetslösheten. Att rädda det kulturarv, som idag är förborgat i källare och magasin och som hotas av mal, råttor och kemiska nedbrytningsprocesser, är enligt utredningen en mycket angelägen och därtill arbetsintensiv uppgift.

4. Utredningen har i kapitel 2 angivit bildningsuppdraget som det centrala för museerna. Det är viktigt att museerna ges bättre förutsättningar att prioritera denna uppgift. Den stora mängden av obearbetade föremål i de svenska museerna, det s.k. vårdberget, är ett stort hinder därvidlag. Utredningens förslag om en nationell räddningsaktion för kulturarvet innebär också att vi ytterligare skapar förutsättningar för museernas bildningsuppdrag.

Mot denna bakgrund föreslår utredningen en nationell räddningsaktion för kulturarvet på museerna. De fyra nya statliga museienheterna instrueras att utarbeta ett bevarandeprogram. Detta förutsätter att de initialt åtar sig att genomföra en kategoriindelning av föremålsbeståndet. Denna skall tjäna som utgångspunkt för gallring av föremålsbeståndet i de statliga museerna. Kategoriindelningen kan även ligga till grund för åtgärder i regionala och lokala museer.

Avsikten med en kategoriindelning är att man ska klassa materialet i ett antal nivåer för att kunna behandla dessa vart och ett för sig på ett sätt som medger att såväl museernas bevarandemål som det övergripande bildningsmålet på ett kvalificerat sätt kan uppnås. Indelningen, som ska genomföras utifrån museipersonalens professionella bedömningar, ska särskilja tre nivåer, som här benämns kategorier.

Kategori 1: ska omfatta de föremål som nu och framgent ska utgöra den del av det nationella kulturarvet som staten ska ta det totala ekonomiska ansvaret för. Högsta prioritet ges denna kategori föremål vad beträffar alla bevarandeinsatser.

Kategori 2: ska omfatta t.ex. dubletter av föremål eller föremål som inte nödvändigtvis hör hemma i kategori 1 – föremål som skulle kunna betyda mer i ett bildningssammanhang i en annan del av landet, genom att det deponeras i det länsmuseum eller kommunala museum, i den region där det ursprungligen hör hemma.

Kategori 3: ska omfatta de föremål som inte hör hemma i någon av de ovanstående kategorierna. Föremål som kanske finns i sådana mängder att de vart och ett för sig inte har något egetvärde som forskningsobjekt eller av någon annan anledning behöver bevaras i evig tid på det centrala museet eller på något länsmuseum. Detta material borde kunna deponeras i t.ex. gymnasieskolor, högskolor, sjukhus m.m. för att där tillsammans med bilder och text fungera i ett sammanhang i vilket det kan ge upplevelse och kunskap. För denna kategori föremål vill utredningen föra fram att även avyttring i olika former bör kunna komma ifråga. För de statliga museernas vidkommande krävs ett regeringsbeslut för detta förfarande (9 Kap. 8 och 9 §§ Regeringsformen).

Några kommentarer bör göras vad beträffar särskilt kategorierna 2 och 3. Länsmuseerna har målmedvetet under den senaste tjugoårsperioden förstärkts med hjälp av samhällsstöd. De har lokalmässigt byggts ut – eller byggs för närvarande successivt ut – för att motsvara alla de krav som kan ställas på fullgod museiverksamhet. Deras personal har bred kompetens över hela museiområdet. De utgör nu starka basresurser för all museiverksamhet. Det innebär bl.a. att den övervägande delen av dem har magasinsförhållanden som är väl så goda som de centrala museernas.

En fördelning av föremålen i kategori 2 mellan de centrala museerna och de regionala syftar till att de föremål som inom denna kategori hör hemma i ett geografiskt område i huvudsak också bör bevaras där, ytterst av den anledningen att de då blir lättast tillgängliga för forskning och bildningsverksamhet i den berörda regionen.

Museernas faktabanker rymmande föremål, fotografier, uppteckningar mm kan och bör aktiveras i ett offensivt bildningsarbete. Med moderna arkivmedier och ny informationsteknik kan museet även bereda en stor allmänhet och inte minst skolans elever tillfällen till egen "forskning" i museernas rika källmaterial – en träning i vetenskapligt arbete och informationsförståelse.

Vad beträffar föremålen enligt kategori 3 ser utredningen många fördelar och viktiga sidoeffekter av att museerna i kontakt med kommuner, skola, sociala myndigheter, folkbildningens organisationer, hembygdsrörelsen m.fl. söker få ut föremål och kunskap om dem i form av sammanhangsbeskrivningar i så många miljöer som möjligt. Hellre än att denna kategori föremål, som nödvändigtvis måste lågprioriteras ur bevarandesynpunkt, förstörs i magasin där de ej gör någon som helst nytta, bör de med fantasi och kreativitet från berörda parter på olika platser kunna ge upplevelser, inspiration och kunskap.

Utredningen kan t.ex. se att föremål, bilder och texter på lämpliga platser i skolmiljön bör kunna stimulera eleverna till eget skapande och egen kunskapsinhämtning bl.a. om den egna hemortens eller regionens historia och om företeelser och förhållanden i andra delar av världen. En förmedling av föremål på detta sätt till skolmiljöer skulle kunna leda till förbättrade relationer mellan skola och museum och på sikt verka för en kontinuerlig utveckling av museet som resurs i skolans arbete.

Genomförande

Ovan föreslagna bevarandeprogram, som således också bör ses som ett program för en stärkt bildningsverksamhet, tar tid att genomföra och kommer att involvera många. Det kommer att ge förutsättningar för meningsfullt arbete åt många och det kan leda till att förhållandevis billiga lokaler för magasinering och vård runt om i landet kan komma att nyttjas. I arbetet med att finna lämpliga lokaler och att, i förekommande fall, åtgärda dessa kan Statens lokalförsörjningsverk liksom Boverket vara behjälpliga. Som exempel vill utredningen nämna att Lokalförsörjningsverket för närvarande arbetar med att finna lämpliga brukare av de lokaler försvaret ej längre behöver.

Behov finns för inventeringar av föremålsbeståndet i samband med att kategoriindelningarna ska göras. Detta bör nu vara genomförbart med den moderna informationsteknik som, så gott som dagligen, utnyttjas i berörda museers registrerings- och klassificeringsarbete. Utredningen anser att fortsatt statligt stöd i form av arbetsmarknadspolitiska insatser bör ges de museer

som inom detta område dras med eftersläpningar. Sådana har tidigare givit mycket goda resultat. Delar av t.ex. Nordiska museets registreringsverksamhet var under 1970–1980-talet förlagda till Norrbotten. På motsvarande sätt har arbetsmarknadspolitiska insatser gjorts för att etablera vård- och konserveringsanläggningar på ett antal platser i Sverige t.ex. Kiruna, Uddevalla och Falun. Dessa anläggningar presenteras närmare i *bilaga 5* i betänkandets bilagedel.

Kompetensläget i landet är vad beträffar vård och konservering, tack vare bl.a. konservatorsutbildningen vid Göteborgs universitet, som nu pågått i ca 10 år, avsevärt bättre i dag än för bara något decennium sedan. Detta talar för att de intensifierade insatser som krävs för kvalificerade bedömningar och nödvändiga åtgärder beträffande föremålsvård och konservering är möjliga att sätta in. Vård- och konserveringsprogrammet kan komma att, åtminstone temporärt, kräva en delvis annan inriktning av konservatorernas arbete än vad som nu är fallet och att dessa också medverkar till att utbilda, leda och instruera den personal som kommer att behövas.

För vård- och konserveringsprogrammets genomförande krävs en inventering av befintliga magasinsresurser och konserveringslokaler och en behovsanalys som är relaterad till programmets avsikter och uppläggning. För det föremålsbestånd som hör till kategori 1 kan endast fullgoda och i alla avseenden säkra magasin komma ifråga, medan lägre krav kan ställas för föremålen i kategori 3. Möjligheten för flera museer att nyttja gemensamma magasin bör noggrant undersökas.

Utredningen föreslår att Institutionen för konservering (RIK), nu ingående i Riksantikvarieämbetets och Statens historiska museers organisation, får i uppgift att under den tid då programmet ska genomföras biträda de fyra museienheterna. En tänkbar lösning är att RIK organisatoriskt knyts till den kulturhistoriska enheten "Fokus människan i historien". Institutionen, som för närvarande har drygt 50 anställda, varav flera även med naturvetenskaplig kompetens, arbetar med konservering och fotografering av arkeologiska och kulturhistoriska föremål och yttre kulturminnen. Vidare är man där även aktiv inom forskning beträffande materialnedbrytning, konservering och förvaring, liksom inom områdena textil- och teknikhistoria. RIK håller regelbundet kurser i föremålshantering i såväl länsmuseer som kommunala museer. Man genomför dessa i ca fem länsmuseer per år för närvarande. Institutionen har under det senaste budgetåret inventerat ca 100 magasin i centrala, regionala och lokala museer för att framförallt bedöma ventilationen. Man har mycket goda kunskaper om luftföroreningars skadliga inverkan på kulturarvet. Tillsammans med länsmuseerna inventerar man bl.a. statusen på dekorerad sten i husbyggnader runt om i landet för att kunna komma igång med åtgärdsprogram. Institutionen har med andra ord betydande erfarenheter av samarbete med länsmuseerna. De externa uppdragen omfattar för närvarande ca 20 procent av den totala arbetsvolymen. Nära kontakter finns även med de

vård- och konserveringsanläggningar som finns i landet som t.ex. i Kiruna, Falun (Kulturarvet), Julita m.fl. Utredningen förutsätter att dessa, redan etablerade anläggningar, genom RIK:s försorg, nyttjas så rationellt som möjligt inom det nationella räddningsprogrammet.

Finansiering

Hur mycket kommer då en nationell räddningsaktion att kosta och hur ska den finansieras? Museiutredningen anser att programmet ska ses som ett program för 90-talet, dvs. det ska genomföras under en femårsperiod. Vad beträffar kostnaden ska denna vägas in mot bakgrund av att Sverige under hela 90-talet kommer att sakna arbetstillfällen.

Vård- och konserveringsprogrammet utgör en omfattande satsning inom arbetsmarknadspolitiken och kommer att kunna ge utbildning och meningsfullt arbete åt många människor över hela landet. Mycket talar för att arbetet bör organiseras i ett antal regionala centra, där resurserna samlas till effektiva och rationella enheter. På detta sätt får man väl sammanhållna enheter och samtidigt en spridning av arbetstillfällen för olika yrkeskategorier till olika delar av landet. Utredningen har valt att, i stället för att beskriva kostnaden i krontal, ange den i arbetstillfällen, då aktionen även motiveras av arbetsmarknadspolitiska skäl.

Som tidigare nämnts är det totala behovet av årsverken, enligt museernas egna beräkningar, för att åtgärda den eftersläpning som råder inom områdena vård, konservering och registrering ca 5 700. Med en omräkning som är gjord för ett femårigt program och med den ansats och arbetsform som beskrivits ovan, har utredningen skattat behovet av årsverken till ca 800 per år. En närmare kartläggning kan ge en precisering av behovet. Till detta kommer kostnader för lokaler, utbildning, redskap och material m.m.

Utredningen anser att kostnaderna som gäller löner bör täckas med medel från Arbetsmarknadsstyrelsen och att övriga kostnader ska täckas av Kulturdepartementet i form av en särskild medelsanvisning. Även andra huvudmän förutsätts medverka i programmets finansiering.

4.3.2 Museernas utåtriktade verksamhet

Det är genom mötet med människorna som det kollektiva minnet aktiveras, som minnesfunktionen i egentlig mening realiseras. Under avsnitt 4.2 såg vi att mindre än hälften av museernas resurser används för det vi kallar utställarrollen, dvs. alla de aktiviteter som innebär ett möte med museipubliken. Fördelningen av resurser visar vad som egentligen har högsta prioritet. Utred-

ningen menar att arbetet bör fördelas lika mellan funktionerna samla och vårda å ena sidan, och för möte med publiken å andra sidan. Inom de större museienheter som utredningen föreslår, bör det vara möjligt att skapa denna balans. Även om vissa museer lägger stora resurser på vård, bör det kompenseras av att andra koncentrerar sig på mötet med publiken.

När det gäller mötet med publiken är det särskilt tre områden som utredningen funnit anledning att se över och utarbeta förslag inom. (1) I kapitel 2 framgick att ungdomar mellan 16 och 24 år är den grupp som museerna har svårast att nå, och vars museibesök minskar snabbast. Utredningen har därför lagt ut en särskild studie som gjorts av tre ungdomar från Kometprojektet vid Fryshuset i Stockholm. Deras uppdrag var att sätta sig in i museernas verksamhet och, utifrån den kunskap och de idéer som de fick, skapa en vision av hur ett framtida museum borde se ut för att kunna locka till sig fler besökare i deras egen ålder. Uppdragets tyngdpunkt låg på att skapa en positiv framtidsvision av museernas uppdrag. Studien är i sin helhet publicerad som bilaga i utredningens bilagedel.

(2) Utredningen lägger fast att museernas främsta mål är att verka för bildning. Samhället skapar ett kollektivt minne för att utnyttja erfarenheter och kunskap i utvecklingen. Skolor, universitet och folkbildningsorganisationer är viktiga samverkansparter för museerna om de skall kunna uppnå målet, men i dagens läge är museerna en underutnyttjad resurs. (3) Kapitel 2 visar också att museernas verksamhet är koncentrerad till storstadsregionerna. Utredningen ser det som angeläget att de statliga medel som används inom museisektorn kommer hela landet tillgodo. Vi skall därför särskilt uppmärksamma hur institutionerna inom museisystemet kan organiseras för att fullgöra detta nationella uppdrag vad avser att möta publiken.

Ungdomarna, framtiden och museerna.

Ett tema som återkommer många gånger i studien om framtidsmuseet är att unga människor inte a priori är intresserade av tillvaron i de ämnesmässiga, akademiska kategorier som museerna ofta representerar. För att engagera och attrahera krävs det perspektiv på utställningsobjekten som sätter dem i större – gärna oväntade – sammanhang. Besökarna ställer helt enkelt stora krav på reell kunskapstillförsel. Kanske undervärderar museerna den uppväxande generationen, måhända systematiskt för att den kan andra saker än museipersonalen, som ofta är betydligt äldre.

Lärande brukar definieras som förändring i kunskapsstrukturerna, och det är en utmaning för museerna att skapa intryck som faktiskt lyfter tanken på färd och bibringar ny insikt. Vid studiens värdering av museibesök visade det sig att Arbetets museum och utställningen Museum Europa på Nationalmuseum i Köpenhamn var mest uppskattade. De är goda exempel på hur

museerna kan nå sin publik med utställningar som präglas av tvärvetenskaplighet, kunskapsinnehåll och samhällsengagemang.

Studien, liksom andra utvärderingar och kommentarer som utredningen tagit del av, betonar att museibesöket måste vara en helhetsupplevelse. Den generation som växer upp har vant sig vid att integrera intryck från skilda källor och kan betydligt snabbare ta till sig information från olika medier. En äldre generation må värdera den förändringen hur den vill, men förändringen är ett faktum. För att nå ungdomarna måste museerna anpassa sig till deras sätt att uppfatta verkligheten. Det ställer krav på flexibla öppettider, rik kombination av media och ett utnyttjande av alla sinnesintrycken i museernas utställningar.

Museets miljö skall vara attraktivt utformad och cafeterior, restauranger, bokhandlar och butiker skall vara väl integrerade element i verksamheten. Studien av "Drömmuseet" har också stämt av framtidsvisionen mot hur det ser ut i dagens museer. Några får beröm och har i ett eller annat avseende kommit långt och tjänar som goda exempel. Andra får kritik för fantasilöst arbete i dessa avseende. Särskilt viktigt är det att den personal som möter publiken är kunnig om det utställningarna behandlar; här har museerna ett stort arbete att göra med att utbilda personalen samt att organisera arbetet så att de kunniga bakom kulisserna också kommer i kontakt med publiken.

Museerna måste nå ut med information om att de finns och vad de har att erbjuda. Studien visar att museerna trots annonsering, affischer m.m. inte är särskilt väl kända. Något måste vara fel när stora delar av målgruppen inte verkar ta emot budskapet. Marknaden är onekligen både svår och starkt konkurrensutsatt, och ställer sannolikt betydligt större krav på professionalism än vad dagens museer ger uttryck för. Inom ramen för de nya museienheterna ges möjlighet till upphandling av tjänster på området och för ett mera offensivt samarbete mellan museerna.

Grundinställningen i studien av framtidsmuseet är mycket positiv. Ungdomarna har stor respekt för museernas kunskapsinnehåll och ser mycket angeläget som händer där. Men de anser att museerna har en betydligt större potential än vad som realiseras i det praktiska arbetet. Utredningen vill särskilt poängtera att av de tillfrågade ca 100 ungdomarna ställer sig samtliga positiva till att delta i arbetet på museerna, t.ex. genom att skapa utställningar. Det finns alltså goda möjligheter att engagera ungdomar i själva produktionen, genom frivilligt arbete, temporära anställningar, projektverksamhet m.m.

Skolorna och museerna

De flesta museibesökare i Sverige är i åldern 7 till 14 år – det är den grupp som har flest museibesök per capita och år. En stor del av de här museibesöken sker i skolans regi. Då kanske allt är gott och väl? Nej, för det första

tappar museerna barnen någonstans i åldern 13 till 15 år, när de blir tonåringar och när de lämnar grundskolan. Men ungdomarna fortsätter att lära och museerna borde ha en naturlig plats i fortsättningen på deras liv. För det andra minskar skolbesöken vid museerna. För det tredje, borde museerna under alla omständigheter ha ett ännu tätare samarbete med skolan.

Den nya läroplanen öppnar dörren på vid gavel för ett nära samarbete mellan skolor och museer. Läroplanen förutsätter ett öppet skolsystem, och betonar att andra samhällsinstitutioner också har en roll i skolans arbete. Skolverket ser mycket positivt på museerna som en resurs i undervisningen och välkomnar initiativ från museisektorn för ett närmare och mera organiserat samarbete. Men sedan skolsystemet upprepade gånger på strategisk nivå uttalat sig för samarbete med museisystemet är det museernas sak att komma skolan tillmötes och visa hur man kan bidra till att uppfylla läroplanens ambitioner. Det är nu museerna som måste ta initiativet för att få skolorna till sig, och då inte bara grundskolorna.

Utredningens intryck är att många museer förhåller sig alltför passiva till skolsystemet. Vi har t.ex. inte märkt att läroplanen skulle vara ett centralt dokument i museernas verksamhetsplanering, vilket vi anser att den borde vara. Med tanke på hur central den är för skolans arbete, och vilka möjligheter den innebär för museerna, borde den ligga högt upp i medvetandet på varje museichef.

Samarbetet med skolan innehåller dock inte bara möjligheter utan även problem. Utredningen har noterat att många skolor dragit ner på museibesöken. Kommunernas medelsfördelning till skolorna har ändrats så att pengar inte längre är öronmärkta för kulturändamål som museibesök, teater mm. I ett läge där den enskilda skolan har att avgöra hur mycket av budgeten som skall gå till skolbespisningen, läromedel, lokalvård och reparationer, utemiljön, museibesök, etc har det visat sig att museibesöken är relativt mindre angelägna. Andra kommunala besparingar, som t.ex. införande av avgifter för skolklasser på kollektivtrafiken, har också medfört att museibesöken på en del håll blivit betydligt mycket dyrare.

Kommunen, skolan och museerna har ett ansvar för att se till helheten så att samhällets resurser för bildning utnyttjas fullt ut. Besparingar – om än angelägna och väl motiverade – får inte gå ut över en verksamhet som har betydligt större positiva effekter. Med ekonomisk terminologi beskrivs det som suboptimering när en relativt liten fördel på ett område leder till en stor nackdel på ett annat område inom samma system. Trots det åligger det museerna att visa effekterna av suboptimering, och det gör de bäst genom ett nära samarbete med skolan på lokal nivå. Utredningen har noterat att flera museer tagit initiativ till att bjuda in lärare för att informera om vad museet kan erbjuda. De förbereder skolbesök genom särskild handledning för lärarna.

Samarbetet med skolan innebär inte bara att skolklasser kan tas emot för en rundvandring på museerna. Museerna skall också ha som ambition att komma

ut till skolorna. Det är trots allt inte museibyggnaden som är det intressanta utan det är museernas kunskapsinnehåll. Genom föredrag av personal, genom samarbete kring databaser, genom utlåning av föremål, kanske genom att delta i populärt inriktade forskningsprojekt, kan museerna nå skolor som har långt till museet (och även andra).

Utredningen kan inte i detalj föreskriva vad museerna skall göra, de lokala förutsättningarna är mycket olika. Vi vill dock fästa uppmärksamheten på arbetet med skolan som museets mest angelägna samhällsuppgift, och som ett område där det krävs kraftfulla initiativ från museiledningarna inom respektive enhet, samt förstås även från länsmuseer och kommunala museer.

Folkbildningen och museerna

Museer för bildning är bärande tema för museiutredningen. Att kunskap ger insikt och att insikter kan bli till åsikter och engagemang är grundläggande för folkbildningen också i de fria och frivilliga organisationerna.

På samma sätt som museerna söker samverkan med skolorna måste museerna aktivt vända sig ut till folkbildningens organisationer, till folkhögskolor, folkrörelser, fackliga organisationer, lokalhållande organisationer, kyrkor m.fl. för att finna samverkansparter i det utåtriktade arbetet. Här finns nycklar för museerna att nå bredare besöksgrupper – att övervinna både sociala och geografiska trösklar.

Studieförbunden är utan tvekan de bildnings- och kulturorganisationer som mest framgångsrikt når fram till och engagerar de kortutbildade i vårt svenska samhälle. Kulturstatistiken visar också att arbetare och lantbrukare har ett högt deltagande i just studieförbundens cirkel- och kulturverksamhet.

För vissa yrkesgrupper, bl.a. skogs- och jordbrukare, är studiecirklarna den enda form av vidareutbildning som är tillgänglig. För många handikappade är studieförbunden en hävstång till delaktighet i kulturlivet.

Landets elva studieförbund har en fint förgrenad verksamhet som når ut i stadsdelar, små samhällen och byar. De är vana vid att genomföra kulturaktiviteter också i mindre samlingslokaler och på arbetsplatser. Deras kulturverksamhet rymmer både amatörers egna skapande och professionella konstnärers medverkan i form av konserter, teaterföreställningar, författaraftnar och bildkonstutställningar. I själva verket är studieförbunden – och de lokalhållande organisationerna – de som skapar förutsättningar för ett levande lokalt kulturliv i landets alla delar. Till detta kommer landets 132 folkhögskolor, som var och en fungerar som kulturforum för den bygd den arbetar i.

Det finns många naturliga beröringspunkter mellan museerna och folkbildningens organisationer – och det finns många positiva erfarenheter av

dialog och samverkan. Detta gäller självklart studiecirklars och folkhögskolekursers behov av förkovran i och perspektiv på sina ämnen. Men de traditionella besöken i museet behöver kompletteras med initiativ som gör att museets föremål och verksamheter blir tillgängliga i människors vardagsmiljö och samlingslokaler runt om i regionerna. Små vandringsutställningar till bygdegårdar, folkets hus, kyrkor och arbetsplatser och föremålslådor till studiecirklar är exempel på aktiviteter som gör att fler människor möter museet. Till detta kommer förstås lokala temaaftnar, där museet är värd, och museets medverkan genom föreläsningar i det lokala föreningslivet.

Det måste bli naturligt för museet att kontinuerligt delta i de fora där lokal kulturverksamhet i regionen planeras. Intressanta erfarenheter finns där länsmuseer medverkar direkt i t.ex. Länsbildningsförbundens eller Bygdegårdsdistriktens programråd. Regionens och rikets organisationer måste också ta tillvara museerna som kulturhus. Genom att använda ett museum som mötesplats för ett idéforum eller en stämma får organisationens verksamhet en spännande inramning, besökarna får fler och kanske överraskande infallsvinklar med sig hem.

Folkrörelserna och fackförbunden är i regel knutna till något studieförbund, som i det vardagliga arbetet kan tjäna som kontaktyta gentemot museet. Ändå vill vi särskilt rikta strålkastarljuset på värdet av direkt dialog och samverkan mellan museerna och barn- och ungdomsorganisationerna, samt med hembygdsrörelsen. Perspektivet förr-nu-framtiden är – eller kan bli – självklart i barn- och ungdomsföreningarna. Här har museet kompetens att tillföra. Det är ett värde i sig att museerna når fram till barn och ungdomar också på deras fria tid, museer är ju lustfyllda och ska inte endast förknippas med läromedel i den obligatoriska skolan. Många museer anordnar t.ex. omtyckta och välbesökta skollovsaktiviteter. Framväxten av museer och hembygdsrörelse är nära förbundna med varandra, i många län är samverkan bekräftad genom museistiftelsen. I denna samverkan finns en växelverkan mellan lokalt folkligt hembygdsarbete och museets professionalism som är till gagn för båda parter. Här har arbetet kring de många industriminnena en självklar plats.

Museernas uppsökande verksamhet

Arbetet att göra museibyggnaderna rent fysiskt tillgängliga för människor med nedsatt rörelse- eller synförmåga har pågått i årtionden och måste fortsätta till dess resultatet på alla håll är fullgott. Det gäller att bjuda alternativ till museernas mäktiga trappor, att bistå med information via ljudband och i blindskrift, att bearbeta texter så att de blir lätta att förstå för utvecklingsstörda och att undanröja andra hinder som stänger människor ute.

Att söka upp människor i deras vardagliga miljöer – i bostadsområden, samlingslokaler och på arbetsplatser – är en naturlig del av museernas samverkan med folkbildningsorganisationer, folkbibliotek m.fl. Därtill är det självklart att museerna ska ta initiativ till att göra museiverksamheten angelägen och tillgänglig för människor, som av olika skäl har svårt att besöka museibyggnaden. Ingen ska behöva känna sig handikappad inför varken museibyggnader eller museiverksamhet.

Utan stöd av anhöriga eller av personal har människor som vårdas på sjukhus eller vårdhem små möjligheter att besöka museer. Även för många äldre som bor i servicehus är rörelsemöjligheterna begränsade. Museerna har därför ansvar att nå fram till miljöer, där sjuka och äldre vistas. Små vandringsutställningar och föremålslådor är utmärkta redskap, som kan bli fokus för både samtal och aktiviteter. Bland de äldre kan museernas föremål vara nyckeln till livgivande diskussioner om hur föremålen tillverkades och användes i deras egen ungdom, minnen väcks till liv. Museets initiativ blir en bekräftelse på att den kunskap som de äldre besitter värderas och respekteras också av vår nutid. Det i sig bidrar till att stärka de äldres självkänsla.

Förutsättningarna att tillskapa föremålslådor och utställningar av mindre format blir goda om utredningens förslag om en nationell räddningsaktion för kulturarvet förverkligas. De ting som klassificeras i kategori 3 kommer väl till pass för att lånas till eller deponeras i sjukhus, daghem och skolor.

4.3.3 Att göra museiverksamheten tillgänglig i hela landet

Museistatistiken som kortfattat presenterades i kapitel 2 visade att museerna i alltför hög grad är en angelägenhet för Stockholmsregionen, för välutbildade och höginkomsttagare. Utredningen menar att statliga medel bör användas så att museerna i sin helhet når ut i andra delar av landet med sin verksamhet, i alla sina roller. I kapitel 2 anförde utredningen också att det internationella samarbetet förväntas öka; museerna bör erbjuda sin produktion utomlands och de bör samarbeta med utländska museer för att ta deras utställningar runt i Sverige. Genom utredningens definition av museisystemet får vi också en betydligt större och mera dynamisk verksamhet, med ett flertal nya organisationer med egen kompetens och unika möjligheter att bidra till bildningsarbetet.

Den organisationsstruktur som föreslås i kapitel 3 skapar bättre möjligheter för museerna att nå ut i hela landet. Den främsta bevekelsegrunden till att genomföra organisationsförändringen är för övrigt just att skapa resurser för att nå ut i hela landet. Utredningen menar att de statliga museerna genom de nya museienheterna ska åläggas att som en central del i sin verksamhet ordna vandringsutställningar eller motsvarande. Detta kan ske genom specificering att en särskild andel av verksamheten ska ägnas denna del av uppdraget och att organisation och arbetssätt sätter detta i centrum. Ansvarsmuseireformens

magra resultat på detta område gör det nödvändigt att mer konkret definiera uppdragets innebörd. Statsmakternas krav på intäktsfinansiering måste utformas så att de statliga museerna i en eller annan form får tillgodogöra sig besöksintäkter från andra platser än Stockholm. Tekniskt kan detta ske genom avräkning eller annan form av överenskommelse.

Riksutställningar

Men det går att göra mera. Uppgiften är så viktig att alla medel måste sättas till att nå målet att museisystemet skall bli en i verklig mening nationell angelägenhet. Det behövs ett komplement till de statliga museernas vandringsutställningar.

Kommittédirektiven anger särskilt att denna utredning "skall analysera Riksutställningars verksamhet och dess betydelse för olika avnämare. Därvid bör klargöras vilka uppgifter som är unika för Riksutställningar och därför även i fortsättningen bör fullgöras centralt och vilka uppgifter som likaväl kan fullgöras av avnämarna själva. Utredaren bör även diskutera förutsättningarna för att göra Riksutställningars verksamhet ekonomiskt självbärande." Inom utredningen har vi valt att behandla Riksutställningar i samband med frågan om hur museernas produktion skall spridas i landet. Riksutställningar startade 1965 som en försöksverksamhet och omvandlades till en statlig stiftelse 1976. I förordningen sägs att:

"Riksutställningar skall genom vandringsutställningar av hög kvalitet förmedla kunskap om människan och världen, stimulera opinionsbildning och ge möjlighet till möten med all slags konstnärligt skapande. Den egna produktionen skall syfta till att komplettera det som görs på lokal och regional nivå. Riksutställningar skall också svara för utbildning, förmedla kunskaper och erfarenheter, ge råd och erbjuda tekniska tjänster inom utställningsområdet. Riksutställningar är ett centrum för utveckling av utställningsmediet. Verksamheten skall ge utrymme för poesi och fantasi, allvar och lekfullhet. En inriktning för barn och ungdom skall prioriteras. Verksamheten skall bedrivas internationellt, med tyngdpunkten förlagd till Sverige och övriga Norden."

Frågan är då om det här uppdraget som formulerades för snart 20 år sedan fortfarande är aktuellt? I stiftelsens anslagsframställning för perioden 1993/94–1995/96, som utredningen fått som utgångspunkt för sina överväganden, framför Riksutställningar ett förslag till en strategisk inriktning som skiljer sig från den tidigare verksamheten (sid 10):

"Riksutställningars styrelse har fastställt en något förändrad inriktning av vandringsutställningsverksamheten för anslagsperioden. Förändringen baseras på ett helhetsperspektiv, på analys av resultaten av de senaste decenniernas kulturpolitik, och motiveras framförallt av den utveckling som skett av det institutionella och föreningsdrivna kulturlivet i kommuner och landsting.

Den ändrade inriktningen innebär att en fokusering på utställningar som kan betecknas som typiska och angelägna för en nationellt verksam, turne-

rande utställningsinstitution de närmaste åren. Den ändrade inriktningen innebär därför också att Riksutställningar i fortsättningen avstår från produktion av utställningar som bedöms lika bra eller bättre kunna göras på regional eller lokal nivå.

Riksutställningar skall koncentrera sig på följande viktiga uppgifter:

- resurskrävande utställningar – ekonomiskt och/eller personellt – dvs. sådana som kräver mycket bakgrundsarbete, forskning eller kontakt med och medverkan av många centralt placerade experter eller frilansar,
- utställningar som presenterar internationella företeelser för Norden – eller nordiska för en internationell publik,
- konstnärliga utvecklingsprojekt, dvs. utställningar som ger rejält utrymme för medverkan av bildkonstnärer, författare, musiker etc., som prövar, experimenterar, utvecklar utställningen som medium,
- övertagande av andras utställningar, sådana som bedöms som intressanta för en större krets än den de ursprungligen tänkts för."

Den strategiska inriktning som här anges avviker delvis från den som uttrycks i organisationens förordning. Riksutställningar har med andra ord svarat nej på frågan om det ursprungliga uppdraget fortfarande gäller.

Mycket har hänt i musei-Sverige de senaste 20 åren. Det mest signifikanta är utbyggnaden av länsmuseistrukturen, samt framväxten av en stor mängd andra museer. Museikompetensen är spridd i landet. Det är förvisso sant att behovet av centralt framställda vandringsutställningar inte är lika stort längre. Det har uppstått ett nytt behov.

Det nya behovet är av en helt annan och delvis motsatt karaktär. Nu är utmaningen att göra utställningar framtagna i t.ex. Eskilstuna, Uddevalla och Jokkmokk tillgängliga i andra delar av landet, inklusive i Stockholm. De regionala museerna har en tyngdpunkt på dokumentation och utställningar om den egna regionen. Utredningen finner det mycket angeläget att man i olika delar av landet också kan få del av andra perspektiv, såväl regionala som nationella och internationella. I Malmö hade man t.ex. inom ramen för "Den svenska historien" en uppmärksammad utställning om hur Skåne blev svenskt på 1600-talet. Den kunde ha gjorts tillgänglig också på andra platser i landet i stället för att direkt läggas ned efter visningen i Malmö. Vad som nu behövs är en förmedlande länk.

Utredningen har funnit att Riksutställningars behövs i museisystemet, särskilt då som en kompetent och väl fungerande funktion för att förmedla utställningar och kunskap om utställningsmediet.

Det är angeläget att utställningar kan nå en stor krets mottagare. För det första bör de dock redan från början kunna planeras att göra det. Om utställningen först sedan den är verkställd skall bedömas och värderas av Riksutställningar innebär det antingen att museet ifråga måste ta en stor risk att Riksutställningar inte vill överta den, eller att ambitionsnivån från början

läggs något lägre för att den egna budgeten skall förslå. Därmed har man inte uppnått poängen, att kunna tänka nationellt eller t.o.m. internationellt, redan när en utställningsidé föds och tar form. Det är viktigt att den som gjort en bra utställning skall stå för den och få äran. Det utgör en kraftfull stimulans för fortsatta ansträngningar. Utredningen menar att det behövs en funktion i museisystemet som ser till att bra utställningsarbeten kan cirkulera och nå andra delar av landet och, ibland utomlands. Det behövs däremot inte någon enhet som tar över.

Utredningen menar att Riksutställningar skall koncentrera sig på uppgiften att bistå övriga delar av museisystemet genom att medverka till att främst produktioner vid andra museer når så långt ut i landet som möjligt samt att i detta sammanhang utveckla utställningsmediet. Riksutställningar har också en viktig uppgift att fylla i att hjälpa till med internationella kontakter och att få verksamhet in i och ut ur landet.

Riksutställningars årliga budgetanslag från staten uppgår till ca 30 miljoner kronor. Till detta kommer sedan medel via AMS, hyresintäkter för utställningar, andra bidrag om totalt ca 6 miljoner kronor (Anslagsframställning 1992, s. 6–7). Den totala budgetomslutningen är ca 36 miljoner kronor. Det är en betydande resurs som står till förfogande för uppgiften att nå ut i landet och för landets museer i sin helhet att nå en större publik. Frågan är då hur dessa medel bäst skall användas? Utredningen anser att Riksutställningar bör omvandlas budgetmässigt och organisatoriskt så att det blir en efterfrågestyrd organisation, dvs. det är samarbetspartner runt om i landet som i huvudsak skall styra vad organisationen arbetar med.

Därför behövs en fond i form av ett årligt anslag. Anslaget till Riksutställningar bör delas i två delar. Den ena delen finansierar den nya organisationens fasta kostnader. Den andra delen blir beroende av vilka typer av verksamheter som föreslås Riksutställningar från andra parter, t.ex. länsmuseer, fristående konstnärer och konstföreningar, övriga museer, folkbildningsorganisationer, skolor, bibliotek m.m. Denna fond skall vara öppen för de som på egen hand eller i samverkan vill utveckla utställningar för spridning i resten av landet. Bidragen skall normalt fördelas så att de utgör ett komplement till den egna satsningen – de skall inte utgöra den enda finansieringskällan till utställningsprojekten.

Låt oss då visa med några praktiska exempel hur en sådan här fond skulle kunna fungera. Antag att Blekinge läns museum vill ordna en utställning om Östersjön. En sådan utställning skulle kanske intresse en publik på flera håll, bl.a. i andra länder runt Östersjön. Från museet tar man då kontakt med museer i t.ex. Västerbotten, Södermanland och i Skåne. Man tar också kontakt med museer i Riga, Tallinn och Åbo. Kostnaden för utställningen kan då spridas på flera museer. När kalkylen är klar ansöker man om pengar från

fonden och får då även hjälp från Riksutställningar med den yrkeskompetens som behövs för att utveckla en bra utställning.

Nästa exempel: låt oss anta att museiintendenten vid Strängnäs museum vill göra en utställning kring stadens integration i den europeiska bildningsvärlden under renässansen, med fokus på de stora biskoparna under 1400-talet. Efter en förfrågan till Göteborgs museer, Linköpings museum och Gotlands fornsal finner intendenten gensvar där – de tar gärna emot utställningen. Projektet kostnadsberäknas, och de nämnda museerna visar sig fortfarande intresserade. Riksutställningar beviljar medel och projektet startar. Den första utställningen får mycket positiva recensioner och ytterligare museer hör av sig för att få del av den. Det pris de får betala blir dock högre. Prismekanismen kan användas så att de som allra först anmäler intresse får del av utställningen till ett lägre pris än de som väntar tills de sett resultatet. På det sättet premieras risktagande och Riksutställningars anslag räcker till fler insatser.

På samma sätt skulle hembygdsgården i Apladalen i Värnamo kunna sätta upp en utställning om småskalig tråddragningsteknik för att visa vilken betydelse den tekniken haft för utvecklingen av småindustrin i Gnosjö, Anderstorp och andra orter i regionen. En sådan utställning skulle också kunna ha ett stort intresse i andra delar av landet, inte minst vid de många bruksmiljöer och andra industriminnen som utvecklats under senare år. Hembygdsgården behöver hjälp med både iscensättning av utställningen, inlån av föremål och dokumentationsarbete. Man planerar också en populärvetenskaplig skrift. Riksutställningar får kanske i ett sådant här fall arbeta betydligt mera intensivt själva, och flera av dess medarbetare får då arbeta en tid i Värnamo. Fonden bör förslagsvis ha en initial storlek på 25 miljoner kronor. En omvandling till en sådan här fond bör ske gradvis över ca tre år, i takt med att andra åtaganden som Riksutställningar redan gjort kan avvecklas. Utredningen redovisar ingen detaljerad finansieringsplan, men medlen bör förslagsvis komma från en omfördelning av Riksutställningars budget. Syftet är att göra organisationen efterfrågestyrd och att ge museer och andra utställningarrangörer i landet inflytande över organisationens medel. Riksutställningar bör dock ha en egen enhet, av en viss kritisk massa, som står i centrum och kring vilken nätverk av kompetens kan byggas upp – och kommer människor i hela landet till del.

Fondens medel bör handläggas av Riksutställningar och ansökningar bör bedömas av Riksutställningars styrelse eller möjligen av en för ändamålet särskilt tillsatt nämnd. Vilket som är bäst beror på hur direktiv och styrelse utformas.

4.3.4 Forskningen vid museerna

Museisystemet omfattar många och rikt varierande institutioner. De allra flesta har forskningsambitioner, möjligen undantaget några av de mindre museerna. Som vi sett i tabell 4.3 ovan har museiforskningen starkt stöd bland samtliga kategorier anställda, och även de flesta styrelseledamöterna anser att forskningen är viktig. Utredningen har beställt två specialstudier av museiforskningen. Göran Rosander har i studien "Från datafångst till forskning" behandlat begreppsmässiga och institutionella frågor vad gäller museernas forskning. Trygve Solhaug har gjort en utvärdering av forskningens kvalitet. Studierna återfinnes i utredningens bilagedel. Naturhistoriska riksmuseet står i en kategori för sig och är inte jämförbart med de andra museerna. Forskningen där har utvärderats i två rapporter beställda av Naturvetenskapliga Forskningsrådet (NFR 1989 och 1990). Av dessa framgår att forskningen håller en hög internationell standard och att det görs väsentliga bidrag till att flytta forskningsfronten framåt, även om det också finns brister inom några ämnesområden. För utredningen framstår dock forskningen inom de humanistiska och samhällsvetenskapliga områdena som mera problematiska. I det följande behandlas forskningen vid museerna *exklusive* Naturhistoriska riksmuseet, vars ställning på forskningsområdet markant avviker från andra museer. Det berörs inte av analysen och heller inte av de förslag utredningen lägger fram.

Hur är det då med forskarrollen? Det finns en uppfattning här och där att den forskning som drivs vid museerna inte riktigt håller måttet. Forskningen vid museerna är av mycket olika karaktär.

Professor Solhaug granskar forskningens relevans, dess tillförlitlighet, val av teori och begreppsapparat samt dess tillgänglighet. Läsaren hänvisas till bilagan för en fullständig genomgång av utvärderingen. De studier som tas upp kännetecknas av att de berör centrala vetenskapliga frågeställningar, några av dem tenderar dock att vara alltför snävt inriktade på tekniska problem. Metoderna är de traditionellt vetenskapliga och den här refererade museiforskningen avviker inte från annan empirisk forskning inom respektive ämne. Författarna gör bruk av befintlig teori – utvärderaren menar i flera fall att forskarna kanske inte har den distans till teorin som behövts. De har alltför okritiskt anammat begrepp och kategorier utan att bedöma om dessa är tillämpliga i alla sina delar. Till följd därav är en del av forskningen inte tillgänglig för den allmänne läsaren i den utsträckning som vore önskvärd.

Slutsatsen är att forskningen vid museerna inte tillhör den allra bästa inom respektive ämnesområden, men att den å andra sidan inte heller är sämre än universitetsforskningen i allmänhet. Den är helt enkelt likvärdig. Det finns inte några tecken på att museiforskningen har särskild tvärvetenskaplig profil som skulle göra den mera komplicerad att bedöma med ordinarie inomvetenskapliga kriteria. Enskilda bidrag i form av artiklar,

böcker och avhandlingar håller mycket god kvalitet. När vi går vidare i diskussionen och så småningom kommer fram till förslag är det viktigt att hålla i minnet att en objektiv, extern utvärdering funnit att kvaliteten på museiforskningen är god.

Det är en mycket liten del av museisystemets resurser som används i forskarrollen, totalt inte mer än 4 %. I förhållande till de blygsamma resurser som anslås verkar det som om museerna får ut mycket forskning – i form av rapporter, böcker, avhandlingar, kataloger, konferensdeltagande och som bidrag till insamlande, vård och utställning. Vad gäller det skrivna materialet publiceras också mycket av populärvetenskaplig karaktär.

Orsaken till att medlen ger så hög avkastning är givetvis att mycket av forskningen tillförs medel utifrån. Det finns också många källor att söka bidrag för publicering. Vi kan notera att museiforskarna verkar vara relativt mycket skickligare än sina kollegor vid universiteten på att nå ut med sina resultat t.ex. i dagspressen, att få böcker och avhandlingar recenserade på kultursidorna och få sina verk kommenterade i radio.

Vad är då museernas bidrag inom forskningen? För det första producerar museerna en hel del genom egenfinansierad forskning eller med hjälp av externa anslag. För det andra är det vanligt att museerna beställer forskningsarbete, t.ex. uppsatser till årsböcker. Vänföreningar och hembygdsförbund är ofta medfinansiärer till museipublikationer t.ex. årsböcker. För det tredje initierar museerna forskning, och det är inte ovanligt att museipersonal sitter med i råd och nämnder som fördelar forskningsmedel. För det fjärde koordinerar museerna insatser på olika sätt och utgör för vissa sektorer knutpunkter i informationsflödet. Museerna dokumenterar i en eller annan form – inte bara genom att samla föremål utan genom fältarbete som resulterar i beskrivningar, uppteckningar, inspelningar, fotografier m.m. Materialet bringas i magasins- eller arkivvärdigt skick och registreras. I många fall sker också en första bearbetning.

Museerna är en basresurs för forskning inom alla historiska vetenskaper, ibland också andra. De förvaltar en viktig del av kulturarvet. Mycket av dokumentationen sker utan direkt syfte, dvs. ingår inte från början i ett forskningsprojekt. På samma sätt som de statliga arkiven härbärgerar mängder av handlingar som aldrig eller först i en avlägsen framtid kommer till vetenskaplig användning, ägnar sig museerna åt datafångst för eventuellt bruk. Dokumentationen sker emellertid inte på måfå utan från yrkesmässig insikt om vad som kan komma att få intresse. Arbetet ingår i det offentliga uppdraget. Samhället har ett intresse av att dokumentera sig självt. Dokumentationen har flera syften; museerna kan fungera som referensarkiv, de står för faktaservice och för service gentemot forskarsamhället.

Museerna har också en viktig uppgift att fylla som serviceorgan åt allmänheten, dvs. i det här sammanhanget den del av allmänheten som ägnar sig åt

amatörforskning. Det finns många som intresserar sig för att dokumentera levnadsförhållanden i sin hembygd, eller för att utveckla kunskap om särskilda ting. För dem är museerna idag en viktig inspirationskälla, och de kan få hjälp med datamaterial, råd om metodfrågor, och kanske en möjlighet att offentliggöra sina resultat. Den här uppgiften, att stödja och inspirera "amatörforskning" ser utredningen som viktig, den har en given plats på det framtida museet, men den är inte att förväxla med museets eventuellt egna forskningsuppgift.

En annan grupp som också kan ha nytta av museets samlingar är den som ägnar sig åt hemslöjd och konsthantverk. Att hitta modeller för nya produkter, att kunna studera mönster och tekniker, att få hålla i de gamla verktygen kan inspirera unga konsthantverkare att skapa nya produkter med rötter i traditionen.

Även dokumentation är en viktig del av arbetet på museerna, men är mera att betrakta som forskningsförberedande. Ordet forskning bör förbehållas problematiserande vetenskapliga arbeten där teori och empiri befinner sig i samspel med varandra. Det får inte gå inflation i ordet forskning. Museerna har många verksamheter som relaterar sig till forskning, och där det är en fördel om den som utför arbetet har en vetenskaplig utbildning. Men därmed är det inte sagt att arbetet är forskning. Ett av museernas kännetecken är att många arbetsuppgifter förutsätter vetenskaplig kompetens, men i vardagsarbetet är det inte forskarens inomvetenskapliga kompetens som sätts på prov utan snarare hennes förmåga att omsätta denna, t.ex. i populärvetenskapliga publikationer eller i ett utställningsarbete.

Göran Rosanders studie visar att 116 personer innehar doktorsgrad, varav minst 31 med docentkompetens. Femton är professorskompetenta. Talen är så anmärkningsvärt höga att utredningen vill hävda att det vore på gränsen till samhällsekonomiskt oförsvarligt om inte denna kompetens utnyttjas till fullo. Det visar sig dock att den tid som läggs ned på forskningen är relativt marginell. Vid länsmuseerna ägnas forskningen i genomsnitt 0,78 årsverk per museum och år, och vid Nordiska museet 8,4 (av 253 anställda i alla kategorier).

Hur förhåller sig då museiforskningen till annan forskning, särskilt då vid universiteten? Museiforskningen har befunnit sig i forskarsamhällets periferi sedan ett kvartssekel, pressad dit av paradigmskifte och den ståndpunkt forskningspolitiken kommit att inta: att den statliga forskningen i princip skall bedrivas vid högskolan, inte vid fristående institutioner. Utredningen konstaterar att en omsvängning är på väg i båda dessa avseenden. Museernas speciella nisch, att sätta föremålet i centrum för forskningen, vinner terräng och kommer troligtvis att få ökad status. Metoder eller paradigm är inte varandra uteslutande, numera är förutsättningarna för samexistens goda. I museernas forskning bör museimaterialet stå i centrum. Men utredningen anser inte att det går dra upp fastare gränser än så för den ämnesspecifika museiforsk-

ningen. Ett sådant direktiv kan ändå inte övervakas och rimmar illa med tanke på forskningens frihet.

Den senaste forskningspropositionen talar om museerna som en basinstitution för forskarsamhället och delar upp forskningen i intern eller ämnesspecifik forskning samt i sektoriell forskning som har till mål att förbättra verksamheten. För museernas del är den sektoriella forskningen lika med museologi, vetenskapen om museiideologi, urval, klassifikation, dokumentation, vård, konservering och förmedling. Det viktigaste är dock att propositionen öppnar för pluralism och konkurrens mellan universitetsinstitutionerna och andra organ. Motivet är logiskt: konkurrens skärper kraven och höjer nivån. En fristående institution som i konkurrens lyckas få anslag är en duktig institution.

Utredningen menar att sektorsforskningen bör vara en angelägenhet för de universitetsinstitutioner som har museologi som ett ämne – alternativt för andra forskningsorganisationer eller forskare som intresserar sig för ämnet. Den fristående, granskande kompetens som kan behövas för ett vetenskapligt arbete av hög kvalitet återfinnes utanför de organisationer som utgör samhällets kollektiva minne.

Detta sätter också ramarna utredningens syn på museiforskningen och hur den skall finansieras. För närvarande finansierar museernas forskning dels via museets interna budget, dels via anslagsposten B 37 "Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet", och dels från externa fonder, sponsorer, forskningsorgan m.m. De utvärderingar som gjorts visar att museiforskningen inte nämnvärt skiljer sig från universitetsforskningen, de visar att museiforskningen håller god kvalitet, det finns en omfattande underutnyttjad forskarkompetens i museivärlden. Museiforskningen bör ha goda möjligheter att få anslag från externa fonder, både i egen kraft och i samarbete med universitetsinstitutioner. För att stärka museiforskningen och göra den mera vital föreslår därför utredningen:

För det första, att en gränsdragning görs enligt ovan mellan forskning och annan utrednings- och publiceringsverksamhet. Det som därefter definieras som forskningsprojekt skall finansieras med externa medel, dvs. efter att forskningsförslagen har prövats av oberoende råd och nämnder och befunnits ha vetenskaplig relevans och intresse. Museernas forskning skall inte finansieras med interna medel, den ordinarie budgeten skall användas för det som är museernas centrala uppdrag; insamling registrering, vård och konservering, utställning och andra publikaktiviteter. En del av detta har anknytning till forskning, men är inte i strikt mening att betrakta som forskningsprojekt. I konsekvens med detta föreslår utredningen att budgetposten B 37 omdefinieras och att de medel som frigörs disponeras om till rörliga grundbelopp för att stödja utvecklingsprojekt inom museisektorn.

För det andra, ledningen för museerna skall uppmuntra personalen att ansöka om externa medel. Museerna skall föra en personalpolitik som underlättar för dem som så vill att ta tjänstledigt för att bedriva forskning. Detta ska även kunna ske på deltid. Genom att medvetet planera för vikariat, utbytestjänster och gästtjänstgöring bör personalplaneringen på ett offensivt sätt skapa utrymme för mera forskningsarbete och en stimulerande växelverkan mellan universitet och museer.

För det tredje, museerna bör få representanter i de stora humanistiska forskningsråden. Det kan finnas en farhåga att museernas speciella nisch inom forskningen, dvs. den föremålsbaserade, empirisk-induktiva metoden, inte vinner tillräckligt gehör bland anslagsgivande organ. Visserligen menar utredningen att den faran inte är så stor, men eftersom museivärlden föreslås bli helt beroende av externa organ för sin forskning, menar vi att staten med alla medel bör garantera att museiforskningen kan konkurrera på lika villkor. Därmed inkluderas att de har representanter i anslagsbeviljande organ.

För det fjärde, även om museerna inte skall bedriva forskning via sin ordinarie budget, kan det vara motiverat att museerna i vissa fall tillsätter adjungerade professurer i samarbete med universiteten. Erfarenheterna från Arbetets museum indikerar att det är en framkomlig väg, och inom ramen för de nya museienheterna bör det vara möjligt att skapa sådana kontakter med universiteten.

Universitetsmuseerna

I samband med forskningsarbetet är universitetsmuseerna av särskilt intresse. Utredningen har i enkätform frågat de universitet som har museer om verksamhetens karaktär, utveckling, organisation och – om några – särskilda problem. Situationen varierar, några av universitetsmuseerna har funnit ett dynamiskt samarbete med universiteten och har en central plats i organisationen. Bildmuseet vid Umeå universitet är ett exempel. Museet bedriver ingen egen forskning, men har specialiserat sig på att gestalta forskningsresultat i utställningsform och kan därmed bidra till att sprida kunskap och stimulera intresset för forskning i regionen. Andra museer har svårt att hävda sig, och i något fall är nedläggning det enda realistiska framtidsscenariot.

Museerna utnyttjas ofta i universitetens grundutbildning, men det är sällan de bedriver egen forskning som komplement till den vid institutionerna. Enkäten visar att de naturvetenskapliga museerna, särskilt de botaniska trädgårdarna har en viktig uppgift både i utbildningen och i kontakt med allmänheten. De har också ett livligt internationellt utbyte och framstår som väl förankrade i respektive miljö. Enkäten ger inte utredningen någon anledning att gå vidare med problemanalys och eventuellt utarbeta några förslag avseende dessa.

Det finns dock universitetsmuseer som har så unika samlingar, och som har så marginella beröringspunkter med universiteten, att deras utveckling skulle främjas bättre av en annan organisatorisk inramning. Utredningen har särskilt uppmärksammat detta vad gäller Skissernas museum vid Lunds universitet. Genom de nya museienheterna skapas en organisatorisk struktur där sådana museer kan finna en plats. Det bör ske på så sätt att museets budgetmedel förs över från Utbildningsdepartementet till Kulturdepartementet, och därifrån till respektive museienhet. På det sättet skapas bättre arbetsbetingelser för museet, universitetet befrias från en organisatorisk resurs som man inte använder, museienheten vinner kompetens och regional spridning och får bättre möjligheter att fullgöra sitt nationella uppdrag. Det bör finnas en öppenhet i museisystemet för fler liknande övergångar om det skulle visa sig lämpligt.

4.3.5 Museerna och kulturmiljövården

Under en mycket kort tidsperiod, i stort sett tiden efter andra världskriget, har den yttre miljön förändrats drastiskt. Såväl samhällsintressen som starka särintressen har medverkat till detta.

En utbredd bilism har ställt krav på vägtrafiknätets utbyggnad. Moderniseringen av jord- och skogsbruk har stark påverkat kulturlandskapet liksom en snabb urbanisering och ett forcerat bostadsbyggande. Över hela landet har nya industrimiljöer växt fram. Den enskilda människans förändrade konsumtionsmönster och livsstil har också i hög grad påverkat landskapsbilden. I omtyckta naturområden, längs kuster och i skärgårdar, har fritidsbebyggelsen ökat liksom i t.ex. fjällen, där stugbyar, högfjällshotell och skidpister på många håll i dag präglar vidsträckta områden, som för bara några decennier sedan var vildmark. Under samma tid har människors intresse för att skydda vår naturmiljö ökat.

Samhällets arbete med att skydda och vårda kulturlandskapet, den byggda och odlade miljön, benämns kulturmiljövård. I lagen om kulturminnen, som trädde i kraft den 1 januari 1989, sägs att "Det är en nationell angelägenhet att skydda och vårda vår kulturmiljö. Såväl enskilda som myndigheter skall visa hänsyn och aktsamhet mot kulturmiljön. Den som planerar eller utför ett arbete skall se till att skador på kulturmiljön såvitt möjligt undviks eller begränsas." Det slås därmed fast att kulturmiljövården inte endast är en statlig angelägenhet utan en gemensam angelägenhet, vilket innebär att vi alla – myndigheter, företag och enskilda – har skyldigheter när det gäller vården av kulturmiljön.

Kulturmiljövårdens övergripande mål är att:

- bevara och levandegöra kulturarvet
- syfta till kontinuitet i utvecklingen av den yttre miljön
- främja den lokala kulturella identiteten

- möta hoten mot kulturmiljön
- bidra till att öka medvetenheten om estetiska värden och historiska sammanhang.

Huvuddelen av kulturmiljövårdens regelsystem finns samlad i lagen om kulturminnen. Denna omfattar bestämmelser om fornminnen, byggnadsminnen, kyrkliga kulturminnen samt utförsel av kulturföremål ur landet. Lagen inleds med de bestämmelser som bl.a. säger att länsstyrelsen har tillsynen över kulturminnesvården i länet samt att riksantikvarieämbetet har överinseendet över kulturminnesvården i landet.

Ett flertal andra lagar berör arbetet med kulturmiljövården. Här kan särskilt nämnas naturresurslagen och plan- och bygglagen, som båda trädde i kraft den 1 juli 1987 samt Naturvårdslagen som ger möjlighet till områdesskydd för att tillgodose kulturmiljövårdens intressen. Andra lagar, som t.ex. skötsellagen, väglagen och skogsvårdslagen har s.k. hänsynsparagrafer som säger att hänsyn ska tas till kulturhistoriska miljöer.

Naturresurslagen kan beskrivas som en ramlag, dvs. fungerande genom andra lagar, och syftar ytterst till att åstadkomma en långsiktigt god hushållning med mark och vatten i Sverige. Berörda sektorsmyndigheter är Naturvårdsverket och Riksantikvarieämbetet då såväl natur- som kulturvärden skall skyddas mot exploatering eller på annat sätt behandlas.

Under de senaste decennierna har alltfler människor involverats i det kulturminnesvårdande arbetet. Beslutanderätten har decentraliserats och synen på vad som är en god kulturminnesvård fördjupats och vidgats.

Det är här av intresse att särskilt uppmärksamma kommunernas ökade ansvar när det gäller den fysiska planeringen. Den nya plan- och byggplanen syftade till att bl.a. föra ut besluten så långt som möjligt på lokal nivå, vilket i praktiken innebar att det kommunala planmonopolet förstärktes. Ett annat syfte var att stärka medborgarnas inflytande i planeringen dvs. att alla boende i ett område, som berörs av en plan, ska ha möjligheter att inkomma med synpunkter och att överklaga. Att hänsyn ska tas till såväl natur- som kulturvärden också på den kommunala nivån framgår av plan- och bygglagens första paragraf som t.ex. säger: "Byggnader skall placeras och utformas på ett sätt som är lämpligt med hänsyn till stads- eller landskapsbilden och till natur- och kulturvärdena på platsen."

Av det ovan skrivna framgår klart att mycket stora krav idag ställs på de parter som formellt och informellt berörs av vården av kulturmiljön. Kulturmiljövården är till sin karaktär – vad beträffar det praktiska genomförandet – regional och lokal, den är i sin vidaste bemärkelse tvärfackligt inriktad och den förutsätter en nära samverkan mellan olika samhällssektorer på såväl riksnivå som regional nivå. Den väntas kunna agera effektivt och dynamiskt i förhållande till samhällets förändringstakt, som ju växlar med rådande konjunkturförhållanden. En framgångsrik kultur-

miljövård förutsätter dessutom en uppslutning och delaktighet av många människor som inte yrkesmässigt är berörda. Detta innebär att kunskapsförmedlingen om de värden som kulturmiljövården har att värna om är av största betydelse. Den måste vara brett upplagd och kunna nå många.

Riksantikvarieämbetet, länsstyrelsen, länsmuseerna och kommunerna

På den centrala nivån svarar *riksantikvarieämbetet* sedan 1976 för sektorsplaneringen inom kulturmiljövården, bevakar dennas intressen vid samhällsplaneringen, inventerar och dokumenterar kulturminnen och kulturmiljöer mm. Riksantikvarieämbetet ska biträda länsstyrelserna och länsmuseerna med råd och anvisningar samt ha ansvaret för uppföljning och utvärdering av resultat.

Riksantikvarieämbetet är en central myndighet som består av tre avdelningar: byggnadsavdelningen, fornminnesavdelningen samt kulturmiljöavdelningen.

Byggnadsavdelningen har ett samlat ansvar för att följa och utveckla byggnadsvården i landet och är uppdelad på tre enheter: enheten för granskning av byggnadsärenden, enheten för byggnadsdokumentation och enheten för byggnadsvård. På avdelningen arbetar totalt ca 50 personer.

Fornminnesavdelningen är riksantikvarieämbetets arkeologiska avdelning som arbetar med att bevara, vårda och dokumentera fornlämningar och deras miljöer. Den består av fem enheter samt en byrå för arkeologiska undersökningar (UV), som har regionkontor i Stockholm, Kungsbacka, Linköping, Lund, Uppsala och Visby. Totalt arbetar ca 240 personer på avdelningen varav nästan 190 på UV.

Kulturmiljöavdelningen samlar kunskap om hur vårt kulturlandskap formats samt följer och försöker påverka dess fortsatta utveckling. Avdelningen svarar för urval och registrering av områden med kulturvärden av riksintresse. På avdelningen arbetar knappt 20 personer.

På den regionala nivån arbetar *länsstyrelsen* sedan 1976, då decentraliseringen genomfördes, som myndighet för den statliga kulturmiljövården. Myndigheten bevakar kulturmiljövårdens intressen i arbetet med regional planering samt handlägger och beslutar i ärenden enligt kulturminneslagen. Som exempel på länsstyrelsernas uppdrag beträffande kulturmiljövården kan nämnas att dessa ska arbeta med kulturlandskapets långsiktiga förvaltningsfrågor och stöd till de svenska jordbruksföretagens möjligheter att upprätthålla landskapets traditionsinnehåll. Vidare ska man göra sådana avvägningar att intressena för infrastrukturinvesteringar kan förenas med värnet av en god kulturmiljö. Länsstyrelserna ska också göra kulturmiljövårdens intressen kända, förstådda och respekterade av dem som deltar i planeringen av den byggda miljön.

Av länsstyrelsernas instruktioner framgår att det ska finnas en länsexpert på kulturmiljövård i varje län. Som en följd av detta finns nu i de allra flesta länsstyrelser en enhet för kulturmiljövård. Normalt består dessa av en länsantikvarie, en biträdande länsantikvarie samt en assistent. I allmänhet är det minst dubbelt så många anställda på länsstyrelsernas natur- och miljövårdsenheter som på kulturmiljöenheterna. I några enstaka länsstyrelser är kulturmiljöenheten en del av en större avdelning i vilken miljövårdsenheten också ingår. I Skaraborgs län arbetar t.ex. länsantikvarien, länsarkitekten, naturvårdsdirektören, miljöskyddsdirektören på ett integrerat sätt i samma avdelning nämligen Mark/Miljöavdelningen omfattande totalt ca 35 personer. Alltfler länsstyrelser tycks söka liknande arbetsformer. I stort sett motsvarar denna organisation den indelning man gjort på Civildepartementet för att i bl.a. budgetsammanhang sammanföra tvärsektoriella frågor i länsstyrelserna. Under rubriken Livsmiljö ingår här miljövård, planväsende, hushållning med naturresurser och kulturmiljövård.

Länsstyrelserna utgör en resurs för länens kommuner till vilka man bl.a. ger råd som gäller bevarandefrågor och prioriteringar. Man medverkar även till att inventeringar genomförs i kommunerna.

På den regionala nivån verkar även *länsmuseerna.* Om dessa museers historiska bakgrund och om hur de utvecklats att bli en betydande resurs för kulturmiljövården hänvisas till avsnittet Om museers samhällsuppdrag, författat av Per-Uno Ågren, i museiutredningens bilagedel.

Då besluten inom kulturminnesvårdens speciallagstiftning 1976 decentraliserades från Riksantikvarieämbetet fick länsstyrelserna sin nuvarande roll som myndighetsutövare inom kulturmiljövården. Länsmuseernas biträdande roll kom därmed att riktas mot länsstyrelserna. Länsmuseerna arbetar med kunskapsuppbyggnad och kunskapsförmedling. Man inventerar och genomför bl.a. dokumentationer av objekt som svarar mot länsstyrelsernas och även kommunernas kunskapsbehov för handläggningen av kulturmiljövårdsärenden. Länsmuseerna ger vidare råd i byggnadsvårdsfrågor m.m. till såväl privatpersoner som olika yrkesgrupper samt bedriver undervisning och opinionsbildning i ämnen som är kopplade till kulturmiljöområdet. Länsmuseerna bedriver därtill arkeologisk uppdragsverksamhet. Länsmuseerna är också remissinstanser till länsstyrelser och kommuner i kulturmiljöfrågor samt till Riksantikvarieämbetet i kyrkobyggnadsärenden.

För länsmuseernas finansiering svarar med få undantag huvudsakligen stat, landsting och kommuner. Statens bidrag fördelas av Statens kulturråd i form av s.k. grundbelopp och utgör i genomsnitt 10–20 % av ett länsmuseums finansiering. Till detta kommer statens bidrag till tjänster i länsmuseerna, motiverade av arbetsmarknadspolitiska skäl (lönebidrag). Grundbeloppen har syftat till att parallellt bygga upp länsmuseernas basfunktioner så att de ges likvärdiga möjligheter att verka i sina respektive län. Ett av huvudmålen för den utökning med 225 grundbelopp, varom Riksdagen be-

slutade 1990, var kulturmiljövården. Av nämnda 225 grundbelopp inrättades totalt 24 tjänster för kulturmiljövård. Allmänt kan sägas att det finns fler anställda för kulturmiljövård i länsmuseerna än vad det finns på länsstyrelserna.

På den lokala nivån har *kommunerna* genom plan- och bygglagen (PBL, 1987:10) givits ett uttalat ansvar för en markanvändning och en bebyggelseplanering som tillgodoser de kulturhistoriska intressena. Kommunerna förutsattes kunna bygga upp nödvändig kompetens för denna handläggning som bl.a. omfattar bebyggelseinventeringar etc. Svenska kommunförbundet uppger i en enkätredovisning av enkäten "Kulturmiljövård i kommunerna", sammanställd i februari 1994 och tillställd museiutredningen, att det i landets kommuner finns totalt ca 75 tjänster som ägnas området kulturmiljövård. De flesta kulturmiljövårdstjänsterna finns placerade på kommunalt museum eller på kulturförvaltning. Kompetens finns även i viss omfattning på stadsbyggnadskontoren. Enligt förbundet är kulturmiljövården ett område som man i många kommuner känner behov av att förstärka. Bedömningen är att kommunerna har behov av assistans från sitt länsmuseum. Man behöver information, utbildning, hjälp med inventeringar och programskrivningar m.m.

Av den ovannämnda enkätredovisningen från Svenska kommunförbundet framgår att det är vanligare att kommunerna när det gäller såväl planfrågor som fornlämningsärenden i första hand kontaktar länsstyrelsen. När det gäller information och rådgivning vänder man sig i ungefär lika stor utsträckning till länsmuseet som till länsantikvarien på länsstyrelsen. Detta kan möjligen tolkas som att kommunerna är osäkra om vem som svarar för vad.

Roll- och ansvarsfördelning mellan länsstyrelsen och länsmuseet

Under senare år har framkommit att det råder oklarhet om ansvars- och arbetsfördelning mellan länsstyrelse och länsmuseum vad beträffar kulturmiljövården.

I länsmuseernas samarbetsråds programförklaring som antogs av rådet 1989 skriver rådet "Samarbetsrådet arbetar för en ökad decentralisering av kulturminnesvården samt att länsmuseernas roll i samspelet med Riksantikvarieämbetet och länsstyrelserna skall bli tydligare definierad."

Riksrevisionsverket (RRV) har genomfört en förvaltningsrevisionell granskning av den decentraliserade kulturmiljövården (Decentraliserad kulturmiljövård F 1993:18), som tillställts museiutredningen. I granskningen konstateras att decentraliseringen i stort sett medfört en positiv utveckling, men att oklarheter råder vad beträffar de olika aktörernas roller samt ansvars- och arbetsfördelningen. RRV konstaterar vad beträffar länsstyrelserna att dessa har problem vad beträffar prioritering av arbetsuppgifter – man har svårt att långsiktigt planera sin verksamhet. De olika planeringsperspektiven är ett

problem i samarbetet med länsmuseerna. Uppgifter som vård och tillsyn samt uppföljning och utvärdering får stå åt sidan eftersom ärendehandläggningen tar så mycket tid.

RRV konstaterar att länsstyrelserna har byggt upp egna utredningsresurser för kulturmiljövården och att man i begränsad omfattning använder sig av länsmuseernas utredningskapacitet. Användningen av länsmuseerna styrs bl.a. av antikvariernas kompetens och intresseinriktning. Vidare konstaterar verket att samarbetet mellan länsstyrelser och länsmuseer är mycket begränsat på styrelsenivå. Av RRV:s granskning framgår att länsmuseet endast är inblandat i 11 % av länsstyrelsens ärenden.

RRV:s granskning visar att det finns oklarheter vad gäller i vilken grad som länsmuseet ska biträda länsstyrelsen och vilka uppgifter som ska ingå i länsmuseernas åtagande inom ramen för statsbidraget. Länsmuseerna har under senare år i varierande grad börjat intäktsfinansiera delar av sin kulturmiljövård genom att ta betalt från bl.a. länsstyrelserna för att utföra uppdrag inom kulturmiljöområdet.

Av rapporten framgår att det från kommunernas sida upplevs som oklart vilken länsinstans man ska kontakta i olika kulturmiljöfrågor. Vidare har det visat sig svårt för kommunerna att tolka när länsstyrelsen respektive länsmuseet uttalar sig som myndighetsutövande eller rådgivande instans.

RRV konstaterar att vården av kulturmiljön är en fråga som länsstyrelserna ägnar liten tid åt i det dagliga arbetet. Detta gäller även tillsynen som görs sporadiskt och inte utifrån väl avvägda prioriteringar av kulturmiljöernas betydelse.

Verket konstaterar att länsstyrelserna alltmer börjat arbeta med levandegörande, information och rådgivning och att det i vissa län uppstått rivalitet mellan länsmuseerna och länsstyrelserna vad gäller det utåtriktade arbetet.

Utvärdering och uppföljning bedrivs i begränsad omfattning av länsstyrelserna. RRV anger att en orsak är att kunskaperna inom området är små på kulturmiljöenheterna. Oklarhet råder om vilken uppföljning och utvärdering som ska göras på riksantikvarieämbetet och vad som ska göras på länsstyrelserna. Verket konstaterar att även Riksantikvarieämbetets utvärdering är bristande.

Riksdagens revisorer konstaterar i sin rapport Museerna och den svenska historien (1992/93:3) att oklarheter råder om vad statsbidraget betyder för länsmuseets skyldigheter gentemot länsstyrelsen inom kulturmiljövården. Ett av de främsta motiven för statsbidrag till de regionala museerna var att dessa skulle bistå kulturmiljövårdens olika organ, bl.a. Riksantikvarieämbetet och länsstyrelsen, med uppgifter inom den regionala kulturmiljövården. Men inga egentliga ansvarsgränser drogs upp som klargjorde vem som skulle svara för vad ifråga om museiutbudet lokalt – regionalt – statligt.

Statens bidrag till regionala museer har under tiden 1977 till 1992 mer än fördubblats. Personalen har utökats från 600 till 1 145 årsverken. Bidraget till

länsmuseerna uppgår för budgetåret 1992/93 till 76,4 miljoner kronor. Statens kulturråd fördelar, i samråd med Riksantikvarieämbetet och Länsmuseernas samarbetsråd, årligen detta bidrag i form av grundbelopp. Varje grundbelopp motsvarar 197 700 kronor 1992/93. Statsbidraget utgår med 55 % av grundbeloppet, dvs. ca 109 000 kronor per grundbelopp. Antalet grundbelopp fördelar sig olika mellan museerna. Minsta antalet för länsmuseerna är 20 (1992/93) och högsta 29.

Den antikvariska personalstyrkan som arbetar med kulturmiljövård i länsmuseerna varierar från 2 årsverken till ca 10. Det totala antalet årsverken för länsmuseerna är ca 150. I länsstyrelserna arbetar totalt ca 95 personer med kulturmiljövård enligt RRV:s enkätundersökning.

Kulturmiljövård och kunskapsspridning

Vilka är förutsättningarna för en god kulturmiljövård? Av det ovan redovisade framgår att det finns ett antal lagar som reglerar arbetet med kulturmiljövården. Aktörerna är i korthet presenterade. Att oklarheter om vem ska göra vad bland aktörerna råder har konstaterats av såväl revisorer som de enskilda aktörerna var och en för sig. Det har i skrivelser och på annat sätt kommit till utredningens kännedom.

En annan förutsättning för en god kulturmiljövård är kunskapsspridning om vilka värden man vill värna om och varför. Det handlar om att få många människor att delta i en aktiv kulturmiljövård. I förordet till en bok som Utbildningsradion givit ut i samarbete med Riksantikvarieämbetet (Historien i landskapet, 1990), skriver dåvarande riksantikvarien Margareta Biörnstad mot bakgrund av de snabba förändringar som skett efter andra världskriget:

En del förändringar har mött starkt motstånd och lett till hetsiga diskussioner. Ofta har det handlat om ingrepp i miljöer med lång historisk kontinuitet, miljöer som vi uppfattar som delar av ett gemensamt offentligt rum, miljöer som ger identitet åt en bygd eller ett samhälle.

Reaktionerna har skapat en ökad politisk medvetenhet om att vi måste vara varsamma i umgänget med både natur- och kulturmiljö. Men vi har också lärt oss att det behövs en dialog kring förändringsarbetet. Vi talar idag alltmer om brukarinflytande i våra bostadsområden. Den nya plan- och bygglagen förutsätter också att kommunerna i sitt arbete med planläggning och bebyggelseplanering samråder både med dem som är direkt berörda och med kommuninnevånarna mera allmänt.

Med inflytande följer ansvar. Men framförallt krävs kunskap för att möjligheten till ökat inflytande skall bli en tillgång både för oss själva som individer och för samhällets gemensamma strävan efter en god livsmiljö. För att kunna påverka samhällsbygget – de små detaljerna och de stora sammanhangen – måste vi veta något om dagens kulturmiljö, vad som format den, vad de olika delarna betyder och vilka konsekvenser tänkta förändringar kan medföra.

Att kunna läsa i landskapet och förstå sammanhangen i det vi ser är något som vi måste lära oss idag. Det är bara ett fåtal som i sitt dagliga arbete har en sådan närhet till kulturlandskapet och kulturmiljöerna att kunskapen är självklar. De flesta av oss saknar den mer ingående kännedom som behövs för att bygga under en ofta intuitiv känsla för miljöns värde. Vi behöver hjälp och träning för att tolka kulturmiljöns alla budskap.

Länsmuseet ska svara för kunskapsuppbyggnaden

Länsmuseets primära uppgifter är kunskapsuppbyggnad och kunskapsförmedling

Museerna är bildningsinstitutioner. Denna syn på museernas samhällsuppdrag präglar detta betänkande. Utredningens svar på frågan vem som ska göra vad inom kulturmiljövården är att museerna ska vara den aktiva och professionella kunskapsförmedlaren och samla och sprida information och kunskap om kulturlandskapets förändringar över tiden och vilka krafter och företeelser som påverkat det.

Museernas uppgift är också att medverka till att den dialog som Margareta Biörnstad nämner i det ovanstående kommer till stånd. Med de olika förmedlingsformer museerna förfogar över, med det regionalt insamlade historiska stoff som finns i länsmuseernas faktabanker och med den offentliga miljö som museets lokaler är, kan museerna underlätta att en dialog kommer till stånd mellan de olika parter som yrkesmässigt arbetar inom kulturmiljövården och dem som ska leva i den – de närmast berörda. Museet ska inte vara kulturmiljövårdens myndighet. Den uppgiften är oförenlig med det ovannämnda.

Frågan om hur befintliga resurser bäst ska kunna utnyttjas bör utgå från en klarare rollfördelning mellan aktörerna. Detta är samtliga inblandade också överens om. Museiutredningen har att i första hand klargöra sin syn på museernas uppgifter inom kulturmiljövården, vilket också gjorts i det ovanstående. Museerna har redan ett nätverk för sina olika bildningsverksamheter och bör när det gäller kulturmiljövården förtäta detta ytterligare samt ämnesmässigt utveckla det. Man saknar t.ex. fortfarande i de flesta länsmuseer naturvetenskaplig/ekologisk kompetens. I den tidigare omnämnda programförklaringen av Länsmuseernas samarbetsråd understryks detta behov starkt. Museerna har stora möjligheter att beskriva människans och samhällets roll för miljöutvecklingen. Bildningsuppdraget syftar till att beskriva sammanhangen – samspelet mellan människa, natur och samhälle – i ett historiskt perspektiv och att nå ut med denna kunskap till skolans elever och en stor allmänhet.

Vad beträffar länsmuseets förhållande till länsstyrelsen när det gäller kunskapsuppbyggnad och kunskapsspridning utgör länsmuseerna en samarbetsresurs för både miljöenheten och kulturmiljöenheten, vilket är viktigt att un-

derstryka. I planeringen av det för kunskapsuppbyggnaden nödvändiga inventerings- och dokumentationsarbetet, vill utredningen förorda ett deltagande från länsstyrelsen. Betydande samordningsvinster kan därmed göras. De data som länsstyrelsernas miljöenheters dokumentations- och inventeringsverksamhet resulterar i, bör kunna integreras med det material som kulturmiljövårdsarbetet genererar. Därmed blir det tillgängligt för skolans elever och allmänheten på en och samma plats, nämligen länsmuseet. Ett mål för länsmuseet i dess egenskap av samhällets minne är således att skapa en regional faktadatabas för natur- och kulturhistorisk forskning.

Länsmuseet bör, vad beträffar kulturmiljövården, ha ett nära och konstruktivt förhållande till de kommunala nämnder och förvaltningar som svarar för kulturmiljövårdsärenden och som arbetar med natur och ekologi. Länsmuseet bör genom samarbete med övriga museer i regionen, skolor, hembygdsförbund m.fl. aktivt kunna medverka till att kunskapsnivån om kulturmiljövårdens värden väsentligt höjs.

Länets kommuner behöver kunskapsstöd vad beträffar arbetsmetodik och erfarenheter som har med bl.a. den rena dokumentations- och inventeringsverksamheten att göra men också med att utveckla former för informationsspridning och utbildning om vård och lämplig användning av byggnader och miljöer av kulturhistoriskt värde. En form för kunskapsspridning som prövats med framgång är att låta någon tjänsteman från länsmuseet tjänstgöra som kommunantikvarie enligt avtal. Avregleringen inom plan- och bygglagen har gjort att medborgarnas valfrihet att själva bestämma bl.a. byggnaders utformning och färgsättning ökat. Detta innebär att kulturmiljövården måste satsa på råd och information i stället för att möta byggnadsvårdsfrågorna med lagar och bestämmelser.

Utredningens betoning av museernas bildningsfunktion stämmer väl med Riksantikvarieämbetets markering av behovet att öka medvetenheten om de estetiska värden och historiska sammanhang som kulturmiljövården ska bidra till. Riksantikvarieämbetet har i handlingar som tillställts utredningen poängterat behovet av att insatserna för information om och marknadsföring av kulturmiljövården ökar kraftfullt.

Riksantikvarieämbetet skriver bl.a. *Ytterst är det bara genom förankring hos den enskilda människan som vår verksamhet långsiktigt kan vinna framgång. Det är genom kunniga och engagerade människor och opinionsbildning som kulturmiljövården ges sitt starkaste skydd.*

Länsstyrelsen ansvarar för de statliga myndighetsuppgifterna

Utredningen vill markera att ansvarsfördelningen mellan länsantikvarien på länsstyrelsen och länsmuseet i grova drag fördelar sig på följande sätt: lagtillämpning, tillsyn, fysisk planering, finansiering och rådgivning knutentill dessa frågor åligger länsstyrelsen. På den regionala nivån ska således länsstyrelserna svara för de statliga myndighetsuppgifterna. Den långsiktiga kunskapsuppbyggnaden och de utbildande och allmänt rådgivande uppgifterna, som förutsätter en vid kultur- och naturhistorisk kompeens åligger länsmuseet.

Då målen för kulturmiljövården så tydligt fastslagits av regering och riksdag utgår utredningen från att ett och annat gränsöverskridande från någon av de berörda aktörerna kan ske utan att detta i sig behöver leda fram till något som kan liknas med revirbevakning. Gränserna mellan länsmuseernas och länsstyrelsernas uppgifter kan aldrig bli knivskarpa, men dock tydligare än nu. Om ytterligare skäl föreligger i något län att skingra enstaka oklarheter beträffande gränsdragningen, vill utredningen föreslå att särskilda avtal upprättas mellan parterna. Utredningen har noterat att goda exempel på hur detta kunnat lösas finns i flera län. Vidare anser utredningen att det åligger Riksantikvarieämbetet att medverka till att en enhetlig policy rörande dessa frågor utarbetas så att kontakterna med berörda parter underlättas så långt det är möjligt.

Utredningen har under arbetets gång informerats om att länsstyrelserna koncentrerat sitt arbete till löpande ärenden. Därför har de, som RRV påpekat ej mäktat med de långsiktiga perspektiven i sin verksamhet.

Ärendehandläggningen dvs. beslut och ställningstaganden om enskilda kulturminnen och kulturmiljöer har prioriterats medan uppgiften som tillsynsmyndighet har fått stå tillbaka. Det är utredningens uppfattning att länsstyrelsernas kulturmiljöenheter behöver förstärkas. Utredningen vill peka på möjligheten att länsstyrelserna inom sina ramar prioriterar resurser för kulturmiljövård.

Sammanfattning

I det här kapitlet har utredningen behandlat museernas roller. Till att börja med inför utredningen en terminologi som skiljer på roll, syfte och mål. Vi talar om museernas roller i fyra funktioner; att samla, vårda, visa och forska. Tyngdpunkten i museernas verksamhet ligger på rollerna samla och vårda. De förbrukar sammanlagt mer än hälften av resurserna, både på länsmuseinivå och på de statliga museerna. Utredningen anser att i ett längre perspektiv skall

strävan vara att fördela medel lika på insamling och vård å ena sidan, samt på möten med publiken å andra sidan.

När det gäller museernas arbete i samla- och vårdarrollerna har utredningen konstaterat att en den stora mängden obearbetade föremål utgör ett hinder för museerna att prioritera bildningsuppgiften.

Genom SAMDOK, museernas samarbetsorgan för insamlingsfrågor, har museerna bemästrat många av de problem som kan kopplas till frågorna om vad som ska samlas in. Utredningen har noterat att samarbetet i dessa frågor sträcker sig utanför den statsbidragsstödda museistrukturen men endast gäller det kulturhistoriska området – ej t.ex. konst- och naturhistoria. Utredningen lägger inte något annat förslag i detta avseende än att SAMDOKverksamheten i relevanta delar anpassas till den nya organisation för museerna som utredningen föreslår. Erfarenheter av SAMDOK bör dock kunna nyttjas för fler sektorer, som t.ex. natur och konst.

Vad beträffar vårdarollen konstaterar utredningen att en anmärkningsvärt stor eftersläpning råder i stora delar av museisystemet och att detta förhållande även gäller registreringsområdet. Museerna har inte kunnat lösa dessa problem tillsammans. Utredningen anser att situationen är ohållbar och kräver en radikal lösning. Utredningen föreslår därför en nationell räddningsaktion för kulturarvet. Mal och råttor ska inte få bestämma vad vi minns! Denna ska innebära att museerna en gång för alla kommer i balans i dessa avseenden och finner samverkansformer som innebär att de ej heller i framiden ska komma in i ett läge liknande det som nu råder.

Särskilda, i en viss mening förändrade, omständigheter talar för att programmet ska kunna genomföras. Vi har numera ett landsomfattande nät av regionala och andra museer som tillsammans med de statliga kan finna former för ett omfattande samarbete om vård och konservering. Den nya museiorganisationen, med större museienheter, medger ett mer rationellt nyttjande av befintliga resurser i systemet. Vidare medger den nya informationstekniken att de statliga museerna i Stockholm ej i samma omfattning som nu behöver förvara föremålen i denna region utan att de kan fördelas ut i landet och ändå lätt kunna återsökas. Vård- och konserveringsprogrammet är arbetsintensivt. Det innebär att meningsfulla arbeten kan skapas på många platser runt om i landet. Programmet innebär att föremålsbestånden ska kategoriindelas och att delar av samlingarna kan komma att deponeras i länsmuseer och i andra miljöer som t.ex. skolor. Ett av flera angelägna motiv för aktionen är således att museernas föremål så långt det är möjligt, ska nyttjas i museernas bildningsverksamhet.

När det gäller museernas utåtriktade arbete har vi särskilt uppmärksammat att museerna måste nå ungdomar. Genom bättre verksamhet som talar till människan i sin helhet, där nöje går hand i hand med nytta och där livet utgör helheten. Museerna skall särskilt uppmärksamma arbetet med skilda medier

för att nå denna grupp som har högt ställda krav för att bli intresserad, men också en i grunden positiv inställning till museerna.

Museernas skall också nå ut till skolan. Den nya läroplanen öppnar dörren för ett nära samarbete mellan museerna och skolan. Varje museum har anledning att granska läroplaner och kursplaner och i dessa definiera sin egen roll för bildningen i skolan.

Museer för bildning är bärande tema för museiutredningen. På samma sätt som museerna bör söka samverkan med skola måste museerna aktivt vända sig till folkbildningens organisationer, folkhögskolor, fackliga organisationer m.fl. Här finns nycklar för museerna att nå bredare besöksgrupper – att övervinna både sociala och geografiska trösklar.

Utredningen anser att mycket fortfarande återstår när det gäller att göra museibyggnaderna rent fysiskt tillgängliga för människor med nedsatt rörelse- eller synförmåga. Det är vidare angeläget att museerna tar sitt ansvar att med olika förmedlingsformer nå fram till miljöer, där sjuka och äldre vistas.

Museerna skall nå hela landet. Utredningen föreslår att Riksutställningar som central institution får ett uppdrag att bistå landets museer med stöd att ta fram och förmedla vandringsutställningar. Riksutställningar skall ha en funktion i att utveckla utställningsmediet. Organisationen skall bistå initiativ runt om i landet med teknisk expertis och med finansiella resurser. Utredningen förslår att det inrättas en fond, knuten till Riksutställningar, som fördelar medel till producenter av utställningar. Fonden bör efter en inledande period byggas upp till att disponera omkring 25 miljoner kronor, om erfarenheterna blir goda.

När det gäller forskningen föreslår utredningen att museiforskningen skall finansieras med externa medel, dvs. efter att forskningsförslagen har prövats av oberoende råd och nämnder och befunnits ha vetenskaplig relevans och intresse. Detta gäller alla museer utom Naturhistoriska riksmuseet. Ledningen för museerna skall uppmuntra personalen att ansöka om externa medel. Museerna skall föra en personalpolitik som underlättar för dem som så vill att ta tjänstledigt för att bedriva forskning. Genom att medvetet planera för vikariat, utbytestjänster och gästtjänstgöring bör personalplaneringen på ett offensivt sätt skapa utrymme för mera forskningsarbete. Museerna bör få representanter i de stora humanistiska forskningsråden. Eftersom museivärlden föreslås bli helt beroende av externa organ för sin forskning, menar vi att staten med alla medel bör garantera att museiforskningen kan konkurrera på lika villkor. Även om museerna inte skall bedriva forskning via sin ordinarie budget, kan det vara motiverat att museerna i vissa fall tillsätter adjungerade professurer i samarbete med universiteten.

Vad beträffar de oklarheter och den rollosäkerhet som råder inom kulturmiljövården mellan länsstyrelserna och länsmuseerna föreslår utredningen att det tydligt fastställs att länsmuseet är länets resurs för kunskapsuppbyggnad

och kunskapsförmedling och att länsstyrelsen fullt ut ska ansvara för de arbetsuppgifter som genom kulturminneslagen och andra lagar, som berör kulturlandskapet, är kopplade till myndighetsrollen. Den för hela kulturmiljövården angelägna kunskapsspridningen om kulturlandskapets förändringar över tiden och de värden av estetisk och annan art som kulturmiljövården ska värna om måste vara ett prioriterat område för museerna. Museerna har en utbildningsuppgift i detta avseende som ska ha en lång räckvidd ut mot en bred allmänhet, skola och olika yrkesgrupper m.fl.

5 Samordning inom museisystemet

Inledning

Museerna utgör ett mångfacetterat organisatoriskt system. För att det skall bli ett system där helheten är mera än summan av delarna, krävs det en långtgående samordning. För det första krävs samordning inom museisystemet för att verksamheten skall bli kostnadseffektiv och ändamålsenlig. För det andra krävs samordning med andra delar av samhällslivet, framförallt för att verksamheten skall bli ändamålsenlig. Museernas främsta syfte, bildningsuppgiften, måste lösas i samverkan med skolor, universitet och folkbildningsrörelser, för att nämna några viktiga parter.

Samordning, koordinering och samverkan är ord som förekommer ofta, men deras innebörd är inte alltid klar eller operationellt användbar. I det första avsnittet av kapitlet klargörs hur utredningen ser på dessa begrepp och hur de används vid översynen. Utredningen behandlar särskilt hur behovet av samordning uppkommer och vad det i praktiska termer innebär för museerna.

Museisystemet har två typer av samordningsbehov som behöver beskrivas och analyseras. Det första behovet gäller den interna samordningen, inom museisystemet. Beskrivningen av det, problemanalys och diskussion av tänkbara lösningar följer i avsnitt 5.3. Därefter vänder utredningen uppmärksamheten mot museisystemets externa samordningsbehov, med skolor, företag, förvaltning mm. Samma analytiska apparat kommer till användning, dvs. vi analyserar behov, beskriver problem och diskuterar lösningar. Det sker i avsnitt 5.4. Avslutningsvis sammanfattas huvuddragen av problemanalys och förslag.

5.1 Begrepp och definitioner

Liksom de flesta andra organisationsteoretiska begrepp är ordet samordning vagt till sin karaktär. Ordet betecknar både en process och ett resultat. Det används dels i en vetenskaplig bemärkelse och dels i dagligt tal med en "common-sense" förståelse av innebörden. När ordet används för att beteckna en process, beskrivs de olika aktiviteter som knyter samman delarna av en organisation. När ordet används om ett resultat (t.ex. ett beslut) är det ofta en synonym till ord som bra, ändamålsenligt och effektivt. Problemet är dock att ett bra/samordnat resultat inte nödvändigtvis följer ur en samordnad beslutsprocess.

Samordning kan behandlas som något inom en organisation eller ett system, eller mellan organisationer och system. Rent teoretiskt spelar det inte

så stor roll, de instrument vi talar om är i stort sett desamma, liksom kartläggning av behov och bedömning av lämpliga nivåer av samordning. Till en början skall vi helt kort gå igenom de olika instrument som finns till förfogande för att åstadkomma samordning i en organisation. För det första särskiljer vi de två huvudtyperna hierarkisk respektive icke-hierarkisk samordning. Inom var och en av dessa kan vi sedan finna instrument och metoder som visas i figur 5.1. Vi särskiljer fyra olika sätt som hierarkisk samordning kan ske på. Det första och mest elementära är genom direkt övervakning. Någon kontrollerar vad andra gör, tar ansvar för det, ger instruktioner och följer upp resultaten. Det är den enklaste typen av samordning som finns på alla arbetsplatser och i de flesta organisationer.

Men arbete kan samordnas även utan direkt övervakning. Det kan standardiseras. Då samordnar någon systemet genom att specificera variabler i det; t.ex. produkten som tillverkas, arbetsprocessen som den tillverkas med, eller de färdigheter och den kunskap som behövs för att uträtta arbetet. Det löpande bandet är en standardisering av arbetsprocessen, det innebär att en stor del av samordningsproblematiken löses just genom förekomsten av bandet. Men många arbetsuppgifter är av en sådan karaktär att de inte kan standardiseras i sig. Då kan man istället standardisera produkten. Arbetsteamet skall t.ex. producera en elektrisk motor; hur de gör det får de själv bestämma, men det slutliga resultatet är samordnat. Motorerna skall klara kvalitetskontroll, uppfylla prestanda- och andra normer.

Med icke-hierarkisk samordning förstår man normalt någon form av ömsesidig anpassning. Det är aktörerna själva som ser ett behov av samordning, tar de kontakter som behövs och vidtar åtgärder som ger ett samordnat

Figur 5.1 Samordningsinstrument

	Hierarkiska	Icke- hierarkiska
Formella	Direkt övervakning	Förbindelstjänster Förbindelsetjänster med makt
Informella	Standardisering av produkter Standardisering av arbetsprocesser Standardisering av kunskaper och färdigheter	Arbetsgrupper Samrådsgrupper Personkontakter

slutresultat. Som regel sker det på ett mycket enkelt och okomplicerat sätt när några människor arbetar tillsammans, men ömsesidig anpassning är också det mest "sofistikerade" sättet för stora organisationer att åstadkomma koordination.

Forskning kring Apollo-projektet har visat hur otillräckliga de hierarkiska samordningsinstrumenten var och hur viktigt det var att den ömsesidiga anpassningen fungerade (Mintzberg, 1983). Andra studier av samordning (Sapolsky, 1972; Devons, 1950) visar entydigt att utan den ömsesidiga anpassningen upphörde organisationerna att fungera. Hur uppstår då den ömsesidiga anpassningen i en organisation? För det mesta uppstår den av sig själv, eller så var i alla fall den gängse bilden i organisationsteorin från början. Men redan Galbraith (1973) identifierade en rad instrument som kan bidra till att skapa den ömsesidiga anpassningen.

Genom att inrätta särskilda förbindelsetjänster kan samordningen underlättas; det innebär att organisation A låter en person ha sin arbetsplats i organisation B, och vice versa. De två "inlånade" personerna ser till att möjligheterna för gemensamma aktiviteter utnyttjas, och skall bevaka att deras egen organisations kompetens tas till vara i den andra organisationen. Förbindelsetjänster är formella instrument. Det är också fullt möjligt att komma överens om att ge tjänsterna makt, t.ex. att de skall godkänna budget och verksamhetsplan för respektive organisation.

Arbetsgrupper och samrådsgrupper är mera flexibla instrument. Arbetsgrupper ("task forces") är grupper som tillsätts för ett särskilt ändamål, för att lösa ett specifikt problem. Inom museisystemet skulle man t.ex. kunna säga att arbetet med projektet Den Svenska Historien i några regioner organiserades i form av arbetssgrupper. I Skåne samverkade de kommunala museerna och länsmuseerna, fördelade tema och motiv, samt lånade in föremål, skötte publikation och marknadsföring gemensamt. Men arbetet gällde just detta projektet, och när det var över upplöstes samordningsinstrumentet.

Det som kallas samrådsgrupper skiljer sig genom att inte vara knutet till någon särskild uppgift, utan det är mer ett forum för möte, diskussion och informationsutbyte. Det finns många exempel på formaliserade samrådsgrupper i museisystemet. De kommunala museerna har sin samrådsgrupp, länsmuseerna har sin, central- och ansvarsmuseerna har sina. Dessutom har cheferna för några museikategorier sina egna samrådsgrupper, och säkert förekommer en rad samrådsformer som utredningen inte kartlagt eller varit i kontakt med.

Slutligen kan man som en hypotes framföra att det viktigaste informella samordningsinstrumentet (och kanske det viktigaste överhuvudtaget) består av personkontakter. Det innebär helt enkelt att man kontaktar varandra, lyfter telefonluren, fattar pennan eller vandrar ner i korridoren, för att tala om det praktiska arbetet, be om råd, dela med sig av information, ventilera idéer, m.m. Särskilt Chrisholm (1989) pekar på vikten av informella nätverk och

personkontakter för att få ett större organisatoriskt system att fungera effektivt.

Som vi påpekat står ordet samordning både för en process och för ett resultat. Det är viktigt att ha båda perspektiven med sig i bagaget, men vi vill också understryka att det är slutresultatet som räknas. I det här faller är slutresultatet bra museer, och det förutsätter förvisso en koordinerad samarbetsprocess.

Det bästa får inte bli det godas fiende – en organisatorisk process kan göras mycket krånglig med hjälp av alla de samordningsinstrument som finns. Det finns goda belägg för att formella och hierarkiska lösningar i själva verket kan intensifiera de samordningsproblem ett system redan har (Chrisholm, 1989). Forskning på området pekar oftast på att samordningen i mesta möjliga mån bör bygga på ömsesidig anpassning, dvs. icke-hierarkiska och informella samordningsinstrument. Det har ofta visat sig ge de mest kostnadseffektiva lösningarna på samordningsproblematiken.

Det är här distinktionen mellan samordning som process och slutresultat bör uppmärksammas. Icke-hierarkiska samordningssystem kan ofta verka röriga, tröga och besvärliga, med inbyggda konflikter och överlappande funktioner. Men, som Simon (1973) påpekat:

"... much problem solving that ultimately leads to superior results is very messy in the process"

Det är slutresultatet som räknas, och man skall inte förväxla en välavvägd, balanserad och konfliktfri organisationsstruktur med ett bra slutresultat. Men innan vi går vidare och ser hur samordningen fungerar i museisystemet skall vi ägna några ord åt varför det överhuvudtaget behöver samordnas.

5.2 Behovet av samordning

Hur uppstår behovet av samordning och vad är det egentligen uttryck för? *För det första* uppstår behovet av samordning ur arbetsfördelningen och styrningen. Det är inte nog med att styrning och samordning delvis är samma aktiviteter, styrning ger också upphov till att aktiviteterna måste samordnas. Styrningen av utvecklingsverksamheten till *Den Svenska Historien* är ett exempel. Det påtvingade museerna ett samordningsarbete som de annars inte behövt ägna sig åt. Även andra styrsignaler, t.ex. inom budgetpropositionen eller i regleringsbrev, eller genom styrelsernas initiativ, kan tvinga ett museum att ta kontakter med andra museer för att lösa uppgiften.

För det andra är museerna beroende av varandra. Dels är de beroende av varandra för att fatta beslut om användningen av de resurser som står till systemets förfogande i vid bemärkelse. De utgör tillsammans och i grupp remissinstans, och de gör gemensamt och i grupp anspråk på statliga medel. De för sektorn framåt i gemensamma fora som museiföreningen mm. Om museerna skall ha en gemensam organisation för vidareutbildning så kräver det t.ex. beslut av alla parter i systemet.

Men museerna är också beroende av varandra för aktiviteter. Kanske ett enskilt museum inte har råd att göra en utställning själv, men om utställningen kan vandra runt till andra museer fördelas kostnaderna och intäkterna blir större. Men då krävs beslut på de andra museerna. Det kan också vara fråga om lån av föremål. Där krävs beslut på ett museum för att ett annat skall få tillgång till föremålen.

Slutligen är museerna beroende av varandra för information, kunskapsutbyte, internationella kontakter mm. Sådant är bra att ha, men det är inte absolut nödvändigt och det förutsätter inte gemensamma beslut. Som utredningen ser det har vi tre fundamentalt olika typer av beroende; i det första fallet avser det *multilaterala* beslut, som berör flera organisationer; i det andra fallet är det *bilaterala* beslut, som berör två organisationer men inte de andra; i det tredje fallet rör det *unilaterala* beslut inom respektive museum, som kanske blir bättre genom samordning, men där museet ändå sköter sig självt.

Vilken typ av beslut är det då främst man har anledning att samordna sig för i museivärlden? Det finns inte så många beslut av multilateral karaktär, men de få som förekommer är viktiga. Arbetsfördelningen mellan museerna är ändå så pass klar att det inte behövs multilaterala beslut för mer än en liten bråkdel av verksamheten. Däremot finns det ett stort antal beslut av bilateral karaktär, och utvecklingen går i riktning mot fler sådana beslut. Tvärvetenskaplighet, helhetsperspektiv på områden m.m. kräver att museerna överbryggar sina organisationsgränser. Behovet av samordning för unilaterala beslut verkar dock vara mindre, men kanske är det så att det är litet eftersom man inte riktigt vet vad man skulle kunna vinna med ökad samordning även för sådana beslut.

Ser vi på museernas omvärld är bilden mera komplex. Det kan både vara en fråga om multilaterala beslut som involverar flera skolor, kommunstyrelser och ideella organisationer samt museerna. Fördelningen av resurser och arbetet berör alla parter. Men det är också många beslut som har bilateral karaktär, det involverar museet och en annan part. A priori förmodar vi att många beslut också är av unilateral karaktär, men det skulle öka beslutens kvalitet om de fattas i samråd.

5.3 Museisystemets interna samordning

Vilka museer är det då som har behov av samordning? Eftersom det mest är samordning för bilaterala beslut som är problematiskt inriktar vi oss på det. Vi antar att samordningen för multilaterala beslut så gott som definitionsmässigt är lika spritt över systemets delar. Samordningen för unilaterala beslut följer troligtvis samordningsbehovet för bilaterala beslut.

Alla museer behöver inte ha kontakt med varandra. Tekniska museet i Malmö har troligtvis ett mycket litet behov av samordning med Östasiatiska museet i Stockholm, och Länsmuseet i Uddevalla har inte mycket behov av samordning med Rooseum i Malmö. I princip vore det möjligt att göra en karta över musei-Sveriges samordningsbehov, men en sådan får inte plats här. Vi gör istället några snitt i en sådan tänkt karta för att illustrera vilka slutsatser man kan dra av den. I figur 5.2 har vi, på basis av intervjuer från museibesöken, visat på vanligt förekommande samordningsbehov.

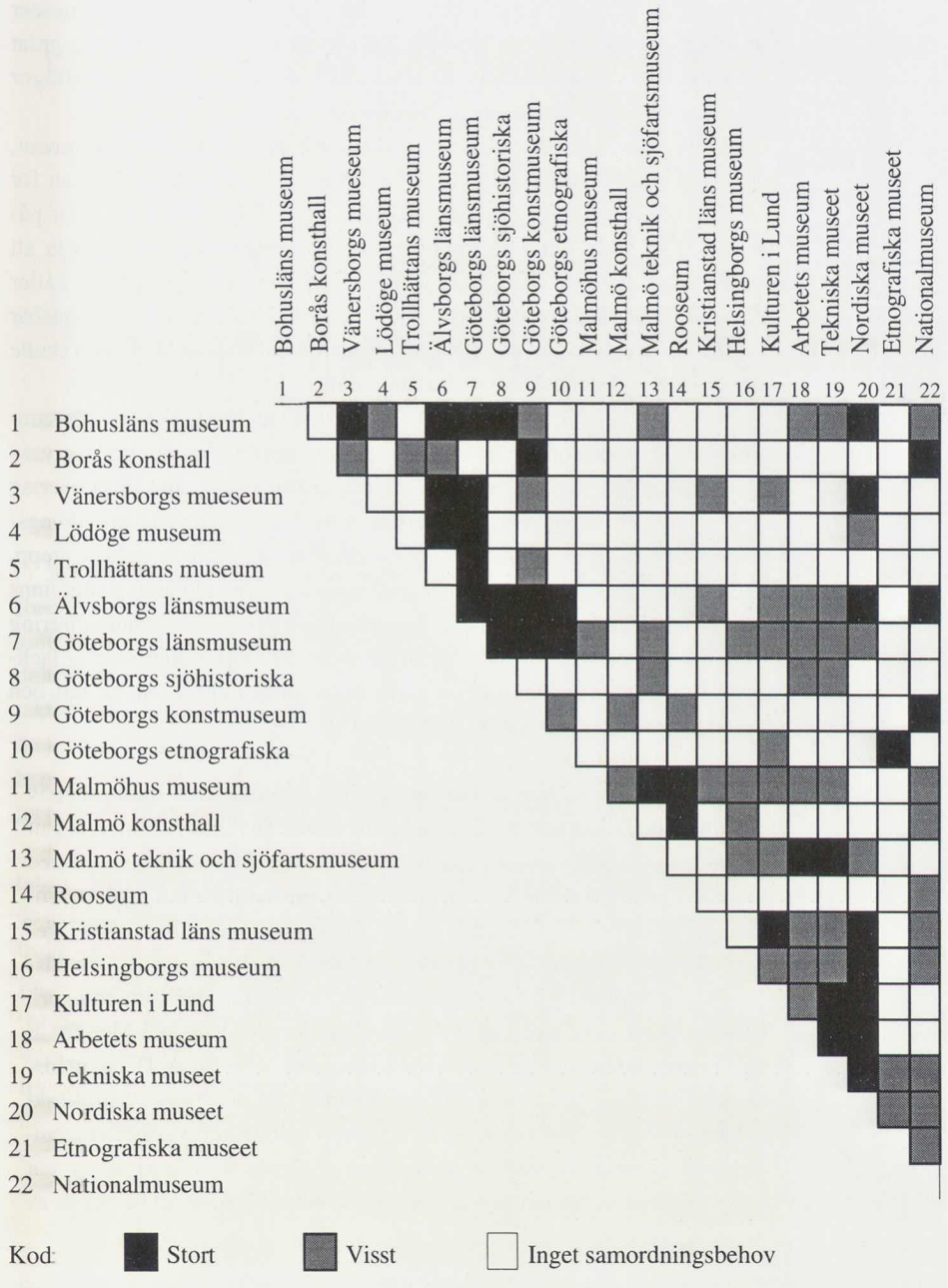
Kartan skall läsas så att man följer ett museum från den vänstra kanten och inåt till höger, och sedan uppåt tills man möter samma siffra igen. Vi tar ett exempel: Malmö teknik och sjöfartsmuseum antas t.ex. ha ett stort behov av samordning med Tekniska museet, Arbetets museum, och Malmöhus museum. Det antas ha ett visst samordningsbehov med Bohusläns museum, Göteborgs stadsmuseum och sjöfartsmuseum, samt med Helsingborgs museum, Kulturen i Lund och Nordiska museet. På samma sätt avläses respektive museums samordningsbehov dels uppåt och dels till höger i varje kolumn.

Vad säger då kartan? I all enkelhet påvisar den att varje museum har sina specifika behov och möjligheter till samordning med andra museer. Inget museum är det andra riktigt likt. Den visar också på några helhetsdrag som knappast är ägnade att förvåna. För det första har museerna ett samordningsbehov med andra museer som ligger nära och för det andra har de ett samordningsbehov med museer i samma sektor, dvs. ett friluftsmuseum har mest samordningsbehov med andra friluftsmuseer, ett konstmuseum med andra konstmuseer. Vid länsmuseerna kan man förutsäga att samordningsbehoven dels riktar sig mot andra länsmuseer, mot kommunala museer i länet samt mot andra statliga museer som har verksamhet kring det länsmuseet arbetar med.

Om dessa samordningsbehov överlappar varandra uppstår en intensiv samordning, t.ex. då mellan museer som behandlar civil sjöfart längs västkusten. Därför finns det ett stort samordningsbehov mellan Bohusläns museum och Göteborgs sjöfartsmuseum och stadsmuseet där. På samma sätt finns det behov för samverkan mellan museerna i Skåne, och mellan några av dem och de större museerna inom deras intresseområde på andra håll.

Hur samordnas då museerna? Det sker dels med hjälp av egna initiativ och dels på order, genom den arbetsfördelning som finns mellan dem. Låt oss anta att vi kan ta en ögonblicksbild av samordningsaktiviteterna i systemet under ett halvår, t.ex. mellan den 1 april och den 1 oktober detta år. Vad

Figur 5.2 Museernas samordningsbehov



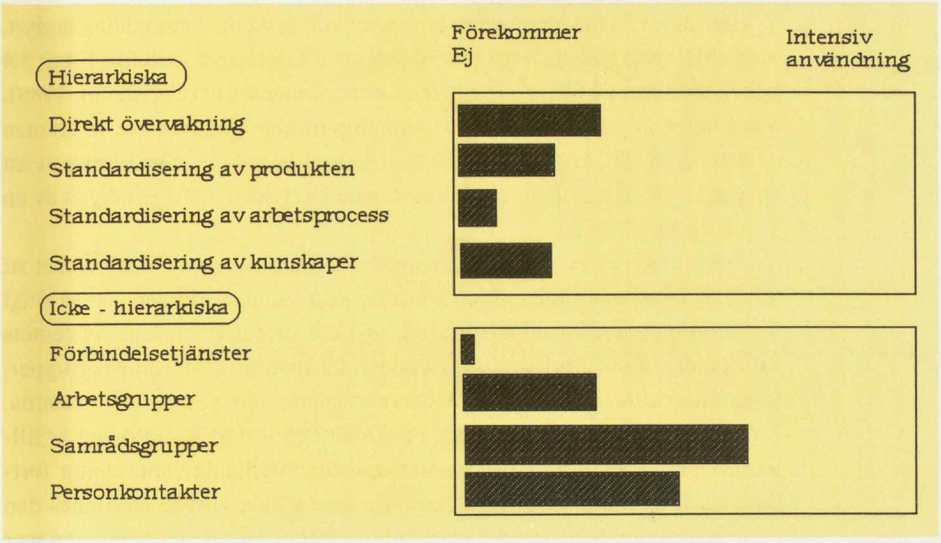
hände då? I vilken utsträckning användes samordningsinstrumenten som vi listat i figur 5.1? Vi återvänder till dem i figuren 5.3 nedan. Under besök på museerna har vi ställt frågan vilka kontakter museet har med andra museer och vilket sätt kontakterna sker på. Till dessa svar har vi sedan kopplat observationer av systemets sätt att arbeta, ta kontakter, yttra sig i sakfrågor och genom att institutionalisera samrådsförfarande.

Figuren visar dels på en ojämn användning av samordningsinstrument, och dels på en betoning av de icke-hierarkiska instrumenten. Det kan för övrigt jämföras med svaren på utredningens enkätfråga om detta. Inför påståendet "Det bästa sättet att samordna verksamheten mellan museer är att någon bestämmer vad som skall göras och av vem det skall göras" håller hälften av de svarande med och den andra hälften håller inte med. Det innebär att många är skeptiska till de samordningsinstrument som används, och skulle vilja ha mera av formell/hierarkisk samordning.

Permanenta samrådsgrupper verkar vara den vanligaste formen för samordning, följt av personkontakter och uppgiftsgrupper. Den direkta övervakningen är vanligast vad gäller de hierarkiska instrumenten, men de är överlag inte ofta förekommande. De kräver ett mera medvetet grepp på samordningsproblematiken och de förutsätter ett styrcentrum som kan ta sådana grepp, och det finns i praktiken inte. Vi har ändå noterat att den utbildning som finns i museologi, samt andra fora för vidareutbildning ger en viss standardisering av kunskaper och färdigheter. Det är sannolikt att de personer som är fackutbildade griper sig an sina arbetsuppgifter på ett någorlunda likartat sätt, och därmed är processen i viss mån samordnad.

Låt oss nu lägga ihop de två kartorna och se vilka samordningsbehov som finns och vilka samordningsinstrument som används. Vi finner då att för de två viktigaste samordningsbehoven, de som rör samordningen med museer i geografisk närhet och de som rör museerna inom samma område, är systemet till överväldigande del beroende av informella, icke-hierarkiska instrument, dvs. personkontakter. Användningen av samrådsgrupper är inriktad på museikategorier, dvs. länsmuseer som kategori, kommunala museer som kategori, centralmuseer som kategori. Men det är inte i den ledden som de stora samordningsbehoven finns. De samrådsorgan som finns täcker inte alla de områden där det finns ett praktiskt behov av samråd. Det har uppstått ett glapp mellan verksamhetens samordningsbehov och systemets användning av samordningsinstrument. För den viktigaste samordningen är museisystemet till största del beroende av personliga nätverk.

Figur 5.3 Användningen av samordningsinstrument



Visserligen kan man invända att de samrådsgrupper som finns skapar förutsättningar för den informella samordningen genom personkontakter. Det kanske är sant, men för det första är det bara en liten del av personalen som deltar, och verksamheten ute på museerna är inte så centraliserad att alla kontakter går genom en person. För det andra är sammanslutningarna så breda att de knappast går att fokusera på ett enstaka museums praktiska verksamhetsbehov. För det tredje innehåller inte sammanslutningarna de vertikala länkarna (från kommunala museer och uppåt, från centrala museer och nedåt).

Behövs det då mer samordning i museisystemet? Räcker det inte med de personkontakter som redan finns och med de kontaktytor som öppnas genom de samrådsförfarande olika museikategorier har. Utredningens svar är att det troligtvis inte räcker. Personkontakter är bra, men det finns mycket som talar för att de inte är tillräckligt väl utvecklade i systemet av följande anledningar: (a) det saknas gemensam instans för vidareutbildning och kompetensutveckling, (b) den interna rörligheten är låg, det är relativt sällsynt att personal flyttar mellan museerna, (c) det finns inget styrcentrum som manar på museerna i riktning mot ökad samordning. Alla dessa tre faktorer är viktiga för att skapa förutsättningar för och sedan påskynda samordnande personkontakterna mellan museerna.

På vad sätt kan då samordningen utvecklas? Här finns det anledning att gå försiktigt fram. Formella och hierarkiska lösningar på samordningsproblem kan i själva verket intensifiera de samordningsproblem ett system redan har. Framförallt är det viktigt att samordningen i mesta möjliga mån bygger på ömsesidig anpassning. Gradvis utbyggnad av de informella och icke-hierar-

kiska instrumenten, genom att skapa ökade förutsättningar för att de används, har ofta visat sig ge de mest kostnadseffektiva lösningarna.

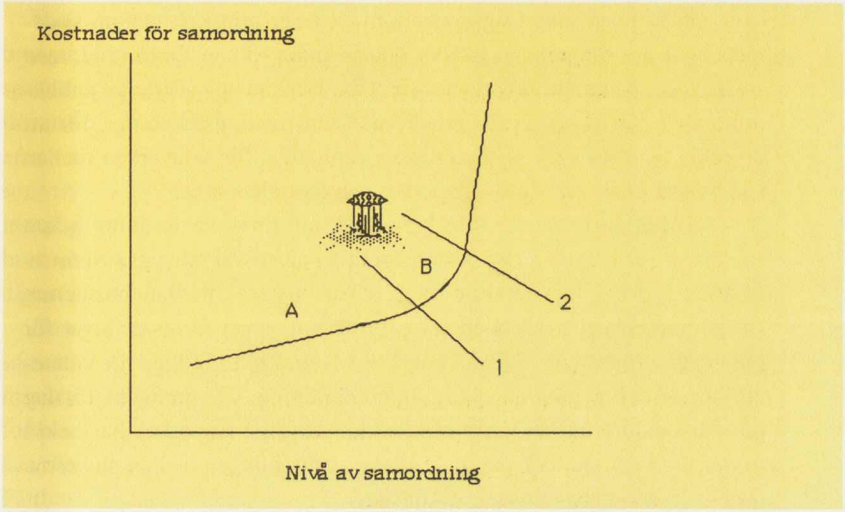
Hur ser då sambandet mellan kostnader och nytta ut? Samordning är dyrt, men observeras sällan eftersom kostnaderna för det mesta är dolda. Figur 5.4 ger ett exempel på hur effektiviteten i samordning ser ut (Chrisholm, 1989). Sambandet mellan kostnad och samordningsvinst är troligtvis inte linjärt utan exponentiellt. Till en början med kan organisationen få ur stora vinster av att använda olika samordningsinstrument, men med tiden minskar utbytet av en samordnande aktivitet.

A-sektionen av kurvan visar situationer där organisationen har mycket att vinna på ökas samordning. Men i B-sektionen har utvecklingen gått så långt att samordningen kostar nästan lika mycket som den smakar. Systemets medlemmar får tillbringa så mycken tid i möten, samordningsgrupper, kommittéer och annat att kostnaderna för samordning närmar sig vinsterna. Där linje 1 skär kurvan finns den punkt där behovet av samordning är tillfredsställt – men där marginalkostnaden för ytterligare samordning fortfarande är lägre än marginalnyttan. Där linje 2 skär kurvan återfinnes den teoretiskt optimala nivån av samordning, därefter kostar samordningen mer än den smakar.

Ovanför kurvan i figur 5.4 finns ett litet museum. Dess placering visar att vi bedömt museernas samordning som dyr, men på en låg nivå. Det borde kunna gå att åstadkomma betydligt mycket mera samordning i systemet till en lägre kostnad genom en selektiv användning av samordningsinstrument, och genom att avveckla en stor del av det som nu är samordningsaktiviteter. Nu kan utredningen självfallet inte formellt föreslå att enskilda sammanslutningar skall ändra karaktär – de har tillkommit på frivillig bas och förutsätter inte på något sätt centrala beslut. Vi kan dock mana till restriktivitet och till en noggrann självprövning av vad som är nyttigt, meningsfullt och kostnadseffektivt i dessa möten och intressegrupperingar.

Utredningen konstaterar att det behövs en annorlunda samordning än vad systemet har. Vad behövs i framtiden? Det beror förstås på hur museisystemet organiseras, men vi utgår från att utredningens rekommendationer blir förverkligade. Musei-Sverige består då av fyra museienheter (vardera med från 2 till 15 ingående enskilda museer), och en stor mängd regionala och lokala museer, ca 750. De stora museerna står väl rustade för att arbeta tillsammans med övriga landet. På regional nivå finns flera olika lösningar vad avser samverkan inom regionen, mellan länsmuseer, kommunala museer och andra. I en sådan situation har samordningsbehovet på central nivå minskat, men på regional och lokal nivå har det ökat. De organisatoriska förutsättningarna är då bättre, och de potentiella vinsterna av samordning större. Framtiden kommer att ställa krav på mera samordning i museisystemet.

Figur 5.4 Samordningens kostnadseffektivitet



Som utredningen tidigare påpekat finns det en koppling mellan arbetsfördelning, samordning och styrning. Utredningens enkät till museianställda visar att det finns en utbredd uppfattning att det behövs mera av hierarkiska samordningsinstrument i museisystemet. Som figur 5.2 visar är denna typ av samordningsinstrument inte särskilt utnyttjade inom systemet. Som utredningen klargör nedan är det inte realistiskt att förvänta sig att kulturdepartementet kan samordna museisystemet. Vad finns då för alternativ? Utredningens förslag att skapa fyra statliga museienheter innebär att möjligheterna att använda olika sätt att fördela arbetet, utveckla kunskap och verksamheter förstärks betydligt (det vi talat om som hierarkiska samordningsinstrument). Den exakta avvägningen av hur skilda samordningsinstrument skall användas kommer att variera mellan de skilda enheterna, och det kan inte riktigt avgöras förrän de är tillskapade. Det blir därför en uppgift för ledningen inom respektive enhet att skapa effektiv samordning inom enheten, och i förhållande till andra museer.

Som en sammanfattning av det här avsnittet, har utredningen iakttagit att museisystemets samordningsaktiviteter i alltför stor omfattning är horisontella, och att de viktigaste samordningsbehoven (lokalt och vertikalt) blivit slumpmässigt överlämnade åt personkontakter – dvs. kontakter som systemet inte ger så goda betingelser för att utveckla. För att på längre sikt komma till rätta med detta och finna en bra samordningsnivå, till lägsta möjliga kostnad krävs att:

– samordningsinstrumentet arbetssgrupper används i ökad utsträckning. Uppgiftsgrupper tillsätts för särskilda publikaktiviteter, forsknings-

satsningar och för samordning inom vård och konservering. Det är viktigt att de har ett klart mål och att grupperna upplöses när målet är nått.

– antalet fasta samrådsgrupper som nu finns minskas, genom systemets egna ansträngningar. Istället skapas andra former för samråd, med smalare bas och mera sakorienterade, t.ex. inriktade på utbyte av publikerfarenhet och statistik, för arbete med informationsteknologi, för att utveckla databaser för decentraliserat samlande, för samverkan mellan hembygdsföreningar, lokala. regionala och centrala museer.

– förutsättningarna för icke-hierarkisk informell samordning måste stärkas. det kräver en rörlig personalpolitik och ett väl utbyggt system av gästtjänstgöring, personalutbyte och karriärvägar mellan museerna. Utbildningen spelar också en central roll i att skapa förutsättningar för informell samordning. Sådana kontakter skapas vid tillfällen för vidareutbildning och genom en stadig grundutbildning. Utredningens förslag om personalutveckling, som vi återkommer till i kapitel 7, har också fördelen att konkret och praktiskt stärka samordningen mellan museerna genom att det skapas nätverk av kontakter.

5.4 Museisystemets externa samordning

Vilka samordningsinstrument är det som kommer till användning för museets samordning med andra organisationer i samhället? Utredningen har tentativt illustrerat samordningen i en figur som motsvarar figur 5.3, som beskrev den interna samordningen i museisystemet. På samma sätt illustreras förekomsten av extern samordning, i förhållande till de olika samordningsinstrumenten i figur 5.5. Det finns en skillnad mellan figurerna; i den ena behandlades museisystemet som en enhet att samordna internt, men i den andra måste vi föra diskussionen på två nivåer. Först är vi intresserade av hur museisystemet i sin helhet har organiserat samarbetet med andra miljöer i samhället, men sedan är vi också intresserade av hur det ser ut på nivån under, dvs. hur enskilda museer – i aggregerad form – organiserat samarbetet.

Vad innebär skillnaden praktiskt? Den första frågan avser t.ex. i vad mån museisystemet i sin helhet samverkar med andra organisationer och miljöer. Man skulle kunna tänka sig att museisystemet tog initiativ att tillsätta en arbetsgrupp tillsammans med skolverket för att utarbeta en strategi för hur museerna kunde utvecklas som en resurs för skolan. Man skulle kunna tänka sig att museisystemet, tillsammans med Industriförbundet, tillsatte en samrådsgrupp för att utforma riktlinjer för bevarandet av industrimiljöer. Museisystemet skulle kunna inbjuda andra institutioner i sina formella sammanslutningar, t.ex. handikapprörelsen, till särskilda utskott inom museiföreningen. Poängen är dock att detta vore sätt för hela museisystemet att samordna sig externt, och som exemplen visar bygger detta på att det först skett en intern

samordning. Observera att det inte är utredningens förslag att arbeta så, det är exempel för att göra begreppen konkreta.

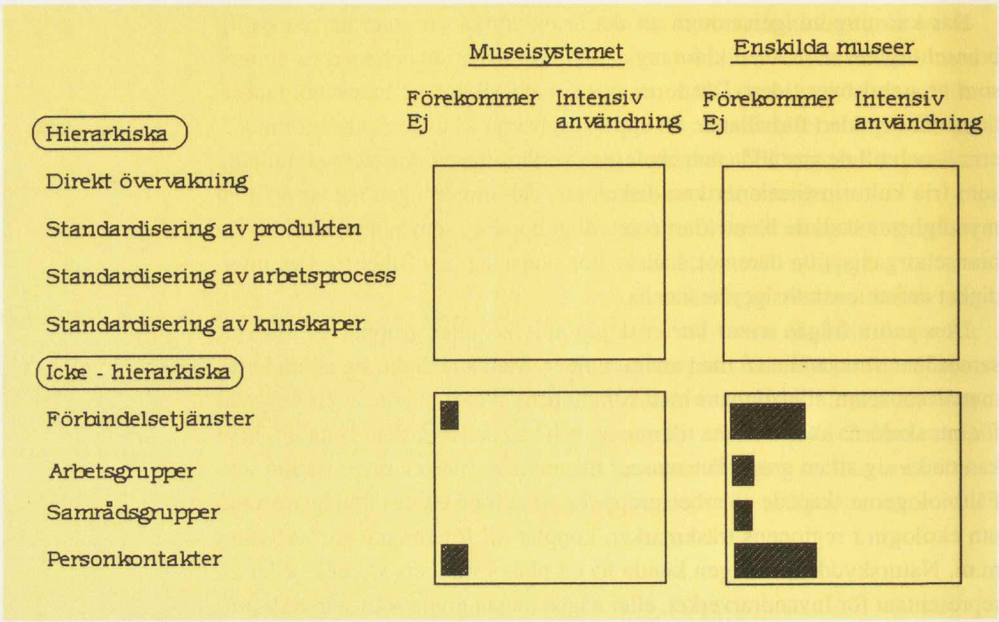
Här kan utredningen notera att det är en styrka om man har en tydlig branschorganisation, med klara regler för representation och med en uppgift som är stabil över tiden. Det torde också vara viktigt att branschorganisationen har ett klart förhållande till uppdragsgivarna – huvudmännen för museerna – och till de anställda och cheferna i verksamheten. Museernas ställning som fria kulturinstitutioner kan diskuteras, och utredningen menar att som myndigheter skall de ha ett klart och tydligt uppdrag som kan utvärderas. En branschorganisation däremot, kanske bör skapa sig den frihet som en myndighet definitionsmässigt inte kan ha.

Den andra frågan avser hur enskilda museer, eller grupper av museer, samordnar verksamheten med andra miljöer. Man kan tänka sig att ett kommunalt museum, tillsammans med kommunens skolor, utarbetar ett program för hur skolorna skall komma till museet och vad besöken skall syfta till. Man kan tänka sig att en grupp länsmuseer tillsammans med en organisation som Fältbiologerna skapade en arbetsgrupp för att ta fram ett utställningsmaterial om ekologin i regionens träskmarker, kopplat till föredragningar, utflykter m.m. Naturskyddsföreningen kunde ha en plats i museets styrelse, eller en representant för Invandrarverket, eller någon annan grupp som står verksamheten nära. På samma sätt kunde kontakter med folkbildningsrörelser eller den kommunala förvaltningen utvecklas.

Innan vi diskuterar de slutsatser man eventuellt kan dra av figuren bör vi diskutera hur den tillkommit och hur tillförlitlig den är. Utredningen har som nämnts besökt ett stort antal museer och mött samarbetsorganisationerna inom museisystemet. Vid dessa möten har vi även diskuterat museernas kontakter med andra organisationer, t.ex. då skolan, men även företag osv. Vi har lyssnat till vad man inom organisationerna presenterat som sina utåtriktade kontakter, utan att vi ställt frågor om saken. Antalet organisationer som kunde vara av intresse i miljön utanför museerna är oändligt, och det är inte möjligt att systematiskt beta av vilka kontakter respektive museum har och hur de ser ut. Kanske glömdes en del bort vid mötena och kanske framstod andra som mindre relevanta vid samtalstillfället. Det är därför sannolikt att det finns fler kontakter, men det finns också anledning att tro att de viktiga kontakterna blivit nämnda – framförallt de som har med bildningsväsendet att göra.

För det första är mängden samordning mycket liten i förhållande till möjlig samordningsnivå. Det går inte åt mycket tid i museisystemet på att ha kontakter med företag, fackföreningsrörelser, skolor, trädgårdsföreningar, mcklubbar, dataanvändare, scouter, akvarellsällskap, studieförbund, gymnasieskolor, grundskolor, dagcentra, vårdcentraler, handikapprörelser, jazzklubbar, m.fl. Oavsett hur mycket tid några enskilda museer lägger ned, kan utredningen konstatera att potentialen för bra samarbete är större än vad som realiseras i det dagliga arbetet.

Figur 5.5 Instrument för museernas externa samordning



För det andra förekommer det inte några hierarkiska samordningsinstrument, men det är ju självklart eftersom det inte finns någon hierarkisk nivå som skulle kunna fatta sådana beslut. Det vore i så fall riksdag och regering, men det är svårt att föreställa sig hur ett sådant beslut skulle se ut. (Om vi å andra sidan tänker att det är försvarsmuseernas relation till andra delar inom försvaret, då finns en given hierarkisk nivå ovanför museerna och de andra organisationerna som kan fatta en rad beslut som rör bådas arbete i detta avseende).

För det tredje finner vi att av de icke-hierarkiska samordningsinstrumenten är det egentligen bara två som utnyttjas; förbindelsetjänster och informella personkontakter. Förbindelsetjänsterna tar oftast formen av styrelseplatser; museitjänsteman har plats i regionala forskningsråd, i olika nämnder och evenuellt i några intresseorganisationer, t.ex. hembygdsrörelsen eller i bildningsförbunden. Det händer också att representanter för skolan eller för universiteten har plats i museernas styrelser. Möjligheterna att tillföra museerna kunskap och kontakter är dock inte väl tillgodotagna vid tillsättningen av styrelseplatser.

För det fjärde har utredningen inte stött på så många exempel på de två andra icke-hierarkiska samordningsinstrumenten; samrådsgrupper och arbetsgrupper. Det är genom sådana instrument som samordningen får stabilitet och kan utvecklas delvis oberoende av de personer som involveras, och som det gemensamma arbetet kan bli dynamiskt. Arbetssgrupper skall ha ett konkret

uppdrag som är verifierbart och då är resultatet en vara eller en tjänst, gjord i samarbete mellan museet och någon annan organisation. Samrådsgrupper å andra sidan har egenskapen att finnas till, mera formellt, under en längre tid.

För det femte finner utredningen att museisystemets samordning med andra organisationer i allt väsentligt är helt beroende av informella personkontakter. Museitjänstemannen tar kontakt med skolan och intresserar en rektor för utställningen, han eller hon söker upp hembygdsrörelsen för att dokumentera en miljö, en doktorand får tips att intressera sig för att dokumentera en yrkeskategori med hjälp av museimaterial, en handläggare på naturvårdsverket ser en möjlighet att få hjälp med data från ett friluftsmuseum, en universitetslärare bjuder in gästföreläsare från ett museum mm. På systemnivån kan museiföreningen ta kontakt med skolstyrelsen, eller högskoleämbetet, men kontakten och mötena är personliga – slumpen avgör den institutionella förankringen.

Det är bra att just de informella personkontakterna är det vanligaste samordningsinstrumentet, eftersom allt talar för att det är effektivast. Men det är inte tillräckligt – de är dominerande i förhållande till en mycket liten bas. Samtidigt är det ägnat att väcka oro beträffande hela systemets samordning. De museianställda tillhör huvudsakligen tre yrkesgrupper, etnologer, arkeologer och konsthistoriker. Få av dem har arbetat någon längre tid utanför museisystemet. Få har pedagogisk utbildning. Personalutbytet med andra yrkesmiljöer är mycket begränsat. Konsekvensen är att detta inte är en god miljö för få till stånd en mängd livaktiga och dynamiska interaktioner med andra miljöer.

De informella personkontakterna bör även i fortsättningen utgöra den vanligaste formen för samordning, men de bör stärkas och underlättas genom en snabb utbyggnad av andra samordningsinstrument. Utredningen anser att samordningen främst bör inriktas på mera fasta och konkreta aktiviteter tillsammans med skolsystemet och folkbildningens organisationer, detta för att i första hand ta fasta på bildningsuppgiften. Detta bör ske både på systemnivå, dvs. avseende hela museisektorn genom dess centrala organisationer, och dels från enskilda museer och grupper av museer.

Museernas arbete skulle avsevärt underlättas om de kunde rekrytera andra grupper av personal, och om de kunde stimulera till en ökad cirkulation mellan museisystemet och andra organisationer. Utredningen återkommer till detta när vi diskuterar personal och kompetensutveckling i kapitel 7. Vi vill dock redan nu markera att samordning, kompetensutveckling, organisatoriskt lärande och personalpolitik går hand i hand. Lösningar som stärker det ena får positiva effekter i dessa andra avseenden.

Sammanfattning

I det här kapitlet har utredningen diskuterat samordningsfrågor, först vad gäller den interna samordningen mellan museisystemets delar, och sedan vad gäller den externa samordningen, mellan museerna och andra institutioner i samhället.

Utredningen har iakttagit att museisystemets interna samordning till del är felriktad, och att de viktigaste samordningsbehoven blivit slumpmässigt överlämnade åt personkontakter – dvs. kontakter som systemet inte ger så goda betingelser att utveckla. För att på längre sikt komma till rätta med detta och finna en bra samordningsnivå krävs att: (1) arbetsgrupper används i ökad utsträckning, t.ex. för särskilda publikaktiviteter, forskning och för samordning inom vård och konservering. Det är viktigt att de har ett klart mål och att grupperna upplöses när målet är nått; (2) antalet samrådsgrupper som nu finns minskas, genom systemets egna ansträngningar; (3) förutsättningarna för icke-hierarkisk informell samordning stärks genom en rörlig personalpolitik och ett utbyggt system av personalutbyte mellan museerna.

Utredningen har också funnit att museernas samordning med andra organisationer och rörelser i samhället i allt väsentligt är beroende av informella personkontakter. Utredningen vill betona att dessa är viktiga och nödvändiga, men museisystemet måste dels ge dem goda förutsättningar att utvecklas genom en rörlig personalpolitik, och dels ge dem stabilitet och dynamik genom att konkretisera dem i processinriktade organisatoriska lösningar. Kapitel 2 visade att museerna huvudsakligen når en liten, geografiskt koncentrerad grupp människor i landet men har en uppgift att fylla i förhållande till alla medborgare. En mera intensiv samverkan med andra organisationer lär vara en förutsättning för museerna att fungera mera ändamålsenligt.

6 Styrning av museisystemet

Inledning

I och med att människors aktiviteter organiseras uppstår två grundläggande och motsägelsefulla krav: arbetet skall fördelas efter de uppgifter som behöver lösas och arbetsmomenten behöver samordnas. Kapitel 3 behandlade arbetsfördelningen och utredningen lade fram ett förslag till strukturförändring för att motverka de brister som dagens arbetsfördelning ger upphov till.

Med arbetsfördelning uppkommer ett behov av samordning. Samordning behandlades i kapitel 5, och även där framlades rekommendationer i syfte att förbättra museisystemet. De två begreppen är nära relaterade men inte synonyma. Relationen mellan dem är som två överlappande mängder. I balansen mellan arbetsfördelning och samordning kommer styrning in som ett övergripande fenomen. Det här kapitlet behandlar först styrning mera teoretiskt. Återigen behövs begrepp och definitioner för att analysera verkligheten. Därefter behandlas de olika styrinstrumenten var för sig, praktiskt och konkret. Kapitlet avslutas med en analys av hela systemet.

6.1 Styrning – begrepp och definitioner

Bokstavligen är styrning en handling som består i att leda en båt (i en riktning) med hjälp av roder (alltså ett styrinstrument). I forskningslitteraturen beskrivs styrning mest som en inomorganisatorisk process, men distinktionen är irrelevant. I dagens värld är t.ex. självständiga bolag inom en koncern utsatta för styrning lika mycket som myndigheter i en förvaltning; kunder styr leverantörer och vice versa. Styrning är i lika hög grad ett mellanorganisatoriskt fenomen. I den här texten behandlas museisystemet som det relevanta organisatoriska systemet, och det består av flera organisationer.

Vid diskussioner om styrning är det vanligt att man definierar fenomenet som ett förhållande mellan de som styr och dem som styrs. De som styr fattar beslut och förmedlar instruktioner till andra om vad som skall göras. Dessa utför uppdraget och har därigenom blivit styrda. Det förutsätts att de inte hade gjort samma sak annars och att de uträttar uppgiften enligt instruktionerna. Det är en mycket enkel bild av styrning, där organisationen betraktas som en maskin. Men bilden av organisationen som en maskin är föråldrad och har ersatts av andra bilder som innebär att organismer, cybernetiska system eller hjärnor är mera lämpliga metaforer (Morgan, 1986) – och sådana leds inte med roder.

Den enkla bilden av styrning för med sig problem eftersom organisationer sällan är enkla. De är komplexa system; enheter är autonoma men beroende av varandra. De har egna viljor som inte helt stämmer med de "uppifrån" uttryckta ambitionerna. Styrningsförsök kan komma från flera andra håll än rakt uppifrån. Det går inte att enbart förstå styrning som uppifrån kommande direktiv som underlag för handling, åtminstone inte om man har några som helst praktiska ambitioner med att förstå styrningsproblematiken. Äldre tiders litteratur om styrning förutsatte att den styrande i sin visdom visste vad den ville och kunde ange tydliga direktiv, numera vet vi att så inte alltid är fallet

Styrning beskrivs ofta som effektiv styrning, dvs. utan någon distinktion mellan avsikt och resultat. De flesta av oss har en vision av vad styrning är; jag säger en sak och sedan blir något gjort och detta något frambringar en effekt som jag önskade. Å andra sidan finns styrproblem, men det är sällan sådana utreds mera principiellt. Handlingen kan t.ex. få helt andra resultat än jag önskade och vad har vi då för styrning? I verkligheten är det snarare regel än undantag att konsekvenserna av ens direktiv blir annorlunda än vad som förutsågs? I organisationernas värld är det också vanligt att det inte finns några intentioner att styra men människorna känner sig ändå hårt styrda. Hur kan man fånga den verkligheten? Ibland hänvisas då till strukturens eller systemets makt.

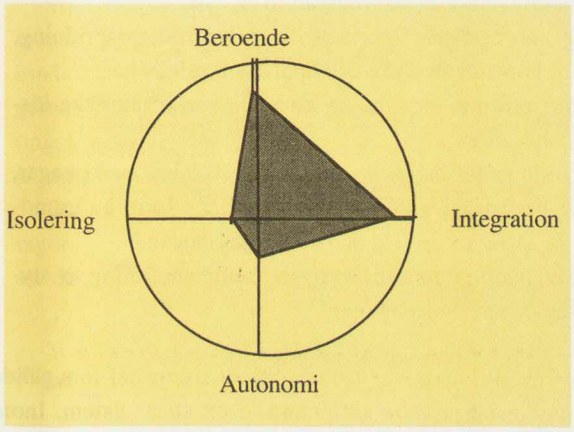
Museernas miljö är fylld av styrförsök. Det är inte bara chefer som försöker styra, alla gör det. Enskilda tjänstemän kan tillförskaffa sig stor makt att påverka policybeslut, inte minst genom överlägsen sakkunskap. Massmedia kan utöva inflytande på organisationen. Publicitet kan framtvinga aktiviteter som annars inte blivit av. Styrning utövas inte bara direkt, genom att inrikta aktiviteterna på ett visst sätt, utan även genom att blockera alternativa aktiviteter. Forskarvärlden kan också ha ett stort styrande inflytande. Vissa former av styrning sker öppet, medan annan styrning sker i det fördolda.

Hur kan man då få något grepp om helheten av styrning? Czarniawska – Joerges (1992) har lyft fram några egenskaper som karaktäriserar styrprocesser, och som ger en karta över verkligheten vad gäller styrning. *Den första av dessa egenskaper kallas styrmönster.* Begreppet syftar till att beskriva systemets karaktär, hur de olika delarna är relaterade till varandra. Vi utgår från att det finns ett styrcentrum som har makt och möjlighet att påverka systemets delar. Styrmönster kan beskrivas i två dimensioner. Ett styrcentrum kan antingen agera så att delarna i systemet har stor autonomi eller göra delarna helt beroende av centralt fattade beslut. Den här dimensionen avser således graden av central påverkan, vilken då kan gå i riktning mot att skapa autonomi eller beroende.

Den andra dimensionen avser systemets horisontella kontakter. Ett styrcentrum kan isolera delarna från varandra så de inte har någon kontakt, istället har vart och ett sina kontakter med styrcentrat. Men å andra sidan skulle styrcentrat kunna uppmuntra kontakter mellan delarna, genom att sprida information och skapa delaktiget. Den här dimensionen beskriver följaktligen hur styrningen integrerar systemets delar.

Ett systems styrmönster kan nu karaktäriseras i de båda dimensionerna såsom varande (1) kännetecknat av beroende eller autonomi, och (2) kännetecknat av isolering eller integration. I den mån det gäller så komplexa system som museivärlden finns det förmodligen tendenser av alla de skilda slag vad avser styrningen. Figur 6.1 visar hur ett system skulle kunna karaktäriseras längs de två dimensioner som beskriver styrmönstret. Som vi ser finns det inslag av både autonomi och beroende, av både integration och isolering. Så är det oftast i verkligheten när de konkreta aktiviteterna som utgör ett styrmönster studeras.

Figur 6.1 Styrmönster i ett system



Om vi betraktar museisystemet finner vi t.ex att centralmuseerna är beroende av budgetmedel från departementet. Ett museum som har egna medel via fonder eller stora biljettintäkter har större autonomi än ett museum som inte har andra intäktskällor. De museer som får anslag via departementets budget är mera integrerade i systemet än andra; både central- och ansvarsmuseer har täta kontakter och är integrerade i beslutsprocesser. Andra museer, som t.ex. Arbetets museum eller andra specialmuseer är inte lika tätt sammankopplade med andra organisationer i museisystemet, och med den här terminologin skulle de då betecknas som relativt mera isolerade inom systemet.

Vad är det då som kännetecknar styrmönstret i museivärlden, om vi nu skall föregripa den analys som följer? För det första förefaller det vara intensivt; det kännetecknas både av högt beroende och av autonomi, och det

kännetecknas av såväl isolering som integration. För det andra, även om båda inslagen finns där så dominerar beroende över autonomi. För det tredje dominerar integration över isolering. Museisystemet är tätt sammankopplat genom de intresseorganisationer som bildats genom åren. Sammanlänkningen skall nu inte likställas med samordning som vi behandlade i förra kapitlet. Styrmönstret i museisystemet kanske ser ut ungefär som i figur 6.1; dels är det en stor yta i figuren som är ifylld, och dels förekommer många artskilda tendenser i styrningen, och slutligen är beroende och integration mera typiska för systemet än isolering och autonomi. Vad får det för konsekvenser? Ja, det beror på den fortsatta analysen av styrningen.

Den andra egenskapen vi skall ta upp gäller vilka styrmedel som används, dvs. hur styrintentioner omsätts i praktiken. Vid en analys av statens styrning urskiljs fem huvudsakliga sätt att styra :

(a) normstyrning, som tar sig uttryck i av riksdagen stiftade lagar eller i principiella, av riksdagen godkända, uttalanden av regeringen, t.ex. de kulturpolitiska målen. Det innefattar tvingande påbud, regler och instruktioner, uppdragsdirektiv, arbetsbeskrivningar, m.m.

(b) idéstyrning som omfattar informations- och kunskapsspridning, som påverkar människors sätt att tänka och uppfatta verkligheten,

(c) organisationsstyrning, som tar sig uttryck i organisatoriska lösningar som har styrande effekt,

(d) ekonomistyrning eller budgetstyrning, dvs. styrning med pengar, antingen fördelade genom budgetpropositionen eller i form av grundbelopp och medel för särskilda projekt och utvecklingsändamål,

(e) styrelser, dvs. instruktioner till styrelser, sammansättning av styrelser och utnämning av styrelseledamöter.

När ett system skall beskrivas gäller samma sak för styrmedel som gällde styrmönster; det finns inslag av alla varianterna i ett stort system. Inom museisystemet kan man finna exempel på idéstyrning såväl som på normstyrning, och det förekommer självfallet både budgetstyrning och styrning genom styrelser. De styrmedel som används varierar över tiden såväl som mellan systemets delar. Vad kännetecknar då styrmedlen inom museisystemet? Figur 6.2 illustrerar användningen av de fem styrmedlen i museisystemet. Staplarna anger förekomsten av respektive styrmedel. Det är en hypotetisk bild, och den kommer att belysas mera i samband med den empiriska genomgång som följer.

Utifrån den här beskrivningen ställer utredningen ett antal frågor om styrningen i museisystemet; för det första om systemet har rätt styrmedel i förhållande till rådande styrmönster; för det andra, om styrningen i systemet är utformad på ett lämpligt och ändamålsenligt sätt; för det tredje, om styrningen har avsedd effekt, dvs. om "skutan svänger när rodret läggs om"; samt för

det fjärde, vad det finns för styrcentra? I det följande skall vi gå igenom dessa frågor empiriskt och utredningen skall undersöka hur de olika styrinstrument används.

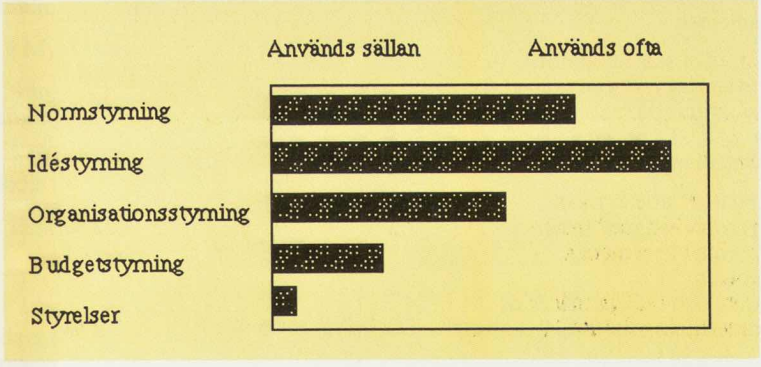
6.2 Styrning genom normbildning

1974 års beslut om kulturpolitik och de kulturpolitiska målen har haft stor betydelse. En första studie gjordes inom ramen för Europarådets utvärdering av svensk kulturpolitik. Utvärderingen presenterades i två rapporter, dels en inom Utbildningsdepartementet och Statens kulturråd utarbetad nationalrapport (Statlig kulturpolitik i Sverige. Kulturpolitik i Europa 2.1) och examinatorsrapporten (Statlig kulturpolitik i Sverige. Rapport från en europeisk expertgrupp. Kulturpolitik i Europa 2.2). En andra utvärderingen gjordes i samband med de fördjupade anslagsframställningarna, som utarbetades under år 1992 av alla kulturmyndigheter och statliga kulturinstitutioner. En tredje utvärdering har inletts genom den parlamentariskt tillsatta Kulturutredningen, Dir. 1993:24.

Statens kulturråd (1993:3) menar att målen haft stor betydelse för kommuners och landstings kulturansvar, trots att det inte varit fråga om lagar eller bindande formuleringar. Normbildningen förutsätter att det finns en värdegemenskap om de kulturpolitiska målen mellan stat, kommuner och landsting. Samtidigt är det målens uppgift att skapa en sådan värdegemenskap, det är ju meningen att politiken skall bidra till att uppfylla målen.

De kulturpolitiska målen är formade för sektorn i sin helhet och museerna utgör enbart en del av kulturpolitikens instrument. I vad mån kan man då säga att de kulturpolitiska målen styr museisektorn? Ett svar kommer från de

Figur 6.2 Styrmedel inom museisystemet



anställda i museisystemet genom utredningens enkät. Hur ser man i museisystemet på de kulturpolitiska målen, fungerar de som styrinstrument, kan de användas för att fatta beslut på museet? Svaren presenteras i tabell 6.1 nedan. Svaren visar finns det en stor uppslutning kring målformuleringsarbetet. Hela 98 % håller med om påståendet "klara och tydliga mål är en förutsättning för effektivt arbete".

Det är något färre som håller med om att de kulturpolitiska målen är en bra utgångspunkt för praktiska beslut; 73 % för och 18 % mot. Det är fler som önskar klara och tydliga mål. Ännu något färre använder målen för att prioritera mellan verksamheter. Det är 47 % som anser att målen då kan vara till vägledning, medan 42 % anser att de knappast kan vara till någon hjälp. Men 63 % anser att målen kan lösa många problem om man arbetar mera systematiskt med dem.

Frågan är hur svaren skall värderas? Det är fler som ser positivt på målen (dvs. instämmer i påståendena) än tvärtom. Vi tolkar svaren så att de svarande anser att mål är viktiga och behövs, de kulturpolitiska målen är en bra utgångspunkt, men kanske inte alltid användbara vid svåra prioriteringsbeslut. Dock kan de vara bra om man arbetar mera systematiskt med dem. Museipersonalen anser att målen styr deras arbete i ganska stor utsträckning, och den värdegemenskap som målen förutsätter finns följaktligen inom systemet.

Men det finns fler mål än de kulturpolitiska och normbildningen sker genom fler kanaler än dessa. För de enskilda museer som är statliga myndigheter anges de övergripande målen för verksamheten i förordningar och

Tabell 6.1 Enkätfrågor om de kulturpolitiska målen

Påstående	Håller med	Vet ej	Håller inte med
De kulturpolitiska målen är en bra utgångspunkt för praktiska beslut om verksamheten	73 %	9 %	18 %
När man står inför svåra beslut om vad som skall prioriteras på museet ger de politiska målen god vägledning	47 %	11 %	42 %
Om man arbetar mera systematiskt med målen kan man lösa många problem	63 %	15 %	22 %
Klara och tydliga mål är en förutsättning för effektivt arbete	98 %	0 %	2 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda.

instruktioner, och i regleringsbrev. Regleringsbrevet är den årligen återkommande preciseringen av uppdrag och medelsanvisning, medan förordningen är det viktigaste vad gäller att bestämma uppdragets syfte.

De förordningar som gäller för centralmuseerna är daterade mellan 1988 och 1991. Vad innehåller förordningarna, och på vad sätt kan de sägas vara styrande? Vi belyser med några exempel. Vad gäller statens sjöhistoriska museer föreskriver regeringen att museet:

§ 1 "... har till uppgift att främja kunskapen om det svenska sjöförsvaret, den svenska handelssjöfarten och det svenska skeppsbyggeriet genom tiderna."

.....

§ 2 "Myndigheten skall särskilt

1. vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika de samlingar som anförtrotts myndigheten,

2. hålla ett urval av samlingarna tillgängligt för allmänheten samt driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk verksamhet,

3. lämna information, råd och annan hjälp åt regionala och lokala museer i mån av möjlighet och tillgång på medel."

Om vi nu jämför vad som sägs under § 2 med ett museums roller (enligt den terminologi som infördes i kapitel 4) framgår att instruktionerna säger att museet skall ägna sig åt rollerna samla, vårda, visa och forska, samt att museet även skall bistå andra museer inom sitt fackområde i mån av tid och pengar. Under § 1 har området för verksamheten fastställts, liksom det övergripande syftet. De verksamheter regeringen föreskriver museet har som mål att främja kunskap, det är med andra ord ett bildningsmål som är överordnat de fyra rollerna.

Vi jämför med ett annat museum. När det gäller statens historiska museer ingår de i förordningen för riksantikvarieämbetet och statens historiska museer. Vi lyfter fram de avsnitt som berör museerna:

"2 § .. Myndigheten skall bevara och levandegöra minnet av äldre tiders kultur i Sverige samt belysa penningväsendets historia, medaljkonsten och kulturerna i länderna kring Medelhavet och i Främre Orienten.

3 § Myndighetens museer skall

1. vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika de samlingar som anförtrotts dem,

2. hålla ett urval av samlingarna tillgängligt för allmänheten samt driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk verksamhet,

3. lämna information, råd och annan hjälp till regionala och lokala museer.

.....

11 § Statens historiska museum skall bevara och levandegöra minnet av äldre tiders kultur i Sverige, framförallt från förhistorisk tid och medeltid. Denna uppgift skall fullgöras mot bakgrund av den europeiska kulturutvecklingen.

Samlingsområdet för museet är föremål från i första hand förhistorisk tid och medeltid samt, när det gäller kyrklig konst, föremål från nyare tid.

Museet är ansvarsmuseum för de delar av området kulturhistoria som inte faller inom ansvarsområdet för folkens museum – entografiska eller stiftelsen Nordiska museet.

12 § Statens historiska museum skall som ansvarsmuseum särskilt

1. verka för lämplig samordning av museiväsendet, framför allt mellan museer på central och regional nivå,

2. verka för en utveckling av kontakterna mellan museiväsendet och omvärlden och därvid företräda museiväsendet.

Museet skall inom sitt område bistå annan museiverksamhet, särskilt på regional nivå."

När vi jämför olika museers instruktioner finner vi att det övergripande syftet varierar något. Vad gäller Sjöhistoriska museet har regeringen skrivit fram ett klart bildningsmål, men för andra är det mera allmänt sagt att främja något ämne samt att bevara och levandegöra – det senare då en formulering som är tautologisk, dvs. identisk med funktionerna som museet har ("museet skall samla för att samla"). Formuleringar av museernas funktioner är slående lika, med det finns variationer. Sjöhistoriska museet har särskilt uttryckt att det skall svara för pedagogisk verksamhet i samband med att samlingarna hålls tillgängliga för allmänheten. Det kan tolkas som att regeringen betonar funktionen "visa" mer för det museet.

När det gäller ansvarsmuseet är det tre uppgifter som betonas, tre områden som särskilt poängteras av regeringen; samordning på central och regional nivå, utveckling av kontakterna mellan museiväsendet och omvärlden, samt att bistå annan museiverksamhet, särskilt på regional nivå. Förordningarna för ansvarsområdena är, vad gäller uppgifterna som ansvarsmuseum, exakt likalydande.

Nyckelorden är "verka för" samt att "bistå". Det senare är en uppgift även för de andra museerna, fast det särskilt uttrycks att det gäller i mån av medel. Nu är det en öppen fråga vad som menas med i mån av medel. Museerna har alltid både folk och pengar; frågan är snarare vilka uppgifter som skall prioriteras. Vad gäller centralmuseerna kan man tolka förordningen som att servicen till övriga landet får bli med de medel som återstår, det är inte skrivet på ett sådant sätt att det skall prioriteras. Vad gäller ansvarsmuseerna står det klart och tydligt "skall", och det är inte omgivet av några förmildrande eller villkorade satser. Att bistå annan museiverksamhet, särskilt på regional nivå, är minst lika viktigt som någon annan uppgift.

Formuleringen "verka för" avseende samordning och kontakter med omvärlden är vag. Hur kan man se om ett museum har verkat för kontakter t.ex. med skola eller folkbildningsorganisationer? Skall man höra efter hur många telefonsamtal Folkbildningsförbundet fått från Naturhistoriska riksmuseet? Ja, kanske det, men det är ett omständligt sätt att kartlägga hur uppgiften fullgjorts. Detsamma gäller att verka för samordning. Visserligen borde det gå att verifiera, men det är svårt att precisera när uppgiften är avklarad på ett

fullgott sätt. Detsamma gäller förstås upgiften att bistå de regionala museerna. När är det klart, och hur skall det se ut för att vara bra gjort? När har det enskilda museet fullgjort den uppgift som regeringen med förordningen har lagt på museet?

Slutsatsen är att museernas direktiv ger flera styrsignaler, men det är inte alltid klart vad som är målet eller vilka som är de viktigaste funktionerna i förhållande till målet. Det finns också vaga formuleringar på några punkter, särskilt vad gäller ansvarsmuseernas arbete. Inom museisystemet finns en stark efterfrågan på klara och tydliga mål. Förordningarna med direktiven lär inte mätta det behovet.

Nästa styrnivå vad gäller normbildning är budgetpropositionen. Med det menar vi det kvalitativa innehållet i budgetpropositionen, inte medelsfördelningen och därmed sammanhängande styrning, som diskuteras under rubriken ekonomisk styrning nedan. Regeringens propositionstexter innehåller normer för museisystemet. I budgetpropositionen redovisas först museernas äskanden om medel därefter följer ett avsnitt som bär titteln "Regeringens överväganden". Här följer en text där det ansvariga statsrådet kommenterar, bedömer och värderar fenomen av aktuell betydelse i museivärlden.

Utredningens intervjuer med representanter för museisystemet visar att de lägger stor vikt vid de signaler som följer ur propositionstexten. De områden som tas upp och kommenteras noteras, och verksamheten inrättas, eller tillrättaläggs, därefter. De läsande noterar vilka aktiviteter och vilka museer som får sina medelsansökningar beviljade och vilka områden regeringen förhåller sig mera kallsinnig till. Propositionstexten kan med andra ord vara styrande, och den är avsedd att vara styrande. Är det riksdagens beslut eller regeringens proposition som är styrande? Egentligen är det den förra, men eftersom propositionen ofta blir riksdagsbeslut, och eftersom det är i propositionen styrsignalerna först uttrycks, är det också den som studeras och kommenteras livligast på museerna.

Som en slutsats kan utredningen konstatera att den normbildande styrningen, som sker genom museernas förordningar och genom regeringens budgetproposition och genom de kulturpolitiska målen innehåller många styrsignaler. Det övergripande syftet fastställes, om än i olika termer för skilda museer. Ibland prioriteras bildningsmålet, men vid andra tillfällen talas det mera vagt om att stimulera intresset för verksamheten ifråga, och ibland är målet tautologiskt i förhållande till museernas funktioner. Museernas roller betonas olika, men är i grunden de som utredningen definierat i kapitel 4. Förordningarna säger inte någonting explicit om vilken prioritet de olika funktionerna har (även om det ibland kan härledas från syftet med verksamheten). Förordningen benämner också de

funktioner som åligger ansvarsmuseerna, men i vaga termer som det är svårt att koppla någon resultatredovisning till.

Styrsignalerna i propositionstexten kompletterar de andra delvis genom att ibland utveckla deras innehåll och ge vissa anvisningar för hur museerna skall prioritera de olika funktionerna, men ibland genom signaler i motsatt riktning. Utredningen konstaterar också att det inte finns någon given hierarkisk skillnad mellan målen. Ett av de kulturpolitiska målen är att vårda och bevara svunna tiders kulturarv. Ibland repeterar förordningstexterna detta, ibland relateras det till ett annat mål. Detsamma gäller budgetpropositionen. De frågetecken som finns vad gäller relationen mellan en verksamhets innehåll och dess mål, samt eventuellt mellan skilda funktioner i förhållande till mål, klargöres inte utan lämnas till den enskilde museichefen att bedöma.

6.3 Ekonomisk styrning/budgetstyrning

Den ekonomiska styrningen anses ofta vara den viktigaste styrformen. På ett sätt är det sant, utan pengar hade det inte blivit någon statlig museiverksamhet alls. Genom att skjuta till budgetmedel åstadkommer staten saker som annars inte hade hänt. Men kulturpolitiken är del av en större helhet och inom ramen för den är fördelningen av budgetresurser relativt oföränderlig. Det är med ett stort inslag av automatik som t.ex. Statens konstmuseer beviljats ettårligt anslag någonstans mellan 94 och 97 miljoner kronor (budgetåret 1994/96 föreslår regeringen 96 664 000 kronor). Vad har då pengarna för styrande effekt? Ja, så länge medelstilldelningen bara är en uppräckning av tidigare anslag har det knappast någon styrande effekt annat än att verksamheten fortsätter i enlighet med museets förordning. Eftersom förordningen redan är fastlagd har medelstilldelningen helt enkelt inte någon direkt styrande verkan, och det är uppskattningsvis fallet vad beträffar ca 90% av de anslag som fördelas under kulturdepartementets budget.

Fördelningen av medel i budgeten är styrande i den utsträckning som (a) den möjliggör nya verksamheter som annars inte kommit till stånd, eller (b) i den mån en verksamhet explicit skärs ned och allstå inte blir av, eller (c) om pengarna knyts till särskilda utvecklingsprojekt, eller om de öronmärks för vissa kategorier av museer.

6.3.1 Budgetprocessen

Budgetprocessen skall ses inom ramen för regeringens mål- och resultatstyrning. Det är särskilt intressant att granska de anslagsframställningar som myndigheterna lämnade in 1992 och som ligger till grund för regeringens

budgetproposition, eftersom det var första gången museerna lämnade in fördjupade anslagsframställningar. Man borde därför kunna förvänta sig en särskilt grundlig måldiskussion och ett explicit ställningstagande i förhållande till de resultat museerna påvisar. Bedömningen av resultat i förhållande till mål borde sedan omsättas i styrsignaler till museerna; så uppfattar vi i alla fall idéinnehållet i begreppet mål- och resultatstyrning. Som ett exempel skall vi se närmare på Statens konstmuseers anslagsframställning.

Anslagsframställningen omfattar 36 sidor plus tabeller och bilagor. Målen för verksamheten behandlas på en och en halv sida. Diskussionen förs under följande rubriker; *ökad tillgänglighet och konstbildning, stoppa kultur- och kapitalförstöring, underlätta forskning, sprida information om svensk konst i omvärlden, förstärkt samarbete med landets museer.* Dessa fem rubriker antar vi skall betraktas som museernas mål. Dessa mål kan jämföras med det som sägs i regeringens förordning för statens konstmuseer, §§ 1, 2 och 3:

Statens konstmuseer har till uppgift att främja konsten, konstintresset och konstvetenskapen. Myndigheten skall levandegöra äldre och nutida konstformer och deras samband med samhällets utveckling samt verka för konstnärlig och kulturell förnyelse. Myndigeten skall också belysa de östasiatiska kulturerna från äldre tid till nutid.

....skall särskilt

1. vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika de samlingar som anförtrotts myndigheten,

2. hålla ett urval av de samlingar som är avsedda för utställning tillgängligt för allmänheten, driva och stödja utställningsverksamhet och annan pedagogisk verksamhet samt driva utlånings och depositionsverksamhet,

3. förteckna och vetenskapligt bearbeta övriga staten tillhöriga eller av staten understödda samlingar ...

.....har särskilda ansvarsuppgifter inom konstområdet...verka för lämplig samordning av museiväsendet, särskilt mellan museer på central och regional nivå, verka för en utveckling av kontakterna mellan museiväsendet och dess omvärld .....bistå annan museiverksamhet, särskilt på regional nivå."

Stämmer de båda målbeskrivningarna med varandra, eller borde regeringen reagera på att museets styrelse formulerar andra mål än de som står i förordningen? Förutom punkten att sprida information om svensk konst i omvärlden ryms museets mål inom det som sägs i förordningen, även om förordningen innehåller en fylligare och mera precis målbeskrivning. Finns det något i förordningen som inte ryms i museets målbeskrivning? Museets målformulering säger inte något om utlånings- och depositionsverksamheten, inte heller om samordning av museiväsendet och inte heller något om att utveckla kontakterna mellan museiväsendet och dess omvärld. Museets förordning är därmed inte fullt ut omsatt i mål för den fördjupade anslagsframställningen.

Efter målformuleringen följer avsnitt där museet redovisar en finansieringsstrategi, därefter presenteras resultat avseende samlingarnas tillväxt och

status, vårdbehov, utveckling av besökssiffror och annan utställningsverksamhet. I regel redovisas aggregerade siffror för de senaste fem åren. Resultatredovisningen följer de mål och verksamheter som förordningen nämner och det är fullt möjligt att bilda sig en uppfattning om resultatet i förhållande till dessa.

Hur behandlar då regeringen anslagsframställningen? Utredningen har granskat de två budgetpropositioner som följde på den fördjupade anslagsframställningen som lämnades in 1992. Vi har valt att studera två år i följd eftersom signaler som inte kommer första året skulle kunna tänkas komma nästa år. Den fördjupade anslagsframställningen avser ju en treårs period. Dessutom vill utredningen se om det är samma styrsignaler som kommer de två åren. Om inte är det ett problem i sig. Först går vi till regeringens proposition 1992/93: 100, bilaga 12, sid 149 ff. Statens konstmuseers anslagsframställning summeras på en sida, i en rent beskrivande text. Det konstateras att museerna vill koncentera verksamheten på att vårda, bevara, visa och forska kring de egna samlingarna och att museerna vill utveckla ansvarsmuseirollen. Det noteras att att myndigheten begär befrielse från rationaliseringskravet och det särskilda sparbetinget.

Efter en genomgång av de andra centralmuseerna på liknande sätt följer rubriken "Föredragandens övervägande" på sidan 157. I sju pinnsatser anförs var centralmuseerna skall göra:

– sträva efter en balanserad resursfördelning mellan verksamhetens skilda delar utifrån en sammanhållen verksamhetsidé,

– påskynda genomförandet av planerade åtgärdsprogram för samlingarnas uppordnande och bearbetning,

– skapa förutsättningar för ett stadigvarande och fördjupat publikintresse genom pedagogiskt och attraktivt utformade basutställnigar samt riktade programinsatser mot skilda målgrupper,

– sträva efter en högre och jämnare publiktillströmning över året bl.a. genom att variera entréavgifterna efter säsong och programutbud,

– utveckla en gemensam syn i övergripande frågor om verksamhetsinriktning, ambitionsnivåer och prioriteringar,

– genom samverkan förstärka kompetensen i ekonomiadministrativa, rättsliga och tekniska frågor,

– vidarutveckla ansvarsmuseiuppgiften med beaktande av lokala och regionala behov och den internationella utvecklingen på museiområdet.

Därefter följer en fördjupad prövning som omfattar ca två sidors text. Där diskuteras framförallt att de statliga centralmuseerna har haft stora publikframgångar de senaste åren och att de har svårt att bygga upp eftersatta verksamhetsområden genom interna omfördelningar. Det betonas att de två målen för museiverksamheten – bevarande och tillgänglighet – bör vara i balans med varandra. Något senare diskuteras särskilda besparingskrav, och statsrådet

förordar att Statens konstmuseers besparingsåläggande minskas med hälften under de kommande fyra åren.

I sammanfattning konstaterar utredningen att budgetprocessen i mycket liten utsträckning uttrycker någon ekonomisk styrning. Vi har sett att varje museum bereds lite plats, och dess särskilda önskningar, krav och strategiska inriktning får liten respons. Diskussionen om museernas verksamhet utmynnar i att allting har prioritet och att det skall vara balans mellan verksamhetsområdena. Samtidigt förekommer det inte någon reaktion när verksamheterna inte är i balans.

På sidan 163 sägs att i runda tal 30 % av museernas disponibla medel bör komma från andra källor än myndighetsanslagen. Så som det uppfattas i museivärlden innebär det att man lägger betydligt mindre vikt vid verksamhet som har med samverkan i landet att göra. De flesta centralmuseer har tagit denna enda mening i texten till intäkt för att minska sin service och samverkan med övriga landet. Frågan är om det var propositionens avsikt. Under alla omständigheter innebär det att större delen av texten därmed förlorar sin styrande verkan, och det som styr (eller sägs styra) är dessa 30%.

Får museet för övrigt de medel som begärts? Det går inte riktigt att jämföra så som siffrorna presenteras i anslagsframställning respektive propositionerna för de två åren vi granskar. Vi kan dock konstatera att propositionerna inte behandlar vare sig mål eller resultat. Ingenstans kommenteras museets målformulering. De prioriteringar i verksamheten som museet föreslår omnämnes ej. De resultat som presenteras värderas inte. De nya anslagen redovisas utan någon kommentar i förhållande till museets äskanden.

Slutsatsen är att som styrprocess, som ett uttryck för styrning genom mål och resultat är processen svag. I den mån det förekommer någon dialog finns den inte dokumenterad. Museets redovisning är som ett slag i tomma luften. Kan medelsanvisningen betraktas som styrsignaler? Vad innebär det att museet inte får de pengar man sökt? Är det fel på målen? Är resultaten för dåliga? Det sägs ingenstans, och det som inte sägs kan knappast ha någon styrande innebörd, utom att regeringen i största allmänhet anser att de extra medel konstmuseerna begärt, används bättre någon annanstans.

Vid utredningens intervjuer har vi också tagit upp budgetprocessen och särskilt diskuterat dialogen kring anslagsframställningen. I samtliga fall har svaret blivit att dialogen i allt väsentligt är begränsad. Några museichefer anmärker också att museet lagt ned ett stort arbete på sin fördjupade anslagsframställan, men att de gensvar man får inte står i proportion till det arbete som lagts ned.

Pengar som styrmedel är mera komplext är de andra styrinstrumenten. Dels är det betydligt fler aktörer som styr; pengar till museerna kommer från landsting, kommuner, näringsliv, privata donatorer, från uppdragsverksam-

het och från publiken. Ibland är det relevant att tala om hela belopp som styr verksamheten, men i andra fall är det kanske ett mycket marginellt belopp som gör att verksamheten utvecklas i en riktning snarare än i en annan. I det här avsnitet har vi inriktat oss på statens budgetmedel. Om vi skulle behandla länsmuseerna borde vi granska hur deras ansökan om medel till sina huvudmän ser ut, hur den behandlas och vilka styrsignaler som förekommer. Det finns anledning att tro att signalerna är mera direkta, klarare och tydligare. Som regel har de instanserna bara ett fåtal museer att ta ställning till. Uppdraget är enklare. Länsmuseernas verksamhet kan presenteras i resultat som är tydliga för landstingens och kommunernas politiker. Men länsmuseerna berörs också av de statliga grundbeloppen. Vi skall nu diskutera denna del av den ekonomiska styrningen.

6.3.2 De statliga grundbeloppen

De statliga grundbeloppen, som fördelas till de regionala museerna genom Statens kulturråd, är också ett viktigt instrument inom den ekonomiska styrningen. Idag finns nära tjugo års erfarenhet av denna form av statsbidrag och dess samspel med regional kulturpolitik. Syftet med stödet har varit att allmänt stimulera och bidra till framväxten av ett landsomfattande nät av professionella och väl fungerande museer. Därtill har syftet på senare år varit att genom selektiva och ändamålsbestämda grundbelopp stödja kompetensutveckling och verksamheter inom vissa bestämda områden av museiuppdraget såsom kulturmiljövård, ekologi, konst och pedagogik i barn- och ungdomsverksamheten. Grundbeloppen har genom sin konstruktion inriktats på personalförstärkningar.

Utredningen vill som sin bedömning av erfarenheterna göra följande två kommentarer:

1. De statliga grundbeloppen har spelat en positiv roll som komplement och stimulans till regionernas egna satsningar att skapa väl fungerande länsmuseiorganisationer. De har under den senaste tjugoårsperioden varit det viktigaste instrumentet i den statliga museipolitiken för att se till att musei verksamhet finns på många ställen i landet.

2. Vad beträffar mer ändamålsbestämda grundbelopp kan konstateras att museerna endast i begränsad omfattning följt de angivna riktlinjerna. Beroende på hur man räknar kan generellt konstateras att de ändamålsbestämda grundbeloppen till mindre än hälften har använts för inrättande av tjänster inom nämnda områden. Förklaringarna därtill är varierande men det går inte att komma ifrån att med de givna direktiven, såsom de utformats, har effekterna därav blivit delvis andra än vad som kan utläsas ha varit avsikten.

Utredningen vill inför framtiden rekommendera att det statliga stödet till den regionala museiverksamheten fortsätter och utvecklas. I detta sammanhang vill vi ge följande fem förslag:

1. En mer kontinuerlig utvärdering av inriktning och erfarenheter av grundbelopp bör bedrivas av i första hand Statens kulturråd. Syftet ska bland annat vara att åstadkomma en större överensstämmelse mellan ändamålsangivelse och utfall av grundbeloppsstödet.
2. Under länsmuseernas uppbyggnad har det ansetts ändamålsenligt att utforma grundbeloppen som stöd för tjänsteuppbyggnad. Denna fas är nu i stort sett genomgången och utmaningarna ser därmed annorlunda ut. För framtiden vill vi därför föreslå att grundbeloppen beräknas i kronor och att uppföljning och utvärdering inriktas på mål och medel snarare än på tjänster.
3. Ytterligare stöd bör alltmer ta formen av rörliga grundbelopp inriktade på specifika ändamål. Syftet ska vara att stimulera, decentralisera och stödja uppgifter som bedöms vara angelägna utifrån olika nationella perspektiv.
4. Det statliga stödet i form av grundbelopp bör i linje med ovanstående gå direkt till den regionala museiorganisationen. Det är en uppgift för styrelse och ledning för museet ifråga att åstadkomma ett samspel mellan den statliga insatsen och regionens egen museipolitik. Den statliga insatsen är ett bidrag som även fortsättningsvis förutsätter ett ekonomiskt engagemang från huvudmännen.
5. Det ska vara möjligt för länsmuseet eller dess motsvarighet att kanalisera det statliga stödet till andra museiorganisationer som ett led i den strategiska uppgiften att sprida verksamheter i olika delar av länet.

6.4 Idéstyrning

Vi har konstaterat att ett sätt att styra är genom opinionsbildning, som också omfattar informations- och kunskapsspridning. Genom att utveckla kunskap på ett viss område riktas också uppmärksamheten dit, och det innebär att konkurrerande handlingsområden får mindre uppmärksamhet. I den mån uppmärksamhet efterföljes av handlingsberedskap och resurser har då kunskapsutvecklingen varit styrande för vad som händer.

Genom att sprida och utveckla kunskap kan ett område göras mera attraktivt än det annars vore. Anledningen till att aktörer inte uppmärksammar ett område kan t.ex. bero på att det inte är attraktivt eller på att det inte ger någon belöning eller att det helt enkelt blivit bortglömt. I den mån ett sådant område lyfts fram, blir omdebatterat och diskuterat, ökat troligtvis benägenheten att handla. Brist på kunskap kan var ett skäl till att ett område inte blir uppmärksammat. I den mån man inte vet vad som kan och skall göras, är det

lätt att istället inrikta det praktiska arbetet i gamla välkända spår. Den som då utvecklar och sprider ny kunskap har stor möjlighet att styra arbetet.

Hur vanligt är det med idéstyrning i museisystemet? När det gällde styrning genom normbildning var det riksdag och regering som utgjorde styrcentra, givetvis företrätt av departementet när det gäller beredning och handläggning av ärenden. I andra sammanhang är det inte ovanligt att riksdagsledamöter, statsråd eller departementshandläggare skriver debattartiklar eller uppträder på andra sätt med styrande syfte och verkan. Någon enstaka gång händer det på museiområdet också, men det har vad vi sett mest handlat om förekomsten och lokaliseringen av enstaka museer. Det har sällan avsett mål och uppgifter eller avvägning mellan roller.

Vilka styrcentra finns då för idéstyrningen? Till att börja med bör vi precisera det styrda systemet. Utredningen talar för det mesta om museisystemet, och med det avser vi centrala, regionala och kommunala museer, samt det som i kulturstatistiken kallas övriga museer. Alla dessa blir på ett eller annat sätt objekt för idéstyrningen.

De organisationer som utgör styrcentrum är förutom regeringen främst Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet. Framförallt Kulturrådet har dock ett mandat som innebär att det styr inom hela museisystemet. Man kan säga att regeringen har delegerat en del styrsignaler till Kulturrådet.

6.4.1 Statens kulturråd

Regeringens proposition 1986/87:97 som behandlar de centrala museernas uppgifter och ansvar ägnar en ingående diskussion åt Kulturrådets roll. Statsrådet anför som bakgrund till diskussionen att det finns ett behov att inrätta någon form av gemensamt styrelseorgan för hela området. Men statsrådet avvisar tanken på ett särskilt permanent museiorgan, museiråd eller motsvarande, bl.a. mot bakgrund av de uppgifter som åläggs ansvarsmuseerna. Eftersom diskussionen förs i termer av samverkansfrågor snarare än styrning, så blir svaret naturligen att museiväsendets samverkansfrågor i första hand bör vara ett ansvar för museerna själva, särskilt som propositionen egentligen handlar om ansvarsmuseernas roll. Som vi sett ovan har regeringen till stor del konkretiserat rollen genom just samverkan; ansvarsmuseerna skall verka för ökad samordning framförallt med de regionala museerna.

Vad gör då Kulturrådet på museiområdet. Regeringen har givit i uppdrag åt Kulturrådet att fördela ekonomiska resurser, t.ex. engångsanvisningar samt forsknings- och utvecklingsmedel. Kulturrådet har också initierat olika former av samarbete, där museerna sedan själva tagit huvudansvaret för samarbetets inriktning, utformning och uppföljning. Samarbetsprojektet *Den svenska historien* är ett exempel. I rapporten Museiförslag lanserade kulturrådet fyra utvecklingsprojekt med tanke att museerna skulle samarbeta med

varandra i större publikinriktade projekt; *nya perspektiv på den svenska historien, ekologisk kunskapsspridning, Sverige och tredje världen* samt *invandrarnas kulturer*. Vad gäller *Den svenska historien* blev det främst Nordiska museet och Historiska museet som ställde sig i spetsen för arbetet, och Kulturrådets del var i stort sett över sedan väl arbetet kommit igång (men spelade en viktig roll för att lösa finansieringsproblem).

Kulturrådet har också varit värd för ett samarbete i tekniskt-administrativa frågor. Kulturrådets rapport om säkerheten på museerna har på det ovan beskrivna sättet tjänat till att utveckla kunskapen om säkerhetsrutiner, visat på kostnader och kostnadseffektiva lösningar. När det gällde utvecklingsprojekten fick Kulturrådet också möjlighet att knyta medel till dem. Kulturrådet kunde då styra museernas verksamhet både genom att förelägga kunskap och idéer samt bistå att förverkliga idéerna. När det gäller det tekniskt-administrativa samarbetet finns det inte några sådana möjligheter, men å andra sidan är museerna själva med i arbetet och det finns kanske större möjligheter att arbetet internaliseras. Genom att vara med i att utveckla kunskap får några personer på museerna del av det intellektuella ägandet, och på så sätt ökar chansen att ideerna omsätts i praktiskt arbete.

Efter den förra museiutredningen skapade Kulturrådet ett forum för idédiskussioner inom museisektorn. Arbetet behandlade museernas framtidsroll. Syftet var att stimulera nytänkande och kreativitet samt att få museerna mera aktiva i förhållande till publiken. Arbetet bedrevs i form av seminarier och diskussioner, och ledde så småningom till rapporten Idéforum museer. När rapporten var klar anordnades ett antal seminarier runt om i landet för att sprida visionerna.

Arbetet med Idéforum museer illustrerar hur idéstyrning genom opinionsbildning och information går till. Även om det inte beskrivits just i termer av styrning är detta precis vad som sker. Vi antar att Kulturrådet faktiskt har haft en avsikt med projektet, och den avsikten kan knappast ha varit annan än att påverka museisystemet; att både få fram och sprida idéer i syfte att idéerna skulle förverkligas, att museerna skulle göra några saker som de annars inte hade gjort, vilket definitionsmässigt är detsamma som styrning.

Slutligen har Kulturrådet som uppdrag att svara för utvärderingsverksamhet inom museisektorn. Det tar sig först och främst uttryck i att Kulturrådet står för framtagning av museistatistik, i samarbete med Statistiska Centralbyrån. Utredningen har konstaterat att museistatistiken är svårtillgänglig, det är vanskligt att jämföra tidsserier bl.a. beroende på att enskilda museer skiftar huvudmän, nya museer öppnas m.m. Dessutom är statistiken ett par år gammal, dvs. utvecklingen har troligtvis sprungit ifrån den. Kulturrådet har en viktig uppgift i att ta fram museistatistik, och utredningen menar att mer resurser bör läggas på detta så att det faktiskt finns aktuell statistik avseende kostnader, besök, institutioner m.m.

I sammanfattning ser vi att Kulturrådet idag har fyra huvudsakliga uppgifter; fördelning av grundbelopp, ledning av samrådsgrupper, utvärdering och att genom idéer och visioner föra sektorns utveckling framåt. Kulturrådet kan också relatera museerna till andra områden inom kulturpolitiken och påpeka möjligheter till samverkan med dessa. Passar de fyra uppgifterna ihop eller är någon av dem ett hinder för att utföra de andra? Arbetet med utvärdering ger troligtvis en bra grund för det innovativa och visionära arbetet. Återföring av erfarenheter skapar impulser för nytänkande, och visioner utan kunskap om hur det faktiskt ser ut faller lätt till marken. De två uppgifterna passar väl ihop. Båda dessa passar också ihop med fördelningen av grundbelopp. Utredningen menar att medelsfördelningen bör präglas av resultatstyrning, och utvärdering ger kunskap om resultat. Samtidigt kan det behövas pengar för att omsätta visioner i praktiken, för att genom det goda exemplets makt påverka museerna.

Hur är det då med uppgifterna att leda olika tekniska och administrativa samarbetsprojekt? Utredningen menar att det är en uppgift som passar sämre ihop med övriga uppgifter. Genom den kan Kulturrådet bli nödtvunget att engagera sig i verksamheter som det egentligen har till uppgift att styra och utvärdera. Det är ofta en konkret och påtaglig uppgift som kan ta mycket tid och kraft från de visionära och utvärderande arbetsuppgifterna. Det är svårt att utvärdera verksamheter som man kommer mycket nära i det dagliga arbetet. Värdet av den externa, oberoende granskningen skall inte underskattas, och när det blir fråga om en balansgång med andra arbetsuppgifter är det bättre att ha denna i kombination med idéskapande och medelsfördelning. Genom tillkomsten av de nya museienheterna förändras behovet av Kulturrådet som samordningsinstans. En del uppgifter löses bättre av dem som har direkt ansvar för verksamheten.

Utredningen menar att Kulturrådet har en viktig funktion att fylla avseende styrningen av museerna. Museerna är en del av kultursektorn, och det är därför lämpligt att nedanstående funktioner handläggs i en organisation som har ett övergripande uppdrag inom kulturpolitiken. Det skapar en fruktbar länk från museerna till andra sektorer av kulturlivet och det gör det möjligt att överföra erfarenheter mellan sektorerna. Vid avvägningen mellan olika arbetsinsatser föreslår vi att Kulturrådets arbete koncentreras till följande uppgifter:

(1) fördelning av statliga medel för museiverksamhet utanför de statliga museerna. Systemet med grundbelopp behandlas under avsnittet om ekonomisk styrkning. Utredningen menar att Kulturrådet bör ansvara för prövningen av ansökningar, för regler och riktlinjer för medelsfördelning samt för uppföljning av hur dessa medel används. De medel som avses skall användas i kulturpolitiskt syfte, och därför menar utredningen att Kulturrådet är den instans som har den bästa samlade kompetensen att

göra de avvägningar, prioriterar och helhetsbedömningar som krävs för att dessa medel skall komma till god nytta. Kulturrådet fördelar även grundbelopp för museernas arbete inom kulturmiljövården. Även dessa medel innefattas i den diskussion om grundbelopp som utredningen förde i avsnitt 6.3.2 ovan. Utredningen vill dock betona att även fortsättningsvis bör beredningen av dessa ärenden ske i samråd med Riksantikvarieämbetet, även om beslut fattas av Statens kulturråd.

(2) övrig medelsfördelning. Genom ett särskilt anslag fördelas statliga medel för nybyggnation och upprustning av icke-statliga kulturbyggnader, inklusive museer. För närvarande fördelas dessa medel av Boverket. Utredningen är av uppfattningen att dessa medel har stor betydelse och att det övergripande motivet för detta stöd är kulturpolitiskt. Av denna anledning bör beslut fattas av Statens kulturråd, efter hörande av Boverket och andra instanser.

(3) utvärdering, resultatanalys och museistatistik. Mål och resultatstyrning ställer krav på att museerna också skall kunna redovisa effekter av sin verksamhet. Kulturrådet bör ha som en viktig uppgift att utveckla formerna för resultatredovisning, samla in och bearbeta statstiska data, utveckla kvalitativa metoder för resultatanalys och utveckla kunskap om utvärdering för museerna.

(4) stimulera och stödja utvecklingsprojekt för att främja förnyelse av museiverksamheten. Genom att goda exempel och genom att visa hur museerna genom ny teknik, nya idéer och nytt förhållningssätt till publiken och omvärlden i allmänhet kan Kulturrådet verka stimulerande för museerna. Det är styrning genom att skapa goda visioner av nya möjligheter och genom att sprida information och kunskap om sådana initiativ på skilda håll bland landets museer.

6.5 Styrning genom organisatoriska lösningar

Valet av organisation på kulturområdet är uttryck för en kulturpolitik. Ansvarsfördelning som tar sig uttryck i organisatoriska lösningar har styrande effekt, men den organisatoriska strukturen är också ett hjälpmedel att effektivisera övriga styrmedel. Organisationsstrukturen fastställs av riksdagen efter regeringens proposition, den är därför lik styrning genom normbildning. Vi har dock valt att behandla den som ett separat styrinstrument, delvis därför att aktörerna inte alltid explicit uppmärksammar den styrande verkan som en organisationsstruktur har.

Vilka är då de inslag i strukturen som har en särskilt styrande effekt? För det första är det systemets omfattning, dvs. hur gränserna har satts kring

själva strukturen. För det andra är det uppdelningen i museikategorier; dvs. de fem kategorierna ansvarsmuseer, centralmuseer, länsmuseer, kommunala museer samt övrigra museer. För det tredje kan organisationen vara styrande genom andra särbeteckningar, t.ex. som samverkansmuseer. För det fjärde är organisationen styrande genom de gränser som sätts mellan departement, vilket främst får konsekvenser för de museer som ligger under utbildningsdepartementet och försvarsdepartementet.

Som framgick av beskrivningen av den svenska museistrukturen i kapitel 2 och 3 är sektorn präglad av den akademiska definitionen av vad verksamheten skall innehålla. Det ställs höga krav på en organisation för att den skall få vara i officiell bemärkelse ett museum. Som vi också noterat är det en exklusiv beteckning, som utesluter många aktiviteter som i andra länder är del av museistrukturen. Samtidigt har definitionen av sektorn varit en förutsättning för den kraftfulla uppbyggnad av museiverksamhet över helalandet som skett sedan 1974. Det är sannolikt mest länsmuseerna som vunnit på att systemet definierats som det gjort, och därmed kan man säga att musei-Sverige med sina 216 museer är en logisk följd av, såväl som en förutsättning för, kulturpolitiken.

Vad är då den mest ändamålsenliga strukturen för ett fortsatt decentraliseringsarbete. Om vi återvänder till det abstrakta begreppet kollektivt minne, kan vi notera att den funktionen kanske kan spridas på flera aktörer. Den statliga kulturpolitiken kan, genom att definiera systemet, antingen underlätta eller försvåra arbetet för aktörerna. Utredningens förslag till definition av museibegreppet är ett exempel på en organisationslösning som är avsedd att ha styrande verkan. Den skall underlätta andra aktörers arbete.

Det framgår tydligt av regeringens proposition 1986/87:97 att uppdelningen i ansvarsmuseer och övriga är avsedd att ha en styrande efekt. Vi har citerat propositionstexten utförligt vad gäller förordningar och instruktioner för ett antal central- och ansvarsmuseer. Syftet med att införa begreppet ansvarsmuseer var att det samlade kunnandet i museerna skulle tas tillvara i större utsträckning. De centrala museerna ansågs ha ett större ansvar för detta, och därför kom några av dem att benämnas ansvarsmuseer. I begreppet ansvar låg då att dessa museer dels skulle verka för samverkan inom sina respektive sektorer, att de skulle företräda sin museisektor utåt och att de skulle bistå övriga museer, särskilt då länsmuseerna inom respektive sektor.

Samtidigt som museerna utsågs till ansvarsmuseer fick de också nya finansiella resurser för det arbetet, vilket var 360 000 kronor på vart och ett av de fem ansvarsmuseerna. I propositionen anförde statsrådet att den extra medelstilldelningen skulle komma att ingå i respektive museums ordinarie budget under de nästkommande åren. Här ser vi följaktligen ett exempel på hur tre styrinstrument kopplas samman för att nå en effekt; normbildning, organisation och pengar.

Ett annat exempel är de beteckningar som tillkommit för att nå särskilda syften. Begreppet samverkansmuseer introducerades under början av 1990-talet. Syftet med att koppla samman vissa museer och ge dem beteckningen samverkansmuseer är egentligen detsamma som gällde för att skapa ansvarsmuseer, nämligen att stärka samarbetet mellan museer, få dem att i högre grad utnyttja varandra, och i synnerhet att sprida kunskaper och föremål från de centrala museerna till länsmuseer och andra.

Slutligen är organisationsstrukturen styrande vad gäller museernas koppling till olika departement. Vilken är den styrande effekten? Genom att inte finnas under samma paraply som de övriga museerna har försvars- och universitetsmuseerna inte riktigt del av den ämnesmässiga utvecklingen (bl.a. genom att de inte blir utsatta för styrsignaler från kulturdepartementet och Kulturrådet så som beskrivs i det här kapitlet). När det gäller samverkan avseende museipedagogik, säkerhetsfrågor mm har de givetvis möjlighet att följa det utvecklingsarbete som bedrivs, men de är inte självklart en del av det, för att bli delaktiga krävs en aktiv ansträngning.

Nackdelen av att stå något utanför museisektorn kanske uppvägs av närheten till universitetsväsendet respektive försvaret? Åtminstone vad gäller universitetsmuseerna verkar det inte finnas några sådana fördelar. Utredningens enkät till universiteten visar på ett relativt begränsat engagemang för museerna. Med några få undantag lever de ett isolerat liv i universitetsvärlden och är dåligt utnyttjade inom undervisning och forskning. Universiteten använder endast i begränsad utsträckning sina museer som resurser för att popularisera forskningsinformation, eller för att nå kontakter med andra utbildningsorgan (jämför kapitel 4).

Försvarsmuseerna är bättre integrerade med respektive områden/vapenslag. Det finns ett aktivt engagemang för museerna och de utnyttjas av yrkeskåren. Möjligen kan man urskilja en tydligare profil för "det kollektiva minnet". Dessutom konkurrerar inte försvarsmuseerna med försvaret på samma sätt som universitetsmuseerna konkurrerar med sina huvudmän inom forskningsområdet. Genom värnplikten har försvarmuseerna också en stor målgrupp för sin utställningsverksamhet.

Det finns också en viktig koppling till medelsfördelning. Som det nu är får dessa museer sina anslag från respektive departement. Universitetsmuseernas medelstilldelning har varit sämre än för övriga museer i genomsnitt, men försvarsmuseerna har haft en minst lika god medelstilldelning som övriga museer.

6.6 Museernas styrelser

Det är intressant och signifikativt att vid en öppen fråga om hur museerna styrs så är det sällan av de intervjuade på centralmuseinivå som någon nämner styrelserna, men på länsmuseinivå kommer man omedelbart in på styrelse-

arbetet. Styrelsen kan utgöra ett viktigt ledningsorgan. I ett organisatoriskt system där man från centralt håll värdesätter enheternas frihet och egentligen inte vill styra, kan en rad viktiga ledningsfunktioner delegeras till en styrelse. Dessutom kan en styrelse vara ett bra sätt att tillföra kunskap och knyta kontakter med företrädare för andra sektorer i samhället. Eftersom utredningen tyckt sig se att styrelsens funktion som del av ledningen var svagt utvecklad distribuerades en enkät till ledamöter av centralmuseernas och länsmuseernas styrelser i syfte att belysa styrelsearbetet. I det följande skall vi kort presentera resultaten av enkäten.

Enkäten sändes till 411 styrelseledamöter, av dessa var 109 i styrelsen för centralmuseer och 302 i styrelsen för länsmuseer. Av de 411 tillsända har vi fått svar från 286, dvs. 70 %. Svarsfrekvensen var något högre bland företrädarna för länsmuseer. Av de svarande var 10 % styrelseordförande, 2 % personalföreträdare och 3 % var myndighetschef och ordförande/ledamot. Majoriteten, 87 % var ledamöter. Drygt 60% hade suttit i styrelsen mer än 3 år och alla de övriga utom 6 stycken mellan 1 och 3 år. Flertalet (65 %) har sin ordinarie verksamhet i kommun, landsting eller statlig förvaltning. Ungefär 30 % har sin ordinarie verksamhet inom näringslivet och knappt 10 % vid universitet, högskola eller forskningsorgan. Det kan nämnas att 85 % har flera styrelseuppdrag.

Det faktum att så många av de svarande suttit mer än 3 år i styrelsen antyder att det är relativt låg cirkulation i styrelserna. Den offentliga sektorn är starkt representerad, men det är kanske ändå överraskande att så många personer med sin huvudsakliga verksamhet i näringslivet finns med. Det fanns relativt få som representerar utbildningsväsendet. Den här frågan skall dock ses mot en annan som avser styrelseledamöternas erfarenhetsbakgrund. Ledamöternas bakgrund sammanfattas i tabell 6.2.

Eftersom skillnaderna är så stora mellan länsmuseer och centralmuseer behandlar vi dem var för sig. Som vi ser anger 42 % av ledamöterna i länsmuseistyrelserna att deras huvudsakliga kompetens är politiskt arbete. Det är också många som anger ledarskap inom offentlig eller privat verksamhet som sin bakgrund. De centrala museerna har inga ledamöter som anger politiskt arbete som sin huvudsakliga bakgrund. Där är det istället en majoritet som anger att de har fackkompetens inom verksamhetsområdet som sin huvudsakliga bakgrund. Centralmuseerna har fler ledamöter som har sin bakgrund i näringslivet.

Mot bakgrund av styrelsernas sammansättning är det kanske förutsebart vad som är styrelsens främsta funktion. Ledamöterna tillfrågades om vad de såg som det viktigaste i styrelseuppdraget. Det fanns fem svarsalternativ som var utformade efter tanken att det finns i princip fem funktioner som en styrelseledamot kan fylla; att utöva makt, tillföra kompetens, bevaka parts-

Tabell 6.2 Styrelseledamöters kompetens- och erfarenhetsbakgrund

	Centralmuseer	Länsmuseer
Politiskt arbete	0 %	42 %
Ledning inom offentlig verksamhet	14 %	16 %
Ledning inom enskild verksamhet	24 %	8 %
Fackkompetens inom museets område	38 %	13 %
Allmän administrativ/ekonomisk erfarenhet	10 %	6 %
Annan kompetens	14 %	14 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

intresse, utöva allmän insyn samt att helt sonika fylla en plats. Det sistnämnda frågade vi inte om, även om det vid intervjuer framkommit att en del styrelseledamöter egentligen inte har något annat att bidra med. Det är väl uppenbart att de som utser styrelseledamöter bör tillse att alla ledamöter har en viktig uppgift att fylla i ett eller annat avseende, dvs. i de fyra övriga funktionerna.

Den stora skillnaden är att medan ledamöterna i länsmuseernas styrelser huvudsakligen ser sig aktiva i museets ledning, ser sig ledamöterna i centralmuseernas styrelser huvudsakligen som utsedda att granska att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Men det kan vara lämpligt att slå samman de två svarsalternativen granska och utöva insyn. Kommentarer från de svarande visar att de uppfattas som synonyma.

I så fall, översatt till de fem kategorierna ovan, finner vi att styrelsernas främsta funktion är att utöva allmän insyn i hur museet sköts, både vad avser central- och länsmuseerna. I andra hand är styrelsen viktigaste funktion att utöva makt, men den funktionen är betydligt mera uttalad vad avser länsmuseerna. Centralmuseernas styrelser ser det mera som sin funktion att tillvarata partsintressen respektive att tillföra kunskap, men skillnaderna mellan museikategorierna är relativt små.

Är då styrelsen rätt utformad för att passa verksamhetens behov? I andra sammanhang skulle man nog anse att styrelserna är underutnyttjade som källor att tillföra kompetens. Med kompetens kan då avses både kunskap om särskilda förhållanden, t.ex. utbildningsväsendet, museologi, företagsekonomi, media och datateknik eller något annat som kunde vara nyttigt för museet. Några av de frågor vi ställt har vi lånat från den enkät till styrelseledamöter som Kommittén om Förvaltningsmyndigheternas Ledningsformer använde (SOU 1993:3). Av de som svarade på den enkäten, angav 18% att

Tabell 6.3 Styrelseledamöters funktioner

	Centralmuseer	Länsmuseer
Aktivt delta i ledningen av museet	16 %	43 %
På regeringens uppdrag granska att verksamheten bedrivs ändamålsenligt	67 %	7 %
Utöva medborgerlig insyn	6 %	38 %
Vara rådgivare till museichefen	8 %	4 %
Tillvarata särskilda intressen	14 %	8 %
	100 %	100 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

de såg som sin viktigaste funktion att vara rådgivare till myndighetschefen. Det framkom också att det var en funktion som var särskilt uppskattad och som myndighetscheferna ville utveckla.

Tabell 6.4 visar att en majoritet av ledamöterna anser att styrelsen bör ha fullt ansvar för verksamheten vid museerna, men majoriteten är större vid länsmuseerna. Även om det är många som anser att styrelsen skall utöva medborgerlig insyn, så anser man att det skall förknippas med någon form av ansvar.

Har museerna rätt styrelser? Det är en fråga vi återkommer till, men vi skall redovisa vad respondenterna svarat på frågan. Som vi ser är de på det stora hela taget nöjda med styrelserna, men de som sitter i centralmuseernas styrelser är mera nöjda än på länsmuseerna. Det kan dock noteras att bland dem som angivit något av de två "sämre" alternativen återfinnes museichefer och styrelseordförande.

Tabell 6.4 Styrelsens ansvar

	Centralmuseer	Länsmuseer
Styrelsen bör ha totalt ansvar för verksamheten	46 %	61 %
Styrelsen bör ha ansvar för klart avgränsade frågor	27 %	19 %
Styrelsen bör ha till uppgift att granska hur museet fullgör sina uppgifter men bör inte ha något eget ansvar	24 %	14 %
Styrelsen skall enbart ha medborgerlig insyn i museets arbete	3 %	6 %
	100 %	100 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

Tabell 6.5 Svar på frågan: I vilken utsträckning anser Du att styrelsens nuvarande sammansättning vid Ditt museum täcker vad som kompetens- och erfarenhetsmässigt behövs med hänsyn till museets verksamhet?

	Centralmuseer	Länsmuseer
Mycket väl	33 %	17 %
Tillräckligt	43 %	60 %
Inte fullt tillräckligt	16 %	17 %
Otillräckligt	8 %	6 %
	100 %	100 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

Utnyttjas då den kompetens som styrelseledamöterna kan tillföra museet? Enbart 16 % av ledamöterna vid både central- och länsmuseerna ansåg att deras kompetens utnyttjas i hög grad. 67 % ansåg att den utnyttjas i viss utsträckning, medan 19 % ansåg att deras kunnande utnyttjas i ringa utsträckning eller inte alls. Det visar åter att styrelsen ofta är en underanvänd resurs.

Hur styrs styrelsen? En av frågorna behandlade huruvida bestämmelserna i regleringsbrev, förordningar och instruktioner ger vägledning för styrelsearbetet. 21 % angav svarsalternativen otillräcklig eller inte fullt tillräcklig, medan 63 % angav att den var tillräcklig och 6 % ansåg att den var mycket bra. Siffrorna i förvaltningen i övrigt är nästan exakt lika. Det lär finnas anledning att se om det finns möjlighet att utforma direktiv för styrelsearbetet som kan ge bättre vägledning än för närvarande.

Kan styrelseledamöterna fullgöra sitt uppdrag? Tabell 6.6 visar ett indikativt svar på den frågan, från både central- och länsmuseer. Det är förstås anmärkningsvärt att 29 % inte anser att de har haft den insyn i museets arbete som krävts för deras uppdrag. Visserligen har en majoritet svarat att de haft tillräcklig insyn, men alla bör ha den insyn som följer av beslutsbefogenheterna. Styrelserna har ansvar, och de flesta anser att de bör ta totalt ansvar för verksamheten. Det ställer stora krav på kunskap och information.

Tabell 6.6 Svar på frågan: Hur har styrelsen med nuvarande beslutsbefogenheter och insyn i museets arbete kunnat pröva om verksamheten bedrivs effektivt och i överensstämmelse med syftet?

Mycket väl	19 %
Tillräckligt	63 %
Inte fullt tillräckligt	26 %
Otillräckligt	3 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

Tabell 6.7 visar att styrelserna främst inriktat arbetet på frågor rörande museets ekonomi. Personalpolitik och rationalisering har spelat liten roll, men ekonomisk uppföljning, bokslut och revision är det man fått bäst information om och där behandlingen varit mest tillfredsställande (i ledamöternas egna ögon). Det är värt att notera att en knapp majoritet anser att policyfrågor och verksamhetsuppföljning har behandlats tillräckligt i styrelsen, och många anger att de är tveksamma till detta.

Ekonomin är givetvis viktig och det är en självklar förutsättning att styrelsen måste försäkra sig om att ekonomin är god, att revisionsberättelsen är korrekt och att nya medel kommer till museet. Men samtidigt är styrelsen en strategisk resurs, eller borde kunna vara det. Kanske är en av anledningarna till att få ledamöter anser att deras kompetens tas till vara ordentligt just denna, att styrelsen inte behandlar policyfrågor och verksamhetsuppföljning?

För övrigt finns det en stor överensstämmelse mellan svaren från länsmuseers och centralmuseers styrelser. Samtidigt finns det en god överensstämmelse mellan styrelsernas funktion och den information de får. Eftersom en majoritet anser att deras uppgift är att granska och utöva insyn (vilket vi antar tolkas i termer av ekonomi) så är det också sådan information de får. Om deras funktion huvudsakligen vore att vara rådgivare/tillföra kunskap – eller om de skulle granska museets policy utifrån ett perspektiv på allmännytta, eller utifrån en syn på det kollektiva minnets hälsa och aktivitet hade det varit nödvändigt med en annan fördelning av styrelsearbetet.

Tabell 6.7 Svar på frågan: Anser Du att följande frågor har behandlats tillräckligt i styrelsen?"

	Ja	Tveksamt	Nej
Anslagsframställning	79 %	18 %	3 %
Årsredovisning/bokslut	91 %	7 %	1 %
Revisionsberättelse/rapport	90 %	10 %	0 %
Policy för verksamheten	66 %	27 %	8 %
Uppföljning avpågående verksamhet	61 %	33 %	7 %
Uppföljning av ekonomi	84 %	14 %	2 %
Organisation och rationalisering	60 %	41 %	9 %
Personalpolitik	38 %	60 %	12 %
Andra beslutsärende	73 %	22 %	6 %

Källa: Utredningens enkät till styrelseledamöter.

Utredningen anser att styrelsernas sammansättning och arbete bör utvecklas så att de bättre tjänar museerna. Det ställer krav på ett genomtänkt urval av ledamöter så att styrelsernas funktioner utövas. De nya museienheter som utredningen föreslår bör tillsättas med kompetenta styrelser vars främsta uppgifter blir ledning av respektive myndighet samt att utöva offentlig insyn i verksamheten. Utredningen menar också att till de museer som ingår i enheterna bör knytas någon form av nämnd eller liknande, vars främsta syfte blir att tillföra museet kompetens samt nätverk av kontakter i andra miljöer. Ett viktigt inslag i det är att tillse att museerna får de kontakter med utbildningsväsendet som gagnar deras arbete med bildning. De enskilda ledamöterna behöver förberedelse och instruktion inför styrelsearbetet, som bl.a. bör ta formen av introducerande kurser.

Nu har vi gått igenom de fem styrinstrumenten och i viss mån belyst hur de fungerar. I nästa avsnitt behandlas de sammantaget och vi återvänder till den begreppsapparat som användes i avsnitt 6.1 för att diskutera styrningen i museisystemet.

6.7 Problemanalys av styrningen i museisystemet

Inledningsvis talade vi om att styrningen i ett system kan karaktäriseras i termer av styrmönster och styrmedel. En tentativ hypotes var att styrmönstret i museisystemet kunde beskrivas som präglat av beroende och integration, och de dominerande styrmedlen utgörs av idéstyrning och normstyrning. Utifrån detta kan vi ställa några grundläggande frågor om styrningen i museisystemet;

- har styrningen avsedd effekt, dvs. "svänger skutan när rodret läggs om"?
- är styrningen i systemet utformad på ett lämpligt och ändamålsenligt sätt?
- hurdan är styrningens karaktär och på vad sätt stämmer det med institutionernas frihet och behov av klara och tydliga direktiv?

I det följande behandlas de tre frågorna var för sig.

6.7.1 Styrningens effekter

I det ovanstående har vi talat om hur styrningen går till, vilka styrsignaler som finns, hur de kompletterar varandra och eventuellt tar ut varandras effekter. Det handlar mycket om hur rodret är fastsatt, vilket virke det är konstruerat av samt vilka som håller i det. Frågan är dock om skutan svänger eller om den helt enkelt förs vidare av vinden, strömmarna och sin egen tyngd oberoende av rodrets rörelser. Får styrningen några effekter, är det någon

som bryr sig och eventuellt gör något de annars inte skulle gjort som följd av alla de styrsignaler som sänds ut i museisystemet? Vi skall belysa frågan med några exempel.

En av de kraftfullaste styrsignalerna på senare tid var utnämningen av vissa centralmuseer till ansvarsmuseer. Det skedde som följd av utredningsarbete på Statens kulturråd, det omsattes i nya förordningar till museerna och budgetpropositionen behandlade innebörden i begreppet. De tilldelades blygsamma men dock extra medel för att klara den nya rollen. Samma styrsignal sändes genom ett flertal kanaler och med all önskvärd tydlighet.

Utredningens intervjuer med centralmuseer, länsmuseer och kommunala museer visar på stor samstämmighet vad avser resultatet. Ansvarsmuseireformen fick inga effekter att tala om. De berörda museerna gör inte mera av det som ligger i rollen än vad de gjorde tidigare och i en del fall gör de mindre.

Ytterligare en styrsignal utgjordes av att Kulturrådet lanserade fyra utvecklingsprojekt för att främja samverkan mellan museerna och få till stånd angelägna utställningar på tema som så att säga hamnade "mellan stolarna". Ett sådant ämne var *Den svenska historien*. Som alla vet öppnade utställningarna våren 1993 och blev en publik framgång, främst på Nordiska museet och Historiska museet men även på en del kommunala museer och länsmuseer. Styrsignalen fick önskad effekt, rörelsen på rodret gav en ny kurs. Att få effekt är dock inte detsamma som att vara effektiv. Bedömer vi effektiviteten i signalen så justeras den berömvärda publikframgången med att det tog 8 år från signal till färdigt arbete, att samarbetet involverade betydligt färre organisationer än tänkt, och att spridningen av utställningsarbetet varit relativt begränsat.

Fördelningen av grundbelopp till länsmuseerna för nya tjänster är en annan styrsignal. I syfte att främja arbetet med tvärvetenskapliga utställningar och ekologiskt betonade samlingar fördelade Kulturrådet, på regeringens direktiv, grundbelopp till länsmuseerna. Av de 219 grundbelopp som gått direkt till länsmuseerna har 133,6 nya tjänster inrättats från 1991 till 1993, dvs. 61 % av grundbeloppen. Regeringens direktiv framhöll särskilt fyra prioriterade ämnesområden: kulturmiljövård, barn och ungdom, natur/ekologi och konst. Kulturrådet förordade också ökade satsningar på marknadsföring och information vid tillsättning av de nya tjänsterna. Inom de prioriterade områdena tillsattes 70,6 nya tjänster, dvs. för 32 % av grundbeloppen.

Hade grundbeloppen använts helt och hållit enligt regeringens och riksdagens intentioner hade det funnits ca 216 nya tjänster inom de prioriterade områdena, nu finns det 70,6. Styrsignalens effektivitet kan följaktligen schablonmässigt skattas till 32 %; så stor var den del av medelsanvändningen som hade avsedd effekt. Skutan ändrade kursen något, men inte alls så mycket som handen vid rodret avsåg. Av de nya tjänsterna var 9 naturvetartjänster. Särskilt Kulturrådet, men även andra organ, har påtalat vikten av ekologisk

kunskapsuppbyggnad vid museerna i skilda sammanhang. Det är t.ex. ett starkt och genomgående tema i Idéforum museer. Den styrande effekten har dock varit låg. Inte ens när det finns nya friska och för ändamålet öronmärkta pengar blev det något resultat.

De här tre exemplen är inte slumpmässigt valda. De visar att styreffekten kan vara låg beträffande alla styrinstrument. Som vi sett har både normstyrning, organisationsstyrning, ekonomisk styrning och idéstyrning haft låg effekt i exemplen. Finns det inte några exempel på lyckad styrning?

Jo, det finns sådana exempel också. En av de stora förändringarna i museiväsendet har varit uppbyggnaden av den regionala museistrukturen. Där har regering och riksdag varit pådrivande och de styrcentra regeringen arbetar genom har bidragit till utvecklingen. Nya, tvärvetenskapliga områden har också funnit fäste i museisektorn, t.ex. genom Arbetets museum i Norrköping. Både regering, riksdag och Statens kulturråd har i många sammanhang talat om vikten att spegla invandrarnas erfarenhet i Sverige i museivärlden. Det får nu ytterligare ett konkret uttryck i stödet till det nya Invandrarmuseet i Botkyrka. Det är ingen tvekan om att museiskutan rört sig i en annan riktning genom dessa styrsignaler än den annars skulle gjort.

Typiskt för de "lyckade styrsignalerna", de med snabb effekt, är att de avser nya verksamheter. De förutsätter inte förändringar i de gamla organisationerna. Ingen behöver skära ned sin verksamhet på vissa områden för att bygga ut den på andra. Det krävs inte något explicit ställningstagande att en aktivitet är viktigare än en annan (förutom inom regeringen, där man givetvis gjort en bedömning att de resurser som läggs på Invandrarmuseet har bättre effekt där än t.ex. på Nordiska museet).

De styrsignaler som har god effekt verkar också vara operativa. De är relaterade till geografisk utbyggnad och till ämnesmässiga satsningar i nya former. De avser inte mål, roller och funktioner. De rör inte museologins kärna, och de är troligtvis politiskt relativt enkla (och roliga) att fatta beslut om. Beträffande de andra områdena, där vi sett exempel på styrsignaler med mindre god effekt, är det systemet självt som besitter den professionella kompetensen, men det finns ingen riktig enighet om färdväg. Som vi såg i kapitel 4 finns t.ex. stora skillnader i synen på museernas roller.

Genom enkäten till styrelseledamöter ställdes också frågan vad museerna skulle göra om de fick mera alternativt mindre medel. Alla de svarande fann det lätt att definiera vad man skulle göra om man fick mer pengar. Det skulle uppenbarligen styrelserna lätt kunna fatta beslut om. Däremot var det betydligt svårare att få besked om vad man skulle göra vid en dramatisk nedskärning; många angav till och med att det var en otänkbarhet.

6.7.2 Balansen mellan styrinstrument

Tvärt emot vad man kanske kunde förvänta sig är det inte den ekonomiska styrningen som bär flest styrsignaler till museerna. Det är mest idéstyrning som påverkar museerna i en eller annan riktning. Ibland kombineras idéstyrningen med medelstilldelning, t.ex. i form av att Kulturrådet disponerar medel för utvecklingsprojekt, eller fördelar grundbelopp för särskilda ändamål. Därmed är det inte sagt att den ekonomiska styrningen är oviktig, men den är inte lika framträdande som idéstyrningen, eller normstyrningen och organisationsstyrningen.

Det är också intressant att notera hur styrsignalerna gör sig gällande på skilda nivåer. Innehållet i idéstyrningen är till stor del av strategisk/museologisk karaktär. Både Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet påverkar museisystemet genom att sprida information om vad museerna bör göra, samt hur de kan förbättra sin verksamhet i förhållande till för samhället strategiska mål inom kulturmiljövård, bildningsväsendet m.m. Budgetstyrningen, som företrädesvis kommer från departementet och styrelserna (men till viss del från Kulturrådet) avser oftast rent operationella frågor som ekonomi och administration.

Men det styrinstrument som vi först tog upp vid den empiriska genomgången var styrning genom normbildning. Återkopplingen till de styrsignaler som förmedlas via det instrumentet är svag. Som vi sett så behandlas de översiktligt i budgetprocessen. Vare sig departement eller museer tar dem som en naturlig utgångspunkt för att diskutera resultat och nya verksamheter. Det förefaller inte heller som om styrelserna aktivt arbetar med att omsätta förordning och instruktion i praktisk verksamhet. Enkäten visar att policyfrågor är ett av de områden man har relativt lite beslutsunderlag och information kring, och som inte behandlas särskilt ingående på styrelsemötena.

I den mån man kan se hur frekventa styrsignaler genom de skilda instrumenten är, verkar rangordningen vara som följer; (1) idéstyrning, dvs. genom kunskapsspridning och opinionsbildning, (2) styrning genom normbildning, (3) styrning genom organisation, (4) ekonomisk styrning, samt (6) styrelsearbetet. Samtidigt har vi sett att systemets styrmönster kännetecknas av beroende och integration. Rent teoretiskt kan det finnas ett samband mellan styrmönster och styrmedel. Idéstyrning verkar vara mera vanligt – och ändamålsenligt – i system som även kännetecknas av autonomi och isolering. Kanske krävs det en annan styrning i ett system som faktiskt har starka beroendelänkar mellan enheterna, särskilt om det då finns motstridiga krav avseende mål och medel?

Sedan är frågan om de skilda styrsignalerna/instrumenten kompletterar varandra eller verkar dysfunktionellt. Systemets resurser är knappa, det övergripande målet ställer krav på att ledningen skall prioritera mellan skilda

medel som alla behövs för att uppnå målet. Kommer det samma signaler om prioritering från de olika styrcentra som agerar?

Om något kan man säga att mycket av Kulturrådets arbete cirkulerar kring rollproblematiken och målen. Den genomgående tendensen är att betona museets relation till omvärlden, dess vikt som kunskapscentra och kunskapsförmedlare, dess förhållande till uppväxande generationer. Men det finns också starka signaler om att betona det inåtriktade arbetet; vård, konservering och forskning. Sådana signaler kommer från regeringen, från riksantikvarieämbetet samt även i viss utsträckning från Kulturrådet. Den som läser förordningar och instruktioner noga kan lätt tolka dem så att insamling och vård prioriteras. Det är områden som nämns först, får mest textutrymme och som konkretiseras tydligast. Det är för övrigt också den enda museispecifika verksamheten som nämns explicit bland de kulturpolitiska målen.

Det är inte ovanligt med konflikt mellan ekonomiska krav och andra krav på verksamheten. Ser vi det som styrsignaler blir det lättare att analysera problemen. Som ett exempel på hur styrsignalerna kan verka mot varandra ser vi hur departementet styr med ekonomins hjälp. Vi beskrev ovan hur Statens konstmuseer skall generera egna medel för att täcka 30% av utgifterna. I ett statiskt system innebär det att koncentrera ansträngningarna på att få penningstarka besökare till museibyggnaderna i Stockholm, ordna utställningar som genererar överskott av medel, samt att dra ned på verksamheter som inte ger intäkter. Regleringsbrevet bygger i sin tur på regeringens förordning till museet, och vi har tidigare redovisat vad som t.ex. där sägs om ansvarsmuseirollen. Det är också en styrsignal, men den får andra konsekvenser beträffande vad man gör, när och för vilken målgrupp.

Vår diskussion av balansen mellan styrinstrumenten visar att det som är det mest grundläggande styrinstrumentet (regeringens förordning – vad gäller centralmuseerna) successivt kompletteras och ersätts med andra styrinstrument. Konsekvenser i följd av ökad betoning av några mål, mindre vikt vid andra, delvis nya mål, följs inte upp. Varför? En anledning är att det inte finns något helhetsperspektiv på styrning, vilket i sin tur beror på en viss ovilja att över huvud taget ta ordet styrning i munnen. Det anses inte förenligt med museernas frihet.

Men samtidigt styrs museerna, verkligheten är en annan men eftersom man inte använder ord för att beskriva och analysera den ser man inte konsekvenserna av det praktiska agerandet. Ytterligare en anledning är att styrningen är uppdelad på så många olika organisationer. Slutligen är processerna som styrningen sker genom skilda från varann. Som ett resultat framstår friheten för de skilda enheterna att fatta beslut och agera som mindre än vad den annars kunde vara.

6.7.3 Styrningens karaktär

I kulturpolitiska kretsar brukar man ibland beskriva styrningen av museivärlden som "den lätta handens styrningen". Innebörden av det är att museicheferna har en hög grad av självständighet, och det bör rimligtvis tolkas som att antalet styrsignaler är begränsat. Men hur ser tillvaron ut för den enskilda museichefen och hans/hennes medarbetare. Utredningen har observerat att museichefer lever i en värld som är ovanligt tät vad gäller styrsignaler. Det är många som strävar efter att påverka honom eller henne, som har synpunkter på verksamheten och vill driva den i skilda riktningar. Även om departementets hand är lätt – vilket i och för sig inte är en självklar slutsats när man läser förordningar, budgetproposition och regleringsbrev – kommer styrimpulser från många andra håll.

Det finns skillnader mellan museer, och den viktigaste skillnaden är mellan centralmuseer och övriga. Istället för regeringen ser vi då landstingets eller kommunens kulturenhet som styr. Statens kulturråd har också en annan styrrelation till länsmuseer och övriga. Genom fördelningen av grundbidrag är de övriga museerna beroende av Kulturrådet och både ekonomisk styrning och idéstyrning kan förekomma. Under alla omständigheter kan det knappast betraktas som någon "lätt hand" för någon kategori av museer. Adderas alla styrsignaler samman har vi flera händer, varav några är tunga och andra lätta.

Det är rimligtvis viktigt för en museichef att målen är relativt klara och tydliga, samt att det finns en gemensam syn på vilka mål som är viktiga och vilka som kan prioriteras något lägre. Det är också viktigt att de medel som kan användas för att nå målen är definierade, och i den mån de är motstridiga, att man löser hur de skall prioriteras. Det kan lösas på två sätt; antingen genom att ansvaret för att prioritera åläggs museiledningen, eller att systemets styrcentra anger vad som är viktigast.

Utredningens slutsats är att svaret på frågan, dvs. vad som karaktäriserar styrningen, har att göra med dels mängden av styrsignaler, som vi behandlat här, och dels med balansen mellan olika styrsignaler. Det kommer många styrsignaler och de motsäger varandra. Många styrsignaler är detaljerade och handlar mindre om angelägna målfrågor än om tekniska och administrativa problem. När styrsignalerna motsiger varandra blir följden handlingsförlamning och passivitet, snarare än den förändring som avsågs. Det är angeläget att minska antalet styrsignaler och öka kvaliteten på de som kommer.

Det kan tyckas vara ett dilemma att museerna å ena sidan skall vara mottagliga för impulser från skilda håll i samhället, men å andra sidan bör antalet styrsignaler minskas. Här är det dock frågan om skilda nivåer. Utredningen menar att museiväsendet skall vara ett öppet system, mottagligt för intryck från många håll och särskilt från bildningsväsendet. Den formen av styrning kan t.ex. ske genom att företrädare bereds plats i

museistyrelser, eller genom skilda former av idéstyrning. Den styrning som riktas till museerna från regeringen, Statens kulturråd, museernas styrelser samt eventuellt andra styrcentra bör vara enkel, konsekvent och begränsad till ett färre antal styrsignaler med strategiskt innehåll. Utredningens arbete med att definiera vad ett museum är, dess viktigaste uppdrag, samt museernas funktioner är avsedda att påvisa en målhierarki som kan tjäna som underlag för enkla och klara styrsignaler.

Utredningen är väl medveten om att det är en svår uppgift att utöva strategisk styrning och att inrikta verksamheten på de högst prioriterade målen. Hade det varit en enkel uppgift hade problemet inte funnits idag. Utredningen menar dock att museernas styrning måste röra sig i den här riktningen, och det är särskilt angeläget att arbetet med en klarare prioritering och med koncentration av styrsignaler påbörjas snarast, eftersom det tar tid att genomföra sådana förändringar. Det är en hel organisationskultur som skall förändras.

Sammanfattning

Utredningen har beskrivit styrsystemet i museisektorn. För det första konstaterar vi att styrmönstret kännetecknas av ett starkt beroende mellan enheterna i systemet och en relativt långtgående integration mellan dem. Vilka är då de styrmedel som kommer till användning? De flesta styrsignalerna har karaktären av idéstyrning och normstyrning, men även organisationsstyrning är vanlig. Den ekonomiska styrningen är mindre framträdande och styrning med hjälp av styrelser spelar en relativt obetydlig roll. Museisystemet styrs inte med någon lätt hand, det styrs med många händer, som drar åt olika håll.

Utredningen anser att det är angeläget att ändra kraktären på styrsignaler till systemet. Mot bakgrund av de styrmönster vi identifierat, är det lämpligt att använda den ekonomiska styrningen i ökad utsträckning. Normstyrningen har en viktig roll att fylla, men den bör koncenterars och förtydligas, framförallt vad gäller förordningar och direktiv till museerna. För att den ekonomiska styrningen skall bli meningsfull krävs en dialog kring anslagsframställningarna i budgetprocessen. Utredningens förslag att sammanföra de statliga museerna i fyra museienheter är ett sätt att skapa en effektiv beredning av museiärendena. Huvudsyftet är inte att förenkla budgetprocessen, men förenkling är en positiv sidoeffekt.

Utredningen anser att idéstyrningen bör ha en viktig roll även i framtiden, särskilt med tanke på det vidgade museisystemet. Statens kulturråd har en viktig uppgift att fylla, men bör även inrikta sin verksamhet på en stramare utvärdering av museiaktiviteter. Statens kulturråd skall också tillämpa en mera strikt resultatanalys i förhållande till fördelningen av grundbelopp.

Styrelserna är underutnyttjade som styrinstrument. De bör vara särskilt väl lämpade för effektiv, decentraliserad styrning. De har många positiva sido-effekter om det ligger en tanke bakom utnämningen av styrleseledamöter. Styrelsen kan vara ett billigt och bra sätt för museet att till sig externa resurser som ger kontakter och kunskap. Kulturdepartemenetet bör utveckla en strategi för tillsättning av styrelser, och det är också nödvändigt att ge styrelserna tydliga direktiv, helst genom en utbildning som introducerar ledamöterna till uppdraget.

7 Kompetens, rörlighet och utbildning

Inledning

Museiutredningen har strävat efter att beskriva det framtida museet som en stark bildningsresurs i vårt samhälle och som en institution som ska präglas av en mycket stor öppenhet gentemot sin publik.

Museet har med sitt insamlade material, sina lokalresurser och olika förmedlingsformer – som kan riktas mot alla våra sinnen – unika möjligheter att nå en stor publik med upplevelser och kunskap.

Vart och ett för sig, men också tillsammans i ett nära samarbete, har museerna många möjligheter att inför sin publik skildra helheter och perspektiv på förhållanden och företeelser, som starkt berör oss idag och som kräver en historisk belysning.

Museerna är trots detta inte närvarande i det svenska bildningssystemet på ett sätt som vore naturligt och önskvärt. Museerna tycks under senare år snarare ha tappat än utvecklat sina kontakter med övriga parter i systemet som t.ex. skola, folkbildningens organisationer, universitet och högskolor.

Många faktorer har tillsammans verkat i denna olyckliga riktning. En avsaknad av, en för de statliga museerna, tillräckligt tydligt formulerad uppdragsbeskrivning har t.ex. haft en avgörande betydelse för den nuvarande situationen.

Det är därför inte förvånande att antalet "pedagoger", dvs. de som arbetar med de nära kontakterna med t.ex. skolans elever, är förhållandevis lågt till antalet i såväl de centrala som de regionala museerna. Skulle man efterlysa den formella kompetensen inom området pedagogik blir antalet drastiskt lägre. Den pedagogiska verksamheten beskrivs av många som ett lågstatusområde i museerna. Vidare kan konstateras att museerna i mycket liten grad samverkar med universitet och högskolor inom området forskningsinformation, som ju annars borde vara ett naturligt samverkansområde för dessa parter.

För att stärka museernas roll i bildningssystemet krävs en attitydförändring i museerna. Det krävs en samsyn i såväl det enskilda museet som inom museiväsendet som helhet om att museets primära mål för alla sina verksamheter är bildning.

Det är utredningens uppfattning att personalens kompetens och sammansättning har en mycket stor betydelse för den museiutveckling som utredningen syftar till i sina olika förslag. Vad beträffar såväl grundutbildningen som fort- och vidareutbildningen bör dessa, utöver att vara allmänt nivåhöjande,

vara fokuserade på museets primära funktion som bildningsinstitution och omfatta alla personalkategorier.

7.1 Utredningens enkät

För att få en aktuell orientering och ett bredare perspektiv på frågor som rör personalomsättning, vidareutbildning, kompetensutveckling samt värderingar av organisationsfrågor sände museiutredningen under oktober månad 1993 ut 1 100 enkäter till anställda inom museisystemet.

Den första frågan i enkäten avsåg att beskriva de svarandes arbetsuppgifter. Det fanns åtta svarsalternativ, vilka presenteras i tabell 7.1 nedan. Som vi ser arbetar den största delen med ledningsuppgifter, dvs. de är att finna i museiledningen eller som avdelningschefer. Det är hela 22 % som beskriver sina arbetsuppgifter som ledning snarare än någon av de mera tekniska kategorierna. Av de övriga arbetar närmare 30 % med arbetsuppgifter som pedagogik och utställningsverksamhet, medan 16 % arbetar med katalogisering, vård och konservering.

Hela 12 % anger forskning som sitt huvudsakliga verksamhetsområde. För vi samman de här fem kategorierna – ledning, utställning, pedagogik, katalogisering och forskning – så fångar det in 80 % av de svarande. Ganska många hade angivit två eller flera svarsalternativ, t.ex. ledning och katalogisering, eller pedagogisk verksamhet och utställningsteknisk verksamhet.

Det är en högutbildad grupp som besvarat enkäten. 85 % har utbildats vid universitet eller högskola, och det är 22 % av hela gruppen som har utbildning på forskarnivå. 6 % av de svarande avslutade sin utbildning efter grundskolan och 9 % efter gymnasiet. I det här avseendet är de svarande inte representativa för museisystemet, utan får sägas tala för den mest välutbildade delen av personalen. Samtidigt ställdes frågan vilket som var deras ämnesområde. Hela 86 % angav humaniora som sitt ämne, 7 % samhällsvetenskap och 7 % naturvetenskap.

Vi gick inte in på vad man närmare studerat eftersom det troligtvis då skulle visa sig vara svårt att identifiera sig med en kategori. Den här grova indelningen är det dock lätt att finna ämnesmässig identifikation inom, eftersom alla faktiskt besvarat frågan. Vi lade också till en fråga om pedagogisk utbildning. Det befanns då att 76 % inte hade någon pedagogisk utbildning, men å andra sidan är det ungefär lika många som har pedagogisk utbildning som angav pedagogik och utställningsteknisk verksamhet som sina arbetsområden.

Hur är det med ålders- och könsfördelning? 47 % av de svarande var över 51 år, och 33 % var mellan 41 och 50 år. Bara 3 % var under trettio och de återstående 18 % var mellan 31 och 40. Det är med andra ord en relativt ålder-

Tabell 7.1 Svar på frågan "Vad är Ditt huvudsakliga arbetsområde?"

Katalogisering, vård och konservering	16 %
Kulturmiljövård	8 %
Pedagogisk verksamhet	17 %
Utställningsteknisk verksamhet	13 %
Forskning och dokumentation	12 %
Administration och ekonomi	6 %
Arkiv och bibliotek	7 %
Ledning	22 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda

stigen grupp, vilket förmodligen återspeglar sig i att så många även har ledningsuppgifter. Av de svarande var 55 % kvinnor och 45 % män. Det är kanske inte så förvånande att kvinnorna var yngre (70 % av de under 30 år), medan männen hade en relativt jämn fördelning över de fyra ålderskategorierna. Enbart 10% av de under fyrtio angav ledning som arbetsuppgift, och det var något fler män än kvinnor i det arbetsområdet.

Som en kort sammanfattning; de som besvarat enkäten är något fler kvinnor än män, båda grupperna med en medelålder över 40 (dock högre vad beträffar männen), med en hög utbildningsnivå och ofta med befattningar i museiledningen. De arbetar med kärnområdena vård, forskning och publikrelaterad verksamhet. Dessa karaktäristika bör läsaren hålla i minnet vid resten av genomgången.

7.2 Yrkeserfarenhet och kompetensutveckling

Det sägs ofta att det är svårt att byta arbete i museivärlden och att möjligheterna att lära, utvecklas och stimuleras är för små. Stämmer det med de anställdas erfarenhet? Vi har delat upp problemområdet på ett antal delfrågor. *För det första;* i vilken utsträckning har man yrkeserfarenhet från någon annan verksamhet? Det visar sig att 17 % aldrig arbetat utanför museisystemet, och mer än 30 % har ägnat minst 3/4 av sitt yrkesliv åt museerna. Det är enbart 35 % som har mer än hälften av sitt yrkesliv utanför museisystemet – och det är företrädesvis de yngre. Gruppen av äldre akademiker har ofta tillbringat minst 3/4 av sitt yrkesliv inom museisektorn. Det är utan tvekan en låg rörlighet mellan museisystemet och andra yrkesområden.

För det andra; hur länge har den svarande varit på det museum hon eller han befinner sig just nu? Tabell 7.2 visar svaret på denna och nästföljande fråga. Som vi ser är det en jämn fördelning mellan de fyra svarskategorierna. En majoritet har varit mellan 10 och 20 år på samma museum, och knappt

20 % har varit på samma museum mer än 20 år. Det är dock många av de yngre som angivit att de varit kortare tid än 5 år på samma museum, vilket kanske beror på att de inte varit så länge i museivärlden. Det finns svarande i ålderskategorin över 50 år som varit mer än 20 år på samma museum och som aldrig arbetat utanför museisystemet.

För det tredje; i vad mån har folk arbetat på andra museer och i så fall, hur länge? Svaren på det visas i den andra kolumnen i tabell 7.2. Visserligen har en majoritet på 59 % arbetat på andra museer, men det är hela 41 % som aldrig arbetat på något annat museum. Även här återfinns naturligen något fler av de yngre människorna, men det finns även andra personer i kategorin – särskilt då de mellan 41 och 50 år. Svaren visar dock att det är relativt många (36 %) som har tillbringat en kortare tid – mellan 1 och 5 år – vid något annat museum.

Svaren visar att den yttre personalomsättningen, dvs. museisystemets växling av personal med andra yrkesområden är låg. Det är många som inte har någon annan yrkeserfarenhet alls, och det är få som har någon längre tids erfarenhet av andra arbetsmiljöer. Den inre personalomsättningen, mellan museerna, är också låg. Det är många som aldrig varit på mer än ett museum, och i den mån man varit på andra museer är det en ganska kort del av karriären.

Frågan är förstås vad som är att betrakta som högt och lågt. Att knappt 20 % av en grupp med en medelålder mellan 40 och 50 år tillbringat mindre än en fjärdedel av sitt yrkesliv inom en och samma "profession" måste betraktas som lågt. I andra sammanhang nämns siffran 5–10 % per år som en normal cirkulation in i och ut ur ett system, men som vi ser är museisystemets yttre personalomsättning betydligt lägre.

Detsamma riktvärdet kan anges för den inre organisationen. Visserligen varierar det mycket mellan olika verksamheter, men oftast stannar folk inte mer än 4–5 år på samma ställe i en organisation. Den inre personalomsättningen kan ibland bli destruktivt hög, men det är då folk inte stannar längre än 1–2 år i snitt på sina arbetsplatser.

Tabell 7.2 Personalomsättning

Hur länge har du varit anställd vid det museum där Du arbetar nu?		Har Du varit anställd på något annat museum och i så fall hur länge?	
Mindre än 5 år	25 %	Nej, aldrig	41 %
Mellan 5 och 10 år	23 %	Ja, mindre än 5 år	36 %
Mellan 10 och 20 år	33 %	Ja, mellan 5 och 10 år	11 %
Mer än 20 år	19 %	Ja, mer än 10 år	12 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda

Personalkategorier kan förväntas ha olika lätt att röra sig inom och mellan system, och man kan också anta att det är bra om chefspersonal stannar längre i sina befattningar. Men det kan också anföras att det är viktigt att de i ledande i befattning har breda perspektiv och mångfacetterad erfarenhetsbakgrund. Så är det inte här; som vi sett är det den "ledande" gruppen av akademiker som arbetar i en så pass statisk miljö.

Utredningen anser det angeläget att på alla sätt främja rörligheten bland museipersonalen. Vi har ovan skiljt mellan begreppen inre och yttre rörlighet. Vad kan museerna göra praktiskt på dessa områden? Låt oss börja med den inre rörligheten, mellan olika museer. Först och främst kan museerna utlysa platser för gästtjänstgöring. Ett museum som Arkitekturmuseet skulle kanske kunna ta emot två eller tre personer per år. De skulle beredas möjlighet att arbeta vid museet tre eller fyra månader – eller längre. Som sökande till platserna skulle museet kunna ta emot personal som arbetar vid något av landets 750 museer. Men det är inte bara vid de statliga museerna som det behövs gästtjänstgöring. Länsmuseerna och alla de övriga borde också kunna erbjuda sådana möjligheter. Det är mycket möjligt att någon från Örebro museum skulle ha glädje av att vistas på Gotland några månader, eller någon från Ájtte, Svenskt Fjäll- och Samemuseum vid Malmö museer. Kombinationsmöjligheterna är oändligt många och vi vill särskilt understryka att det inte bara är i Stockholm det skall finnas platser.

Hur kan ett sådant program finansieras? Möjligheterna är många. Statens konstmuseer har haft en sådan här verksamhet under 1993, då museet satte av egna projektpengar för gästerna. Det är bra, men kanske inte alltid en möjlighet, särskilt inte om verksamheten får ett stort omfång. För det första kan man tänka sig ett utbyggt system av personalutbyten. Då kostar det inte det enstaka museet, och man kan helt enkelt byta tjänster. Man tar med sig sin lön, och den som kommer till ett museum kommer med lön från sin ordinarie arbetsgivare, eller man byter – om det är stora löneskillnader på grund av levnadskostnader. Ytterligare en möjlighet är att söka pengar för gemensamma utvecklingsprojekt och i budgeten kan det då ingå merkostnader för vistelse på andra museer än det egna. Både Riksutställningar och Statens kulturråd skulle med utredningens förslag få möjligheter att fördela mera rörliga medel för gemensamma projekt mellan museerna. Med detta följer också ett ökat utrymme för personalcirkulation.

Om ett program har som mål att alla statliga museer och alla länsmuseer skall ha minst en plats för gästtjänstgöring per år, så skapar det ett hundratal möjligheter för personalutbyte. Det är troligt att de stora museerna i Stockholm, Göteborg och Malmö kan ta emot fler kollegor. En rimlig ambitions-

nivå är att inom ramen för ett program åstadkomma minst 200 möjligheter för gästtjänstgöring under ett år.

Vilka är fördelarna? För det första kompetensutveckling, som vi skall se nedan. Man lär av att arbeta med nya kollegor och att vistas i en ny miljö. För det andra bygger man upp nätverk av kontakter som man har nytta av i sitt fortsatta arbete. För det tredje ökar möjligheterna – och intresset för – att söka sig till en annan arbetsplats stadigvarande. Cirkulationen främjas, både på kort och lång sikt.

Låt oss då se på den yttre rörligheten, den mellan museimiljön och andra sektorer i samhället. Vilka är problemen och hur kan situationen förbättras? Ett grundläggande problem är att museimiljön är så starkt dominerad av tre utbildningskategorier (etnologer, arkeologer och konsthistoriker) och deras arbetsmarknad utanför museerna är liten. Desto viktigare är det att de som kan arbeta utanför museisektorn gör detta t.ex. tekniker, ekonomipersonal, fotografer, pedagoger m.fl. På längre sikt bör museerna knyta till sig personal som också har andra utbildningar i botten. Bland akademikerna kan det vara historiker, sociologer, lingvistiker, biologer, ekologer, lantmätare och andra. Med en annan blandning av personal ökar möjligheterna för en hälsosam personalomsättning.

Det går inte att blunda för att en del av museipersonalen kanske har mycket svårt att finna arbetsmöjligheter i andra miljöer, särskilt i tider av hög arbetslöshet och hård konkurrens om de arbeten som dyker upp på marknaden. Nya möjligheter kommer inte av sig självt. Museiledningen för de nya museienheterna bör ta initiativ att mera aktivt skapa andra arbetsförutsättningar, t.ex. genom riktade insatser till företag, myndigheter och andra miljöer. En arbetsgrupp med företrädare för olika museityper bör arbeta vidare och utveckla dessa idéer. Till dessa kan knytas experter från statsverket som professionellt arbetar med denna typ av personalfrågor. Möjligheterna att vidga utbytet internationellt bör också prövas.

Den främsta anledningen att intressera sig för inre och yttre rörlighet, eller personalomsättning, är för den koppling detta har till organisationens lärförmåga. En lärande organisation brukar kännetecknas av att vara öppen för nyheter, i form av ideer och personer. En tillströmning av människor med annan erfarenhet och bakgrund brukar vara en indikation på gott organisatoriskt lärande. Hur är det då med lärandet i museisystemet? Rörlighet är en aspekt, men möjligheten till vidareutbildning av skilda slag är en annan. Med vidareutbildning kan man mena mycket; allt i från 2 dagars seminarier till hel- och halvårslånga kurser som ger akademiska poäng. Det finns mycket av den

Tabell 7.3 Svar på frågan "Anser Du Ditt behov av vidareutbildning är:"

	Totalt	Kvinnor	Män
Väl tillgodosett	10 %	11 %	9 %
Någorlunda tillgodosett	35 %	33 %	39 %
Inte riktigt tillgodosett	33 %	31 %	35 %
Dåligt tillgodosett	22 %	25 %	17 %
Total	100 %	100 %	100 %

Källa: Utredningens enkät till museianställda.

förra sorten, men i princip inget av den senare. De flesta utbildningstillfällen verkar vara av karaktären kurser och seminarier på mindre än 14 dagar, oftast begränsade till ett utbildningstillfälle.

8 % av de tillfrågade hade inte deltagit i en enda aktivitet av detta vida slag under de senaste fem åren, men 24 % hade deltagit i mer än 10 sådana aktiviteter. 38 % hade deltagit mellan 1 och 5 gånger, och 30 % hade deltagit mellan 5 och 10 gånger. I genomsnitt hade varje person varit med om någon typ av vidareutbildningsaktivitet varje år.

Det finns dock en viss skillnad inom gruppen beroende på kön och ålder. För det första har åldersgrupperna i mitten deltagit mera i utbildning än de yngre (under 30) respektive de äldre (över 50). För det andra har kvinnor deltagit mera än män; så till exempel har 10 % av männen inte deltagit i någon utbildning alls, medan 6 % av kvinnorna varit lika förfördelade.

Som tabell 7.3 visar innebär det att en majoritet inte anser att deras behov av vidareutbildning är särskilt väl tillgodosett, och inte mer än 10 % anser att det är väl tillgodosett. Trots att antalet tillfällen för utbildning är många, är det ganska korta seminarier, kurser eller föredragningar som erbjuds. Därför är kanske det kvantitativa måttet som presenterades ovan inte rättvisande. Man kunde ju förledas tro att något utbildningstillfälle per år i sig är ganska bra. Tabellen visar också vissa skillnader mellan män och kvinnor.

Intressant nog anser fler kvinnor både att deras behov av kompetensutveckling är dåligt tillgodosett och väl tillgodosett, men det är mer än dubbelt så många i den senare kategorin. Männen har hållt sig till "lagom" kategorierna i mitten. Det kan vara värt att notera att trots att nästan 25 % av de svarande deltagit i minst 2 aktiviteter, seminarier etc. per år under de senaste fem åren, anser inte mer än 10 % att de har kunnat utvecklas så mycket som de behövt.

7.3 Källor till lärande

Vilka är då de viktigaste källorna till lärande bland museipersonalen? Vi angav 11 tänkbara alternativ som källor till lärande och kompetensutveckling och

bad de svarande ange och rangordna de tre viktigaste. Resultaten presenteras i tabell 7.4. Alternativen i tabellen är ordnade efter första prioriteringen, sedan anger andra och tredje kolumnen respektive prioritering. En som angett seminarier som första prioritet, kan t.ex. ha angett informella kontakter med kollegor som andra prioritet. För att värdera respektive källa är den totala poängen i kolumn 4 relevant. Den anger hur många av de svarande som nämnt respektive alternativ bland de tre viktigaste källorna till lärande. Vi bör nämna att det fanns möjlighet att ta upp ytterligare något i ett öppet svarsalternativ, men det var inte mer än en handfull som gjorde det. Det finns sannolikt ingenting som är viktigare än de 11 nämnda "kompetenskällorna".

Den klart viktigaste källan till lärande är informella kontakter med kollegor. Den "vinner" i alla kategorier. Därefter följer studiebesök vid andra museer och därefter följer läsning av böcker och tidskrifter om museifrågor (och annat skriftligt material, som det stod i enkäten). Egen forskning och externa kontakter är också viktiga källor till lärande, men formaliserad vidareutbildning värderas inte så högt. Kurser rankas lågt, men seminarier värderas ganska högt.

Lika intressant är att notera vad man inte lär från. Man lär inte av styrelse och ledning (ett observandum beträffande chefsskap), man lär inte av kon

Tabell 7.4 Källor till lärande

	Prioritet 1	Prioritet 2	Prioritet 3	Totalt
Informella kontakter med kollegor	17 %	16 %	20 %	53 %
Böcker och tidskrifter om museifrågor	13 %	12 %	13 %	38 %
Egen forskning	13 %	7 %	10 %	30 %
Kursverksamhet	11 %	5 %	5 %	21 %
Seminarier	11 %	14 %	9 %	34 %
Studiebesök vid andra museer	11 %	15 %	15 %	41 %
Kontakter utanför museisystemet	10 %	11 %	11 %	32 %
Möte i branschorganisationer	6 %	6 %	4 %	14 %
Möte med museipubliken	4 %	5 %	8 %	17 %
Konsulter och andra tjänster som upphandlas av museet	2 %	5 %	3 %	10 %
Kontakter med ledning och styrelse	2 %	3 %	4 %	9 %

* Svaren i kolumn 1, 2, och 3 anger procentuell andel av respondenterna som angav respektive källa som viktigast, näst viktigast och därefter viktigast. Kolumn 4 summerar procenttalen till en helhetspoäng för respektive källa.

Källa: Utredningens enkät till museianställda

sulter, och man lär inte genom publikkontakter. På det stora hela taget framträder en bild av ett slutet lärsystem. Man lär av sina kollegor, informellt och vid studiebesök. Man lär genom att läsa och genom egen forskning. Vanliga externa kontakter betyder en del, men de mera fokuserade – via konsulter, med publik och genom ledningen – betyder inte så mycket. Seminarier och kursverksamhet är betydligt mindre värda än kontakter med kollegor.

En viktig slutsats av detta är att de förslag som lades fram ovan om att främja den inre rörligheten verkligen också har som viktigaste effekt att stärka lärandet i organisationen. De anställda ger själva tydligt uttryck för detta i svaren på enkäten. Den som på kort sikt och med begränsade medel till förfogande satsar på personalbyte och gästtjänstgöring satt i system skapar bra inlärningssituationer. Det behöver inte kosta systemet, de direkta utgifterna för resor och traktamente är marginella. Bostadsfrågor kan lättare finna enkla och billiga lösningar när utbytet når en större volym. Men effekterna i lärande är troligtvis höga. Det är sannolikt det mest kostnadseffektiva sättet att främja kompetensutveckling i organisationen. Även om lärande inom organisationen är önskad av personalen och effekterna höga bör dock personalen få impulser utifrån. Detta kan ses som ett nästa steg i utbildningen.

7.4 Hinder för lärande

Men vi har också sett att behovet av kompetensutveckling inte är riktigt väl tillgodosett. Det måste då bero på brister eller otillräckligt utnyttjande av de olika källorna till lärande. Som vi sett utnyttjar man mest varandra inom systemet – och det är kollegor som är den viktigaste källan till lärande. Varför lär man inte mer? Vad är det som gör att behovet inte är väl tillfredsställt? Vi angav 10 tänkbara anledningar (delvis överlappande och något vaga), samt ett öppet svarsalternativ. Återigen var det nästan ingen som valde att meddela oss något annat alternativ. Tabell 7.5 redovisar resultaten med samma metod som tabell 7.4.

Två hinder överskuggar alla andra; brist på tid och pengar. Delvis överlappar de varandra; tid är ibland pengar, men inte alltid. För ett museum med magra resurser kan det kosta mycket att sända folk på kurs, dels direkta kostnader som avgifter, resor och traktamente, men också indirekt i form av arbete som inte blir gjort eller som kräver övertid av andra. För den enskilda människan kan det vara svårt att sätta av tid, särskilt för längre tider av kompetenshöjning.

Det verkar också vara så att de källor till lärande som är viktigast för museipersonalen är sådant som är relativt billigt, men som tar lång tid (informella kontakter med kollegor, studiebesök, läsa, egen forskning). Strukturerade inlärningssituationer som kurser och seminarier tenderar att ta mindre tid, men är å andra sidan dyrare – och är inte så högt värderade i systemet.

Tabell 7.5 Hinder för lärande

	Hinder 1	Hinder 2	Hinder 3	Totalt
Tiden räcker inte	30 %	17 %	12 %	59 %
Bristande ekonomi	27 %	21 %	18 %	66 %
Saknas personalpolitik för lärande	10 %	11 %	12 %	33 %
Rutinarbete prioriteras	8 %	13 %	15 %	36 %
Systemet är inte öppet för ny kunskap	6 %	5 %	4 %	15 %
Traditioner premierar inte lärande	6 %	10 %	10 %	36 %
Det saknas samlande instans	5 %	7 %	12 %	24 %
Utbudet av kurser etc är för dåligt	3 %	5 %	7 %	15 %
Det finns för få tillfällen att lära	3 %	6 %	6 %	15 %
Det saknas incitament att lära	2 %	5 %	4 %	11 %

* Svaren i kolumn 1, 2, och 3 anger procentuell andel av respondenterna som angav respektive hinder som viktigast, näst viktigast och därefter viktigast. Kolumn 4 summerar procenttalen till en helhetspoäng för respektive hinder.

Källa: Utredningens enkät till museianställda

Bristen på tid hänger förstås samman med ett annat hinder; att rutinarbete prioriteras. Det blir lätt så i det dagliga arbetet, och det är förstås en ledningssak att se till så de anställda gör rätt avvägning mellan långsiktiga och kortsiktiga behov. Dock verkar det som att bristen på en genomtänkt personalpolitik i syfte att utveckla kompetensen och främja lärande är ett ganska stort hinder. Efter de två första (tid och pengar) kommer en grupp hinder som ligger nära varandra begreppsmässigt; bristen på personalpolitik, en tradition som inte premierar lärande och nytänkande, samt att rutinarbete måste prioriteras i det vardagliga arbetet. Om de första problemen med tid och pengar löstes, framstod de säkert som nog så allvarliga. En hypotes kunde vara att de kanske är del av orsaken till att problemet över huvud taget existerar.

Även här kan det vara värt att notera vilka hinder som inte betraktas som särskilt allvarliga. För det första är det mycket få som anger att det saknas incitament, eller rättare sagt, att det vore ett hinder för lärande. Vi vet att det knappast finns några ekonomiska incitament, knappast heller något som har med befordran eller karriär att göra. Men tydligen gör det inte så mycket? Inte heller framstår det som någon verklig brist på utbudet av kurser och seminarier, eller brist på tillfällen. Det kanske beror på att dessa inte riktigt är vad som efterfrågas (jämför igen med vad som är viktiga källor till lärande). Vi gav som ett svarsalternativ "saknas samlande instans för vidareutbildning", men det var inte många som såg det som ett hinder.

Sammanfattningsvis ser vi att tillfällena för vidareutbildning i form av kurser, seminarier och konferenser är skevt fördelade i systemet, men att ganska många ändå får del av någon möjlighet så gott som varje år. En stor del av respondenterna anser dock att deras behov av kompetensutveckling är svagt tillgodosett. Det som efterfrågas är dock knappast kurser, seminarier o.dyl. De högst värderade källorna till lärande är snarare informella kontakter med kollegor, studiebesök vid andra museer, möjlighet att läsa och egen forskning. Olika externa impulser värderas jämförelsevis lågt. Man kan säga att museisystemet föredrar att lära av sig självt.

7.5 Behov av utbildning

Det är en allmän uppfattning hos museipersonalen att utbildningsfrågorna fortfarande ej är tillfredsställande lösta. Man är medveten om de förväntningar och krav samhället ställer på museerna och som kommit till uttryck i de senaste statliga museiutredningarna och i de översyner och studier som gjorts av andra huvudmän. Det är t.ex. kraven på en ökad integration i museerna av olika discipliner – ämnen som anknyter till opinionsbildning, samhällskunskap, miljövård etc som t.ex. idé- och lärdomshistoria, sociologi, statskunskap, ekonomisk historia, kulturgeografi, ekologi, ämnen från lantbruks- och skogshögskolor m.fl. Till detta kan läggas kraven på en nivåhöjning inom området pedagogik.

Att museernas personal även i huvudsak delar de synpunkter som framkommit framgår av museiorganisationernas egna programhandlingar och av de önskemål som kommit till uttryck i skrivelser ställda till museiutredningen i utbildningsfrågan. Sveriges museimannaförbund (SMF) anser att det uppstått en växande klyfta mellan innehållet i de traditionella museiämnena som etnologi, arkeologi och konstvetenskap och verksamheten som den nu bedrivs i museerna. Förbundet framför vidare att den normala museimannautbildningen fortfarande är en examen med endast traditionella museiämnen trots att museivetenskapen växt fram som ett eget ämne. SMF anser att det är självklart att en museiman ska ha utbildning i museivetenskap/museologi och att den bör ligga på minst 40 poäng. Förbundet förordar att museivetenskap inrättas som eget ämne med professurer, forskarutbildning och fasta forskarresurser.

Frågor som gällt museipersonalens grundutbildning och det stora kontinuerliga behovet av fort- och vidareutbildning har behandlats i ett flertal utredningar sedan mitten av 1960-talet. Dessa har omfattat såväl grundutbildningen som behoven av påbyggnadskurser. Den senaste behovsöversynen genomfördes 1988-89 av dåvarande museichefen vid Bohusläns museum, Carl

Cullberg på uppdrag av Universitets- och högskoleämbetet, UHÄ, och resulterade i rapporten Museianställdas fortbildning och vidareutbildning: kortkurser på högskolenivå, UHÄ-rapport 1989:1. I rapporten penetreras frågor rörande grundutbildningen endast översiktligt då direktiven anger att tyngdpunkten i utredningen ska läggas på att fastställa behoven av fort- och vidareutbildning samt hur denna ska organiseras.

Utredaren föreslår i sin rapport bl.a. att en enhet med arbetsnamnet FOMU (Fortbildning för museianställda) inrättas för samordningen av utbildningsverksamheterna och att denna enhet förlägges till universitetet i Umeå. Lokaliseringen till Umeå motiveras med att man där har Sveriges första institution för museologi och att därmed förutsättningar finns för en utveckling inom högskolan av de ämnen som tidigare kallats museiinriktade eller museispecifika och som inte ansetts höra hemma inom högskolan.

Av remissvaren framgår att man i allmänhet såg mycket positivt på utredningen vad beträffar behovsanalyserna och dess förslag till utbildningsområden. Förslagen kom emellertid, av beklagliga skäl, ej till genomförande.

7.5.1 Fort- och vidareutbildning

Samrådsgrupp för utbildningsfrågor

Behoven av fort- och vidareutbildning av museikåren kvarstod naturligtvis och hade dessutom, genom utredningen, klargjorts på ett begripligt sätt, vilket föranledde att nya krafter tog vid. Det finns här ej utrymme att detaljerat beskriva detta förlopp, men genom initiativ från ansvarsmuseerna samlades från olika utbildningsanordnare tillgängliga kurser i en katalog som till en början också distribuerades av ansvarsmuseerna. Sedan tillkomsten av Museernas samrådsgrupp för utbildningsfrågor 1992, SUM, svarar denna för att utbildningsmöjligheterna för landets museipersonal samlas ihop och presenteras i en katalog, som distribueras genom Svenska museiföreningens försorg. Utbildningsanordnare är universitet och högskolor, olika museer som kan erbjuda kurser i varierande ämnen, Länsmuseernas Publik- och profilprojekt m.fl. I katalogen presenteras även kurser som våra nordiska grannländer kan erbjuda.

Samrådsgruppen för utbildningsfrågor tillkom på Svenska museiföreningens initiativ och utgör med sin sammansättning av ledamöter från ansvarsmuseerna, centralmuseerna, Kommunala museers samarbetsråd, Länsmuseernas samarbetsråd, Riksantikvarieämbetet, Riksutställningar, Svenska museiföreningen samt universiteten i Göteborg och Umeå under nuvarande omständigheter en betydande kraft för samordningen av utbildningsfrågor som berör personal inom museer och kulturmiljövård.

Utredningen har noterat att, det stora behov av fort- och vidareutbildning för museernas personal som kom i dagen 1989 i samband med Carl Cullbergs

behovsöversyn, lett fram till att museisystemet och andra parter, tagit fler utbildningsinitiativ och att kursutbudet, jämfört med för bara några år sedan, blivit avsevärt rikare och mer varierat. Det nu pågående arbetet i den ovannämnda Samrådsgruppen för utbildningsfrågor för museerna och kulturmiljövården (SUM) borde rimligtvis borga för att utbildningsbehoven hos museipersonalen får en noggrann genomgång och att utbildningsinitiativ tas.

Länsmuseernas Publik- och profilprojekt

Ett utbildningsinitiativ som i huvudsak hittills endast berört länsmuseernas personal togs av Länsmuseernas samarbetsråd 1991. Det går ut på att man med hjälp av grundbelopp fördelade av Statens kulturråd skulle kunna genomföra ett antal kurser för länsmuseernas personal under en försöksperiod om tre år. Kulturrådet gav det önskade stödet, som fr.o.m. januari 1992 t.o.m. juli 1994 uppgått till drygt 1,6 miljoner kronor. Kurserna har utarbetats inom Länsmuseernas Publik- och profilprojekt och har hittills behandlat ämnen som t.ex. marknadsföring, service, försäljning, projektledning, ledarskap, publicering, kulturresor, utställningsteknik, scenografi etc. Kurserna, som inledningsvis var kostnadsfria, var till en början endast tillgängliga för länsmuseernas personal. Sedan våren 1993 är de öppna på lika villkor för alla dvs. för 9 000 kronor per kurs oavsett vem som är arbetsgivare. Av en delrapport som delgivits utredningen i februari 1994 framgår att totalt 428 personer dittills deltagit i de kurser som ordnats.

Nordiskt samarbete

Museiutredningen anser att nordiskt samarbete om museiutbildning bör ges allt stöd. Vi har varit i kontakt med museiföreträdare för våra grannländer för att söka få till stånd ett mer formaliserat samarbete i denna fråga. Utredningen har tagit del av den studie som genomfördes av Gerd Aarsland Rosander och Göran Rosander på uppdrag av den norska statens dåvarande museumsråd (Kunnskap á jour? Om etterutdanning av museumspersonalen i Norden, Statens museumsråd 1989) och anser att frågorna i grova drag i denna fått sin nödvändiga belysning. Utredningen har inhämtat att frågorna om nordiskt samarbete inom utbildningsområdet nyligen behandlats av de nordiska utbildningsministrarna. Förslag till överenskommelse mellan de nordiska länderna om tillträde till högre utbildning har utarbetats inom Nordiska ministerrådet och väntas bli undertecknad i maj månad 1994. Innebörden är att de nordiska ländernas studerande på ett bättre sätt får tillträde till de nordiska ländernas utbildningar. Utredningen har vidare konstaterat att museibranschen är full av små specialområden, som det rimligen ej finns underlag för att i varje enskilt nordiskt land kontinuerligt driva fort- och vidareutbildning

om. Förutom att mer rationellt nyttja begränsade ekonomiska resurser skulle ett sådant samarbete aktivt bidra till ett mer omfattande nordiskt kontaktnät. Museiutredningen anser därför att frågan om nordiskt utbildningssamarbete är viktig.

7.5.2 Universitetsutbildning

Umeå universitet

Umeå universitet erbjuder vid sin humanistiska fakultet ett utbildningsprogram för museiverksamhet och kulturmiljövård. Programmet, som är knutet till Institutionen för museologi, omfattar ett grundutbildningsprogram, fristående kurser och fortbildningskurser.

Grundutbildningen omfattar sju terminers studier (140 poäng). Den gemensamma grunden utgörs av två terminers studier vid den museologiska institutionen. De kombineras med fem terminers ämnesstudier, varav ett huvudämne ska läsas till C-nivå, dvs. tre terminer. Huvudämnen är arkeologi, etnologi, historia, idéhistoria, konstvetenskap och museologi. Programmet ger en examen som kan byggas på med forskarutbildning. Som fristående kurser kan alternativa ämnen inom programmet tillgodoräknas som t.ex. humanekologi, kulturgeografi, pedagogik och sociologi. Detta kvalificerar särskilt för yrkesverksamma i kulturhistoriska museer och kulturmiljövårdande organ på regional och kommunal nivå.

I programmet finns en kärna av museologi, det ämne som studerar hur människan i samhället, vårdar och förmedlar ett materiellt kulturarv. Utbildningen behandlar begreppen det *museologiska objektet* och *den museologiska processen.* Det förra avser de fysiska objekt antingen i form av lösa föremål eller fasta kultur- och naturminnen i den yttre miljön som tillsammans bildar det materiella kulturarvet. Det senare avser de faser som objektets införlivande med kulturarvet i samlingar och bevarandeplaner omfattar – urval, dokumentation, vård och förmedling. Förståelsen för dessa begrepps innebörd förutsätter ett tvär- eller mångvetenskapligt synsätt. Betydelsen av en museologisk skolning för den blivande museipersonalen uttrycker Per-Uno Ågren, som är ansvarig för utbildningen, i tidigare omnämnt utbildningsprogram på detta sätt:

De under 1900-talet pågående förändringarna av museilandskapet, av samhällets syn på och växande kulturpolitiska och ekonomiska engagemang i verksamheten samt av museernas och kulturmiljövårdens egen inre utveckling, ger en anvisning om den växande betydelsen av museologisk skolning. Museer och kulturmiljövård har i kraft av sin oberoende ställning som kulturinstitutioner som samhällsuppdrag att förmedla den miljöhistoriska erfarenhet som finns representerad i föremålssamlingar och den fysiska omvärldens minnesmärken. Av institutionernas företrädare förväntas att de skall ha för-

mågan och modet att på ett givande sätt konfrontera nuet med historien, framtiden med det förflutna, i en fortgående dialog med det samhälle där de verkar.

I såväl grundutbildningen som fortbildningen analyseras museernas egenart som visuella institutioner. Helhetssynen på det museala och kulturvårdande samhällsuppdraget fasthålles genomgående. Förmedlingsuppgiften och därmed bildningsaspekten i museernas verksamhet ges en framträdande plats i all undervisning. Vid institutionen har man nära kontakter i grundutbildningen med de fem huvudämnenas institutioner, Forum för tvärvetenskap samt med Pedagogiska institutionen. Vid institutionen erbjuds även fristående kurser, som gör det möjligt för studerande från andra discipliner att välja museologi som element i individuella ämneskombinationer.

Institutionen har ett väl utvecklat internationellt kontaktnät och organiserar årligen två internationella museidagar, med inbjudna utländska experter som föreläsare.

Göteborgs universitet

Göteborgs universitet etablerade vid 1960-talets slut en specialinriktad utbildning inom det kulturvårdande fältet. Verksamheten, som sedan dess byggts ut, bedrivs vid Institutionen för kulturvård och benämns av denna "Kulturvårdshögskola". Sedan 1970-talets mitt har institutionen byggt upp samlade, helintegrerade och tvärvetenskapliga samt fakultetsövergripande utbildningsprogram för bebyggelseantikvarier, konservatorer och museivetenskap. Man ger forskarutbildning i kulturvård, innefattande samtliga museivetenskapliga och kulturvårdande delområden. Härutöver organiseras olika typer av orienteringskurser, introduktioner och högre specialkurser inom kulturvård inkluderande museivetenskap. Institutionen har väl utvecklade internationella kontakter inom sina områden.

Nuvarande utbildningar ej tillräckliga

Museiutredningen kan konstatera att det finns en grundutbildning för museipersonal vid Umeå universitet och vid Göteborgs universitet. Utbildningen i Umeå och Göteborg skiljer sig i väsentliga avseenden från varandra. Vid Umeå universitet är tyngdpunkten, utifrån en klar museologisk ståndpunkt, lagd på en heltäckande utbildning på museernas förmedlande uppgifter. Utbildningen vid Göteborgs universitet, Institutionen för kulturvård, har en klar inriktning på de kulturbevarande och vårdande delarna av museernas verksamheter och utgör därmed i det närmaste ett nationellt centrum för konservatorsutbildning. Företrädarna för de ovannämnda universitetsinstitu-

tionerna har båda givit uttryck för att behov finns för en samordning dem emellan.

Utredningen anser emellertid att de utbildningar som för närvarande finns ej är tillräckliga. De ämnen som av tradition ansetts nog meriterande för att få anställning på ett musem – konsthistoria, etnologi, arkeologi – och som de flesta i museisystemet för närvarande har i sin grundexamen, räcker inte. Museipersonalen, den blivande och den som nu är ute i museerna, behöver utöver dessa ämnen en gedigen museologisk kunskap om den institution den skall verka i. Risken finns annars att man lockas in i en inomvetenskaplig utveckling av de ämnen man läst och fört med sig in i museet, i stället för att nyttja dessa som hjälpvetenskaper i den museologiska processen. De anställda skall ha en utbildning som ger kunskaper om museet som institutionstyp och om vilka förväntningar samhället har på detta. Det bör finnas en, kompleterande, ettårig museologisk utbildning i form av en "mastersutbildning", i Sverige närmast motsvarande den s.k. magisternivån. Denna utbildning bör erbjudas museernas personal även som distansundervisning för att möjliggöra ett så högt deltagande som möjligt.

Att arbeta på ett museum upplevs av en del att vara konservator, pedagog, snickare, antropolog eller arkeolog. Men väl så viktigt och kanske ännu viktigare är att känna att man är en professionell museiperson. Detta måste avspeglas i form av utbildningsmöjligheter på ett tydligare sätt.

En målmedveten personalpolitik

Museerna har en konstnärlig frihet att nyttja alla tänkbara uttrycksformer för att nå nya grupper med sina olika verksamheter. De har möjligheter att fritt driva en personalpolitik för att uppnå sina mål. Det finns inga formella krav från museernas uppdragsgivare att personalen ska ha läst vissa akademiska ämnen eller ha uppnått en viss akademisk nivå för att kunna arbeta i ett museum. Med detta vill utredningen ej ha sagt att den akademiska utbildningen eller forskarutbildningen ska undervärderas. Utredningen anser tvärtom att det finns behov för en nivåhöjning av kompetensen i museerna – inte minst den pedagogiska – men museerna ska vara öppna för fler människor med en annan utbildningsbakgrund än vad som nu är fallet. Utredningen anser vidare att den låga rörligheten hos museernas personal utgör ett hinder för museiutvecklingen. Något genomarbetat program för personalcirkulation finns ej i museisystemet. Utredningen anser vidare att personalen bör få tillfälle till gästtjänstgöring i myndigheter, organisationer m.m. som man bör ha nära kontakter med. Här kan som exempel nämnas Invandrarverket, SIDA, Statens naturvårdsverk, Skolverket m.fl.

Med detta vill utredningen föra fram vikten av att en personalpolitik förs som främjar den ovan beskrivna inriktningen mot att utveckla museet som institutionstyp till en öppen och dynamisk bildningsinstitution. Utredningen har med förslaget om nya museienheter sökt underlätta en sådan process. En utvecklad personalpolitik kommer att ha betydelse som vägledning för museiutbildningen i framtiden.

Sammanfattning

Utredningen har, som en utgångspunkt för alla de ställningstaganden som gjorts, sett på museerna som en mycket betydande, men underutnyttjad, bildningsresurs i vårt formella och informella utbildningssystem. Det som legitimerar de stora kostnader museerna drar är deras förmåga att fungera dynamiskt i förhållande till ett snabbt föränderligt samhälles kunskapsbehov. Det unika med museerna är att de förfogar över ett historiskt stoff och förmedlingsmöjligheter som öppnar alla våra sinnen och gör oss mottagliga för all kunskap.

Utredningen har konstaterat att det i allför liten grad erbjuds utbildningar för de som skall arbeta med museernas förmedlande verksamheter. Museerna bör förfoga över personal, som har en professionell utbildning i pedagogik, dramapedagogik, journalistik, scenografi etc. Utredningen anser vidare att det i Sverige finns behov för en, kompletterande, ettårig utbildning i form av en s.k. mastersutbildning. Den skall ge den nödvändiga museologiska kunskap, som nu saknas hos många museianställda, om museet som institutionstyp och om vilka förväntningar samhället har på detta.

Utredningen anser att den låga personalrörlighet, som kännetecknar museisystemet, skadar branschens utveckling. Internationellt personalutbyte förekommer så gott som aldrig inte ens med våra nordiska grannländer. Utredningen finner dessa förhållanden högst otillfredsställande och förordar att de nya museienheterna snarast utarbetar rutiner för utbytestjänstgöring inom enheterna och mellan dessa samt utvecklar internationella kontakter i dessa avseenden. På motsvarande sätt vore det önskvärt om museernas anställda gavs möjlighet till gästtjänstgöring i de myndigheter, organisationer och institutioner, som man har – eller borde ha – ett närmare samarbete med t.ex. Invandrarverket, SIDA, Skolverket, Statens naturvårdsverk, institutioner och myndigheter som arbetar med handikappfrågor, t.ex. Statens handikappråd, folkbildningens organisationer, länsstyrelsen och olika kommunala organ för barnomsorg och sociala frågor. Utredningen föreslår att en särskild projektgrupp i de nya museienheterna får i uppdrag att åstadkomma denna rörlighet. Naturliga samarbets- och diskussionsresurser är Statens arbetsgivarverk och Staten förnyelsefond, som tidigare också givit projektstöd till museerna.

Utredningen konstaterar vad beträffar fort- och vidareutbildning att museisystemet tagit flera initiativ för att samordna denna och att kursutbudet, jämfört med för bara några år sedan, blivit avsevärt rikare och mer varierat. Det nu pågående arbetet i den ovannämnda Samrådsgruppen för utbildningsfrågor för museerna och kulturmiljövården (SUM) inger förtroende och borde borga för att relevanta utbildningar kommer till stånd. Utredningen vill i detta sammanhang även uppmärksamma på vikten av nordiskt samarbete inom utbildningsområdet.

8 Sammanfattning

Utredningen och dess arbete

Med stöd av regeringens beslut förordnades ambassadör Bengt Säve-Söderbergh till ordförande och riksdagsledamöterna Jan Backman (m), Harriet Colliander (nyd), Björn Kaaling (s) samt skribenten Karin Perers (c) till ledamöter i utredningen. Till sekreterare utsågs ekonomie doktor Kim Forss och byrådirektör Bo Nilsson. Utredningen konstituerades i sin helhet i juni 1993 och avlämnade sitt betänkande i april 1994.

Utredningens arbete kan i grova drag indelas i fyra faser:

En lyssnande fas. Under sommaren och tidiga hösten mötte utredningen ett stort antal museisammanslutningar, och enskilda personer med lång erfarenhet och vana i branschen. Under den här tiden tog utredningen del av tidigare museiutredningars olika utvärderingar, skilda rapporter och dokument om museifrågor.

En frågande fas. Under hösten genomförde utredningen fokuserade intervjuer vid besök på länsmuseer och centralmuseer samt vid de kommunala museerna i Göteborg och Malmö. Samtidigt sändes enkäter ut till över 1.000 anställda i museerna, samt till 300 ledamöter i museistyrelser. Utredningen beställde fyra studier med syfte att belysa särskilda problemområden: forskningen vid museerna, vård- och konserveringsbehov, museernas samhällsuppdrag i historisk belysning, samt en visionär framtidsstudie om ungdomars förväntningar på museisystemet.

En bearbetande fas. Under senhösten och vintern har utredningen sammanställt det empiriska materialet, kompletterat detta med uppföljande möten, anordnat en museikonferens med hundratalet deltagare, samt följt upp med möten på departement och Statens kulturråd. Utredningen har också riktat en särskild enkät till universitetsmuseerna och haft möten med försvarsmuseerna. Utredningen har gjort en resa till Danmark, Holland och Storbritannien för att få intryck av museiutvecklingen internationellt. Delar av utredningen har besökt Norge.

En förslagsfas. De sista två månaderna har utredningen fortsatt analysen och arbetat fram betänkande med de förslag som följer här.

Utredningens arbete har kännetecknats av hög takt och ett omfattande empiriskt arbete. Uppskattningsvis har drygt 1.000 personer kommit till tals direkt med utredningen, antingen genom att besvara enkäter, delta i konferenser, eller genom intervjuer och vid museibesök. Många har också varit i kontakt med någon av de författare utredningen beställt studier av.

Utredningen är helt enig i sina förslag och överväganden i det följande.

Uppdraget och hur vi angrep det

Kommittédirektiven anger att utredningen har till uppgift att se över museiväsendets struktur och samverkansformer bl.a. i syfte att skapa bättre förutsättningar för en effektivare användning av de totalt tillgängliga resurserna på museiområdet. Uppdraget kan sammanfattas i sex huvudområden:

(1) museernas samhällsuppdrag och mål, dvs. vad är egentligen museernas syfte och varför behöver ett samhälle museer,

(2) museisystemets organisationsstruktur, dvs. om organisation och arbetsfördelning är ändamålsenliga med hänsyn till behovet av samverkan och överblick för att nå målen,

(3) museernas roller, vilket även innebär en granskning av särskilda operationella frågor avseende forskning, vård och konservering, utställningar och annat publikt arbete, kulturmiljövård samt effektivitetsfrågor i anslutning till rollerna,

(4) statens ägarskap; vilka funktioner följer med statens ägarskap, hur styrs museisystemet och vilka effekter har det statliga stödet till sektorn,

(5) kompetensutveckling, lärande och andra personalfrågor, dvs. hur kan museisystemet göras till en öppen och lärande organisation,

(6) utredningen skall särskilt behandla ett antal institutioner och områden i anslutning till museisystemet, som inte faller inom ramen för den mall som skisserats ovan, som Riksutställningar, Statens kulturråd och museernas verksamhet inom kulturmiljövården.

Direktiven understryker att "den samhällsekonomiska situationen för lång tid framåt innebär att nya offentliga åtaganden inom kulturområdet endast kan ske genom motsvarande neddragningar och omprioriteringar".

Direktiven räknar upp en lång rad av frågeställningar, som utredningen ges i uppdrag att belysa och föreslå lösningar på. När utredningen började analysera dessa, fann vi att flera av de centrala frågorna går tillbaka till det faktum att ändamålet, själva syftet med att ha museer, är oklart eller olika formulerat.

Att formulera museiuppdraget och att försöka definiera vad ett museum egentligen är har inte bara ett filosofiskt intresse. Det var av synnerligen praktiska skäl som utredningen gav sig i kast med uppgiften att göra en historisk tillbakablick och ge förslag till hur museiuppdraget bör vara formulerat inför framtiden. Om olika aktörer i och kring museisystemet har mycket varierande uppfattningar om vad museer ska arbeta med och varför, och det därtill, på sina håll, upplevs att varje museum i alla sina olika funktioner ska utföra sitt arbete självständigt, är det synnerligen svårt att få till stånd ett museiväsende, vars resultat kan mätas och bedömas i förhållande till kultur- och museipolitikens riktlinjer, direktiv och andra signaler.

Självklart ska museerna bedriva sina utåtriktade verksamheter i former som inte äventyrar yttrandefriheten, men det innebär inte att museerna i alla sina uppdrag och funktioner kan likställas med fria konstutövare, författare

eller andra opinionsbildare. Museerna har t.ex. uppdraget att vårda, bevara och dokumentera en avsevärd del av vårt kulturarv i form av föremål eller annan vittnesbörd, en central uppgift som mer har karaktären av ett förvaltningsuppdrag.

Medborgarna har rätt att i olika former ställa konkreta anspråk på museiväsendet i dess olika roller. Museerna och museistrukturen i stort måste därför vara organiserad så att förväntningar och krav ska kunna tillgodoses, utvärderas och bedömas.

Utredningens betänkande innehåller åtskilliga exempel på krav och roller i museiväsendet samt konflikter mellan dessa. För att kunna angripa och söka lösningar på dessa problem har utredningen tvingats börja sitt arbete med att definiera ändamålet med museer historiskt och inför framtiden, att definiera vad ett museum är och vad dess plats kan och bör vara i förhållande till andra institutioner och organisationer i samhället. I betänkandets uppläggning finns en röd tråd, som vi hoppas att läsaren kan upptäcka. De olika kapitlen hänger samman med varandra och bör gärna läsas i en följd.

Medborgarna och museerna (kapitel 2)

Museisystemets mål och uppdrag

Museer har, så långt vi vet, funnits i mer än 3.600 år. Människor har inrättat museer för att minnas och minnesfunktionen är nyckeln för att definiera museernas mål och uppgift. Ett fungerande minne lagrar och använder data, till nytta och till glädje. Museerna utgör ett ledande delsystem inom samhällets kollektiva minne; de står inte för hela minnesfunktionen men för en viktig del. Vi ser minnets främsta uppgift som att ge kunskap. Genom att minnas lär vi av våra erfarenheter, ser samband och förstår helheter. Medborgarna skall ställa krav på museerna att ställa kunskap och bearbetad erfarenhet till tjänst för samhällets utveckling, inte minst genom ett aktivt och nära samarbete med skola och andra bildningsorganisationer. Museerna skall ta vara på sina möjligheter att knyta samman fenomen från skilda områden och skapa en förståelse för samband och helhet.

Den internationella museiutvecklingen karaktäriseras av två olika tendenser. Den ena är att stora museer blir allt större och, till följd av kulturella krafters globalisering, allt mer likartade. Den andra att det samtidigt växer upp tusentals nya små museer, ofta med en mycket lokal eller speciell inriktning.

Det internationella samarbetet på museiområdet kommer att öka snabbt. Formerna för detta samarbete kommer att bli alltmer diversifierade. I många sammanhang krävs en samlad kompetens av hög kvalitet i en organisation. Samtidigt kommer, bland annat till följd av ny informationsteknologi, de direkta kontakterna även mellan små museer att bli betydligt mer omfattande. Sverige har mycket att erbjuda i det internationella samarbetet, inte minst i hur

museiuppdraget hanteras i form av folkbildning och samarbete med andra organisationer.

Vad är ett museum? Det finns flera definitioner och enligt den som ligger till grund för museistatisitiken i Sverige har vi 216 museer.

Med definitionen av minne som den övergripande museifunktionen och bildning som huvudändamålet kommer utredningen fram till en annan definition av museum, vilket i sin tur får effekter på vad vi ska benämna med ordet museum.

Utredningen föreslår följande definition av ett museum:

"Ett museum är en del av samhällets kollektiva minne. Museet samlar in, dokumenterar, bevarar och levandegör föremål och andra vittnesbörd om människors kultur och miljö. Det utvecklar kunskap och bjuder upplevelser för alla sinnen. Det är öppet för allmänheten och medverkar i samhällsutvecklingen. Museets syfte är bildning för medborgarna."

Fyra skäl anges till denna förändring. Den föreslagna definitionen sätter museet i direkt relation till minnesfunktionen och bildningsmålet. Den ställer medborgarna i centrum samt betonar museernas roll i samspel med andra i samhället. Därtill betonar den systemaspekten, dvs. definitionen är öppen och alla typer av museer, som fullgör olika delfunktioner, hör hemma i familjen.

Med denna nya definition får Sverige omkring 500 nya museer. 750 museer är delaktiga i museiuppgiften i Sverige. Museisystemet finns representerat i fler delar av landet. Idag ser vi att många ägnar betydande insatser åt att bevara och dokumentera industriminnen på samma sätt som skedde för hundra år sedan, då Sverige lämnade epoken att vara ett utpräglat jordbrukarsamhälle.

Museistatistiken, som för övrigt har flera brister, visar att museerna har ökat sina budgetar sett över en längre tid. De statliga anslagen har ökat snabbare än de kommunala och regionala. Museerna har emellertid tvingats att till stor del använda dessa resurser för kostnadsökningar bl.a. i form av säkerhet och bevakning.

Utredningen tvingas konstatera, apropå frågan om vem som besöker museer, att det fortfarande till alltför stor del mest handlar om relativt högutbildade människor i storstäder. Utredningen menar att museer inte behöver uppfattas så exklusiva i framtiden och lägger förslag för att bredda museitillgängligheten.

En analys av de statliga bidragens regionala fördelning och räckvidd visar en stark koncentration på institutioner i huvudstaden. Utredningen konstaterar att de statliga museernas verkningsgrad ännu är alltför koncentrerad till huvudstadsregionen och att detta måste ändras.

Beslutet att ge statliga bidrag till utvecklingen av regionala museer har varit det viktigaste som hänt i ambitionen att förändra inriktningen av den statliga museipolitiken i regional riktning. Det faktum att det numera finns ett brett nätverk av professionellt förvaltade museer på åtskilliga platser i Sverige har

skapat förutsättningar för nya former av samarbete och samverkan, som inte existerade bara för några decennier sedan. Informationsteknologins snabba utveckling förstärker och bidrar ytterligare positivt till dessa nya möjligheter. Tekniken ger helt andra möjligheter till geografisk arbetsfördelning och kan frigöra museiväsendet från många traditionella krav på centralisering.

Mot denna bakgrund söker museiutredningen i de följande kapitlen att formulera ett antal nationella uppdrag, vid vilkas genomförande de statliga museerna tilldelas roller av strategisk betydelse. På ett antal områden ges konkreta och praktiska förslag. På andra är det utredningens förhoppning att analysen och perspektiven ska bli utgångspunkt för en delvis annan syn på den statliga museipolitiken och hur de nationella uppdragen ska formuleras.

Museernas nationella uppdrag innebär att minnet ska komma till användning, att museerna ska tjäna hela samhället med kunskapsresurser, dokumenterade erfarenheter, perspektiv och opinionsbildning för samhällets utveckling och medborgarnas nytta och glädje.

Museernas organisationsstruktur (kapitel 3)

Detta kapitel avhandlar frågor om organisationskultur och arbetsfördelning mellan museerna. Det är speciellt inriktat på en analys av de statliga museernas struktur och arbetssätt och vilka svagheter de har som centrala delar i det statliga museiuppdraget. Utredningens analys leder till förslag om en annan organisation av de statliga museerna för att de bättre ska kunna fullgöra sina roller i linje med utredningens förslag i kapitel 2.

Det arbete som ska fördelas är de funktioner som behövs för att samhället ska ha och använda det kollektiva minnet. Museisystemet har vuxit fram organiskt och museer finns där det tidigare funnits initiativkraft, pengar, tid och intresse att starta museer. Det handlar i vissa avseenden om ett självorganiserande system med ett sådant systems förtjänster och brister i form av luckor och vita fläckar. Det är utredningens uppgift att se över den organisation som vuxit fram och försöka utveckla den till något mer ändamålsenligt än vad den befintliga strukturen utgör.

Utredningen har genom enkäter, intervjuer och observationer sökt skaffa sig en bild av organisationskulturen i museiväsendet. Resultatet visar tydliga drag av organisatorisk osäkerhet, dvs. en relativt formell och statisk syn på organisation. Samtidigt ges uttryck för ett hierarkiskt betraktelsesätt. Det finns en förståelse för behov av förändring men sådana måste därför förankras väl för att ge bra resultat.

Utredningen konstaterar att det sätt på vilket de statliga museerna är organiserade innebär begränsningar för deras möjligheter att på olika områden utföra vad de borde. Detta problem accentueras med utredningens förslag att ge de statliga museerna strategiska funktioner för att fullgöra nationella upp-

drag. Svagheterna i den statliga museistrukturen kan kort sammanfattas under följande fem rubriker:

(1) De statliga museernas verksamheter berör inte hela landet i tillräcklig utsträckning.

Utställningsaktiviteterna är koncentrerade till Stockholm. Antalet vandringsutställningar är alltför begränsade och blev, ironiskt nog, ännu färre efter beslutet att ge vissa museer benämningen ansvarsmuseum. Professionell rådgivning och annan service till museer runt om i landet är alltför begränsad. Lån och depositioner från centralmuseer har i många fall blivit mycket dyrare. Ansvarsmuseireformen har därför haft mycket begränsad positiv effekt och har mest lett till förhoppningsfulla krav från andra museer att erhålla samma formella status.

(2) Arbetsfördelningen mellan de statliga museerna försvårar möjligheterna att ge helhetsperspektiv.

I en värld av fragmentariserat informationsflöde är det angeläget att museerna har möjlighet att erbjuda helhetsperspektiv. Dagens organisation innebär vita fläckar samt organisatoriska hinder för att åstadkomma detta.

(3) Museerna erbjuder inte tvärvetenskapliga och tvärfackliga perspektiv inom sina verksamheter så långt som publiken önskar.

Museerna skall vara organiserade för att bland annat passa barnens gränslösa nyfikenhet. Men faktum är att museerna präglas mer av historiska traditioner och ambitioner att dela upp tillvaron i akademiska discipliner.

(4) Museiverksamheten kräver en professionell hantering på alltfler arbetsområden. Möjligheterna till samverkan och arbetsfördelning för bättre resursanvändning tas inte till vara i nuvarande organisationsstrukturer.

Här ges en rad exempel på områden där högre professionalism, mer tid eller lägre kostnader skulle vinnas om arbetet utfördes med en annan organisation. Konservering och annan föremålsvård liksom förvaltning av lokaler och magasin är några exempel. Uppbyggnad och organisation av en rad specialtjänster av teknisk eller ekonomisk karaktär är andra. Inte minst hanteringen av säkerhetsfrågor skulle kunna vara mer effektiv. Utredningen trycker också på den nya informationsteknologins enorma möjligheter i museiväsendet och framhåller betydelsen av att dessa introduceras och förvaltas på ett framåtsyftande sätt. Dagens museiorganisation synes försvåra detta.

(5) Många små museer betyder många enskilda anslagsposter och därmed krav på detaljhantering i regeringskansli och riksdag

Museiväsendet kräver idag en omfattande volym och detaljrikedom i handläggningen i regeringskansliet, som man på andra håll alltmer söker undvika. Det finns en konflikt mellan denna praxis och ambitionen att inrikta de centrala besluten mer på frågor om mål och resultat.

Mot denna bakgrund diskuterar och värderar utredningen olika principer och praktiska sätt att åstadkomma en förändring. Utredningen identifierar tre principiellt skilda sätt att lösa problemen: dela upp museerna i riktigt

små enheter, föra samman dem i större enheter eller som tredje metod att behålla museerna som de är men inrätta ett starkare styrcentrum, t.ex. i form av ett museiverk.

Efter en genomgång av olika alternativ föreslår utredningen en sammanslagning av statliga museer till större enheter.

Det föreslås att dessa samordnas i fyra museienheter med följande ansvarsområden:

- enheten för de sköna konsterna (måleri, musik, teater, litteratur och dans)
- enheten för naturvetenskap (Naturhistoriska riksmuseet)

De kulturhistoriska museerna indelas i två enheter, varav den ena med fokus på människan i historien och den andra med fokus på människan i världen.

De nationella uppgifter, som dessa museienheter ska ansvara för, kan förvaltas i olika delar av landet. Till enheterna kan knytas funktioner, som idag finns i andra kommuner än i Stockholm. Det kan gälla Röhsska museet i Göteborg, där konst- och industridesign utvecklats i en form som har karaktär av nationellt intresse. Om Glasmuseum i Växjö kan ett liknande resonemang föras och exemplen kan göras flera. På motsvarande sätt bör diskussioner inledas om delar av det nuvarande statliga museibeståndet är av nationellt eller mer regionalt intresse.

Riksantikvarieämbetet har växande uppgifter i den allt viktigare kulturmiljövården och föreslås bli ett mer renodlat nationellt ämbetsverk för dessa uppgifter. Historiska museet och andra organ, som tidigare varit hopkopplade med Riksantikvarieämbetet, överförs till den nya museienheten med fokus på människan i historien.

Som avslutning på detta kapitel ger utredningen en rad förslag om hur förändringsprocessen kan genomföras.

Museernas roller (kapitel 4)

Vad innebär det då att museerna spelar roller, så som kommittédirektiven benämner det? Begreppet roll är en metafor, hämtad från teatern. Metaforen "rollanalys" måste uppfylla tre kriteria för att vara användbar:

(1) rollerna skall vara verifierbara, dvs det skall gå att precisera de handgrepp som rollen innehåller och med hjälp av dem konstatera om någon spelar rollen eller ej,

(2) rollerna skall vara särskiljbara från varandra, dvs. om någon utför handgreppen ifråga så spelar han eller hon en viss roll och inte en annan, samt

(3) de roller vi definierar skall vara heltäckande, dvs. de skall täcka hela organisationens verksamhetsområde. Det senare innebär att de roller vi talar om i museivärlden inte är de samma som de i ett tillverkande företag

eller någon annan organisation. När utredningen använder ordet roll så görs det för att beteckna en empirisk verklighet som kan verifieras med hjälp av organisationsanalys. Vi talar om museernas roller i fyra funktioner; att samla, vårda, visa och forska.

Tyngdpunkten i museernas verksamhet ligger på rollerna samla och vårda. De förbrukar sammanlagt mer än hälften av resurserna, både på länsmuseerna och på de statliga museerna. Utredningen anser att i ett längre perspektiv skall museernas resurser fördelas lika på insamling och vård å ena sidan, samt på utställning och andra möten med publiken å andra sidan.

I de statliga museernas och länsmuseernas samlingar finns ca 38 miljoner föremål enligt utredningens kartläggning. Många av dem är i dåligt skick, de behöver registreras, vårdas och konserveras. För att komma ikapp med dessa behov skulle museerna behöva många tusen årsverken utöver vad man idag disponerar. Samtidigt har museiväsendet inte kommit fram till principer för gallring av föremål. Detta är ett problem som måste lösas.

Utredningen föreslår en räddningsaktion för kulturarvet på Sveriges museer. Råttor och mal skall inte få bestämma vad vi minns. Tiden är nu lämplig för att ta itu med och i ett sammanhang lösa de båda komplicerade problemen föremålsförstöring och gallringsprinciper.

Fyra omständigheter gör att utredningen på denna punkt lägger fram konkreta förslag:

- Vi har numera ett landsomfattande nätverk av museer i Sverige.
- Den nya informationsteknologin ger helt andra förutsättningar att decentralisera föremålsvård och annan dokumentation.
- 1990-talets Sverige kommer att präglas av brist på goda sysselsättningsmöjligheter. Att rädda det kulturarv, som idag är förborgat i källare och magasin och som hotas av mal, råttor och kemiska nedbrytningsprocesser, är enligt utredningen en mycket angelägen och därtill arbetsintensiv uppgift.
- Vårdbehovet får inte heller vara ett hinder att fullgöra bildningsuppdraget i museernas verksamhet.

Utredningen föreslår att de fyra nya statliga museienheterna instrueras att utarbeta ett bevarandeprogram, som förutsätter att de åtar sig att genomföra en kategoriindelning som utgångspunkt för gallring av föremålsbeståndet. Utredningen menar att programmet kan genomföras under en femårsperiod. Vård- och konserveringsprogrammet skulle innebära en omfattande satsning inom arbetsmarknadspolitiken, som kan ge meningsfullt arbete och utbildning till cirka 800 människor över hela landet. Det föreslås att föremålen indelas i tre kategorier, varav effekten skulle bli att museernas kulturarv kommer till praktisk användning över hela landet.

När det gäller arbetet i visa/utställar-rollen har utredningen särskilt uppmärksammat att museerna måste nå ungdomar genom ett mera aktivt arbete med marknadsföring och en utformning av verksamheten som talar till

människan i sin helhet, där nöje går hand i hand med nytta och där livet utgör helheten och akademiska skiljelinjer mellan ämnen saknar relevans. Museerna måste särskilt uppmärksamma arbetet med skilda media och tekniker för att nå denna grupp, som har annorlunda ställda krav för att bli intresserad, men också en i grunden positiv inställning till museerna.

Museerna måste nå ut till skolan. Den nya läroplanen öppnar dörren för ett nära samarbete mellan museerna och skolan. Varje museum har anledning att granska skolans läroplan och i den definiera sin egen roll för bildningen i skolan. Museerna skall nå ut i landet och de fyra nya statliga museienheterna ska instrueras att avdela bestämda resurser för att fullgöra sin del.

Det är samtidigt angeläget att lokala museiinitiativ också kan nå andra delar av Sverige – och andra länder. Utredningen föreslår att Riksutställningar som central institution får i uppdrag att koncentrera sina resurser på att bistå landets museer med stöd när det gäller att förmedla vandringsutställningar i landet och utomlands. Riksutställningar skall i det sammanhanget ha som uppgift att utveckla utställningsmediet tekniskt och pedagogiskt. Organisationen skall bistå initiativ runt om i landet med teknisk expertis och med finansiella resurser. Utredningen förslår inrättandet av en fond i form av ett årligt anslag, som fördelar medel till producenter av utställningar i andra delar av landet. Fonden bör gradvis byggas ut till att disponera 25 miljoner kronor och bli resultatet av en omvandling av Riksutställningars nuvarande resurser. Syftet är att skapa en förmedlingslänk som gör det möjligt för organisationer, institutioner och individer med goda idéer i hela landet att tänka nationellt och internationellt redan när en utställning planeras. Förslaget innebär förändring av Riksutställningar till en mer efterfrågestyrd organisation.

Utredningen har gjort särskilda studier om forskningen vid museerna. Forskningen spelar en viktig roll. Hög kunskapsnivå är en garanti för kvalitet i alla aspekter av arbetet. Många vänder sig till museerna för råd och stöd i egen kunskapsutveckling. Museerna bör var till hjälp och service för dessa. När det gäller den egna forskningen i form av forskningsprojekt på museerna föreslår utredningen att den finansieras med externa medel, dvs. efter det att forskningsförslagen har prövats av oberoende råd och nämnder och befunnits ha vetenskaplig relevans och intresse. Ledningen för museerna skall uppmuntra personalen att ansöka om externa medel. Museerna skall föra en personalpolitik som underlättar för dem som så vill att ta tjänstledigt för att bedriva forskning. Genom att medvetet planera för vikariat, utbytestjänster och gästtjänstgöring bör personalplaneringen skapa utrymme för mera forskningsarbete. Som en del därav bör det t.ex. vara möjligt att bereda forskarstuderande deltidstjänstgöring på museerna. Museerna kan även adjungera professurer i ämnesområden av central betydelse. Det för universiteten närmare museerna och skapar goda bryggor till forskarvärlden och till studenter.

De fyra rollerna samla, vårda, visa och forska täcker det praktiska arbetet inom den traditionella museisektorn. Men museerna har också uppgifter inom

kulturmiljövården, och utredningen har dels haft till uppgift att se över arbetsfördelningen på central nivå, och dels särskilt analysera länsmuseernas och länsstyrelsernas roller på detta område. På central nivå skall Riksantikvarieämbetet svara för sektorplanering inom kulturmiljövården, bevaka dennas intressen vid samhällsplaneringen, inventera och dokumentera kulturminnen/miljöer och utreda olika frågor. Riksantikvarieämbetet skall biträda länsstyrelserna och länsmuseerna med råd och anvisningar och ha ansvaret för uppföljning och utvärdering av resultat.

På regional nivå skall länsstyrelserna svara för de statliga myndighetsuppgifterna. Länsmuseernas uppgifter är kunskapsuppbyggnad och kunskapsförmedling. Utredningen anser det viktigt att dessa roller inte blandas samman. Vi har informerats om bristande personalresurser inom länsstyrelsernas kulturmiljöenheter. De har koncentrerat sig på löpande ärendehandläggning medan långsiktiga perspektiv fått stå tillbaka. Utredningen menar att kompetens måste tillföras och en bättre balans uppnås.

Samordning inom museisystemet (kapitel 5)

Det finns många sätt att samordna en organisation för kreativa människor. Utredningen skiljer på några olika typer av formella och informella samordningsinstrument och utläser i vilken utsträckning museerna nyttjar dem. I den "karta" över den praktiska samordningen som då växer fram syns att några samordningsinstrument nyttjas ofta men andra inte alls. Eftersom samordning ofta är dyrt, och olika samordningsinstrument har en fallande nytta desto mera de används, är det viktigt att välja rätt lösningar.

Utredningen har iakttagit att museisystemets interna samordning till del är felriktad och att de viktigaste samordningsbehoven blivit slumpmässigt överlämnade åt personkontakter – dvs. kontakter som systemet inte ger så goda betingelser att utveckla. För att på längre sikt komma till rätta med detta och finna en bra samordningsnivå krävs att:

(1) arbetsgrupper används i ökad utsträckning, t.ex. för särskilda publikaktiviteter, forskningssatsningar och för samordning inom vård och konservering. Det är viktigt att de har ett klart mål och att grupperna upplöses när målet är nått;

(2) antalet samrådsgrupper som nu finns granskas kritiskt genom systemets egna ansträngningar;

(3) förutsättningarna för icke-hierarkisk informell samordning stärks genom en rörlig personalpolitik och ett utbyggt system av personalutbyte mellan museerna. Nätverken mellan människor på museerna är det viktigaste och dokumenterat mest effektiva sättet att samordna verksamheter. Det bör på alla sätt tas till vara och stärkas.

Utredningen har också funnit att museernas samordning med andra organisationer och rörelser i samhället i allt väsentligt är beroende av informella personkontakter. Vi vill betona att dessa är viktiga och nödvändiga, men museisystemet måste dels ge dem goda förutsättningar att utvecklas genom en rörlig personalpolitik, dels ge dem stabilitet och dynamik. En mera intensiv samverkan med andra organisationer lär vara en förutsättning för museerna att fungera mera ändamålsenligt.

Styrning av museisystemet (kapitel 6)

Utredningen beskriver styrsystemet i museisektorn. För att förstå styrningen måste man också förstå hur delarna i museisystemet relateras till varandra. Vilka är då de styrmedel som kommer till användning? Vid en analys av statens styrning kan man urskilja fem huvudsakliga sätt att styra :

(a) normstyrning, som tar sig uttryck i av riksdagen stiftade lagar eller i principiella uttalanden, t.ex. de kulturpolitiska målen. Det innefattar tvingande påbud från regeringen, regler och instruktioner, uppdragsdirektiv, arbetsbeskrivningar, mm,

(b) idéstyrning som omfattar informations- och kunskapsspridning, som påverkar människors sätt att tänka och uppfatta verkligheten,

(c) organisationsstyrning, som tar sig uttryck i organisatoriska lösningar som har styrande effekt,

(d) ekonomistyrning eller budgetstyrning, dvs. styrning med pengar, antingen fördelade genom budgetpropositionen eller i form av grundbelopp och medel för särskilda projekt och utvecklingsändamål,

(e) styrelser, dvs. instruktioner till styrelser, sammansättning av styrelser och utnämning av styrelseledamöter,

Eftersom delarna i systemet är beroende av varandra och nära integrerade förekommer det många styrsignaler. De är av skiftande kvalitet och innehåll – ibland är de varandra motstridiga. De flesta styrsignalerna har karaktären av idéstyrning och normstyrning, men även organisationsstyrning är vanligt. Den ekonomiska styrningen är mindre framträdande och styrning med hjälp av styrelser spelar en mer oklar roll. Museisystemet styrs inte med någon lätt hand, det styrs med många händer, som ibland drar åt olika håll.

Utredningen anser för det första att det är angeläget att begränsa den detaljstyrning som förekommer i beredningen av anslagsärenden. Mot bakgrund av hur systemet ser ut är det lämpligt att använda den ekonomiska styrningen i ökad utsträckning, men den bör baseras på strategiska bedömningar av verksamhetens mål, på klara prioriteringar mellan systemets uppgifter samt på en bedömning av dess resultat. Normstyrningen har en viktig roll att fylla, men den bör koncentreras och förtydligas, framförallt vad gäller förordningar och direktiv till museerna. För att den ekonomiska styrningen skall bli me-

ningsfull krävs en utvecklad dialog kring anslagsframställningarna i budgetprocessen.

Utredningen anser att idéstyrningen bör ha en viktig roll även i framtiden, särskilt med tanke på det vidgade museisystemet. Statens kulturråd har en viktig roll att fylla här, men bör även inrikta sin verksamhet på utvärdering, statistik, resultatanalys samt fördelning av grundbelopp. Kulturrådet har även en uppgift att fylla vad gäller annan medelsfördelning som har kulturpolitiska syften, bland annat i form av stöd till icke-statliga museilokaler.

Utredningen har sett över fördelning och effekter av de statliga grundbeloppen. De har spelat en positiv roll som komplement och stimulans till regionernas egna satsningar att skapa väl fungerande museiinstitutioner. För framtiden rekommenderar utredningen att det statliga stödet till den regionala museiverksamheten fortsätter och utvecklas. Fem förslag ges i detta sammanhang.

1. Mer kontinuerlig utvärdering av inriktning och erfarenheter.
2. Grundbeloppen beräknas i kronor i stället för i tjänster.
3. Ytterligare stöd bör ta formen av rörliga grundbelopp.
4. Stödet destineras direkt till den regionala museiorganisationen.
5. Möjligheter ska finnas att vidarebefordra stödet till annan museiorganisation i länet.

Styrelserna kan användas mer aktivt som styrinstrument. De bör vara särskilt väl lämpade för effektiv, decentraliserad styrning. De har många positiva sidoeffekter om det ligger ett strategiskt syfte bakom utnämningen av styrelseledamöter. Styrelsen kan också vara ett bra sätt för bredare kontakter och kunskap. Kulturdepartementet bör utveckla en strategi för tillsättning av styrelser. Det är också nödvändigt att ge styrelserna tydliga direktiv och helst en utbildning som introducerar ledamöterna till uppdraget.

Kompetens, rörlighet och utbildning (kapitel 7)

Museiutredningen har, som en utgångspunkt för alla sina ställningstaganden betraktat museerna som en betydande men underutnyttjad bildningsresurs i vårt formella och informella bildningssystem. Det som legitimerar deras kostnader är deras förmåga att fungera dynamiskt i förhållande till ett föränderligt samhälles kunskapsbehov.

Museernas olika arbetsuppgifter är komplexa. Det är utredningens uppfattning att museipersonalens kompetens och sammansättning har en mycket stor betydelse för den museiutveckling som utredningen syftar till i sina olika förslag. Vad beträffar såväl grundutbildningen, som fort- och vidareutbildningen bör dessa, utöver att vara allmänt nivåhöjande, vara fokuserade på museets primära uppgift som bildningsinstitution och omfatta alla personalkategorier.

För att få en aktuell orientering och ett bredare perspektiv på frågor som rör personalomsättning, vidareutbildning, kompetensutveckling samt värderingar av organisationsfrågor har museiutredningen sänt ut en enkät till ca 1 100 museianställda. Genom inkomna svar har utredningen bl.a. kunnat konstatera att många saknar en pedagogisk utbildning, att museimiljön är starkt dominerad av tre utbildningskategorier (etnologer, arkeologer och konsthistoriker) och att personalrörligheten är mycket låg. Vidare har det framgått att den viktigaste källan till lärande är informella kontakter med kollegor och att behovet av kompetensutveckling är svagt tillgodosett.

Museiutredningen har konstaterat att det för närvarande finns grundutbildningar vid Umeå universitet, vid Institutionen för museologi och vid Göteborgs universitet, vid Institutionen för kulturvård. Dessa båda utbildningar skiljer sig från varandra. Utbildningen i Umeå har sin tyngdpunkt på museernas förmedlande uppgifter medan utbildningen i Göteborg har lagt tyngdpunkten på de kulturbevarande och vårdande delarna av museernas verksamhet.

Vad beträffar fort- och vidareutbildningsmöjligheterna för museernas olika personalkategorier har utredningen noterat att dessa är större idag än för bara några år sedan. Museerna har tillsatt en samrådsgrupp för utbildningsfrågor med representanter för de olika museikategorierna och för de båda nämnda universiteten m.fl. Gruppen sammanställer information om de olika utbildningsbehov som finns och tar initiativ till nya utbildningar.

Museiutredningen anser dock att den nuvarande utbildningen för museernas personal är otillräcklig i flera avseenden. Det erbjuds i alltför liten grad utbildningar för de som ska arbeta med museernas förmedlande verksamheter. Museerna bör förfoga över personal, som har en professionell utbildning i pedagogik, dramapedagogik, journalistik etc. Utredningen anser vidare att det finns ett stort behov av en kompletterande ettårig utbildning i form av en mastersutbildning. Den ska ge den nödvändiga museologiska kunskap som nu saknas hos många museianställda – om museet som institutionstyp och dess olika samhällsuppgifter. Utredningen vill även uppmärksamma behovet av ett nordiskt samarbete inom utbildningsområdet. Många specialistområden kräver hög kompetens. Underlag finns inte i alla nordiska länder för att kontinuerligt driva utbildning inom dessa. Rationella, ekonomiska motiv finns för ett mer utvecklat samarbete över gränserna, som dessutom aktivt skulle bidra till ett mer omfattande nordiskt kontaktnät.

Utredningen anser att frågan om museipersonalens rörlighet är viktig. Den konstaterade låga rörligheten i systemet hämmar branschens utveckling. Museerna ska verka för sammanhangsbeskrivningar och synteser och behöver ha många olika discipliner representerade i sin personal. De nya museienheter som utredningen föreslår, ger ett ökat utrymme för tvärfacklighet och förbättrade möjligheter för personalrörlighet. Utredningen förordar att de föreslagna museienheterna snarast utarbetar rutiner för utbytestjänstgöring museerna emellan samt utvecklar internationella kontakter i dessa avseenden.

Utredningen anser vidare att det vore önskvärt om museernas personal gavs möjlighet till gästtjänstgöring i de myndigheter och organisationer m.fl. som museet har skäl att samarbeta med, t.ex. Invandrarverket, Statens naturvårdsverk, skolmyndigheter, handikapporganisationer, folkbildningens organisationer, länsstyrelsen, kommunala organ för barnomsorgen m.fl. Det är angeläget att personalen vid museerna har en mycket god samhällsorientering. Utredningens förslag söker underlätta en mer aktiv och framåtsyftande personalpolitik.

Summary

The mission

During the spring of 1993, the Minister for Culture appointed a commission to review the publicly financed museums in Sweden. The purpose was to study the organizational structure of the museums and their coordination, in particular to find more effective means of using available resources. The commission has summarized the instructions from the Minister of Culture in the following six main problem areas:

(1) Purpose and objectives of the museums; what are the reasons for the central government to support public museums and what type of museum activities are in demand from the general public.

(2) Organizational structure and division of labour among museums; i.e. is the distribution of roles and the present organization satisfactory in view of the objectives of the museums.

(3) The roles of museums; i.e. which are the roles and what are the conflicts between roles. In particular, the commission investigates the status and extent of research among the museums, issues of conservation, meeting the public and the schools, and the tasks of museums in the preservation of the human environment.

(4) Public governance; how should the central government act as "owner" of museums and to what extent are the museums directed. What are the effects of the present governance structures and to what extent could they be modified?

(5) The community of museums as an open system; i.e. how can the competence of the museum personnel be developed and the museums transformed into learning organizations.

(6) Finally, the commission discusses organizations that reviews their roles and functions within the new structure that we propose. These are organizations such as the National Council for Cultural Affairs and the Central Board for National Antiquities and others.

The terms of reference for the commission emphasizes that any new engagements that are recommended have to be financed by reductions or new priorities within other parts of the museum system. The commission commenced its work in June 1993, and presents its report in April 1994.

The commission has been chaired by Ambassador Bengt Säve-Söderbergh. Other members have been Jan Backman, Harriet Colliander, Karin Perers and Björn Kaaling. Kim Forss and Bo Nilsson have been secretaries to the commission.

The commission's working methods

The working group consisted of seven members; the chairman, four members appointed by parliament and a secretariat of two researchers. The methods of work can be summarized as follows:

Questionnaires. Two questionnaires were used to communicate with individuals. The first questionnaire was sent to a sample of 1.100 employees in museums, asking about career paths, educational background, professional background and aspects of organizational culture. The second questionnaire was sent to 411 board members of national museums and regional museums, asking about the role of the board, influence of board members, nature of the board work and the board members´ perception of the roles of the museum. The responses were entered into a database and analyzed with statistical methods. The results are integrated in the full report of the commission. An additional questionnaire was directed to the universities in Sweden to find out how they used the university museums and what role these museums play within the university structure.

Interviews. Three different kinds of interview situations were used to inquire into the organisation of the museum system. (1) Informal unstructured interviews with managers in the museum system. (2) Structured interviews following a protocol that was sent in advance to the interviewees. (3) Unstructured interviews and group interviews with coordinating groups, task forces, and institutions among the museums.

Study visits. The commission visited most of the national museums and the communal museums in Gothenborg and Malmö. Smaller groups travelled to regional museums in southern, western and northern Sweden, visiting in total 10 regional museums. Part of the commission visited the Ministry of Culture and museum institutions in Norway. The full commission visited Denmark, the Netherlands and Great Britain, meeting central government representatives, museum organizations, politicians in charge of museums and cultural policy, and managers of museums as well as visiting museums.

Conference. Towards the end of the empirical phase of the work, the commission organized a conference for 109 persons in the Swedish museum community. Experts were invited to talk on selected issues, and some of the preliminary results from the workings of the commission were presented. The conference lasted two days.

Subcontracted consultancy studies. Some of the tasks required approaches by other methods and other persons than those above, in particular these tasks required concentrated, in depth penetration because of their complexity. The commission asked experts or professionals in other areas to help with five such studies: (a) a study of the evolution of the museums mission and roles in society through history in Sweden, (b) a study of the future museum, entitled the "Dream museum", which is a vision formulated by three young women, (c) a study of the status of collections in Swedish museums and the

need for registration and collection, (d) a study of the quality of research work in museums (limited to research in the social sciences), and (e) an inquiry into the nature of the research work done at museums, its organizations and policy issues. The subcontracted studies are published in volume 2 of the committee´s main report.

We used several different research methods to persue the questions above, and let information from different sources supplement each other. It was a strategy to handle a complex organizational situation, while at the same time generating solid empirical data. Most of the data is of a qualitative nature, but the commission has relied on quantitative data from external sources, notably the Central Bureau of Statistics. The process of communication has been intense, and in total more than 1.000 persons have been in direct contact with the commission, as interviewees, respondents to questionnaires or as participants in meetings and conferences.

Museums in Sweden

As a starting point, we present a map of the museums in Sweden. The official statistics cover 210 museums, organized in 196 museum institutions. 15 are national museums, 23 are regional museums, 63 are communal museums and the rest fall in the category of "other museums". The national museums are financed by the Ministry of Culture, but so are some of the other museums as well. Regional and communal museums are largely financed by county councils and municipalities, but they also receive grants from the National Council for Cultural Affairs. In the budget for 1994/95, the Ministry of Culture proposes that 734 million Swedish crowns be allocated to the museums.

The national budget allocations to the museums have increased throughout the 1980s by approximately 14% per year in real terms. The increases in spending have continued during the 1990s, albeit at a somewhat slower rate. The allocations from municipalities and regional councils have also increased on the whole, but there are variations. Some regions and communities have been harder hit by recession or have had large budget deficits, and at times they have cut back on museum expenditues.

These 200 museums attracted around 17 million visitors during 1992. The number of visitors declined during the late 1980ies, but it appears as if this trend has been broken. Preliminary figures indicate increasing numbers of visitors during 1993. Still, the museums are mostly visited by the rich and well educated part of the population. Of all cultural activities, museums is the one which has the most pronounced upper-class character. It is also significant that museums are mostly visited by people in the capital, in the larger cities and in the regional centers. The museums do not reach workers and

farmers. Immigrants and young women who left school early are also examples of groups who rarely visitmuseums.

Still, these figures refer to grown ups, but the most frequent visitor to a museum is a child between age 10 and 12. In many parts of the country, the museums have close interactions with schools. It is important that museums are present in schools, and not only that school classes come to museums. Some museums send out educational boxes to schools, and they encourage the school children to work with the things and information from the museums. The opportunities for interaction are several, and both schools and museums are encouraged to intensify their contacts. It is alarming that the age group above the school age, youth between 16 and 24, are virtually absent from museums. Their first encounter at school must encourage them to continue visiting museums.

The objective of museums

But why should youth, or anybody for that matter, visit museums and why do we spend public money on museums at all? Such questions may sound philosophical, but they are indeed quite practical. A large system such as the museums needs a purpose and a mission. Without objectives management may become an haphazard affair, and the task of selecting what to do and setting priorities would be left to chance. We have noticed that the government in Sweden has never pronounced a comprehensive statement of objectives for the museums.

Systems in evolution need a memory, and societies are evolving systems. The museums are part of the collective memory of human beings; they are not *the* collective memory, but they may well be the leading element in societies´ collective memory. The study of memory is a subject of neurobiology and related sciences, but advances in sociology, anthropoly and lingistics have also made it possible to define and describe memory at the collective level. Human societies have possessed collective memories, at least since we started telling tales and stories around campfires thousands of years ago. In the first civilizations between the Eufrates and Tigris rivers memory became institutionalized in museums.

The definition of memory holds the key to the museums objectives. Memory is not a building, it is not a structure. It is first and foremost a process whereby information is gathered, processed, communicated and used. Note that memory includes communication and use, by definition memories are remembered; i.e. communicated and the only means of verification is to observe usage. Consequently museums need not only acquire and preserve evidence of human and natural life, it is equally important to communicate the information contained in this evidence.

There are those who claim that museums are mostly for fun, or that preservation of artifacts from the past is an end in itself. We argue that museums are in the service of society and consequently must offer both learning and entertainment, but the single most important objective of memory is to help us learn, as individuals and in society. Learning is about changes in knowledge structures, and the museums main objective is to provoke and facilitate such changes. Learning is most effective when it occurs under conducive circumstances, and we do not underestimate the importance of an aestethic dimension in museums. In addition, knowledge is an end in itself, irrespective of how it is used. However, the strategic implication is that the museums should first and foremost cooperate with schools, universities and adult education organizations for purpose of learning.

What is a museum?

We mentioned above that Sweden has somewhat more than 200 museums. Is that true? Yes and No. According to the official definition of what a museum is, it is true. However, Sweden has used an exclusive definition of the museum institution; one that emphasizes the professional qualifications of employees, year-round access to the collections and continous research activities. In an international comparison, the definition used here has been restrictive. In the neighbouring countries of Denmark and Norway, there are several hundred more museums, although their population is half that of Swedens.

But Sweden has more museums although they are not covered by official statistics, or part of the museum system. Different sources estimate the total number of museums to more than 750, if various local collections and exhibitions, science centers, industrial sites etc were included. All over the world similar developments occur in the museum systems; there is a consolidation and concentration to the large and brilliant museums, and they become more and more like each other, whether they are found in Mexico City, Kyoto, Paris, Berlin or in Sarawak; but at the same time there is an equally rapid proliferation of small popular museums, based on local interest, voluntary work and close contact with the public. Many of our present museums were established when the agricultural society was transformed into an industrial nation. Today the industrial society is transformed into something else, many would say a post-industrial community based on information. The point is that museums document the change and help us cope with the emerging world. The organizational development: growth in size and quality in large museums *and* proliferation and diversification of small museums, can be interpreted as a self-organizing systems way of coping with development.

The system would presumably be more effective if all its parts were recognized. We therefore recommend that another definition of the museum is

used in Sweden, one that is less restrictive, more open to new members in the family, and one that correctly describes the actual development of museum activities. The following definition is recommended:

> A museum is part of society´s collective memory. A museum acquires, documents, preserves and communicates objects and other evidence of human culture and environment. It develops and promotes knowledge and offers experiences appealing to all our senses. It is open to the public and contributes to the development of society. The purpose of the museum is knowledge for the citizens.

When this definition is applied, there are suddenly more than 500 new members in the family, and they bring with them more than 6 million visitors yearly. The new museums are often found in rural areas and in smaller towns, they are often organized around industrial sites, or have ecological ambitions. Many would be called eco-museums. The new museums will be able to interact with the established museums, accept travelling exhibitions, borrow and lend objects, cooperate in respect of acquisitions and preservation, and organize exchanges of personnel, all with a view to strengthening society´s memory in total.

The structure of national museums

More than thirty national museums receive funds from the central government. In the budgeting process, their application for funds are handled by the Ministry of Culture. At first we turn to the organizational structure of these museums. As a starting point, we identified five main problem areas that are partly a consequence of the present structure. These are:

(1) The national museums do not serve the whole country. Exhibitions are concentrated to Stockholm and the number of travelling exhibitions has gone down in recent years. The national museums are expected to serve other museums with professional advise, objects for loan, and liaison activities. Although many of them do so, and have found ways of cooperation in the whole museum system, there is a need for more visible presence in the regions. We argue that part of the problem is that the national museums are too small, their size puts a limit on the amount of services they can offer, irrespective of their intentions.

(2) The distribution of tasks between the national museums conserve traditional academic disciplines. It is well known that the public wants exhibitions and activities that portray and have a bearing on reality, and real life is not divided into academic disciplines - but museums are. The structure implies that it is cumbersome to organize exhibitions that present broader perspectives on life. Organizational units that are comprehensive and that would make it easier to initiate interdisciplinary expositions.

(3) The structure does not encourage holistic perspectives either. As an example, the general presentation of Swedish history is presented in two museums, in one before 1523, and in the other the remaining up to present days. The year 1523 when Gustav Vasa was crowned, was a decisive year in the history of Sweden, but the historical process is continous and needs to be presented as a coherent development; i.e. preferably as part of one museum unit.

(4) Not all the thirty national museums are able to professionaly cover all aspects of their operations and use their resources effectively. In modern society, it is important to coordinate purchases reduce costs. Special services such as security, insurances and publication necessitates a skilled consumer, knowing what to demand and able to specidy needs. Many buyers acting together may lower prices significantly.

(5) The Minister of Culture has one of the largest chapters in the government budget, not because museums receive so much money but because there are so many institutions to handle. We have also found that the government gets engaged in very detailed operational problems. This is partly due to the proliferation of many and small institutions. It becomes virtually impossible to address strategic issues. Larger units may receive more strategic directives, and can be addressed in policy terms, the structure thus has a bearing on the content of government directives.

The organizational structure of the national museums has been one of the major areas of concern for the commission. In light of the discussion summarized above, we recommend that the national museums are reorganized into four museum units. We have identified and assessed several principles of structural organization, among them splitting museums into even smaller units or establishing forceful governance institutions. The number and content of institutions have also been considered. After weighing pros and cons, we arrrive at four museum units at national level. These are identified as follows:

The creative arts; a museum combining painting, theatre, dance, literature, architecture and music. *Natural sciences and ecology;* i.e. biology, planetaria, palaeontoly, botanics, systematics and other sciences. Whereas the museums above are defined as arts and science museums, the other two will contain cultural history. One will focus on the *history of human civilizations*, and the other on *humanity in the world* today. The first will contain museums depicting Swedish history, the museum of Far-Eastern antiquities, the Mediterranean museum, the Vasa museum and several others. The museum which has a focus on the humanity in the world will contain Skansen, the Technical museum, the Jewish museum, the Swedish immigrants museum, the museum of Working Life and many others.

The purpose of merging the museums is to establish units that possess enough resources to serve the whole country. There are two reasons to believe the new structure will help us do so better; first, they will be in a better position to reallocate resources for national purposes; second, the new units

will consist of organizations in other parts of Sweden. The management of the new museum units will thus have an organization which is present outside Stockholm.

We have no doubt that the process of change will be a challenging task. The government needs to pay as much attention to the process of change as to the final structure. We recommend that organizational committees are established to manage the transformation in respect of the units that entail the largest changes. In particular, the committees need to pay attention to communication with personnel organizations, the managerial structure within the units and particular contractual forms with the museums that also have other owners and/or interests.

However, we would also like to emphasize that the new units are no collossi. They are still small organizations, consisting of between 300 and 700 employees and with budgets of around 200 million crowns. Even though some of the museums may feel a loss of independence, we believe that their reduced dependence on the Ministry will mean that many issues that are now solved at the governmental level can be handled within the museum system. The government may concentrate on strategic issues.

Governance and the role of the state in respect of museums

The museums constitute a complex and many facetted organizational system. There are strong links of interdependence, but many of the parts are also quite autonomous. So what are the means of influence and how is the system directed towards its main objectives? The commission has identified and discussed five steering instruments. We describe how they are used, how they supplement each other and to what extent they contradict each other. It is interesting to note that the budget process plays a minor role in affecting what happens in the museums. It is with a high degree of automaticity that the government allocates funds to the museums. The most important instruments of influence have in the past the formulation of ideas and visions, the policy statements from parliament and government, as well as organizational structures. However, we have found that the effectiveness of the steering instruments often is quite low, meaning that the desired effects were not always achieved. Part of the reasons are to be found in the lack of a clear definition of purpose, and consequently few formal means of relating activities at different levels to objectives.

The issue of governance is addressed at two levels. *At the first level*, the commission emphasizes that the museums must be an open system. Their mission as part of the collective memory is to serve society and its development. The employees of the museums are civil servants in the best and literal

meaning of that word. The museums must consequently be open to impulses and ideas of what to do and how to do it from the public, from politicians and all types of organizations. Professionals in the museums must listen to, interpret and translate into action the demands from society. There are also practical means of organizing the museums to make sure the signals from the public are heard, for example by inviting citizens to take part in the work of museums, by the appointment of boardmembers who represent organizations and interests affiliated to the mission of museums, etc.

At the second level, we have the formal system of governance. Our suggestions concerning structural change means that many detailed questions will now be handled within the museum system. The structural change implies a considerable decentralization of decision-making. We recommend that directives from government be concentrated on strategic issues of policy, considering the nature of museums and their overall task in society. The government cannot be expected to organize security at the museums, to take an example. Such issues must be solved by the museums themselves, and will be better handled in cooperation between many museums.

Some organizations have a particular role and place in exercising influence among the museums. They are the National Council for Cultural Affairs and the Central Board of Antiquities. The commission has reviewed both organizations and defined their functions within the area of competence of each. We recommend that the National Council for Cultural Affairs concentrate on three mutually reinforcing tasks: (a) stimulating and supporting developmental activities by promoting ideas and techniques, and by creating challenging visions of how the museums´ mission may be fullfilled; (b) evaluation of activities in the sector, including assembling and analyzing statistics of visitors and costs, as well as evaluation of a qualitative nature; (c) distribution of public grants to regional museums.

Public grants are distributed to support the achievment of national objectives, and those objectives are part of the cultural policy. Consequently, the criteria for distribution are best applied in an organization which has a mandate covering all cultural activities. The National Council for Cultural Affairs will thus have an important role to play in this field in the future as well. The commission recommends that grants for museums are directed at the regional museums, to be used for achievment of the museums objectives in the region, if possible in cooperation with other museums in the region. The commission suggests changes in the allocation of funds, in particular we encourage a more flexible use of them in several dimensions. We also emphasize that there is a need to monitor and evaluate the impact of these grants.

The Central Board of Antiquities has important tasks in the preservation of the cultural environment. It works with the regional boards as well as with the regional museums. In relation to the museums, the board serves with knowledge and visions, and helps the museums reach the public with infor-

mation on the environment; e.g. on the preservation of buildings and monuments, on aspects of style and techniques in conservation. There is a sharp distinction between the regional museums and the regional boards; the former serves the public with information and knowledge, the latter issues directives and handles legal issues arising from the implementation of laws.

The role of the museums

The commission has used the word roles in a conservative manner, as synonymous to functions. We distinguish four broad categories of activities; acquisition, preservation, communication and research. Each of these roles were discussed in some detail, but we will only present the conclusions in respect of three areas here; preservation of the cultural heritage, travelling exhibitions and museum research.

The condition of items in the museums collections are sometimes deplorable. During our visits to Denmark and the Netherlands we were impressed by the decisive action plans adopted by these countries to the preserve their national cultural heritage. The commission has formulated and proposed ***a programme to save the cultural heritage*** in Sweden which rests on three cornerstones:

(1) the museums are invited to take part on condition they list their collections in three categories, the first for their own collections, the second for distribution to other museums in regions and communes (that is, from the central museums and to other museums), and the third for distribution to schools and other organizations where the items may be used for educational purposes;

(2) the developments in information technology make extensive collaboration possible in a manner which was unrealistic only a few years ago. There are now opportunities for decentralized storage, retrieval and use which were unavailable previously; and

(3) as unemployment is likely to continue being a problem, we recommend that government funds for the alleviation of unemployment are used to enlist people in work to preserve collections in the museums. The commission has assessed the need for additional labour for registration and conservation to be of around 800 manyears per year during a five year period. Many of these jobs will be created on places that suffer from high levels of unemployment and they will enlist people skilled in repair and maintenance work, painters, textile workers and other categories with higher than average levels of unemployment.

The Swedish Travelling Exhibitions is an institution with special responsibilities in the field of cultural policy. It organizes travelling exhibitions, either produced under its own auspices or in cooperation with others, and it has a mission to develop the exhibition as a media. It has existed for almost

thirty years, and the main motivating factors have to some extent changed. There are now well established museums in most parts of Sweden, and it is no longer only a questions of developing and distributing exhibitions from the centre to the regions.

However, there is a new problem, a missing link in the museum sector. Many skilled and dedicated museum servants have no means of planning exhibitions for more than their own town or region. Still, many excellent ideas are born all over the country and many are also implemented, but on a more limited scale than they deserve. If exhibitions could be planned for travelling tours, in Sweden and internationally, this would be an important incentive to develop these ideas even further. The commission has outlined an organizational structure whereby Swedish Travelling Exhibitions would be changed from a producer governed to a demand driven organization serving as a link between museums and open to free-lancing artists and others who have ideas that merit attention and deserve funding.

Research plays a major role in the life of most museums, but there is also some confusion around the meaning of that word. The commission finds that museums undertake many tasks that relate to research, such as gathering and preserving data, producing documents in connection with exhibitions, serving the public with information and access to objects, inspiring people to document their lifes etc. In many cases, it is an advantage to have a professional research background when undertaking such tasks. But it is not the same as academic research and there is a need to make that distinction. The museums shall of course continue with the former type of activities, with the use of their regular budgets, however we recommend that when museum staff engage in proper, academic research they apply for funds from external sources.

There are three reasons for them to do so; (1) the merits of their research will be assessed by the same quality standards as other research, (2) researchers may then temporarily leave their jobs, fulltime or part time. Personnel management becomes easier and the possibilities for staff circulation increase, (3) The funds of the museums will be used to reach the main objectives as discussed above, and the research work is clearly defined as supplementary. There is no doubt that it is an important supplement, and we also argue that the museums need to have a presence on the major boards distributing research grants. Our evaluation of the quality of the research done at museums shows that is very satisfactory, but it does not differ much in scope or contant from research done at university institutions. Consequently the researchers at museums will have fair chance in the competitions for funds, and there is no need to handle their research separately. We also recommend the major museums to organize associated chairs in cooperation with the main universities. Personnel policies must encourage people to take

time off for research, and in particular it would be valuable to accomodate doctoral students on part-time assignments at the museums.

The museums as learning organizations

The commission has identified the main responsibilities of a museum in the field of learning, but we all know that knowledge erodes and particularly people in knowledge intensive sectors must be upgrade their skills; they may need to learn how to learn. Our questionnaire reveiled that many of the staff members in the museums were dissatisfied with their opportunities for learning and professional development. We have identified four major problem areas.

The first relates to the opportunities for professional development through shorter courses and training programmes. There are many initiatives in this field and they deserve further support. In particular, the opportunities for cooperation with the other Nordic countries should be developed and utilized. The second problem area relates to the need for higher training in museology. It is now possible to study museology on a higher academic level at several universities. The commission recommends that the initiatives of previous years in further developing a full programme at the level of a masters degree be persued.

The following two aspects of organizational learning relates more to career paths and circulation of personnel than to formal training. The questionnaire also showed that many employees enter the museum sector early and spend the major part of their life working at one or two museums. There is a need both to open up the museums for exchanges of personnel with other organizations in society, which is something to consider during recruitment, and to increase circulation among museums.

The development of staff resources holds the key to future success in the museums. Personnel policies are vitally important and need to be professionally developed quite as much as the formal opportunities for training and education. The organizational changes suggested above will help people upgrade their skills continously. Many of the practical recommendations suggested by the commission are better implemented within the four new museum units than between the thirtyseven organizations of the old structure. The commissions proposals develop both organizational structures and processes in order to design a system that effectively serves society as a startegic and well used collective memory.

Kommittédirektiv

Dir. 1993:26

Översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet

Dir. 1993:26

Beslut vid regeringssammanträde 1993-02-25

Chefen för Kulturdepartementet, statsrådet Friggebo, anför.

Mitt förslag

Jag föreslår att en särskild utredare tillkallas med uppgift att se över museiväsendets struktur och samverkansformer bl.a. i syfte att skapa bättre förutsättningar för en effektivare användning av de totalt tillgängliga resurserna på museiområdet. Utredaren skall därvid

– analysera museiväsendets övergripande uppgifter och verksamhetsmål,

– överväga om de centrala museernas nuvarande organisation och arbetsördelning är ändamålsenlig med hänsyn till behovet av samverkan, överblick och samlad resultatbedömning,

– granska roll- och ansvarsfördelningen inom hela museisektorn, utvärdera samspelet inom och mellan sektorns olika nivåer samt belysa eventuellt förekommande kompetenskonflikter,

– granska effekterna av det statliga stödet till regionala museer samt bedöma om länsmuseernas uppgifter inom den statliga kulturmiljövården kan förtydligas,

– granska Statens kulturråds uppgifter på museiområdet,

– redovisa förslag om precisering av museiväsendets ansvar för forskning, varvid även de till universiteten knutna museerna bör uppmärksammas,

– belysa Riksutställningars olika uppgifter och deras betydelse för såväl museiväsendet som kultur- och samhällslivet i övrigt,

– överväga frågan om den statliga museipolitikens räckvidd bl.a. mot bakgrund av förslag som i olika sammanhang framförts om statligt ansvarstagande eller statligt stöd till nya museer,

– se över frågor om anslagsstrukturer, kostnadsfördelning och marknadens betydelse för museiväsendet,

– i övrigt göra de överväganden i strukturellt eller annat hänseende som utredaren finner motiverade.

Som underlag för sina överväganden bör utredaren redovisa erforderligt statistiskt material bl.a. över museiväsendets resursutveckling såväl totalt som vad gäller statens medelstilldelning över tiden.

Bakgrund

Det svenska museiväsendet präglas av en stor mångfald såväl i fråga om ämnesområden som organisatoriskt. Staten svarar för eller ger bidrag till ett 90-tal museer runt om i landet. Härtill kommer ett betydande antal kommunala och enskilda museer utan statligt stöd, däribland några som gör anspråk på ett nationellt uppdrag.

Dagens museistruktur är successivt framvuxen under lång tid. Efter hand som nya museer har tillkommit vid sidan av de tidigare har antalet statliga och statsunderstödda museer vuxit. Samtidigt har helheten blivit allt svårare att överblicka.

Sedan mitten av 1960-talet har ett omfattande utredningsarbete genomförts på museiområdet. 1965 års musei- och utställningssakkunniga arbetade i nästan tio år med en total genomlysning av området. Statens kulturråd gjorde i mitten av 1980-talet en samlad utredning av de centrala museernas uppgifter och ansvar för hela landets museiväsende. Härutöver har frågor om de centrala museernas organisation och samverkan och om de regionala museernas uppgifter särskilt utretts. De ställningstaganden som statsmakterna vid skilda tillfällen har gjort med anledning av detta utredningsarbete[1] har i huvudsak inneburit vissa organisations- och uppgiftsförändringar inom centralmuseikretsen samt en utveckling av det statliga stödet till regionala museer. I sina grundläggande drag är museistrukturen dock densamma som före 1970-talets kulturpolitiska beslut.

Museiväsendet har ett nära samband med kulturmiljövården. De kulturhistoriskt orienterade museerna är integrerade i kulturmiljövårdens verksam-

[1]Prop. 1974:28 om den statliga kulturpolitiken, bet. 1974:KrU15, rskr. 1974:248; prop. 1975:20 om den statliga kulturpolitiken 2, bet. 1975:KrU12, rskr. 1975:201; prop. 1975/76:135 om den statliga kulturpolitiken 3, bet. 1975/76:KrU35, rskr. 1975/76:355; prop. 1976/77:100 (bil. 12 s. 166–171), bet. 1976/77:KrU37, rskr. 1976/77:218; prop. 1979/80:134 om organisation av verksamheten vid Musikaliska akademiens bibliotek, Musikmuseet och Svenskt musikhistoriskt arkiv, bet. 1979/80:KrU31, rskr. 1979/80:312; prop. 1986/87:97 om de centrala museernas uppgifter och ansvar, bet. 1986/87:KrU21, rskr. 1986/87:342; prop. 1989/90:100 (bil. 10 s. 53–61), bet. 1989/90:KrU21, rskr. 1989/90:224.

het på ett sätt som gör att deras organisation och uppgifter inte kan behandlas utan att detta förhållande beaktas.

Statens kulturråd har en samordnande roll för hela museiväsendet. Rådets uppgifter vad gäller de centrala museerna har dock inte närmare preciserats.

De samhällsekonomiska förutsättningarna för ökade statliga utgifter kommer att förbli begränsade under lång tid framöver. Därför är det viktigt att tillgängliga resurser utnyttjas rationellt.

Kulturdepartementets anslagsgivning omfattar 10 centrala statliga museiorganisationer samt bidrag till 24 länsmuseer, Malmö och Göteborgs kommunala museiorganisationer och ett mindre antal fristående specialmuseer. Vissa statliga museer inom områdena konst, kulturhistoria och naturvetenskap hänförs till utbildnings- och försvarsdepartementens ansvarsområden. Till den statliga museikretsen hör också vissa verksmuseer och de kungliga slottens samlingar.

Kulturhuvudtitelns budget för museiändamål uppgår för närvarande till drygt 600 miljoner kronor.

Flera skäl talar för att dessa årliga insatser skulle kunna användas effektivare. Enbart kretsen av centralmuseer består av ett tjugotal större eller mindre museer med sidoordnade och delvis sammanfallande uppgifter. Mängden institutioner och separata samlingsområden leder till ett splittrat och oöverskådligt beslutsunderlag, som försvårar jämförelser och sakligt underbyggda beslut om resursfördelningen.

Det finns därför anledning att överväga om en förändrad organisation, framför allt av centralmuseerna, samt en precisering av uppgifter och rollfördelning på olika nivåer kan medföra ett effektivare museiväsende, där man redan inom nuvarande ramar kan göra ökade insatser.

För en sådan översyn talar också det ofta återkommande kravet på inrättande av nya statliga museer eller på statligt stöd till ytterligare museer. Dessa önskemål grundar sig ofta på att inget av de nuvarande statliga museerna har ett uttalat ansvar för den aktuella verksamheten. För att undvika ytterligare uppsplittring bör man därför se över den nuvarande museistrukturen, så att denna i framtiden på ett mera flexibelt sätt kan anpassas till nya önskemål och förhållanden.

Museerna utgör – tillsammans med arkiv och bibliotek – en del av infrastrukturen för forskningens informationsförsörjning. Vid en översyn av museiväsendet är det viktigt att museernas uppgifter i forskningssammanhang övervägs.

Uppdraget

En fungerande museistruktur kräver att man utgår från en helhetssyn på verksamheten. Utredningsarbetet bör därför inledas med en precisering av *de övergripande målen* för museernas verksamhet.

Ett museum har av tradition en flerfaldig uppgift. Det skall vårda och komplettera sina samlingar samt hålla dem tillgängliga för forskare och allmänhet. Vidare skall museet med utgångspunkt i samlingarna bygga upp kunskap, som sprids genom utställningar och annan utåtriktad verksamhet. Museet är i många fall inrymt i en kulturbyggnad som kräver särskilt underhåll. Härutöver har kravet successivt ökat på museerna att genom utställningar, skolverksamhet och opinionsbildning ta aktiv del i samhällsutvecklingen. Med ett så brett och varierat arbetsfält utgör balansen mellan skilda delar av verksamheten ett av museernas största problem.

Utredaren bör analysera *det samlade behovet av museiverksamhet* inom områdena föremålsinsamling, vård och dokumentation av samlingar, kunskapsuppbyggnad och kunskapsspridning samt extern service. Med utgångspunkt i analysen bör utredaren föra ett förutsättningslöst resonemang om vilka institutioner som bör finnas samt hur de bör dimensioneras, struktureras, lokaliseras och samverka inbördes. Utredaren bör därvid beakta skillnaderna i museernas uppdrag samt det historiska perspektivet och således ta vederbörlig hänsyn till de omständigheter som ligger bakom framväxten av dagens museistruktur. Utredaren bör även beakta de särskilda lokalmässiga förhållandena på museiområdet, vilka i många fall har försvårat en anpassning av verksamheten till omvärldens behov och förväntningar.

En huvuduppgift för utredaren bör vara att överväga om den *statliga museiverksamheten* är strukturerad på ett sådant sätt att samverkan, överblick och en samlad bedömning av resultat och resursbehov underlättas. De nuvarande centrala museerna är huvudsaklingen verksamma inom något av sakområdena kulturhistoria, naturvetenskap och konst. Detta faktum kan tas till utgångspunkt för en förutsättningslös diskussion av alternativ till centralmuseikretsens nuvarande organisatoriska struktur. Utredaren bör kunna överväga organisationsmodeller som innebär förhållandevis radikala förändringar i förhållande till dagens museistruktur, t.ex. integrering av mindre specialmuseer i större museer eller gruppering av museer under gemensamma styrelser.

En allmän utgångspunkt vid en bedömning av den organisatoriska formen för museala grundfunktioner inom den statliga museisektorn bör vara att varje museum inte nödvändigtvis behöver bedriva verksamhet inom alla delområden. Konserveringsresurser, magasin och utställningslokaler, juridisk och administrativ kompetens m.m. bör med fördel kunna utnyttjas gemensamt.

Som ett underlag för övervägandena rörande lämpliga organisationsstrukturer bör utredaren göra en systematisk genomgång av samtliga centrala

museer och specialmuseer med statligt huvudmannaskap. Särskilt angeläget är att klargöra om resurserna är rimligt fördelade i förhållande till uppgifterna och om det förekommer dubblerande ansvarsområden där kapacitet kan frigöras.

Statens förhållande till de *lokala och regionala museerna* bör noga belysas. Dessa museer utgör basen i museiväsendet eftersom de kan uppnå det nära samspel med människorna i det omgivande samhället som är förutsättningen för en meningsfull museiverksamhet.

Ansvaret och finansieringen för de lokala museerna måste även i fortsättningen förbli kommunernas angelägenhet, men viktigt är att de ingår i ett fungerande samspel med de regionala och statliga museerna.

De regionala museerna, varmed främst avses länsmuseerna, har till uppgift att dokumentera och sprida kunskap om regionens utveckling inom ett brett kulturhistoriskt fält. Samtliga länsmuseer har vid sidan härav bestämda funktioner inom kulturmiljövården. Vissa länsmuseer med konstsamlingar har också en viktig roll i länets konstliv. Flera länsmuseer satsar på ekologisk kunskapsspridning, därav några med utgångspunkt i permanenta naturhistoriska samlingar. Länsmuseerna har således ansvarsfulla uppgifter inom ett brett verksamhetsområde. Utredaren bör granska effekterna av statens stöd till de regionala museerna och bedöma huruvida stödet i nuvarande utformning främjar en ändamålsenlig avvägning mellan länsmuseets olika ansvarsområden. Formerna för statens stöd till samtliga regionala kulturinstitutioner kommer att övervägas av kommittén (dir. 1993:24) med uppgift att se över kulturpolitikens inriktning. Utredaren bör, vad gäller stödet till regionala museer, stå till kommitténs förfogande vid behandlingen av dessa frågor.

Statens kulturråd fördelar det nuvarande statliga stödet till länsmuseerna och utövar den tillsyn över verksamheten som följer av villkoren för bidragsgivningen. Länsmuseerna ingår också i den statliga organisationen för kulturmiljövård, där Riksantikvarieämbetet och statens historiska museer är central myndighet. Bidraget till länsmuseerna lämnas bl.a. för att de skall fullgöra uppgifter inom den statliga kulturmiljövården. Bland annat därför bör utredaren överväga om ansvaret i förhållande till museiväsendet är ändamålsenligt fördelat mellan Riksantikvarieämbetet och Statens kulturråd.

På regional nivå samverkar länsmuseerna inom kulturmiljövården med länsstyrelserna. Kulturmiljövårdens regionala organisation har därmed en utformning som skiljer sig från andra jämförbara samhällsområden. Utredaren bör värdera hur organisationen fungerar, bl.a. med tanke på om roll- och ansvarsfördelningen mellan länsstyrelsen och länsmuseet behöver förtydligas. Utredaren bör, med beaktande av vad jag tidigare har anfört om länsmuseernas övriga uppgifter, överväga om statsbidraget lämnas till länsmuseerna under de former och på de villkor som är bäst ägnade att främja en effektiv regional kulturmiljövård.

Utredaren bör beakta den fortsatta beredningen av HUR-utredningens betänkande (SOU 1992:137) Arkeologi och Exploatering. Utredningen har lämnat förslag om upphandling av arkeologiska utgrävningsuppdrag m.m. som påverkar länsmuseernas möjligheter att förena en stödfunktion till länsstyrelsen med egen arkeologisk uppdragsverksamhet.

Lämpligheten av att bibehålla Riksantikvarieämbetet och Statens historiska museer i en gemensam myndighet kan lämpligen belysas i samband med prövningen av den centrala museistrukturen.

I samband med genomgången av det regionala museistödet bör utredaren också granska Statens kulturråds förslag om stöd till s.k. samverkansmuseer. Förslaget innebär en fördelning av statligt kulturstöd till nya regionala eller lokala museer och påverkar därför den totala insatsen på den regionala nivån.

Utredaren bör även i övrigt granska *Statens kulturråds uppgifter* på museiområdet och därvid överväga om statens behov av en tillsynsfunktion i fråga om centrala och regionala museer och av övergripande museipolitisk styrning bör tillgodoses i annan form än via Statens kulturråd. Kulturrådets och de nuvarande ansvarsmuseernas delvis sammanfallande roller bör därvid särskilt belysas.

Museerna uppvisar ett splittrat förhållande till *forskningen.* Naturhistoriska riksmuseet bedriver en omfattande naturvetenskaplig forskning. Generellt ingår det i museernas ansvar för samlingarna att verka för att grundforskning bedrivs med utgångspunkt i dessa. Härutöver har museerna behov av att forskning och metodutveckling bedrivs inom sektorsspecifika områden som föremålsvård, museologi och museipedagogik m.m. Synen på museernas konkreta uppgifter i forskningssammanhang skiftar dock såväl hos museerna själva som hos universitet och forskningsråd. Det råder således skilda uppfattningar bl.a. om huruvida museer själva skall kunna utföra forskningsuppgifter eller enbart beställa och tillhandahålla basmaterial för forskning. Utredaren bör diskutera dessa frågor med berörda intressenter och redovisa sina slutsatser härav.

Det finns anledning att i detta sammanhang uppmärksamma de museer av skilda slag som är anknutna till universiteten. En del av dessa har växt fram som ett resultat av eller komplement till undervisning och forskning, medan andra ursprungligen är donationer. Från universitetshåll har framhållits att det finns betydande problem både beträffande museernas roll i forskningen och vad gäller deras ställning i universitetsorganisationen. Utredaren bör belysa dessa problem och föreslå åtgärder.

Riksutställningar har sedan 1960-talet utgjort en central resurs för produktion och distribution av vandringsutställningar samt rådgivning i utställningsfrågor. Riksutställningar har under årens lopp utvecklat en teknisk och pedagogisk kompetens som kunnat utnyttjas inte bara av museerna utan också inom andra delar av kultur- och samhällslivet, där utställningen fått en

ökad användning som medium för förmedling av kunskap, information och upplevelse. Samtidigt har såväl de centrala museerna som länsmuseerna fått breddade uppgifter, vilket gjort det naturligt för dem att själva i viss utsträckning producera vandringsutställningar och även öka sina medietekniska kunskaper. Därmed har en viss oklarhet uppstått om ansvarsfördelningen i berörda hänseenden. Utredaren bör analysera Riksutställningars verksamhet och dess betydelse för olika avnämare. Därvid bör klargöras vilka uppgifter som är unika för Riksutställningar och därför även i fortsättningen bör fullgöras centralt och vilka uppgifter som lika väl kan fullgöras av avnämarna själva. Utredaren bör även diskutera förutsättningarna för att göra Riksutställningars verksamhet ekonomiskt självbärande.

Det bör vidare vara en uppgift för utredaren att överväga i vad mån staten, utöver sitt nuvarande ekonomiska ansvar för centrala och regionala museer samt ett antal specialmuseer av nationell betydelse, i framtiden har anledning att binda resurser vid riktade bidrag till *icke-statliga specialmuseer* eller grupper av sådana museer. Övervägandena bör omfatta såväl befintliga stödformer som framförda förslag till nya bidragsändamål.

Utredaren bör härutöver kunna föreslå de förändringar i strukturellt eller övrigt hänseende som utredningsarbetet ger anledning till.

Utredningsarbetet bör bedrivas i nära samråd med Statens kulturråd, de centrala museerna, Riksantikvarieämbetet, Riksutställningar, länsmuseerna och övriga berörda instanser. Utredaren bör även samråda med kommittén (dir. 1993:24) med uppgift att se över kulturpolitikens inriktning. Vidare bör utredaren fortlöpande informera berörda huvudorganisationer och i förekommande fall annan berörd central arbetstagarorganisation, med vilken staten har eller brukar ha avtal om löner och andra anställningsvillkor, och bereda dem tillfälle att framföra synpunkter.

Utredaren bör beakta vad som anförs i regeringens direktiv (dir. 1984:5) till kommittéer och särskilda utredare angående utredningsförslagens inriktning samt (dir. 1992:50) om att redovisa verksamhetens regionalpolitiska konsekvenser. Jag vill i detta sammanhang understryka att den samhällsekonomiska situationen för lång tid framåt innebär att nya offentliga åtaganden inom kulturområdet endast kan ske genom motsvarande neddragningar och omprioriteringar.

Utredaren bör redovisa resultatet av sitt arbete före utgången av mars 1994.

Hemställan

Med hänvisning till vad jag nu har anfört hemställer jag att regeringen bemyndigar mig

att tillkalla en särskild utredare – omfattad av kommittéförordningen (1976:119) – med uppdrag att göra en översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet,

att besluta om sakkunniga, experter, sekreterare och annat biträde åt utredaren.

Vidare hemställer jag

att kostnaderna skall belasta elfte huvudtitelns anslag Utredningar m.m.

Beslut

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och bifaller hennes hemställan.

(Kulturdepartementet)

Kommittédirektiv

Dir. 1993:51

Tilläggsdirektiv för översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet

Dir. 1993:51

Beslut vid regeringssammanträde 1993-05-06

Chefen för Kulturdepartementet, statsrådet Friggebo, anför.

Mitt förslag

Jag föreslår mot bakgrund av riksdagens uttalande vid behandlingen av övergripande kulturfrågor (bet. 1992/93:KrU17, rskr. 1992/93:249) att utredningen om mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet i fortsättningen arbeta som en kommitté med parlamentarisk sammansättning.

Bakgrund

Genom beslut den 25 februari 1993 bemyndigade regeringen mig att tillkalla en särskild utredare för att göra en översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet (dir. 1993:26).

Vid riksdagsbehandlingen av övergripande kulturfrågor våren 1993 anförde kulturutskottet att nämnda utredningsarbete på museiområdet borde ske i en parlamentariskt sammansatt kommitté. En sådan kommitté torde enligt utskottet ha bättre möjlighet än en särskild utredningsman att genom samarbete med den kulturpolitiska utredningen få till stånd en samordning av utredningsförslagen. Riksdagen beslöt att som sin mening ge regeringen till känna vad utskottet anfört.

Med anledning av riksdagens uttalande förordar jag att en parlamentariskt sammansatt kommitté – i stället för en särskild utredare – ges i uppdrag att genomföra översynen på museiområdet.

Hemställan

Jag hemställer att regeringen med ändring av regeringens tidigare bemyndigande bemyndigar chefen för Kulturdepartementet

att tillkalla en kommitté – omfattad av kommittéförordningen (1976:119) – med högst fem ledamöter för uppdraget att göra en översyn av mål- och strukturfrågor m.m. inom det statliga och statsunderstödda museiväsendet,

att utse en av ledamöterna att vara ordförande,

att besluta om sakkunniga, experter, sekreterare och annat biträde åt kommittén.

Vidare hemställer jag

att regeringen beslutar att kostnaderna skall belasta elfte huvudtitelns anslag Utredningar m.m.

Beslut

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och bifaller hennes hemställan.

(Kulturdepartementet)

Referenser

Ackoff, R. (1976) Redesigning the Future: A systems approach to societal problems. John Wiley, New York.

Argyris, C & Schön, D. (1978) Organizational Learning. Jossey Bass, San Fransisco.

Arrow, K. (1974) The Limits of Organization. W.W. Norton, New York

Ashby, W. Ross (1962) Principles of the Self-Organizing System. In Principles of Self-Organization. Ed. Foerster and Zopf. Pergamon Press, New York

Axelrod, R. (1984) The Evolution of Cooperation. Basic Books, New York

Battail, J-F. (1994) Särart och internationalisering - några reflektioner utifrån. (SOU 1994:9, Förnyelse och kontinuitet)

Björkegren, D. (1989) Hur organisationer lär. Studentlitteratur, Lund.

Boulding, K. (1977) The Image. University of Michigan Press, Ann Arbor.

Brunson, N. (1989) The organization of hypocricy. Talk, action and decision in organizations. Wiley, London

Chisholm, D. (1989) Coordination without Hierarchy - Informal structures in multiorganizational systems. University of California Press, Berkeley

Crozier, M. (1964) The Bureaucratic Phenomenon. University of Chicago Press, Chicago

Czarniawska-Joerges, B. (1992) Styrningens paradoxer – scener ur den offentliga verksamheten. Norstedts, Stockholm

Devons, E. (1950) Planning in Practice: Essays in Aircraft Planning in Wartime. Cambridge University Press, Cambridge

ESO (1994) Varför kulturstöd? – Ekonomisk teori och svensk verklighet. Finansdepartementet, Ds 1994:16.

Forss, K. (1987) Arbete utonlands – en skrift om kulturskillnader. Student-litteratur, Lund.

Galbraith, J. R. (1973) Designing Complex Organizations. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Gidlund, J. (1994) Konstens och vetenskapens institutionella villkor. (SOU 1994:9, Förnyelse och kontinuitet)

Gjestrum, J. A. (1993) En forstudie om lokale / kommunale museer i det svenske museumsbildet. Kommunala museers samarbetsråd.

Hanf, K. and Scharpf, F.W. (1978) Interorganizational Policy-making: Limits to Coordination and Central Control. Sage Publications, London

Lane, H % DiStefano, J (1992) International Management Behaviour, from policy to practice. PWS - Kent, Boston.

le Goff, J. (1991) History and Memory. Columbia University Press. New York.

LO. (1993) Om kultur och fritid. Del 1-3.

Länsmuseerna. (1994) Publik- och Profilprojektets utbildningar. Delrapport februari 1994. Stockholm.

Länsmuseernas samarbetsråd. (1989) Programförklaring. Uddevalla.

Mayr, E. (1982) The Growth of Biological Thought. Diversity, Evolution and Inheritance. Belknap, Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Mintzberg, H. (1983) Structures in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, London

Morgan, G. (1986) Images of Organization. Sage Publications, London

Naturvetenskapliga forskningsrådet. (1989) International Evaluation of Historical Geology and Palaeontology. Stockholm

Naturvetenskapliga forskningsrådet. (1990) International Evaluation of Systematics. Stockholm

Nora, P. (1978) Mémoire collective. I le Goff et al: La nouvelle historire. Paris.

Nordiska museet. (1973) Föremål-bild-data. Riktlinjer för Nordiska museets insamlingsverksamhet. Stockholm.

Nordiska museet. (1975) Från knappnål till jumbojet. Stockholm.

Nordiska museet SAMDOK-bulletinen (Nr 4/1993) . Stockholm.

Riksdagens revisorer. (1993) Museerna och den svenska historien. Stockholm.

Riksrevisionsverket. (1993) Decentraliserad kulturmiljövård. Stockholm.

Rosander, G.A og Rosander, G. (1989) Kunnskap à jour? Statens museumsråd. Oslo.

Sapolsky, H. M. (1972) The Polaris System Development: Bureaucratic and Programmatic Success in Government. Harvard University Press, Cambridge, Mass

Simon, H. (1973) The Structure of Ill Structured Problems. Artificial Intelligence 4: 181–201.

SOU 1973:5. Museerna. Betänkande av 1965 års musei-och utställningssakkunniga.

SOU 1993:58. Effektivare ledning i statliga myndigheter. Betänkande av kommittén om förvaltningsmyndigheternas ledningsformer.

SOU 1994: 9. Förnyelse och kontinuitet – om konst och kultur i framtiden. Kulturutredningen.

Statens kulturråd.(1980:2) Vårda! Bevara! Museerna och föremålsvården. Rapport från kulturrådet Stockholm

Statens kulturråd.(1986:1) Museisverige. Rapport från kulturrådet . Stockholm.

Statens kulturråd.(1986:2) Museiperspektiv. Rapport från kulturrådet Stockholm.

Statens kulturråd.(1986:3) Museiförslag. Rapport från kulturrådet Stockholm.

Statens kulturråd. (1989:4) Idéforum museer. Stockholm.

Statistiska centralbyrån. Museistatistik åren 1991 till 1993.

Statistiska centralbyrån. (1985) Fritid 1976-1991.Levnadsförhållanden. Rapport. Örebro.

Svenska Turistföreningen i samarbete med Svenska museiföreningen. (1990) Museer i Sverige. Stockholm.

Trompenaars, F. (1993) Managing Across Cultures. Century Business.

UHÄ-rapport 1989:1 (1989) Museianställdas fort- och vidareutbildning. Stockholm.

Utbildningsdepartementet. (1990) Statlig kulturpolitik i Sverige. Mål, metoder och resultat. Rapport till Europarådet. Kulturpolitik i Europa 2:1. Stockholm.

Utbildningsdepartementet. (1990) Statlig kulturpolitik i Sverige. Rapport från en europeisk expertgrupp av Johan Myerscough. Kulturpolitik i Europa 2:2. Stockholm.

Utbildningsdepartementet. (1994) Läroplan 94. Det obligatoriska skolväsendet, Lpo 94. Stockholm.

Utbildningsradion. (1990) Kulturmiljö. Historien i landskapet. Arlöv.

Weinshall, T.D. (1993) Societal Culture and Management. de Gruyter, Berlin.

Wesson, R (1991) Beyond Natural Selection. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

KUNGL. BIBL.
1994 -04- 29
STOCKHOLM

Statens offentliga utredningar 1994

Kronologisk förteckning

1. Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. Fi.
2. Kommunerna, Landstingen och Europa + Bilagedel. C.
3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. S.
4. Vapenlagen och EG. Ju.
5. Kriminalvård och psykiatri. Ju.
6. Sverige och Europa. En samhällsekonomisk konsekvensanalys. Fi.
7. EU, EES och miljön. M.
8. Historiskt vägval – Följderna för Sverige i utrikes- och säkerhetspolitiskt hänseende av att bli, respektive inte bli medlem i Europeiska unionen. UD.
9. Förnyelse och kontinuitet – om konst och kultur i framtiden. Ku.
10. Anslutning till EU – Förslag till övergripande lagstiftning. UD.
11. Om kriget kommit... Förberedelser för mottagande av militärt bistånd 1949-1969 + Bilagedel. SB.
12. Suveränitet och demokrati + bilagedel med expertuppsatser. UD.
13. JIK-metoden, m.m. Fi.
14. Konsumentpolitik i en ny tid. C.
15. På väg. K.
16. Skoterkörning på jordbruks- och skogsmark. Kartläggning och åtgärdsförslag. M.
17. Års- och koncernredovisning enligt EG-direktiv. Del I och II. Ju.
18. Kvalitet i kommunal verksamhet – nationell uppföljning och utvärdering. C.
19. Rena roller i biståndet – styrning och arbetsfördelning i en effektiv biståndsförvaltning. UD.
20. Reformerat pensionssystem. S.
21. Reformerat pensionssystem. Bilaga A. Kostnader och individeffekter. S.
22. Reformerat pensionssystem. Bilaga B. Kvinnors ATP och avtalspensioner. S.
23. Förvalta bostäder. Ju.
24. Svensk alkoholpolitik – en strategi för framtiden. S.
25. Svensk alkoholpolitik – bakgrund och nuläge. S.
26. Att förebygga alkoholproblem. S.
27. Vård av alkoholmissbrukare. S.
28. Kvinnor och alkohol. S.
29. Barn – Föräldrar – Alkohol. S.
30. Vallagen. Ju.
31. Vissa mervärdeskattefrågor III – Kultur m.m. Fi.
32. Mycket Under Samma Tak. C.
33. Vandelns betydelse i medborgarskapsärenden, m.m. Ku.
34. Tekniskt utrymme för ytterligare TV-sändningar. Ku.
35. Vår andes stämma – och andras. Kulturpolitik och internationalisering. Ku.
36. Miljö och fysisk planering. M.
37. Sexualupplysning och reproduktiv hälsa under 1900-talet i Sverige. UD.
38. Kvinnor, barn och arbete i Sverige 1850-1993. UD.
39. Gamla är unga som blivit äldre. Om solidaritet mellan generationerna. Europeiska äldreåret 1993. S.
40. Långsiktig strålskyddsforskning. M.
41. Ledighetslagstiftningen – en översyn. A.
42. Staten och trossamfunden. C.
43. Uppskattad sysselsättning – om skatternas betydelse för den privata tjänstesektorn. Fi.
44. Folkbokföringsuppgifterna i samhället. Fi.
45. Grunden för livslångt lärande. U.
46. Sambandet mellan samhällsekonomi, transfereringar och socialbidrag. S.
47. Avveckling av den obligatoriska anslutningen till studentkårer och nationer. U.
48. Kunskap för utveckling + bilagedel. A.
49. Utrikessekretessen. Ju.
50. Allemanssparandet - en översyn. Fi.
51. Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation + bilagedel. Ku.

Statens offentliga utredningar 1994

Systematisk förteckning

Statsrådsberedningen

Om kriget kommit... Förberedelser för mottagande av militärt bistånd 1949-1969 + Bilagedel. [11]

Justitiedepartementet

Vapenlagen och EG [4]
Kriminalvård och psykiatri. [5]
Års- och koncernredovisning enligt EG-direktiv. Del I och II. Ju. [17]
Förvalta bostäder. [23]
Vallagen. [30]
Utrikessekretessen. [49]

Utrikesdepartementet

Historiskt vägval – Följderna för Sverige i utrikes- och säkerhetspolitiskt hänseende av att bli, respektive inte bli medlem i Europeiska unionen. [8]
Anslutning till EU – Förslag till övergripande lagstiftning. [10]
Suveränitet och demokrati
+ bilagedel med expertuppsatser. [12]
Rena roller i biståndet – styrning och arbetsfördelning i en effektiv biståndsförvaltning. [19]
Sexualupplysning och reproduktiv hälsa under 1900-talet i Sverige. [37]
Kvinnor, barn och arbete i Sverige 1850-1993. [38]

Socialdepartementet

Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap. [3]
Reformerat pensionssystem. [20]
Reformerat pensionssystem. Bilaga A.
Kostnader och individeffekter. [21]
Reformerat pensionssystem. Bilaga B.
Kvinnors ATP och avtalspensioner. [22]
Svensk alkoholpolitik – en strategi för framtiden. [24]
Svensk alkoholpolitik – bakgrund och nuläge. [25]
Att förebygga alkoholproblem. [26]
Vård av alkoholmissbrukare. [27]
Kvinnor och alkohol. [28]
Barn – Föräldrar – Alkohol. [29]
Gamla är unga som blivit äldre. Om solidaritet mellan generationerna. Europeiska äldreåret 1993. [39]
Sambandet mellan samhällsekonomi, transfereringar och socialbidrag. [46]

Kommunikationsdepartementet

På väg. [15]

Finansdepartementet

Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. [1]
Sverige och Europa. En samhällsekonomisk konsekvensanalys. [6]
JIK-metoden, m.m. [13]
Vissa mervärdeskattefrågor III – Kultur m.m. [31]
Uppskattad sysselsättning – om skatternas betydelse för den privata tjänstesektorn. [43]
Folkbokföringsuppgifterna i samhället. [44]
Allemanssparandet – en översyn. [50]

Utbildningsdepartementet

Grunden för livslångt lärande. [45]
Avveckling av den obligatoriska anslutningen till studentkårer och nationer. [47]

Kulturdepartementet

Förnyelse och kontinuitet – om konst och kultur i framtiden. [9]
Vandelns betydelse i medborgarskapsärenden, m.m. [33]
Tekniskt utrymme för ytterligare TV-sändningar. [34]
Vår andes stämma – och andras.
Kulturpolitik och internationalisering. [35]
Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation + bilagedel. [51]

Arbetsmarknadsdepartementet

Ledighetslagstiftningen – en översyn [41]
Kunskap för utveckling + bilagedel. [48]

Civildepartementet

Kommunerna, Landstingen och Europa.
+ Bilagedel. [2]
Konsumentpolitik i en ny tid. [14]
Kvalitet i kommunal verksamhet – nationell uppföljning och utvärdering. [18]
Mycket Under Samma Tak. [32]
Staten och trossamfunden. [42]

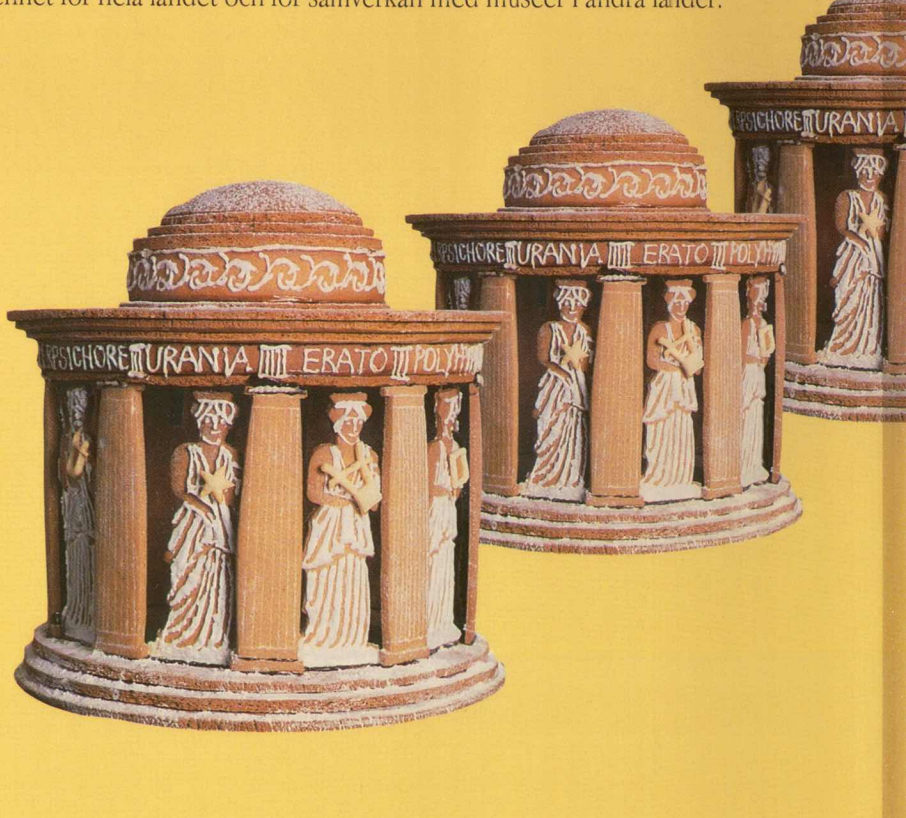
Miljö- och naturresursdepartementet

EU, EES och miljön. [7]
Skoterkörning på jordbruks- och skogsmark. Kartläggning och åtgärdsförslag. [16]
Miljö och fysisk planering. [36]
Långsiktig strålskyddsforskning. [40]

Mouseion "musernas hem". I den grekiska mytologin representerade de nio muserna olika konstarter. De var döttrar till Mnemosyne, minnets gudinna. Det moderna museet bör vara mötesplats för kunskap och konst såsom Mouseion en gång var.

Museiutredningen definierar museerna som en viktig del av vårt kollektiva minne. Ett minne är till för att användas och i morgondagens kunskapssamhälle behövs många bidrag till bildning. Utredningen menar att museerna har goda möjligheter att verka för bildning genom samarbete med skolor, universitet och folkbildningen. Museisystemet skall vara öppet för olika organisationer och för människor ur alla samhällskategorier.

Den internationella museiutvecklingen går flera vägar. Utredningen behandlar konsekvenserna och diskuterar hur det svenska museiväsendet skall vara organiserat för att bli en angelägenhet för hela landet och för samverkan med museer i andra länder.



FRITZES
Postadress: 10647 Stockholm
Fax 08-20 50 21, Telefon 690 90 90

ISBN 91-38-13629-5
ISSN 0375-250X