

## Förstärkt samarbete inom museisektorn



Slutrapport  
Ku2010/552/KT

Omslagsbild från Flickr commons  
Child performers, Sydney Showground, c. 1920s-30s / by Sam Hood  
From the collection of the State Library of New South Wales [www.sl.nsw.gov.au](http://www.sl.nsw.gov.au)

## Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
1 Inledning	9
2 Uppdraget (Ku2010/552/KT)	10
3 Uppdragets genomförande	11
4 Befintliga samarbeten	13
5 Förstärkt samarbete inom museisektorn	22
6 Former för samverkan inom museisektorn	32
7 Förstärkt samarbete utanför museisektorn	34
8 En strategi för gallring	35
Bilaga 1: Digitalisering av museisamlingarna	36
Bilaga 2: Utgångspunkter för en gallringsstrategi	41
Bilaga 3: Medverkande från respektive centralmuseum	52



## Sammanfattning

Mot bakgrund av Museikoordinatorernas konstaterande att det finns ett behov av att förstärka samarbetet mellan Sveriges museer har regeringen lämnat ett uppdrag till centralmuseerna att tillsammans redovisa hur de gemensamt avser att stärka samarbetet inom museisektorn och med andra sektorer, former för fortsatt samverkan samt pågående samarbeten och en strategi för hantering av frågan om gallring.

### Befintliga samarbeten

En översiktlig kartläggning har gjorts av pågående samarbeten vid centralmuseerna. Sammanlagt har cirka 1 500 samarbeten av olika omfattning redovisats. Kartläggningen visar att samarbeten förekommer inom alla delar av centralmuseernas verksamhet och att samarbetspartners hämtas från alla delar av samhället; såväl från näringslivet och offentliga sektorn som från civilsamhället.

En samarbetspartner hämtas oftare utanför museisektorn än inifrån sektorn. Behovet av att förstärka samarbeten med parter utanför museisektorn av rena kvantitativa skäl bedömer vi därför vara mindre än behovet av att kritiskt granska befintliga och nya samarbeten för att tillförsäkra oss om att dessa skapar tillräckligt stor nytta. Det finns ett behov av att identifiera strategiska samarbeten och se över formerna för vissa samarbeten.

### Förstärkt samarbete inom museisektorn

Centralmuseerna har utifrån ett brett anslag identifierat ett antal områden som bedöms ha stor potential att ge positiva effekter vid ett förstärkt samarbete.

Centralmuseerna avser att förstärka samarbetet inom följande områden:

#### 1. Centralmuseernas samarbetsråd

Centralmuseerna avser att utveckla Centralmuseernas samarbetsråd till ett organ som kan verka för ökad samordning mellan centralmuseerna, genom förändrade arbetsformer och med en förstärkning av egen beredningskapacitet. Denna förstärkning är önskvärd för att ha en gemensam plattform för de föreslagna samarbetena och för att omhänderta förslag till kommande samarbeten. Centralmuseerna vill dock understryka att samverkan tar resurser i anspråk. Det är därför viktigt att museerna är selektiva i val av samarbeten och fokuserar på sådana där tydliga vinster motiverar gemensamma lösningar.

#### 2. Digitalisering av museisamlingar

- a. Digital förmedling; publika innehållsprodukter och e-tjänster
- b. Digitalt bevarande; gemensam infrastruktur för förvaltning

Centralmuseerna avser att samarbeta inom digitaliseringsområdet för att nå en vision där föremålssamlingarna år 2025-30 är digitaliserade, där centralmuseerna erbjuder applikationsutvecklare pedagogiska paket på olika tema med innehåll från olika institutioner och där centralmuseernas samlingsinformation förvaltas i en gemensam systemplattform.

Det föreslagna samarbetet förutses leda till effektivare sökbarhet och ökad tillgänglighet till samlingarna, vilket gagnar forskningen och även öka möjligheterna till sekundära tillämpningar. Detta i sin tur skapar nya möjligheter att öka intresset för och bruket av kulturarvsinformation samt ger skolor utökade ingångar till att integrera kultur- och naturarvet i sin undervisning. För centralmuseerna skulle samarbetet bl.a. öppna för andra sätt att föra dialog och kommunicera med besökarna oberoende av var de är, bli en starkare part med andra aktörer och snabbare anpassa utvecklingen till ny teknik.

Centralmuseerna bedömer att samarbetet inom digitaliseringsområdet innebär ett flertal fördelar, både hos centralmuseerna och hos andra parter.

### 3. E-förvaltning (berör museimyndigheterna)

Museimyndigheterna avser att följa utvecklingen och samarbeta kring kommande förändringar inom den statliga förvaltningen, inledningsvis inom arkiv- och e-inköpsområdet.

### 4. Avrop och upphandlingar

Centralmuseerna avser att pröva möjligheterna till ett samarbete kring avrop och upphandlingar, då större volymer bör bidra till ett ökat intresse från kommersiella parter. Ökad kompetens och stöd inom detta område är nödvändigt och det är inte rimligt att en sådan specialkompetens byggs upp inom samtliga centralmuseer var för sig.

Samarbete inom e-förvaltning samt avrop och upphandling motiveras främst av rationaliseringsvinster.

Mot bakgrund av förslaget att utveckla servicecentra för ekonomi- och personaladministration för hela staten har vi bedömt det vara olämpligt att i denna rapport föreslå en särlösning för de statliga museerna inom dessa områden.

### **Framtida former för samverkan inom museisektorn**

Centralmuseerna förespråkar en framtida samverkansmodell som bygger på att Riksförbundet Sveriges museer är den primära samlade noden och kommunikationskanalen för den svenska museisektorn. Riksförbundet Sveriges museer, Länsmuseernas samarbetsråd, Riksantikvarieämbetet och Statens Kulturråd har vid samråd angivit att de delar denna uppfattning.

## **Förstärkt samarbete utanför museisektorn**

Samarbetet kring digitalisering innebär att samarbeten utanför sektorn, t.ex. med det civila samhället och näringslivet, kommer att ytterligare förstärkas.

## **En strategi för gallring**

I frågan om en strategi för gallringsfrågan har centralmuseerna med anledning av detta uppdrag analyserat respektive institutioners policies och genom översynen fått en bra samsyn i frågan, vilket ligger till grund för de gemensamma riktlinjer som presenteras i rapporten.

Centralmuseerna föreslår regeringen att till museimyndigheterna tydligt delegera rätten att överföra objekt från sina samlingar till andra offentligt finansierade museer med lämplig associationsform.

Det kan finnas anledning att initiera en nationell diskussion kring de etiska aspekter som rör vissa handlingsalternativ i samband med gallring, framförallt försäljning och destruktion. En sådan diskussion kan lämpligen föras i Centralmuseernas samarbetsråd och samverkan sökas med Riksförbundet Sveriges museer. Vidare avser centralmuseerna att undersöka om någon av de modeller för avyttrande av museiföremål som tillämpas i Storbritannien eller Nederländerna bör införas i Sverige.





## 1 Inledning

I Sverige har ända sedan det tidiga 1700-talet olika museiinstitutioner utvecklats. Från 1800-talets andra hälft har utvecklingen accelererat och idag finns hundratals museer i landet. Samverkansytorna mot det övriga samhället är breda och väl etablerade.

På samma sätt som en människa utan minne blir rotlös och får svårt att hantera sin tillvaro, kommer ett samhälle där den historiska dimensionen inte finns närvarande att förlora en viktig del av de drivkrafter som bidrar till att utveckla, förnya och förändra samhället. Museerna är viktiga för samhällsutvecklingen: både som samhällets minne, men också genom att de tillsammans bidrar till att på olika sätt ställa frågor om dagens samhälle i ett längre tidsperspektiv. I detta arbete är det viktigt att forskning och kunskapsuppbyggnad bedrivs så att nya frågor kontinuerligt ställs kring museernas material och verksamhetsformer och integreras i kommunikationen med publiken.

Centralmuseernas uppdrag från regeringen innebär ett ansvar att tillsammans med andra nationella, regionala och lokala aktörer bidra till att förstärka museisektorn.

Centralmuseerna utgörs av tio myndigheter och fyra stiftelser. Flertalet centralmuseer består i sin tur av flera enskilda museer, idag totalt 25 stycken. Antalet anställda är cirka 1 600 och tillsammans har de 6 - 7 miljoner museibesök årligen. Centralmuseerna är sinsemellan mycket olika institutioner även om det finns mycket som förenar verksamheterna. Förändringar av centralmuseernas organisation har över tiden inneburit att det finns samarbeten till följd av ett gemensamt förflutet. Men det finns även informella och formella samarbeten mellan museerna som tillkommit genom överenskommelser eller genom att regering eller stiftelseurkund anger att samverkan ska ske.

Det finns konkreta skillnader mellan museimyndigheter och stiftelsemuseer. Av stiftelselagen (1994:1220) följer att en stiftelse har rättskapacitet, det vill säga den förvärvar rättigheter och kan ikläda sig skyldigheter samt föra talan inför domstol och myndigheter. En stiftelse är således en självständig juridisk person, till skillnad från myndigheterna som ingår i den juridiska person som staten utgör. Vid förvaltningen av en stiftelse ska föreskrifterna i stiftelseförordnandet följas. Det är stiftelsens styrelse som svarar för att stiftelseförordnandet följs och ansvarar för frågor som rör användningen av stiftelsens tillgångar och placering av förmögenhet. Samlingarna är dessutom stiftelsernas egendom varför stiftelserna, i motsats till museimyndigheterna, har sina samlingar försäkrade. Konkurrenssituation och andra väsentliga ekonomiska intressen är av sådan art att stiftelserna inte i alla delar kan jämföras med museimyndigheterna, t.ex. gäller inte offentlighetsprincipen för stiftelsemuseerna. Regeringen har dock i olika hög grad inflytande över stiftelsemuseernas verksamheter t.ex. genom utnämning av ledamöter och i vissa fall ordförande i stiftelsernas styrelser.

## 2 Uppdraget (Ku2010/552/KT)

Museikoordinatören (dir. 2007:22) konstaterade i sitt betänkande Kraftsamling – museisamverkan ger resultat (SOU 2009:15) att det finns ett behov av att förstärka samarbetet mellan Sveriges museer och föreslog att en samordningsfunktion skulle inrättas vid Riksantikvarieämbetet. Flertalet remissinstanser delade uppfattningen att ett förstärkt samarbete är önskvärt men avvisade förslaget att inrätta en särskild funktion. Behovet av att stärka samarbete med andra sektorer lyftes också fram i flera remissvar. I propositionen Tid för Kultur (prop. 2009/10:3) valde regeringen att inte inrätta en särskild samordningsfunktion på det sätt som Museikoordinatören föreslog utan ansåg att befintliga strukturer inom kulturområdet istället borde stärkas, och gav därefter centralmuseerna följande uppdrag:

*Regeringen ger de centrala museerna i uppdrag att tillsammans redovisa hur de gemensamt avser att stärka samarbetet inom museisektorn när det gäller såväl administration som kärnverksamhet. De centrala museerna ska vidare redovisa hur samarbetet mellan museisektorn och andra samhällsområden kan stärkas. Därtill ska pågående samarbeten redovisas. Uppdraget innefattar även att ta fram en gemensam strategi för hur frågan om gallring av föremål ur samlingarna bör hanteras.*

*Vidare ska de centrala museerna gemensamt och efter samråd med de regionala museerna och Riksförbundet Sveriges museer lämna förslag på hur den framtida samverkan mellan de centrala museerna, de regionala museerna och övriga museisektorn kan utformas. Samråd bör även ske med bl.a. Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet.*

*De centrala museerna ska gemensamt komma överens om hur samordning, organisering och redovisning av uppdraget ska genomföras. Museerna ska hålla sig informerade om den utredning som för närvarande ser över Riksutställningars roll och uppdrag, Kultursamverkansutredningen (Ku 2009:02).*

*De centrala museerna ska senast den 15 juni 2010 lämna en första gemensam redogörelse av uppdraget till Regeringskansliet (Kulturdepartementet). Senast den 1 mars 2011 ska de centrala museerna redovisa uppdraget i en gemensam slutrapport till Regeringskansliet (Kulturdepartementet). I slutrapporten ska framgå hur ett fortsatt arbete med att utveckla samarbete inom museisektorn kan bedrivas.*

## 3 Uppdragets genomförande

### Organisation

Centralmuseerna har gemensamt finansierat en huvudsekreterare på halvtid för att samordna arbetet och sammanställa rapporterna till regeringen. Till sin hjälp har huvudsekreteraren haft en kontaktperson vid respektive centralmuseum som har tagit fram nödvändiga underlag samt utvecklat och bearbetat texter. Kontaktpersonerna har även haft ansvar för intern förankring vid den egna institutionen. Huvudsekreteraren har till sin hjälp haft tillgång till ytterligare kompetens från centralmuseerna inom områdena IT och digitalisering. Arbetet med att ta fram en strategi för hantering av frågan om gallring har bedrivits av en särskild arbetsgrupp.

Centralmuseernas samarbetsråd har fungerat som styrgrupp och regelbundna avstämningar under arbetets gång har skett mellan huvudsekreteraren och ett särskilt arbetsutskott. Medverkande från centralmuseerna återfinns i bilaga 3.

### Arbetsformer

Inledningsvis har en kartläggning av pågående samarbeten vid centralmuseerna genomförts. Kartläggningen har omfattat både informella och formella samarbeten såväl inom museisektorn som med andra samhällssektorer inklusive internationella samarbeten.

I samband med kartläggningen samlades även förslag in på tänkbara samarbeten. En sammanställning av dessa förslag utgjorde ett av två underlag inför ett idéseminarium kring framtida samarbeten med representanter från de olika centralmuseerna. Det andra underlaget till seminariet var en sammanställning av förslag på samarbeten insamlade genom en enkel enkät till medlemmarna i Riksförbundet Sveriges museer. Vid idéseminariet deltog även Mats Persson, generalsekreterare vid Riksförbundet Sveriges museer. De förslag som vid idéseminariet bedömdes av särskilt intresse för nya eller fördjupade samarbeten har utgjort underlag för det fortsatta arbetet. På så sätt har centralmuseerna på ett förutsättningslöst sätt och utifrån ett brett anslag identifierat flera områden som vi bedömer har hög potential att ge positiva samarbetseffekter. Då centralmuseerna redan idag har en omfattande samverkan har det varit centralt att hitta dem som skapar mest nytta vid en förstärkning. Då organisation och arbetsformer för ett starkare och mer omfattande samarbete mellan framförallt centralmuseerna måste etableras har vi bedömt det rimligt att inledningsvis fokusera på ett fåtal noga utvalda områden.

Strategin för att hantera gallring av föremål ur samlingarna har tagits fram av arbetsgruppen för gallring utifrån olika tidigare genomförda utredningar samt befintliga policydokument vid de centrala museerna.

Under arbetets gång har en löpande avstämning skett mellan huvudsekreteraren och Riksförbundet Sveriges museers generalsekreterare.

Möten av informell karaktär har även ägt rum med Riksantikvarieämbetet, Riksutställningar och Statens kulturråd. Ett gemensamt möte har genomförts med representanter från Riksantikvarieämbetet, Statens kulturråd, Riksförbundet Sveriges museer och Länsmuseumernas samarbetsråd för att diskutera förslaget till framtida former för samverkan inom museisektorn.

### **Avgränsning och relation till övriga museisektorn**

Centralmuseerna konstaterade redan i den delrapport som lämnades till regeringen den 15 juni 2010 att en strikt tolkning av begreppet museisektorn skulle kunna innebära alla svenska museer oberoende av huvudman. Mot denna bakgrund bedömdes att en avgränsning till i första hand centralmuseerna var nödvändig. Detta gäller såväl redovisningen av befintliga samarbeten som redovisningen av förstärkta samarbeten.

Denna rapport innehåller redovisning av förstärkta åtgärder som i allt väsentligt omfattar centralmuseerna, men som i olika delar skulle kunna omfatta eller vara relevanta för hela eller delar av den svenska museisektorn. Detta gäller t.ex. den del av rapporten som behandlar en vision för digitalisering av museisamlingarna. Tidsramen för uppdraget har dock inte medgett en bred förankring i museisektorn, där regionala, kommunala och övriga museer på ett meningsfullt sätt skulle ha kunnat bidra till innehållet i denna rapport. Av det skälet har vi valt att avgränsa redovisningen enligt vad som anförts ovan. Samtidigt bör det framhållas att centralmuseerna välkomnar en fortsatt bred och fördjupad dialog kring det som förs fram i redovisningen.

Museisektorn är stor och mångfacetterad. Centralmuseerna ser det nu inledda arbetet som en del av en process kring förstärkt samarbete som redan påbörjats, i första hand inom ramen för Riksförbundet Sveriges museers verksamhet, för att utveckla en väl fungerande och effektiv kommunikation och samverkan mellan Sveriges museer. Centralmuseerna avser att i samverkan med Riksförbundet Sveriges museer bjuda in företrädare för bl.a. regionala och kommunala museer till en fördjupad dialog kring de frågor som berörs i rapporten.

## 4 Befintliga samarbeten

*Ur uppdraget: "De centrala museerna ska vidare redovisa hur samarbetet mellan museisektorn och andra samhällsområden kan stärkas. Därtill ska pågående samarbeten redovisas."*

Samarbete är sedan länge en naturlig del av museers arbete och centralmuseerna utgör inget undantag. Utställningsprojekt, programaktiviteter, forskningsprojekt m.m. bedrivs nästan utan undantag i form av samsarbetsprojekt med parter som kan tillföra kompetens eller andra nödvändiga resurser.

Centralmuseerna har för denna rapport genomfört en översiktlig kartläggning av samarbeten vid respektive institution och har då valt att avgränsa uppgiftsinsamlingen till samarbeten av något mer varaktig eller betydande karaktär som varit pågående under 2010. Uppgiftsinsamlingen har avsett grad av samarbete, samsarbetsform, verksamhetsområde samt samsarbetspartnerns samhällssektor och bransch.

Sammantaget har närmare 1 500 samarbeten av olika omfattning och varaktighet redovisats. Trots mängden är det inte en fullständig redovisning av de samarbeten som centralmuseerna är engagerade i. Detta material är för omfångsrikt för att kunna redovisas i sin helhet men visar att centralmuseerna bedriver omfattande samarbeten sams- emellan, inom museisektorn och med andra samhällssektorer. Materialet visar på några tendenser som redovisas i nedanstående text.

### **Samsarbetspartners**

Kartläggningen visar att centralmuseerna i första hand samsarbetar med partners från den statliga eller privata sektorn. Internationella partners är också vanliga, framförallt inom forskning och kunskapsuppbyggnad men även inom arbetet med bevarande av samlingarna.

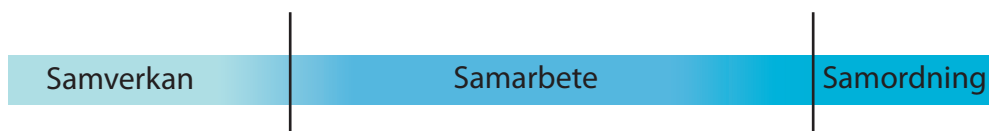
Samsarbetspartners hämtas från i stort sett hela samhället, partners från totalt 52 olika branscher<sup>1</sup> har redovisats i kartläggningen. Vid en enskild myndighet/stiftelse är antalet representerade branscher i genomsnitt hälften så stort, beroende på verksamhetens omfattning och ämnesinriktning. Branscher i kultursektorn och forskningssektorn är mest representerade. En samsarbetspartner hämtas oftare utanför museisektorn än inifrån sektorn.

### **Grad och typ av samsarbeten**

Samsarbeten kan vara olika djupa och bedrivs på olika sätt. I samband med kartläggningen har vi använt en skala med ökande grad av samsarbete; samverkan, samsarbete och till sist samordning.

Majoriteten hör till kategorin samsarbeten och ungefär hälften så många har klassats till den svagaste formen av samsarbete, samverkan. Bara en liten del avser samordning.

<sup>1</sup> Avser den bransch som samsarbetspartner hör till enligt ett urval ur SCB:s klassifikationssystem SNI 2007, där en högre detaljnivå har valts för branscherna informations- och kommunikationsföretag, civila myndigheter och försvaret, utbildningsväsendet samt enheter för kultur, nöje och fritid.



*Bild 1. Samarbetsgrad: Samverkan innebär informella samarbeten kring ett ämne eller område, samarbete innebär att någon form av avtal om ett visst resultat har upprättats, samordning innebär att resurser har tills vidare avsatts för en gemensam funktion.*

Projektformen dominerar museernas samarbete. Nätverk är också en mycket vanlig samarbetsform och förekommer inom i stort sett alla delar av verksamheten samt längs hela skalan av samarbetsgrad. Trots sin relativt lösa organisation kan nätverken vara mycket aktiva när de fyller ett aktuellt behov och är ofta grogrund för olika fördjupade, mer specifika samarbetsprojekt. Erfarenhetsutbyte inom olika ämnesområden sker ofta i form av nätverk mellan olika funktioner eller genom medlemskap i intresseföreningar. Nätverk fyller en mycket viktig funktion i museernas kontakter med övriga samhällssektorer. Endast ett fåtal nätverk är begränsade till enbart centralmuseikretsen.

Samordning utgörs till största delen av gemensamma funktioner, långsiktiga projekt eller köp av tjänst. När ett centralmuseum samordnar någon funktion med en annan myndighet eller stiftelse så innebär det i några fall köp av tjänst.

### **Verksamhetsområden**

Samarbeten finns inom alla delar av centralmuseernas verksamhet, framförallt inom kärnverksamheterna. Vilken del av verksamheten som mest intensivt bedriver samarbeten varierar mellan de olika museerna. Flera samarbeten spänner över mer än ett verksamhetsområde.

### **Forskning**

Centralmuseerna bedriver forskning i en rad olika former och med tämligen olika förutsättningar. Några av de större centralmuseerna har etablerat långsiktig samverkan med universitets- och högskolevärlden. I avsikt att utveckla för museerna viktiga kompetensområden förekommer att universitet och centralmuseum har formaliserad samverkan om forskning och undervisning. Det kan röra sig om forskningsråd kopplade till verksamheten vilket t.ex. Tekniska museet har. I vissa fall är särskilda donationsprofessorer knutna till enskilda museer, såsom på Nordiska museet med den Hallwylska professuren och Byggmästare John Mattsons donationsprofessur i möbelkultur vid Linköpings universitet och Nordiska museet. I andra fall samarbetar universitet och centralmuseum och samutnyttjar ett forskningscentrum med såväl seniora forskare som doktorander. Ett exempel är NORDSIM-laboratoriet vid Naturhistoriska riksmuseet som är en samfinansierad nordisk resurs till vilken en nämnd med representanter från både högskolevärlden och näringslivet är kopplad. Naturhistoriska riksmuseet skiljer sig från övriga med sin omfattande forskningsverksamhet med stark internationell prägel och där delar av högskoleförordningen tillämpas, t.ex. vid anställning av seniora forskare. Framhållas bör också,

att det även finns centralmuseer som inte har till uppdrag att bedriva forskning.

En vanlig form av forskningssamverkan är medverkan i forskningsprojekt som drivs tillsammans med en eller flera parter från universitet/högskola. Dessa projekt varierar i längd och komplexitet; alltifrån korta och avgränsade projekt till omfattande, långsiktiga verksamheter med mycket sammansatt kompetensprofil. Vid exempelvis Nationalmuseum har forskningen byggts upp under ett antal år och har idag en etablerad verksamhet som deltar i flera internationella projekt samt samverkar i RIHA<sup>2</sup>, en organisation för 28 konstvetenskapliga forskningsinstitut i 19 länder. Alla centralmuseer med forskningsverksamhet har internationella samarbetsparter även om omfattningen varierar åtskilligt.

Finansieringen av forskningen med anknytning till centralmuseerna sker på olika sätt och via en rad olika källor. Normalt har inte museerna egna, större forskningsmedel, utan forskningen är externt finansierad. Det innebär att museerna måste konkurrera med andra aktörer om de tillgängliga forskningsmedlen, vilket de större centralmuseerna har varit framgångsrika med. Det relativt lilla forskningsbidrag som Statens kulturråd årligen fördelar till centralmuseerna bedöms ha en stark roll i att skapa samverkan mellan museerna i forskningsfrågor och är ett viktigt bidrag för att kunna upprätthålla forskningsverksamhet vid flera av centralmuseerna.

Nationella och internationella nätverk i syfte att initiera, utveckla och vidmakthålla olika samarbeten och forskningsfält förekommer också, om än inte i riktigt lika stor omfattning som inom andra samverkansområden. Erfarenhetsutbyte och samverkan kring specifika frågor under mindre formella former är de väsentligaste skälen till utvecklingen av nätverk i forsknings- och kunskapsfrågor, men de fungerar också för att t.ex. organisera konferenser och seminarier. Ett exempel är ENFORE, ett nätverk för forskning om transnationella möten och Istanbulsk forskarkollegium i vilka Statens museer för Världskultur deltar.

### ***Kunskapsuppbyggnad***

Utöver de mer utpräglade forskningsprojekten är centralmuseerna engagerade även i annan kunskapsuppbyggnad, både i form av löpande verksamhet som insamling, dokumentation, registrering, sammanställningar och i form av projekt. Detta är ett av de traditionella fält där centralmuseerna sedan lång tid har varit både starka och framgångsrika. Detta arbete kan till exempel vara inriktat mot pedagogik och teknikutveckling, dokumentation av föremål, företeelser eller händelser. Exempel på det är det projektsamarbete som Moderna museet har med konstmuseerna i Malmö, Göteborg och Norrköping för att studera samlingarna med inbjudna forskare. Även arbetet som Statens maritima museer är involverade i kring att utveckla en modell för dykparker, med syfte att bevara och tillgängliggöra särskilt sårbara fartygslämningar tillsammans med myndigheter på olika nivå och lokalt näringsliv. Ett par andra exempel är Polonicaprojektet med re-

<sup>2</sup> International Association of Research Institutes in the History of Art.

presentanter från universitet och bokförlag som avser att dokumentera samlingen av äldre polsk litteratur vid Skoklosters slott samt Tekniska museets samarbete med näringsliv (Ovako Hofors och Jernkontoret), länsmuseum (Länsmuseet Gävleborg), Riksantikvarieämbetet och Hofors kommun i ett metodutvecklingsprojekt om dokumentation av modern processindustri.

Inom arbetet med kunskapsuppbyggnad finns en bred samverkan museer emellan och med universitet och högskolor, myndigheter inom alla samhällssektorer och olika nätverk. I dessa samarbeten sker kunskapsöverföring och -uppbyggnad av stor betydelse för alla parter. I samverkan med universitet och högskolor genomförs olika projekt men museernas medarbetare både undervisar och bistår studenter och forskare i projekt eller i arbetet med specifika uppgifter. Inom området insamling finns aktiva nätverk som till exempel Samdok<sup>3</sup>, Norsam<sup>4</sup> på nordisk basis och ICOM- COMCOL<sup>5</sup> internationellt, vilka är samarbeten mellan museer och andra kulturinstitutioner. Det finns också många mindre samarbeten där ett centralmuseum samverkar med föreningslivet eller högskolor inom ett särskilt ämnesområde, t.ex. Klaver-nätverket som Statens musiksamlingar ingår i kring samordning av insamling och dokumentation, nätverk kring byggnadsvård som t.ex. Skansen ingår i med representanter från både högskolor och näringsliv, det samarbete som Arbetets museum har med ideella arbetslivsmuseer inom ramen för nätverket ArbetSam och andra nätverk som organiserar arbetslivsmuseer, samt Svenskt nätverk för musikarkiv som Statens musiksamlingar är engagerat i. På biblioteks- och arkivsidan handlar många samarbeten om digitalisering men det finns också sammanslutningar för erfarenhetsutbyte mellan bibliotek med likartade samlingar t.ex. ARLIS<sup>6</sup> och HISS<sup>7</sup>. De flesta bibliotek har samarbeten med Kungl. biblioteket och ingår i olika typer av utbytesprogram för publikationer.

### **Förmedling**

Inom förmedling ryms aktiviteter som t.ex. utställningsprojekt – inklusive utlån av föremål, depositioner, pedagogik, programverksamhet och kommunikation via webben eller andra digitala medier. De flesta samarbeten äger rum inom utställningssfären vilket förklaras av att utställningsprojekt i regel är dyra och resurskrävande. Med museernas förändrade samhällsuppdrag där värden såsom delaktighet, samskapande och tillgänglighet har fått en allt större tyngd ställs nya krav på kompetenser och kunskap. Centralmuseerna interagerar därför idag i hög grad med olika externa aktörer som föreningar, företag, organisationer, myndigheter, skola, universitet m.fl. Samarbetet rör alltifrån kompetensutbyte kring innehållsfrågor till tillämpning av olika medieformat, eller tillgänglighetsaspekter och mycket mer. Likaväl som centralmuseerna söker sig utåt för att genom olika typer av samarbeten optimera och utveckla den publika verksamheten, söker

<sup>3</sup> Samdok – nätverk och samlingsorgan, med sekretariat vid Nordiska museet, för kulturhistoriska museer och andra kulturarvsinstitutioner som arbetar med samtidsstudier och insamling samt med kunskapsutbyte kring museernas samlingar.

<sup>4</sup> Nätverk för samtidsdokumentation och forskning vid museer i Norden.

<sup>5</sup> International Council of Museums International Committee for Collecting.

<sup>6</sup> Art Libraries Society Norden - en förening för nordiskt konstbiblioteksarbete.

<sup>7</sup> Humaniora i Stockholm samverkar.



sig externa samarbetspartners till centralmuseerna och efterfrågar kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Ett exempel på det sistnämnda är Arkitekturmuseets återkommande medverkan i den nordiska paviljongen vid Venedigbiennalen.

Inom utställningsverksamheten samarbetar centralmuseerna med bl.a. företag, fackföreningar, ideella organisationer, universitet, myndigheter och organisationer inom mycket breda spektra av samhället, såväl nationellt som internationellt. Det samarbetsparterna tillför samarbetena är förutom expertkunskap inom olika områden exempelvis finansiering, levandegöra olika miljöer, lämna vittnesbörd om autentiska förhållanden och annan specialkompetens samt nätverk till olika målgrupper. Exempel är de samarbeten som t.ex. Skansen har med olika organisationer för att levandegöra de olika uppbyggda miljöerna. Ett annat exempel är Statens historiska museers pågående utställningsproduktion Resan fram och tillbaka som sker tillsammans med Riksutställningar, Institutet för framtidsstudier, en rad konstnärer och formgivare samt en barngrupp kallad Rådgivarna. Rådgivarna är en grupp på sju barn i åldrarna 6-11 år som finns med genom produktionen för att påverka dess innehåll och gestaltning.

Det som gör museerna till attraktiva samarbetsparter är framförallt möjligheten att kommunicera med besökarna. Såväl museerna som samarbetsparterna blir mer angelägna för medborgare och besökare genom samarbetet. Samarbeten sker ofta i korta projekt men det är inte ovanligt att centralmuseerna återkommande samarbetar med samma externa aktörer i olika projekt. Exempelvis har Nationalmuseum långsiktiga samarbeten med alla de större konstmuseerna i Sverige både på regional och lokal nivå. Statens försvarshistoriska museer och Statens maritima museer har ett formaliserat samarbete inom nätverket Sveriges militärhistoriska arv, där utöver de tre statliga militärhistoriska museerna, drygt 20 museer av nationellt intresse men med annat huvudmannaskap ingår. Inom ramen för detta nätverk har också samarbetsavtal slutits med Statens fastighetsverk och med Riksförbundet Sveriges militärkulturhistoriska föreningar, och diskussioner om motsvarande samarbetsavtal har inletts med Försvarsmakten, Karlbergs musikkår och Riksarkivet (Krigsarkivet).

Även mellan museer är samarbetet kring utställningar omfattande. Här förekommer alla sorters samverkan från att museer går samman och gemensamt formulerar och bygger utställningar till lån och depositioner av föremål i utställningssyfte. Vandringsutställningar är en annan samverkansform, som exempelvis Tekniska museets vandringsutställning Kvinnors uppfinningar, som turnerar både i Sverige och i andra länder och är ett samarbete med Riksutställningar, Almi Företagspartner och Svenska Uppfinnareföreningen. Arbetets museum har lika många besök på sina vandringsutställningar som främst visas på andra museer i Sverige och internationellt, som i den egna museibyggnaden i Norrköping.

Inom det pedagogiska området samarbetar centralmuseerna med skolor, studieförbund, universitet och inom sektorn. Museerna samarbetar för att hjälpa skolan att uppfylla läroplanen inom såväl ämneskunskap som inom mål som rör demokratisering och tolerans. Ett aktuellt exempel är mässan "Skola+Museum=Sant" som riktar sig till lärare och som samtliga centralmuseer medverkar i tillsammans med flertalet Stockholmsmuseer. Museipersonal ger föreläsningar på universitet och håller studiecirkelar samt utvecklar lärarhandledningar. Ett annat exempel är Tekniska museets roll som nationell samordnare för 12 kommunala teknikskolor i landet – KomTek samt i nätverket Unga Spekulerar, där sex samverkande arenor på olika platser i landet ingår. Samverkan sker med universitet och lärosäten, externa organisationer och näringsliv.

Även inom program och seminarieverksamhet sker liknande samarbeten. Inom programverksamheten är olika representanter från civilsamhället den vanligaste samarbetsparten. Ett exempel på ett sådant samarbete av långsiktig natur är den svamphelg som Naturhistoriska riksmuseet traditionellt genomför varje höst tillsammans med Stockholms svampvänner.

Centralmuseerna har också samarbeten inom nya medier. Statens historiska museer har t.ex. samarbetat med såväl Kungl. Tekniska högskolan kring medierad närvaro där museet kopplas ihop med en utgrävning på annan plats, som med konstnärer kring att föra in s.k. augmented reality i utställningsrummet, men också med enskilda framträdande personer inom sociala media.

Marknadsföring är ytterligare ett område som centralmuseerna har ett stort antal samarbeten inom. Bl.a. ingår samtliga Stockholmsbaserade centralmuseer i föreningen Stockholms museiinformatörer och samverkan sker där kring annonsering. På motsvarande sätt samarbetar bl.a. Arbetets museum och Statens försvarshistoriska museer med lokala aktörer som Upplev Norrköping och Visit Linköping.

Inom förmedlingsområdet finns ett stort antal nätverk och föreningar inom museisektorn såsom Fuism<sup>8</sup>, Forum för utställare, Ljuskultur<sup>9</sup>, Stockholmsmuseernas tillgänglighetsnätverk m.fl. som personal från centralmuseerna är verksamma inom.

### **Bevarande**

Området bevarande innefattar vård, konservering och magasinering. Inom området finns många livaktiga samarbeten och väl fungerande nätverk. Här följer ett litet urval av exempel som kan vara belysande för omfattning, bredd och komplexitet. Nordiska konservatorsförbundet och det internationella ICOM-CC<sup>10</sup> är plattformar för erfarenhetsutbyten och metodutveckling inom konserveringsområdet. Flera centralmuseer har också samarbeten direkt med konservatorsutbildningen på Göteborgs Universitet och deltar i den arbetsgrupp PRE-MAL<sup>11</sup> som specifikt arbetar med skadedjurshantering.

<sup>8</sup> Föreningen för pedagogisk utveckling i svenska museer.

<sup>9</sup> Nätverk för ljus tekniker vid Stockholmsmuseer.

<sup>10</sup> International Council of Museums International Committee on Conservation.

<sup>11</sup> Pest Research and Education - Museums Archives and Libraries, med sekretariat vid Naturhistoriska riksmuseet.

De flesta samarbeten inom konservering sker mellan kulturmiljövårdande institutioner men köp av tjänst från privata aktörer förekommer.

Flera centralmuseer hyr magasinsutrymmen av Riksantikvarieämbetet (Svensk Museitjänst) och Statens fastighetsverk. Nätverket Saken i Centrum, omfattar samlingspersonal inte bara från centralmuseerna utan även från flera andra museer i Stockholm och närliggande städer. Nätverket har erfarenhetsutbyte kring magasinfrågor, lånehantering, gallring m.m.

Inom det naturhistoriska området sker samverkan i motsvarande frågor genom SAMSA-gruppen inom NAMSA<sup>12</sup> och nordiska nätverket för nationella lantbruksmuseer. Samarbete finns även med privata aktörer i arbetet med genbanksodlingar och andra initiativ såsom POM, det nationella programmet för odlad mångfald, som drivs av Jordbruksverket och Centrum för biologisk mångfald.

För vissa museer finns endast en del av samlingarna i magasin. Det gäller stiftelsemuseer som, utöver ansevliga arealer skog och mark, även äger hundratals byggnader av kulturhistoriskt värde. Exempel på detta är Waldemarsudde, Julita, Skoklosters slott och Hallwylska museet, där samlingar och kulturhistorisk byggnad utgör en sammanhållen enhet. Allt ska vårdas och bevaras i sitt sammanhang. Samarbeten sker genom nätverk mellan de större nordiska friluftsmuseerna, föreningar, företag, kommuner och myndigheter.

### **Digitalisering**

Inom området digitalisering har antalet samarbeten ökat de senaste åren. Samtliga centralmuseer samverkade kring uppdraget att inlämna underlag till en nationell strategi för digitalisering, elektronisk tillgång och digitalt bevarande (Ku2009/2152/KT) på initiativ av och organiserat av ABM-centrum.

Kring de större samlingsförvaltningssystemen, Primus, MuseumPlus och Carlotta, som används vid de kultur- och konsthistoriska museerna finns användargrupper eller konsortier etablerade i vilka centralmuseerna tillsammans med leverantörerna och andra museer i Sverige samarbetar kring utveckling och anpassning av systemen. Inom den naturhistoriska sektorn pågår ett samarbetsprojekt, DINA<sup>13</sup>, i syfte att utveckla ett gemensamt nationellt system.

Flertalet centralmuseer är aktiva i arbetet med utvecklingen av K-samsök och anpassar sina samlingsssystem för att kunna indexerats av K-samsök och därmed indirekt även i Europeana. Några centralmuseer levererar även olika typer av data till andra myndighetssystem. Motsvarande samarbeten finns även kring system för biblioteks- och arkivsamlingar.

Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet och Nordiska museet har under några år tillsammans med Riksarkivet, Riksantikvarieämbetet, Tal- och punktskriftsbiblioteket samt Kungl. biblioteket drivit det nu nedlagda projektet ABM-centrum. Projektets syfte var att bidra till

<sup>12</sup> Naturhistoriska museers samarbetsorganisation. Arbetsgruppen SAMSA omfattar de medlemmar som har samlingar av naturhistoriska föremål.

<sup>13</sup> DINA-projektet (DIGitalisering av NATurhistoriska samlingar) drivs av Naturhistoriska riksmuseet, Göteborgs naturhistoriska museum, Evolutionsmuseet (Uppsala universitet), och Göteborgs herbarium (Göteborgs universitet). <http://dinaprojektet.se/>

ökad samverkan och högre kompetens inom digitalisering inom hela kulturarvsområdet. Projektet kan ses som en föregångare till det samordningskansli som nu inrättats vid Riksarkivet.

Bland övriga redovisade samarbeten finns exempel på att centralmuseerna för olika typer av specialsamlingar köper digitaliseringstjänst av andra parter såsom Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna, Kungl. biblioteket eller kommersiella parter. Det finns även exempel på samarbeten där externa parter finansierar och tillhandahåller system för digitaliseringsarbete som utförs vid centralmuseet vilket är fallet i arbetet med att digitalisera Naturhistoriska riksmuseets samlingar.

Inom detta område deltar centralmuseerna kontinuerligt i olika nätverk, både nationella som internationella, kring frågor som rör museidata-baser, digitaliseringsprinciper eller olika former av standardisering.

### ***Ledning och administration***

Samarbete inom det administrativa området sker primärt mellan centralmuseer och myndigheter som Kammarkollegiet och Riksantikvarieämbetet. Samarbetet kan bestå av gemensamma upphandlingar, köp av tjänster, gemensamma funktioner och utnyttjande av servicecenter<sup>14</sup>.

Exempel på större samarbeten kring upphandlingar är den gemensamma telefonlösning som upphandlades under ledning av Riksantikvarieämbetet 2009, och i vilken numera flertalet centralmuseer ingår. Andra exempel på samverkan centralmuseerna emellan är gemensam IT-drift som Statens historiska museer, Statens maritima museer och Skansen har, gemensamma säkerhetsupphandlingar som Statens historiska museer och Statens maritima museer har gjort tillsammans med ytterligare några museer och transportlösningar där bl.a. Nationalmuseum, Moderna museet och Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska museet har ett samarbete. Nordiska museet och Skansen som en gång i tiden var en och samma institution är fortfarande sammanvävda genom ett avtal som skrevs i syfte att bibehålla den kulturhistoriska helhetssynen. Bl.a. ska Nordiska museet hålla sitt omfattande arkiv och bibliotek tillgängligt för Skansen liksom att en betydande del av Skansens föremålssamlingar ägs av Nordiska museet.

Samarbete kring lokalutnyttjande och annan infrastruktur förekommer då museer är samlokaliserade. Exempel på sådana samarbeten finns mellan Arkitekturmuseet och Moderna museet, Nationalmuseet och Moderna museet samt i Museiparken, där ett samarbete är etablerat mellan Tekniska museet, Statens Maritima museer, Polismuseet, Riksidrottsmuseet och Statens museer för världskultur. Det senare samarbetet handlar även om att utveckla Museiparken som besöksmål.

Samverkan inom det administrativa området är relativt omfattande. En kontinuerlig kommunikation såväl ad hoc som inom etablerade nätverk, t.ex. för ekonomiansvariga NEMUS<sup>15</sup> (museimyndigheterna) och Stiftelsenätverket (stiftelsemuseerna) och MUPP<sup>16</sup>, finns mellan centralmuseerna inom flertalet områden för att ge råd och sprida erfarenheter samt söka utvidga samarbetet där så är möjligt.

<sup>14</sup> Ett flertal myndigheter utnyttjar Kammarkollegiet Driftservice och administrativa tjänster samt Agresso Drift.

<sup>15</sup> Nätverk för ekonomistyrning vid statliga museer.

<sup>16</sup> Museer för upphandling.

En särskild omständighet i dessa sammanhang är att det finns skillnader i de regelmässiga förutsättningarna för samarbete mellan de centralmuseer som är stiftelser och de som är myndigheter, då stiftelserna i motsats till myndigheterna är självständiga juridiska personer.

## 5 Förstärkt samarbete inom museisektorn

*Ur uppdragets bakgrund: "Regeringen har i propositionen Tid för kultur (prop. 2009/10:3) angett att de centrala museerna (museer under anslagen 8:1 Centrala museer: Myndigheter och 8:2 Centrala museer: Stiftelser) gemensamt ska utveckla samarbetet inom sektorn och med andra samhällsområden. Härigenom kan olika verksamheter stärkas och effektiviseras, vilket i sin tur förbättrar förutsättningarna för att bevara, använda och utveckla kulturarvet."*

*Ur uppdraget: "Regeringen ger de centrala museerna i uppdrag att tillsammans redovisa hur de gemensamt avser att stärka samarbetet inom museisektorn när det gäller såväl administration som kärnverksamhet."*

Det förstärkta samarbetet som beskrivs nedan bygger på att centralmuseerna själva avgör i vilka projekt de ska delta.

### **Centralmuseernas samarbetsråd**

Centralmuseernas samarbetsråd är idag en nätverksorganisation. I samarbetsrådet ingår cheferna för de centrala museimyndigheterna och stiftelserna och dess möten är viktiga tillfällen för informations-spridning och avhandling av enklare samordningsfrågor. Rådet har som regel sammanträtt ca fyra gånger per år och har hittills saknat gemensamma beredningsresurser. Ordförande och sekreterare väljs för en period på två år. Centralmuseernas samarbetsråd har inte befogenhet att fatta för medlemmarna bindande beslut. I olika beslutspunkter har som regel konsensus eftersträvat.

Vi bedömer att Centralmuseernas samarbetsråd, utan att samverkansformen särskilt regleras av regeringen i instruktion eller på annat sätt, kan utvecklas till en starkare nod för samverkan och samordning inom centralmuseikretsen.

Genom denna nod kommer vi verka för att förstärka och utveckla samarbetet genom följande insatser:

- Samarbetsrådets roll tydliggörs genom att formerna för verksamheten tydligare regleras i stadgar och arbetsordning. Rådet ska vara ett forum för en övergripande strategisk diskussion och beslut om gemensamma projekt och utvecklingsinsatser.
- Samarbetsrådet ska ges kapacitet och förmåga att ta initiativ till gemensamma insatser, projekt och samarbeten som medför att centralmuseernas kompetens och samlingar i ökad utsträckning bidrar till en positiv samhällsutveckling.
- En självständig beredningskapacitet skapas genom att ett sekretariat inrättas. Detta bör organisatoriskt vara kopplat till ordförandeskapet och omfatta en gemensam personalresurs som samverkar med före-

trädare för de olika institutionerna. Sekretariatet ska samfinansieras av de centrala museerna. Det ska svara för administrativ hantering av övergripande insatser och samordning av de särskilda initiativ som tas. Sekretariatet ska under vissa förutsättningar kunna företräda centralmuseerna där dessa bör uppträda gemensamt.

### **Digitalisering av museisamlingar**

I centralmuseernas magasin och arkiv finns miljontals föremål, bilder och konstskatter som kan berätta om svunna tider, miljöer och livsöden. De har samlats och vårdats under mycket lång tid och möjliggör för såväl unga som äldre besökare, svenska som utländska, att få ett bredare perspektiv på dagens samhälle och sin egen situation.

Ett omfattande digitaliseringsarbete har pågått de senaste trettio åren. Även om mycket av samlingarna kvarstår att digitalisera, finns idag information och avbildningar av många av de mest efterfrågade objekten. Digital information om centralmuseernas föremål finns fortfarande primärt på den egna webbplatsen men genom utvecklingen av K-samsök behöver användarna inte längre veta vilken institution som ansvarar för vilka objekt för att hitta dem.

Nästa steg är att användarna kan hitta de objekt och den information de söker i de tjänster som det är naturligt för dem att använda.

Centralmuseerna kommer därför utveckla ett fördjupat samarbete för att föremålssamlingarna ska finnas digitaliserade, strukturerade och tillgängliga, och där centralmuseernas samlingsinformation förvaltas i en gemensam systemplattform tillgänglig för alla med bra struktur på innehållet och med hög datakvalitet. Detta ökar möjligheten till sekundära tillämpningar, att skapa publika innehållspaket som knyter ihop information från olika källor. På så vis kan museerna bli en attraktiv part på de stora webbaktörernas arenor och museernas samlingsinformation bli intressant och begriplig för en bred publik. En gemensam infrastruktur för förvaltningen av de digitala systemen gör det möjligt för centralmuseerna att lättare kunna följa den tekniska utvecklingen och få en säkrare och mer kostnadseffektiv förvaltning.

Fördelar för användarna skulle bl.a. vara:

- ökad och effektivare sökbarhet vilket kan ge en ny dynamisk användning,
- personer som inte brukar besöka museiwebbplatser lättare kan hitta information från centralmuseerna,
- mer, lokalt och autentiskt material av hög kvalitet kan användas som underlag.

Vinster/fördelar hos centralmuseerna skulle bland annat vara att museerna:

- enkelt kan se och utnyttja varandras samlingar,
- kan kraftsamla kring utveckling som i många fall redan pågår,

- driver de digitala frågorna gemensamt med övriga parter såsom Riksarkivet, Kungl. biblioteket, Riksantikvarieämbetet.

Nedan formulerar vi en vision som vi menar är möjlig att uppnå inom den angivna tidsramen under förutsättning att tillräckliga resurser ställs till förfogande. Den bygger i stor utsträckning på befintlig teknik och redan idag finns (eller är under utveckling) delar av de pusselbitar som beskrivs vid olika centralmuseer, andra museer eller utomstående aktörer. Men det är en god bit kvar innan alla centralmuseer har nått visionen. Visionens bakgrund och innebörd beskrivs närmare i bilaga 1.

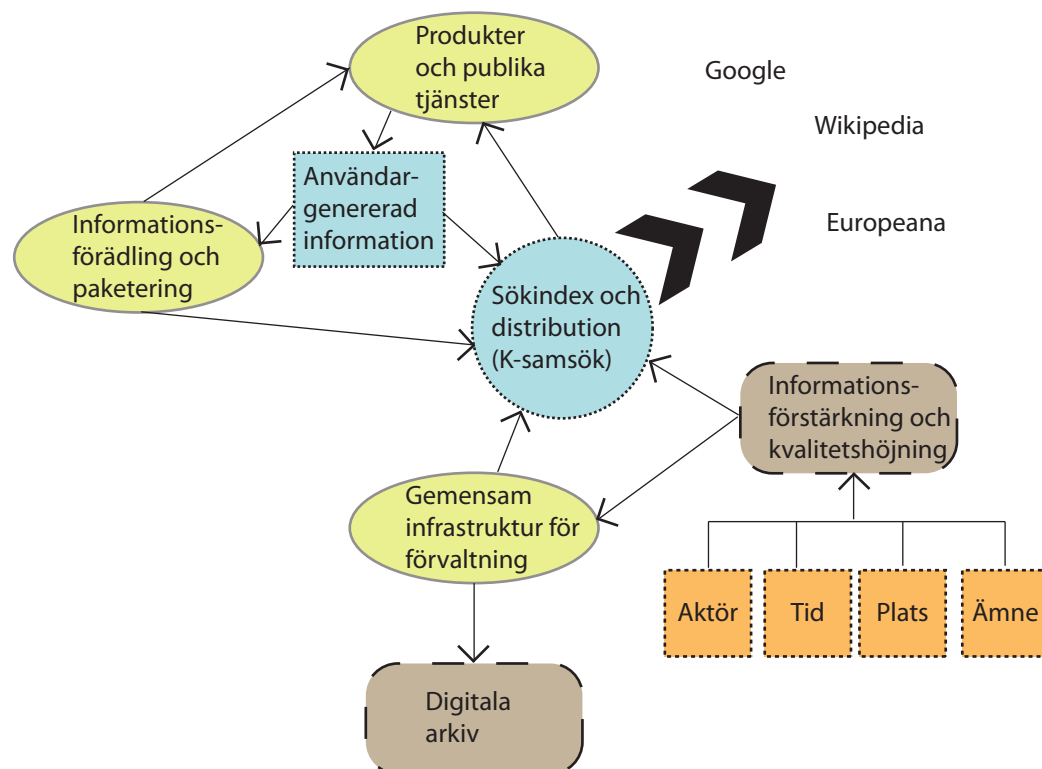


Bild 2. Målbild för den digitala museiinformationen. Tänkbar ansvarsfördelning enligt följande: grönt avser museerna, blått Riksantikvarieämbetet, brunt Riksarkivet samordningskansli, orange ett gemensamt ansvar beroende på auktoritet.

### Vision – sverige.museum

År 2025-30 är centralmuseernas föremålssamlingar fullt ut digitalt tillgängliga.

Det rika materialet har vitaliserat forskningen och är ett självklart underlag vid beredning av ärenden inom samhällsplanering samt är grund för modeller av förändringar över tiden i miljön inför avgörande politiska beslut. Materialet används flitigt i skolans undervisning där lärare i hela landet använder lokala exempel och har gett studiecirkel och distansundervisning helt nya undervisningsmaterial. Materialet har även inspirerat till nya konstnärliga verk och mängder av böcker, gett begreppet "gräv där du står" en ny innebörd för medborgare i hela landet, inspirerat entreprenörer att skapa en mängd nya digitala tjänster riktade mot skolan, besöksnäringen m.fl.



År 2025-30 erbjuder centralmuseerna olika digitala "paket" med ett urval av innehåll från olika källor som bearbetats och paketerats med kringinformation som sätter objekt i sitt sammanhang på ett enkelt, tillgängligt och pedagogiskt sätt. Paketerna finns för olika målgrupper och används av applikationsutvecklare för alla typer av applikationer oberoende av på vilken plattform de presenteras.

År 2025-30 finns stora delar information i allmänna och populära tjänster på internet (tjänster som dagens Wikipedia, Flickr och Youtube). Från sådana tjänster finns direkta sökingångar förberedda till centralmuseernas föremålsdata; från dessa föremålsdata länkas i sin tur till fördjupningsinformation i ovanstående tjänster. All information i K-samsök är indexerad i de stora sökmotorerna.

År 2025-30 kompletterar allmänhetens egna bilder, berättelser och erfarenheter centralmuseernas information. Centralmuseerna har fått en bättre överblick av samlingarna vilket har lett till mer selektiv insamling och förädlade samlingar samt inspirerat till nya typer av utställningar.

År 2025-30 förvaltas centralmuseernas samlingsinformation i en gemensam systemplattform.

Genom att frångå traditionella, lokalt installerade databaser har centralmuseerna fått tillgång till en gemensam systemplattform (baserad på s.k. molntjänst) som är fullt skalbar mellan olika behov, från ett centralmuseum med bara ett fåtal föremål till de stora centralmuseerna med miljontals föremål i sina samlingar. Sammantaget har det inneburit lägre kostnader och en mer effektiv användning av befintliga resurser.

### **Finansiering av den digitala visionen**

*"Digitaliseringen ger historiska material nytt liv och förvandlar det till en formidabel tillgång för den enskilda individen och en viktig byggsten i den digitala ekonomin."*<sup>17</sup>

Arbetet med att nå denna vision kräver kompetens, tålamod och inte obetydliga resurser. Idag finns tekniken, mognaden och viljan att arbeta tillsammans för att tillgängliggöra museiföremålen digitalt. Hur snabbt visionen kan uppnås är avhängigt mängden tillgängliga resurser och där resurstillskott är nödvändigt. Förstudier krävs för att avgöra vilken av flera alternativa vägar en utveckling ska baseras på och om någon existerande infrastruktur kan fungera som utgångspunkt.

Det är svårt att utan sådana förstudier beräkna kostnaderna för att utveckla och driva en gemensam infrastruktur. Baserat på liknande projekt så kan det under utvecklingsfasen krävas 2-4 miljoner per år. I denna summa ingår ingen digitalisering av samlingar. Utvecklingen av en gemensam systemplattform kommer att ta flera år.

Kostnaden för löpande drift av en sådan gemensam systemplattform bedömer vi på sikt blir lägre än dagens system för den enskilda institutionen men kräver en samordnande nod med mandat att förvalta

<sup>17</sup> "The New Renaissance", Report of the "Comité des Sages", Reflection group on bringing Europe's cultural heritage online, 2010.

resurser, driva utveckling och jämka olika behov hos de medverkande centralmuseerna. Då de fysiska samlingarna även i framtiden kommer att fortsätta växa och förvaltas, skapar en övergång till en digital verksamhetsplattform lägre interna effektiviseringsvinster i museer än i många andra verksamheter. Digital teknik kan däremot skapa nya möjligheter att bedriva verksamheten, som att samla in digitala föremål och observationer, att enklare kunna samla in statistik och få återkoppling från besökare, både fysiska och digitala, för att kunna utveckla verksamheten utifrån ett medborgarperspektiv. Vinsten ligger alltså inte i första hand i verksamhetseffektivisering, utan i tillgänglighet och nya nyttjandeområden.

Vi bedömer att centralmuseerna inom ramen för befintliga medel och med hjälp av externa finansörer i viss utsträckning kan finansiera de utvecklingsinsatser som krävs för att uppnå visionen. Det är vår förhoppning att den samlade kretsen av centralmuseer ska vara en betydligt mer attraktiv partner i offentlig-privata samarbeten, för sponsorer och andra finansörer än ett enskilt centralmuseum.

Att finansiera arbetet med att digitalisera det antal föremål som krävs för att uppnå visionen bedömer vi däremot inte som möjligt utan ett tillskott av offentliga medel. Museer är verksamheter med mycket begränsade möjligheter att göra interna omprioriteringar eller rationaliseringar som frigör större medel till digitalisering, om inte kraftfulla nedprioriteringar sker av t.ex. samlingsvård eller publik verksamhet. Vi har bedömt att en sådan omprioritering skulle stå i strid med regeringens uppdrag till centralmuseerna. Stora delar av de finansiella resurserna är uppbundna i kostnader för lokaler och personal nödvändiga för att kunna uppfylla uppdraget att bevara samlingarna och hålla utställningar m.m. tillgängliga för allmänheten.

I "The New Renaissance" förespråkas ett ökat inslag av privat finansiering av digitaliseringsinsatser men det konstateras också att den offentliga sektorn måste ta det primära ansvaret för att finansiera arbetet. Det ansvaret kan inte läggas ut på en eller några få marknadsaktörer. Centralmuseerna delar den uppfattningen och bedömer det mindre troligt att extern finansiering kommer att kunna utnyttjas för de basala insatserna i det inre arbetet som krävs vid digitaliseringsarbetet.

"Comité des Sages" har låtit genomföra en undersökning som beräknar att kostnaden för att digitalisera Europas kulturarv uppgår till 100 miljarder euro, varav ca 39 miljarder för museiföremål, fördelat över tio år. Utöver den moraliska skyldigheten att ge alla tillgång till kulturarvet anses de fördelar som uppnås för demokrati, utbildningssektor och inte minst näringslivet väl motivera dessa kostnader. En satsning på att digitalisera kulturarvet är en viktig investering i vårt framtida samhälle. Siffran kan låta hög men den jämförs i rapporten med satsningar som görs inom andra samhällssektorer, t.ex. beräknas kostnaden för att bygga 10 mil motorväg motsvara kostnaden för att digitalisera allt

ljudmaterial i Europas kulturinstitutioner. Om digitaliseringstakten ska öka i tillräcklig grad måste det skjutas till mer offentliga medel.

Museer arbetar i stor utsträckning med tredimensionella föremål, från byggnader, lokomotiv till mikroskopiska djur. Att automatisera arbetsflöden i samband med digitalisering kan därför i många fall vara svårt. Det är ofrånkomligt att hantering av de fysiska föremålen i samband med registrering och avbildning (migrering i förekommande fall), efterforskning av föremålsinformation i sekundära källor, efterforskning av eventuell upphovsrättsinnehavare etc. är arbetskrävande och kan bara delvis automatiseras eller på annat sätt effektiviseras.

## **E-förvaltning**

För museimyndigheterna är utvecklingen av e-förvaltningen en utmaning av gemensamt intresse. Vad gäller verksamhetsområden som delas med övriga statliga myndigheter kan centralmuseerna hitta samordningsvinster. Detta gäller t.ex. utvecklingen av e-inköp, det statliga ramavtalet på IT-drift och utvecklingen av SSC (statliga servicecenter).

Den statliga förvaltningen har nyligen infört e-fakturasystem och står inför ett införande av e-inköp. Nya föreskrifter för arkivredovisning (RAFS 2008:4) trädde i kraft den 1 januari 2009 och innebär att statliga myndigheters handlingar ska klassificeras och förtecknas enligt en ny struktur som speglar verksamhetens processer. År 2013 ska övergången vara slutförd. Myndigheterna ska därefter införa elektroniska dokumenthanteringssystem där e-arkiv utgör en viktig del.

Enligt en förstudierapport från Riksarkivet beräknas införandet av e-arkiv kosta 10-15 miljoner för en enskild myndighet, kostnader som innebär omprioriteringar i kärnverksamheterna inom museerna. Här bör det dock finnas vissa samordningsvinster för museimyndigheterna, som i någon mån kan bidra till att hålla tillbaka de ökade utgifterna.

Den nya arkivredovisningen kräver att en processkartläggning har gjorts. Några av de statliga museerna har gjort kartläggningar – andra har ännu inte gjort det. Vissa arbetsprocesser vid museerna liknar varandra men många processer skiljer sig också åt varför kartläggning måste göras specifikt för varje myndighet. Museimyndigheterna saknar delvis den kompetens inom IT och administration som kan driva och/eller stödja arbetet med processkartläggning.

Ett nätverk har bildats mellan museimyndigheternas arkivarier främst för erfarenhetsutbyte och samarbete runt processororienterad arkivredovisning samt e-arkiv. På motsvarande sätt avser vi att samarbeta kring anpassning till e-arkiv som stöd för kravspecifisering vid inköp av system, utformande av rutiner, hantering av digitala arkiv, gemensamt avrop med mera.

En bieffekt av samarbetet kring processororienterad arkivredovisning är en god förståelse för verksamheterna inom de olika museimyndigheterna som kan användas till att identifiera och bedöma eventuella framtida samarbetsområden för centralmuseernas del. I samband med

processkartläggning identifieras ofta potentiella förbättringar som kan göras inom de verksamheter som kartläggs.

### **Avrop och upphandlingar**

Bland annat det allt större teknikberoendet i den dagliga verksamheten innebär att fler och fler upphandlingar måste genomföras och allt fler medarbetare blir involverade i upphandling och avrop mot ramavtal. Att ge stöd i upphandlingar och genomföra upphandlingar kräver tid och är förknippat med snabbt ökande behov av aktuell kompetens om tillämpning av lagen och lämpliga tillvägagångssätt.

Utöver de system som rör digitalisering av museisamlingarna samt arkivverksamheten måste även systemstöd för e-inköp upphandlas inom de närmaste åren. Endast en museimyndighet har idag en tjänst särskilt avsatt för att arbeta med upphandling. Att denna person inom ramen för sin tjänst därutöver ska ta på sig samordning är inte möjligt. Det är inte heller effektivt att varje centralmuseum bygger upp motsvarande tjänster. För att klara det krävs en förstärkning.

Varje inköp innebär en omfattande kravspecifikation från kundens sida, oavsett om det gäller en upphandling eller ett avrop med en förnyad konkurrensutsättning, vilket kan vara en stor belastning för verksamheten. Ett nätverk mellan centralmuseerna samt Kungl. biblioteket bildades för två år sedan: MUPP (museer för upphandling). I nätverket utbyts erfarenheter och arbete med att bygga en gemensam "erfarenhetsbank" med upphandlingsunderlag har påbörjats. Nätverket söker också möjliga gemensamma upphandlingar genom att delge varandra behov av kommande upphandlingar. Emellertid har kraften saknats för att få till samordning. Genom en förstärkning, inledningsvis i samband med kommande upphandlingar av olika digitala system och tjänster som finansieras gemensamt av de avropande/upphandlande centralmuseerna, avser vi pröva en sådan samordning. Med samordnade upphandlingar blir vi starkare som upphandlande enhet och därmed mer attraktiva och intressanta för leverantörer, vilket kan leda till bättre och mer lönsamma avtal. Om detta slår väl ut kan samordningen utökas till att omfatta fler verksamhetsområden.

Inom upphandlingsområdet bedömer vi att samordning är effektivt både med tanke på väl utnyttjade resurser och med tanke på ökad kunskapsuppbyggnad inom våra egna organisationer.

### **Upplägg för centralmuseernas samarbete**

Centralmuseernas högsta ledning (centralmuseernas chefer eller i förekommande fall styrelse) har ansvaret för att institutionernas resurser används så effektivt som möjligt för att uppfylla institutionernas uppdrag. Av den anledningen kommer samarbetet att bygga på ett frivilligt deltagande i de olika projekt som dras igång. I synnerhet kommer det att vara fallet inledningsvis då förutsättningarna inom de olika centralmuseerna skiljer sig åt.

De beskrivna utvecklingsdelarna är fördelade olika över tiden; mobila applikationer är aktuella just nu men om fem år kan de vara överspelade, arbetet med en gemensam systemplattform bör initieras nu men det dröjer sannolikt minst fem år innan de första centralmuseerna kan börja använda den. Samarbetet inom e-förvaltningsfrågor styrs av den takt staten som helhet sätter för arbetet; där är en ny modell för arkivredovisning aktuell just nu.

Uppenbara hinder som initialt behöver lösas är:

- Organisation och ekonomisk modell måste byggas upp
- Principer för beslut, avgränsningar, processägarskap och ansvar måste etableras
- Det krävs kompletterande kompetens och resurser

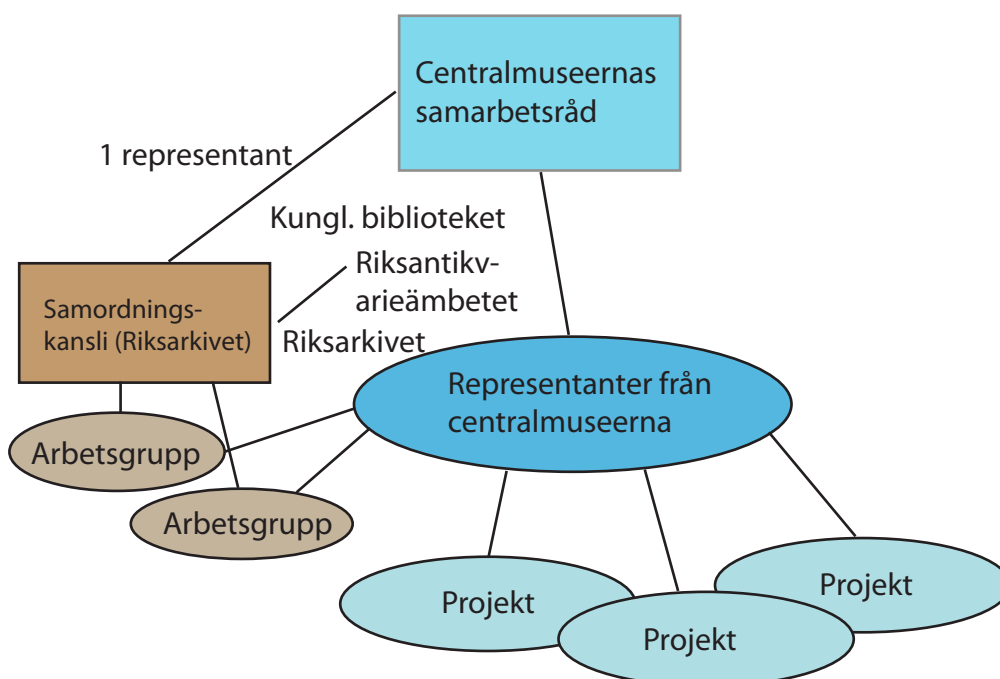


Bild 3. En schematisk bild över en tänkbar organisation för projekt inom digitaliseringsområdet och relationen till Riksarkivets samordningskansli.

En organisation för samarbetet måste etableras med representanter från centralmuseerna. Den ska fånga upp och initiera projektförslag samt identifiera lämpliga projektgrupper för olika projekt. Dessa projektgrupper kommer att ha medlemmar både inom eller utom samarbetskretsen, t.ex. med samordningskansliet vid Riksarkivet, och från olika delar av verksamheten beroende på uppgiften. Befintliga nätverk inom olika verksamhetsområden, t.ex. arkivarierna, kan utgöra sådana projektgrupper. Projekten förstärks vid behov och i enlighet med respektive projektplan med gemensamma resurser/konsulter.

Erfarenheterna från utvecklingen av K-samsök visar att det går att komma långt i en liten verksamhet om arbetet har en fast förankring och ett operativt fokus. Centralmuseerna önskar därför att Riksarkivets samordningskansli får ett tydligt mandat att agera operativt och att

minst hälften av samordningskansliets resurser reserveras till att initiera och driva olika utvecklingsprojekt kring framförallt auktoriteter och digital långtidslagring där möjligheten till extern finansiering bedöms som lägre än för publikt tillgängliga applikationer som ger bidragsgivare och samarbetspartners större synlighet.

För att kunna genomföra projekt måste en ekonomisk modell tas fram som fördelar kostnaderna på ett rimligt sätt mellan centralmuseer av olika storlek. Den behöver ge möjlighet för centralmuseer att senare ansluta till projekt, eller ta del av deras resultat, senare och samtidigt stimulera tillräckligt många museer att investera i den initiala utvecklingen. Modellen behöver även lösa hur, i förekommande fall, framtida drift- och utvecklingskostnader ska finansieras.

### Övriga potentiella samarbeten

Under arbetet med detta regeringsuppdrag har en mängd potentiella samarbetsområden diskuterats. Många uppkomna förslag gäller relativt små eller enkla insatser, andra kräver mer omfattande studier för att bedöma om de förväntade samarbetsvinsterna är tillräckligt stora för att motivera ett samarbete eftersom samarbete trots allt tar tid och kostar pengar. I några fall avser vi att börja, eller har redan under arbetet med denna rapport börjat, sondera dessa områden t.ex. genom att starta nätverk; det gäller bl.a. miljöledning och besöksundersökningar. I de fall området är av mer generellt intresse avser centralmuseerna att inleda överläggningar med Riksförbundet Sveriges museer.

Mot bakgrund av Museikoordinatorns rekommendation avseende centralmuseernas administration har naturligtvis även detta område diskuterats. Museikoordinatorn drog i sitt betänkande (SOU 2009:15) följande slutsatser avseende centralmuseernas administration:

*”Trots att flera centralmuseer har kommit långt med effektiviseringsarbetet internt inom det administrativa området bedömer utredningen att man i ett längre perspektiv skulle kunna spara mellan 18 och 28 miljoner kronor per år genom att införa gemensamma administrativa lösningar. Resurser skulle därmed kunna frigöras för museernas kärnverksamhet. Ett utvecklat samarbete i administrativa frågor centralmuseerna emellan skulle även kunna leda till minskad sårbarhet och höjd kvalitet i den administrativa verksamheten.”*

Samtliga centralmuseer avvisade i sina remissvar Museikoordinatorns förslag med hänvisning till de tydliga bristerna i den grundläggande analysen av den kartläggning som gjorts med hjälp av Ekonomistyrningsverket. Bl.a. var det uppenbart att något skriv- eller räknepel uppstått vad gällde redovisningen av de administrativa kostnaderna åtminstone för vissa av stiftelsemuseerna och att de beräknade besparingarna därför avsevärt överskattats.

Efter att regeringen avlämnat samverkansuppdraget till centralmuseerna har den förvaltningspolitiska propositionen (prop. 2009/10:175) avlämnats i vilken föreslås att administrativa center för ekonomi- och

personaladministration ska inrättas för hela staten. Etableringen av dessa utreds för närvarande inom Finansdepartementet (Fi 2010:08 Servicecenterutredningen).

Mot bakgrund av förslaget att utveckla servicecentra för ekonomi- och personaladministration för hela staten har vi bedömt det vara olämpligt att i denna rapport föreslå en särlösning för de statliga museerna inom dessa områden. Istället avvaktar vi utredningens resultat och gör därefter en ny bedömning om ett samarbete mellan museimyndigheterna är rimligt under de nya förutsättningarna.

För att bedöma om det kan finnas vissa samordningsvinster inom andra delar av det administrativa området har vi däremot velat nyttja den kartläggning som gjordes inom ramen för Museikoordinatorns arbete. Vi har därför eftersökt kartläggningens underlag. Förfrågan har ställts till Regeringskansliet, Riksarkivet och Ekonomistyrningsverket men ingen av dessa har kunnat påträffa underlagen.

Att så pass felaktiga beräkningsuppgifter presenterats som inte kan verifieras är oroande i ljuset av att det i den senaste budgetpropositionen, med hänvisning till samordningsvinster i samband med e-förvaltningsprojekt i statsförvaltningen, signaleras att anslagsnivåerna för de statliga myndigheterna ska skäras ned från och med 2014. En risk är att nedskärningarna blir större än de faktiska besparingarna vilket då i praktiken innebär mindre, istället för större, resurser till kärnverksamheterna. Detta är tvärt emot vad som sagts i andra sammanhang skulle vara en drivkraft bakom förändringarna.

Ett annat område som Museikoordinatorn i sin rapport berörde var centralmuseernas lokaler och inte minst kostnaderna för dessa. Samarbeten inom områden som påverkar museernas hyra, t.ex. kring magasin och konservering har berörts under arbetet med denna rapport. Dessa områden kan rymma effektiviseringsvinster, men felaktiga beslut innebär samtidigt stora ekonomiska risker och kräver därför djupare förstudier än vad som har rymts inom tidsramen för detta arbete. Mot bakgrund av den pågående utredningen om översyn av statens fastighetsförvaltning (Fi 2009:04) samt den nyligen genomförda överföringen av Svensk museitjänst till Riksantikvarieämbetet har förutsättningarna för sådana förstudier inte funnits. En dialog har dock inletts med Riksantikvarieämbetet kring deras relation till centralmuseerna inom dessa områden.

Om detta kommer att innebära framtida samarbeten mellan centralmuseerna anser vi är för tidigt att uttala oss om men frågan kommer att undersökas närmare.

## 6 Former för samverkan inom museisektorn

*Ur uppdragets bakgrund: "Mot bakgrund av förslaget att ansvars-museifunktionen skulle avskaffas fr.o.m. den 1 januari 2010 bedömde regeringen i propositionen Tid för kultur (prop. 2009/10:3) att det är viktigt att den framtida samverkan mellan de centrala museerna och de regionala museerna kan fördjupas för ett ömsesidigt utbyte av kunskap och erfarenheter (bet. 2009/10:KrU5, rskr. 2009/10:145)."*

*Ur uppdraget: "Regeringen ger de centrala museerna i uppdrag att tillsammans redovisa hur de gemensamt avser att stärka samarbetet inom museisektorn när det gäller såväl administration som kärnverksamhet."*

*"Vidare ska de centrala museerna gemensamt och efter samråd med de regionala museerna och Riksförbundet Sveriges museer lämna förslag på hur den framtida samverkan mellan de centrala museerna, de regionala museerna och övriga museisektorn kan utformas. Samråd bör även ske med bl.a. Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet."*

Centralmuseerna förespråkar en framtida samverkansmodell som bygger på att Riksförbundet Sveriges museer är den primära samlade noden och kommunikationskanalen för den svenska museisektorn. Riksförbundet Sveriges museer, Länsmuseernas samarbetsråd, Riksantikvarieämbetet och Statens kulturråd har vid samråd angivit att de delar denna uppfattning.

Riksförbundet Sveriges museer har en tydlig verksamhetsidé: att ta tillvara och driva den svenska museisektorns gemensamma intressen, och en utmanande vision: Starka – Samlande – Synliga. Verksamheten utvecklas enligt en tydlig strategi med brett stöd bland medlemsmuseerna. Riksförbundet fortsätter nu att utveckla sin roll och position som branschorgan för de svenska museerna. Förbundet är även en naturlig kontaktyta gentemot museisektorn för andra aktörer som t.ex. andra statliga myndigheter med angränsande uppdrag, finansiärer, tjänsteleverantörer och olika delar av civilsamhället. Bland dessa kan nämnas t.ex. Riksantikvarieämbetet, Statens kulturråd och Sveriges Hembygdsförbund.

Riksförbundet samverkar med många befintliga museiorgan såsom nätverk och föreningar inom museiområdet. I förbundets styrelse finns representanter för centrala museer, läns museer, kommunala museer samt övriga museer.

Centralmuseernas samarbetsråd har nu för avsikt att förstärka sitt samarbete och utveckla det i en riktning som innebär att de centrala museerna i större utsträckning kan driva gemensamma projekt och få en tydligare kontur för utomstående parter. En fördjupad samverkan handlar inte enbart om kommunikation och erfarenhetsutbyte utan även om förmåga att tillsammans bedriva utvecklingsprojekt. I vissa



av dessa projekt kan det vara till ömsesidig fördel att samarbeta även med andra delar av museisektorn. Centralmuseernas samarbetsråd avser att noga samråda med bl.a. Riksförbundet Sveriges museer, Länsmuseumernas samarbetsråd och Kommunala museers samarbetsråd kring sådana möjligheter till gemensamma vinster som kan finnas för sektorn som helhet i samband med kommande samarbetsprojekt.

I detta sammanhang kan erfarenheterna från projektet K-samsök särskilt framhållas, som visar att museisektorn på ett framgångsrikt sätt kan samlas i övergripande utvecklingsprojekt under förutsättning att några aktörer tar på sig ett långsiktigt ansvar för projektets resultat. Sådana aktörer kan finnas på olika håll i, och i likhet med K-samsökprojektet, även i anslutning till museisektorn. Inom kretsen av regionala och kommunala museer finns institutioner med kompetens för att ta ett långsiktigt ansvar för olika funktioner. Den nya regionala modellen bör även kunna bidra till att nya konstellationer bildas där ett sådant ansvar kan placeras.

Centralmuseerna menar dock att det fortfarande återstår ett betydande arbete med att klargöra och tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan den svenska museisektorn i stort inklusive centrala museer och de statliga myndigheterna inom kultur- och kulturarvsområdet; Riksantikvarieämbetet, Statens kulturråd, Riksarkivet och även Riksutställningar. Det handlar t.ex. om att tydliggöra vad Riksantikvarieämbetets nationella uppdrag inom konserveringsområdet innebär i relation till museerna, tydliggöra vilken roll Statens kulturråd bör ha gentemot museisektorn i olika delar, bl.a. vad avser säkerhetsfrågor och upphandlingar, samt inte minst hur Riksarkivets nya uppdrag som samordnare av digitaliseringsfrågor närmare ska vara organiserat och hur vinster skulle kunna skapas för museisektorn även utanför de statliga museerna. En sådan process har redan inletts, men bör fortsätta samt fördjupas och centralmuseerna avser att ta en aktiv roll i arbetet.

Inom ramen för Riksförbundet Sveriges museers verksamhet, och i bred dialog och samverkan, avser centralmuseerna att verka för en fortsatt öppen process för att identifiera och bedriva samverkansmöjligheter som ger ömsesidig nytta. Det är vår uppfattning att en sådan process bör baseras på frivillighet och tydliga vinster för de deltagande parterna. Det är en process som involverar många parter med varierande bakgrunder och förutsättningar varför det måste respekteras att en sådan process tar tid och att den utvecklas löpande.

Parallellt med dialoger inom Riksförbundet avser centralmuseerna att fortsätta sin samverkan inom de mer ämnesspecifika organ som redan finns etablerade.

## 7 Förstärkt samarbete utanför museisektorn

Den kartläggning som har genomförts visar på att det finns en stor mängd samarbeten mellan centralmuseerna och olika aktörer från i stort sett alla branscher utanför museisektorn. Behovet av att förstärka samarbeten med parter utanför museisektorn av rena kvantitativa skäl bedömer vi därför vara mindre än behovet av att kritiskt granska befintliga och nya samarbeten för att tillförsäkra oss om att dessa skapar tillräcklig stor nytta i förhållande till centralmuseernas insatser. Det finns ett behov av att identifiera strategiska samarbeten och se över formerna för vissa samarbeten. Vilka samarbeten som kan vara strategiska varierar mellan centralmuseerna beroende på vilken samhällssektor som ett centralmuseums verksamhet främst berör.

Den riktning som vi avser gå när det gäller digitala frågor innebär i praktiken att ett flertal samarbeten med andra aktörer inom kultursektorn och näringsliv kommer att behöva etableras eller fördjupas. Förslaget innebär även att redan befintliga samarbeten med bl.a. det civila samhället och med övriga kulturarvsmyndigheter behöver förstärkas.

## 8 En strategi för gallring

*Ur uppdraget: "Uppdraget innefattar även att ta fram en gemensam strategi för hur frågan om gallring av föremål ur samlingarna bör hanteras."*

Gallring av föremål och andra objekt ur museisamlingar har diskuterats under många år inom museisektorn. Bland centralmuseerna råder samsyn kring begreppsdefinitionerna inom området och de flesta har gällande gallringspolicys som utgår från gemensamma kriterier. Policyarbetet kommer att fortsätta och inom en tvåårsperiod ska samtliga centralmuseer ha en egen gallringspolicy baserad på de gemensamma riktlinjer som återfinns i bilaga 2.

En återkommande fråga för museimyndigheterna är huruvida gallringsbeslut får fattas utan särskilt medgivande från regeringen. Centralmuseerna menar att själva gallringsbeslutet, i den meningen att objektet avförs ur museisamlingen, måste ligga hos myndigheten. Därefter kan, i dagsläget, Förordning (1996:1191 §7) om överlåtelse av statens lösa egendom tillämpas. Detta innebär att museimyndigheterna fritt kan besluta om en affärsmässig försäljning eller byte.

Frågan om hur de objekt ska hanteras som ett museum har beslutat gallra ur sin samling har inte bara lagliga utan även etiska aspekter. Avsaknaden av vägledning och gemensamma riktlinjer utgör dock idag för många museer ett väsentligt hinder för gallring.

Centralmuseerna är beredda att föra diskussionen kring de etiska aspekterna av olika hanteringsalternativ vidare inom ramen för Riksförbundet Sveriges museers verksamhet. Centralmuseerna avser också att förespråka en förstudie som visar om en digital föremålsförmedling av gallrade objekt mellan museer, liknande dem som redan finns i Storbritannien och Nederländerna, bör genomföras i Sverige. I ett sådant arbete bör även företrädare för regionala, kommunala och övriga museer bjudas in.

Centralmuseerna föreslår regeringen att, för sådan egendom som ingår i de samlingar myndigheten har till uppgift att förvalta, till museimyndigheterna delegera rätten att utan särskilt medgivande från regeringen, besluta om gåvor eller villkorade donationer till offentligt finansierade museer med lämplig associationsform såsom läns museer, kommunala museer eller stiftelse museer.

Att besluta om att erbjuda objekt som gåvor till icke statliga museer är, enligt vår tolkning av gällande regelverk, inte möjligt för museimyndigheter idag, vilket det däremot är för de centralmuseer som är stiftelser.

## Bilaga 1: Digitalisering av museisamlingarna

### Bakgrund

Information betraktas alltmer som var mans egendom, att brukas och återbrukas i olika sammanhang. Inte minst gäller det information som skapats och förvaltas av allmänna medel. Det finns politiska intressen av att säkerställa fri och enkel tillgång till kvalitativa data för samhällsbeslut, som grund för nya affärsmöjligheter osv. EU pekar på behovet av kvalitativa informationskällor som bas för olika tjänster, både kommersiella och icke-kommersiella.

1 juli 2010 trädde det s.k. PSI-direktivet ikraft i Sverige (Lag [2010:566] om vidareutnyttjande av handlingar från den offentliga förvaltningen) som innebär att svenska myndigheter utan eget vinstintresse ska tillhandahålla sina data så att andra kan använda dem. Kulturarvsmyndigheterna har med hänvisning till bl.a. den upphovsrättsliga situationen tills vidare undantagits från kravet att tillgängliggöra data utan kostnad. Trots att kulturarvsmyndigheterna har undantagits från PSI-direktivet anser centralmuseerna att information om samlingarnas föremål så långt som möjligt ska finnas fritt tillgänglig.

För statliga myndigheter anger den förvaltningspolitiska propositionen "Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt (prop. 2009/10:175)" en tydlig verksamhetsriktning; att staten ska utveckla och tillhandahålla e-tjänster som är enkla och tillgängliga för alla att använda. Myndigheternas förmåga att samverka elektroniskt med varandra och med externa aktörer bör öka och att förutsättningarna för statlig samordning och samverkan mellan myndigheter och sektorer bör förbättras på både nationell och regional nivå.

Regeringens prioritering "Kulturarv för framtiden" har inte enbart fokus på god samlingsvård utan också på en ökad tillgång till kulturarvet för alla. Den nya verksamhetsinriktningen uttrycks i den Digitala agendan som avser vara en strategi för att på bästa sätt utnyttja statens befintliga resurser. I anslutning är en nationell strategi för digitalisering, elektronisk tillgång och digitalt bevarande under utarbetade.

I dagens samhälle är det mer och mer en självklarhet att kunna nå information precis när behovet uppstår; hemma, på jobbet eller under förflyttning. Antalet tjänster (såsom Google, Wikipedia, YouTube, Flickr) som används för att söka informationen är dock begränsat. Vi kan förutse en utveckling där museiobjekt i praktiken endast uppfattas som existerande genom sin digitala information och sin sökbarhet via Internet. Om inte information om ett samlingsobjekt finns att hitta och använda via nätet så "finns inte" objektet för användarna. Några alternativa sökmetoder, såsom en direkt kontakt med ett museum för att eftersöka objektet, kommer inte att vara naturliga. God och intressant information om objekten kommer att locka fler att besöka muse-

erna för att se dem i verkligheten. Museer som inte erbjuder tillgång till stora delar av sina samlingar på internet riskerar att marginaliseras.

Lika självklart som det är att kunna hitta information direkt är det idag att som användare själv kunna bidra med material, information och kunna lämna synpunkter på erbjudna tjänster. Något som lyfts fram som viktigt i diskussioner om den digitala agendan för kulturarvet.

Det demokratiska sätt som dagens internet tillåter vem som helst att publicera sig gör att de traditionella institutionerna förlorar sitt tolkningsföreträde. Samtidigt uppstår en ökad efterfrågan på autentisk och auktoriserad information. Museers samlingar är värdefulla källor till sådan information.

## Den gemensamma vägen mot visionen

### *Informationsförädling och paketering*

För att vara en attraktiv part på de stora webbaktörernas arenor (exempelvis på Google Maps/Earth), och vara intressant och begriplig för en bred publik, behöver museerna bli bättre på att förädla och paketera sitt digitala material om samlingarna. Centralt är att knyta ihop källmaterial från olika kulturarvsinstitutioners kunskapsbanker.

En möjlighet är att utgå ifrån något som berör och engagerar, t.ex. en intressant historisk berättelse och därefter knyta olika typer av källmaterial såsom bilder, föremål, brev, dagböcker, historiska kartor etc. till denna. Dessa multimediala innehållspaket knyts till en tid, plats eller till ett evenemang (exempelvis en utställning) beroende på sammanhang.

Paketen kan också utgå från en plats, en tid, en person etc. I paketen kan även berättelsen om upptäckten (förvärvet, donationen etc.) ingå. Den bär ofta på en dramatisk och intressant historia i sig. Alternativa tolkningar kan presenteras, om sådana finns, och kopplas till kommentarer, recensioner och kompletterande innehåll från användare samt aktuella nutidshändelser. Paketen kan skapas för olika målgrupper, t.ex. med tydliga barn- och ungdomsperspektiv och vara tillgängliga via alla typer av plattformar (idag exemplifierade av webb, surfplatta, e-läsare, mobiltelefon, TV m.fl.).

Via interaktiv modern teknik får användarna möjlighet att på ett spännande och lustfyllt sätt kunna ta del av sådant som skrevs och lästes på den tiden, föremål som användes, bilder som skapades, fakta och historier som berättades vid olika tidpunkter i historien.

Målet är att hos mottagaren:

- väcka intresse för att vilja utforska materialet vidare och att själv bidra,
- vidga referensramarna och öka förståelsen för människans, historiens och naturens betydelse för dagens samhällsutveckling.

För att åstadkomma detta behöver centralmuseerna bygga upp en gemensam teknisk infrastruktur som möjliggör en effektiv registrering, lagring och distribution av innehållspaketen. De behöver också verka för att rättigheterna att använda museimaterial öppnas och arbeta tillsammans med representanter för det civila samhället för att berika informationen. Idag saknas ofta sådan fördjupningsinformation som placerar objekten i ett sammanhang i samlingsdatabaserna. Det kan gälla information om var och hur föremål har använts, typiska kännetecken, kopplingar till relaterade föremål osv. Information som är viktig för en lekmands förståelse.

Att komplettera med sådan information är ett digert arbete om varje centralmuseum på egen hand ska göra det. Denna typ av information är däremot ofta generellt tillämpbar för många objekt. Samarbeten med olika intresseorganisationer såsom hembygdsföreningar, botaniska och zoologiska amatörföreningar och inte minst den stora mängden ideella arbetslivsmuseer<sup>18</sup> är här av särskilt intresse eftersom där finns människor som många gånger har större kunskap om föremålen och deras praktiska tillämpning än vad museipersonalen besitter. Att få tillgång till sådan information är värdefullt även för centralmuseerna.

#### **Produkter och publika tjänster**

Förväntningar hos enskilda personer och andra i vår omvärld på olika e-tjänster från museer ökar. E-tjänster kräver utvecklingsinsatser och det är rimligt att centralmuseerna delar på kostnaderna för dessa. Medborgarna har rätt att förvänta sig att likartad service från olika statliga museer tillhandahålls på ett likartat sätt.

Exempel på e-tjänster som kan vara intressanta att utveckla/vidareutveckla är olika applikationer avseende t.ex.:

- publika appar för distribution av förädlad och paketerad information,
- audioguider,
- hitta på museet,
- förbered besöket (inklusive hitta dit),
- feedback till museet efter besöket,
- spel,
- studiestöd,
- förhandsköp,
- bokning,
- nyhetsflöde vid nya aktiviteter.

Mobilapplikationer skulle kunna utvecklas så att en och samma app används oberoende av vilka och hur många centralmuseer besökaren är intresserad av.

<sup>18</sup> 1 403 museer med runt 15 000 personer engagerade.

### **Gemensam infrastruktur för förvaltning**

För att möjliggöra ovan beskrivna produkter och tjänster måste centralmuseernas systemstöd (databaser) samordnas så att den bygger på en gemensam syn på samlingsinformation, hur olika data om objekten logiskt ska organiseras och relatera till varandra<sup>19</sup>. Till sin hjälp att förvalta samlingarna får centralmuseerna ett stöd som är en modern gemensamt förvaltd systemplattform som erbjuds som webbtjänst, s.k. molntjänst, och som ersätter lokalt installerade system. Här finns information om föremål, metadata och digitala objekt. Museipersonal hanterar sin samlingsinformation via webbgränssnitt från datorer, smarta mobiler, pekplattor eller andra typer av terminaler som tillåter inmatning. För den enskilda användaren kan skillnaden i det dagliga arbetet vara liten i förhållande till nuvarande föremålsdatabaser men kan ge verktyg med betydligt kraftfullare stöd genom en koppling till museigemensamma resurser.

Molntjänster kombinerar en rad nu befintliga tekniker vilket ger system som i många avseenden är betydligt effektivare än traditionella databaser och skapar bättre skalbarhet och flexibilitet. Det handlar om öppen källkod, virtualiseringstekniker osv. Att övergå till system som baseras på molntjänster innebär en betydligt lägre kostnadsutveckling för förvaltningen av centralmuseernas digitaliserade information än en fortsatt användning av traditionella databassystem.

Systemplattformen skapar bättre förutsättningar för att leva upp till krav på kommunikation över system- och institutionsgränser och externa krav på ökad öppenhet och tillgänglighet. Dess flexibilitet ger en effektiv förvaltning och hantering av information. Centralmuseerna kan fokusera mer på informationshantering och kunskapsuppbyggnad och mindre på IT-teknologi och -drift.

Centralmuseerna äger och förfogar fullt ut över egen data men tjänsten kan tekniskt förvaltas av en enda aktör, inom eller utanför sektorn vilket minskar kravet på intern IT-kompetens. Systemplattformen vilar på öppen källkod vilket ger frihet att göra lokala anpassningar av tjänsterna. Dessa kan delas med andra museer. Med verktyg anpassade till uppgiften och som kan dra nytta av gemensam information registrerad av övriga centralmuseer kan digitaliseringstakten öka. Den gemensamma systemplattformen ger förutsättningar för att snabbt kunna anpassa sig till innovationer och nya arbetssätt. Den är ekonomiskt effektivt; anpassningar behöver bara göras på ett ställe, använder mindre serverkapacitet och ställer lägre prestandakrav på användarnas terminaler vilket ökar terminalernas livslängd.

Ett systemstöd enligt denna skiss är idealisk för stora samlingsförvaltare med stora och komplexa informationsmängder men också för små samlingsförvaltare med mycket begränsade resurser.

Övergången till en molnbaserad systemplattform kommer att ta flera år och kommer sannolikt att behöva ske stegvis via sektorsvisa mellansteg. Fördelarna med den molnbaserade tekniken är så pass

<sup>19</sup> Idag finns en ISO-standard för dokumentation för museisamlingar som omfattar alla typer av samlingar och som även är kompatibel med motsvarande standarder inom arkiv och bibliotek, ISO21127:2006 The CIDOC Conceptual Reference Model (CRM).

stora att vi förväntar oss att flera större leverantörer av museisystem på sikt kommer att anpassa sina system till denna teknik.

Utöver moduler för traditionella processer i samlingsförvaltning finns möjlighet att på sikt inkludera moduler som stödjer automatiserad (robotstödd) digitalisering och s.k. "crowdsourcing" där intresserade personer från allmänheten kan bidra till att tolka information från avbildade objekt till samlingsregistren. I praktiken förväntas dessa personer vara andra forskare som använder samlingarna eller amatörer som är medlemmar i någon av de intresseföreningar som är nära knutna till verksamheten. På så sätt skulle registreringstakten kunna höjas avsevärt.

### ***Informationsförstärkning och kvalitetshöjning***

För att kunna säkra kvaliteten i samlingsinformationen är det nödvändigt att sträva efter gemensamma metadatastrukturer och använda auktoriteter, etablerade standarder och andra former av gemensamma terminologier. Det stöder centralmuseerna att skapa data av jämn och hög kvalitet. Idag används få gemensamma auktoriteter och termstandarder och datakällorna är ofta producerade för interna behov utan sammanlänkning med andra källor. En ökad användning av auktoriteter och andra former av gemensam begreppsapparat är en förutsättning för att förbättra sökbarheten och att nå ut med information av rätt kvalitet till brukarna. Auktoriteter och standarder är också en förutsättning för att vara en del av den framväxande semantiska webben och kunna koppla ihop informationen om museisamlingarna med information från andra språkområden och kunna fungera på det sätt som den europeiska och globala arenan idag kräver.

Auktoriteter och termstandarder är i många fall gemensamma inom hela kulturarvssektorn och detta är ett område som centralmuseerna räknar med att tillsammans arbeta med under ledning av samordningskansliet vid Riksarkivet.

### ***Digitala arkiv för föremålsinformation***

Den gemensamma systemplattformen såsom centralmuseerna skissar på den, behöver kopplingar till ett digitalt långtidslager där centralmuseerna, som i allmänhet håller all digitaliserad information tillgänglig, av kostnadsskäl kan lagra större och mer sällan efterfrågade mediafiler på billigare lagringsmedia.

Även detta är ett område som centralmuseerna räknar med att arbeta med under ledning av samordningskansliet vid Riksarkivet.



## Bilaga 2: Utgångspunkter för en gallringsstrategi

### Bakgrund

Gallring sker i avsikt att förädla samlingen och för att hushålla med museets resurser genom att objekt som uppfyller museets gallringskriterier avlägsnas ur samlingarna. Gallring medger att museer i efterhand kan strukturera befintliga samlingar, göra dem överskådliga och representativa. Det innebär också en större möjlighet till att göra nyförvärv.

I ICOM:s etiska regler anges en princip för museer med samlingar. Där fastslås att: "I det medborgerliga förtroendeuppdraget ligger en omdömesgill förvaltning med rättmätigt ägande, varaktighet, dokumentation, tillgänglighet och utmönstring/gallring under ansvar" (s.4).

Likaledes framförs i Museikoordinatorernas betänkande Kraftsamling – Museisamverkan ger resultat (SOU 2009:15) att "Utredningens bedömning är att gallring bör ses som en i samlingsförvaltningen lika central uppgift som förvärv och dokumentation." (sid. 62).

Vissa museer har av olika skäl regelbundet behov att gallra objekt ur sina samlingar, för andra uppstår behovet mycket sällan. Förutsättningarna för gallring skiljer sig mellan museimyndigheter och stiftelser främst genom det faktum att de senare förfogar fullt ut över sina samlingar. Stiftelserna Tekniska museet och Nordiska museet har genomfört ett flertal gallringar ur föremålssamlingarna och har en fungerande rutin kring detta. Staten har dock inte fullt ut delegerat beslutsrätten i frågor om avyttrande till de centralmuseer som tillika är myndigheter. Det innebär att statliga museimyndigheter har färre handlingsalternativ i samband med gallring än övriga centralmuseer har till sitt förfogande.

I Museikoordinatorernas betänkande påpekas "De centrala museernas befogenhet att gallra behöver förtydligas. Enligt utredningens bedömning bör centralmuseerna ha samma befogenhet att gallra som att samla in." Detta behov kvarstår.

Olika uppfattningar om betydelsen av ordet "gallring" har inneburit en för museimyndigheterna olycklig bedömning från Riksrevisionen. I en promemoria från 2007 utgår Riksrevisionen från att "gallring" i museisamlingar har samma praktiska innebörd som gallring ur arkiv, d.v.s. att det gallrades destrueras. Riksrevisionen har därför gjort bedömningen att statliga museer inte har rätt att, utan särskilt regeringsbeslut, gallra ur sina samlingar. Det påpekas dock i promemorian att betydelsen inte är helt klar och ensartad och att regeringen bör uppmärksammas på detta.

De författningar som styr gallring i arkiv är inte tillämpliga för museisamlingar. Inom museisektorn används begreppet "gallring" på ett sätt som inte automatiskt anger hur ett museum sedan praktiskt förfar

med objekt som gallrats. Den definition som används av centralmuseerna innebär:

- att på olika sätt reducera museets befintliga samlingar i avsikt att förädla samlingen, spara vårdresurser och bereda möjlighet till nyförvärv. Ett objekt räknas som gallrat då det, efter behörig gallringsprocess, noterats som avfört i accessionskatalogen eller föremålsdatabasen.

Att ett objekt är gallrat ur samlingen innebär alltså inte att det med automatik förstörs. Ett flertal olika alternativ finns för att hantera gallrade objekt vilket behandlas närmare nedan.

### **Några begreppsdefinitioner**

**"Kulturarb"** är ett vidare begrepp än kulturmiljö. Det innefattar inte bara föremål, byggnader och fornlämningar utan också berättelser, traditioner och andra immateriella värden som vi övertar från tidigare generationer." (Hämtat från Riksantikvarieämbetets webbplats.)

**Samling:** En grupp föremål och objekt som genom ett aktivt beslut av museet har accederats, katalogförts och förvaltas enligt museipraxis.

**Föremål:** Ett begrepp som inom museisektorn används för att beskriva en artefakt eller annan typ av objekt som ingår i en museisamling. Ordet "föremål" används inte om saker som endast används i museets verksamhet som rekvisita eller utsmyckning i utställningar och pedagogisk verksamhet, och som inte ingår i accessionskatalogen.

**Objekt:** Ett vidare begrepp som inte bara inbegriper artefakter utan också biologiska eller geologiska exemplar, levande djur och växter, mänskliga kvarlevor och arkivalier.

**Accession:** Att tillföra ett objekt till en museisamling, det vill säga att objektet ges museal status.

**Insamlingspolicy:** Ett styrdokument som reglerar hur museet förvärvar objekt och bidrar till att insamlingen bedrivs utifrån fastställda kriterier.

**Gallring:** Att avskrivna ett accederat objekt ur en museisamling. Det vill säga att det noteras som avfört i accessionskatalogen eller föremålsdatabasen.

**Gallringspolicy:** Ett styrdokument som reglerar när gallring får ske, hur ärendet ska hanteras och hur objekten får avyttras.

**Gallring vid källan** kallas ibland den restriktiva urvalsprocess som museer genomför framförallt vid gåvor och donationer. Den förebygger en systematisk, resurskrävande genomgång i efterhand av samlingarna i gallringssyfte.

**Repatriering:** Återföring av objekt som återkrävts från sitt ursprungsland, ur- eller minoritetsbefolkning eller motsvarande kallas repatriering och har en annan ärendegång än gallringsärenden. I slutändan måste

dock repatrierade föremål gallras i den meningen att de avförs ur samlingen och noteras som repatrierade i museets accessionskatalog.

**Deposition:** En typ av långtidsutlåning. Att deponera ut objekt innebär visserligen att det fysiskt avlägsnas ur samlingarna och därmed inte upptar magasinplats. Samtidigt kvarstår det i museets ägo, upp-tas i accessionsloggare eller föremålsdatabas och kräver regelbundna inspektioner och annan administrativ hantering.

### **Mall för gallringspolicy**

Vid varje centralmuseum (myndighet/stiftelse) ska finnas upprättat en förvärvs- och gallringspolicy anpassad för den egna verksamheten. Av gallringspolicyen ska framgå vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att ett objekt ska kunna gallras, ärendegång för gallringsärenden samt handlingsalternativ för avyttrande av objekten. I dagsläget har de flesta centrala museer en fungerande gallringspolicy. Hos några pågår ett arbete med att uppdatera gamla policydokument. Nedanstående kriterier för gallring och ärendegång är generella och är tillämpliga för de flesta museer.

#### **Kriterier för gallring**

Ett objekt kan föreslås för gallring ur en museisamling om ett eller flera av nedanstående kriterier är uppfyllda:

1. Objektet tillhör inte museets samlingsområde.
2. Objektet saknar proveniens och kontext.
3. Objektet bedöms vara överrepresenterat i samlingarna.
4. Objektet är i mycket dåligt skick. Konservering är inte rimlig.
5. Objektet riskerar att skada personal eller andra föremål.
6. Objektet ska repatrieras.
7. Objektet har inkommit på olagligt eller oetiskt sätt.

Varje museum kan därutöver i sin gallringspolicy ange egna områdes-specifika kriterier för gallring.

#### **Ärendegång vid gallring.**

Hantering av ärenden som gäller repatriering regleras i 6 kap. lagen om kulturminnen m.m. (1988:950), i övrigt bör följande generella ärendegång tillämpas:

- Objekt som bör gallras identifieras.
- En utredning görs för att avgöra om objektet uppfyller nödvändiga kriterier, hur det har förvärvats samt lämpliga alternativ för avyttrande som är etiskt och lagligt möjliga för respektive institution.
- Beslut fattas av ansvarig chef på den nivå som framgår av museets gallringspolicy eller annat styrdokument.

- Gallringsbeslutet inklusive gallringsmotivering dokumenteras i museets föremålsregister och vid behov görs en dokumentation av objektet.
- Objektet avyttras enligt något av de hanteringsalternativ som står till museets förfogande, destrueras eller kvarstår i museets ägo för att användas som rekvisita eller liknande.

#### **Hanteringsalternativ för gallrade objekt**

Frågan om hur museet ska förfara med objekt som har gallrats ur samlingarna är komplicerad och har såväl rättsliga som etiska dimensioner. I lagen (1996:1059) om statsbudgeten anges hur regeringen kan överlåta lös egendom. I förordning (1996:1191) om överlåtelse av statens lösa egendom vilken gäller statliga myndigheter inskränks denna överlåtelserätt att endast gälla försäljning och byte. I detta sammanhang görs ingen skillnad mellan objekt som myndigheten har i uppdrag att förvalta i egenskap av museum och annan lös egendom.

Nedan följer de olika hanteringsalternativ som kan vara möjliga för museer.

**Gåva:** Objektet kan skänkas till ett annat museum.

Statliga museer kan utan särskilt tillstånd från regeringen överföra gallrade objekt till varandra eftersom de då kvarstår i statlig ägo. Däremot tillåter inte regelverket enligt vår bedömning att statliga museer utan särskilt regeringsbeslut skänker föremål till andra än statliga mottagare.

Gåva till annat museum är på många sätt det bästa alternativet. Objektet garanteras fortsatt behandling enligt museistandard. Det är också det alternativ som har störst stöd i internationell praxis.

**Försäljning:** Objektet kan försälas. Intäkter från försäljning av utgallrade föremål bör enligt ICOM:s etiska regler användas till förmån för samlingarna t.ex. till förvärv eller vård (§ 2.16). Statliga museer måste enligt § 7 förordning (1996:1191) om överlåtelse av statens lösa egendom genomföra en affärsmässig försäljning. Enligt §§ 20 – 21 Kapitalförsörjningsförordningen (1996:1188) ska intäkterna återgå till den verksamhet i vilken egendomen använts vilket alltså överensstämmer med ICOM:s rekommendationer.

**Byte:** Ett objekt kan ingå i ett byte med ett annat museum där intresse finns från båda håll att skärpa respektive museums profil och ansvarsområde.

Statliga museer kan utan medgivande från regeringen byta objekt med andra museer oberoende av huvudman enligt gällande regelverk. Byten likställs med försäljning och ska således också genomföras affärsmässigt.

**Destruktion:** Objekt som är oåterkalleligen materialmässigt nedbrutet, hälsovådligt eller där andra alternativ inte är tillämpliga bör destrueras på lämpligt sätt.

**Återföring:** Objektet återgår till ursprunglig ägare.

**Rekvisita:** Objektet kan användas utan restriktioner i pedagogisk verksamhet eller liknande. Objektet har förlorat sin status som kulturarvsföremål och har inte samma krav på hantering, säkerhet och klimat.

Om ett objekt vid gallringsutredningen visar sig inte uppfylla ovanstående kriterier eller det finns andra villkor som förhindrar ett beslut om gallring men museet bedömer att samlingen förädlas genom att objektet avlägsnas kan detta istället deponeras. Objektet kan som deposition erbjudas andra museer samt statliga myndigheter eller offentliga institutioner och liknande.

### **Etiska överväganden**

Att gallra objekt ur museisamlingar får aldrig vara ett enkelt beslut som styrs av tillfälliga praktiska eller ekonomiska behov. En gallringsprocess i enlighet med ICOM:s etiska regler (2:12-2:17) och ovan nämnda kriterier är tidskrävande och i sig en garanti för att gallringsbesluten är väl underbyggda och dokumenterade.

Samlingarnas vitt skilda karaktär vid centralmuseerna ger dock olika förutsättningar för gallring. Statens maritima museer och Statens försvarshistoriska museer har t.ex. i sina samlingar en stor mängd dubbletter och föremål av karaktären militärt överskott. Naturhistoriska riksmuseet har mångfaldiga dubbletter av zoologiska och botaniska exemplar. Andra museer såsom Nationalmuseum eller Livrustkammaren har i stor utsträckning unika föremål vilka endast i undantagsfall kan komma ifråga för gallring. Hur man hanterar ett gallrat parti oanvända vapenrockar från 1900-talet borde skilja sig från hur man hanterar ett gallrat originalkonstverk.

I dagsläget råder en osäkerhet på många museer över vilka hanteringsalternativ som är lagligt möjliga och etiskt lämpliga. När det gäller de etiska riktlinjerna kan centralmuseerna inte på egen hand fastställa dessa. Det behövs därför en fortsatt diskussion inom sektorn för att utveckla en gemensam syn, en diskussion som också lyfter de stora olikheter som finns i samlingarnas karaktärer och de sätt på vilka de tillkommit.

### **Försäljning av gallrade objekt**

Det mest kontroversiella hanteringsalternativet är försäljning, trots att museimyndigheterna utan särskilt medgivande från regeringen har rätt att besluta om detta. Främsta skälet är en oro hos museerna att allmänhetens förtroende för museer som kulturarvsvårdande institutioner kan skadas. Sverige kan här hämta erfarenheter som gjorts i Storbritannien och Nederländerna.

Brittiska Museums Association har under många år arbetat med gallringsfrågan och har dragit slutsatsen att det bästa sättet att öka allmänhetens förståelse för gallring är att arbeta med information om samlingsförvaltning och att ha största möjliga öppenhet kring

gallringsprocessen. På organisationens webbplats finns möjlighet för medlemsmuseer att under rubriken "Find an object" utannonsera gallrade objekt till andra medlemsmuseer. Det rör sig i första hand om gåvor men kan också vara försäljning.

Instituut Collectie Nederland har även de en internetbaserad "Relocation database". I två månader utannonseras gallrade objekt som möjliga gåvor till andra museer. Om objektet inom den tiden inte finner någon mottagare rekommenderas försäljning på öppen auktion. Instituut Collectie Nederland har varit mycket aktiva i det internationella samtalet kring gallringsfrågor och deras riktlinjer för gallring (från år 2000, rev. 2006) är accepterade som en utökning av ICOM:s etiska regler. Största möjliga öppenhet kring gallring och försäljning rekommenderas också av dem.

Att skänka gallrade objekt till andra museer är det handlingsalternativ som framhålls som det främsta av såväl brittiska Museums Association som nederländska Instituut Collectie Nederland. Museums Associations riktlinjer kring gallring, kallat "Disposal toolkit", har objektets tillgänglighet som högsta prioritet vid alla beslutspunkter.

Att söka efter lämpliga mottagare till ett eller många gallrade objekt är tidsödande och svårt. En svensk databas eller "annonsplats" för gallrade objekt i likhet med de brittiska och nederländska kan därför vara värt att överväga. Att öppet erbjuda objekten till landets alla offentligt finansierade museer först kan också minska de negativa aspekterna kring en ev. försäljning om man inte hittat någon mottagare inom museisektorn.

#### ***Destruktion av gallrade objekt***

Att destruera ett utgallrat objekt är en oåterkallelig åtgärd. Destruktion görs i första hand av objekt som blivit förstörda av t.ex. mögel och skadedjur och där kostnaderna för konservering inte motsvarar objektets betydelse eller där konservering inte alls är möjlig. Objekt som på grund av nedbrytning utgör en fara för den övriga samlingen eller för personalen kan också destrueras. Inom den naturhistoriska sektorn är det vanligt att destruera övertaliga exemplar om de inte lämpar sig för byte med ett annat museum.

Destruktion kan ses som ett kostnadseffektivt sätt att hantera gallrade objekt som saknar ekonomiskt värde eftersom det kräver mindre arbetsinsats än att hitta lämplig mottagare för en gåva. Ibland framförs också åsikten att det är bättre att ett objekt, som tidigare tillhört en museisamling, destrueras än att det på omvägar kommer ut på den kommersiella marknaden.

Noggranna överväganden kring hur museer ska förfara med utgallrade objekt för vilka övriga hanteringsalternativ inte är möjliga men som inte kräver destruktion behövs därför.

## Fortsatt arbete med gallringsfrågan

De flesta centralmuseer har i dagsläget en beslutad gallringpolicy som utgår från de ovan nämnda gemensamma definitionerna och kriterierna. Policyarbetet kommer att fortsätta och inom en tvåårsperiod ska samtliga centralmuseer ha en egen gallringpolicy baserad på de gemensamma riktlinjer som anges i detta dokument.

Föremål som i museets gallringsprocess har bedömts lämpligt att destruera saknar normalt sett ekonomiskt värde. Det borde därför inte vara nödvändigt för statliga museer att inhämta regeringens tillstånd för att genomföra destruktionen. Vi gör därmed en annan bedömning än Riksrevisionen.

Centralmuseerna avser att initiera en förstudie som visar om en digital föremålsförmedling av gallrade objekt mellan museer, liknande dem som redan finns i Storbritannien och Nederländerna, bör genomföras i Sverige.

Centralmuseerna föreslår regeringen att, för sådan egendom som ingår i det kultur- eller naturarv myndigheten har till uppgift att förvalta, till museimyndigheterna delegera rätten att utan särskilt medgivande från regeringen, besluta om gåvor eller villkorade donationer till offentligt finansierade museer med lämplig associationsform såsom läns- eller kommunala museer eller vissa stiftelsemuseer.

Att besluta om att erbjuda objekt som gåvor till icke statliga museer, är enligt vår tolkning av gällande förordningar idag inte möjligt för museimyndigheter, vilket det däremot är för de centralmuseer som är stiftelser.

## Arbetsgrupp

Detta dokument har tagits fram av en särskild arbetsgrupp under Centralmuseernas samarbetsråd.

## Tidigare arbeten om gallring

*Gallring av museisamlingar i praktiken, intern rapport dnr 1031/09-10, Statens maritima museer.*

*Kraftsamling! Betänkande från Museikoordinatorn (SOU 2009:15).*

*Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation. Museiutredningens betänkande SOU 1994:51.*

*Följande lista av internationella arbeten är till sin huvudsakliga del hämtad från ICOM:s webbplats.  
[http://icom.museum/biblio\\_deaccessioning.html](http://icom.museum/biblio_deaccessioning.html).*

*AINSLIE, Patricia. "Deaccessioning as a collections management tool". In: *Museums and the future of collecting* /edited by Simon J. Knell. Aldershot, Hampshire; Brookfield, Vt.: Ashgate, 1999, p. 174.*

*BABBIDGE, Adrian. "Disposals from museum collections: A note on legal considerations in England and Wales". - In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 10, No. 3, 1991, p. 255-261.*

- BABBIDGE, Adrian. – "Legal, decent and honest?". - In: *Museums Journal*, London, The Museums Association, Vol. 91, No. 9, 1991, p. 32-34.
- BARR, David W. "Legacies and heresies: some alternatives in disposing of museum collections". - In: *Muse*, Ottawa, CMA/AMC, Vol. 8, No. 2, 1990, p. 14-16.
- BESTERMAN, Tristram. "Disposals from museum collections. Ethics and practicalities". In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 11, No. 1, 1992, p. 29-44.
- BESTERMAN, Tristram. "Sell off". - In: *Museums Journal*, London, The Museums Association, Vol. 96, No. 7, 1996, p. 28-30.
- BORG, Alan. "Confronting disposal". - In: *Museums Journal*, London, The Museums Association, Vol. 91, No. 9, 1991, p. 29-31.
- "Deaccession", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 10, No. 3, 1991, p. 245-292.
- DUBÉ, Richard. "Deaccessioning: a practical and ethical issue". - In: *Muse*, Vol. 17, No. 2, 1999, p. 46-51.
- FLEMING, David. "Sense or suicide? The disposal of museum collections". - In: *Museums Journal*, London, The Museums Association, Vol. 87, No. 3, 1987, p. 119-120.
- FLEMING, David. "Changing the disposals culture". - In: *Museums Journal*, London, The Museums Association, Vol. 91, No. 9, 1991, p. 36-37.
- FLEMING, David. "Immaculate collections, speculative conceptions". - In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 10, No. 3, 1991, p. 263-272.
- GARFIELD, Donald. "Unusual obstacles". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 69, Mar./Apr. 1990, p. 52.
- GARFIELD, Donald. "Proposed deaccession draws fire in Baltimore". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 74, Jul./Aug. 1995, p. 14.
- "Grandmother's 'attic' holds a public auction in Washington State". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 70, Sept./Oct. 1991, p. 15.
- KAUFMAN, Jason Edward. "MOMA's sustained deaccessioning continues". - In: *The Art Newspaper*, London, No. 146, April 2004, p. 18.
- LEWIS, Geoffrey. "Attitudes to disposal from museum collections". In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 11, No. 1, 1992, p. 19-28.
- L'avenir des musées: actes du colloque organisé au musée du Louvre, Paris, 2001.*
- Réunion des musées nationaux, musée du Louvre, Paris, 2001.*
- MacDONALD, Robert R. "Collections, cash cows, and ethics (museum deaccession ethics)". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 74, No. 1, Jan./Feb. 1995, p. 42-43.
- MALARO, Marie C. "Deaccessioning. The importance of procedure". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 87, No. 2 Mar./Apr. 1988, p. 74-75.
- MALARO, Marie C. "Deaccessioning. The American perspective". - In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 10, No. 3, 1991, p. 273-279.
- MILLER, Steven H. "Deaccessioning: sales or transfers?". - In: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 10, No. 3, 1991, p. 245-253.



MILLER, Steven H. "Deaccessioning: Report on the deaccessioning workshop at the 1993 AAM annual meeting". In: *Museum Management and Curatorship*, vol. 12, No. 4, 1993, p. 424-426.

MILLER, Steven H. "'Guilt-free' deaccessioning". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 75, No. Sept./Oct. 1996, p. 32.

MUSEUMS AND GALLERIES FOUNDATION OF NEW SOUTH WALES. "Deaccession and disposal in small museums". 2001. - 6 p.  
<http://www.mgfnsw.org.au/resources/FactCollections/deaccessioning.pdf>

MUSEUMS ASSOCIATION. "Ethical Guidelines. Disposal." Number 2. London: The Museums Association, 1996.

NATIONAL MUSEUM DIRECTOR'S CONFERENCE. "Too much stuff? Disposal from museums.". London: NMDC, 2003. 21 p. ISBN 0-9536047-3-X.

NEDERLANDSE MUSEUMVERENIGING. "Leidraad voor het afstoten van museale objecten/Guide to the Deaccessioning of Museum Objects in the Netherlands". Sam Herman Tibbon (translator). - Amsterdam: NMV, 2002.  
<http://www.museumvereniging.nl>

"On the block in Holyoke, Mass". In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 71, Jan./Feb. 1992, p. 17-.

ROTH, Evan. "Deaccession debate". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 69, No. 2, Mar./Apr. 1990, p. 42-46.

ROTH, Evan. "The wars of the Rose". In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 71, No. 2, Mar./Apr. 1992, p. 16-.

SANDE, Theodore Anton. "Plying the proceeds". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 69, Mar./Apr. 1990, p. 47-.

SIMPSON, Shane - "Deaccessioning and Disposal".  
<http://www.simpsons.com.au/library/museums.htm>, 13 p.

TOLMATCH, Elaine. 'Avant-propos: Definitions of "deaccession" and "disposal"'. - In: *Muse*, Ottawa, CMA/AMC, Vol. 8, No. 2, 1990, p. 11-12.

WEIDEN, Wim van der. "Opinion: 'Deaccessioning artefacts and specimens will enable museums to not just survive in the 21st century, but to thrive'". - In: *Museum Practice*, London, The Museums Association, No. 23, Summer 2003, p. 11.

WEIL, Stephen E. "A Deaccession Reader". - Washington, D.C.: American Association of Museums, 1997. 257 p., index. ISBN 0-931201-50-0.

WEIL, Stephen E. "Deaccession practices in American museums". - In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 65, No. 3, 1987, p. 44-50: ill.

WEIL, Stephen E. "The deaccession cookie jar". In: *Museum News*, Washington, D.C., AAM, Vol. 71, Nov./Dec. 1992, p. 54.

#### **Länkar:**

ICOM:s etiska regler för museer

<http://sweden.icom.org/om-icom/icoms-etiska-regler-pa-svenska/>

The American Association of Museums (AAM) Code of Ethics for Museums

<http://www.aam-us.org/museumresources/ethics/coe.cfm>

AAM has its own code of ethics for AAM's board of directors, staff and volunteers Code of Ethics for AAM

<http://www.aam-us.org/aboutaam/coe.cfm>

Association of Art Museum Directors (AAMD) AAMD Code of Ethics

<http://www.aamd.org/about/#Code>

*Asociación Española de Gestores de Patrimonios Culturales Código de Deontología*  
<http://www.aegpc.org/aegpc/index.html>

*Canadian Museums Association (CMA) CMA Ethical Guidelines (1999)*  
<http://www.museums.ca/Cma1/About/CMA/ethics/introduction.htm>

*Conselho Federal de Museologia (Brazil) O Código de Ética Profissional do Museólogo*  
[http://www.cofem.org.br/legislacao/leg\\_codigo.htm](http://www.cofem.org.br/legislacao/leg_codigo.htm)

*The Museums Association (UK) Code of Ethics for Museums: Ethical principles for all who work or govern museums in the UK (2002)*  
[http://www.museumsassociation.org/asset\\_arena/text/cs/code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.museumsassociation.org/asset_arena/text/cs/code_of_ethics.pdf)

*Museums Australia, Inc. Museums Australia Code of Ethics (Adopted in 1984, revised in 1994 and 1999)*  
<http://www.museumsaustralia.org.au/site/page21.php>

*The Netherlands Museums Association/De Nederlandse Museumvereniging Code of Professional Ethics for Museums in the Netherlands*  
<http://www.museumvereniging.nl/engels/nmv/ethics/index.html>

*Pacific Islands Museums Association (PIMA) PIMA Code of Ethics for Pacific Islands Museums and Cultural Centres (February 2006)*  
[http://icom.museum/pdf/E\\_news2006/p8\\_2006-2.pdf](http://icom.museum/pdf/E_news2006/p8_2006-2.pdf)

*South African Museums Association Code of Ethics (2001)*  
<http://sama.museums.org.za/ethics.htm>

*För fler länkar, exempelvis till museirelaterade yrken, andra yrkesgrupper av intresse för museer, fler länkar och mer läsning; se länk på ICOM:s webbplats, [http://icom.museum/other-codes\\_eng.html](http://icom.museum/other-codes_eng.html).*

*Action plan for the EU promotion of Museum Collections' Mobility and Loan Standards (Undervisningsministeriet Finland):*  
<http://www.nba.fi/mobility/actionplan.htm>

*Collections for People, Museums' Stored Collections as a Public Resource (University College London UK 2008):*  
<http://www.ucl.ac.uk/storedcollections>

*Collections for the Future (Museums association UK 2005):*  
[http://www.museumsassociation.org/collections&\\_IXMENU\\_=collections](http://www.museumsassociation.org/collections&_IXMENU_=collections)

*Disposal Toolkit, Guidelines for Museums (Museums association UK):*  
[http://www.museumsassociation.org/collections&\\_IXMENU\\_=collections](http://www.museumsassociation.org/collections&_IXMENU_=collections)

*Disposing of objects you may not own (Collections Trust UK):*  
[http://www.collectionslink.org.uk/manage\\_information/doc\\_disposal/disposing\\_of\\_objects](http://www.collectionslink.org.uk/manage_information/doc_disposal/disposing_of_objects)

*Dutch guideline for deaccessioning of museum objects, (ICN - Instituut Collectie Nederland):*  
[http://www.icn.nl/Dir003/ICN/CMT/text.nsf/URL/7124C149FA6F9042C125729D00567E03/\\$FILE/dutch\\_guideline\\_for\\_deaccessioning\\_of\\_museum\\_objects.pdf](http://www.icn.nl/Dir003/ICN/CMT/text.nsf/URL/7124C149FA6F9042C125729D00567E03/$FILE/dutch_guideline_for_deaccessioning_of_museum_objects.pdf)

*Se även <http://www.herplaatsingsdatabase.nl> respektive <http://stores.ebay.nl/museumveiling>*

*Instituut Collectie Nederland med länkar och material från en rad länder i Europa.*  
<http://www.deaccessioning.eu/>  
<http://www.deaccessioning.eu/index.php/tools/94-introduction/105-using-auction-as-way-to-deaccession-museum-objects>

*Lending to Europe. Recommendation on collections mobility for European museums:*

[http://www.culture.gov.uk/mobility/lending\\_to\\_europe.pdf](http://www.culture.gov.uk/mobility/lending_to_europe.pdf)

*Museums association, Storbritannien*

<http://www.museumsassociation.org/>

[http://www.museumsassociation.org/asset\\_arena/text/t1/disposal\\_digest1.pdf](http://www.museumsassociation.org/asset_arena/text/t1/disposal_digest1.pdf)

[http://www.museumsassociation.org/asset\\_arena/text/it/disposal\\_toolkit.pdf](http://www.museumsassociation.org/asset_arena/text/it/disposal_toolkit.pdf)

*Making Collections Effective (Museums association UK 2007):*

[http://www.museumsassociation.org/collections&\\_IXMENU\\_=collections](http://www.museumsassociation.org/collections&_IXMENU_=collections)

*Museum Collections and Sustainability (Nick Merriman, Clore Leadership Fellow 2004):*

<http://www.cloreleadership.org/Nick%20Merriman%20Research.doc>

*National Maritime Museum*

[http://www.nmm.ac.uk/upload/pdf/Dispersal\\_and\\_Disposal\\_Flow\\_chart\\_-\\_A3\\_format.pdf](http://www.nmm.ac.uk/upload/pdf/Dispersal_and_Disposal_Flow_chart_-_A3_format.pdf)

*A national collections development strategy for Scotland's museums. The way forward for engaging people with museum and gallery collections (Scottish Museum Council, UK 2006):*

[http://www.scottishmuseums.org.uk/pdfs/Publications/Collections\\_Development\\_Strategy.pdf](http://www.scottishmuseums.org.uk/pdfs/Publications/Collections_Development_Strategy.pdf)

*Re-assessing what we collect (Museum of London, UK 2004-2006)*

<http://www.museumoflondon.org.uk/English/Collections/OnlineResources/RWWC/home.htm>

*Retningslinjer for udskillelse og kassation af genstande på de statslige og statsanerkendte museer under Kulturministeriet (Kulturarvsstyrelsen, Danmark)*

[http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/vejledninger/indsamling\\_udskillelse/udskillelse/retningslinjer\\_udsk0405.pdf](http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/vejledninger/indsamling_udskillelse/udskillelse/retningslinjer_udsk0405.pdf)

*Samdok och Samdok:s mål på Nordiska museets webbplats*

[http://www.nordiskamuseet.se/category.asp?cat=305&CatName=Om\\_Samdok](http://www.nordiskamuseet.se/category.asp?cat=305&CatName=Om_Samdok), respektive <http://www.nordiskamuseet.se/Publication.asp?publicationid=2981&cat=305&catName=Om%5FSamdok&topmenu=305>.

*Se även konferenspublikationen Connecting Collecting, innehåller en rad artiklar och handlar bl.a. om collectings planning (pdf, 124 s.):*

<http://www.nordiskamuseet.se/upload/documents/349.pdf>

*"Too much stuff? Disposal from Museums" (NMDC – National Museum Directors' Conference, UK 2003):*

[http://www.nationalmuseums.org.uk/pr\\_too\\_much\\_stuff.html](http://www.nationalmuseums.org.uk/pr_too_much_stuff.html)

<http://clancco-theartdeaccessioningblog.blogspot.com/>

## Bilaga 3: Medverkande från respektive centralmuseum

Utöver nedanstående grupper har medlemmar i nätverken för centralmuseernas arkivarier och inköpare (MUPP) bidragit till rapportens innehåll och ytterligare representanter från centralmuseernas kärnverksamheter deltog i det anordnade idéseminariet.

### Styrgrupp

Arkitekturmuseet, Lena Rahoult, Museichef

Livrustkammaren och Skokloster slott med Stiftelsen Hallwylska museet, Magnus Hagberg, Överintendent

Moderna museet, Daniel Birnbaum, Överintendent

Moderna museet, Ann-Sofi Noring, Bitr. museichef

Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde, Solfrid Söderlind, Överintendent

Naturhistoriska riksmuseet, Jan Olov Westerberg, Överintendent (AU-medlem)

Statens försvarshistoriska museer, Staffan Bengtsson, Överintendent (AU-medlem)

Statens historiska museer, Lars Amréus, Överintendent (AU-medlem)

Statens musiksamlingar, Kent Wiberg, Direktör

Statens museer för världskultur, Sanne Houby-Nielsen, Överintendent

Statens maritima museer, Robert Olsson, Överintendent

Stiftelsen Nordiska museet, Christina Mattsson, Styresman

Stiftelsen Skansen, John Brattmyhr, Skansenchef

Stiftelsen Tekniska museet, Ann Follin, Museidirektör (AU-medlem)

Stiftelsen Arbetets museum, Anders Lindh, Museidirektör

### Kontaktgrupp

Arkitekturmuseet, Staffan Jonsson, Administrativ chef

Livrustkammaren och Skokloster slott med Stiftelsen Hallwylska museet, Mikaela Tollin, Administrativ chef

Moderna museet, Lars Turesson, Administrativ chef

Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde, Birgitta Castenfors, Samordningschef

Naturhistoriska riksmuseet, Eva Stengård, Verksamhetscontroller (huvudsekreterare)

Statens försvarshistoriska museer, Karin Tetteris, Intendent

Statens historiska museer, Åsa Magnusson, Stabsansvarig

Statens musiksamlingar, Meit Nordling, Ekonomichef

Statens museer för världskultur, Karl Magnusson, Internationaliseringsansvarig

Statens maritima museer, Björn Varenius, Stabschef

Stiftelsen Nordiska museet, Sofia Strandvik, Verksamhetscontroller

Stiftelsen Skansen, Åsa Ingo, Administrativ chef

Stiftelsen Tekniska museet, Helene Sjunnesson, Avdelningschef

Stiftelsen Arbetets museum, Niklas Cserhalmi, Biträdande museidirektör

### **Arbetsgrupp för gallring**

Naturhistoriska riksmuseet, Elin Sigvaldadottir, Intendent

Statens försvarshistoriska museer, Karin Tetteris, Intendent (sammankallande)

Statens museer för världskultur, Eva Myrdal, Biträdande museichef

Statens maritima museer, Ingrid Hall Roth, Avdelningschef

Stiftelsen Nordiska museet, Lena Palmqvist, Avdelningschef

Stiftelsen Tekniska museet, Matts Ramberg, Avdelningschef

### **Arbetsgrupp kring digitalisering**

Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde, Eva-Lena Bergström, Avdelningschef

Naturhistoriska riksmuseet, Eva Stengård, Verksamhetscontroller (sammankallande)

Statens historiska museer, Ulf Bodin, IT utvecklare

Statens maritima museer, Odd Johansen, IT chef

Stiftelsen Nordiska museet, Sven Rentzhog, Avdelningschef

Arkitekturmuseet

MODERNA MUSEET

NATIONALMUSEUM 

Statens musiksamlingar

STATENS MARITIMA MUSEER  
Marinmuseum Sjöhistoriska museet Vasamuseet

  
Naturhistoriska  
riksmuseet



LIVRUSTKAMMAREN SKOKLOSTERS SLOTT HALLWYLSKA MUSEET

STATENS MUSEER FÖR  
VÄRLDSKULTUR



STATENS HISTORISKA MUSEER  
STATENS HISTORISKA MUSEUM  
KUNGLIGA MYNTKABINETTET  
TUMBA BRUKSMUSEUM

statens  
Försvarshistoriska  
museer



NORDISKA  
MUSEET

TEKNISKA  
MUSEET

SKANSEN 