

## Sammanställning frågor och svar – Stiftelsen Läns museet Västernorrland

**Till:** Regionfullmäktige och regionstyrelse i Region Västernorrland samt kommunstyrelse och kommunfullmäktige i Härnösands kommun.

### Inkomna frågor som besvaras i detta dokument:

1. Påverkar regeringens nya program "Ett investeringsprogram för kultur"  
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2026/05/sou-202631/> er bild av en möjlig omorganisering av läns museet? Om ja, i vilken riktning?
2. Ser ni några ytterligare farhågor kopplat till att organisationer kommer delas upp till två olika förvaltningar, genom att t.ex. en vill satsa och den andre inte på kultur? Hur påverkar uppdelningen möjligheten att dela på personal?
3. Vad är bakgrunden till att frågan om att avveckling läns museet hamnade på bordet just idag? Är det ett initiativ som inleddes av Härnösands kommun, Region Västernorrland eller av stiftelsen själva?
4. Vad skulle kunna vara exempel på tydligare styrning från nuvarande ägarna av stiftelsen?
5. Vilken "tydligare styrning" är önskvärd enligt oberoende expert?
6. Hur mycket handlar regionens beslut om brist på pengar?
7. Finns behov av ekonomisk förstärkning från regionen och kommunen för kostbara underhåll av byggnader? Kan externa bidragsgivare vara en väg att gå? Finns det risker med mecenater när det gäller långsiktigt hållbar vård av kulturarvet?
8. Vad händer juridiskt om beslut tas i regionen och kommunen att lägga ner stiftelsen utan att tid har givits för juridisk prövning?
9. Kan det bli rättsliga påföljder om läns museets verksamhet inte bedrivs i enlighet med det som stadgas i museilagen?
10. Vilka goda exempel finns det från andra län som skulle kunna inspirera stiftelsen att gå vidare, starkare och väl förankrad utan risk för kortsiktiga politiska vinster?

## 1. Påverkar regeringens nya program "Ett investeringsprogram för kultur" <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2026/05/sou-202631/> er bild av en möjlig omorganisering av läns museet? Om ja, i vilken riktning?

Ja. Den nya statliga utredningen om breddad kulturfinansiering förstärker argumenten för att behålla läns museet i stiftelseform. Utredningens grundidé är att framtidens kulturinstitutioner behöver kunna kombinera offentlig finansiering med ökade möjligheter till:

- donationer
- filantropi
- privata gåvor
- matchningssystem
- offentlig–privat samverkan

Detta beskrivs uttryckligen som ett sätt att skapa långsiktigt starkare och mindre sårbara kulturinstitutioner.

I den analysen framstår stiftelseformen som särskilt väl anpassad till den riktning staten nu pekar ut.

Utredningen lyfter själv fram stiftelser som en central del av den struktur som ska kunna ta emot och utveckla breddad kulturfinansiering. Bland annat föreslås att stiftelser som främjar kultur uttryckligen ska kunna godkännas som mottagare av skattegynnade gåvor.

Samtidigt bygger hela investeringsprogrammets logik på långsiktighet, institutionell stabilitet, förtroende och professionell autonomi – dvs sådana egenskaper som traditionellt varit starkt förknippade just med stiftelseformen inom kultursektorn.

Utredningen öppnar visserligen även för att offentligt driven kulturverksamhet i förvaltning ska kunna omfattas av vissa system för gåvor och matchning. Men det förändrar inte att:

- stiftelser historiskt och internationellt ofta har starkare förutsättningar att attrahera privat kapital,
- givare ofta uppfattar självständiga institutioner som mer långsiktiga och trovärdiga mottagare,
- och att just organisatorisk självständighet ofta är en viktig del av filantropisk kulturfinansiering.

Utredningen betonar dessutom vikten av professionellt oberoende och institutionell stabilitet inom kultursektorn. Det ligger nära de motiv som historiskt gjort stiftelseformen vanlig bland svenska läns museer.

Sammantaget innebär därför den nya utredningen, enligt vår bedömning, inte ett argument för avveckling av stiftelseformen – utan snarare ett argument för att utveckla och stärka den.

Det är alltså i detta sammanhang **extra viktigt att notera att stiftelser uttryckligen lyfts fram som centrala och naturliga mottagare inom det föreslagna systemet för skattegynnade kulturgåvor**. Utredningen föreslår dessutom flera modeller för offentlig matchning av privata donationer och kulturinvesteringar.

- Hela reformens logik bygger på långsiktigt förtroendeskapande institutioner
- Professionell autonomi och tydlig kulturinstitutionell identitet blir viktiga konkurrensfördelar
- Organisatorisk självständighet framstår som gynnsam i relation till donationer, filantropi och extern samverkan
- Offentlig förvaltningsdrift beskrivs inte som den naturliga huvudmodellen för denna typ av utveckling

Utredningen beskriver också hur stiftelser, ideella organisationer och andra självständiga institutionella former internationellt är centrala bärare av sådan finansiering.

Vår bedömning är därför att utvecklingen snarare går i riktning mot:

- större behov av självständiga kulturinstitutioner,
- starkare institutionell långsiktighet,
- och ökad betydelse av former som kan attrahera extern finansiering och långsiktigt förtroende.

I det perspektivet framstår det som svårt att se varför man samtidigt skulle vilja avveckla en redan etablerad och fungerande kulturstiftelse med regionalt huvuduppdrag.

## **2. Ser ni några ytterligare farhågor kopplat till att organisationer kommer delas upp till två olika förvaltningar, genom att t.ex. en vill satsa och den andre inte på kultur? Hur påverkar uppdelningen möjligheten att dela på personal?**

Ja, det ser vi som en betydande och i nuläget underskattad risk.

En central styrka i dagens modell är att läns museiverksamheten fungerar som en sammanhållen kulturarvsinstitution där:

- samlingar, forskning, pedagogik, byggnadsvård, arkeologi, publikt arbete och friluftsmuseum samverkar,
- kompetenser kan användas flexibelt över verksamhetsgränser,
- och resurser kan prioriteras utifrån ett gemensamt långsiktigt uppdrag.

Vid en uppdelning mellan olika huvudmän och olika förvaltningslogiker uppstår flera potentiella problem.

För det första finns en tydlig strategisk risk i att olika politiska majoriteter över tid kan göra olika prioriteringar. Kulturverksamhet är långsiktig till sin natur, medan förvaltningsstyrning ofta är mer kortsiktig och budgetcyklisk. Om två separata organisationer successivt börjar utvecklas åt olika håll kan det påverka:

- gemensamma investeringar,
- personalplanering,
- prioriteringar kring samlingar och fastigheter,
- och den långsiktiga sammanhållningen i kulturarvsarbetet.

För det andra finns betydande praktiska risker kring personal och kompetensförsörjning. Mycket av museiverksamheten bygger på att specialistkompetenser används över flera områden samtidigt. Det gäller exempelvis:

- konservatorisk kompetens,
- antikvarisk kompetens,
- pedagogiska resurser,
- teknisk personal,
- projektledning,
- och delar av administration och stödfunktioner.

I en sammanhållen organisation kan sådana resurser delas relativt flexibelt efter behov. Vid en uppdelning mellan olika huvudmän uppstår istället frågor om:

- arbetsgivaransvar,
- kostnadsfördelning,
- prioriteringskonflikter,
- olika budgetförutsättningar,
- och olika organisatoriska mål.

Det riskerar att minska den flexibilitet som idag är en viktig styrka.

Dessutom finns en reell risk för kompetensförlust. Organisatorisk osäkerhet och uppsplittring tenderar att skapa oro och kan göra det svårare att både behålla och rekrytera kvalificerad personal – särskilt inom smala specialistområden där kompetensen är nationellt efterfrågad. Det är också viktigt att understryka att kulturarvsinstitutioner inte fungerar som ”modulära verksamheter” där delar enkelt kan separeras utan följd effekter. De bygger i hög grad på:

- institutionellt minne,
- informella samarbeten,
- gemensamma arbetskulturer,
- och långsiktigt uppbyggda professionella nätverk.

Sådana strukturer är ofta betydligt mer känsliga än vad organisatoriska översyner först antar. Sammantaget ser vi därför betydande risker med en uppdelning, både strategiskt, organisatoriskt och kompetensmässigt, och vi menar att dessa konsekvenser hittills inte har analyserats tillräckligt djupt i det material som presenterats.

### **3. Vad är bakgrunden till att frågan om att avveckling läns museet hamnade på bordet just idag? Är det ett initiativ som inleddes av Härnösands kommun, Region Västernorrland eller av stiftelsen själva?**

Stiftelsen har inte initierat frågan om avveckling. Tvärtom har stiftelsens styrelse uttryckligen tagit avstånd från scenario 2 och ställt sig bakom att läns museiverksamheten fortsatt bör bedrivas samlat och i stiftelseform.

Initiativet till den nuvarande processen kommer från Region Västernorrlands och Härnösands kommuns förvaltningsnivå, inom ramen för den översyn av den regionala museiverksamheten som initierades av huvudmännen.

Det är viktigt att skilja mellan:

- huvudmännens politiska organ,
- förvaltningstjänstemännens utredningsarbete,
- och stiftelsen som självständig juridisk person.

Stiftelsen har under processens gång inte drivit frågan om avveckling, utan tvärtom återkommande framhållit:

- riskerna med en splittring av verksamheten,
- vikten av organisatorisk långsiktighet,
- betydelsen av professionell autonomi,
- samt osäkerheten kring de rättsliga förutsättningarna för en avveckling.

Det som successivt skett är snarare att ett tjänstemannadrivet omorganiseringsspår vuxit fram inom regionens och kommunens förvaltningar, där man utgått från antagandet att verksamheten bör integreras i offentlig förvaltning.

Samtidigt är det viktigt att understryka att frågan inte uppkommit ur någon institutionskris.

Tvärtom har läns museet under senare år:

- haft stabil verksamhet,
- utvecklat verksamhetsområden,
- genomfört större projekt,
- erhållit externa medel,
- fungerat väl.

Stiftelserättsligt är det inte tillräckligt att en annan organisationsform uppfattas som administrativt önskvärd av en förvaltnings för tillfället anställda tjänstemän. Den avgörande frågan är om stiftelsens ändamål inte längre kan uppfyllas. Och så är inte fallet.

#### **4. Vad skulle kunna vara exempel på tydligare styrning från nuvarande ägarna av stiftelsen?**

Först bör det klargöras att stiftelsen inte **har** några "ägare" i juridisk mening. Det är en viktig principiell skillnad mellan en stiftelse och exempelvis ett bolag eller en förvaltning.

Regionen och kommunen är stiftelsebildare och finansörer, men stiftelsen är en självständig juridisk person med eget ansvar enligt stiftelselagen och egna stadgar. Just denna självständighet är också en central del av varför stiftelseformen historiskt varit vanlig inom kultursektorn.

Det är därför inte heller självklart att "tydligare styrning" är ett eftersträvanvärt mål i detta sammanhang. Tvärtom bygger mycket av modern kulturpolitik, inklusive museilagen och den

nationella principen om armlängds avstånd, på att kulturinstitutioner behöver professionell autonomi och långsiktig organisatorisk stabilitet.

I praktiken finns redan idag betydande möjligheter för huvudmännen att påverka verksamheten genom:

- styrelserepresentation,
- dialogprocesser,
- uppdragsdiskussioner,
- ekonomiska ramar,
- verksamhetsöverenskommelser,
- och strategiska prioriteringar i samverkan.

Ur flera perspektiv finns skäl att vara försiktig med att ersätta institutionell självständighet med tätare politisk och administrativ styrning:

- kulturarvsarbete kräver mycket långa tidsperspektiv,
- specialistkompetens behöver professionellt handlingsutrymme,
- och museiverksamhet fungerar bäst när den präglas av kontinuitet och förtroende.

Detta blir dessutom särskilt relevant i ljuset av den nya antagna statliga utredningens nya inriktning kring breddad kulturfinansiering. Där betonas vikten av:

- långsiktigt förtroende,
- institutionell stabilitet,
- professionell trovärdighet,
- och möjligheten att attrahera privat kapital och donationer.

I det perspektivet är också stiftelseformen strategisk tillgång. Självständiga kulturinstitutioner har internationellt och historiskt ofta haft lättare att:

- bygga långsiktiga relationer med givare,
- attrahera extern finansiering,
- och uppfattas som stabila förvaltare av kulturarv över tid.

## **5. Vilken ”tydligare styrning” är önskvärd enligt oberoende expert?**

De oberoende bedömningar som hittills framförts från sektorn pekar generellt inte mot behov av starkare direkt politisk styrning, utan snarare mot vikten av:

- tydliga uppdrag,
- stabil finansiering,
- långsiktighet,
- professionell autonomi,
- och väl fungerande dialog mellan huvudmän och institution.

Det är också viktigt att skilja mellan:

- legitim strategisk uppföljning från finansärer,
- och
- operativ eller organisatorisk detaljstyrning av kulturinstitutioner.

Inom museisektorn betraktas professionellt oberoende normalt som en styrka, inte som ett problem. Detta kommer också till uttryck i museilagen och i principen om armlängds avstånd. Flera av de synpunkter som framförts från nationella företrädare för museisektorn har snarare betonat:

- värdet av institutionell självständighet,
- riskerna med kortsiktig förvaltningsstyrning,
- och betydelsen av att kulturarvsinstitutioner ges stabila organisatoriska former över tid.

I det perspektivet handlar ”god styrning” mindre om ökad direkt kontroll och mer om:

- tydliga långsiktiga mål,
- förtroendefull samverkan,
- stabil finansiering,
- och respekt för professionella kompetenser.

Det är också relevant att väga in den nya antagna statliga utredningens nya arbete kring breddad kulturfinansiering. Där betonas vikten av att kulturinstitutioner ska kunna utveckla:

- förtroende,
- långsiktig trovärdighet,
- externa relationer,
- och organisatorisk stabilitet.

Ur det perspektivet framstår självständiga institutionsformer — såsom stiftelser — snarare som väl anpassade till den riktning kulturpolitiken nu utvecklas mot.

Det innebär inte att stiftelser saknar behov av uppföljning eller strategisk dialog med sina finansiärer. Men en stiftelsemodellen med tydliga samverkansformer ger bättre balans mellan:

- offentlig insyn,
- professionellt oberoende,
- och långsiktig institutionell stabilitet

## **6. Hur mycket handlar regionens beslut om brist på pengar?**

Det är svårt att ge ett helt entydigt svar på den frågan, eftersom argumentationen i processen har varierat över tid.

Ekonomiska argument har absolut förekommit, framför allt i form av resonemang om:

- samordningsvinster,
- effektivisering,
- minskad administration,
- och tydligare styrning av resurser.

Samtidigt är det viktigt att konstatera att det hittills inte presenterats någon verifierad och transparent analys som påvisar att en avveckling av stiftelsen faktiskt skulle innebära långsiktiga ekonomiska besparingar.

Tvärtom finns flera faktorer som talar för att kostnadsbilden riskerar att bli mer komplex:

- omställningskostnader,
- juridiska processer,
- personalomställningar,
- integrationskostnader,
- ökade krav på intern administration,
- fastighets- och underhållsansvar,
- samt risk för kompetensförlust.

Därtill kommer att stiftelseformen i sig idag fungerar som en organisatorisk buffert mellan verksamheten och offentlig förvaltningsstruktur, vilket innebär att vissa risker och kostnader hanteras inom en självständig institution istället för direkt inom förvaltningen.

Det är också viktigt att väga in framtidsperspektivet.

Den nya antagna statliga utredningen kring breddad kulturfinansiering bygger uttryckligen på att kulturinstitutioner i ökad grad ska kunna attrahera:

- privata donationer,
- extern finansiering,
- och långsiktiga partnerskap.

I det sammanhanget är stiftelseformen som en strategisk tillgång. Självständiga kulturinstitutioner har bättre förutsättningar att:

- bygga förtroende hos externa finansiärer,
- utveckla filantropiska relationer,
- och arbeta långsiktigt med breddad finansiering.

Det innebär att frågan inte bara handlar om dagens budgetläge, utan också om vilken organisatorisk modell som är mest hållbar på längre sikt.

Sammantaget framstår det därför inte som att en avveckling av stiftelsen skulle lösa ekonomiska problem. Utan mera givet att:

- kostnader flyttas,
- nya risker uppstår,
- och framtida finansieringsmöjligheter försvagas.

Det är också därför flera bedömare menar att frågan handlar mer om synen på styrning och organisationsmodell än om någon som helst ekonomisk nödvändighet.

## **7. Finns behov av ekonomisk förstärkning från regionen och kommunen för kostbara underhåll av byggnader? Kan externa bidragsgivare vara en väg att gå? Finns det risker med mecenater när det gäller långsiktigt hållbar vård av kulturarvet?**

Ja, kulturhistoriska miljöer och äldre museibygnader innebär ofta betydande och långsiktiga underhållsbehov. Det gäller generellt för kulturarvssektorn, oavsett organisationsform.

Det är därför självklart att region och kommun även framöver bidrar till långsiktiga investeringar och underhåll. Kulturarv är ett offentligt ansvar och kräver stabil samhällelig finansiering över tid.

Samtidigt är stiftelseformen särskilt väl lämpad för att kombinera:

- offentlig finansiering,
- extern projektfinansiering,
- donationer,
- riktade kulturarvsinsatser,
- och långsiktiga partnerskap.

Det är också mycket tydligt att den nya antagna statliga utredningens nya investeringsprogram för kultur går i just den riktningen. Utredningen betonar behovet av att bredda kultursektorns finansieringsbas och skapa bättre förutsättningar för:

- privat givande,
- filantropi,
- donationssystem,
- och offentlig–privat samverkan.

I det perspektivet är stiftelseformen en styrka.

Internationellt och historiskt har självständiga kulturinstitutioner haft lättare att:

- attrahera externa bidragsgivare,
- bygga långsiktigt förtroende,
- skapa donationstraditioner,
- och utveckla finansieringsformer som kompletterar offentliga medel.

Många potentiella givare uppfattar också självständiga institutioner som mer långsiktiga och stabila mottagare än direkt förvaltningsdrivna verksamheter.

När det gäller risker med mecenater och extern finansiering är det en viktig fråga, och den behöver nyanseras.

Det finns alltid ett behov av:

- tydliga etiska riktlinjer,
- transparens,
- professionellt oberoende,
- och att kulturarvsuppdraget inte blir beroende av enskilda finansiärers kortsiktiga intressen.

Men just därför är det viktigt att institutionen har:

- stark professionell integritet,
- tydlig styrning genom stadgar och uppdrag,
- och organisatorisk självständighet.

Stiftelseformen utgör i det avseendet ett skydd, eftersom den bygger på ett långsiktigt och ändamålsbundet uppdrag snarare än kortsiktiga politiska eller ekonomiska prioriteringar.

Det avgörande är därför sannolikt inte valet mellan offentlig finansiering eller extern finansiering, utan att skapa en modell där:

- offentlig finansiering förblir basen,

- samtidigt som institutionen ges bästa möjliga förutsättningar att utveckla kompletterande och långsiktigt hållbara finansieringsformer.

I ljuset av den nya nationella kulturpolitiska inriktningen är stiftelseformen mycket väl positionerad för just detta.

## **8. Vad händer juridiskt om beslut tas i regionen och kommunen att lägga ner stiftelsen utan att tid har givits för juridisk prövning?**

Om regionen och kommunen fattar beslut om att "lägga ned" stiftelsen innan de avgörande rättsfrågorna har prövats, riskerar man att försätta hela processen i ett allvarligt juridiskt och organisatoriskt osäkerhetsläge.

Det är viktigt att förstå att detta inte handlar om en vanlig förvaltningsorganisation.

En stiftelse är en självständig juridisk person skyddad av stiftelselagen. Region och kommun har inte fri förfoganderätt över stiftelsens tillgångar, samlingar eller organisatoriska existens. De kan därför inte ensidigt besluta att stiftelsen ska upphöra därför att man politiskt föredrar en annan modell.

Om sådana beslut ändå drivs fram innan rättslig prövning genomförts uppstår en reell risk att:

- besluten helt eller delvis saknar rättslig genomförbarhet,
- processen senare stoppas eller måste göras om,
- omfattande juridiska tvister uppstår,
- och att både region och kommun hamnar i ett mycket besvärande läge gentemot tillsynsmyndigheter, media och allmänhet.

Det som gör situationen särskilt känslig är att:

- rättsläget är oklart,
- centrala stadgefrågor är omtvistade,
- och varken Kammarkollegiet eller tillsynsmyndigheten har fastslagit att lagliga förutsättningar för avveckling föreligger.

Tvärtom visar den korrespondens som nu finns att flera avgörande frågor uttryckligen återstår att pröva.

Det innebär i praktiken att politiska beslut riskerar att fattas innan man ens vet:

- om processen är juridiskt möjlig,
- vilka stadgar som gäller fullt ut,
- hur tidigare stadgeändringar rättsligt ska bedömas,
- eller om stiftelselagens krav överhuvudtaget kan uppfyllas.

Detta är en mycket ovanlig och potentiellt farlig situation ur förvaltningsrättsligt perspektiv. Särskilt allvarligt blir det eftersom processen redan nu tycks bygga på ett selektivt utnyttjande av vissa myndighetsuttalanden. De yttranden som hittills åberopats utgör inte några godkännanden av avveckling. De konstaterar snarare att rättsfrågorna får prövas senare.

Det innebär att region och kommun riskerar att:

- skapa politiska förväntningar kring en lösning som senare visar sig juridiskt blockerad,

- orsaka omfattande organisatorisk skada under tiden,
- förlora nyckelkompetens,
- försvaga verksamheten,
- och samtidigt hamna i ett läge där hela processen måste omprövas.

I ett sådant scenario riskerar ansvariga beslutsfattare att i efterhand få frågor om varför man drev fram långtgående politiska beslut utan att först säkerställa att den juridiska grunden faktiskt var klarlagd.

Det är också viktigt att förstå att stiftelselagen inte är konstruerad för att möjliggöra politiskt motiverade övertaganden av fungerande kulturinstitutioner därför att en annan organisationsform uppfattas som administrativt attraktiv.

Den juridiska tröskeln är betydligt högre än så.

Detta gör att processen, i sitt nuvarande skick, framstår som förknippad med betydande:

- rättsliga risker,
- styrningsrisker,
- ekonomiska risker,
- och reputationsrisker.

Och ju längre processen drivs utan klar rättslig grund, desto större risk finns att konsekvenserna blir svåra att kontrollera för samtliga inblandade parter.

Det finns också ett viktigt ansvarsperspektiv i denna typ av processer.

Beslutsfattare behöver beakta att ansvar för långtgående organisatoriska beslut inte kan delegeras genom hänvisning till tjänstemannaunderlag eller pågående utredningsarbete.

Om beslut fattas innan avgörande rättsfrågor har prövats och klarlagts riskerar det att i efterhand uppstå frågor kring:

- beslutsunderlagens tillräcklighet,
- rättslig grund,
- riskbedömningar,
- och ansvarsfördelning i processen.

Ju större rättslig osäkerhet som föreligger vid beslutstillfället, desto större blir också kraven på försiktighet och självständig prövning från ansvariga beslutsfattare.

## **9. Kan det bli rättsliga påföljder om läns museets verksamhet inte bedrivs i enlighet med det som stadgas i museilagen?**

Ja, det kan i vissa situationer få både rättsliga, tillsynsmässiga och politiska konsekvenser om museiverksamhet inte bedrivs i enlighet med de krav och principer som följer av museilagen och annan relevant lagstiftning.

Det är viktigt att förstå att museilagen inte är symbolisk eller dekorativ lagstiftning. Den uttrycker grundläggande nationella principer för hur offentligt finansierade museer ska bedrivas, bland annat avseende:

- professionellt oberoende,
- kunskapsuppbyggnad,
- långsiktighet,
- och ansvar för kulturarvet.

Om organisatoriska förändringar leder till att dessa principer försvagas kan det uppstå betydande problem.

Det behöver inte nödvändigtvis innebära ”straff” i traditionell mening. Men det kan leda till:

- tillsyns- och granskningsfrågor,
- kritik från statliga organ,
- revisionsanmärkningar,
- JO-liknande resonemang kring styrning och ansvar,
- konflikter kring professionellt oberoende,
- samt allvarlig reputationskada för ansvariga institutioner och beslutsfattare.

Särskilt känsligt blir det om:

- professionell autonomi försvagas,
- kulturarvsförvaltning fragmenteras,
- kortsiktig styrning börjar påverka verksamhetsinnehåll,
- eller om organisatoriska beslut leder till försämrad förmåga att fullgöra museets lagstadgade uppdrag.

Museilagen bygger uttryckligen på principen om armlängds avstånd och professionell integritet. Om en organisationsförändring i praktiken underminerar dessa principer kan det uppstå mycket besvärande frågor om huruvida verksamheten fortfarande bedrivs i enlighet med lagens intentioner.

Detta är också en anledning till att många inom sektorn ser med stor försiktighet på att föra över självständiga kulturinstitutioner till direkt förvaltningsstyrning. Riskerna handlar inte bara om administration, utan om själva förutsättningarna för professionellt kulturarvsarbete. Det är dessutom viktigt att förstå att ansvarsperspektivet här är betydande.

Beslutsfattare kan inte fullt ut överlåta ansvaret på tjänstemannaunderlag om det senare visar sig att:

- rättsliga risker underskattats,
- professionellt oberoende försvagats,
- eller att verksamheten inte längre kan bedrivas på ett sätt som är förenligt med museilagens principer.

**Ju tydligare varningssignaler som funnits i förväg, desto svårare blir det också att i efterhand hävda att konsekvenserna inte kunnat förutses.**

Det som gör situationen särskilt känslig i just detta fall är att processen redan nu sker i ett läge där:

- rättsläget kring själva avvecklingen fortfarande är oklart,

- betydande kulturarvsvärden berörs,
- och där flera centrala aktörer inom musei- och kulturarvssektorn uttryckt oro för konsekvenserna.

Sammantaget innebär detta att eventuella organisatoriska förändringar måste hanteras med mycket stor försiktighet. Annars finns en reell risk att man inte bara skapar juridiska problem kring själva stiftelsen, utan också problem kring hur det framtida museiuppdraget faktiskt kan bedrivas inom lagens och kulturpolitikens ramar.

## **10. Vilka goda exempel finns det från andra län som skulle kunna inspirera stiftelsen att gå vidare, starkare och väl förankrad utan risk för kortsiktiga politiska vinster?**

Det kanske viktigaste goda exemplet är egentligen inte ett enskilt län, utan det faktum att stiftelseformen fortsatt är den dominerande modellen inom svensk läns museisektor. 15 av Sveriges 24 läns museer bedrivs fortfarande i stiftelseform. Det är inte en historisk tillfällighet, utan speglar att många huvudmän över tid bedömt att kulturarvsinstitutioner fungerar särskilt väl när de ges:

- långsiktighet,
- professionell autonomi,
- organisatorisk stabilitet,
- och visst skydd från kortsiktiga politiska svängningar.

Flera av de mest respekterade regionala kulturinstitutionerna i landet bygger just på kombinationen:

- stark offentlig finansiering,
- självständig institutionsform,
- professionellt ansvar,
- och bred regional samverkan.

Det som ofta kännetecknar framgångsrika exempel är också att huvudmännen inte försökt ”ta hem” institutionerna till direkt förvaltningsstyrning, utan istället arbetat med:

- tydliga långsiktiga uppdrag,
- stabil finansiering,
- aktiv styrelsesamverkan,
- och förtroendefulla relationer mellan politik och profession.

Det finns dessutom en tydlig internationell rörelse mot att stärka kulturinstitutioners institutionella självständighet och långsiktiga finansieringsförmåga, inte minst därför att kulturarv kräver perspektiv som sträcker sig långt bortom enskilda mandatperioder. I det sammanhanget är den nya antagna statliga utredningens nya investeringsprogram för kultur mycket intressant. Hela utredningen bygger på tanken att kulturinstitutioner behöver bli:

- mer långsiktigt hållbara,

- mer attraktiva för extern finansiering,
- och mindre sårbara genom breddade finansieringsformer.

Detta harmonierar mycket tydligt stiftelseformen.

Självständiga kulturinstitutioner har lättare att:

- bygga långsiktigt förtroende,
- attrahera donationer och partnerskap,
- utveckla externa nätverk,
- och samtidigt upprätthålla professionell trovärdighet och integritet.

Den kanske viktigaste lärdomen från framgångsrika kulturinstitutioner är därför inte att de präglas av starkare politisk detaljstyrning, utan tvärtom att de lyckas kombinera:

- offentlig förankring,
- professionellt oberoende,
- långsiktighet,
- och institutionell stabilitet.

Det är också där många ser den stora möjligheten för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland framåt. Inte att avveckla en etablerad institutionsform, utan att vidareutveckla den.

Med rätt långsiktiga stöd från region och kommun skulle stiftelsen kunna stå mycket starkt i den nya kulturpolitiska situation som nu växer fram med:

- breddad finansiering,
- professionell autonomi,
- samverkan,
- och långsiktigt förtroendekapital

Vilka samtliga aspekter allt tydligare framstår som avgörande framtidsfaktorer för kultursektorn.

I det perspektivet är stiftelseformen en strategisk styrka inför framtiden.