



Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen

kallas härmed till sammanträde **tisdagen den 4 november 2025 kl. 08.15 i Kommunstyrelsesalen i Rådhuset.**

Hålltider för sammanträdet

08.15	Mötets öppnande, Upprop
08.15	Årlig information från Leader Höga Kusten - Jenny Edvinsson, verksamhetschef och Eva-Lotta Öberg, platsutvecklare enheten för strategisk samhällsutveckling
08.35	Räddningstjänstens nya uppdrag – Andreas Hoff, räddningschef
08.50	Hälsosamma och friska Härnösand – Ingrid Nilsson, förvaltningschef socialförvaltningen
09.05	Platsvarumärket – Marie Zetterlund, utvecklare näringslivsenheten
09.20	Översyn museiverksamhet – Elisabeth Oxelhöjd, kulturchef
09.30	Fika
09.45	Förnyad medfinansiering av trygghetsboende för stiftelsen Vårsta Diakonigård – Daniel Johannsson, enhetschef strategisk samhällsutveckling
09.55	Delårsrapport kommunala koncernen 2025 – Anna-Karin Améus, chef ekonomienheten
10.05	Information från Rådet för trygghet och hälsa/Brottsförebyggande rådet – Petra Werner, t.f. chef ekonomi- och kommunledningsavdelningen, Anna-Karin Hasselborg, brottsförebyggande samordnare
10.20	Ekonomisk månadsrapport kommunstyrelsen, kommunstyrelsens verksamhetsplan – Lars Liljedahl, kommundirektör
10.40	Ärendegenomgång
11.00	Lunch och gruppmöten
13.30	Beslutsmöte Mötets avslutande

Föredragningslista

1. Informationsärenden
2. Val av justerare
3. Fastställande av föredragningslista 2025
4. Ekonomisk månadsrapport Kommunstyrelsen 2025
5. Delårsrapport kommunala koncernen 2025
6. Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2026
7. Begäran om gottgörelse från Mellersta Norrlands Pensionsstiftelse 2025
8. Övertagande av miljötillsynsobjekt från Länsstyrelsen
9. Breddat ägande scenkonst
10. Förnyad medfinansiering av trygghetsboende för stiftelsen Vårsta Diakonigård
11. Översyn museiverksamhet
12. Öka möjligheterna till sommarjobb 2025
13. Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31
14. Kommunstyrelsens uppdragsbeslut 2025
15. Anmälan av delegationsbeslut 2025
16. Anmälan av ärenden för kännedom till kommunstyrelsen 2025

Jonas Bergström, ordförande



Kommunstyrelseförvaltningen

Åsa Elisabeth Rönnlund, +46-611-348055
asa.ronnlund@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Ekonomisk månadsrapport Kommunstyrelsen 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta
att lägga informationen till handlingarna.

Beskrivning av ärendet

Kommunstyrelseförvaltningen genom ekonomi- och kommunledningsavdelningen sammanställer efter varje avslutad månad en ekonomisk månadsrapport för att ge en översiktlig och kortfattad bild av kommunens ekonomiska situation och utveckling löpande under året.

Beslutsunderlag

Resultat per september 2025

Lars Liljedahl
Kommundirektör

Anna-Karin Amérus
Enhetschef ekonomienheten

Bilagor

Bilaga – Resultat per september 2025

Kommunstyrelsens månadsrapport

SEPT 2025

LARS LILJEDAHL

Sammanfattning

Kommunen redovisar ett positivt ekonomiskt utfall på 51,2 miljoner kronor per sista september, vilket är 22,5 miljoner kronor bättre än budget. De främsta orsakerna är högre statsbidrag än förväntat, särskilt inom skolnämnden, även högre intäkter från verksamhetsförsäljning och avgifter bidrar till intäktsöverskottet.

På kostnadssidan finns positiva budgetavvikelser inom personalrelaterade kostnader inkl. pensionskostnader, totalt +8,9 miljoner kronor. Kontot för lämnade bidrag uppvisar ett överskott på 29,6 mnkr för perioden, detta avser huvudsakligen den pott för utveckling som avsattes på kommungemensam verksamhet i budgetarbetet men som ännu inte nyttjats. Kommunstyrelsen (+12,2 mnkr) och socialnämnden (+19,2 mnkr) visar starka resultat, medan f.d. arbetslivsnämnden har ett underskott (-8,3 miljoner kronor) per den 30 september.

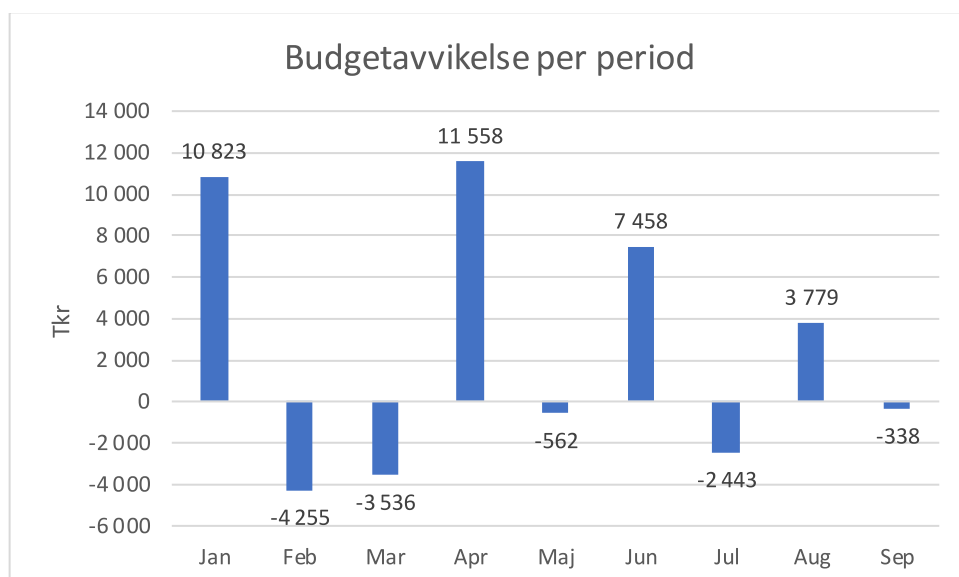
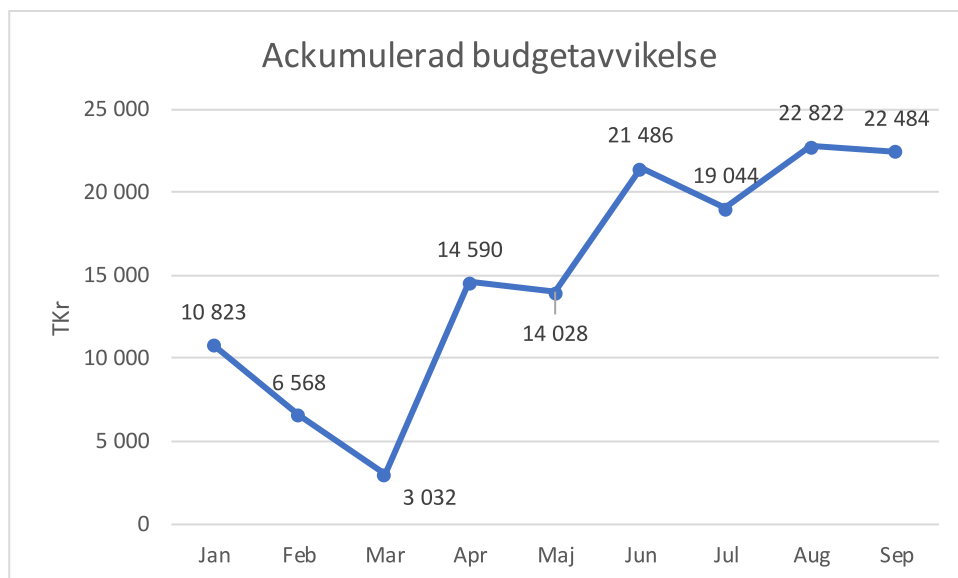
Personalvolymen sett till antal årsarbetare minskar enligt förväntan, främst bland visstidsanställda.

Likviditeten förväntas utifrån delårsprognosen förbättras med 2,8 miljoner kronor vid årets slut jämfört med ingången av 2025. Skatteintäkterna beräknas bli 25,9 mnkr lägre än budgeterat enligt SKRs oktoberprognos. Ny prognos kommer i december.

Ekonomiskt utfall och budgetavvikelse

Kommunen visar per sista september ett positivt ekonomiskt utfall på 51,2 miljoner kronor, vilket är 22,5 miljoner kronor bättre än budget. Budgetbudgetavvikelsen är i princip oförändrad mellan augusti och september (-300tkr). Prognosen i delårsbokslutet per sista augusti visade en positiv budgetbudgetavvikelse på 2,8 miljoner kronor för kommunen som helhet.

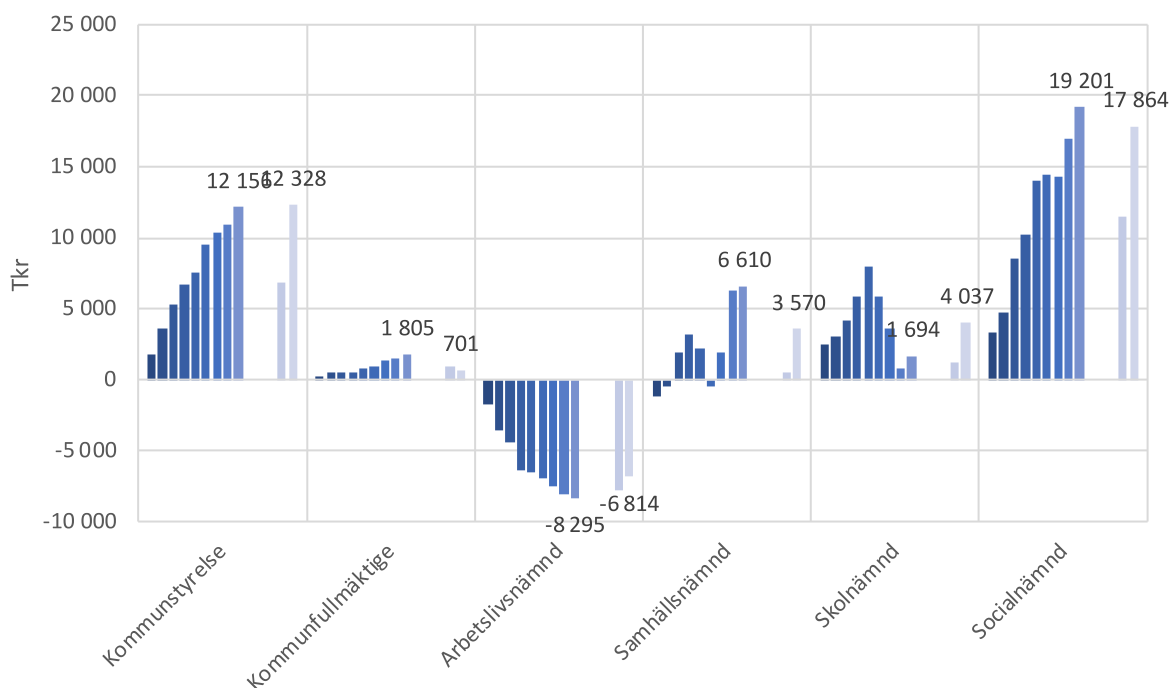
De största budgetavvikelserna mot budget återfinns inom bidrag och kostnadsersättningar där kommunen mottagit mer statsbidrag än budgeterat (+19,0 miljoner kronor), den största andelen återfinns inom skolnämndenens verksamhet (+9,7 miljoner kronor). Försäljning av verksamhet och konsulttjänster visar också en positiv budgetbudgetavvikelse på 5,1 miljoner kronor (samhällsnämnden +6,7 miljoner kronor och arbetslivsnämnden -2,2 miljoner kronor) samt taxor och avgifter på 2,7 miljoner kronor (socialnämnden 1,9 miljoner kronor). På kostnadssidan så återfinns de största budgetavvikelserna inom den pott för utveckling som avsattes på kommungemensam verksamhet i budgetarbetet (+29,4 mnkr) samt kostnader för arbetskraft och pensioner (+8,9 mnkr).



Akkumulerat utfall för nämnderna

Nedan redovisas nämndernas ackumulerade resultat per sista september. Arbetslivsnämnden har upphört och dess verksamhet och ansvaret har flyttats över till kommunstyrelsen, skolenämnden och socialnämnden, i denna rapport redovisas dock fortsatt arbetslivsnämndens tidigare verksamhet som en enhet. Arbete pågår för att hitta en bättre redovisning framöver och en lösning planeras vara på plats till oktober månads rapport.

Akkumulerat utfall för nämnderna



Kommunstyrelsen visar ett positivt resultat på 12,2 miljoner kronor per sista september, årsbedömningen utifrån prognosen vid delårsboks slutet är att detta resultat kommer att vara oförändrat på helår: 12,3 mnkr vid årets slut.

Arbetslivsnämnden redovisar per sista september ett resultat på -8,2 miljoner kronor, bedömningen är att den tidigare nämndens verksamhet vid årets slut kommer att redovisa ett underskott på -6,8 mnkr – vilket är 1 mnkr bättre än bedömningen vid fyramånadersboks slutet visade.

Samhällsnämnden redovisar per sista september ett positivt resultat om 6,6 miljoner kronor, bedömningen enligt prognosen vid delårsboks slutet är att nämndens resultat vid årets slut kommer att vara ett överskott på 3,6 mnkr. En osäkerhetsfaktor som behöver vägas in är kostnaden för vinterväghållningen i kommunen, beroende på vädret under hösten kan årsbedömningen komma att behöva justeras.

Skolnämnden redovisar per sista september ett positivt resultat på 1,7 miljoner, bedömningen vid delårsboks slutet är att resultatet vid årets slut kommer att bli 4,0 mnkr.

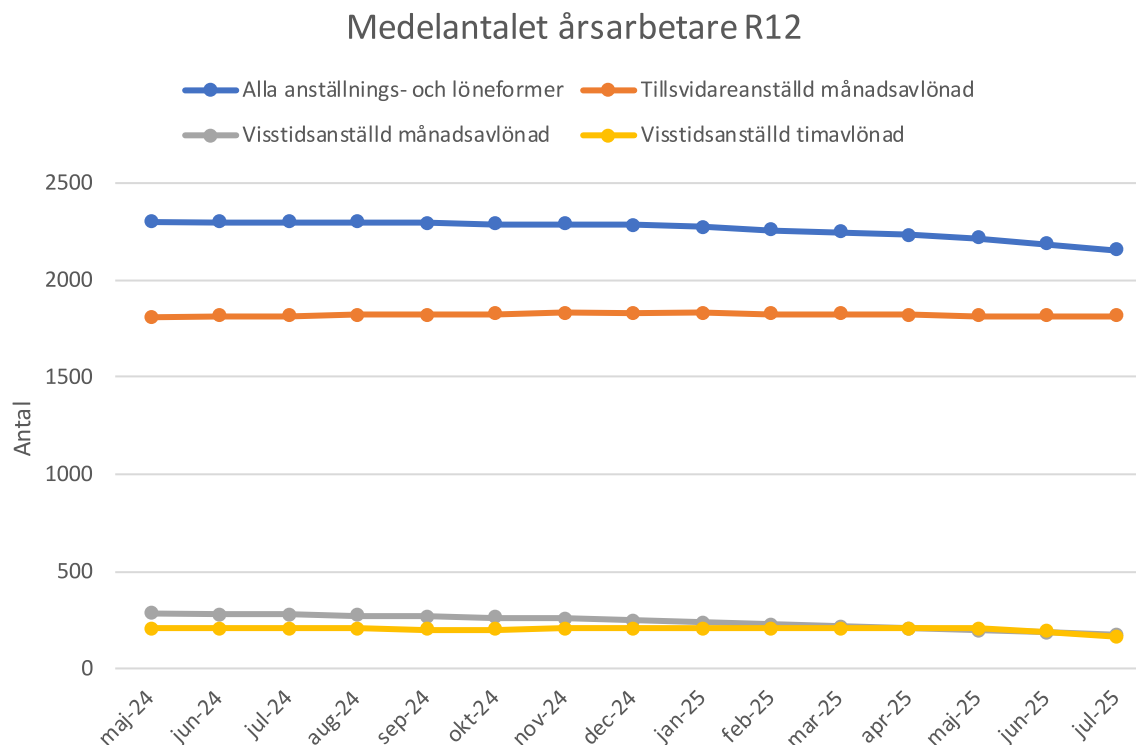
Socialnämnden redovisar per sista september ett positivt resultat på 19,2 mnkr bedömningen vid delårsboks slutet är att resultatet vid årets slut kommer att bli 17,9 mnkr.

Personalinformation

Utfallet på personalkostnader var per sista september är 1 119,6 miljoner kronor, budgeten för samma period är 1 128,5 miljoner kronor vilket ger en budgetbudgetavvikelse på +8,9 miljoner kronor. Den positiva budgetavvikelsen beror på främst på överskott inom socialförvaltningen (13,2 mnkr)

Medelantalet årsarbetare rullande 12 månader är ett nyckeltal som visar utförd arbetstid under senaste 12 månaderna omräknat till årsarbetare. Alla anställnings- och löneformer visar den totala arbetstiden för alla anställningsformer, därtill redovisas förändringen för tillsvidareanställda med

månadslön, visstidsanställda med månadslön samt visstidsanställda med timlön. I genomsnitt kostar en anställd i månaden 50 000 kr inklusive sociala avgifter.



Medelantalet årsarbetare rullande 12 månader totalt har varierat från december 2022 till september 2025 om var som högst i februari 2023 med 2 316 årsarbetare medan den lägsta noteringen är i juli 2025 med 2 153 årsarbetare. Den vikande trenden som är synlig under 2025 är förväntad utifrån fattade beslut om omställning i kommunens verksamheter. Minskningen av antalet medelantalet årsarbetare rullande 12 månader syns framför allt bland visstidsanställda med månadslön, för visstidsanställda med timlön syns ingen egentlig nedgång men en stor variation är tydlig under årets olika månader (socialnämndens behov av semestervikarier är tydligt inom denna grupp).

[Kommungemensam verksamhet](#)

Inom den kommungemensamma verksamheten återfinns bland annat kostnader för bidrag till Technichus, Kollektivtrafikmyndigheten, Länsmuseet Västernorrland, pensioner samt en odefinierad buffert för prioriterade satsningar.

Vad gäller kommunens pensionskostnader så bokas de enbart vid kommunen två bokslut under året, per sista april och sista augusti.

	Utfall jan-sep 2025	Budget jan-sep 2025	Budget helår 2025	Avvikelse jan-sep 2025
30 - Försäljningsintäkter	0	0	0	0
31 - Taxor o avgifter	119	71	95	48
34 - Hyror o arrenden	0	0	0	0
35 - Bidrag o kostn.ersättn.	47	0	0	47
36 - Förs vht o konsulttjänst	34	0	0	34
38 - Förs anläggningstillgång	0	1 500	2 000	-1 500
39 - Interna intäkter	143 465	163 818	252 756	-20 352
SUMMA INTÄKTER	143 665	165 389	254 851	-21 724
4 - Kostnader o utgifter	-70 962	-101 951	-135 935	30 989
5 - Kostnader för arbetskraft	-65 166	-58 390	-112 186	-6 777
6 - Lokaler,inköp,övriga kost	-4 075	-2 834	-3 779	-1 241
7 - Tjänster,resa,avg,övriga	-3 293	-2 213	-2 951	-1 079
8 - Övr intäkter o kostnader	0	0	0	0
SUMMA KOSTNADER	-143 496	-165 389	-254 851	21 893
UTFALL	169	0	0	169

Utfallet per sista september visar på -0,2 miljoner kronor vilket framför allt beror på mindre intäkter än budgeterat för pensioner från nämnderna (-20,4 miljoner kronor) samt högre pensionskostnader än budgeterat på -6,8 miljoner kronor. Överskottet på konto 4 Kostnader och utgifter beror på den buffert som budgeterats i Årsplan 2025 men inte nyttjats.

Kassaflöde och likviditet

Nedan redovisas förväntat kassaflöde och likviditet vid årets början och slut.

Utifrån bedömningen efter årets åtta första månader så förväntas kommunen likviditet förbättras 2,8 miljoner kronor jämfört mot ingången av 2025.

	Bokslut	Prognos T2	Prognos	Prognos	Prognos
Kassaflöde (mnkr)	2024	2025	2026	2027	2028
Årets resultat	-91,0	12,8	38,8	33,3	34,5
Avskrivningar	51,6	55,0	60,6	67,3	68,4
Återläggning ej likvidpåverkande*	84,2	3,0	0,1	5,9	3,0
Summa	44,8	70,8	99,5	106,5	105,9
Investeringar	-149,5	-249,7	-201,1	-93,5	-131,2
Nettoupplåning inkl amortering	58,6	182,8	129,1	15,1	48,8
Övr kassaflöde likvidpåverkande	-2,9	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Totalt kassaflöde	-49,0	0,9	24,5	25,1	20,5
Likvida medel vid årets början	71,8	22,8	23,7	48,2	73,3
Likvida medel vid årets slut	22,8	23,7	48,2	73,3	93,8

* Ej likvidpåverkande pensioner, MNP samt finansiell leasing.

Skattemedelsprognos

SKR redovisar en ny skattemedelsbedömning vid sex tillfällen per år, och de senaste presenterades oktober 2025.

SKR prognoser visar mindre skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning än budgeterat i Årsplan för 2025. Vid prognosen efter årets åtta första månader visade prognosen en minskning på totalt - 25,7 mnkr i jämförelse med Årsplanen. Den senaste prognosen är i princip oförändrad jämfört med prognosen vid delårsbokslutet: -25,9 mnkr lägre än i Årsplanen.

	Årsplan			T1	T2	
År 2025 (mnkr)	okt-24	jan-25	feb-25	apr-25	aug-25	okt-25
Skatteintäkter	1 399,4	1 397,4	1 396,2	1 400,0	1 387,3	1 387,1
Gen statsbidrag o utj	684,5	670,9	670,9	670,9	670,9	670,9
Totalt	2 083,9	2 068,3	2 067,1	2 070,9	2 058,2	2 058,0
Förändring jämf Årsplan		-15,6	-16,8	-13,0	-25,7	-25,9



Kommunstyrelseförvaltningen

Malin Ullström, 0703005764

malin.ullstrom@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Delårsrapport – Koncernbolagen Härnösands kommun 2025

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att lägga Delårsrapport – koncernbolagen Härnösands kommun 2025 till handlingarna, samt

att överlämna Delårsrapport – koncernbolagen Härnösands kommun 2025 till kommunfullmäktige för kännedom

Beskrivning av ärendet

Delårsbokslutet för Härnösands kommun redovisas i två separata delar. Den föreliggande redovisar koncernbolagens resultat och prognos. Rapporten, som är en sammanställning av respektive bolags delårsrapport, innehåller dels en sammanfattning, dels ekonomiska delredovisningar för respektive bolag.

Delårsrapporten för koncernbolagen omfattar koncernerna för HEMAB, AB Härnösandshus och Invest i Härnösand AB samt Härnösands del i Räddningstjänsten Höga Kusten-Ådalen (33%), dessa bolag ingår i den kommunala koncernen och bedöms ha en särskild betydelse för kommunens ekonomi eller verksamhet. De kommunala bolag som inte ingår i denna rapport uppfyller inte kriterierna för att upptas.

Koncernbolagens mål inom kommunens målprogram redovisas översiktligt i rapporten, dessa mål redovisas även som del i kommunens prognos för måluppfyllnad i delårsrapporten för Härnösands kommun.

Bedömning

Beslutet säkerställer att kommunstyrelsen ges insyn i koncernbolagens ekonomi och måluppfyllnad. Genom att överlämna rapporten till kommunfullmäktige stärks transparensen och den politiska uppföljningen av kommunens samlade ekonomi. Beslutet bidrar därmed till en rättssäker och enhetlig hantering i enlighet med ägardirektiv och kommunens styrning av dess bolag.

Datum
2024-09-23

Dnr
KS/2025-000464

Lars Liljedahl
Kommundirektör

Anna-Karin Amérus
Chef Ekonomienheten

Bilagor

Delårsrapport – Koncernbolagen Härnösands kommun 2025



Kommunstyrelseförvaltningen

Malin Ullström, 0703005764

malin.ullstrom@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2026

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att anta kommunstyrelsens verksamhetsplan med internkontrollplan för 2026, samt

att skicka beslutet till kommunfullmäktige för kännedom.

Beskrivning av ärendet

Verksamhetsplanen för kommunstyrelsen baseras på kommunfullmäktiges beslut enligt Årsplan 2026. Planen omfattar kommunstyrelsens mål med tillhörande indikatorer och nyckelaktiviteter, internkontrollplan samt detaljbudget för 2026.

Driftsbudgeten för 2026 omfattar en total skattemedelstildelning om 344,6 mnkr, varav 190,3 mnkr avser kommunstyrelsens egen driftsbudget och 154,3 mnkr avser kommungemensam verksamhet. Jämfört med föregående år, och justerat för överföringen av delar av tidigare arbetslivsnämnd, innebär detta en mindre minskning av kommunstyrelsens driftsbudget.

Minskningen förklaras främst av att kostnader för förtroendevalda i arbetslivsnämnden upphör från och med 2026 samt av generella kostnadsbesparande åtgärder inom kommunstyrelsens övriga verksamhet.

För kommungemensam verksamhet beror förändringen i huvudsak på justeringar av pensionskostnader samt förändringar i den så kallade KP-intäkten. KP-intäkten är en intern intäkt som baseras på en procentsats av förvaltningarnas lönekostnader och används för att finansiera kommunens samlade pensionskostnader, som redovisas under ansvar 19. Procentsatsen fastställs utifrån rekommendationer från SKR och justeras årligen. Den slutliga procentsatsen för 2026 blev något lägre än den preliminära, vilket påverkar intäktsnivån.

Utöver detta påverkas budgeten för kommungemensam verksamhet även av minskningen av den tidigare buffertposten, som beslutades politiskt för 2025 års budget till 39,2 mnkr, men som inför 2026 reducerats till 10,0 mnkr.

Kommunstyrelsens investeringsbudget för 2026 uppgår till 25,0 mnkr.

Datum
2024-09-23Dnr
KS/2025-000465**Bedömning**

Beslutet säkerställer att kommunstyrelsens verksamhetsplan fastställs enligt gällande riktlinje och tydliggör styrelsens prioriteringar för verksamhetsåret. Genom att balansera budgeten mot den planerade verksamheten bidrar kommunstyrelsen till en god ekonomisk hushållning och till kommunens ekonomi som helhet. Beslutet skapar också en gemensam grund för planering, uppföljning och styrning.

Lars Liljedahl
Kommundirektör

Petra Werner
Tf. Chef Ekonomi-, och
kommunledningsavdelningen

Bilagor

Verksamhetsplan 2026, Kommunstyrelse



Härnösands
kommun



Kommunstyrelse

Verksamhetsplan 2026

2025-11-30

Verksamhetsplan 2026

Innehållsförteckning

1	Utgångspunkt.....	2
2	Uppdrag och ansvarsområden.....	3
3	Viktiga händelser	4
4	Planerad verksamhet 2026	5
4.1	Uppdrag som tilldelats i årsplan.....	5
4.2	Målstyrning.....	6
4.3	Social hållbarhet.....	10
5	Planerad verksamhet för kommande år.....	12
6	Ekonomiskt sammandrag	13
6.1	Nämndens budget	13
6.1.1	Budget per verksamhetsområde	13
6.1.2	Bidrag	14
6.1.3	Personal	14
6.1.4	Kommungemensam verksamhet	15
6.2	Investeringsbudget.....	16
7	Internkontroll.....	17
7.1	Kommunstyrelsens internkontroller.....	17
7.2	Kommunövergripande internkontroller.....	18

1 Utgångspunkt



Kommunfullmäktige fastställde i maj 2025 kommunens årsplan för 2026. Genom beslutet fördelas uppdrag och ekonomiska ramar till nämnder och förvaltningar inom kommunen.

Nämndens verksamhetsplan utgår både från nämndens uppdrag enligt reglementet och från de särskilda uppdrag som tilldelats i Årsplan 2026. Planen beskriver de prioriteringar, satsningar och utvecklingsområden som nämnden kommer att fokusera på under året, samt hur resurserna ska fördelas och användas för att nå uppsatta mål och säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet.

Uppföljning av verksamhetsplanen sker löpande genom fyramånadersrapport, delårsrapport och verksamhetsberättelse. På så sätt skapas ett systematiskt underlag för analys, styrning och vid behov justering av verksamheten.

2 Uppdrag och ansvarsområden

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan vars ansvar och övergripande uppgift är att leda, samordna och styra uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. Kommunstyrelsen är anställnings-, löne- och pensionsmyndighet och ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Inom kommunstyrelsens ansvar ligger IT-avdelningen, HR-avdelningen, ekonomi- och kommunledningsavdelningen, tillväxtavdelningen, kommunikationsavdelningen och avdelningen för eftergymnasial vuxenutbildning. Respektive avdelning ansvarar för stöd och service till de olika förvaltningarna. Inom kommunstyrelsen finns lagstadgad verksamhet som omfattar arkiv, diarium och bibliotek.

3 Viktiga händelser

På kommunstyrelsens uppdrag har en organisationsöversyn initierats i syfte att säkerställa kostnadseffektivitet och ökat internt samarbete. Resultaten kommer att beredas vidare under 2026. Vidare behöver kommunen se över sin roll som förutsättningsskapare för näringslivet och kommunstyrelsen har beslutat att en åtgärdsplan för förbättrat företagsklimat ska upprättas. Den snabba utbyggnaden av totalförsvaret påverkar hela Sverige. I syfte att förbättra samverkan och dialog initieras ett samverkansforum med Försvarsmaktens verksamheter i Härnösand och dess samverkande myndigheter.

Kommunstyrelseförvaltningen står inför rekrytering av ny ekonomichef och biträdande kommunchef. Sekreterarfunktionen centraliseras och lokaliseras till kanslienheten i syfte att förbättra kvalitet, rättssäkerhet, likvärdighet och kontinuitet i ärendeprocesserna.

Flytten till nya arkivlokaler samt utvecklingen av Nordarkivera kommer att återupptas så snart förvaltningsrätten avgjort ärendet. Fördröjningen medför en risk för ökade kostnader.

I september 2026 genomförs allmänna val i Sverige. Delar av kommunstyrelseförvaltningens kanslienhet utgör valkansli, vars uppgift bland annat består i att säkerställa lokaler, bemanning, material, utbildning och kommunikation för valnämndens räkning. Kanslienhetens personal arbetar också operativt under förtidsröstning och valdag/-natt. Tillgången till kansliets stöd och service i övriga frågor kommer därför att vara något begränsad under perioden maj till och med oktober månad.

4 Planerad verksamhet 2026

4.1 Uppdrag som tilldelats i årsplan

Inför 2026 har kommunfullmäktige beslutat om tio uppdrag för kommunstyrelsen. Flera av uppdragen ingår som del i kommunstyrelsens nyckelaktiviteter (se avsnitt 4.2).

- **Utveckla hälsofrämjande insatser, minska sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljön inom hela organisationen:** Kommunledningsgruppen (KLG) leder arbetet med att stärka samverkan mellan kommunens stödfunktioner. Syftet är att skapa smartare flöden, bättre stöd och minskad administration. Genom utvecklad systematik, förebyggande insatser, självledarskap och digitalisering ska förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv stärkas.
- **Styra och följa upp mot målsättningen att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare:** Fortsatta insatser och utbildningar för chefer ska stärka förutsättningarna för ett gott och tryggt ledarskap. Utbildningsinsatser sker också för medarbetare, bland annat i "Aktivt medarbetarskap". Introduktioner förbättras för både chefer och medarbetare, och förebyggande och främjande insatser kommer att fortsätta.
- **Ur ett jämställdhetsperspektiv fortsätta att säkerställa insatser för minskad sjukfrånvaro, särskilt inom skola och omsorg:** Kommunstyrelsens verksamheter kommer även under 2026 att medverka i arbetet med att sänka de höga sjukskrivningstalen bland framförallt anställda kvinnor i kontaktyrken (skola, vård och omsorg). De förutsättningar för schemalagd återhämtning och avskaffande av oönskade delade turer som utarbetats och prövats tillsammans med hemtjänst och SÄBO ska följas upp. Inom skolnämndens verksamheter har heltid som norm införts liksom riktade aktiviteter för att motverka korttidsfrånvaro. Arbetet fortgår och följs upp löpande under 2026.
- **Tillsammans med nämnderna prioritera starkt företagsservice och förbättrat företagsklimat:** Det nyinrättade näringslivsrådet kommer att hantera frågor av värde för näringslivets utveckling och främjandet av entreprenörskap och tillväxt. Syftet är att stärka näringslivets förutsättningar genom dialog och med utgångspunkt från Tillväxtstrategin. En åtgärdsplan för förbättrat näringslivsklimat upprättas och genomförs. Kommunens dialog, service och bemötande ska förbättras och platsens attraktionskraft ska marknadsföras genom aktiv och målgruppsanpassad kommunikation. Vidareutvecklingen av "En väg in" fortsätter. Näringsliv, chefer och representanter från Tillsammans för Mitt Härnösand verkar för att tillsammans vidareutveckla såväl kultur som struktur i kommunens arbete med att förbättra företagsklimatet.
- **Tillsammans med Invest i Härnösand AB säkerställa mer mark för industri, arbetsintensiv verksamhet och bostäder:** Planarbete för förvärvad mark i Saltvik, Saltvik Västra etapp 2 och Antjärn fortsätter. Ytterligare iordningsställande av mark längs hamnleden ska påbörjas.
- **Tillsammans med nämnder och helägda bolag stödja kommunens Tillväxtstrategi och kommande etableringar i regionen:** Det insatser som påbörjat inom samverkansprojektet Tillsammans för mitt Härnösands fortlöper under 2026.
- **Öka möjligheterna att åka kollektivt i hela kommunen:** Effekten av införandet av fler turer och höjd avgift för Härnösandskortet utvärderas som grund för förslag och ställningstaganden.

- **Tillsammans med samtliga aktörer i kommunen främja arbetet med suicidprevention och stödinsatser för personer i kris:** Se särskild planering under avsnitt 4.3, Social hållbarhet.
- **I samverkan med nämnderna säkerställa utveckling av arbetet med att identifiera och stötta barn och unga i riskzon för kriminalitet:** Arbetet 2026 kommer till stor del att utgå från den samverkansöverenskommelse som tecknats med Polismyndigheten, Länsstyrelsen Västernorrland, Region Västernorrland samt övriga kommuner i länet.
- **Tillsammans med nämnderna säkerställa tillgängliga bidrag för att stärka fritids- och föreningsperspektivet i SPFF (samverkan mellan skola, socialtjänst, polis och fritid):** medverkan att ske i det förebyggande samarbetet utifrån SSPF (Socialtjänst, Skola, Polis och Fritid) som är en evidensbaserad metod. Socialnämnden ansvarar för att leda arbetet och kommunstyrelsen tillhandahåller kompetenshöjande insatser för skolpersonal om rekrytering av barn och unga. Kommunstyrelsen ansvarar för att uppföljning av arbetet sker.

4.2 Målstyrning

Härnösands kommuns vision – Ett starkt och hållbart Härnösand med plats för alla – har sin grund i Agenda 2030. Visionen konkretiseras genom sex lokala inriktningar som definierar ett önskvärt framtida tillstånd som organisationen ska bidra till.

De lokala inriktningarna används som stöd i både planering och beslut, och utifrån dessa har nämnden formulerat mål för sin verksamhet. Genom verksamhetsplanen pekar nämnden ut nyckelaktiviteter som behöver genomföras för att nå målen, samt indikatorer som beskriver utvecklingen inom utvalda delar av arbetet.

Tjänsteorganisationen ansvarar för att omsätta nämndens nyckelaktiviteter till strategier och aktiviteter som genomförs i verksamheten.

Kommunstyrelsen har för året ett mål per lokal inriktning. De mål som styrelsen tidigare antagit bibehålls 2026. Som en följd av att ansvaret för Yrkes högskolan, Härnösand Energitekniska arena (HETA) samt Campus/Lärcentrum förts över till kommunstyrelsen tillförs ett mål inom inriktningen likvärdig utbildning.



Plats för alla

Mål: Inkluderande, levande och trygga kommundelar där alla invånare, såväl kvinnor som män, flickor som pojkar, känner sig delaktiga i samhället och samhällsutvecklingen

Nyckelaktivitet

Starkt landsbygd – ökad närvaro utanför tätorten

Beskrivning: Prioritering av insatser som stärker delaktighet, närvaro och tillgång till service i landsbygdsområden. Genom att utgå från lokala behov och förutsättningar skapar vi aktiviteter som gör hela kommunen mer inkluderande och levande. Det handlar om att öka vår fysiska närvaro, erbjuda verksamhet där människor bor och att synliggöra landsbygdens värden i kommunens utveckling. På så sätt bidrar vi till att invånare i hela kommunen – oavsett kön, ålder eller bostadsort – känner sig delaktiga i samhällsutvecklingen.

Förverkliga samhällsbyggnadsprocessen – för en hållbar och inkluderande utveckling

Beskrivning: Prioritering av det fortsatta arbetet med samhällsbyggnadsprocessen genom att vidareutveckla och förankra de strukturer och arbetssätt som tagits fram under föregående år. Genom att stärka samordningen, skapa tydliga kopplingar mellan planering och genomförande, samt säkerställa att processerna är transparenta och inkluderande lägger vi grunden för en långsiktigt hållbar utveckling.

Genomföra främjande och förebyggande insatser för ökad social hållbarhet

Beskrivning: Genom systematiska arbetssätt, som tar sin utgångspunkt i forskning och beprövad erfarenhet, kan vi göra bra prioriteringar av främjande och förebyggande insatser så väl i den kommunala organisationen som i samhället. Detta bidrar både till att goda resultat uppnås på kort- och långsikt samt till resurseffektivitet.

Indikatorer

Upplevelse av möjlighet till insyn och inflytande över kommunens beslut och verksamheter *

Andel som uppger att kommunen sköter sina olika verksamheter bra *

Medborgarnas nöjdhet när det gäller trygghet *

Upplevelsen av kommunen som en bra plats att bo och leva på *

Andel som kan rekommendera andra som inte bor i kommunen att flytta hit *

Kommuninvånarnas, såväl kvinnors som mäns, upplevelse av gott bemötande och tillgänglighet vid kontakt med kommunen *

Tillgång till bredband om minst 100 Mb/s

Skyddsbehövande och anhöriga (flyktingar) som förvärvsarbetar *

*) Indikatorn redovisas könsuppdelad



Plats för tillväxt

Mål: En attraktiv och företagsvänlig plats med livskraftiga företag och ideella aktörer som främjar hållbar tillväxt. Här vill man vara!

Nyckelaktivitet

Positiv förflyttning i företagsklimatet – gemensam kraftsamling för bättre resultat

Beskrivning: Prioritering av samordnade insatser som stärker dialog och service från kommunen till företag, förbättra bemötande samt tydliggöra platsens attraktionskraft genom aktiv och målgruppsanpassad kommunikation.

Indikatorer

Andel företag som ägs av kvinnor

Andel skatteintäkter som genereras av anställda inom småföretag

Företags nöjdhet med kommunens myndighetsutövning

Sammanfattande omdöme, Svenskt näringslivs undersökning

Befolkningsutveckling, nettoförflyttning

Antal anställda totalt i kommunens geografiska område

Antal företag, nettoförflyttning



Modig miljökommun

Mål: Alla invånare, såväl kvinnor som män, bidrar till ökad hållbarhet och minskad miljöpåverkan i Härnösands kommun

Nyckelaktivitet

Stimulera i invånarnas och näringslivets engagemang för minskad miljöpåverkan.

Beskrivning: Prioritering av insatser som begränsar miljöpåverkan och stärker engagemanget för en hållbar livsstil. Genom kunskap, dialog och samverkan skapar vi förutsättningar för både invånare, företag och offentlig sektor att ta ansvar. På så sätt går vi före i omställningen till en fossilfri framtid.

Indikatorer

Avfall som återvinns eller återanvänds, inkl. biologisk behandling

Andel av befolkning, utanför tätort, i kollektivtrafiknära läge

Fossiloberoende fordon i kommunorganisationen

Skyddad natur totalt, andel

Utsläpp till luft av växthusgaser, totalt ton Co2-ekv.



Likvärdig utbildning

Mål: Alla elever, såväl kvinnor som män, får det stöd de behöver och ges likvärdiga förutsättningar för att nå så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling inom eftergymnasial utbildning bedriven inom Campus Härnösand.

Nyckelaktivitet

Stärka samverkan mellan kommun, näringsliv och akademi för breddat utbildningsutbud och ökad matchning mot arbetsmarknadens behov.

Beskrivning: Fördjupa samarbetet mellan kommun, näringsliv och akademi via såväl etablerade som nya mötesplatser/nätverk.

Indikatorer

Andel studerande som får arbete (YH) *

Andelen studerande som slutför YH-utbildning med examen *

Antal utbildningar i samarbete på Campus

Antal personer som under året deltar i utbildning i VR-studion

*) Indikatorn redovisas könsuppdelad



Jämställd och jämlik välfärd

Mål: I Härnösand har kvinnor och män, flickor och pojkar, samma makt att forma samhället och sina egna liv.

Nyckelaktivitet

Stärka det demokratiska samtalet genom att utveckla metoder för ökad delaktighet för såväl kvinnor som män

Beskrivning: Prioritera utvecklingen av digitala tjänster som stärker invånarnas möjlighet att delta i det demokratiska samtalet. Det handlar om att kombinera fysiska möten med digital teknik, säkerställa att tjänsterna är tillgängliga och begripliga, samt att de utformas utifrån faktiska behov. Genom att höja kunskapen om digitala verktyg och AI, både i organisationen och hos invånarna, och genom tydlig kommunikation och återkoppling, skapar vi förutsättningar för ett mer inkluderande och jämlikt samhälle.

Förtärka ungas inflytande, såväl flickors som pojkars

Beskrivning: Prioritering av insatser som stärker barns och ungas upplevelse av att kunna påverka sin vardag, oavsett kön. Det handlar inte enbart om att skapa mötesplatser, utan om att genomgående integrera ett ungdomsperspektiv i hela organisationens arbete – från utformning av e-tjänster till språkbruk, kommunikation och bemötande. Genom att lyssna in ungas behov och erfarenheter, och omsätta dem i konkreta förbättringar i vardagsnära tjänster och processer, skapar vi ett samhälle där flickor och pojkar känner att deras röster räknas och gör skillnad.

Indikatorer

Andel kvinnliga sökande på tekniska utbildningar.

Andel kvinnor i kommunfullmäktige

Andel kvinnor i ledande politiska positioner

Sysselsättningsgrad *

Antal i befolkningen med eftergymnasial utbildning, 3 år eller mer *

Offentliga åtaganden och beslut bidrar till minskad miljöpåverkan

Medborgarnas nöjdhet när det gäller trygghet *

Andel dagar med föräldrapenning som tas ut fördelat på kön *

Andel i ekonomisk utsatthet

God självskattad hälsa *

Aktualiseringar gällande våld i nära relation *

Löneskillnader mellan kön i kommunorganisationen

*) Indikatorn redovisas könsuppdelad



Attraktiv arbetsgivare

Mål: Medarbetare, såväl kvinnor som män, har ett hållbart och utvecklande arbetsliv med en välfungerande fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö, och god kompetens för sitt uppdrag.

Nyckelaktivitet

Stärka det främjande och förebyggande arbetet för ett hållbart och utvecklande arbetsliv

Beskrivning: Fokus på att stärka hälsofrämjande arbetssätt och utveckla ett gemensamt ledarskap genom principen "Samledarskap". Fokus på utbildning och träning som också främjar ett aktivt medarbetarskap. Förebyggande insatser på grupp och organisationsnivå genomförs för att stärka hälsa, delaktighet och balans i arbetet, med särskild tonvikt på jämställd hälsa och minskad sjukfrånvaro. Genom samverkan mellan stödfunktioner och verksamheter skapas bättre förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och för att nå målet att vara Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

Nyttja digitaliseringens möjligheter

Beskrivning: Genom att höja kompetensen, införa användarvänliga digitala verktyg och utveckla nya arbetssätt skapar vi ett mer utvecklande arbetsliv och en positiv arbetsupplevelse. Detta väntas få positiv effekt för medarbetarnöjdheten och vår förmåga att rekrytera nya talanger.

Indikatorer

Möjlighet till kompetensutveckling i arbetet *

Antal sökande per utannonserad tjänst, medelvärde

Möjlighet till återhämtning *

Ledarskapsindex, sammanvägt

Frisktal *

Sjuktal *

*) Indikatorn redovisas könsuppdelad

4.3 Social hållbarhet

Två fokusområden har utpekats inom social hållbarhet för år 2026: ANTDS (Alkohol, Narkotika, Doping, Tobak och Spel) samt suicidprevention.

Rådet för trygghet och hälsa (RTH) kommer att vässa styrningen inom ANTDS-området. Ambitionen är att utverka en övergripande inriktning för det gemensamma arbetet framåt. Syftet är att stärka förutsättningarna för en mer enhetlig och kunskapsbaserad styrning.

Arbetet ska också förhålla sig till förändringar i socialtjänstlagen och den pågående omorganisationen inom socialförvaltningen som kommer att påverka ansvarsfördelning och samordning.

Varje delområde inom ANTDS ska bygga på tydlig ansvarsfördelning, ha en tydlig arbetsform och tydliga former för uppföljning. Inriktningen och arbetet ska jämställdhetsintegreras.

Fokusområden för utvecklingsarbetet:

- Kartläggning - Inventera metoder och arbetssätt
- Data och kunskapsbas - Stärka kommunens användning av tillgänglig data i syfte att styra och utveckla arbetet
- Kunskapsbaserat arbetssätt - Arbetet ska ske utifrån vedertagna metoder och nationella riktlinjer

Suicidprevention

Det länsgemensamma arbetet styr inriktningen framåt under Region Västernorrlands och Kommunförbundets paraply. Exempel på fokusområden för 2026 och framåt: Fortsatt kunskapshöjning och samverkan/samordning av insatser mellan aktörer vid akuta händelser. Arbetet ska också fokuseras mot suicidpreventiva analyser i lokal samverkan och stärka stödet till anhöriga och efterlevande.

Utöver detta fortsätter arbetet i kommunen enligt befintlig struktur:

- Våga Fråga: Fortsatt implementering med fokus på skolförvaltning och socialförvaltning
- YAM (Youth Aware of Mental Health): fortsatta insatser för elever i åk 8
- Livsviktiga snack: för barn 9-12 år
- Våga berätta: Elever vid gymnasiet
- Fortsatt fokus på främjande arbete för psykisk hälsa och på att barn och unga ska veta vart de kan vända sig
- Uppmärksamhetsdag för suicidprevention: Genomförs den 10 september i linje med tidigare år

5 Planerad verksamhet för kommande år

Arbetet med att förbättra kommunens ekonomiska förutsättningar fortlöper över tid. Flera större utvecklingsarbeten är sjösatta och/eller initierade och kräver löpande uppföljning. Bland annat ska resultatet av organisationsöversynen omhändertas och kommer att ligga till grund för fördjupade kartläggningar och planeringsarbeten. Arbetet med att stärka kommunens roll som förutsättningsskapare för näringslivet fortgår även under planåren. Etableringen av Nordarkivera kommer att vara en betydande fråga för kommunens utveckling som arkivcentrum.

6 Ekonomiskt sammandrag

6.1 Nämndens budget

Nämndens budget per konto*	Utfall	Budget	Årsprognos	Budget	Plan	Plan
(mnkr)	2024	2025	2025	2026	2027	2028
Intäkter	238,9	230,5	235,3	231,1	238,1	244,9
skattemedel	192,9	191,3	191,3	190,3	197,3	204,1
övriga intäkter	45,9	39,2	44,0	40,8	40,8	40,8
Kostnader	-238,7	-230,5	-226,2	-231,1	-238,2	-244,9
köp av huvudverksamhet	-1,1	-1,6	-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
personal	-132,1	-129,0	-126,7	-133,7	-137,7	-141,8
lokalhyra	-24,3	-25,6	-26,0	-24,7	-25,4	-26,2
övriga kostnader	-76,9	-68,9	-66,7	-65,3	-65,0	-65,9
avskrivningar	-4,2	-5,4	-5,2	-5,9	-8,5	-9,4
Resultat	0,2	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0

*) Omräkning har skett för tidigare år för att inkludera Campus Härnösand.

Kommunstyrelsens tilldelade skattemedel för 2026 är 190,3 mnkr, vilket är 1,0 mnkr lägre än den omräknade nämndsbudgeten för 2025 där även delar av f.d. arbetslivsnämnden ingår. Personalbudgeten ökar från 129,0 mnkr till 133,7 mnkr, vilket motsvarar 3,6%.

Kommunstyrelsens budget innehåller de uppdrag och prioriteringar så som angivits i årsplan 2026.

6.1.1 Budget per verksamhetsområde

Nettokostnad per verksamhetsområde*	Utfall	Budget	Årsprognos	Budget
(mnkr)	2024	2025	2025	2026
Politisk ledning	-5,6	-6,3	-7,3	-6,3
Förvaltningsledning	-3,3	-2,5	-2,2	-3,2
HR-avdelning	-14,6	-17,4	-15,6	-16,4
Ekonomi- och kommunledningsavdelning	-56,7	-55,2	-51,0	-50,2
Tillväxtavdelning	-52,4	-51,6	-49,8	-55,1
Kommunikationsavdelning	-11,0	-12,1	-11,0	-12,9
IT-avdelning	-19,4	-26,4	-22,3	-30,1
Campus Härnösand	-12,3	-7,0	-12,8	-4,1
Utveckling och bidrag	-17,5	-12,8	-10,2	-12,0
Totalt	-192,7	-191,3	-182,2	-190,3

*) Omräkning har skett för tidigare år för att inkludera Campus Härnösand.

Främst är det ekonomi- och kommunledningsavdelningen som minskar sitt budgeterade kostnadsutrymme med 5,0 mnkr till följd av att lokalförsörjningsenheten flyttar in under tillväxtavdelningen från och med budget 2026.

Även Campus Härnösand minskar sitt skattemedelsbehov sedan flytten från arbetslivsnämnden, detta främst till följd av en ökad budgetering av externa intäkter som medför att avdelningen behöver en lägre grad skattemedel för att täcka sin totala kostnadsmassa, men också på grund av att budgeten för arbetslivsnämndens förtroendevalda (vilken flyttades till kommunstyrelsen 2025) upphör från och med 2026.

IT-avdelning ökar sitt skattemedelsbehov jämfört med föregående år, dels till följd av ökat antal budgeterade årsarbetare, dels till följd av den avskaffade interndebering för telefoni- och printtjänster som från och med 2026 års budget har ramväxlats och där IT nu erhållit en ökad ram för att utföra dessa tjänster inom kommunen utan att debitera förvaltningarna.

Tillväxtavdelningens utökade skattemedelsbehov förklaras primärt av den flytt av lokalförsörjningsenheten som gjorts från ekonomi- och kommunledningskontoret, till en nettokostnad om totalt 4,0 mnkr.

6.1.2 Bidrag

Kommunstyrelsen har för verksamhetsåret 2026 budgeterat med 20,1 mnkr i bidragsintäkter. Av dessa avser 12,3 mnkr bidrag och kostnadsersättningar för verksamheten inom Campus Härnösand, och avser huvudsakligen inkomna bidrag från Myndigheten för yrkeshögskolan. Tillväxtverkets budget för bidrag avser medfinansiering för pågående projekt, medan bidraget inom ekonomi- och kommunledningsavdelningen avser bidrag för civilt försvar.

Bidragsbudget (mnkr)	Budget
	2026
HR-avdelning	1,3
Ekonomi- och kommunledningsavdelning	2,0
Tillväxtavdelning	3,8
Kommunikationsavdelning	0,1
IT-avdelning	0,5
Campus Härnösand	12,3
Totalt	20,1

6.1.3 Personal

Personalkostnader per verksamhetsområde (mnkr)*	Utfall	Budget	Årsprognos	Budget
(mnkr)	2024	2025	2025	2026
Politisk ledning	-4,6	-5,0	-6,5	-5,0
Förvaltningsledning	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
HR-avdelning	-12,0	-11,7	-10,9	-12,3
Ekonomi- och kommunledningsavdelning	-50,0	-44,3	-41,4	-40,8
Tillväxtavdelning	-31,0	-32,0	-31,3	-34,5
Kommunikationsavdelning	-9,2	-9,1	-9,3	-9,9
IT-avdelning	-11,8	-13,4	-13,3	-16,1
Campus Härnösand	-11,8	-11,8	-12,2	-13,1
Utveckling och bidrag	0,0	0,0	0,0	0,0
Totalt	-132,1	-129,0	-126,7	-133,7

*) Omräkning har skett för tidigare år för att inkludera Campus Härnösand.

Kommunstyrelsen ökar sin totala personalkostnad med 4,7 mnkr jämfört med föregående år, vilket ger en procentuell ökning på 3,6 procent. Förutom flytten av lokalförsörjningsenheten från ekonomi- och kommunledningsavdelningen till enheten för strategisk samhällsutveckling så återfinns de största förändringarna inom IT-avdelningen samt inom Campus Härnösand.

IT-avdelningen har ökat sina personalkostnader med 2,7 mnkr jämfört med föregående år, en utökning som även återfinns i nedanstående tabell gällande årsarbetare där ökningen uppgår till 3,92 årsarbetare.

Campus Härnösand utökar sin personalbudget med 2,03 årsarbetare, den totala kostnadsökningen mellan år uppgår till 1,4 mnkr.

Antal årsarbetare per verksamhetsområde*	Budget	Budget	Förändring budget
	2025	2026	2025/2026
Politisk ledning	0,00	0,00	0,00
Förvaltningsledning	1,00	1,00	0,00
HR-avdelning	11,56	11,74	0,18
Ekonomi- och kommunledningsavdelning	60,42	54,55	-5,87
Tillväxtavdelning	42,27	44,25	1,98
Kommunikationsavdelning	12,61	13,85	1,24
IT-avdelning	18,28	22,20	3,92
Campus Härnösand	14,67	16,70	2,03
Utveckling och bidrag	0,00	0,00	0,00
Totalt	160,81	164,29	3,48

*) Omräkning har skett för tidigare år för att inkludera Campus Härnösand.

6.1.4 Kommungemensam verksamhet

Nämndens budget per konto	Utfall	Budget	Årsprognos	Budget	Plan	Plan
(mnkr)	2024	2025	2025	2026	2027	2028
Intäkter	299,1	254,9	232,5	243,8	237,7	243,0
skattemedel	133,4	134,0	134,0	154,3	146,1	149,0
övriga intäkter	165,7	120,8	98,4	89,4	91,6	94,0
Kostnader	-263,0	-254,9	-233,8	-243,8	-237,7	-243,0
köp av huvudverksamhet	-77,1	-80,2	-79,7	-82,2	-84,7	-87,2
personal	-166,6	-112,2	-129,9	-131,0	-131,4	-135,4
lokalhyra	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
övriga kostnader	-19,2	-62,5	-24,2	-30,6	-21,6	-20,3
avskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat	36,1	0,0	-1,4	0,0	0,0	0,0

Kommungemensam verksamhet har för verksamhetsåret 2026 en tilldelad skattmedelsram på 154,3 mnkr, vilket är högre än föregående år. Anledningen till detta är att KP-intäkterna som kommer från nämnd budgeterats lägre än föregående år, samtidigt som pensionskostnaderna budgeterats bli högre än för 2025. Differensen däremellan blir då skattemedelsfinansierad. Anledningen till den budgeterat ökade personalkostnaden för 2026 är att PO-påslaget förändrades sent inför budgetåret 2025, då skattemedelsramarna redan var beslutade. Därför budgeterades en kostnadsreduktion på 30,0 mnkr år 2025, istället för att öka skattemedelstilldelningen vilket skulle ha krävt en sänkning av övriga nämndsramar.

Övriga kostnader budgeteras lägre än för 2025, främst till följd av att den budgeterade buffert som ligger under kommungemensam verksamhet har minskat från 39,2 mnkr till 10,0 mnkr 2026.

6.2 Investeringsbudget

Investeringsbudget (mnkr)*	Budget	Budget	Plan	Plan
	2025	2026	2027	2028
Lokaler och verksamhetssystem	2,4	3,8	0,3	0,3
Lärcentrum och YH	2,8	0,9	0,4	1,9
IT infrastruktur	2,1	6,2	5,7	2,9
Kulturverksamhet	0,8	1,6	0,8	0,8
Tillväxtövrigt	2,6	2,5	1,3	1,0
Strategisk samhällsutveckling	13,0	10,0	4,0	0,0
Totalt	23,8	25,0	12,5	6,9

*) Omräkning har skett för tidigare år för att inkludera Campus Härnösand.

Kommunstyrelsens investeringsbudget för 2026 uppgår till 25,0 mnkr, vilket är 1,2 mnkr högre än budgeten för föregående år.

Bland de större budgeterade investeringsprojekten återfinns avlopp Smitingen (10,0 mnkr), investeringar i Sambiblioteket (2,5 mnkr), SAN-lagring IT (4 mnkr) samt systeminvesteringar inom ekonomi- och kommunledningsavdelningen (3,5 mnkr).

7 Internkontroll

Kommunstyrelsen ansvarar dels för kommunstyrelsens egna internkontroller, dels för kommunens övergripande internkontroller. Under 2026 planeras totalt sex stycken internkontroller att genomföras, varav tre på kommunövergripande nivå.

7.1 Kommunstyrelsens internkontroller

Risk för bristande följsamhet av regelverk kring MBL

Risk för bristande följsamhet av regelverk kring MBL hos chefer vilket leder till kvalitets- och rättsbrister.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	3

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av följsamhet av regelverk MBL	Kontrollen genomförs en gång per år, innan delårsrapportering. Vid indikation på brister kan extra kontroll genomföras under året.	<p>Stickprov av genomförda ärenden under året där MBL §11 och §19 är tillämpliga, t.ex. vid organisationsförändringar, budgetbeslut, policyförändringar eller andra relevanta beslut.</p> <p>För varje utvalt ärende kontrolleras:</p> <ul style="list-style-type: none">• Att tidsramar hålls• Att ändamålsenligt underlag kommit facken tillhanda innan MBL 11• Att dokumentation finns (underlag och protokoll). <p>Resultatet av stickproven dokumenteras och analyseras för att identifiera eventuella brister, återkommande mönster eller behov av förbättringar i rutiner.</p>

Beskrivning: Syftet med kontrollen är att säkerställa att nämnden och dess förvaltning uppfyller kraven enligt Medbestämmandelagen (MBL) §11 (förhandlingsskyldighet vid viktigare förändringar av verksamheten) och §19 (informationsskyldighet gentemot arbetstagarorganisationer). Kontrollen ska verifiera att berörda fackliga organisationer ges möjlighet till information och förhandling i rätt tid och med korrekt dokumentation, i enlighet med gällande rutiner och lagstiftning.

Risk för brister vid beredning av ekonomiska ärenden

Risk för brister vid beredning av ekonomiska ärenden till förtroendevalda i tjänsteorganisation vilket leder till ej tillräckligt kvalitativa underlag.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	4

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av handläggning och underlag		Fokusintervjuer i förvaltningsledningarna samt stickprovskontroller av underlag inför beslut.

Beskrivning: Kontroll av handläggning och underlag samt om riktlinjen för styrning, planering, uppföljning och kontroll efterlevs.

Risk för välfärdsbrottslighet

Risk för att kommunen utsätts för välfärdsbrottslighet som följd av bristande eller avsaknad av rutiner.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	2

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av rutiner och styrande dokument	Vid ett tillfälle under perioden januari till augusti.	Stickprovskontroller av styrande dokument och rutiner
Beskrivning: Kontroll av om det finns rutiner och styrande dokument som stöd för att arbeta förebyggande i verksamheterna		

7.2 Kommunövergripande internkontroller

Säkerhetsrisk, fysisk säkerhet

Risk för att obehöriga har tillgång till kommunens lokaler (tappade nycklar och passerkort som inte anmäls samt att ingen meddelar systemansvarig om att medarbetare slutat)

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	4

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av behörighet (fysisk tillgång till lokaler)	Vid ett tillfälle.	Översyn av behörigheter i ARX-systemet som genomförs av säkerhetsintendent. Samt kontroll av om det finns nedskrivna rutiner.
Beskrivning: Kontroll av behörigheter och tillgång till kommunens lokaler samt om det finns rutiner för att kontinuerligt genomföra dessa kontroller		

Risk för avsaknad av rutiner för behörighetshantering

Risk för avsaknad av rutiner för behörighetshantering för att säkerställa rätt behörigheter till rätt person vilket leder till ökad IT-sårbarhet både för organisation och enskild.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	4

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av rutiner för behörighetshantering	Minst ett tillfälle under perioden januari till augusti.	Stickprovskontroller av ad-kontot, outlook, lifecare, lärplattoform skolverksamheten, lönesystemet och ekonomisystemet vad gäller avslutade anställningar som fortfarande finns kvar med aktiva konton.
Beskrivning: Kontroll av om rutiner för behörighetshantering finns.		

Risk för bristande kontinuitetsplanering och beredskap vid systemavbrott

Risk för bristande kontinuitetsplanering och beredskap vid systemavbrott, vilket kan leda till att kommunen inte kan upprätthålla sina uppdrag och tjänster.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	4

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Kontroll av om kontinuitetsplaner finns och är uppdaterade	Ett tillfälle under perioden januari till augusti	Genomgång av kontinuitetsplaner.
Beskrivning: Kontroll av att det finns uppdaterade kontinuitetsplaner för analog beredskap vid avbrott i kritiska system.		



Kommunstyrelseförvaltningen

Petra Werner, +46-611-348330

Petra.werner@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Begäran om gottgörelse från Mellersta Norrlands Pensionsstiftelse 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta

att hos Mellersta Norrlands Pensionsstiftelse begära gottgörelse med 13,5 miljoner kronor avseende 2025.

Beskrivning av ärendet

Härnösands kommun bildade Mellersta Norrlands Pensionsstiftelse enligt beslut i kommunfullmäktige 2008-09-29 §131. Det beslutet utgör stiftelsens urkund. I urkunden beskrivs att stiftelsen ska möjliggöra att kommunen ska kunna begära gottgörelse ur stiftelsen. Gottgörelse från stiftelsen kan endast göras då stiftelsens tillgångar inklusive årets avkastning täcker hela förpliktelsen. Enligt stiftelsens stadgar och tryggandelagen får gottgörelse avse löpande utgifter eller utgifter som arbetsgivaren haft under närmast föregående räkenskapsår. Stiftelsens ändamål är att trygga utfästelser om pension som givits av Härnösands kommun, åt arbetstagare födda till och med 1942 eller deras efterlevande.

Förvaltningen föreslår att Härnösands kommun begär gottgörelse för pensionsutgifter under september-december 2024 och år 2025. Kommunen har under ovanstående tidsperiod betalat ut 13,5 miljoner kronor i pensioner exklusive löneskatt till arbetstagare eller deras efterlevande enligt stiftelsens ändamål.

Stiftelsekapitalet inklusive avkastning avseende Härnösands kommuns andel uppgår till 180,9 mnkr och pensionsåtagande till 68,3 mnkr enligt årsredovisning 2024. Det möjliggör att kommunen kan begära gottgörelse enligt ovan.

Lars Liljedahl
Kommundirektör

Petra Werner
T.f. Chef för ekonomi- och
kommunledningsavdelningen



Kommunstyrelseförvaltningen

Johanna Laine, 0611-34 80 08

johanna.laine@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Övertagande av miljötillsynsobjekt från Länsstyrelsen

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

att hos Länsstyrelsen begära överlåtelse av de två nedan angivna tillsynsobjekt samt

att uppdra till samhällsnämnden att hos Länsstyrelsen i Västernorrlands län ansöka om att Härnösands kommun, från och med 1 januari 2026, får överta tillsynen för nedanstående tillsynsobjekt i Härnösands kommun:

- Vindkraftverk på Spjutåsberget (HEMAB)
- Bergtäkt i Överdalen (Skanska Industrial Solutions AB).

Beskrivning av ärendet

Länsstyrelsen i Västernorrland har fört dialog med samhällsnämnden om att kommunen skulle kunna ta över tillsynen för Hemabs vindkraftverk på Spjutåsberget och bergtäkten i Överdalen som står på Skanska Industrial Solutions AB. Samhällsnämnden har redan idag ansvar för liknande tillsynsobjekt samt både kompetens och resurser för de två tilläggsobjekten. Samhällsnämnden har ställt sig positiv till övertagandet.

Bedömning

Enligt miljötillsynsförordningen (SFS 2011:13) § 18 får en statlig tillsynsmyndighet överlåta åt en kommunal nämnd att utöva tillsyn om kommunfullmäktige begär det. I Härnösands kommun har kommunfullmäktige delegerat ansvaret för miljötillsyn till samhällsnämnden. Kommunstyrelseförvaltningen finner ingen anledning att göra annan bedömning i frågan än samhällsförvaltningen och samhällsnämnden.

Beslutsunderlag

Protokollsutdrag samhällsnämnden 2025-09-25 § 112

Samhällsförvaltningens tjänsteskrivelse 2025-09-11

Checklista inför beslut

Gemensamt reglemente för kommunstyrelsen och nämnder 2025-05-26

Datum
2025-10-21

Dnr
KS/2025-000439

Petra Werner
T.f. Chef ekonomi- och
kommunledningsavdelningen

Johanna Laine
Kommunsekreterare



Samhällsnämnden

§ 112

Dnr 2025-000120 3.2.2.7

Övertagande av miljötillsynsobjekt från Länsstyrelsen

Samhällsnämndens beslut

Samhällsnämnden föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta

att kommunfullmäktige ansöker hos Länsstyrelsen i Västernorrlands län att Härnösands kommun, från och med 1 januari 2026, får överta tillsynen för nedanstående tillsynsobjekt i Härnösands kommun:

- Vindkraftverk på Spjutåsberget (HEMAB)
- Bergtäkt i Överdalen (Skanska Industrial Solutions AB)

Yrkanden

Per-Eric Norberg (C) yrkar på avslag.

Propositionsordning

Ordförande finner att det föreligger två förslag till beslut. Förvaltningens förslag och Per-Eric Norbergs (C) förslag till avslag.

Ordförande frågar om nämnden avser besluta enligt förvaltningens förslag.

Ordförande frågar om nämnden avser besluta enligt Per-Eric Norbergs (C) förslag till avslag.

Ordförande finner att nämnden beslutat enligt förvaltningens förslag.

Reservation

Per-Eric Norberg reserverar sig mot beslutet.

Jäv

Glenn Sehlin (SD) och Charlotte Höglund Bystedt (SD) anmäler sig jävig och deltar inte under beslutet i ärendet.

Bakgrund

Utifrån diskussioner med länsstyrelsen om miljötillsynsobjekt i Härnösands kommun har länsstyrelsen föreslagit kommunen att överta tillsynsansvaret för två tillsynsobjekt som för nuvarande ligger under länsstyrelsens tillsynsansvar.



Samhällsnämnden

Enligt miljötillsynsförordningen behöver kommunen aktivt begära att få överta tillsynen, länsstyrelsen kan därefter lämna över den begärda tillsynen till kommunen om länsstyrelsen bedömer att det är lämpligt.

Miljöavdelningen har idag 47 miljötillsynsobjekt varav fyra är vindkraftsanläggningar och ett är krossning/upplag av bergmassor.

Antalet tillsynsobjekt och utförd tillsyn varierar normalt över åren och ett övertagande av dessa två objekt medför en marginell förändring i tillsynsbehovet och bedöms rymmas i vår ordinarie verksamhet. Tillsynen finansieras genom en årlig avgift som baseras på en riskbedömning och därmed förenad tidsåtgång för tillsynen.

Något utökat kompetensbehov bedöms inte föreligga för att utöva tillsyn på de båda tillsynsobjekten.

Samhällsförvaltningen ser positivt på att överta de två föreslagna tillsynsobjekten i kommunen då vi redan idag bedriver liknande tillsyn och tillsynen bedöms rymmas inom befintliga resurser.

Beskrivning av tillsynsobjekten

Vindkraftverk på Spjutåsberget (HEMAB)

De två vindkraftverken sattes upp 2020 och är Hemabs nyaste av deras totalt fem vindkraftverk. De övriga tre på Vårdkasen har samhällsförvaltningen sedan tidigare tillsyn över.

Enligt länsstyrelsen finns inga pågående ärenden för tillsynsobjektet. Inga klagomål eller kända problem har kommit in till länsstyrelsen sedan det senaste tillsynsbesöket för tre år sedan.

Bergtäkt i Överdalen (Skanska Industrial Solutions AB)

Bergtäkten ligger på fastighet Överdalen 6:3 väster om E4. Det är en traditionell bergtäkt med tillstånd för verksamheten till och med år 2030.

Enligt länsstyrelsen har ingen aktiv täktverksamhet bedrivits de senaste åren på grund av vikande efterfrågan. Det är en välskött täkt och de egentliga problem som funnits är skadegörelse på staketet som inhägnar täktområdet. Ett kvarstående krav på verksamheten är att en sedimentationsbassäng ska grävas ur och åtgärden återrapporteras under hösten.

Beslutsunderlag

Samhällsförvaltningens tjänsteskrivelse 2025-09-11

Enligt miljötillsynsförordningen (SFS 2011:13) får en statlig operativ tillsynsmyndighet överlåta åt en kommunal nämnd att utöva den operativa tillsynen, om kommunfullmäktige begär det.



Samhällsförvaltningen
Dan Tjell, 0611 - 34 85 18
dan.tjell@harnosand.se

Övertagande av Miljötillsynsobjekt från länsstyrelsen

1. Berör beslutet individer (kvinnor/män)

Ja Nej

Motivera

Nej, berör två tillsynsobjekt men inte enskilda individer.

2. Om svaret är ja – vilka grupper av individer berörs?
(tex äldre/barn/unga/företagare/funktionsnedsatta)

3. Vilka konsekvenser (både positiva och negativa) får beslutet för berörd
grupp? Beskriv

4. Har berörd grupps synpunkter inhämtats innan beslut?

Ja Nej

Motivera

«Enhet»

Datum
2025-10-28Dnr
«Databas»/«Diarienum»

5. Om ja – beskriv på vilket sätt och vilka synpunkter som inkommit

6. Om nej – motivera varför inte

7. Beskriv hur beslutet bidrar till att uppfylla nämndens mål och uppdrag samt kommunens övergripande utveckling
(Nämndens mål/uppdrag i verksamhetsplan, gemensamt reglemente, lagstiftning eller andra dokument som är viktiga för nämnden samt övergripande styrdokument – Översiktsplan samt tillväxtstrategi)

Miljöbalken syftar till att främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö. Att tillsyn sker för att uppfylla miljöbalkens syften är positivt för de i frågan nämnda aspekterna.

8. Beskriv vilken eventuell påverkan beslutet har på kommunens ekonomi

Tillsynen kommer att finansieras med en årsavgift som beräknas för att täcka den tid som samhällsförvaltningen lägger på tillsyn av respektive verksamhet.

9. Beskriv om beslutet har någon påverkan på miljö/klimat? (positiv/negativ)
Ingen Liten Stor

Se svaret på fråga 7.

10. Beskriv på vilket sätt beslutet påverkar jämställdhet/jämlikhet?

Ingen direkt påverkan.



Samhällsförvaltningen
Dan Tjell, 0611 - 34 85 18
dan.tjell@harnosand.se

Samhällnämnden

Övertagande av Miljötillsynsobjekt från länsstyrelsen

Förslag till beslut

Samhällsförvaltningen föreslår samhällsnämnden föreslå kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta

att kommunfullmäktige ansöker hos Länsstyrelsen i Västernorrlands län att Härnösands kommun, från och med 1 januari 2026, får överta tillsynen för nedanstående tillsynsobjekt i Härnösands kommun.

- Vindkraftverk på Spjutåsberget (HEMAB)
- Bergtäkt i Överdalen (Skanska Industrial Solutions AB)

Beskrivning av ärendet

Utifrån diskussioner med länsstyrelsen om miljötillsynsobjekt i Härnösands kommun har länsstyrelsen föreslagit kommunen att överta tillsynsansvaret för två tillsynsobjekt som förnuvarande ligger under länsstyrelsens tillsynsansvar.

Enligt miljötillsynsförordningen behöver kommunen aktivt begära att få överta tillsynen, länsstyrelsen kan därefter lämna över den begärda tillsynen till kommunen om länsstyrelsen bedömer att det är lämpligt.

Miljöavdelningen har idag 47 miljötillsynsobjekt varav fyra är vindkraftsanläggningar och ett är krossning/upplag av bergmassor.

Antalet tillsynsobjekt och utförd tillsyn varierar normalt över åren och ett övertagande av dessa två objekt medför en marginell förändring i tillsynsbehovet och bedöms rymmas i vår ordinarie verksamhet. Tillsynen finansieras genom en årlig avgift som baseras på en riskbedömning och därmed förenad tidsåtgång för tillsynen.

Något utökat kompetensbehov bedöms inte föreligga för att utöva tillsyn på de båda tillsynsobjekten.

Samhällsförvaltningen ser positivt på att överta de två föreslagna tillsynsobjekten i kommunen då vi redan idag bedriver liknande tillsyn och tillsynen bedöms rymmas inom befintliga resurser.

Beskrivning av tillsynsobjekten

Vindkraftverk på Spjutåsberget (HEMAB)

De två vindkraftverken sattes upp 2020 och är Hemabs nyaste av deras totalt fem vindkraftverk. De övriga tre på Vårdkasen har samhällsförvaltningen sedan tidigare tillsyn över.

Enligt länsstyrelsen finns inga pågående ärenden för tillsynsobjektet. Inga klagomål eller kända problem har kommit in till länsstyrelsen sedan det senaste tillsynsbesöket för tre år sedan.

Bergtäkt i Överdalen (Skanska Industrial Solutions AB)

Bergtäkten ligger på fastighet Överdalen 6:3 väster om E4. Det är en traditionell bergtäkt med tillstånd för verksamheten till och med år 2030.

Enligt länsstyrelsen har ingen aktiv täktverksamhet bedrivits de senaste åren på grund av vikande efterfrågan. Det är en välskött täkt och de egentliga problem som funnits är skadegörelse på staketet som inhägnar täktområdet. Ett kvarstående krav på verksamheten är att en sedimentationsbassäng ska grävas ut och åtgärden återrapporteras under hösten.

Beslutsunderlag

Enligt miljötillsynsförordningen (SFS 2011:13) får en statlig operativ tillsynsmyndighet överlåta åt en kommunal nämnd att utöva den operativa tillsynen, om kommunfullmäktige begär det.

Ulf Olofsson

Enhetschef

Teknikenheten och Miljöavdelningen

Dan Tjell

Miljöhandläggare



Kommunstyrelseförvaltningen

Uno Jonsson

0611 – 34 82 52

Kommunfullmäktige

Breddat ägande scenkonst

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige:

att köpa tre aktier i Scenkonst Västernorrland varav två aktier från Region Västernorrland och en aktie från Sundsvalls kommun,

att finansieringen aktieköpet om 150 000 som en investering inom kommunstyrelsens investeringsram,

att utifrån finansieringsmodellen finansiera Scenkonst Västernorrlands med ägarbidrag motsvarande 793 605 kr per aktie för år 2026 ur budget för kommungemensam verksamhet, samt

att godkänna föreslagen finansieringsmodell under förutsättning att Region Västernorrland och Sundsvalls kommun fattar motsvarande beslut.

Beskrivning av ärendet

Härnösands kommun har idag ett stort åtagande gällande Norrdans i Härnösand. Dansensemblen etablerades i Härnösand 1995 och är idag en del av Scenkonst Västernorrland AB. Verksamheten har utvecklats och kommunens åtagande har förändrats över tid. Detta gör att vi i dagsläget har en otydlig säkerhet för verksamheten i Härnösand och inget formellt inflytande över Scenkonst Västernorrland AB:s verksamhet. Idag har kommunen ett åtagande i Scenkonst Västernorrland som uppskattas till 2,1 mkr/år i detta belopp ingår lokaler, scen, personal mm.

I dialog med Region Västernorrland och Sundsvalls kommun har Härnösands kommun erbjudits att förvärva totalt tre aktier i Scenkonst Västernorrland AB till ett engångsbelopp av 150 000 kr och får samtidigt en styrelseplats i bolaget. Region Västernorrland är villiga att sälja två aktier och Sundsvalls kommun är villiga att sälja en aktie ur sitt innehav till Härnösands kommun.

Ett breddat ägande i Scenkonst Västernorrland har diskuterats under en längre tid i flera forum. Fördelningen och finansieringsmodellen har

Datum
2024-09-23Dnr
KS/2025-000467

överenskommitts i möte mellan parterna och hänsyn har tagits till dessa förändringar i Härnösands kommuns budget för 2026.

Scenkonst Västernorrland ska i förslaget teckna egna avtal gällande förhyrningar och personal i Härnösand. Detta innebär att Scenkonst Västernorrland AB övertar åtaganden från Härnösands kommun. Kostnader som tidigare belastat kommunstyrelseförvaltningen budget kommer i och med detta att upphöra.

Uppräkning av Härnösands kommuns ersättning till Scenkonst sätts årligen via ett samtal mellan ägarna, enligt samma modell som för Västernorrlands museum.

Enligt 2026 års nivå blir finansieringen per aktie 793 605 kronor.
Ägarbidrag utifrån föreslagen modell enligt 2026 års nivå

- Region Västernorrland 46 000 222 kronor (58 aktier, 58 %)
- Sundsvalls kommun 30 979 505 kronor (39 aktier, 39 %)
- Härnösands kommun 2 380 815 kronor (3 aktier, 3 %)

Norrdans sysselsätter idag ca 15 tjänster samt 10 dansare i ensemblen som kommer från flera olika delar runt omkring i världen. Norrdans är en av Sveriges främsta ensembler för samtida dans och en viktig kulturell aktör i Härnösand. Genom samarbeten med internationella koreografer och dansare skapar de föreställningar av hög konstnärlig kvalitet som speglar mångfald och olika uttryck. Genom att uppträda på skolor, torg och mindre orter gör de dansen tillgänglig för fler och bidrar till en inkluderande miljö. Som en del av Scenkonst Västernorrland AB stärker Norrdans Härnösands identitet som kulturstad, lockar internationella talanger och skapar arbetstillfällen inom både konstnärliga och tekniska yrken.

Bedömning

Norrdans utgör en strategisk tillgång för Härnösands kommun och bidrar till att stärka kommunens profil som en kulturstad med både nationell och internationell räckvidd. Genom att vara bas för ett internationellt erkänt danskompani positioneras Härnösand som ett nav för samtida scenkonst och kulturell mångfald.

Som aktieägare i Scenkonst Västernorrland säkerställer kommunen ett aktivt och långsiktigt inflytande över den regionala kulturutvecklingen. Detta möjliggör ett brett och kvalitativt scenkonstutbud för både invånare och besökare, samtidigt som det stärker kommunens attraktionskraft och kulturella identitet.

För 2026 beräknas kostnaden öka med 250 tkr jämfört med motsvarande insats under 2025.

Datum
2024-09-23

Dnr
KS/2025-000467

Uno Jonsson
Tillväxtchef

Elisabeth Oxelhöjd
Kulturchef

Bilagor

- Bilaga 1 Aktieägaravtal Scenkonst Västernorrland AB
- Bilaga 2 Ägardirektiv för Scenkonst Västernorrland AB
- Bilaga 3 Bolagsordning Scenkonst Västernorrland AB



Kommunstyrelseförvaltningen
Uno Jonsson, 070 340 15 23

Breddat ägande scenkonst

1. Berör beslutet individer (kvinnor/män)
Ja **Nej**
2. Om svaret är ja – vilka grupper av individer berörs?
(tex äldre/barn/unga/företagare/funktionsnedsatta)

Ägarkonstruktionen påverkar inte allmänheten.

3. Vilka konsekvenser (både positiva och negativa) får beslutet för berörd grupp? Beskriv

Ägarkonstruktionen påverkar inte allmänheten.

4. Har berörd grupps synpunkter inhämtats innan beslut?
Ja **Nej**

5. Om ja – beskriv på vilket sätt och vilka synpunkter som inkommit

Datum
2025-10-27Dnr
KS/2025-000467

6. Om nej – motivera varför inte

Ägarkonstruktionen påverkar inte allmänheten.

7. Beskriv hur beslutet bidrar till att uppfylla nämndens mål och uppdrag samt kommunens övergripande utveckling (Nämndens mål/uppdrag i verksamhetsplan, gemensamt reglemente, lagstiftning eller andra dokument som är viktiga för nämnden samt övergripande styrdokument – Översiktsplan samt tillväxtstrategi)

Beslutet stärker arbetet med såväl Kulturprogram som Tillväxtstrategi genom att säkerställa ett säkerställa ett långsiktigt arbete.

8. Beskriv vilken eventuell påverkan beslutet har på kommunens ekonomi

För 2026 beräknas kostnaden öka med 250 tkr jämfört med motsvarande insats under 2025. De poster som påverkas är; minskade kostnadsposter för kulturenheten, ökade intäkter på teatern, ökade kostnader för ägarbidrag ur kommungemensam verksamhet. Köpet av tre aktier á 50 000 kr per aktie påverkar balansräkningen.

9. Beskriv om beslutet har någon påverkan på miljö/klimat? (positiv/negativ)

Ingen Liten Stor

Ingen klimatpåverkan.

10. Beskriv på vilket sätt beslutet påverkar jämställdhet/jämlikhet?

Beslutet att organisera om Härnösands kommuns ekonomiska åtagande i Scenkonst Västernorrland har ingen påverkan på jämställdhet/jämlikhet. Beslutet kan påverka könsfördelningen i styrelsen. På lång sikt stärker beslutet en stabilare kulturell infrastruktur som har en positiv påverkan framför allt på jämlikheten.

Bolagsordning

1. Firma
Bolagets firma är Scenkonst Västernorrland Aktiebolag org.nr. 556751-8344
2. Styrelsens säte
Styrelsen ska ha sitt säte i Sundsvalls kommun.
3. Bolagets syfte
Bolaget ska arbeta för att kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund och att alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet. Kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska präglade verksamheten.
4. Bolagets ändamål
Bolaget ska med allmännyttigt syfte bedriva och organisera professionell verksamhet inom dans-, film-, musik- och teaterkonstområdet, genom att producera, förmedla, främja och utveckla verksamheten och annan därmed förenlig icke professionell och närstående scenisk och kulturell verksamhet. Bolaget ska även arbeta för att utveckla Sundsvall till ett regionalt centrum för scenkonst. Verksamheten ska gynna hela länet.
5. Bolaget ska i sin verksamhet agera med iakttagande av samma begränsande villkor som skulle ha gällt för det fall bolagets verksamhet istället utförts i kommunal regi. Detta innebär att bolaget kontinuerligt ska säkerställa att det agerar väl inom ramen för det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet (den kommunala kompetensen) samt med efterlevnad av de befogenhetsbegränsande principer som reglerar den kommunala förvaltningen.

Bolaget äger endast göra avsteg från nämnda principer i den utsträckning författningsreglerade undantag så medger.
6. Räkenskapsår
Bolagets räkenskapsår ska vara kalenderår.
7. Aktiekapital
Aktiekapitalet ska vara lägst fem miljoner (5 000 000) kronor och högst

tjugo miljoner (20 000 000) kronor.

8. Antal aktier
Antalet aktier ska vara lägst etthundra (100) och högst fyrahundra (400).
9. Styrelseledamöter och styrelsesuppleanter
Styrelsen ska bestå av sex (6) styrelseledamöter. Ledamöterna utses, enligt 10 kap. 3§ kommunallagen (2017:725), av Region Västernorrlands fullmäktige respektive Sundsvalls och Härnösands kommuns fullmäktige. Region Västernorrland utser, tre ledamöter (varav 1 ordförande) och Sundsvalls kommunen utser, två ledamöter (varav 1 vice ordförande) samt Härnösands kommun utser, en ledamot. Styrelsens ledamöter ska besitta för verksamheten viktig kunskap och utses för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det val till kommunfullmäktige respektive regionfullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige respektive regionfullmäktige enligt kommunallagen. I styrelsen ska finnas en ordförande och en vice ordförande. Styrelsens ordförande utses av regionfullmäktige och vice ordförande utses av kommunfullmäktige i Sundsvalls kommun.
10. Verkställande direktör
Bolaget ska ha en verkställande direktör (VD) som ska utses av styrelsen, VD får inte vara ledamot av styrelsen.
11. Revisorer och lekmannarevisorer
För granskning av bolagets årsredovisning och bokföring, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, utser årsstämman, enligt aktiebolagslagen (2005:551) en revisor och en suppleant, som båda ska vara auktoriserade, med uppdrag som gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter revisorsvalet. För samma mandatperiod ska kommunfullmäktige i ägarkommunerna och regionfullmäktige i Västernorrlands län enligt kommunallagen utse en lekmannarevisor och en suppleant vardera.
12. Kallelse och meddelanden
Kallelse till bolagsstämma, även kallelse till årsstämma samt kallelse till extra bolagsstämma där fråga om ändring av bolagsordningen kommer att behandlas, ska utfärdas tidigast fyra veckor och senast två veckor före stämman. Kallelse ska ske genom e-post till aktieägarna.

13. Rätt att delta i bolagsstämma

Aktieägare får delta i bolagsstämma endast om aktieägaren anmäler detta till bolaget senast den dag som anges i kallelsen till stämman. Biträde åt aktieägare får medföras vid bolagsstämman endast om aktieägaren till bolaget anmäler antalet biträden på det sätt som gäller för aktieägaren själv.

14. Årsstämma och ärenden på årsstämma

Årsstämma ska följa 9 kap 7§ aktiebolagslagen, efter avslutat räkenskapsår.

På årsstämma ska följande ärenden upptas till behandling:

1. Stämmans öppnande,
2. Val av ordförande vid stämman,
3. Upprättande och godkännande av röstlängd,
4. Val av en eller två justeringspersoner,
5. Godkännande av dagordningen,
6. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad,
7. Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse och lekmannarevisorernas granskningsrapport,
8. Beslut om
 - a) Fastställande av resultaträkning och balansräkning,
 - b) Dispositioner av bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
 - c) Ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och den verkställande direktören,
9. Beslut om arvoden åt styrelsen och revisorerna och lekmannarevisorerna,
10. I förekommande fall: anmälan av vilka styrelseledamöter och suppleanter som utsetts av regionfullmäktige respektive kommunfullmäktige, liksom vilka av de utsedda

styrelseledamöterna som ska vara ordförande liksom vice ordförande,

11. I förekommande fall: val av revisor, suppleant, alternativt revisionsbolag, liksom även anmälan av de lekmannarevisorer och suppleanter som region- och kommunfullmäktige utsett,
12. Beslut i annat ärende som stämman ska behandla enligt aktiebolagslagen, bolagsordningen eller aktieägaravtalet.

15. Aktieslag

Aktier ska kunna utges av ett slag. Aktie medför en röst.

16. Firmateckning

Styrelsen får inte bemyndiga annan än styrelseledamot eller verkställande direktör att teckna bolagets firma. Sådant bemyndigande får endast avse två personer i förening.

17. Fullmäktiges rätt att ta ställning

Bolaget ska se till att respektive ägares fullmäktigeförsamling får ta ställning till sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

Denna bolagsordning får inte ändras utan medgivande av aktieägarnas respektive region- och kommunfullmäktige.

18. Likvidation

Likvideras bolaget ska dess vinst och behållna tillgångar fördelas mellan ägarna efter ägarandel.

19. Företrädesrätt

Alla aktieägare ska ha företrädesrätt till nya aktier i förhållande till den andel av aktiekapitalet som deras aktier utgör.

20. Offentlighet

Bolaget ska i enlighet med kap 2 kap. § 3 offentlighets- och sekretesslagen, OSL (2009:400) jämföras med myndighet vad avser rätt att ta del av handlingar. Vidare gäller meddelarfrihet för bolagets anställda och uppdragstagare i den utsträckning som följer av 1 kap. § 3 Tryckfrihetsförordningen (TF).

21. Bolagsstyrning

Bolaget ska följa Kollegiet för svensk bolagsstyrnings "Svensk kod för bolagsstyrning".

Ägardirektivet är godkänt på ägarsamråd med Region Västernorrland, Sundsvalls kommun och Härnösands kommun 2025-09-29. Fastställt av Regionfullmäktige 202x-xx-xx.

Ägardirektiv för Scenkonst Västernorrland AB

Ägarna tydliggör i detta ägardirektiv sina gemensamma intentioner avseende inriktningen av och mål för bolagets verksamhet.

Detta ägardirektiv är förutom aktieägaravtal, bolagsordning och gällande lagar styrande för bolagets verksamhet i enlighet med beslut som fattas vid bolagets årsstämma våren 2026

Ägardirektivet gäller för 2026 – 2029, med årlig översyn genom Ägarforum.

1. Bolagets syfte (ur bolagsordningen)

Bolaget ska arbeta för att kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund och att alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet. Kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska prägla verksamheten.

2. Bolagets ändamål (ur bolagsordningen)

Bolaget ska med allmännyttigt syfte bedriva och organisera professionell verksamhet inom dans-, film-, musik- och teaterkonstområdet, genom att producera, förmedla, främja och utveckla verksamheten och annan därmed förenlig icke professionell och närstående scenisk och kulturell verksamhet. Bolaget ska även arbeta för att utveckla Sundsvall till ett regionalt centrum för scenkonst. Verksamheten ska gynna hela länet.

3. Riktlinjer för verksamheten

Bolaget ska arbeta utifrån gällande regional kulturplan för Västernorrland, den regionala utvecklingsstrategin samt delägande kommuners kulturpolitiska och tillväxtstrategiska styrdokument. Däribland Sundsvalls kommuns mål om 5000 nya jobb i kommunen till år 2030. Vidare ska bolagets verksamheter bidra till att utjämna sociala skillnader i levnadsvillkor.

Bolaget ska uppfylla de villkor från Statens kulturråd som följer med statsbidraget till regional kulturverksamhet.

Minst 50 procent av bolagets aktiviteter ska rikta sig till barn och unga.

Bolaget ska bedriva en personalpolitik som är i linje med majoritetsägaren. Personalpolitik omfattar bland annat lönepolitik, personalförmåner, kompetensutveckling samt chefskap och medarbetarskap.

Bolaget ska ha riktlinjer för representation som är i linje med majoritetsägaren.

Bolaget ska bedriva ett systematiskt hållbarhetsarbete, ekonomiskt, socialt och miljömässigt.

Bolagets verksamhet ska vara lokaliserad i Sundsvall och Härnösand. Bolaget ska för verksamheten ingå hyresavtal för sitt lokalbehov i Sundsvall och Härnösand. Scener i Sundsvall och Härnösand ska hyras vid behov i första hand från respektive kommun. Innan hyresavtal tecknas som överstiger tre år och med en årshyra överstigande 1 000 000 (en miljon) kronor ska dessa först beredas i ägarforum.

4. Bolagets roll i en samhällskris

I händelse av en samhällskris ska bolaget fortsätta enligt ordinarie uppdrag och så långt det är möjligt säkerställa att länets medborgare får fortsatt tillgång till scenkonst och film. Vid en kris som pågår över tid ska bolaget identifiera den målgrupp (eller flera) som drabbas hårt av pågående kris och prioritera denna. Bolaget ska vid behov ställa om verksamheten och utföra andra uppdrag än kärnuppdraget om ägarna beslutar detta.

5. Verksamhetens mål

Inom ramen för bolagets ändamål, ska bolaget särskilt arbeta med följande:

Produktion

Producera och förmedla ett brett utbud av professionell dans, film, musik och teater av hög konstnärlig kvalitet som speglar samhällets mångfald och som är tillgänglig i hela länet samt samproducera och medfinansiera film och tv-serier via en regional och kommunalt finansierad filmfondsverksamhet.

Indikatorer

- Antal föreställningar och konserter på turné i länet.
- Antal filmprojekt med regional medfinansiering.
- Antal aktiviteter kring kultur och hälsa för äldre.

Främjande

Främja allas deltagande i dans, film, musik och teater genom kompetensstöd till det fria kulturlivet, främjande av barn och ungas, samt de nationella minoriteternas, tillgång till kultur och utövande samt vara en viktig drivkraft inom de kulturella och kreativa branscherna.

Indikatorer

- Antal samverkansavtal och med länets kommuner kring kultur i skolan och livskraft
- Antal aktiviteter riktade till de nationella minoriteterna.
- Antal aktiviteter för att främja barn och ungas kulturutövande

Samverkan

I syfte att stärka bolagets verksamhet ska bolaget aktivt samverka med andra producenter, regioner, organisationer, civilsamhälle och kulturinstitutioner såväl nationellt som internationellt men med ett särskilt fokus på norra Sverige.

Indikatorer

- Antal produktioner genomförda inom Norrlands nätverk för musikteater och dans (NMD).
- Antal gästspel och samarbeten med andra regionala kulturinstitutioner.

Utveckling

Utveckla bolagets samhällsrelevans, angelägenhet och tillgänglighet för alla innevånare oavsett sociala skillnader, ålder och levnadsvillkor och vara en kraft i att utjämna skillnader i levnadsvillkor. Bolaget ska vara en aktiv part i att utveckla Västernorrland och ägarkommunerna till en plats där människor väljer att verka och bo.

Indikatorer

- Antal frilanskontrakt med kulturskapare baserade i länet
- Antal riktade insatser för att nå ett breddat deltagande

6. Särskild rapportering

Bolaget ska hålla ägarna väl underrättade om verksamheten. Det åligger bolaget att till ägarna snarast översända:

- Verksamhetsplan och budget
- Protokoll för styrelsesammanträden
- Protokoll från bolagsstämma

- Tertialbokslut
- Årsredovisning inklusive internkontrollrapport
- Revisionsberättelse

Bolaget ska i samband med årsstämma till ägarna lämna dels en skriftlig rapport av hur målen för verksamheten har uppnåtts.

Om ägarna så önskar, ska bolaget muntligen informera om verksamheten, till exempel i ansvarig politisk styrelse eller nämnd.

7. Finansiering av verksamheten

Ägarna tillskjuter årligen anslagsmedel genom särskild överenskommelse.

Bolaget ska där så är möjligt komplettera finansieringen av verksamheten genom medel från bland annat egna intäkter och bidrag från nationella och internationella aktörer, såsom Statens kulturråd och EU:s fonder.

Detta ägardirektiv, som ersätter tidigare utfärdat ägardirektiv, har upprättats i tre originalexemplar, varav ägarna tagit var sitt exemplar och ett exemplar överlämnats till bolaget.

Respektive fullmäktige i Sundsvalls kommun, Härnösands kommun och Region Västernorrland har efter upphävande av aktieägaravtal och bolagsordning från 2022 beträffande Scenkonst Västernorrland AB, fastställt nedan upptaget aktieägaravtal beträffande Scenkonst Västernorrland AB, liksom den i detta avtals bilaga upptagna bolagsordningen för samma bolag.

Sundsvalls kommuns fullmäktigebeslut har tagits vid sammanträde 202x-xx-xx, § 145. KS-2022-00353.

Härnösands kommuns fullmäktigebeslut har tagits vid sammanträde 202x-xx-xx § xxxx
Region Västernorrlands fullmäktigebeslut har tagits vid sammanträde 202x-xx-xx, § 85. 22RS2989

Sundsvalls kommun, org.nr. 212000-2411, Härnösands kommun 212000-2403 och Region Västernorrland, org.nr. 232100-0206, nedan benämnt Regionen, i det följande gemensamt benämnt parterna, har per dagen för detta avtals undertecknande träffat följande

202x-xx-xx

Aktieägaravtal

Avseende aktierna i bolaget Scenkonst Västernorrland AB, org.nr. 556751-8344.

1. Bakgrund

Landstinget Västernorrland och Sundsvalls kommun beslutade 2006 att bilda ett gemensamt aktiebolag för den regionala dans, film, musik och teaterverksamheten. I och med aktieförsäljning 2025 utökas ägandet med ytterligare en part, Härnösands kommun. Ändamålet med avtalet är att reglera parternas mellanhavanden ifråga om ägandet i bolaget och dess verksamhet. Strider någon bestämmelse i detta avtal mot bestämmelse i bolagsordningen ska i förhållandet mellan parterna detta avtal gälla före bolagsordningen.

2. Avtalets syfte

Aktieägaravtalet avser att reglera ägandet i det gemensamma bolaget och parternas gemensamma arbetsformer. Aktieägaravtalet har inte bolagsrättslig effekt och den aktiebolagsrättsliga giltigheten av ett beslut i aktiebolaget påverkas inte av om parterna sinsemellan avtalat att beslutet skulle vara ett annat.

3. Aktiekapital och aktiefördelning

Aktiekapitalet ska utgöras av lägst fem miljoner (5 000 000) kronor och högst tjugo miljoner (20 000 000) kronor. Aktierna ska fördelas så att Regionen äger 58 aktier, Sundsvalls kommunen 39 aktier samt Härnösands kommun 3 aktier. Aktieboken förvaras hos bolaget och i den antecknas de utfärdade aktiebrev.

4. Styrelseledamöternas erforderliga kompetens

Till styrelseledamöter i bolaget ska utses personer som besitter erforderlig erfarenhet och kunskap i frågor dels om styrelsearbete i offentligägda aktiebolag, dels om de verksamhetsområden som omfattas av bolagets ändamål. Parterna bör samråda för att säkerställa att styrelsen får en lämplig sammansättning sett till erforderliga erfarenheter och kunskaper. Till styrelseledamöter i bolaget får utses även personer

som inte är verksamma inom regionens eller kommunens verksamhet. Styrelsens sammansättning regleras av bolagsordningen.

5. Ägarforum

Parterna ska inrätta ett ägarforum. Inom ramen för ägarforum ska parterna samordna och bereda frågor inför beslut samt följa upp verksamheten ekonomiskt. Ägarforum ska i god tid informeras om större aktiviteter som ligger utanför bolagets verksamhetsplan. I ägarforum ska bolaget representeras av VD och styrelsens ordförande, Region Västernorrland, Sundsvalls kommun och Härnösands kommun av var sin utsedd politisk representant samt var sin ansvarig tjänsteperson. Parterna och bolaget äger rätt att adjungera erforderliga tjänstepersoner till ägarforum. Region Västernorrland ansvarar som majoritetsägare för kallelser och mötesanteckningar. Mötesanteckningar från ägarforum ska diarieföras i aktuellt samlingsärendet och anmälas till regionstyrelsen eller ansvarig nämnd respektive kommunfullmäktige.

6. Ägardirektiv

Vid var tidpunkt gällande ägardirektiv, reglementen och policys samt övriga för verksamheten tillämpliga styrdokument fastställda av bolagsstämman ska ge de styrande förutsättningar för bolagets verksamhet. Dessa dokument ska beredas i samverkan mellan parterna genom ägarforum. Bolagsordning, ägardirektiv samt aktieägaravtal fastställs av respektive ägares fullmäktigeförsamling samt av bolagsstämman.

7. Finansiering

Bolagets verksamhet finansieras genom anslag från parterna, statsbidrag samt egna intäkter. Regionen beslutar om statsbidraget till bolagets verksamhet enligt förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet.

Parterna tillskjuter anslagsmedel enligt en särskild årlig överenskommelse och ska senast den 30 juni samråda om storleken på anslaget för kommande räkenskapsår. Av det årliga anslaget ska respektive aktieägare finansiera bolaget med en andel som motsvarar aktieinnehavet. Anslaget fastställs när respektive ägare beslutar om budget. När parterna har fastställt anslaget ska bolagets styrelse besluta om budgetram för det kommande räkenskapsåret.

Parterna ska inbetala det årliga anslaget vid tre tillfällen per räkenskapsår, senast den 31 januari, den 30 juni och den 30 september.

Utöver det årliga anslaget kan parterna tillskjuta medel för projekt och uppdrag initierade av parterna och som finansieras av parterna gemensamt eller var för sig. Dessa uppdrag ska godkännas av bolagets styrelse och redovisas separat.

8. Redovisning

Bolaget ska vid två tillfällen per räkenskapsår lämna särskild redovisning till parterna (tertiärrapport), senast den 20 maj respektive den 20 september, samt lämna en preliminär rapport senast den 15 februari och påskriven årsredovisning inklusive en internkontrollrapport senast den 15 mars.

9. Lokalisering och lokaler

Bolagets verksamhet ska vara lokaliserad i Sundsvall och Härnösand. Bolaget ska för verksamheten ingå hyresavtal för sitt lokalbehov i Sundsvall och Härnösand. Scener i Sundsvall och Härnösand ska hyras vid behov i första hand från respektive kommun. Innan hyresavtal tecknas som överstiger tre år och med en årshyra överstigande 1 000 000 (en miljon) kronor ska dessa först beredas i ägarforum.

10. Överlåtelse av aktie – förköp

Part äger endast överlåta, pantsätta, bortgiva eller på annat sätt förfoga över aktie i Bolaget i enlighet med bestämmelserna i detta avtal. Part som önskar överlåta, pantsätta, bortgiva, eller på annat sätt förfoga över aktier i Bolaget är skyldig att skriftligen anmäla dessa aktier till förköp till övriga parter i rekommenderat brev i enligt med detta avtal. Part som mottagit anmälan har rätt att förvärva de aktier som omfattas anmälan som anges i punkt 12. Part som önskar lösa de förköpsanmälda aktierna ska meddela den utträdande parten detta skriftligen inom 60 dagar efter mottagen förköpsanmälan. Begäran att få lösa aktier ska avse hela den anmälda aktieposten. Om flera lösningsberättigade önskar lösa aktierna fördelas dessa i relation till deras tidigare aktieinnehav. Eventuell udda aktie ska fördelas efter lottning av Bolagets styrelse eller, om någon lösningsberättigad begär det, av notarius publicus. Begäran att få lösa förköpsanmälda aktier är bindande. Om förköp inte påfordras äger den som anmält aktierna till förköp fritt överlåta dessa. Överlåtelse får dock inte ske till lägre pris eller förmånligare villkor i övrigt än de som gäller i samband med förköpet. Om överlåtelse av aktier, vilka blivit fria genom förköp inte ägt rum, eller fullföljs inom 120 dagar från den dag anmälan om förköp mottagits av samtliga övriga Parter, inträder ånyo skyldighet att anmäla aktierna till förköp. Ett krav i samband med försäljningen till utomstående är att den part som säljer aktier som villkor för aktieförsäljningen ska kräva att förvärvande tredje man ska inträda såsom Part i detta avtal i den utträdande partens ställe. Detta är en förutsättning för att överlåtelsen ska få genomföras. Det åligger den utträdande parten att tillse detta.

11. Värdering, lösenbelopp och betalning m.m.

I händelse av förköp enligt detta avtal ska inlösenbeloppet svara mot det kvotvärde (registrerat aktiekapital fördelat över antalet aktier) som belöper på den aktiepost som ska inlösas, alternativt på aktieposten belöpande andel av substansvärdet (Bolagets bokförda egna kapital med tillägg för skillnaden mellan tillgångarnas bokförda värde och deras marknadsvärde) om det är lägre. Ersättningen av den köpande parten ska erläggas kontant vid tillträdet. I samband med tillträdet avseende inlösta aktier ska utträdande parten avstå från samtliga eventuella anspråk på återbetalning av insatta medel i Bolaget eller i förekommande fall, dotterbolag, oavsett på vilket sätt tillskottet har skett.

12. Nya aktieägare

Om ny part avser tillträda i Bolaget utan att annan part utgår som aktieägare, ska parterna vara överens om detta och ett nytt aktieägaravtal ska upprättas. Om ny aktieägare ska tillträda utan att part utgår som aktieägare ska denna svara för de kostnader som är förknippade med dennas tillträde, om inte annat överenskomms.

13. Ändringar i avtalet

Ändringar i avtalet kräver att samtliga parter är överens. Ändring av avtalet ska ske skriftligen genom revidering som ska godkännas av region- och kommunfullmäktige.

14. Insyn och offentlighet

Parterna är överens om att informationsarbetet ska bedrivas med stor öppenhet och inbjuda till dialog och delaktighet från berörd allmänhet och andra intressenter.

Envar av parterna äger rätt till full insyn i bolagets verksamhet. Det innefattar bland annat rätt att ta del av böcker, räkenskaper, databaser samt andra handlingar och uppgifter som rör verksamheten samt att i skälig omfattning erhålla upplysningar från bolagets befattningshavare.

15. Avtalstid, utträde ur avtalet

Detta avtal ska gälla från dess undertecknande till och med 2025-12-31. Om part inte säger upp avtalet nio månader innan avtalets upphörande 2029-12-31 förlängs avtalet med fyra (4) år och med motsvarande uppsägningstid. Uppsägning ska ske skriftligt. Parts utträde ur avtalet är förenat med parts innehav av aktier i bolaget. Part måste utträda ur avtalet om parts aktier avyttras utan krav på uppsägning. Part har inte rätt att utträda ur avtalet utan att parten avyttrar samtliga aktier i Bolaget.

16. Likvidation

Om bolaget likvideras upphör detta avtal att gälla när likvidationen är slutförd.

17. Meddelande

Meddelande enligt detta avtal ska ske genom bud, e-post med mottagningskvittens eller rekommenderat brev till parternas officiella post/e-postadress som ska vara angiven i aktieboken. Meddelandet ska anses ha kommit mottagaren tillhanda:

- a) Om avlämnat med bud – vid överlämnandet,
- b) Om avsänt med rekommenderat brev – tre vardagar efter avlämnande för postbefordran.
- c) Om avsänt med e-post när mottagningskvittens erhålls.

Adressändring ska meddelas Part på sätt som föreskrivs i denna bestämmelse.

18. Tvist

Tvist i anledning av detta avtal avgörs av allmän domstol och med tillämpning av svensk lag.

19. Bestämmelser om ogiltighet

Skulle någon bestämmelse i avtalet eller del härav finnas ogiltig ska detta inte innebära att avtalet i dess helhet är ogiltigt, utan ska skälig jämkning i avtalet ske.

20. Avtalets giltighet

Detta avtal är giltigt endast under förutsättning att fullmäktige hos respektive part godkänner det och att besluten vunnit laga kraft.

Sundsvalls Kommun

Region Västernorrland

Niklas Säwén
Kommunstyrelsens ordförande

Jonny Lundin
Regionala utvecklingsnämndens ordförande

Härnösand 2024-

Härnösands Kommun

Jonas Bergström
Kommunstyrelsens ordförande

Bilaga: Bolagsordning



Kommunstyrelseförvaltningen
Daniel Johannsson, +46-611-348289
daniel.johannsson@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Förnyad medfinansiering av trygghetsboende för stiftelsen Vårsta diakonigård

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att Stiftelsen Vårsta Diakonigård beviljas fortsatt medfinansiering enligt Härnösands kommuns policy för trygghetsboende med 435 000 kr per år för 2025–2027 exklusive indexuppräknings

att basår för indexuppräknings är 2015 och basmånad för indexuppräknings är maj,

att kostnaden för 2025 finansieras inom kommunstyrelsens budget samt

att behov av medel för 2026-2029 hanteras i kommande budgetarbete.

Beskrivning av ärendet

Stiftelsen Vårsta Diakonigård har ansökt om en förnyelse av medfinansiering av trygghetsboende enligt kommunens antagna policy för medfinansiering av trygghetsboenden.

Kommunen kan ge medfinansiering till trygghetsboenden som uppfyller kraven enligt investeringsstödsförordningen, Boverkets regler och kommunens policy.

Syftet med policyn är att stimulera byggandet av bostäder anpassade för personer äldre än 65 år. Policyn betonar tillgängliga, trygga och kvalitativa boendemiljöer med möjlighet till service, social gemenskap och hållbarhet.

Bedömning

En beredningsgrupp har berett ärendet och bedömer att verksamheten uppfyller kommunens policy enligt alla "ska-krav". Dessutom uppfylls även de flesta "bör-punkter". Trygghetsboendet har varit i drift under åtta år och har även under den tiden uppfyllt alla skallkrav under perioden.

Bedömningen är att den sökande uppfyller kraven för medfinansiering och föreslås därför en fortsatt medfinansiering för perioden 2025–2027 med en indexuppräknings från 2015, basmånad maj.

Datum
2024-09-23

Dnr
KS/2024-000510

Beslutsunderlag

Ansökan om medfinansiering för trygghetsboende inklusive komplettering via e-post

Policy för kommunalt stöd till trygghetsboenden i Härnösands kommun med bilaga (bilagas ej, se kommunens styrande dokument på hemsidan)

Uno Jonsson
Tillväxtchef

Daniel Johansson
Enhetschef Strategisk samhällsutveckling

Bilagor

Checklista inför beslut



Kommunstyrelseförvaltningen
Daniel Johansson, +46-611-348289
daniel.johansson@harnosand.se

Förnyad medfinansiering av trygghetsboende för stiftelsen Vårsta diakonigård

1. Berör beslutet individer (kvinnor/män)
Ja
2. Om svaret är ja – vilka grupper av individer berörs?
(tex äldre/barn/unga/företagare/funktionsnedsatta)

Trygghetsboenden är riktade till personer över 65 år innebär ett beslut om fortsatt medfinansiering att en specifik grupp av kommunens invånare påverkas direkt: äldre kvinnor och män, samt i viss mån deras anhöriga.

3. Vilka konsekvenser (både positiva och negativa) får beslutet för berörd grupp? Beskriv

Ett fortsatt stöd innebär möjlighet till en fortsatt anpassat och tillgängligt boende med social gemenskap, aktiviteter och service som kan stärka hälsa och minska ensamhet. Det kan också bidra till att skjuta upp behovet av plats i särskilt boende.

Negativa konsekvenser är att antalet platser är begränsat och därför inte omfattar alla som har behov.

4. Har berörd grupps synpunkter inhämtats innan beslut?
Nej
5. Om ja – beskriv på vilket sätt och vilka synpunkter som inkommit
6. Om nej – motivera varför inte

Synpunkter har inte särskilt inhämtats inför detta beslut, men verksamheten utvecklas löpande utifrån boendes önskemål och följs upp av beredningsgruppen

Datum
2025-10-28Dnr
KS/2024-000510

7. Beskriv hur beslutet bidrar till att uppfylla nämndens mål och uppdrag samt kommunens övergripande utveckling (Nämndens mål/uppdrag i verksamhetsplan, gemensamt reglemente, lagstiftning eller andra dokument som är viktiga för nämnden samt övergripande styrdokument – Översiktsplan samt tillväxtstrategi)

Ett fortsatt stöd till trygghetsboende bidrar till att erbjuda tillgängliga och trygga boendemiljöer med social gemenskap och god livskvalitet för äldre. Beslutet bidrar även till att stärka möjligheten för äldre att bo kvar längre i ordinärt boende samt till en mer resurseffektiv äldreomsorg.

8. Beskriv vilken eventuell påverkan beslutet har på kommunens ekonomi

Beslutet innebär en fortsatt kostnad för kommunen i form av årligt stöd enligt gällande policy för trygghetsboenden. Samtidigt kan trygghetsboende bidra till att skjuta upp eller minska behovet av särskilda boenden, vilket kan innebära lägre kostnader för kommunen på längre sikt.

9. Beskriv om beslutet har någon påverkan på miljö/klimat? (positiv/negativ)
Ingen

Ingen påverkan. Beslutet bedöms inte ha någon direkt påverkan på miljö eller klimat, då beslutet avser fortsatt kommunalt stöd till redan etablerad verksamhet.

10. Beskriv på vilket sätt beslutet påverkar jämställdhet/jämlikhet?

Beslutet bedöms ha en positiv påverkan genom att det stärker äldres möjlighet, oavsett kön eller bakgrund, att bo i en trygg och tillgänglig miljö med social gemenskap.



Kommunstyrelseförvaltningen
Uno Jonsson, +46-611-348252

Kommunstyrelsen

Översyn museiverksamhet

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att uppdra till kommundirektör att tillsammans med Region Västernorrland utföra en fördjupad studie kring organiseringen och utveckling av Läns museet Västernorrland

Beskrivning av ärendet

Stiftelsebildarna Region Västernorrland och Härnösands kommun har gemensamt genomfört en extern översyn av det regionala museiuppdraget för att säkerställa att vi erbjuder den regionala museiverksamheten optimala förutsättningar för god långsiktig måluppfyllelse och för god hushållning.

Uppdraget har utförts av konsultfirman WSP som pekar på att en tydligare styrning av verksamheten är önskvärd. En fördjupad analys krävs för att möjliggöra fortsatta politiska ställningstaganden kring organisering och långsiktighet av Stiftelsen Läns museet Västernorrlands regionala museiuppdrag. Analysen kan också beskriva konsekvenser och föreslå åtgärder.

Bedömning

Förvaltningen bedömer att utredningen inte har kunnat svara på alla frågor i uppdragsbeskrivningen vilket gör det nödvändigt att göra en fördjupad analys tillsammans med Region Västernorrland, för vår del kommer analysen främst att fokusera på friluftsmuseets möjligheter och utmaningar. Förvaltningen bedömer också att analysen kan genomföras inom den egna verksamheten med egna resurser och nackdelar med beslutet samt eventuella konsekvenser om beslut inte fattas.

Beslutsunderlag

WSP analys/utredning.

Datum

2024-09-23

Dnr

KS/2025-000466

Uno Jonsson

Tillväxtchef

Elisabeth Oxelhöjd

Kulturchef

Bilagor

Protokoll Regionala nämnden Region Västernorrland



Regional museiverksamhet i Västernorrland

Översyn och förslag

Beställare:

Region Västernorrland

2025-09-07

WSP Sverige

Arenavägen 7, 121 88 Stockholm-Globen

010 – 722 50 00

www.wsp.com

Författare:

Mats Klingvall, Sanja Vujicic, Charlotte Mani, Karin Holmström

INNEHÅLL

Sammanfattning.....	5
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte.....	7
1.3 Genomförande och metod.....	7
1.4 Rapportens disposition.....	8
2. Driftformer för regional museiverksamhet.....	9
2.1 Driftformerna i Sverige.....	9
2.2 Generella fördelar och nackdelar med olika driftformer	9
3. Nulägesanalys	12
3.1 Riktlinjer och styrning	12
3.2 Ägardirektiv gällande stiftelse.....	12
3.3 Stiftelsen Läns museet Västernorrland	12
3.4 Mål för Stiftelsen Läns museet Västernorrland.....	13
3.5 Utmaningarna enligt Region Västernorrland.....	15
4. Lagstiftning.....	16
4.1 Museilagen.....	16
4.2 Stiftelselagen (1994:1220)	16
4.3 Stiftelsens ändamål samt upplösning	17
4.4 Kultursamverkansmodellen.....	18
5. Ekonomi.....	19
5.1 Ekonomiskt resultat	19
5.2 Finansiering.....	20
6. Styrning och uppföljning	21
6.1 Ansvar och rollfördelning	21
6.2 Faktorer för en fungerande ägarstyrning	21
6.3 Utrymme för utvecklingspotential – hos alla.....	22
7. Omvärdsanalys för regionala museiverksamheter	24
7.1 Regionala museiverksamheters organisation och utmaningar.....	24
7.2 Läns museet i Västmanland	26
7.3 Jamtli.....	27
7.4 Stockholms läns museum	28
7.5 Sörmlands museum.....	29
7.6 Kulturparken Småland AB.....	29
7.7 Kalmar läns museum	30
7.8 Dalarnas Museum.....	31
8. Resultat från intervjuer	33

8.1	Sammanfattning.....	33
8.2	Övergripande reflektioner	33
9.	Fördelar och nackdelar med en uppdelning	35
9.1	Scenario för uppdelning.....	35
9.2	Generella iakttagelser	35
9.3	Detaljerade iakttagelser	36
10.	Analys och reflektion	37
11.	Referenser	40

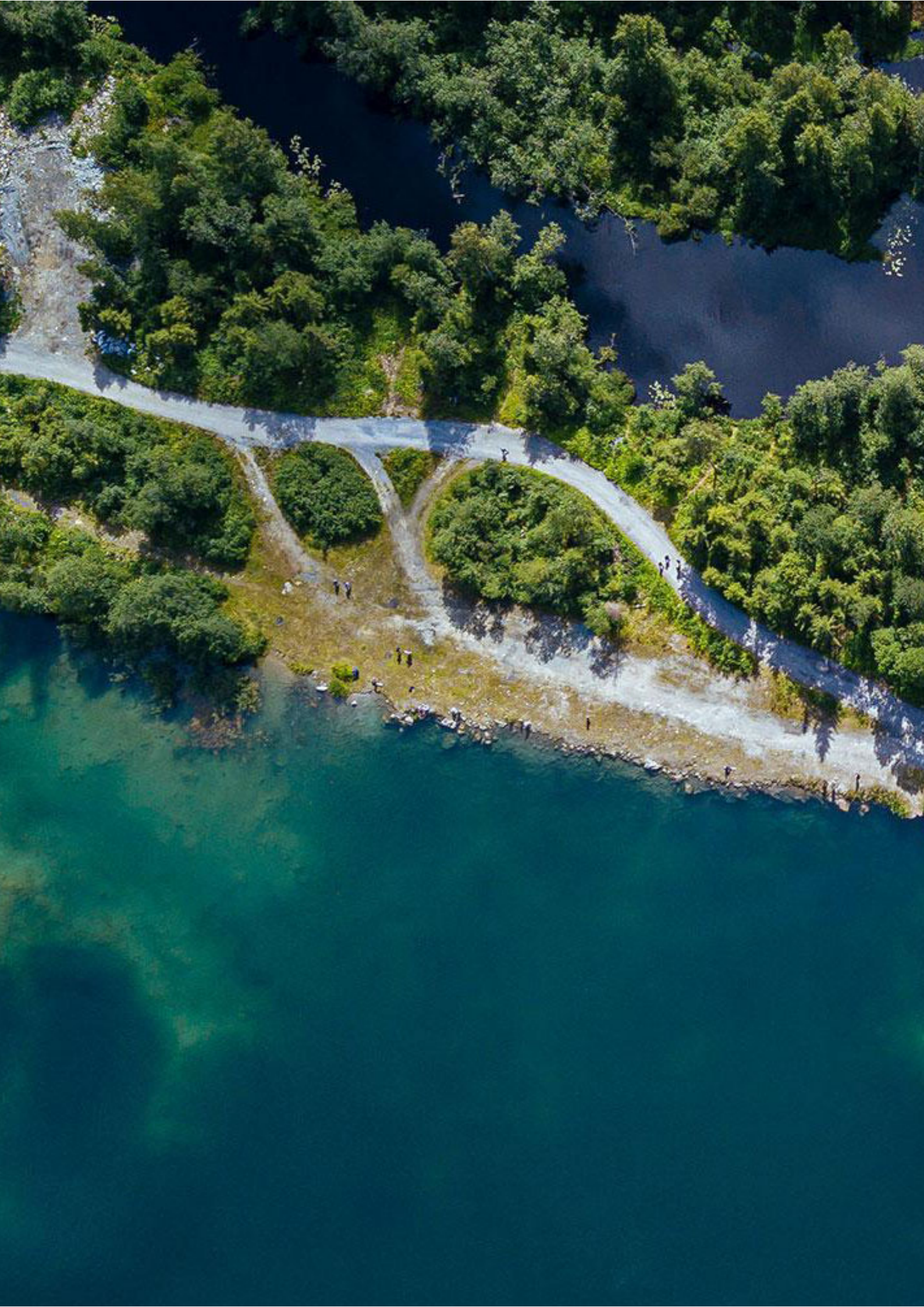
SAMMANFATTNING

WSP tar inte ställning till vilken organisationsform som på sikt är mest lämplig för den regionala museiverksamheten i Västernorrland. Orsaken är att WSP inte kan bedöma huruvida en upplösning av stiftelsen skulle ge bättre förutsättningar för respektive huvudman att uppnå uppsatta mål på ett mer effektivt sätt. Museiverksamhetens inriktning och arbete behöver kontinuerligt anpassas för att kunna möta de ekonomiska utmaningarna och WSP:s bedömning är att Stiftelsen Läns museet Västernorrland inte behöver upplösas för att det ska vara möjligt eftersom stadgarna i Stiftelsen Läns museet Västernorrlands stiftelseförordnande ger möjligheter till det.

Däremot finns det utmaningar avseende styrning och utveckling av verksamheten vilket är ett generellt problem för stiftelser. I stiftelser med flera huvudmän kan ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling riskera att bli oklar utan noggrant reglerade avtal. Det finns flera orsaker till det varav ägarstyrningen är en av dem, och enligt WSP kan styrningen från stiftelsebildarna bli betydligt skarpare avseende utveckling, mål och uppföljning. En annan orsak är samarbetet mellan Stiftelsebildarna och stiftelsens styrelse som har potential att bli betydligt bättre. Utöver strukturer och processer är ett fungerande samarbete mellan stiftelsebildarna, det vill säga Region Västernorrland och Härnösands kommun, och styrelsen samt museiledningen en av nyckelfaktorerna för en fungerande ägarstyrning.

Ansvar för detta åligger emellertid inte enbart stiftelsebildarna. Även styrelsen och museiledningen har ett mycket stort ansvar för att samarbetet ska fungera, och enligt WSP:s uppfattning finns här en stor utvecklingspotential. WSP:s bedömning är att styrelsen har liten förståelse för stiftarnas önskemål om dels vissa prioriteringar, dels hur museiverksamheten ska utvecklas och anpassas. Det är relativt tydligt att detta tillsammans med skilda uppfattningar hur uppdraget ska tolkas bidrar till ett bristfälligt samarbete och sämre möjligheter för styrning. Slutsatsen att samarbetet är bristfälligt delas emellertid inte av styrelsen och museiledningen.

Som framgår ovan och löpande i rapporten tar WSP inte ställning till vilken driftform som är mest lämplig för den regionala museiverksamheten i Region Västernorrland, och huruvida en upplösning av stiftelseformen skulle ge bättre förutsättningar för respektive huvudman att uppnå uppsatta mål på ett mer effektivt sätt. Oavsett driftform är detta beroende av mål och strukturer för styrningen av verksamheten och de personer som ansvarar för att målen uppfylls. Det går dock inte att komma ifrån att detta kräver en fungerande dialog och ett bra samarbete mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen, och om stiftelsebildarna gör bedömningen att detta inte kan uppnås i nuvarande stiftelseform bör en upplösning av stiftelsen trots allt kanske övervägas. En tydlig och inkluderande dialog mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen är en viktig förutsättning för en långsiktig och hållbar utveckling av verksamheten. Ansvar för att åstadkomma och upprätthålla detta åligger emellertid samtliga parter.



1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Region Västernorrland är tillsammans med Härnösands kommun stiftelsebildare och finansiär av Länsmuseum Västernorrland. Enligt uppdragsdirektivet för Länsmuseum Västernorrland 2023 – 2026 ska museiverksamheten verka för hållbar utveckling och för att stärka kulturarvets roll och betydelse.

Stiftelsebildarna har identifierat stora utmaningar kring infrastrukturen i fastigheterna samt inom det grundläggande uppdraget vilket bidrar till en ansträngd ekonomi och därigenom även svåra ekonomiska prioriteringar. Resurserna är begränsade och alla parter har ett gemensamt ansvar för att förvalta skattemedel. Nya tillvägagångssätt behöver därför undersökas för att kunna förstärka den regionala kulturen och skapa hållbara förutsättningar för länsmuseum.

1.2 Syfte

Syftet med uppdraget är att ta fram ett underlag som ger Region Västernorrland stöd för beslut avseende fortsatta politiska ställningstaganden om Länsmuseum Västernorrlands organisering och långsiktighet. Målet är att fram ett kunskapsunderlag som:

- Ger stiftelsebildarna möjlighet att erbjuda den regionala museiverksamheten optimala förutsättningar för god långsiktig måluppfyllelse och för god hushållning med gemensamma resurser.
- Identifierar möjligheter och utrymme för friluftsmuseets utveckling i förhållande till rapportens ställningstaganden.

I uppdraget ingår det utifrån lagstiftning och stiftelsens uppdrag att:

- Analysera nuläget i förhållande till det nuvarande uppdraget för regional museiverksamhet i Västernorrland.
- Identifiera utmaningar att utföra kärnuppdraget, stärka demokratiuppdraget, kunskapsuppdraget och samlingsförvaltningen utifrån ekonomisk situation och förutsättningar.
- Föreslå en organisering som är långsiktig och hållbar för att säkerställa museets verksamhet, uppdrag och finansiering.
- Föreslå prioriteringar kring utveckling av platsen och kulturmiljön samt hur fler aktörer kan bidra till att skapa en än mer levande och attraktiv miljö.

Översynen ska mynna ut i:

- en, för stiftelsebildarna, gemensam analysrapport som kan ligga till grund för framtida regional utveckling av museiverksamheten. Uppdraget är initierat av stiftelsebildarna så rapporten ska spegla stiftarnas perspektiv, utmaningar och möjligheter.
- ett antal rekommendationer på reviderade uppdrag och prioriteringar samt ekonomi och driftsform. Översynen ska säkerställa att den regionala museiverksamheten erbjuds optimala förutsättningar för långsiktig måluppfyllelse och för god hushållning med gemensamma resurser.
- en strategisk plan med rekommendationer för att säkerställa utrymme för friluftsmuseets utveckling i förhållande till rapportens övriga förslag.

1.3 Genomförande och metod

Innehållet i rapporten är resultatet av en iterativ process utifrån flera olika övergripande arbetsmoment. Framförallt baseras rapporten på studier av relevant litteratur och underlag om den regionala museiverksamheten i Region Västernorrland, intervjuer med nyckelpersoner i Region Västernorrland och Härnösands kommun, en omvärldsanalys av andra regionala museiverksamheter samt en analys av de legala förutsättningarna. WSP:s egna erfarenheter och kunskaper från liknande uppdrag har också haft betydelse för slutsatser och rekommendationer.

Slutsatser och rekommendationer har successivt stämts av med en styrgrupp där nyckel- och tjänstepersoner från Region Västernorrland och Härnösands kommun samt Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland har medverkat.

1.4 Rapportens disposition

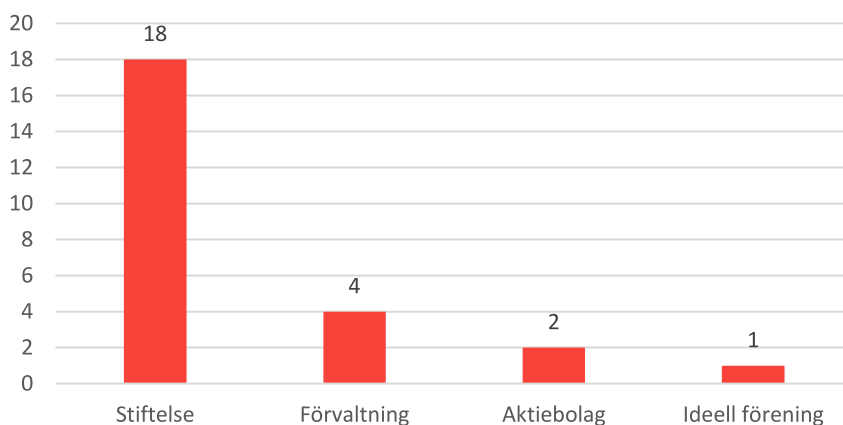
Rapporten inleds i kapitel två med en beskrivning av fördelar och nackdelar med olika driftformer. Därefter följer en nulägesanalys samt en genomgång av de legala förutsättningarna. Kapitel fem och sex handlar om ekonomi och styrning. I kapitel sju finns det en omvärldsanalys baserat på ett urval av sju andra museiverksamheter. Övergripande resultat från intervjuer med nyckelpersoner i regionen och kommunen finns i avsnitt 8. I avsnitt 9 återfinns en analys av fördelar och nackdelar under förutsättning att stiftelsen upplöses enligt ett fiktivt scenario. Rapporten avslutas med analys och reflektion.

2. DRIFTFORMER FÖR REGIONAL MUSEIVERKSAMHET

Stiftelse är den absolut vanligaste förekommande juridiska driftsformen följt av förvaltning, aktiebolag och ideell förening. Baserat föreliggande kapitelns teoretiska genomgång går det dock inte att entydigt säga vilken driftform som är mest fördelaktig för Regions Västernorrlands museiverksamhet. Det finns fördelar och nackdelar med samtliga driftformer och vad som är bäst beror på den regionala museiverksamhetens övergripande syfte och mål samt den politiska viljan.

2.1 Driftformerna i Sverige

Sverige har en väletablerad struktur för offentliga museer på nationell, regional och kommunal nivå. Regionmuseerna har ett regionalt ansvar att uppfylla kulturpolitiska mål och kulturarvspolitiska prioriteringar. Regionmuseerna samlar, bevarar och förmedlar även källmaterial och berättelser om människan och hennes omgivning. Figur 1 visar hur fördelningen av juridiska driftsformer för de regionala museiverksamheterna i Sverige ser ut. Som framgår av figuren är stiftelse den absolut vanligaste förekommande juridiska driftsformen följt av förvaltning. Två museiverksamheter bedrivs i aktiebolagsform och en som ideell förening.



Figur 1. Juridiska driftformer för de regionala museiverksamheterna i Sverige

2.2 Generella fördelar och nackdelar med olika driftformer

2.2.1 Stiftelse

Från Riksantikvarieämbetets genomlysning av de regionala museernas verksamhet framgår att **en av de generella fördelarna med en stiftelse** är att det borgar för stabilitet och långsiktig trygghet vilket säkrar uppdraget att långsiktigt förvalta kulturarvet.¹ Det är en självständig juridisk person med egna tillgångar som inte kan säljas eller omvandlas på samma sätt som ett bolag. En annan fördel kan också vara att en stiftelse inte är direktstyrt av politiska beslut, och därigenom ger detta ett visst skydd mot kortsiktiga förändringar i den regionala politiken. En stiftelse styrs dessutom av stadgar vilket ger möjlighet att tydligt formulera syftet och bevara fokus på museiverksamhet och allmännyttan. Till sist kan en oberoende stiftelse uppfattas som mer neutral än andra driftformer, vilket kan främja donationer, sponsring och förtroende från allmänheten.

En av nackdelarna med stiftelseformen är samtidigt dess begränsade flexibilitet. En stiftelse kan vara svår att förändra eller avveckla eftersom stadgarna ofta är statiska och kan kräva Kammarkollegiets godkännande för att ändras. En annan nackdel är att den ibland även innefattar en komplex ekonomi- och ansvarsfördelning. När ett museum drivs som stiftelse av flera huvudmän kan ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling bli oklar utan noggrant reglerade avtal.

¹ (Riksantikvarieämbetet, 2021)

Från Riksantikvarieämbetets analys framgår också att fram till 2010 har driftsformerna för många stiftelser setts över och 6 av 22 stiftelser har förändrats väsentligt. Stiftelsen är fortfarande den vanligaste förekommande juridiska driftsformen för de regionala museiverksamheterna i Sverige, men numera drivs fyra respektive två regionala museiverksamheter i förvaltnings- respektive bolagsform.

2.2.2 Förvaltning

En av fördelarna med museiverksamhet i förvaltning är stabil finansiering. Eftersom förvaltningar ofta är direkt kopplade till regionen eller kommunen får de en stabil och långsiktig finansiering genom offentliga medel. En annan fördel är att museiverksamheten kan tydligt kopplas till regionala kulturpolitiska mål och strategier vilket kan ge en starkare förankring i samhället. Dessutom kan det vara en fördel att vara en del av en offentlig organisation eftersom det innebär att museet kan få stöd med ekonomi, HR och juridiska frågor, vilket kan minska de administrativa kostnaderna.

Nackdelarna med förvaltning kan handla om mindre självständighet. En regional museiförvaltning kan ha begränsat handlingsutrymme eftersom beslut fattas inom en större byråkratisk struktur där kulturfrågor kan behöva konkurrera med andra regionala behov. En annan aspekt är begränsad flexibilitet. Regelverk kring offentlig verksamhet kan göra det svårare att snabbt anpassa sig till förändringar, söka extern finansiering eller bedriva kommersiell verksamhet. Dessutom kan det uppstå svårigheter att attrahera externa finansiärer. Vissa privata bidragsgivare och fonder kan vara mindre benägna att stödja en offentlig förvaltning jämfört med en fristående stiftelse eller förening.

Som komplement till den generella bilden ovan ska tilläggas att de fördelar som förvaltning kan ge bekräftas av den intervju som WSP gjorde med Länsmuseet i Västmanland (se avsnitt 7.2). Där framgår bland annat att förvaltning inom regionen istället för stiftelse innebär att museet får tillgång till HR-stöd, ekonomichef och ledarskapsprogram. En annan fördel med att ingå i förvaltning enligt Västmanland är att museiverksamheten kunnat erhålla regionala utvecklingsmedel för att hantera magasin- och administrativa frågor vilket har lett till fler samarbeten med aktörer inom kultursamverkansmodellen.

2.2.3 Aktiebolag

Fördelen med aktiebolag är bland annat att det ger frihet att organisera verksamheten efter behov, inklusive personalfrågor, affärsutveckling och externa samarbeten. Dessutom är styrelsens och vd:ns roller klart definierade i aktiebolagslagen, vilket kan leda till effektivare beslutsvägar än i förvaltningar eller stiftelser. Med aktiebolag följer även en form av affärsmässig logik vilket är bra för utveckling av intäktsbaserad verksamhet. Om museet har betydande intäkter (butik, café, biljetter, evenemang), kan bolagsformen vara ett naturligt val för att hantera detta professionellt. Ett kommunalt eller regionalt ägt aktiebolag kan fortfarande ha ett offentligt syfte men verka med affärsmässiga principer.

En av nackdelarna med aktiebolag är att det finns risk för målkonflikter. Aktiebolag har i grunden ett vinstsyfte enligt aktiebolagslagen, även om det är offentligt ägt. Det kan skapa konflikter mellan affärslogik och kulturarvets långsiktiga värde och tillgänglighet. Aktiebolag kan även uppfattas som mindre opolitiskt eftersom bolagsformen signalerar kommersialisering snarare än allmännytta. Dessutom kan styrning vara komplicerad vid delat ägande. Om flera kommuner eller regioner är delägare måste samordning ske via aktieägaravtal och bolagsordning – vilket kan bli komplicerat. Dessutom finns det risk för lägre förtroende vid sponsring eller gåvor eftersom donatorer och stiftelser kan vara mer benägna att stödja ideella organisationer eller stiftelser än ett bolag, även om det är offentligt ägt.

Även här kan det vara värdefullt att lägga till synpunkterna från en intervju som WSP gjorde med Kulturparken Småland AB (se avsnitt 7.6), en av de regionala museiverksamheterna som bedrivs i aktiebolagsform. Även där framhåller man att aktiebolag har potential att drivas mer effektivt med en tydligare struktur och ansvarsfördelning. Som aktiebolag kan man även utkräva ett större ansvar från ägarna, vilket ger en trygghet att ägarna inte kommer att sätta bolaget på obestånd eller låta det gå i konkurs.

Från intervjun med Kulturparken Småland AB framgick det också att nackdelarna med aktiebolag var att det fanns en begränsad användning av överskott. Museet kan inte ta del av de vinster och överskott som den arkeologiska uppdragsverksamheten genererar. Som aktiebolag måste dessa vinster redovisas och beskattas,

vilket gör det svårt att ackumulera överskott för framtida behov. Att driva verksamheten som ett aktiebolag bidrar även till onödig byråkrati eftersom man måste förhålla sig till både aktiebolagslagen och kommunallagen, samt kalla till bolagsstämma och uppfylla det kommunala ändamålet.

Sammantaget kan **aktiebolag vara en bra lösning om** museet har en stark affärsmodell och kan generera egna intäkter (till exempel genom turism, evenemang och försäljning), om museet har förutsättningar att drivas mer affärsmässigt och effektivt utan att vara bundet av regionens byråkrati samt om det finns en tydlig ägare, till exempel en region eller kommun som kan ge ekonomisk stabilitet även om verksamheten drivs som ett bolag.

Aktiebolag är mindre lämpligt om museet är beroende av offentliga medel och vill ha en stabil finansiering, om museet ska bevara ett kulturarv utan kommersiella krav samt om museet vill ha en tydlig demokratisk styrning eftersom ett bolag styrs av ägarna snarare än offentliga beslut. Aktiebolag är inte heller lämpligt om det är svårt att attrahera rätt kompetens och engagemang till bolaget eftersom det finns en betydande affärsrisk om detta inte är uppfyllt.

2.2.4 Ideell förening

En tydlig fördel med ideell förning är att den har stor självständighet. En ideell förening är inte styrd av en kommun eller region på samma sätt som en förvaltning, vilket ger större frihet att forma verksamheten.

En förening är också i viss utsträckning flexibel eftersom den kan lättare anpassa sig till förändringar och driva verksamheten utifrån sina egna mål. Med ideell förening kan det också finnas möjlighet till bredare finansiering. En ideell förening kan ta emot bidrag från stat, region, kommun, fonder, sponsorer och medlemsavgifter. Ökat engagemang är också något som kan ske med ideell förening. Genom medlemskap och ideellt arbete kan fler personer känna delaktighet i museets verksamhet, vilket kan stärka lokalt stöd.

En ideell förening kan emellertid **vara ekonomisk osäker vilket är en tydlig nackdel**. Föreningar saknar garanterad offentlig finansiering och måste ofta söka projektbidrag, vilket kan skapa instabilitet.

En förening måste hantera också styrelsearbete, medlemsregister, bidragsansökningar och bokföring vilket tar resurser. Föreningar är också ofta beroende av eldsjälar och ideella krafter, vilket kan göra verksamheten sårbar vid generationsväxlingar. Utan stabil finansiering kan det vara svårt att ha fast anställd personal, vilket kan påverka verksamhetens kvalitet och kontinuitet.

3. NULÄGESANALYS

Nulägesanalysen redogör för riktlinjer och styrning för stiftelser och stiftelsers ägardirektiv. En beskrivning av Stiftelsen Länsmuseet Västernorrland och verksamhetens mål presenteras också i detta kapitel.

3.1 Riktlinjer och styrning

Kulturverksamheten styrs av stiftelseurkund, stadgar, uppdragsdirektivet, nationella kulturpolitiska mål, förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet, Museilagen (2017:563), Stiftelselagen (1994:1220), Kulturmiljölagen (1988:950), Regional utvecklingsstrategi (RUS), Regional kulturplan och Strategiskt kulturarvsprogram för Västernorrland.

3.2 Ägardirektiv gällande stiftelse

Stiftelser kan inte ägas och därför utfärdas inga ägardirektiv. Det är stiftelseurkund som ligger till grund för verksamheten. Stiftelsens styrelse ansvarar för förvaltningen av stiftelsen. Ansvaret handlar bland annat om att stiftelseurkund, stiftelsens stadgar och relevant lagstiftning ska följas.

Stiftelser ska arbeta i linje med stiftelsebildarnas gällande riktlinjer för anslagsgivning och uppfylla de villkor från Statens kulturråd som följer med statsbidraget till regional kulturverksamhet.

3.3 Stiftelsen Länsmuseet Västernorrland

Stiftelsen Länsmuseet Västernorrland bildades av Landstinget Västernorrland och Härnösands kommun. Stiftelsen är en anslagsstiftelse vilket innebär att den är beroende av anslag. Den bildades 1978-01-01 då det fortfarande var möjligt att bilda anslagsstiftelser. Stiftelselagen ska tillämpas eftersom den är tillämplig på de anslagsstiftelser som redan fanns då lagen trädde i kraft.

Stiftelsen leds av en styrelse med sju ledamöter, varav fyra utses av regionen och tre av kommunen. Museichefen ansvarar för den löpande förvaltningen under styrelsens ledning. Finansiering av verksamheten erhålls via anslag från stat, region och kommun samt intäkter. Stiftelsen ska uppfylla villkor från Statens kulturråd som följer med statsbidraget samt arbeta i linje med stiftelsebildarnas gällande riktlinjer för anslagsgivning.

Stiftelsens gällande stadgar antogs av styrelsen 2011-02-25 och styr stiftelsens verksamhet och organisation. Stiftelsens ändamål är en viktig föreskrift i stadgarna och en ändring av ändamålet kräver därför alltid tillstånd från Kammarkollegiet, 1 § 6 kap. stiftelselagen. I 3 § i stadgarna står det att stiftelsens ändamål ska vara att förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden och hålla dem tillgängliga för allmänheten. Stiftelsen ska inom i huvudsak Västernorrlands län bedriva och främja kulturmiljövård och museal verksamhet liksom annan därmed förenlig och närstående kulturell verksamhet samt att på lämpligt sätt fördjupa och förmedla kunskap i hithörande ämnen för en så bred allmänhet som möjligt. Stiftelsen äger även, där så befinnes lämpligt, i egen regi eller genom särskilt bildat organ, genom uthyrning eller annorledes affärsmässigt nyttja de byggnader varöver stiftelsen förfogar.

Stiftelsen får i enlighet med stiftelselagen som huvudregel inte ändra sina föreskrifter utan tillstånd av Kammarkollegiet eller länsstyrelsen. Av 32 § i stadgarna följer att stiftelsens stadgar kan ändras genom beslut av stiftelsens styrelse. Förslaget ska dock föreläggas landstinget (regionen) och kommunen. För ändring av stadgarna gäller reglerna om permutation (tillstånd av Kammarkollegiet).

De nu gällande stadgarna saknar såväl materiella som formella förutsättningar för upplösning av stiftelsen. Upplösning av stiftelsen innebär att ändamålet med stiftelsen upphävs. Det bör därför komma ifråga endast i de fall när en ändring av ändamålet inte är möjlig d.v.s. om Kammarkollegiet inte medger ändring. Utgångspunkten är att stiftelsen är en varaktig och oföränderlig rättsbildning som inte innefattar någon framtida upplösning eller upphörande. Det krävs beslut av stiftelsens styrelse samt tillstånd av Kammarkollegiet, permutationsbeslut, för att stiftelsen ska kunna upplösas. Innan styrelsen kan fatta ett beslut ska förslag om detta föreläggas regionen och kommunen. *Se ingående förklaring i avsnitt 4.3 (Stiftelsens ändamål samt upplösning).*

3.4 Mål för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland

Stiftelsen ska följa riktlinjer för anslagsgivning och uppfylla de villkor från Statens kulturråd som följer med statsbidraget till regional kulturverksamhet.

Uppdragsdirektivet har fastställts av Regionfullmäktige respektive Kommunfullmäktige och gäller under perioden 1 januari 2023 till och med den 31 december 2026. I enlighet med uppdragsdirektivet bildades stiftelsen Länsmuseum Västernorrland med uppdrag att förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden samt att hålla dem öppna för allmänheten. Grunduppdraget för den regionala museiverksamheten är att verka för jämlik och långsiktig tillgång till kunskap och kulturarv i länet.

I uppdragsdirektivet förtydligar stiftelsebildarna sina gemensamma intentioner och prioriteringar avseende inriktningen av stiftelsens verksamhet för åren 2023 – 2026.

Mål för 2023–2026

- Målen beskrivs i den regionala Kulturplanen och Härnösands kommuns kulturprogram.
- Årliga delmål och prioriteringar finns för att säkerställa måluppfyllnad.

Dialog, delaktighet och medskapande ska genomsyra verksamheten. Grunduppdraget för den regionala museiverksamheten är att verka för

- Jämlik och långsiktig tillgång till kunskap och kulturarv i länet
- Hållbar utveckling och för att stärka kulturarvets roll och betydelse.

Uppdrag med särskild finansiering

- Slöjdverksamhet
- Bild- och formkonst

Slöjdverksamheten ska

- Främja intresset för slöjd
- Främja möjlighet att slöjda i hela länet
- Främja en hållbar resursanvändning genom slöjd
- Stärka professionella och aktiva slöjdare i länet.

Bild- och formkonst ska främja

- Intresse och kunskap kring samtidskonst
- Tillgång till bild- och formkonst i länet.

Utvecklingsmål

- Att utveckla verksamheten med externfinansierade uppdrag
- Att stiftelsen ska samverka med nationella kulturinstitutioner som bidrar till ett breddat utbud av museal verksamhet
- Att verka för kulturarvets betydelse för regional utveckling
- Att verka för kulturmiljöernas betydelse för regional utveckling

Finansiering

Tillsammans med övriga intäkter ska anslagsfinansiering från stat, region och kommun ge stiftelsen möjlighet att uppfylla målen i uppdragsdirektivet och de styrande dokumenten.

Verksamheten ska avspegla stiftelsebildarnas olika finansieringsgrad vad gäller det regionala museiuppdraget och det kommunala uppdraget. När respektive anslagsgivare beslutar om budget fastställs anslaget. Då anslaget har fastställts ska stiftelsens styrelse besluta om budgetram för det kommande räkenskapsåret.

Stiftelsebildarna kan, utöver det årliga anslaget, tillskjuta medel för projekt och uppdrag initierade och finansierade av stiftelsebildarna gemensamt eller var för sig. Dessa uppdrag ska godkännas av stiftelsens styrelse och redovisas separat.

Återrapportering

Stiftelsen ska lämna information till stiftelsebildarna:

- Kallelser
- Justerade styrelseprotokoll inklusive bilagor
- Delårsbokslut med resultat- och balansrapport
- Årsprognos
- Information om viktiga händelser, mål och måloppfyllelse
- Årsbokslut med resultat- och balansrapport
- Verksamhetsberättelse
- Revisionsberättelse
- Granskningsrapport
- Nyhetsbrev och övriga publikationer.

Uppföljning av verksamheten ska redovisas

- Enligt den statliga uppföljningen av vissa statsbidrag inom Kultursamverkansmodellen
- I verksamhetsberättelsen

I verksamhetsberättelsen ska verksamheten beskrivas samt utvecklingen under året utifrån uppsatta mål. Under våren ska stiftelsen återrapportera till Regionstyrelsen och Kommunstyrelsen för föregående års verksamhetsår.

Övergripande analys

I uppdragsdirektivet har Region Västernorrland och Härnösands kommun förtydligat sina gemensamma intentioner och prioriteringar avseende den inriktning som Stiftelsen Läns museet Västernorrlands verksamhet ska ha. För att säkerställa att målen uppfylls finns årliga delmål och prioriteringar för åren 2023 – 2026. I en verksamhetsberättelse ska man kunna utläsa vilka delmål som nåtts under året. Men det är svårt att avgöra huruvida uppställda mål har uppfyllts eftersom verksamhetsberättelsen för år 2024 är mycket svårläst. Definitionen av målen medför att graden av måloppfyllelse är svår att utläsa eftersom i princip alla mål är kvalitativa. Det går inte att utläsa om kvalitativa mål har uppfyllts. Detta försvårar möjligheten att följa upp exakt vilka delmål som uppfyllts samt till vilka projekt beviljade medel har gått. I den årliga värderingen för år 2024 har en godtycklig bedömning av måloppfyllelse gjorts.

Det framgår också av de intervjuer som WSP har utfört att stiftelsebildarna finner att de haft svårt att få kunskap angående till vilka projekt beviljade medel har gått. Stiftelsebildare har också framfört svårigheter att kunna påverka att beviljade medel med säkerhet går till prioriterade delmål för verksamheten.

WSP:s uppfattning är att det krävs bättre samverkan mellan stiftelsens styrelse, Härnösands kommun och Region Västernorrland. För att kunna följa upp verksamheten på ett bra sätt ska uppdragsdirektivet visa vilken verksamhet som ska prioriteras samt att specifika kvantitativa delmål ska framgå. Detta bör också vara utgångspunkten vid beviljande av sökta medel för verksamheten. De uppställda målen bör vara specifika, mätbara, accepterade, relevanta och tidsatta. Verksamhetsberättelsen ska spegla exakt till vilka projekt beviljade medel har gått samt i vilken grad kvantitativa delmål har uppfyllts.

3.5 Utmaningarna enligt Region Västernorrland

WSP har tagit del av ett internt PM som har tagits fram av förvaltningen regional utveckling 2025. Dokumentet är inte politiskt förankrat utan är framtaget som ett internt diskussionsunderlag. I detta dokument har Region Västernorrland identifierat ett antal utmaningar med den nuvarande driftformen. Utmaningarna enligt Region Västernorrlands uppfattning kan sammanfattas i följande punkter:²

- Stiftelsen är en anslagsberoende stiftelse, vilket innebär att den är beroende av löpande anslag.
- Stiftelseformen anses stabil men har juridiska begränsningar som kan försvåra verksamheten i en föränderlig omvärld.
- Utmaningar inkluderar politisk styrning, ekonomiska aspekter och behovet av att anpassa sig till nya lagar och regler.

Dessutom framgår det att stiftelsebildarna, det vill säga Region Västernorrland och Härnösands kommun, ofta har olika önskemål om utveckling av museiverksamheten. En av slutsatserna i översynen är att *”Region Västernorrland ser till det regionala perspektivet och det regionala museiuppdraget i första hand medan Härnösands kommun gärna vill se ett välbesökt besöksmål som har en programverksamhet som lockar många. Här är nuvarande organisation lite inklämd mellan dessa önskemål och när ekonomin inte räcker till så görs det prioriteringar som kanske parterna ser olika på.”*

WSP vill påpeka att fördelning av statsbidrag till en enskild kommun inte är möjlig i nuvarande ordning men en fråga som har lyfts i *”Kultursamhället-utvecklad samverkan mellan stat, region och kommun, SOU 2023:58”*.

På grund av dessa utmaningar och målkonflikter beskrivs därför ett scenario i översynen där verksamheterna delas upp enligt följande:

- Region Västernorrland finansierar och driver länsmuseum, (huset) och det regionala museiuppdraget. De föremål som ingår i stiftelsens museala samlingar överläts med full äganderätt utan ersättning till Region Västernorrland.
- Härnösands kommun finansierar och driver Murbergets friluftsmuseum. Markområdet och fastigheterna vid Murbergets friluftsmuseum överläts med full äganderätt utan ersättning till Härnösands kommun.
- Medel från staten inom kultursamverkansmodellen fördelas till båda verksamheterna och möjligen även till Norra Berget i Sundsvall.
- Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland avvecklas eller behålls för att bevaka samlingsförvaltningen.

Översynen gör gällande att för Region Västernorrlands del skulle fördelarna vara att det sannolikt är billigare att driva verksamheten i egen regi och därmed kunna dra nytta av verksamhetsstöd och system som finns inom förvaltningen. För Härnösands kommun öppnar det upp för att bland annat lägga mer resurser på friluftsmuseet och få bättre rådighet över programutbud framför allt under turistsäsongen. Enligt Region Västernorrland skulle en uppdelning av verksamheten därmed kunna leda till effektivare användning av resurser och öppna upp för en tydligare styrning.

² (RVN, 2024)

4. LAGSTIFTNING

Detta kapitel beskriver musei- och stiftelselagen samt kultursamverkansmodellen.

4.1 Museilagen

Landstinget Västernorrland och Härnösands kommun bildade Stiftelsen Länsmuseum-Murberget. Stiftelsen driver ett regionalt museum och är giltig från och med den 1 januari 1978. Den heter Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland från och med den 1 juli 1993. Regionala museer omfattas av museilagen (2017:563) som trädde i kraft den 1 augusti 2017.

Statliga museer, regionala museer och kommunala museer, samt andra museer i vars styrelse eller motsvarande ledningsorgan mer än hälften av ledamöterna är utsedda av stat, kommun eller region/landsting omfattas av museilagen. Detta är en ramlag vilken reglerar kvalitativa aspekter av museernas verksamheter vad gäller kunskapsuppbbyggnad, publik verksamhet och samlingsförvaltning, samverkan och rollfördelningen mellan museerna och huvudmännen samt mellan museerna och publiken. Museilagen reglerar även ansvarsförhållanden mellan huvudmän och museer och mellan museer och publik. Museernas betydelse för bildning, kulturupplevelser, fri åsiktsbildning synliggörs. Ansvaret för kunskap, allsidighet, öppenhet och för att aktivt förvalta samlingar regleras också i museilagen. Dessutom lyfter lagen fram allas rätt att kunna ta del av museiverksamheten.

Med museum avses i museilagen en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld. Med museihuvudmän avses staten, kommunerna och landstingen (regioner). Museihuvudmännen har ansvar för att säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll. Ett museum ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål. Vid ett museum ska utställningar och annan offentlig verksamhet vara kunskapsbaserad. Det ska vara tillgängligt för alla och anpassat till användarnas olika förutsättningar. Allsidighet och öppenhet ska präglade verksamheten.

Ett museum ska bidra till forskning och annan kunskapsuppbbyggnad, exempelvis genom att ha hög kompetens inom sitt ämnesområde.

Museerna och museihuvudmännen ska samverka för att ge alla tillgång till museernas samlade resurser, bland annat genom att ställa föremål ur de egna samlingarna till varandras förfogande.

4.2 Stiftelselagen (1994:1220)

Den 1 januari 1996 trädde stiftelselagen (1994:1220) i kraft. Av lagen följer att en stiftelse ska ha ett namn där ordet stiftelse ska ingå. Endast de som utgör en stiftelse i lagens mening får kalla sig stiftelse.

Ett stiftelseförordnande om att bilda en stiftelse kan finnas i en handling som kallas stiftelseurkund alternativt stiftelseförordnande. Men det kan även finnas i ett gåvobrev, testamente eller liknande handling. Sedan stiftelselagen trädde i kraft gäller att den för stiftelsen avsedda egendomen måste vara avskild och att ett stiftelseförordnande måste vara skriftligt och undertecknat av stiftaren. Muntliga stiftelseförordnanden godtas dock om stiftelsen tillkommit före lagens ikraftträdande. Stiftelsens föreskrifter kan finnas i två handlingar, exempelvis stiftelseurkund och stadgar.

Stiftarnas formella inflytande utövas vid stiftelsens inrättande och fastställande av stiftelsens stadgar. Stiftelsens verksamhet regleras i stiftelsens stadgar. Stadgar är det övergripande ramverket för stiftelsens verksamhet. När stiftelsen genomför samrådsmöten eller årsmöten ska stiftarna finnas representerade.

Grunden för stiftelsens uppkomst och verksamhet är stiftarens vilja vid förordnandetillfället. Ändamålet är låst vid egendomen och varken stiftare eller styrelse har någon allmän rätt att ändra på ändamålet. Endast i särskilt angivna fall och med stor restriktivitet får en förändring av stiftelsens ändamål ske. Stiftelsens styrelse får inte utan tillstånd av Kammarkollegiet ändra eller upphäva föreskrifter i stiftelseförordnandet som avser stiftelsens ändamål, hur stiftelsens förmögenhet ska vara placerad, styrelsens beslutsförfarande eller omröstningsförfarande.

I enlighet med stiftelselagen bildas en stiftelse genom att egendom enligt förordnande av en eller flera stiftare avskiljs för att varaktigt förvaltas som en självständig *förmögenhet* för ett bestämt ändamål. Stiftelsens egendom ska anses vara avskild när den tagits om hand av någon som har åtagit sig att förvalta den i enlighet med stiftelseförordnandet.

Det finns inget minimikrav på stiftelseförmögenhetens *storlek*. Men förmögenheten måste vara tillräckligt stor för att stiftelsen ska kunna verka enligt sitt ändamål. Skulle stiftelsekapitalet vara otillräckligt vid stiftelsebildningen kan det finnas risk för att stiftelsen bedöms vara en ogiltig stiftelsebildning på grund av ursprunglig brist.

En stiftelse ska tillföras en självständig förmögenhet av *varaktig natur* vid stiftelsebildningen.

Varaktighetskriteriet innebär att egendomen ska finnas och utnyttjas under en längre tid än ett par år. Löften om ytterligare anslag kan inte heller beaktas utan det är endast den förmögenhet som finns vid bildandet som påverkar bedömningen av varaktigheten, 1 kap. 2 § stiftelselagen (1994:1220).

Stiftelser som är beroende av löpande anslag, *anslagsstiftelser*, uppfyller inte varaktighetskriteriet i stiftelselagen. Sedan stiftelselagen börjat tillämpas är det därför inte längre möjligt att bilda anslagsstiftelser. Stiftelselagen är dock tillämplig på de anslagsstiftelser som bildats innan lagen trädde i kraft.

4.3 Stiftelsens ändamål samt upplösning

De som bildat stiftelsen, stiftarna, har i ett stiftelseförordnande genom sin *vilja vid förordnandetillfället* lagt grunden för stiftelsens uppkomst och verksamhet. Stiftelseförordnandet kan utgöras av två handlingar exempelvis stiftelseurkund och stadgar. Utgångspunkt är att sedan stiftelsen väl har bildats är ändamålet låst vid egendomen och varken stiftare, styrelse, destinatar eller annan har någon allmän rätt att ändra eller på annat sätt förfoga över ändamålet. I stiftelsebegreppet ligger att rättsbildning är bestående och varaktig, särskilt när det gäller ändamålet.

Vid ändring av stiftelsens stadgar ska stiftelselagens föreskrifter samt stiftelsens stadgar tillämpas. Av 32 § stadgarna framgår att stiftelsens stadgar kan ändras genom beslut av styrelsen. Förslaget ska dock föreläggas landstinget (regionen) och kommunen. För ändring av stadgarna gäller reglerna om permutation.

Föreskrifter om ändamålet i stiftelseförordnandet kan av olika skäl behöva anpassas till ändrade förhållanden. Det kan exempelvis gälla ekonomiska, tekniska eller medicinska framsteg, samhällsförändringar eller förändring av sedvänjor. Denna oföränderlighet har därför försetts med begränsade undantag.

Sedan stiftelsen har bildats krävs det tillstånd från Kammarkollegiet för att ändra ändamålet. För att stiftelsen ska kunna fortsätta fungera under förändrade förutsättningar finns det viss möjlighet för Kammarkollegiet att medge tillstånd för ändring av ändamålet med stiftelsen, 1 § 6 kap. stiftelselagen. Kammarkollegiet kan ge sitt tillstånd till en ändring av ändamålet i stiftelseförordnandet när de ändrade förhållandena har fått till följd att de avsikter som stiftaren haft när stiftelsen bildades inte kan förverkligas. För att tillstånd ska ges krävs att stiftarens avsikter inte kan bli förverkligade om stiftelseförordnandet kvarstår oförändrat. Endast stiftelsens styrelse har rätt att vidta en ändring med stöd av Kammarkollegiet.

Prövning görs i följande ordning: I det fall stiftelsen ska förändras är utgångspunkten att detta ska ske inom ramen för föreskrifterna i stiftelseförordnandet. I första hand ska en prövning göras av huruvida förändringen ryms inom ändamålet med stiftelsen. Om ändringen inte ryms inom ramen för ändamålet behöver stiftelsens styrelse ta fram ett förslag på ändring av ändamålet. Förslaget ska sedan föreläggas regionen och kommunen. Därefter kan stiftelsens styrelse fatta ett beslut om ändring. Det krävs också tillstånd av Kammarkollegiet för att ändamålet i stiftelseförordnandet ska kunna ändras.

Upplösning av en stiftelse innebär att ändamålet med stiftelsen upphävs och bör komma ifråga endast när en ändring av ändamålet inte är möjlig d.v.s. om Kammarkollegiet inte medger ändring. Utgångspunkten är att stiftelsen är en varaktig och oföränderlig rättsbildning som inte innefattar någon framtida upplösning eller upphörande. Det krävs beslut av stiftelsens styrelse samt tillstånd av Kammarkollegiet, permutationsbeslut, för att stiftelsen ska kunna upplösas. Innan styrelsen kan fatta ett beslut ska förslag om detta föreläggas regionen och kommunen.

Vissa stiftare har varit förutseende och vid förordnandetillfället meddelat föreskrifter i stiftelseförordnandet. Föreskrifterna kan gälla såväl materiella som formella förutsättningar för upplösning. Stiftarviljan kommer till uttryck genom att stiftaren kan ange dels under vilka förutsättningar stiftelsen ska upplösas, vilka som får besluta om upplösning samt dels vad som ska hända med stiftelsens egendom vid upplösning, 4 § 6 kap. stiftelselagen.

Ett alternativ till att upplösa stiftelsen helt skulle kunna vara att dela upp verksamheten. Stiftelsen kan finnas kvar medan viss verksamhet lyfts ut och drivs i annan organisation. Exempelvis skulle Läns museet Västernorrland kunna drivas i förvaltning av Region Västernorrland medan resterande verksamhet finns kvar i stiftelsen. Ett avtal behöver ingås mellan regionen och stiftelsen var det framgår vilken verksamhet som fortsättningsvis ska drivas inom regionen. Konsekvensen av en uppdelning av verksamheten blir att ändamålet med stiftelsen förändras. Av denna anledning kommer det även i detta fall att krävas beslut av stiftelsens styrelse samt tillstånd av Kammarkollegiet. Innan styrelsen kan fatta ett beslut ska förslag om detta föreläggas regionen och kommunen.

4.4 Kultursamverkansmodellen³

Kultursamverkansmodellen innebär att statliga medel fördelas via Kulturrådet till regionerna som i sin tur fördelar dessa vidare till regionala kulturverksamheter i sina län. Med utgångspunkt i regionala kulturplaner och i samråd med andra kulturmyndigheter och organisationer fördelas medlen.

³ (Kulturrådet, 2025)

5. EKONOMI

5.1 Ekonomiskt resultat

Som framgår av Tabell 1 redovisade länsmuseum ett positivt resultat på 0,5 miljoner kronor för 2024. Rörelseresultatet blev därmed 1,7 miljoner kronor bättre än budgeterat. Enligt årsredovisningen beror det bland annat på att fler uppdrag sålts inom arkeologin samt att personalkostnader varit lägre än budgeterat på grund av tjänstledigheter, vakanser och sjukskrivningar.

Intäkterna blev 4,1 miljoner kronor högre än budgeterat vilket främst härrör från högre bidragsintäkter och extramedel för externfinansierade projekt och insatser som inte kunnat beaktas i budget inför året. Intäkterna vägs dock till stor del upp av högre kostnader, som till exempel restaurering av gårdesgårdar och tak på förmånsstugan i Myckelgensjö. Investering av ny teknik i Hörsalen har möjliggjorts tack vare extra medel från Region Västernorrland och Härnösands kommun.

Tabell 1. Nyckeltal för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland (tkr)

	2024	2023	2022	2021	2020
Totala intäkter	52 964	52 373	45 161	44 512	43 626
Resultat	507	2 240	-1 984	375	4 125
Balansomslutning	45 064	41 553	38 465	39 891	38 162
Soliditet (%)	70	75	75	77	80
Antal årsarbetare	37	38	38	36	36

Källa: (Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland, 2025)

Även för 2023 var resultatet positivt och 2,8 miljoner kronor bättre än budget. Förklaringarna till detta enligt årsredovisningen för 2023 är bland annat att museet fick tillfällig förstärkning av medel och att en del av museets externfinansierade projekt gav en positiv resultatpåverkan. Dessutom redovisade arkeologins uppdragsverksamhet ett överskott samtidigt som personalkostnaderna blev lägre.

Trots att resultatet har blivit positivt för fyra av fem år för perioden 2020 till 2024 framgår det i årsredovisningarna att länsmuseum, liksom många andra länsmuseum i Sverige, har ett svårt ekonomiskt läge. Stora fastighetsbestånd och samlingar och en tung infrastruktur ställer krav på ekonomisk stabilitet och långsiktighet. Enligt stiftelsen ligger utmaningen i att *"långsiktigt ro iland det stora och breda uppdrag som definieras genom urkund och stadgar, uppdragsdirektiv, kulturplan och lagtexter – dvs att kunna bevara samlingar och byggnader för framtiden, utveckla och bygga på samlingarna, och att kunna göra kunskapsuppbyggnaden tillgänglig på olika sätt."*

Det är med andra ord stora utmaningar med resursläget relaterat till uppdragets omfattning vilket innebär att länsmuseum upplever stor sårbarhet och ett stort personberoende i genomförandet av verksamheten. Resurserna är mycket begränsade och kraven i museilagen uppfylls inte enligt deras egen bedömning. De stora ekonomiska utmaningarna omfattas av kostnader knutet till museibyggnaden och verksamheterna inom samlingsförvaltningen, något som museiverksamheten upplever att de har svårt att klara av. Även avseende friluftsmuseets funktion och framtid finns det stora utmaningar enligt stiftelsen. Underhållen är inte i paritet med behoven samtidigt som uppräkningskostnaden inte täcker de ökade kostnaderna. Verksamheterna urholkas successivt samtidigt som underhållsskulden ackumuleras.

De utmaningar som Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland återkommande lyfter i årsredovisningar och verksamhetsberättelser är inget unikt för Länsmuseum Västernorrland. I WSP:s omvärldsanalys avseende museiverksamheten i andra regioner i avsnitt 7 framgår det att alla museiverksamheter i de undersökta regionerna, oberoende av driftform, har eller har haft ekonomiska problem som ofta härrör från underhåll och nödvändiga investeringar.

5.2 Finansiering

Verksamheten finansieras i huvudsak med bidrag från Region Västernorrland (70 procent) och Härnösands Kommun (30 procent) tillsammans med medel inom kultursamverkansmodellen. För 2023 uppgick beloppen för dessa intäktsposter till:

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| • Region Västernorrland | 23 577 300 kronor |
| • Härnösands Kommun | 8 288 241 kronor |
| • Kultursamverkansmodellen | 6 875 000 kronor |

Och för 2024 uppgick motsvarande belopp till:

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| • Region Västernorrland | 24 284 620 kronor |
| • Härnösands Kommun | 8 536 888 kronor |
| • Kultursamverkansmodellen | 6 945 000 kronor |

Till detta adderas också andra former av bidrag – bland annat olika projektbidrag från Region Västernorrlands och Härnösands kommun, EU-bidrag, statliga bidrag och lönebidrag – samt vissa kommersiella intäkter från i huvudsak den arkeologiska delen. Intäkterna från caféverksamhet, försäljning och event är mycket liten. Både för 2023 och 2024 fick museet dessutom ett tillfälligt bidrag från både Region Västernorrland och Härnösands kommun. Utan detta bidrag, som för 2024 totalt uppgick till 5,7 miljoner kronor, hade inte vissa investeringar varit möjliga.

För att resurserna ska räcka till basuppdraget är verksamheten beroende av tillfälliga bidrag, andra typer av projektmedel, kultursamverkansmodellen samt kommersiella intäkter. Trots det är intäkterna från försäljning och event marginella vilket innebär att det finns potential att utöka detta. Enligt WSP bedömning finns det inget hinder enligt stadgarna i stiftelseförordnandet att satsa mer på kommersiell verksamhet. Däremot saknas det en övergripande strategi för hur detta ska uppnås vilket ytterst är stiftelsebildarnas ansvar.

6. STYRNING OCH UPPFÖLJNING

6.1 Ansvar och rollfördelning

Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland har bildats genom skriftligt stiftelseförordnande som undertecknats av stiftarna. De fysiska personer som har åtagit sig att förvalta stiftelsens egendom bildar en styrelse för stiftelsen. Förvaltningen ska utföras i enlighet med stiftelseförordnandet, 2 kap. 2 § stiftelselagen. Av 15 § stadgarna följer att stiftelsens styrelse ska tillsätta en museichef som har att under styrelsens ledning svara för den löpande förvaltningen.

Vid förvaltning av stiftelsens angelägenheter ansvarar styrelsen för att föreskrifterna i stiftelseförordnandet följs, 2 kap. 1 § stiftelselagen. Stiftelseförordnandet finns i två handlingar d.v.s. stiftelseurkund och stadgar. Styrelsen ansvarar vid förvaltning av stiftelsens angelägenheter för att föreskrifterna i stiftelseurkund och stadgar följs, 2 kap. 1 § stiftelselagen.

Stiftelsens ändamål ska vara att förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden och hålla dem tillgängliga för allmänheten. Stiftelsen ska inom i huvudsak Västernorrlands län bedriva och främja kulturmiljövård och museal verksamhet liksom annan därmed förenlig och närstående kulturell verksamhet samt att på lämpligt sätt fördjupa och förmedla kunskap i hithörande ämnen för en så bred allmänhet som möjligt, 3 § stadgarna. I de fall det är lämpligt har stiftelsen också rätt att, i egen regi eller genom särskilt bildat organ, genom uthyrning eller annorledes affärsmässigt utnyttja de byggnader varöver stiftelsen förfogar. Det ankommer på styrelsen att svara för att stiftelsens tillgångar används för i stadgarna angivet ändamål samt att främja att dessa ändamål uppfylls, 7 § stadgarna.

Det ankommer på styrelsen att leda stiftelsens verksamhet och särskilt att hos landstinget (regionen) och kommunfullmäktige göra framställning om erforderliga medel för uppfyllande av stiftelsens ändamål i den mån behovet ej täcks av stiftelsekapitalet eller på annat sätt, 7 § stadgarna.

Styrelsen ska för varje kalenderår upprätta en verksamhetsberättelse som innefattar en sammanfattning av stiftelsens verksamhet under året. Berättelsen ska inom sex månader efter utgången av det år berättelsen avser överlämnas till landstinget (regionen) och kommunfullmäktige, 29 § stadgarna.

Slutsatsen är att det är styrelsen som bär ansvaret för förvaltning av stiftelsen. Styrelsen ska söka medel för att verksamheten ska kunna uppfylla stiftelsens ändamål. En verksamhetsberättelse vilken är en sammanfattning av stiftelsens verksamhet under året ska upprättas av styrelsen. Berättelsen ska inom sex månader efter utgången av det år berättelsen avser överlämnas till landstinget (regionen) och kommunen, 28 § stadgarna.

6.2 Faktorer för en fungerande ägarstyrning

Enligt SKR måste en väl fungerande ägarstyrning byggas upp utifrån tre fundament:⁴

- Ägaridé (vad som är kommunens eller regionens övergripande syfte med bolagssektorn och hur de ska organiseras och styras)
- Företags- eller bolagspolicy
- Planerings- och uppföljningssystem

Avgörande för god styrning är även en aktiv och innehållsrik dialog mellan kommunen eller regionen och bolagen. När kommunen eller regionen väljer att ha verksamhet i ett bolag är det viktigt att kommunen eller regionen är en aktiv ägare. Att vara aktiv ägare innebär bland annat att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier och mål, hur dessa passar i kommunens eller regionens övriga verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och företagsledning.

Utöver strukturer och processer är ett fungerande samarbete mellan stiftelsebildarna, det vill säga ägarna, och styrelsen tillsammans verksamhetens medarbetare en av nyckelkomponenterna för en fungerande ägarstyrning.

⁴ (SKR, 2020)

Ett bra samarbete bygger på en kombination av flera olika komponenter enligt de vanligaste teorierna:

- Mål – tydliga, gemensamma och förankrade
- Roller – alla vet sitt ansvar och sin plats
- Ömsesidigt beroende – teamet behöver varandra för att lyckas
- Ledarskap – stöttande, tydligt och anpassat
- Kommunikation & feedback – öppen, respektfull och regelbunden
- Diskussion och beslutsfattande – strukturerat och inkluderande
- Implementering & utvärdering – följs upp och lärs av
- Normer & individuella skillnader – utrymme för olikheter
- Struktur – tydliga ramar för hur samarbetet fungerar
- Samarbete & konflikthantering – bygga tillit och hantera motsättningar

Punkterna ovan baseras på Susan Wheelans IMGD-modellen (Integrative Model of Group Development) och är en av de mest använda modellerna för grupp-utveckling. Och enligt de gängse teorierna ansvarar alla involverade för att samarbetet ska fungera, från ägarna till styrelsen vidare till ledning, chefer och medarbetare som ansvarar för genomförandet.

6.3 Utrymme för utvecklingspotential – hos alla

WSP har inte haft möjlighet att inom ramen för uppdraget analysera funktionaliteten avseende samtliga komponenter i avsnitt 6.2, men ett viktigt intryck från intervjuerna är att samarbetet mellan stiftelsebildarna och styrelsen inte fungerar tillfredställande. Och ansvaret för det vilar både på stiftarna och styrelsen.

Till att börja med är WSP:s uppfattning att ägarstyrningen från Region Västernorrland och Härnösands kommun kan bli betydligt skarpare. Som beskrivs i avsnitt 2.2.1 är en av nackdelarna med stiftelse att den ibland innefattar en komplex ekonomi- och ansvarsfördelning. När ett museum drivs som stiftelse av flera huvudmän kan ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling bli oklar utan noggrant reglerade avtal. Delvis bekräftar intervjuerna denna generella problematik, men samtidigt är WSP:s uppfattning och intryck att detta skulle kunna vara mycket bättre med skarpare ägarstyrning och andra former av avtal.

WSP:s bedömning är också att målen och uppföljningen kan bli mycket tydligare och att ägarna kan ställa mycket högre krav på att styrelsen och nyckelpersonerna i verksamheten arbetar för att detta genomförs och följs upp. WSP ställer sig också frågande till definitionen av de mål som bland annat framgår i verksamhetsberättelsen. Alla mål är i princip kvalitativa och vid den årliga utvärderingen genomförs en godtycklig bedömning huruvida målen är uppfyllda eller inte. För att kunna följa upp verksamheten på bra sätt, från strategisk nivå till verksamhetsnivå, bör många av målen istället ersättas med SMART:a kvantitativa mål. Med SMART:a mål avses att de ska vara specifika, mätbara, accepterade, relevanta och tidsatta. Dessutom bör specifika delmål formuleras för de verksamheter som ska vara prioriterade under det kommande året. Detta bör sedan vara utgångspunkten vid beviljande av sökta medel för verksamheten. Verksamhetsberättelsen bör spegla exakt till vilka projekt beviljade medel har gått samt i vilken grad delmål har uppfyllts. Genom kultursamverkansmodellen finns det möjlighet att för året därpå fördela mindre bidrag till den verksamhet som inte har levererat.

Ansvaret för att styra verksamheten handfast och mot uppsatta mål åligger emellertid inte enbart stiftelsebildarna. Även styrelsen och museiverksamhetens medarbetare har ett mycket stort ansvar för att samarbetet ska fungera, och enligt WSP:s uppfattning finns här en stor utvecklingspotential. WSP:s bedömning är att styrelsen har liten förståelse för ägarnas önskemål om dels vissa prioriteringar, dels hur museiverksamheten ska utvecklas och anpassas. Det är relativt tydligt att detta tillsammans med skilda uppfattningar om hur uppdraget ska tolkas bidrar till ett bristfälligt samarbete och sämre möjligheter för styrning. Det bekräftas bland annat av intervjuerna där det bland annat framkommer att det finns olika uppfattningar om museiverksamhetens utveckling samt de prioriteringar som måste göras när resurserna är knappa och anpassningar behöver göras. Just denna slutsats är också något som lyfts som en utmanande faktor i den interna översyn av regional museiverksamhet som Region Västernorrland genomförde under början av 2024 (se avsnitt 3.5). Att denna begränsade flexibilitet kan vara en utmanande faktor för styrning av en stiftelse framkommer även

i Riksantikvarieämbetets generella genomlysning (se avsnitt 2.2).⁵ Slutsatsen att samarbetet är bristfälligt delas emellertid inte av styrelsen och museiledningen.

I en stiftelse har styrelsen en mycket viktig funktion. Mycket kortfattat ska styrelsen se till att bolagets organisation och förvaltning sker på rätt sätt och att bolaget fungerar som det ska. Styrelsens viktigaste funktion är att leda bolagets affärsverksamhet på ett så framgångsrikt sätt som möjligt. Ofta sker därför tillsättningen av styrelsen utifrån den kompetens som bolaget behöver i syfte att optimera affärsmöjligheterna. Ibland underskattas dock styrelsens funktion vilket riskerar en tillsättning som baseras på andra meriter än just de affärsmässiga. Om stiftelsebildarna, det vill säga Region Västernorrland och Härnösands kommun, har för avsikt att utveckla den alternativa finansieringen genom en förstärkning av den kommersiella delen bör stiftarna även överväga vilken kompetens styrelsen ska ha.

Som framgår i rapporten tar WSP inte ställning till vilken driftform som är mest lämplig för den regionala museiverksamheten i Region Västernorrland, och huruvida en upplösning av stiftelseformen skulle ge bättre förutsättningar för respektive huvudman att uppnå uppsatta mål på ett mer effektivt sätt. Oavsett driftform är detta beroende av mål och strukturer för styrningen av verksamheten och de personer som ansvarar för att målen uppfylls. Det går dock inte att komma ifrån att detta kräver en fungerande dialog och samarbete mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen, och om stiftelsebildarna gör bedömningen att detta inte kan uppnås i nuvarande stiftelseform bör en upplösning av stiftelsen trots allt kanske övervägas. Att en tydlig och inkluderande dialog mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen är en viktig förutsättning för en långsiktig och hållbar utveckling av verksamheten betonas bland annat av Jamtli (se avsnitt 7.3). Ansvar för att åstadkomma och upprätthålla detta åligger emellertid samtliga parter.

⁵ (Riksantikvarieämbetet, 2021)

7. OMVÄRDSANALYS FÖR REGIONALA MUSEIVERKSAMHETER

I detta kapitel görs en omvärldsanalys över hur regioner har organiserat museiverksamheterna. Ett urval av sju regionala museiverksamheter har studerats genom intervjuer och analys av relevanta underlag i syfte att undersöka organisatoriska frågor och utmaningar. Fokus ligger på lik- och olikheter avseende juridisk driftsform, och verksamhetens ekonomiska resultat och utmaningar.

Urvalet har baserats på juridisk driftsform, geografisk plats samt verksamhetens utmaningar:

- Tre museiverksamheter är stiftelse – Jamtli, Kalmar läns museum och Dalarnas Museum
- Tre museiverksamheter är förvaltning – Läns museet i Västmanland, Stockholms läns museum och Sörmlands museum
- En museiverksamhet är aktiebolag – Kulturparken Småland AB

Avsnittet börjar med en sammanställning i tabellform där en summering av respektive verksamhets ekonomiska resultat och utmaningar framgår. Därefter följer en mer detaljerad genomgång baserat på underlag och de intervjuer som WSP har gjort med företrädare för museerna.

7.1 Regionala museiverksamheters organisation och utmaningar

Tabell 2 ger en summering av respektive verksamhets ekonomiska resultat och utmaningar. Det mest tydliga intrycket är att alla verksamheter, oberoende av juridisk driftform, brottas med ekonomiska utmaningar som har krävt olika former av åtgärder som till exempel omställning av arbetssätt, ökat krav på egenfinansiering, bättre samverkan med lokala aktörer, kapitaltillskott och åtstramande budget.

Tabell 2. Jämförelse av urval av regionala museer i Sverige.

Verksamhet och juridisk driftform	Resultat 2023	Utmaningar
Länsmuseet i Västmanland Förvaltning	Underskott (verksamheten redovisas inte specifikt)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiska utmaningar • Kompetensrelaterade utmaningar • Behov av nya arbetssätt och en omställning inom flera verksamheter
Jamtli Stiftelse	Överskott på 3,2 miljoner kronor (Berodde till stor del på intäkter för uppdrag inom byggnadsvård, ökade bidrag från kommun och region samt minskade personalkostnader)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiska utmaningar under flera år – påverkat förmågan att underhålla fastigheter och genomföra nödvändiga renoveringsarbeten • Krav på ökad egenfinansiering • Otydligt ansvar för verksamheten • Oklarheter kring basuppdraget
Stockholms länsmuseum Förvaltning	Underskott (verksamheten redovisas inte specifikt)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensförsörjning • Ekonomiska utmaningar • Investeringsutmaningar (inte specifikt kopplat till verksamheten)
Sörmlands museum Förvaltning	Överskott på 396 000 kronor	<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan ger ibland samordningsutmaningar kring tidplaner och ekonomi • Projekt har utmaningar i form av resursfördelning - museets medarbetare som deltar i både linjeverksamhet och projekt. • Svaga kommunikationer så att elever i hela länet ska kunna delta i skolprogram
Kulturparken Småland AB Aktiebolag	Vinst på 112 091 kronor	<ul style="list-style-type: none"> • Ökade kostnader för hyror, löner och den allmänna kostnadsökningen – överstiger uppräkningsbidragen • Utmaningar för underhåll och tillgänglighet • Kompetensförsörjning • Beroende av projektmedel för att genomföra vissa initiativ såsom digitalisering av intervjumaterial och utveckling av nya utställningar
Kalmar läns museum Stiftelse	Underskott på drygt 2,6 miljoner kronor	<ul style="list-style-type: none"> • Brist på anslags- och kapitalförstärkning som resulterade i att ombyggnad av museets lokaler i Ångkvarnen inte kunde genomföras • De ekonomiska utmaningarna ledde till extra möten bland stiftarna om kapitaltillskott på totalt 15 miljoner kronor • Den varma sommaren utan regndagar har negativt påverkat museets intäkter
Dalarnas Museum Stiftelse	Vinst på 1,1 miljoner kronor	<ul style="list-style-type: none"> • Utmaningar avseende modernisering, effektivisering och professionalisering i museets samlingsförvaltning som har bidragit till kraftiga kostnads- och prisökningar • Åtstramande budgetarbete • Omfördelning av större delen av budgeten • Finansiering och ett strukturellt tag (stiftarstöd)

7.2 Länsmuseum i Västmanland⁶

Länsmuseumverksamheten i Västmanland (förvaltning) drivs sedan 2006 av regionen enligt ett avtal som skrevs i samband med avvecklingen av stiftelsen Västmanlands museum. Regionen tog över ansvaret för länsmuseumverksamheten och förvaltar nu museets samlingar och ser till att de är tillgängliga för allmänheten. I och med att länsmuseumet bedrivs i förvaltning får museet stöd från regionens administration, vilket minskar de administrativa bördorna för museet. Respondenten menar att museet även får tillgång till HR-stöd och ledarskapsprogram. Hen berättar att i och med att museet är en del av den regionala utvecklingsförvaltningen har det lett till fler samarbeten, till exempel med folkhälsa och andra aktörer inom kultursamverkansmodellen. Detta har i sin tur gett synergier och en bredare dialog kring budget och resurser.

Respondenten beskriver att i samband med att landstinget övergick till att bli region genomfördes år 2017 en omorganisering. Syftet med omorganiseringen var att skapa en mer effektiv struktur. Omorganiseringen medförde att det finns en verksamhetschef för kultur och ideell sektor, en enhetschef för länsmuseumet samt en enhetschef för kulturservice. Kulturservice hanterar teknik och administration, inte bara för länsmuseumet utan också för hela kulturverksamheten. De lyckades väl med att uppfylla avtalskraven samt att museet dessutom blev nominerat till årets museum.

Västmanlands läns museum drivs numera av Region Västmanland och är ett kulturhistoriskt museum som syftar till att länka samman människor med historien för att ge perspektiv på nutiden. Museet strävar efter att skapa en djupare förståelse för människans identitet och vår gemensamma framtid genom att visa världen ur olika perspektiv och utmana tankemönster.

Museet har lokaler för utställningar, pedagogik, kulturmiljövård, arkiv och bibliotek i Västerås, samt en föremålsdepå och verkstäder i Hallstahammar. Museets uppdrag är att vara öppet för allmänheten och att förvärva, bevara, undersöka, förmedla och ställa ut vittnesbörd om människan och hennes omvärld.⁷ Samarbetet mellan kommuner, region, kulturinstitutioner och civilsamhälle är en del i att göra kultur tillgänglig, oavsett bostadsort. Investeringar i fysisk och digital infrastruktur gör kultur till en självklar och tillgänglig del av invånarnas liv, oavsett var de bor.⁸

Museet arbetar för att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning, och dess verksamhet ska vara tillgänglig för alla. Museet bidrar också till forskning och kunskapsuppbyggnad. Samlingarna förvaltas aktivt för att öka insikten om det förflutna och berika perspektiven i samtiden och framtiden.⁹

Att länsmuseumet drivs av regionen istället för som stiftelse innebär att museet får tillgång till HR-stöd, ekonomichef och ledarskapsprogram, vilket inte skulle vara möjligt i en stiftelse. En fördel med att ingå i förvaltning är att museiverksamheten kunnat erhålla regionala utvecklingsmedel för att hantera magasin- och administrativa frågor. Det har också lett till fler samarbeten, till exempel med folkhälsa och andra aktörer inom kultursamverkansmodellen. Detta har gett synergier och en bredare dialog kring budget och resurser. Museet har kunnat dra nytta av medel från andra delar av förvaltningen och har haft en öppen dialog om behov och resurser. Att museet numera är en integrerad del av förvaltningen har varit positivt för verksamheten. Men att driva museiverksamhet som stiftelse kan vara bra på vissa sätt eftersom det ger mer frihet och möjlighet att fatta egna beslut. Västmanlands läns museum är dock inte budgeterad i Region Västmanlands verksamhet så det är svårt att härleda vinst eller förlust för verksamheten.¹⁰

Museet är ganska litet och delar lokaler med konstmuseet. Under år 2024 har en utmaning varit samarbetet med Västerås stad, konstmuseet och länsmuseumet, särskilt när det gäller gemensamma funktioner som besöksservice och butik.

För kommande år är ekonomin en stor utmaning, särskilt med den nya politiska majoriteten som har ett tuffare klimat för kulturfrågor. Den regionala kulturplanen har mött motstånd från den nya majoriteten, vilket har gjort

⁶ (Karlström, 2025)

⁷ (Västmanlands Länsmuseum, 2025)

⁸ (Tillsammans för ett livskraftigt Västmanland Regional utvecklingsstrategi 2030 - med utblick mot 2050, 2025-02-11)

⁹ (Västmanlands Länsmuseum, 2025)

¹⁰ (Västmanland, 2023)

det svårare att få igenom utvecklingsområden. Utmaningarna framåt inkluderar att hantera ekonomin utan uppräknig av budgeten och att anpassa sig till politiska krav på ökade intäkter, trygghetsfrågor och skolresultat.

7.3 Jamtli

Stiftelsen Jamtli är en kulturinstitution belägen i Östersund, Jämtland, som drivs som en stiftelse. Stiftelsen bildades 1974 av Region Jämtland Härjedalen, Östersunds kommun, Heimbygda Jämtland Härjedalens Hembygdsförbund och Jämtlands läns konstförening. Dessa huvudmän upprättar årligen överenskommelser med stiftelsen som specificerar fokusområden och kulturpolitiska prioriteringar, baserade på Agenda 2030 och den regionala kulturplanen.

De personer som ingår i stiftelsens styrelse har åtagit sig att förvalta stiftelsens egendom i enlighet med stiftelseförordnandet. Styrelsen svarar för att föreskrifterna i stiftelseförordnandet följs. Såvida ej annat föreskrivs i stiftelseförordnandet gäller som styrelsens beslut den mening som mer än hälften av de närvarande röstar för eller, vid lika röstetal, den mening som ordföranden biträder, 2 kap. 2, 3 och 12 §§ stiftelselagen. Att majoritetsförhållanden ändras påverkar därför hur styrelsen fattar beslut vid sin förvaltning av stiftelsen.

Tidigare hade regionen och kommunen flest ledamöter i stiftelsens styrelse, men år 2018 genomfördes en förändring i stiftelsens styrelse genom att två externa styrelseledamöter togs in. Sedan förändringen är det lika många ledamöter från region och kommunen som det är ledamöter från hembygdsförbundet i Jämtland, Härjedalen och Jämtlands läns konstförening. Denna förändring innebär att majoritetsförhållandena i styrelsen har förändrats.

Stiftelsen Jamtli har haft ekonomiska utmaningar under flera år, vilket har påverkat deras förmåga att underhålla fastigheter och genomföra nödvändiga renoveringsarbeten. För att hantera detta har en långsiktig plan för fastighetsunderhåll tagits fram, och extra ekonomiskt stöd har begärts från regionen och kommunen. Under 2023 beviljades ett extra tillskott på 2,1 miljoner kronor från regionen och ytterligare stöd från kommunen för 2024. Trots detta har museet genererat en betydande andel egenintäkter, cirka 50% av den totala omsättningen, bland annat genom entréavgifter, butiksförsäljning och kaféverksamhet¹¹.

En intervju har genomförts. Respondenten menar att en av fördelarna med att bedriva länsmuseum som en stiftelse är den självständighet den ger gentemot region och kommun. Stiftelsen bestämmer själv över sin verksamhet utan extern påverkan, vilket bidrar till stabilitet. Trots att regionen och kommunen nu endast står för cirka 35 – 40 procent av finansieringen, och kulturrådet för cirka 15 procent, finansieras stiftelsen utöver det genom egen affärsverksamhet. Jamtli har också fem dotterbolag som driver olika typer av verksamheter. Dessa dotterbolag har sina egna styrelser, ofta med politiker från de största bidragsgivarna, vilket också påverkar verksamheten. Respondenten förklarar att en av de nackdelar som kommer med att bedriva verksamheten som en stiftelse är att styrelseledamöterna ofta utses på samma sätt som i en nämnd, vilket innebär att politiker dominerar. Respondenten anser att ledamöterna borde utses baserat på kompetens och önskar att styrelsen hade mer näringslivskompetens för att bättre och effektivare kunna hitta sponsorer och samarbetsparter, vilket är väsentligt med tanke på dagens politik som fokuserar mycket på alternativ finansiering.

Vidare påpekar respondenten att de som sitter i styrelsen ofta är "fritidspolitiker", vilket kan vara en utmaning när man hanterar stora ekonomiska frågor. När det gäller viktiga ekonomiska beslut måste hen prata direkt med kommunalråd och regionråd, som inte sitter i styrelsen. För att hantera detta har man skapat en grupp kallad "Jamtli samrådet" där kommunalråd, regionråd, regiondirektören och kommundirektören deltar. Denna grupp träffas två till fyra gånger per år och är viktig för att säkerställa finansiering för kulturhistoriska hus och samlingar.

Stiftelsen Jamtli har stött på flera problem, inklusive otydligt ansvar för stiftarna, oklarheter kring basuppdraget, och ekonomiska utmaningar med krav på ökad egenfinansiering. För att möta dessa utmaningar har flera åtgärder föreslagits, såsom att klargöra stiftarnas ansvar och uppdrag, definiera basuppdraget tydligare, införa en handlingsplan för byggnadsvård, förbättra ekonomisk stabilitet genom fleråriga anslag, och klargöra Jamtlis roll inom samtidskonst.

¹¹ (Region Jämtland Härjedalen, 2024)

Ett viktigt projekt för Jamtli är samarbetet med Nationalmuseum, vilket har lett till etableringen av Nationalmuseum Jamtli. Detta projekt har dock medfört ekonomiska och organisatoriska utmaningar som behöver utvärderas för att säkerställa att det ligger i linje med stiftelsens ändamål.

För att säkerställa en långsiktig och hållbar utveckling av verksamheten betonas vikten av en tydlig och inkluderande dialog mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen. En flerårig handlings- och finansieringsplan ska utarbetas för att säkerställa att samlingarna, inklusive kulturhistoriska hus, har nödvändiga resurser. Trots de ekonomiska utmaningar och en prognos om ett underskott på 3 miljoner kronor i augusti 2023, visade bokslutet ett överskott på 3,2 miljoner kronor. Detta berodde till stor del på intäkter i form av uppdrag inom byggnadsvård, ökade bidrag från kommun och region samt minskade personalkostnader¹².

Ur verksamhetsberättelsen från 2024 går det att utläsa att under året överträffade Jamtli sina ekonomiska förväntningar och uppnådde bättre resultat än befarat. Region Jämtland Härjedalen och Östersunds kommun tillsatte 4,2 miljoner kronor i extra medel. Detta för att stoppa en nedgående trend i underhållskostnader. Vidare gjordes det stora satsningar på restaurang- och kaféverksamheten, och samarbeten inleddes med experter inom restaurangbranschen. Ett av projekten fokuserade på att servera så mycket närproducerad mat som möjligt. Dessutom startades ett relaterat projekt för att utveckla en serie egna ölsorter i samarbete med lokala bryggerier, med målet att kunna sälja dessa på Systembolaget. Utöver detta kommer Jamtlis främsta egenintäkter från entréavgifterna, som genererar cirka åtta till nio miljoner kronor. Andra viktiga intäktsströmmar kommer från arkeologerna och byggnadsantikvariers konsultverksamhet, samt försäljning i butik och vandrарhemmet.

Överlag var 2024 ett år med mycket initiativ och innovation. I verksamhetsberättelsen har Jamtli satt upp tydliga och mätbara mål¹³.

7.4 Stockholms länsmuseum

Stockholms länsmuseum var tidigare en stiftelse som bildats genom ett samarbete mellan Stockholms läns landsting och flera kommuner (Norrtälje, Sigtuna, Stockholm och Södertälje), samt Stockholms läns Hembygdsförbund. Museet har som uppdrag att arbeta med kulturarv, kulturmiljöer och museifrågor i länet.

Museets styrelse beslutade dock 2018-10-24 att hemställa till landstinget om att museet ska flyttas organisatoriskt till landstingets kulturförvaltning och att en ansökan om permutation (ändring av stadgar) ska lämnas till Kammarkollegiet. Kulturnämnden i Stockholms läns landsting stödde detta beslut. Resultatet av beslutet innebär att museet integreras i landstingets avdelning för främjande av länskultur, där även andra kulturella verksamheter som Film Stockholm, Dans i Stockholms stad och län samt Regionbibliotek Stockholm ingår. Syftet är att skapa en tydligare roll för museet inom länets kulturförvaltning. Syftet är att skapa en tydligare roll för museet och förbättra samordningen samt potentiellt öka finansieringen från landstinget. Tidigare har museet haft osäker finansiering och begränsade resurser, vilket har påverkat dess förmåga att uppfylla museilagens krav. Genom att ingå i landstingets kulturförvaltning ökar möjligheterna för långsiktig hållbarhet och kvalitet, även om museet förlorar viss självständighet¹⁴.

Stockholms länsmuseums har tidigare finansierats genom bidrag från flera kommuner och Stockholms läns Hembygdsförbund. Stockholms stad har däremot inte bidragit ekonomiskt till museets verksamhet. Genom att tillhöra landstingets kulturförvaltning kommer museet att ingå i en gemensam avdelning för främjande av länskultur, vilket kan innebära bättre samordning och potentiellt ökad finansiering från landstinget.

Den föreslagna organisationsförändringen är en strategi för att säkerställa en mer stabil ekonomisk situation och öka museets roll inom kulturförvaltningen i Stockholms län. Tidigare osäker finansiering och begränsade resurser har gjort det svårt att fullt ut uppfylla museilagens krav, men genom att ingå i landstingets kulturförvaltning ökar möjligheterna för långsiktig hållbarhet och kvalitet i verksamheten. Dock innebär förändringen att museet tappar viss självständighet, vilket kan påverka dess profil och framtida prioriteringar.

¹² (Region Jämtland Härjedalen, 2023)

¹³ (Region Jämtland Härjedalen, 2024)

¹⁴ K. Rydergård, *Kontorsyttrande som svar på remiss från kommunstyrelsen* (Stockholms stad, Kulturförvaltningen, 2018).

Från Stockholms stads årsredovisning går det att utläsa att Stockholms länsmuseum har sin hemvist hos Kulturförvaltningen som in sin tur ligger under Kulturnämnden. Kulturnämndens intäkter år 2023 var + 232 miljoner kronor och kostnader på – 1 369 miljoner kronor. Resultatet (utfallet) för Kulturnämnden år 2023 var – 1 337 miljoner kronor.

7.5 Sörmlands museum¹⁵

Sörmlands museum (förvaltning) hade 2023 en total budget på cirka 77 miljoner kronor, där regionen stod för cirka 60 %, staten cirka 14 % och Nyköpings kommun cirka 11 %. De största utgiftsposterna men samtidigt tillgångarna var medarbetare och lokaler. Museet deltog i ett antal projekt med extern finansiering för särskilda insatser, till exempel tryckbidrag för boken om NK:s verkstäder. Ett långsiktigare samarbete påbörjades med Sparbanksstiftelsen Sörmland.

Sörmlands museum redovisar ett överskott på 396 000 kronor. Överskottet beror primärt på lägre personalkostnader som följd av sjukskrivningar samt att kostnaderna i vissa projekt blev lägre än budgeterat. Flytt av statsbidragsintäkter till 2024 gav ett utfall för 2023 som var lägre än budgeterat. Statsbidragsintäkterna var avsevärt lägre än 2022. Detta beror på att verksamheten på grund av pandemirestriktionerna tilläts flytta med sig intäkter från 2021 till 2022 men inte från 2022 till 2023. Detta gjorde att verksamheten hade osedvanligt höga intäkter 2022. Personalkostnaderna var lägre 2023 jämfört med 2022, eftersom verksamheten hade ett par visstidsanställningar under 2022. 2023 hade verksamheten mer normal bemanning.

Det finns ett behov av samverkan mellan Sörmlands museum och andra aktörer. Samverkan ger ibland samordningsutmaningar kring tidplaner och ekonomi, Historien i Sörmland i Eskilstuna är ett exempel. Många projekt har utmaningar i form av resursfördelning, inte minst museets medarbetare som deltar i både linjeverksamhet och projekt. Svaga kommunikationer är också en utmaning för att elever i hela länet ska kunna delta i skolprogram.

7.6 Kulturparken Småland AB¹⁶

Kulturparken Småland AB ägs av Växjö kommun och Region Kronoberg. Bolagets aktiekapital ska utgöra lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor. Utifrån den ekonomiska informationen från årsredovisningen för Kulturparken Småland AB för räkenskapsåret 2023, var nettoomsättning 37 554 155 kr. Bolaget gick med vinst under 2023, med ett resultat efter finansiella poster på 231 835 kr och ett årsresultat på 112 091 kr. Vad gäller bidrag från ägarna har under år 2023 bolaget erhållit bidrag med totalt 11 766 000 kr från Region Kronoberg, som är det närmast överordnade moderbolaget. Bolaget har dock inte som huvudsyfte att drivas med vinst. Vid uppkommen vinst återinvesteras denna i den operativa verksamheten i enlighet med bolagets ägardirektiv.

En nackdel med att museiverksamheten drivs som aktiebolag istället för som stiftelse är att överskott som den arkeologiska uppdragsverksamheten genererar måste redovisas och beskattas. Det går inte att ackumulera överskott för framtida behov.

Målsättningen med verksamheten är att med iakttagande av museilag (2017:563) samt de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. kommunallagen (2017:725) förvalta de tillgångar som har ställts till bolagets förfogande av Stiftelsen Smålands Museum, Stiftelsen Svenska Emigrantinstitutet och föreningen Kronobergsarkivet för folkrörelse- och lokalhistoria. Målet med verksamheten är vidare att tillgängliggöra länets kulturarv för allmänheten, bedriva och främja kulturminnesvård och museal verksamhet, främja kunskap och forskning om den svenska utvandringen och internationell migration, fullgöra profiluppdraget som Sveriges Glasmuseum, samla, inventera, förteckna, bevara och vårda arkivalier från organisationer av folkrörelsekaraktär, näringsliv och övriga enskilda arkivbildare i länet samt väcka intresse för och bedriva lokal- och regionalhistorik forskning.

För att nå verksamhetens uppsatta mål arbetar Kulturparken Småland AB med flertalet initiativ. Några exempel är digitala produktioner och ökad närvaro på sociala medier, större filmsatsningar, såsom guidefilmen om Kronobergs slotts historia, konferenser och evenemang för att visa upp verksamheten, utställningar och program

¹⁵ Avsnittet bygger på (Sörmlands museum, 2023)

¹⁶ Avsnittet bygger på (Johansson, 2025) och (Kulturparken Småland AB, 2023)

riktade mot olika målgrupper, inklusive barnfamiljer och skolklasser och projekt för digitalisering av intervjumaterial och föremålssamlingar.

Kulturparken Småland AB har under 2023 och 2024 fått erfara ett antal utmaningar. Att bygga upp en stark IT-säkerhet innebär en stor utmaning, särskilt med hot som cyberangrepp. Kulturparken Småland AB har upplevt ökade kostnader för hyror, löner och den allmänna kostnadsökningen, vilket överstiger uppräkningsbidragen. Staten har gett extra bidrag till centralmuseerna men inte till länsmuseumerna, vilket innebär att Smålands museum måste förlita sig på sina ägare för finansiering. Detta inkluderar extra arbete med att säkerställa kulturföremål och byggnader i händelse av kris eller krig utan extra statligt stöd vilket skapar ett behov av långsiktigt ägartillskott för att kunna bedriva verksamheten i enlighet med ägardirektiven.

Vidare utmaningar är kostnader för underhåll och tillgänglighet. Slottsruinen har varit stängd för besökare sedan 1 januari 2023 på grund av bristande underhåll. Det finns en osäkerhet kring framtida finansiering för underhåll och restaurering, vilket påverkar tillgängligheten för besökare. Bolaget har arbetat med att ta fram en treårsplan för vård och underhåll av slottsruinen, men det krävs ytterligare beslut och finansiering för att genomföra dessa planer. Kompetensförsörjning är ytterligare en utmaning för Kulturparken Småland AB. Det har varit svårt att rekrytera personal med specifik kompetens. Exempelvis för roller som ekonomichef och HR samt tillräckligt många utbildade maskinister för Ångaren Thor. Initiativ har tagits för att få intresserade personer att gå en distansutbildning och utbilda sig till maskinister.

Antalet besökare har minskat från 125 423 år 2022 till 101 228 år 2023, vilket främst beror på stängningen av Kronobergs slottsruin. Kulturparken Småland AB är också sårbart genom att bolaget är beroende av projektmedel för att genomföra vissa initiativ, såsom digitalisering av intervjumaterial och utveckling av nya utställningar. Det finns en osäkerhet kring framtida finansiering för dessa projekt.¹⁷ För kommande år är den största utmaningen ekonomin och vilken stöttning museet får från regionen och kommunen, samt i viss mån staten. Politiken föreslår att museet ska öka den pedagogiska verksamheten, medan skolorna endast betalar en liten del av kostnaden för pedagoger och verkstäder, vilket gör det svårt att gå med vinst. Att hitta egna finansieringsmöjligheter är svårt. Uppdragsarkeologin och byggnadsantikvarien genererar inte tillräckligt med intäkter och konservatorernas externa uppdrag går ofta med underskott.

7.7 Kalmar läns museum¹⁸

Kalmar läns museum (stiftelse) är ett kulturhistoriskt museum. Museet har hela Kalmar län som verksamhets- och ansvarsområde.

Med stiftelseurkund bildade Kalmar läns fornminnesförening, Kalmar kommun och Kalmar läns landsting under år 1977 Stiftelsen Kalmar läns museum. Av stiftelsens stadgar framgår att stiftelsens har som ändamål att förvalta samlingar, byggnader och markområden och att i tillbörlig omfattning hålla dem tillgängliga för allmänheten. Stiftelsen ska i huvudsak inom Kalmar län bedriva och främja kulturminnesvård och museal verksamhet liksom annan därmed förenlig verksamhet. Stiftelsens syfte är inte att gå med vinst. De museiföremål och arkivalier som tillförs stiftelsen ska vårdas och bevaras på betryggande sätt till kommande tider. Samlingarna ska förvaras i av Riksantikvarieämbetet godkända lokaler. Föremål som hör till stiftelsens samlingar får inte utan Riksantikvarieämbetets medgivande avhändas stiftelsen. Stiftelsens samlingar får inte pantförskrivas.

Stiftelsen står under ledning av en styrelse som består av nio ordinarie ledamöter av vilka Kalmar läns landsting (region) utser tre ledamöter, kommunfullmäktige i Kalmar kommun tre ledamöter och Kalmar läns hembygdsförbund tre ledamöter. Det ankommer på styrelsen att svara för att stiftelsens tillgångar används för angivna ändamål och främja att dessa ändamål uppfylls. Det ankommer också på styrelsen att leda stiftelsens verksamhet.

Stiftelsen förvaltar cirka en miljon föremål. Genom dessa objekt erbjuds möjlighet att utforska människors liv, villkor och samhällets utveckling genom tiderna. Samlingarna innehåller allt från arkeologiska fynd från den äldre stenåldern till konstverk och dokument från modern tid, vilket ger en bred bild av länets historia och identitet.

¹⁷ (Kulturparken Småland AB, 2023)

¹⁸ (Kalmar läns museum, 2022), (Kalmar läns fornminnesförening mfl, 2022)

Museet driver en bred och mångsidig verksamhet som sträcker sig över hela Kalmar län, men också till närliggande län samt nationellt och internationellt.

Kalmar läns museum bedriver uppdragsverksamhet där expertstöd inom kulturhistoria, bevarande och kulturmiljöutveckling erbjuds. Museet erbjuder tjänster inom flera områden bland annat arkeologi, byggnadsvård, platsutveckling, konservering av föremål, skolprogram och utställningar.

Inom verksamheten finns det exempelvis pedagoger som möter skolbarn över hela länet och erbjuder interaktiva och lärorika program med syfte att väcka nyfikenhet för länets historia. Arkeologer utforskar och bevarar spåren efter de människor som format länet genom årtusendena. Undersökningar på land och i vatten görs och nya upptäckter förmedlas via utställningar, rapporter och föredrag. Byggnadsantikvarier arbetar genom att bevara historiska byggnader och miljöer för att skydda och vårda länets byggda kulturarv. Konservatorer med specialiserad kunskap arbetar med att vårda och bevara historiska föremål och konstverk.

Museiverksamheten bedrivs inom följande:

- Utställningar som berättar om Kalmar läns historia och kulturarv, från forntid till nutid.
- Restaurang Ångkvarnen
- Arkiv och bibliotek
- Kafé och butik

Utmaningar för Kalmar läns museum under år 2022 har varit brist på anslags-, och kapitalförstärkning. Dessutom har prioriterade ombyggnadsarbeten av museets lokaler i Ångkvarnen inte kunnat realiseras. För att komma vidare i båda dessa frågor fördes i början av år 2022 nya överläggningar mellan länsmuseum och stiftarnas företrädare. De senaste åren har man inom Kalmar läns museum arbetat hårt för att få samlingarna i god ordning och digitalt och publikt tillgängliga på digitaltmuseum.se. Att fortsätta kunna prioritera samlingsförvaltningen i den utsträckning som är nödvändig för att kunna uppfylla stiftelsens ändamål och tillgängliggöra länets kulturarv för länsinvånare och andra medför stora ekonomiska utmaningar. Museets intäkter har under år 2022 påverkats negativt av den varma sommaren utan regndagar.

Av årsredovisningen för räkenskapsår 2022 kan utläsas att Stiftelsen Kalmar läns museum har gått med underskott. Av resultaträkningen framgår att resultatet före skatt är ett underskott på drygt 2,6 miljoner kronor. Stiftelsen Kalmar läns museum har haft regelbunden kontakt med stiftarna. Under hösten/vintern 2022 fördes nya stiftarsamtal kring behovet av en förstärkt ekonomisk situation för länsmuseumstiftelsen. Detta medförde att Region Kalmar län och Kalmar kommun beslutade om ett kapitaltillskott om totalt 15 Mkr.

7.8 Dalarnas Museum¹⁹

Dalarnas Fornminnes- och Hembygdsförbund (DFHF) är sedan 1930 en sammanslagning av Dalarnas Fornminnesförening och Dalarnas hembygdsförbund. DFHF är en allmännyttig ideell förening och är medlem av Sveriges Hembygdsförbund. Den 22 juni 1976 bildade Kopparbergs läns landsting och Dalarnas Fornminnes och Hembygdsförbund genom stiftelseurkund Stiftelsen Dalarnas museum. Det framgår av stiftelseurkund att stiftelsen ska vara giltig från och med 1 juli 1976.

Av stadgarna framgår att stiftelsens ändamål är att förvalta stiftelsens fastighet, inventarier, museisamlingar, arkiv och bibliotek samt hålla dem tillgängliga för allmänheten. I Kopparbergs län ska stiftelsen bedriva och främja kulturminnesvård och museal verksamhet liksom annan närstående kulturell verksamhet. Stiftelsen har också rätt att genom uthyrning eller på annat sätt affärsmässigt utnyttja de fastigheter över vilken stiftelsen förfogar.

Stiftelsens angelägenheter handhas av en styrelse som består av elva ledamöter och elva personliga suppleanter. I enlighet med stiftelsens stadgar ska styrelsen årligen över sin verksamhet överlämna berättelse som jämte sammandrag av räkenskaperna ska tillställas revisorerna och var och en av stiftarna senast tre månader efter

¹⁹ (Kopparbergs läns landsting mfl, 1976), (Stiftelsen Dalarnas Museum, 2023)

räkenskapsårets utgång. Styrelsen ska också upprätta och till landstinget (regionen) inkomma med inkomst- och utgiftsstat för kommande verksamhetsår, d.v.s. övergripande ekonomiska ramar för verksamheten.

Styrelsen ska tillsätta en museichef och övriga befattningshavare som kan anses erforderliga. Museichefen ska vara ansvarig för stiftelsens löpande förvaltning i den utsträckning som styrelsen bestämmer.

Region Dalarna förvärvade för några år sedan en fastighet för Dalarnas museum att hyra som nytt samlingsmagasin. Detta har fört med sig såväl ekonomiska utmaningar som moderniserings-, effektiviserings- och professionaliseringsmöjligheter i museets samlingsförvaltning. Tillträdet för några år sedan till de nya lokalerna innebar också starten på en omfattande flytt av museets samlingar. Flyttprojektet avslutades i och med utgången av 2023.

Under hela året har kraftiga kostnads- och prisökningar i ekonomin påverkat de finansiella förutsättningarna för museet på ett påtagligt negativt sätt. Den finansiella situationen blev extra skör i och med att flera fastighetsrelaterade problem, främst takläckage, eskalerade och blev akuta ungefär samtidigt. Detta ledde till att museistyrelsen under hösten beviljade extra medel från reserverna för att hantering av de mest akuta problemen skulle kunna inledas, vilket också skedde. Dessvärre drabbades lagningsarbetet av yttre faktorer som försenade och fördröjde reparationerna, vilket ytterligare har förvärrat museets ekonomiska situation inför 2024. Ett åtstramande budgetarbete för kommande år inleddes.

Samlingarna har utökats med ett antal viktiga nyförvärv. Utställningsverksamheten har bedrivits med framgång, inte minst den nya basutställningen på temat dräkt och textil. Ett nytt evenemangskoncept har testats och föll väl ut. Det fick uppmärksamhet runt om i landet. Programverksamheten för skola och andra målgrupper samt kulturmiljöarbetet, med arkeologi och bebyggelse som huvudteman, har utvecklats.

Under de närmaste åren kommer verksamhetsutvecklingen att kunna ta sin utgångspunkt delvis i de kraftigt uppgraderade förutsättningarna för att förvalta och beforska samlingarna. Besöksmålet i Falun har under senare år haft en god utveckling vilket också ger utvecklingspotential i de publika delarna av verksamheten. En tredje positiv faktor är de fortgående och tätare samarbeten med några av regionens kommuner om kulturmiljöarbete. Det fördjupade samarbetet med akademien och i olika FoU-projekt är en fjärde positiv faktor. Detta är ett led i att utveckla museet som kunskapsorganisation. Det ser därför ljus ut för kärnverksamheten. Dock är en alarmerande negativ kraft de fastighetsrelaterade problemen i allmänhet och de läckande taken i synnerhet. Under de närmaste åren utgör detta reella hot mot kärnverksamheten, mot kompetensförsörjningen och mot museet som organisation. Stora delar av museets resurser måste omfördelas till att hantera dessa problem istället för att utveckla kärnverksamheten. För att inte dessa hot ska ha en påtagligt negativ inverkan på kärnverksamheten både på kort och längre sikt krävs det särskild finansiering och ett strukturellt tag (och stiftarstöd).

Av resultaträkningen framgår att Stiftelsen Dalarnas Museum har gått med vinst. Resultatet före skatt är 1 130 220 kr.

8. RESULTAT FRÅN INTERVJUER

8.1 Sammanfattning

WSP har inom ramen för uppdraget genomfört ett antal intervjuer med nyckelpersoner som har en stark anknytning till stiftelsen och goda kunskaper om den regionala museiverksamheten. Sammantaget har åtta intervjuer genomförts med personer från Länsmuseum, Härnösands kommun och Region Västernorrland. I stora drag har frågorna handlat om hur respondenterna ser på möjligheterna att bedriva museiverksamhet utifrån uppdraget för den regionala museiverksamheten och om stiftelsen är en bra verksamhetsform för verksamheten.

Från intervjuerna framgår det att det finns både utmaningar och möjligheter med nuvarande verksamhet. De utmaningar som togs upp i intervjuerna och som även är intressanta att lyfta inom ramen för WSP:s uppdrag kan summeras i följande punkter:

- **Målkonflikt mellan regionen och kommunen** –regionen och kommunen har olika intressen, mål och förväntningar som måste hanteras
- **Målkonflikt mellan den turistorienterade verksamheten och den mer forskarinriktade inriktningen** –hur man ska värna om det långsiktiga samtidigt som kraven på att vara alltmer snabbfotad och affärsinriktad ökar
- **Att verka i hela länet** – svårt att vara relevant för hela länet
- **Budget och resurser** – resurserna i relation till det grundläggande uppdraget räcker inte till
- **Underhållsbehovet** – resurserna till förvaltning och underhåll av byggnader räcker inte till vilket leder till en accelererande underhållsskuld
- **Prioriteringar** – utmanande att göra de prioriteringar som krävs när budgeten inte räcker till
- **Det långsiktiga arbetet** – man behöver jobba mer att få in mer pengar men det kan vara utmanande
- **Träffsäkerhet** – osäkerhet huruvida resurserna verkligen når fram till rätt målgrupper
- **Stiftelseformen** – från vissa upplevs stiftelsen vara lite för självständig vilket kan leda till inlåsnings effekter
- **Friluftsmuseet** – hur blir museet ett intressant och populärt besöksmål
- **Ägarstyrning** – styrning och uppföljning från ägarna avseende lång- och kortsiktiga mål är otydlig och inte tillräckligt skarp

De möjligheter som respondenterna tog upp kan sammanfattas enligt följande:

- **Stiftelseformen** – bra för att den säkrar långsiktighet och systematik om dialog
- **Samverkan** – det finns potential att förbättra samverkan och samarbete med lokala entreprenörer och destinationer
- **Kulturarvet** – man är bra på att vårda och lyfta fram kulturarvet
- **Affärsutveckling** – stor potential att utveckla upplevelser, utbildningar, paket till företag/organisationer, byggnadsvård, mer samarbete med företag och föreningar samt konferenser
- **Affärsinriktat** – det finns möjligheter att jobba mer affärsinriktat

Några av de intervjuade betonade också den positiva utveckling som har skett i stiftelsen de senaste åren:

- **Bra utveckling** – stiftelsen har utvecklats vilket har medfört att friluftsmuseet har blivit väldigt bra, potentialen är stor
- **Ökad projektmognad** – stiftelsen har ökat projektmognaden rejält de senaste åren och numera ses de externt finansierade projekten som en möjlighet istället för ett problem
- **De nya basutställningarna** – de är väldigt bra även om de har tagit mycket kraft från organisationen

8.2 Övergripande reflektioner

Sammanfattningsvis är ett av de mest framträdande intrycken från intervjuerna att det finns ett mycket stort engagemang för museiverksamheten. Trots diverse målkonflikter är alla måna om att vårda kulturarvet och nå ut till en bred målgrupp. Ett annat bestående intryck är utmaningarna med ekonomin som ständigt kräver svåra prioriteringar.

En viktig iakttagelse från intervjuerna är också att ägarstyrningen från Region Västernorrland och Härnösands kommun kan bli betydligt skarpare. WSP:s uppfattning är att långa och korta mål och uppföljningen av dessa kan bli mycket tydligare och att ägarna kan ställa mycket högre krav på att styrelsen och nyckelpersonerna i verksamheten arbetar för att detta genomförs och följs upp. Som beskrivs i avsnitt 2.2.1 är en av nackdelarna med stiftelse att den ibland innefattar en komplex ekonomi- och ansvarsfördelning. När ett museum drivs som stiftelse av flera huvudmän kan ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling bli oklar utan noggrant reglerade avtal. Delvis bekräftar intervjuerna denna generella problematik, men samtidigt är WSP:s uppfattning och intryck att detta skulle kunna vara mycket bättre med skarpare ägarstyrning och andra former av avtal.

Till sist får WSP intrycket av att stiftelsens styrelse har liten förståelse för ägarnas önskemål om att anpassa verksamheten efter specifika mål och rådande förutsättningar. Intrycket är att styrelsen i hög grad värnar om stiftelsens övergripande mål, det vill säga uppdraget att långsiktigt förvalta kulturarvet, utan att beakta att detta också kräver att man lyssnar, samarbetar och anpassar sig efter stiftelsebildarnas önskemål.

9. FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED EN UPPDELNING

9.1 Scenario för uppdelning

WSP vill påpeka att fördelning av statsbidrag till en enskild kommun inte är möjligt i nuvarande ordning men en fråga som har lyfts i "Kultursamhället-utvecklad samverkan mellan stat, region och kommun, SOU 2023:58". Som framgår löpande i rapporten tar inte WSP ställning till huruvida en upplösning av stiftelsen och en uppdelning av verksamheten skulle ge bättre förutsättningar att driva museiverksamheten. Trots det finns det både fördelar och nackdelar med en upplösning som är intressant att återge och diskutera. Till att börja med behövs ett scenario och här väljer WSP den idé på uppdelning som har lyfts i Region Västernorrlands eget interna PM (se avsnitt 3.5):²⁰

- Region Västernorrland finansierar och driver läns museet, (huset) och det regionala museiuppdraget. De föremål som ingår i stiftelsens museala samlingar överläts med full äganderätt utan ersättning till Region Västernorrland.
- Härnösands kommun finansierar och driver Murbergets friluftsmuseum. Markområdet och fastigheterna vid Murbergets friluftsmuseum överläts med full äganderätt utan ersättning till Härnösands kommun.
- Medel från staten inom kultursamverkansmodellen fördelas till båda verksamheterna och möjligen även till Norra Berget i Sundsvall.
- Stiftelsen Läns museet Västernorrland avvecklas eller behålls för att bevaka samlingsförvaltningen.

9.2 Generella iakttagelser

Den största fördelen med en upplösning och uppdelning av verksamheterna är att det ger en helt ny spelplan att agera på för både Region Västernorrland och Härnösands kommun. Alla parter kan "börja om från början" och planera för nya strategier och mål utan att vara bundna till de villkor som stipuleras inom ramen för stiftelseurkunden. Det kan också innebära att samarbetet blir bättre och därmed även lättare att bygga nya rutiner för mål, genomförande och uppföljning. Scenariot kan också innebära att Härnösands kommun och Region Västernorrland ges bättre förutsättningar att anpassa innehållet efter de specifika förutsättningar som råder avseende marknadsförutsättningar, ekonomiska resurser och inte minst den politiska viljan.

En generell nackdel med stiftelse och som kan undvikas med en uppdelning är den komplexa ekonomi- och ansvarsfördelning. När ett museum drivs som stiftelse av flera huvudmän kan nämligen ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling bli oklar utan noggrant reglerade avtal. Om verksamheten övergår till förvaltning kan dessutom vissa OH-kostnader bli billigare eftersom man drar nytta av verksamhetsstöd och system som finns inom förvaltningen. De verksamheter som kanske övergår till aktiebolag, som eventuellt Murberget, ger ökad frihet att organisera verksamheterna efter marknadsunderlag och behov. Dessutom är styrelsens och vd:ns roller klart definierade i aktiebolagslagen, vilket kan leda till effektivare beslutsvägar än i förvaltningar eller stiftelser.

En uppdelning av verksamheten skulle också sannolikt ge huvudmännen bättre rådighet över respektive verksamhet och därmed även ökade förutsättningar för styrning mot de mål och visioner som formuleras. För Härnösands kommun öppnar det eventuellt upp för att bland annat lägga mer resurser på friluftsmuseet och få bättre rådighet över programutbud framför allt under turistsäsongen. Det är dock högst osäkert huruvida en uppdelning enligt scenariot ovan faktiskt skulle leda till mer resurser. Idag regleras resurserna från stiftelseurkunden vilket ger en form av ett golv. Verksamheter som övergår i förvaltning måste istället åska resurser inom ramen för det traditionella budgetarbetet och det är inte alls säkert att det kommer att generera mer resurser eftersom det styrs i huvudsak av kommunalekonomiska förutsättningar och politiska prioriteringar. Det kan å andra sidan motverkas av att delar av verksamheten drivs i aktiebolagsform, men det kräver att marknadsunderlaget är tillräckligt vilket är högst osäkert.

Den absolut största fördelen med att ha kvar stiftelsen är att det borgar för stabilitet och långsiktig trygghet vilket säkrar uppdraget att långsiktigt förvalta kulturarvet. Vid en upplösning av stiftelsen finns det en stor risk att detta

²⁰ (RVN, 2024)

därmed urholkas. Å andra sidan kan den långsiktiga tryggheten behållas för samlingsförvaltningen om Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland behålls för att bevaka samlingsförvaltningen.

9.3 Detaljerade iakttagelser

9.3.1 Fördelar

Härnösands kommun får större rådighet över Murbergets friluftsmuseum.

När Murbergets friluftsmuseum bedrivs i förvaltning får museet stöd från kommunens administration vilket minskar de administrativa kostnaderna för friluftsmuseet. Museet kan dra nytta av medel från andra delar av förvaltningen samt även få tillgång till ekonomichef och HR-stöd.

Region Västernorrland får större rådighet över länsmuseumets verksamhet samt de föremål som ingår i stiftelsens museala samlingar.

När länsmuseumet bedrivs i förvaltning får museet stöd från regionens administration vilket minskar de administrativa kostnaderna för länsmuseumet. Museet kan dra nytta av medel från andra delar av förvaltningen samt även få tillgång till ekonomichef, HR-stöd och ledarskapsprogram. Museiverksamheten kan erhålla regionala utvecklingsmedel för att hantera magasin- och administrativa frågor. I och med att museet är en del av den regionala utvecklingsförvaltningen kan detta leda till fler samarbeten mellan olika verksamheter inom regionen vilket kan leda till en bredare dialog kring budget och resurser.

9.3.2 Nackdelar

Det går inte att ackumulera överskott för framtida behov. Det överskott som en viss verksamhet genererar exempelvis arkeologisk uppdragsverksamhet måste redovisas och beskattas.

Härnösands kommun ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, 11 kap. 1 § KL. Verksamheten ska vara långsiktigt hållbar och effektiv och följa vissa grundprinciper. Kommunen får driva näringsverksamhet men bara om den drivs utan vinstsyfte, 2 kap. 7 § KL. Kommunen får ta ut avgifter för tjänster och nyttigheter som den tillhandahåller. Men självkostnadsprincipen innebär att kommunen inte får ta ut högre avgifter än vad som motsvarar kostnaderna för de tjänster och nyttigheter som den tillhandahåller vilket begränsar möjligheten att generera vinst inom verksamheten, 2 kap. 5 och 6 §§ KL. Likställighetsprincipen innebär att kommunen inte får särbehandla enskilda medborgare eller företag ekonomiskt utan grund, 2 kap. 3 § KL. Detta påverkar hur resurser får fördelas och användningen av subventioner.

Region Västernorrland ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, 11 kap. 1 § KL. Verksamheten ska vara långsiktigt hållbar och effektiv och följa vissa grundprinciper. Regionen får driva näringsverksamhet men bara om den drivs utan vinstsyfte, 2 kap. 7 § KL. Regionen får ta ut avgifter för tjänster och nyttigheter som den tillhandahåller. Men självkostnadsprincipen innebär att regionen inte får ta ut högre avgifter än vad som motsvarar kostnaderna för de tjänster och nyttigheter som den tillhandahåller vilket begränsar möjligheten att generera vinst inom verksamheten, 2 kap. 5 och 6 §§ KL. Likställighetsprincipen innebär att regionen inte får särbehandla enskilda medborgare eller företag ekonomiskt utan grund, 2 kap. 3 § KL. Detta påverkar hur resurser får fördelas och användningen av subventioner.

10. ANALAYS OCH REFLEKTION

WSP har successivt under den process som uppdraget har förlöpt blivit alltmer ödmjuka avseende stiftelseformens vara eller icke vara för den regionala museiverksamheten i Region Västernorrland. Stiftelsen Läns museet Västernorrland har visserligen många utmaningar, men WSP kan inte avgöra om lösningen är att bryta upp stiftelseformen till förmån för en annan verksamhetsform och organisation.

En av utmaningarna är ekonomin. Från både intervjuer och ekonomiska underlag framgår att det är svårt att få resurserna att räcka till. En annan utmaning enligt stiftelsebildarna, det vill säga Region Västernorrland och Härnösands kommun, är att de ofta har olika önskemål om utveckling av museiverksamheten. När det gäller de ekonomiska utmaningarna är Västernorrland inte ensamma. I den omvärldsanalys som WSP har gjort baserat på sju andra regionala museiverksamheter i kapitel 7 har samtliga verksamheter, oberoende av verksamhetsform, samma utmaningar med ekonomin. Det får till följd att det krävs mer precis styrning och uppföljning, prioriteringar och nytänkande avseende alternativa finansieringsformer som till exempel ökad kommersialisering och ökad samverkan med andra parter som till exempel olika destinationsbolag.

Därför behövs det en verksamhetsform som öppnar upp för detta, men enligt WSP:s bedömning i kapitel 3 ger stadgarna i Stiftelsen Läns museet Västernorrlands urkund goda möjligheter till detta. Dessutom är det långt ifrån självklart att andra driftformer ger bättre möjligheter. I kapitel 2.2 framgår att stiftelse är den absolut vanligaste förekommande juridiska driftformen följt av förvaltning, aktiebolag och ideell förening, men det går inte att entydigt säga vilken driftform som är mest fördelaktig för länets museiverksamhet. Det finns fördelar och nackdelar med samtliga driftformer beroende på den regionala museiverksamhetens övergripande syfte och mål samt den politiska viljan. Stiftelsen borgar för stabilitet och långsiktig trygghet vilket säkrar uppdraget att långsiktigt förvalta kulturarvet. Begränsningen är samtidigt flexibiliteten eftersom den är svår att förändra vilket också är själva syftet med stiftelseformen eftersom den skapar långsiktig trygghet. När ett museum drivs som stiftelse av flera huvudmän kan dessutom ansvarsfördelningen kring finansiering, drift och utveckling bli oklar utan noggrant reglerade avtal.

WSP:s bedömning efter intervjuer med nyckelpersoner och analyser av olika dokument är istället att ägarstyrningen baserat på ovanstående tre punkter kan bli betydligt skarpare. WSP:s uppfattning är att det finns utrymme för att formulera en tydligare ägaridé, strategier samt bättre planerings- och uppföljningssystem med så kallade SMART:a mål för att detta ska uppnås. I det sammanhanget är det också av stor vikt att kraven på styrelse och operativ verksamhet blir skarpare från ägarna så att kunskapen, viljan och drivet i organisationen anpassas till de krav som fastställs i syfte att uppnå målen.

I kapitel 6.3 framgår det också att det behövs bättre samarbete mellan stiftelsens styrelse och stiftelsebildarna. Utöver strukturer och processer är ett fungerande samarbete mellan stiftelsebildarna, det vill säga ägarna, och styrelsen samt verksamhetens medarbetare en av nyckelfaktorerna för en fungerande ägarstyrning. Ansvar för detta åligger emellertid inte enbart stiftelsebildarna. Även styrelsen och museiverksamhetens medarbetare har ett mycket stort ansvar för att samarbetet ska fungera, och enligt WSP:s uppfattning bland annat baserat på intervjuer finns här en stor utvecklingspotential. WSP:s bedömning är att styrelsen har liten förståelse för ägarnas önskemål om dels vissa prioriteringar, dels hur museiverksamheten ska utvecklas och anpassas. Det är relativt tydligt att detta tillsammans med skilda uppfattningar hur uppdraget ska tolkas bidrar till ett bristfälligt samarbete och sämre möjligheter för styrning. WSP:s slutsats att samarbetet skulle vara bristfälligt delas emellertid inte av styrelsen och museiledningen.

Det går inte att komma ifrån att det krävs en fungerande dialog och ett bra samarbete mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen, och om stiftelsebildarna gör bedömningen att detta inte kan uppnås i nuvarande stiftelseform bör en upplösning av stiftelsen trots allt kanske övervägas. En tydlig och inkluderande dialog mellan stiftarna, stiftelsestyrelsen och museiledningen är en viktig förutsättning för en långsiktig och hållbar utveckling av verksamheten. Ansvar för att åstadkomma och upprätthålla detta åligger emellertid samtliga parter.

Om ägarna inte tror att en skärpning av ägaridé och styrning är en väg framåt och istället bestämmer sig för att upphäva stiftelsen ska samtliga parter vara medvetna om att det saknas föreskrifter i stiftelsens stadgar om hur

stiftelsen ska upplösas, det beskriva i kapitel 4. Att upphäva en stiftelse är en komplicerad samt tidskrävande process när det saknas föreskrifter i stiftelsens stadgar om hur stiftelsen ska upplösas. Dels krävs det ett beslut från stiftelsens styrelse, dels att tillstånd medges från Kammarkollegiet. Av denna stiftelses stadgar framgår dessutom att styrelsens förslag på ändring av stadgarna alltid först ska föreläggas regionen samt kommunen.

I första hand ska det göras en prövning av om den förändring av verksamheten som önskas ryms inom ramen för ändamålet med stiftelsen. Gör den inte det behöver stiftelsens styrelse ta fram ett förslag på ändring av ändamålet. Förslaget ska först föreläggas regionen och kommunen. Därefter kan stiftelsens styrelse fatta beslut om ändring av ändamålet. Det krävs också tillstånd av Kammarkollegiet för att ändamålet i stadgarna ska kunna ändras. Endast i de fall då Kammarkollegiet inte medger tillstånd bör upplösning av stiftelsen komma ifråga. För att stiftelsen ska kunna upphävas krävs det beslut från stiftelsens styrelse samt tillstånd från Kammarkollegiet. Innan styrelsen kan fatta ett beslut ska förslag om detta föreläggas regionen och kommunen. Det finns med andra ord en stor osäkerhet kring huruvida Kammarkollegiet kommer att medge tillstånd för upplösning av stiftelsen.

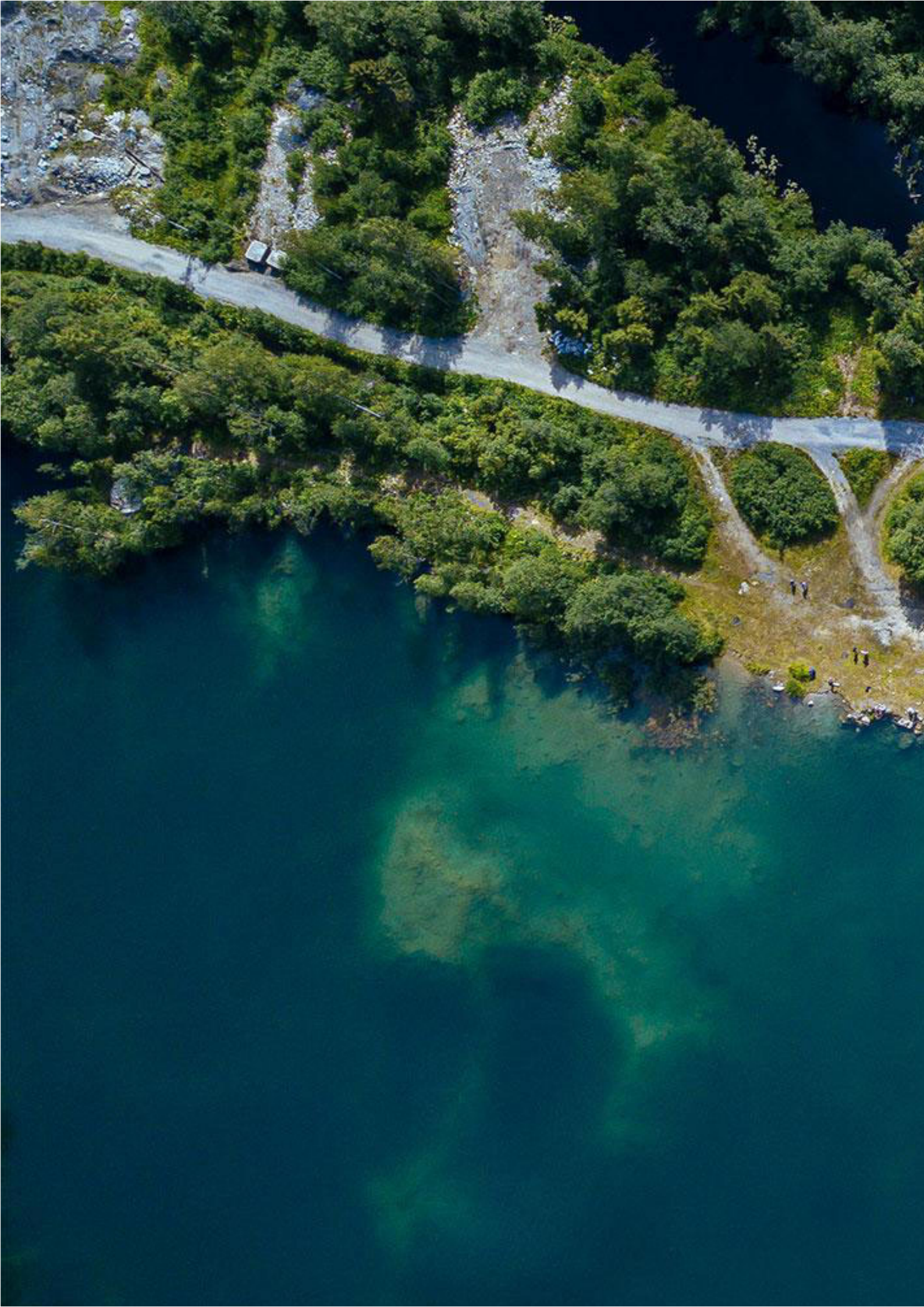
Trots svårigheter är det fullt möjligt att upplösa en stiftelse. Det krävs dock hög grad av argumentation samt bevis för att Kammarkollegiet ska medge tillstånd till detta. Relevanta argument samt bevis behöver framföras. Det bör framgå att de förändringar som krävs inte ryms inom ramen för ändamålet med stiftelsen samt att en ändring av ändamålet inte kommer att utgöra någon avgörande skillnad. Stiftelseupplösaren kommer också att behöva framföra och bevisa att försök att få stiftelsen på rätt väg har gjorts under en längre tid utan resultat.

I kapitel 4.3 framgår att ett alternativ till att upplösa stiftelsen helt skulle kunna vara att dela upp verksamheten. Stiftelsen kan finnas kvar medan viss verksamhet lyfts ut och drivs i annan organisation. Exempelvis skulle Länsmuseet Västernorrland kunna drivas i förvaltning av Region Västernorrland medan resterande verksamhet finns kvar i stiftelsen. Ett avtal behöver ingås mellan regionen och stiftelsen var det framgår vilken verksamhet som fortsättningsvis ska drivas inom regionen. Konsekvensen av en uppdelning av verksamheten blir att ändamålet med stiftelsen förändras. Av denna anledning kommer det även i detta fall att krävas beslut av stiftelsens styrelse samt tillstånd av Kammarkollegiet. Innan styrelsen kan fatta ett beslut ska förslag om detta föreläggas regionen och kommunen. Det finns både fördelar och nackdelar med att upplösa stiftelsen, vilket återges i kapitel 9, varav den största fördelen kanske är att det ger en helt ny spelplan att agera på för både Region Västernorrland och Härnösands kommun. Alla parter kan "börja om från början" och planera för nya strategier och mål utan att vara bunden till de villkor som stipuleras inom ramen för stiftelseurkunden.

I uppdraget ingick också att föreslå prioriteringar kring utveckling av platsen och kulturmiljön samt hur fler aktörer kan bidra till att skapa en än mer levande och attraktiv miljö, samt att upprätta en strategisk plan med rekommendationer för att säkerställa utrymme för friluftsmuseets utveckling i förhållande till rapportens övriga förslag. WSP:s uppfattning är emellertid att ägarna inte är där i beslutsprocessen ännu. Detta är frågor som stiftelsebildarna måste utvärdera efter de har fattat beslut om den regionala museiverksamhetens verksamhetsform och ägarstruktur. Därefter kan kraft läggas på att utforma en strategisk plan, oberoende av verksamhetsform och ägarbild, där ägaridé och mål framgår. Den planen bör föregås av en grundläggande analys av marknadsunderlaget i syfte att utvärdera vilka möjligheter som finns att bredda intäktskällorna och förbättra de alternativa finansieringsformerna. Nämnas kan också att Kairos Future år 2019 tagit fram en framtidsanalys och konceptförslag för friluftsmuseet Murberget.²¹ Voodoo Associates har också gjort en analys och tagit fram ett framtidsförslag för friluftsmuseet Murberget.²²

²¹ Kairos Future, (2019), Framtidsanalys och konceptförslag Murberget Friluftsmuseum, Genom levande historia mot en hållbar framtid

²² Voodoo Associates, 2023, Murberget Tourism Concept



11. REFERENSER

Johansson, L. (2025). Kulturparken Småland AB. (WSP, Intervjuare)

Kalmar läns fornminnesförening mfl. (2022). *Stadgar för Stiftelsen Kalmar läns museum*. Kalmar: Kalmar läns fornminnesförening, Kalmar kommun och Kalmar läns landsting.

Kalmar läns museum. (2022). *Verksamhetsberättelse med årsredovisning 2022*. Kalmar: Stiftelsen Kalmar läns museum, Jenny Nyströms och Curt Stoopendaals stiftelse.

Karlström, L. (2025). Västmanlands länsmuseum. (WSP, Intervjuare)

Kommunstyrelsen, Härnösands kommun. (2024). *Sammanträdesprotokoll, översyn av regional museiverksamhet Dnr 2024-000445 1.1.2.1*.

Kopparbergs läns landsting mfl. (1976). *Stiftelseurkund och Stadgar för Stiftelsen Dalarnas museum*. Dalarna: Kopparbergs läns landsting, Dalarnas Fornminnes och Hembygdsförbund.

Kulturparken Småland AB. (2023). *Årsredovisning för räkenskapsåret 20230101 - 20231231*.

Kulturrådet. (2025). *Information från Kulturrådet*. Hämtat från Kulturrådet, 2025: <https://www.kulturradet.se/i-fokus/kultursamverkansmodellen/kultursamverkansmodellen/>

Landstinget Västmanland. (2005). *Protokollutdrag Länsstyrelsen. VLM 050001*.

Länsstyrelsen Södermanlands län. (1998). *Beslut att avregistrera Stiftelsen Södermanlands Museum från stiftelseregistret*.

Region Jämtland Härjedalen. (2023). *Granskningspromemoria: Verksamhetsåret 2023*. Östersunds kommun.

Region Jämtland Härjedalen. (2024). *Stiftelsen Jamtli, Verksamhetsberättelse för år 2024*. Region Jämtland Härjedalen.

Riksantikvarieämbetet. (2021). *Genomlysning av förutsättningar för de regionala museernas verksamhet*.

RVN. (2024). *PM översyn av regional museiverksamhet*. HansOlov Furberg. Region Västernorrland. 2024-04-03.

SKR. (2020). *Principer för styrning. Kommun- och regionägda bolag*. Sveriges Kommuner och Regioner. ISBN: 978-91-7585-900-2.

Stiftelsen Dalarnas Museum. (2023). *Årsredovisning för Stiftelsen Dalarnas Museum*. Dalarna: Stiftelsen Dalarnas museum.

Stiftelsen Jamtli. (2023). *Ur Uppdragsbeskrivning 18 april 2023, 8 perspektiv Stiftelsen Jamtli*.

Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland. (1 januari 2023). *Uppdragsdirektiv för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland*.

Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland. (2025). *Årsredovisning för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland. För räkenskapsåret 2024-01-01 - 2024-12-31*. Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland.

Stiftelsen Länsmuseum-Murberget. (1992). *Protokoll Stiftelsen Länsmuseum-Murberget, 1992-09-16*.

Stockholms stad. (2019). *Organisationsformen för Stockholms läns museum. Kontorsyttrande som svar på remiss från kommunstyrelsen*. Stockholm. 2019-01-18: Kulturförvaltningen. Administrativa staben. Stockholms stad. Dnr 1.1/4433/2018.

Stockholms stad. (2023). *Årsredovisning 2023 med uppföljning av budget*.

Sörmlands museum. (2023). *Verksamhetsberättelse 2023*.

(2025-02-11). *Tillsammans för ett livskraftigt Västmanland Regional utvecklingsstrategi 2030 - med utblick mot 2050*. Region Västmanland.

Västmanlands Länsmuseum. (den 14 04 2025). Hämtat från <https://vastmanlandslansmuseum.se/om-museet/om-vastmanlands-lans-museum/>

Västmanland, R. (2023). *Årsrapport 2023*.

2025-10-06

Svar på begäran om uttalande

Med anledning av den utredning som WSP genomfört på direktiv av regionfullmäktige i Västernorrland och kommunfullmäktige i Härnösand avseende att hitta en annan lösning än den nuvarande när det kommer till finansiering av driften och utvecklingen av Stiftelsen Västernorrlands museum vill jag lämna följande uttalande.

En stiftelse är en egen juridisk person, det finns alltså ingen "ägare". Inte ens grundarna är att anses som ägare. Den dagen stiftelsen grundas släpper grundarna taget om produkten av deras beslut. Stiftelsen Västernorrlands museum är en så kallad "anslagsstiftelse" vilket innebär att den inte överlever ekonomiskt på egen hand utan är beroende av de anslag som redan vid bildandet har lovats av grundarna. En sådan stiftelse kan inte längre bildas sedan införandet av Stiftelselagen 1996. När denna stiftelse bildades var det skattemässiga fördelar av att driva museum och andra kulturaktiviteter i andra former än bolag och föreningar.

I denna stiftelse har Regionen och kommunen tillsammans utfäst att bidra till stiftelsens drift och utvecklingskostnader vilket framgår i urkunden och i stadgarna 7 § 6 att-satsen. I urkunden framgår det att Regionen (landstinget) ska bidra med 75 % och kommunen med 25 % av stiftelsens nettodriftskostnader inom ramen för de fastställda ramarna.

Enligt utredningen är det svårt att utläsa om de uppdragsdirektiv som givits stiftelsen är uppfyllda eller inte. Det antyds att detta beror på att stiftelsens verksamhetsberättelse är dålig men jag menar att det beror på att många mål som ställts upp i uppdragsdirektivet är kvalitativa och inte kvantitativa. Om det inte går att bedöma huruvida målen är uppfyllda eller inte är det oftare målen som är felaktigt skrivna än att beskrivningen av måluppfyllnaden är dålig.

Enligt utredningen finns det inga hinder, i stadgar och urkund, för att satsa mer på kommersiell verksamhet vilket jag håller med om. Jag håller dock inte med om att det är stiftelsebildarnas ansvar att skapa strategier (och möjligheter) för att genomföra en sådan utveckling. Styrelsens uppdrag är att leda verksamheten och tillse stiftelsens medelförvaltning. Det innebär att styrelsen självständigt kan och ska se till att stiftelsens, så gott det går, står på egna ben.

WSP påpekar att det finns förbättringspotential för all inblandade parter. Det viktiga i detta påstående landar i att det är styrelsen som står ansvarig om stiftelsen inte följer sin urkund och sina stadgar. Det är inte vare sig kommunfullmäktige eller

2025-10-06

regionfullmäktige som behöver ta det ansvaret. Således måste det alltid väga tyngre hur styrelsen uppfattar och fullföljer sitt uppdrag. Eftersom styrelsen utses av såväl kommun- som regionfullmäktige är det i den processen dessa två organisationer i så fall får lägga in sin röst avseende styrning om det anses behövas.

I sista stycket under rubriken "Resultat från intervjuer" skriver utredningen:

Till sist får WSP intrycket av att stiftelsens styrelse har liten förståelse för ägarnas önskemål om att anpassa verksamheten efter specifika önskemål och rådande förutsättningar. Intrycket är att styrelsen i hög grad värnar om stiftelsen övergripande mål, det vill säga uppdraget att långsiktigt förvalta kulturarvet, utan att beakta att detta också kräver att man lyssnar, samarbetar och anpassar sig efter stiftelsebildarnas önskemål"

Här vill jag med enfass påstå att stiftelsen styrelse inte har något val. Styrelsen ska arbeta utifrån stiftelsens ändamål och det är att långsiktigt förvalta kulturarvet. Stiftelsebildarna har i egentlig mening inte längre rådighet över stiftelsens tillgångar hur den ska använda dessa på ett för stiftelsen bästa sätt. Stiftelsebildarna ska genom utseende av styrelsemedlemmar göra sina önskningar hörda.

Med detta sagt vill jag inte påstå att parterna inte ska kunna samtala och komma överens men det är styrelsens ansvar att se till att stiftelsens ändamål följs och det är stiftelsebildarnas ansvar att bidra med den ekonomi som behövs för detta.

Helle Bryn-Jensen

Stiftelsejurist, DKT AB



Kommunstyrelseförvaltningen
Felicia Bring Caris, Nämndsekreterare
felicia.bring.caris@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Öka möjligheterna till sommarjobb 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att bevilja Socialnämnden 200 000 kronor för att täcka överskjutande lönekostnader för sommarjobbade ungdomar sommaren 2025

att finansieringen sker inom den pott som avsattes genom kommunstyrelsens ordförandebeslut den 28 maj 2025

Beskrivning av ärendet

Härnösands kommun erbjuder varje år ungdomar möjlighet att söka och få sommarjobb inom kommunens verksamheter och föreningsliv.

Inför sommaren 2025 har 643 ungdomar ansökt om feriearbete. Totalt har 249 ungdomar erbjudits plats, varav 173 tackat ja till erbjudandet. 394 ungdomar har därmed inte kunnat erbjudas sommarjobb.

Arbetslivsnämnden har för 2025 haft en lönekostnadsbudget för sommarjobb på 1,0 mnkr samt erhållit 0,2 mnkr i bidrag från Arbetsförmedlingen, vilket ger en nettokostnad om 0,8 mnkr.

Kommunstyrelsens ordförande föreslog den 28 maj 2025 (§ 123) att avsätta 200 000 kronor från kommunstyrelsens budget som en särskild pott för arbetslivsnämnden att söka medel från, i syfte att möjliggöra fler sommarjobb för ungdomar.

Socialnämnden beslutade 2025-10-02 § 89, att äska 200 000 kronor ur denna pott för att täcka överskjutande lönekostnader för sommarjobbade ungdomar sommaren 2025.

De extra medlen har inneburit att cirka 20 ungdomar utöver ordinarie budget kunnat erbjudas sommarjobb.

Datum
2024-09-23

Dnr
KS/2025-000456

Bedömning

Satsningen har gett positiva effekter för ungdomars språkutveckling, integration och arbetslivserfarenhet

Ungdomar från Introduktionsprogrammen (IM) har fått möjlighet att utveckla sina språkkunskaper och integreras i arbetslivet. Ungdomar inom det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) har fått en ökad förståelse för arbetslivets villkor och utifrån det tyckt om att arbeta under sommaren

Beslutsunderlag

Socialnämndens protokoll 2025-10-02 § 89

Kommunstyrelsens ordförandebeslut 2025-05-28 § 123

Petra Werner
T.f. Chef för ekonomi- och
kommunledningsavdelningen

Felicia Bring Caris
Nämndsekreterare



Socialnämnden

§ 89

Dnr 2025-000159 1.1.3.1

Öka möjligheterna till sommarjobb 2025

Socialnämndens beslut

Socialnämnden beslutar

att äska 200 000 kronor för att täcka överskjutande lönekostnader för sommarjobbade ungdomar sommaren 2025, enligt tidigare beslut, samt

att överlämna beslutet till Kommunstyrelsen.

Bakgrund

Härnösands kommun erbjuder ungdomar möjligheten att söka och få ett sommarjobb. Inför sommaren 2025 har sammanlagt 643 ungdomar sökt sommarferie inför sommaren 2025. Totalt har 249 ungdomar blivit erbjudna sommarferieplats varav 173 st. har accepterat erbjudandet. 394 ungdomar har inte blivit erbjuden plats.

Arbetslivsnämnden har för 2025 haft en lönekostnadsbudget för sommarjobb om 1,0 mnkr samt bidrag från Arbetsförmedlingen om 0,2 mnkr, vilket ger en nettokostnad om 0,8 mnkr.

Kommunstyrelsen beslutade vid sammanträdet den 28 maj att avsätta ytterligare 200 000 kronor från kommunstyrelsens budget som en pott för arbetslivsnämnden att söka medel från för att ge utrymme till att fler ungdomar erbjuds sommarjobb.

Det har inneburit att ytterligare 20 ungdomar utöver de som rymdes inom budget kunde erbjudas sommarjobb.

Olika typer av sommarferier som erbjudits är: förskola och skola, äldreboende, vaktmästeri, butik och kiosk, lägerverksamhet, gatumusikanter, tennistränare, bibliotekspersonal och ungdomsdemokratiutvecklare.

Bedömning

Pengarna från nämnden har lett till att ungdomar från IM-programmet har fått en bra integration på arbetsplatserna och kunnat förbättra sitt språk under sin arbetsperiod, samt KAA-ungdomar har kunnat få bättre förståelse för hur arbetslivet fungerar och utifrån det tyckt om att arbeta under sommaren.



Socialnämnden

§ 89, forts.

Beslutsunderlag

Socialförvaltningen, tjänsteskrivelse 2025-09-17.

Protokollsutdrag 2025-05-30 § 123 - Ordförandeförslag - Öka möjligheterna till sommarjobb.



Kommunstyrelseförvaltningen

Anna Bostedt,

Anna.bostedt@harnosand.se

kommunstyrelsen

Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att anta kommunstyrelseförvaltningens yttrande angående revisionsrapporten Granskning av bokslut och årsredovisning som sitt eget, samt

att översända yttrandet i sin helhet till revisionen

Beskrivning av ärendet

KPMG har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av kommunens bokslut och årsredovisning per 2024-12-31 för att pröva om räkenskaperna är rättvisande samt att resultatet i årsredovisningen är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat.

Syftet med granskningarna är att bedöma om kommunens årsredovisning har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner. Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 8 augusti 2025.

Revisionens bedömning

Revisorerna har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i årsbokslutet och utifrån deras översiktliga granskning av årsredovisningen har det inte heller framkommit några omständigheter som ger att ifrågasätta det återrappporterade resultatet. Revisorerna bedömer även, utifrån det redovisade balanskravet, att det lagstadgade balanskravet inte uppfylls och att de synnerliga skäl som kommunen åberopar för att reglera det negativa balanskravet inte är väl motiverade och att kommunen därigenom inte beaktat kravet om god ekonomisk hushållning.

Resultatet av granskningen samt kommunstyrelseförvaltningens förslag till yttrande över revisionens rekommendationer framgår i rapporten ”Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31”.

Datum
2024-09-23

Dnr
KS/2025-000210

Bedömning

Yttrande över revisionsrapporten utgår från kommunstyrelsens avsikt att följa nämnda lagar, rekommendationer och praxis.

I yttrande gällande granskningar utförda av revisionen medföljer ingen checklista inför beslut.

Beslutsunderlag

Revisionsrapport ”Granskning av bokslut och årsredovisning 2024-12-31”

Lars Liljedahl
Kommundirektör

Anna Bostedt
Chef för ekonomi- och
kommunledningsavdelningen

Bilagor

Yttrande – Granskning av bokslut och årsredovisning 2024-12-31



Kommunstyrelseförvaltningen

Petra Werner, +46-611-348530

petra.werner@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Yttrande – kompletterande svar ”Granskning bokslut och årsredovisning 2024

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta

att anta yttrandet som sitt eget.

Beskrivning av ärendet

I Granskningen av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31 rekommenderade revisionen kommunstyrelsen att

Revisionen anser att såväl utbetalningar som ändring av behörigheter alltid ska genomföras två i förening. Revisionen rekommenderar att det säkerställs.

Kommunstyrelsen delar Revisionens uppfattning och har undersökt frågan som de lyfte även vid 2023 års bokslut. Kommunstyrelsen har undersökt frågan. Svaret är att den ena av de två nuvarande upphandlade banktjänsterna inte medger någon tvåpartslösning när det gäller löneutbetalningar. Bankens rutiner gör inte det möjligt. Kommunstyrelsen har inrättat en rutin som innebär två i förening – en funktion gör underlaget inför utbetalning och en annan funktion fattar beslut, utifrån underlaget.

När det gäller leverantörutbetalningar så har båda bankerna en rutin som möjliggör två i förening. Kommunstyrelsen påtalar att det nu genomförs leverantörsutbetalningar två i förening.

Kommunen har upprättat en intern rutin i ändring av behörigheter.

Chef för ekonomi och kommunledningsavdelningen och enhetschef ekonomi i förening hanterar ändringar av behörigheter. Rutinen är även kopplad till attestantförteckningen samt delegationsordningen för kommunstyrelsen.

Vi ser allvarligt på att det saknas anställningsavtal, även om det avser äldre avtal. Vår bedömning baseras på att det finns en risk i att avtalade överenskommelser inte efterlevs. Vi anser att kommunstyrelsen bör verka för att återfinna avtalen, t ex genom att kontakta den anställde och be om kopia den vägen. Vi önskar också uppgift om hur många anställningsavtal som saknas för personer som är i tjänst.

Datum
2024-09-23Dnr
KS/2025-000210

Kommunstyrelsen delar revisionens uppfattning att kommunen bör säkerställa att avtal finns för att upprätthålla god ordning och rättssäkerhet i våra personalprocesser.

Idag finns digitala anställningsavtal som automatiskt läggs in i personakten vid anställning. Tidigare var anställningsavtalen inte digitala, digitaliseringen av detta skedde för cirka två år sedan.

Anledningen till digitaliseringen var att dokumentationen inte fungerade. Det behöver dock inte betyda att det inte har funnits anställningsavtal. När digitaliseringen påbörjades bad HR samtliga chefer att skicka in sina anställningsavtal men alla kunde inte återfinnas. Även om anställningsavtal inte har kunnat hittats har anställningen funnits registrerat i systemet, annars får personen ingen lön. Därutöver genereras anställningsavtal ur systemet och således har det inte varit möjligt att upprätta ett avtal om personen inte funnits registrerad i systemet. På så sätt finns en kontrollfunktion även om anställningsavtalet inte har varit tillgängligt.

Vidare reglerar LAS att om det finns en muntlig överenskommelse och om både medarbetare och chef agerar som att en anställning finns så råder ett gällande anställningsförhållande.

Beslutsunderlag

Protokollsutdrag 2025-05-27 §108 Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31

Yttrande – Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31

Begäran av komplettering av svar bokslut och årsredovisning

Petra Werner
T.f. cvchef för ekonomi och
kommunledningsavdelningen

Kommunstyrelsens yttrande på revisionens slutsatser i revisionsrapport "Granskning av bokslut och årsredovisning"

Revisorerna ska enligt kommunallagen 12 kap. pröva om räkenskaperna är rättvisande samt bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat. På uppdrag av revisorerna har KPMG granskat kommunens årsredovisning för räkenskapsåret 2024.

Revisionens bedömning

Revisorerna har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i årsbokslutet och utifrån deras översiktliga granskning av årsredovisningen har det inte heller framkommit några omständigheter som ger att ifrågasätta det återrapporterade resultatet. Revisorerna bedömer även, utifrån det redovisade balanskravet, att det lagstadgade balanskravet inte uppfylls och att de synnerliga skäl som kommunen åberopar för att reglera det negativa balanskravet inte är väl motiverade och att kommunen därigenom inte beaktat kravet om god ekonomisk hushållning.

Revisionens rekommendationer samt kommunstyrelsens svar på dessa

- Revisionen anser att kommunen bör utveckla förutsättningarna för att kunna bedöma verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning.

Kommunstyrelsen ställer sig bakom revisionens rekommendation och avser att genomföra förändringar för att en objektiv bedömning ska kunna ske.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att återställa balanskravsunderskottet inom tre år. Det bör också framgå hur balanskravsunderskottet ska återställas.

Kommunstyrelsen noterar revisionens rekommendation men vidhåller sitt ställningstagande med hänvisning till den motivering som finns redovisad i årsredovisningen.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att säkerställa korrekt periodisering och klassificering av riktade och generella bidrag.

Kommunstyrelsen tar till sig av revisionens noteringar och avser att under år 2025 starta en översyn av rutinerna för att säkerställa att periodisering sker av klassificering av riktade och generella bidrag.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att värdet förändringar i MNP hanteras på rätt sätt.

Kommunstyrelsen tar till sig av revisionens synpunkt och bedömer att frågan från och med bokslutet 2024 är utredd och rutiner etablerade.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att avstämningsrutiner upprättas samt att attest av avstämningsarna av samtliga balanskonton sker.

Kommunstyrelsen menar att dessa redan är upprättade och etablerade avstämningsrutiner för samtliga balanskonton finns, samt att kontroll av dessa genomförs regelbundet av enhetschef för ekonomienheten, dock utan analog skriftlig dokumentation av kontroll.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att se över rutinerna för att attestera nyupplägg och ändringar i leverantörsregistret.

Kommunstyrelsen lyfter att en rutin har upprättats och etablerats efter revisionen påpekande i samband med 2023 års bokslut. Och under år 2024 har rutinen utförts.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att säkerställa att betalningar från kommunens bankkonton alltid görs två i förening samt att ändringar i behörigheter godkänns två i förening.

Kommunstyrelsen har undersökt frågan efter påpekandet av revisionen i samband med 2023 års bokslut. Nuvarande upphandlade banktjänst medger ej någon tvåpartslösning i nuläget, dock har en intern rutin upprättats som innebär att chef för ekonomi och kommunledningsavdelningen och enhetschef ekonomi i förening hanterar ändringar av behörigheter. Utbetalningar sker två i förening genom den betalfil för leverantörsbetalningar som skickas från kommunen till banken.

- Revisionen anser att kommunen bör verka för att säkerställa att anställningsavtal finns upprättade för samtliga av kommunens anställda.

Kommunstyrelsen delar revisionens uppfattning att kommunen bör säkerställa att avtal finns för att upprätthålla god ordning och rättssäkerhet i våra personalprocesser.

De avtal som identifierats som saknade rör äldre anställningar, huvudsakligen från en tid då arkiveringsrutinerna inte var fullt ut fungerande. Det har i efterhand visat sig att anställningsavtal i vissa fall inte inkommit till arkivet, alternativt att förändringar i anställningsvillkor inte dokumenterats på ett sätt som möjliggjort spårbarhet.

Det är dock viktigt att understryka att anställningsförhållande har förelegat i samtliga dessa fall. Enligt lagen om anställningsskydd (6 c § LAS) krävs inte ett skriftligt anställningsavtal – ett muntligt avtal är lika bindande. Däremot finns krav på att arbetsgivaren lämnar skriftlig information om anställningsvillkoren inom en viss tid, vilket sannolikt också har skett i det stora flertalet av dessa fall, även om underlaget inte längre finns i personalarkivet. Det problem vi identifierat har främst gällt brister i arkiveringen, inte att arbetstagare saknat information om sina anställningar.

Sedan ett antal år tillbaka har kommunen infört digitala rutiner som medfört en väsentlig kvalitetssäkring av hela processen. Idag sker upprättande, signering och arkivering av anställningsavtal helt digitalt, vilket eliminerar risken för att handlingar försvinner eller inte arkiveras korrekt.

Med detta som bakgrund bedömer vi att det inte är motiverat att lägga resurser på att i efterhand försöka återskapa äldre avtal. Fokus bör i stället ligga på att säkerställa att de nuvarande rutinerna fortsatt efterlevs, samt att eventuella brister i mer nutida avtalshantering rättas till vid behov.

Härnösands kommuns revisorer

Till
Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktige

2025-04-03

Revisionsrapport ”Granskning av bokslut och årsredovisning per 2024-12-31”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunens bokslut och årsredovisning per 2024-12-31.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 8 augusti 2025. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lana.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Härnösands kommuns revisorer

Lillemor Andersson
Vice ordförande

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

LILLEMOR ANDERSSON

1:e vice ordförande

Serienummer: 3cc6d575497e62[...]328db561f9d78

IP: 95.203.xxx.xxx

2025-04-07 06:41:06 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via **Penneo.com**. De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill som innehåller ett certifikat och en tidsstämpel från en kvalificerad tillhandahållare av betrodda tjänster.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra validerings verktyg för digitala signaturer.



Granskning av bokslut och årsredovisning

2024-12-31

Rapport

Härnösands kommun

KPMG AB

2025-04-03

Antal sidor 10

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
1.1	Årsredovisningens räkenskaper	1
1.2	God ekonomisk hushållning	1
1.3	Balanskravsresultat	1
1.4	Övriga iakttagelser:	2
1.5	Rekommendationer	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Metod	5
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Årsredovisningens räkenskaper	7
3.1.1	Bedömning	7
3.2	God ekonomisk hushållning	8
3.2.1	Bedömning	9
3.3	Balanskravsresultat	9
3.3.1	Bedömning	9
3.4	Övriga iakttagelser	10
3.4.1	Bedömning	10

1 Sammanfattning

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska årsbokslut och årsredovisning för räkenskapsåret 2024. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Vårt uppdrag är att granska årsredovisningen i syfte att ge revisorerna ett tillräckligt underlag för utlåtandet respektive revisionsberättelsen.

Syftet med granskningarna är att bedöma om kommunens årsredovisning har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner.

Nedan följer en sammanfattning av granskningens bedömningar och rekommendationer.

1.1 Årsredovisningens räkenskaper

Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i årsbokslutet.

1.2 God ekonomisk hushållning

Grundat på vår översiktliga granskning av årsredovisningen har det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att ifrågasätta det återrapporterade resultatet. Det innebär att resultatet inte är förenligt med de finansiella mål och verksamhetsmål som fullmäktige fastställt i budget 2024.

1.3 Balanskravsresultat

Vi bedömer, utifrån redovisningen av balanskravsresultatet i årsredovisningen, att det lagstadgade balanskravet inte uppfylls. Vi bedömer att de synnerliga skäl som åberopas i årsredovisningen, för att inte reglera det negativa balanskravsresultatet, inte är väl motiverade utifrån lag och dess förarbeten och att kravet om god ekonomisk hushållning därmed inte beaktas. Vi bedömer utifrån årsredovisningen avseende den del som ska återställas att erforderliga uppgifter inte framgår om när och hur reglering av det negativa balanskravsresultatet ska genomföras.

1.4 Övriga iakttagelser

Vi har noterat följande avsteg från lag och rekommendationer utan att det påverkar vårt uttalande.

- Kommunen har erhållit två generella statsbidrag som felaktigt har klassificerats som riktade statsbidrag. Vidare har bidragen inte periodiserats enligt gällande principer vilket innebär att kommunens resultat är 11,9 mnkr bättre än om bidraget redovisats korrekt, se vidare under avsnitt 3.1.1.
- Kommunen har totalt periodiserat erhållna statsbidrag om 15,8 mnkr som en förutbetalad intäkt varav ca 10 mnkr avse ej nyttjade medel 2024 där risk för återbetalningsskyldighet föreligger.
- Ingående balansen avseende pensionsstiftelsen har varit felaktigt redovisad och detta har nu rättats mot eget kapital om 84,3 mnkr. Detta har endast påverkat kommunen balansomslutning och har ingen resultateffekt.
- I föregående års årsbokslut gjordes ingen värdejustering av tillgången i Mellannorrlands pensionsstiftelse vilket därmed påverkat årets resultat negativt om 8 mnkr.
- Kommunen har i investeringsredovisningen i årsredovisningen inte redovisat större investeringar separat samt inte förklarat större avvikelser i text.
- Under året har det saknats en rutin för att säkerställa avstämning av finansiell leasing. Vid delåret uppmärksammades differenser som efter utredning avsåg förändringar i avtalen som borde ha justerats i bokföringen, justeringarna har gjorts efter delåret inför årsbokslut. Vi har även identifierat brister i rutiner avseende avstämning av materiella anläggningstillgångar. I årsbokslutet noterades differenser mellan kommunens anläggningsregister och huvudbok, differenserna har rättats i årsbokslutet. Enligt uppgift finns från år 2025 rutiner för avstämning.
- Vi har noterat att avstämningarna följs upp av chef för ekonomienheten dock sker ingen attest av utförd kontroll.
- Chef för ekonomienheten samt ekonomichef på kommunen kan göra betalningar från kommunens bankkonton utan godkännande av annan samt administrera behörigheter utan godkännande av någon annan.
- Det saknas en rutin för att kontrollera nyupplägg och ändringar i leverantörsregistret.
- Vårt stickprov visar att det saknas anställningsavtal för flera personer som erhåller lön från kommunen. Enligt uppgift beror det på att avtalen tidigare har arkiverats hos respektive chef och inte har kunnat återfinnas när avtalen har digitaliserats

1.5 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utveckla förutsättningarna för att kunna bedöma verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning.
- verkar för att återställa balanskravsunderskottet inom tre år. Det bör också framgå hur balanskravsunderskottet ska återställas.
- säkerställa korrekt periodisering och klassificering av riktade och generella bidrag.
- värdeförändringar i MNP hanteras på rätt år.
- avstämningsrutiner upprättas samt att attest av avstämningsarna av samtliga balanskonton sker.
- se över rutinerna för att attestera nyupplägg och ändringar i leverantörsregistret.
- säkerställa att betalningar från kommunens bankkonton alltid görs två i förening samt att ändringar i behörigheter godkänns två i förening.
- säkerställa att anställningsavtal finns upprättade för samtliga av kommunens anställda.

2 Bakgrund

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska årsbokslut och årsredovisning för räkenskapsåret 2024. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Kommunens revisorer ska enligt 12 kap. kommunallagen (2017:725) bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat. Revisorerna ska vid granskning av årsredovisning pröva om räkenskaperna är rättvisande. Revisorernas uttalande avges i revisorernas revisionsberättelse.

Från och med den 1 januari 2023 ska årsredovisningen granskas enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision. Standarden ska tillämpas av de sakkunniga som utför räkenskapsrevision på uppdrag av förtroendevalda revisorer i kommuner, regioner, kommunalförbund och samordningsförbund.

Standarden består av:

- Ramverk
- Anvisningar för tillämpning i kommunal räkenskapsrevision av International Standards on Auditing (ISA) samt International Standard on Review Engagements (ISRE 2410) inklusive tillämpningsanvisning för granskning av drift-och investeringsredovisning (enligt ISA 501)
- Instruktion för granskning av sammanställda räkenskaper
- Instruktion för granskning av förvaltningsberättelse

Följande moment regleras inte av standarden utan tillkommer, i enlighet med SKR:s God revisionssed i kommunal verksamhet 2022:

- Granskningen av utfallet rörande verksamhetsmålen med betydelse för god ekonomisk hushållning samt själva bedömningen av huruvida resultaten i årsredovisningen är förenliga med verksamhetsmålen samt de finansiella målen.
- Bedömning om kommunen efterlever balanskravet samt eventuellt återopande av synnerliga skäl omfattas inte av Standard för kommunal räkenskapsrevision.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Vårt uppdrag är att granska årsredovisningen i syfte att ge revisorerna ett tillräckligt underlag för utlåtandet respektive revisionsberättelsen.

Syftet med granskningarna är att bedöma om kommunens årsredovisning har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner.

Granskningen av årsredovisningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har årsredovisningens balansräkning, resultaträkning, kassaflödesanalys, drift-och investeringsredovisning samt noter upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av kommunens finansiella ställning per den 31 december 2024 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året?
- Är förvaltningsberättelsens lagstadgade delar förenliga med årsredovisningens övriga delar?

- Har förvaltningsberättelsen upprättats i enlighet med LKBR?
- Har sammanställda räkenskaper konsoliderats i enlighet med LKBR?
- Är resultatet i årsredovisningen förenligt med de mål som fullmäktige beslutat, som är av betydelse för god ekonomisk hushållning?
- Efterlever kommunen balanskravet och har eventuella negativa balanskravsresultat och åberopande av synnerliga skäl hanterats korrekt?

2.2 Avgränsning

Vår granskning omfattar årsredovisningen per 2024-12-31. Granskningen av räkenskaperna har utförts i den omfattning som krävs enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision. Granskningen av måluppfyllelse och bedömning av balanskravet har utförts enligt SKR:s God revisionssed i kommunal verksamhet 2022 samt SKYREV R5 Granskning av delårsrapport och årsredovisning.

Fel i räkenskaperna betraktas som väsentliga om de är av sådan omfattning eller typ att de, om de varit kända för en välinformerad läsare av årsredovisningen, hade påverkat dennes bedömning av kommunen. Detta kan inkludera såväl kvalitativa som kvantitativa fel och varierar mellan kommuner och verksamheter.

2.3 Revisionskriterier

Bedömningsgrund för våra bedömningar avseende årsredovisningens räkenskaper bygger på följande revisionskriterier:

- Kommunallag (KL) och lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)
- God redovisningssed, definierad av Rådet för Kommunal Redovisning (RKR)

Vid bedömning av god ekonomisk hushållning bygger vår bedömning även på:

- Interna regelverk och instruktioner
- Fullmäktigebeslut

2.4 Metod

Granskningarna har genomförts genom bland annat:

- Processgenomgång
- Stickprov och andra urvalsmetoder
- Dataanalys
- Kartläggning av IT-miljön
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner
- Avstämning mot redovisningsregelverk
- Kartläggning av interna kontroller som är av relevans för upprättandet av de finansiella rapporterna
- Verifiering av årsredovisning mot huvudbok samt underlag för denna

Revisionens faser kan kategoriseras i Planering, Genomförande och Rapportering.

I planeringsfasen har vi haft inledande genomgång av villkoren för uppdraget, fastställande av vilka dokumentationskrav som finns, vem som bär ansvaret vid oegentligheter samt kommunikationen under revisionens gång. En viktig del i

planeringsfasen är att identifiera risker, värdera riskernas utifrån allvarlighet och sannolikhet samt att identifiera lämpliga granskningsåtgärder.

Genomförandefasen har omfattat fortsatt planering då den interna kontrollen som har översiktligt granskats och de iakttagelser som gjorts i samband med denna granskning har beaktats i granskningen av årsbokslutet. Granskningen av den interna kontrollen tar sin utgångspunkt i kundens processer, bedömningar i redovisningen och finansiella ramverk. Förståelsen för de väsentliga processerna har dokumenterats och en bedömning kring risken för oegentligheter har gjorts. Vidare utgör IT-miljön en viktig del av kommunens verksamhet och en dokumenterad förståelse kopplat till detta område har ingått som en del av den interna kontrollen. Vi har skaffat oss en förståelse för den interna kontrollen för att identifiera lämpliga granskningsåtgärder men inte för att uttala oss om effektiviteten i kontrollerna/processerna.

En revisionsstrategi har bestämts utifrån den inledande planeringen och den förståelse som skaffats i samband med kartläggningen av den interna kontrollen. Andra delen av genomförandefasen har omfattat inhämtande av revisionsbevis genom granskning och dokumentation av:

- Balans och resultaträkning
- Närståendetransaktioner
- Sammanställda räkenskaper
- Drift- och investeringsredovisningen
- Förvaltningsberättelse

Som en del i den avslutande fasen har vi inhämtat ett skriftligt uttalande enligt ISA 580. Det har inhämtats från de tjänstepersoner som har uppdraget att verkställa bokslutsprocessen och den interna kontrollen i kommunens redovisning, system och rutiner.

Granskningarna avser kommunens årsredovisning som avgetts av kommunstyrelsen den 2025-04-02.

Rapporten är faktakontrollerad av ekonomienheten.

3 Resultat av granskningen

Nedan redogörs för resultatet av granskningen och de noteringar som gjorts i samband med denna.

3.1 Årsredovisningens räkenskaper

Enligt 4 kap. 1 § LKBR ska en årsredovisning innehålla en förvaltningsberättelse, resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys, noter, driftredovisning, investeringsredovisning och sammanställda räkenskaper (om sådana upprättas enligt 12 kap 2 § LKBR).

3.1.1 Bedömning

Enligt vår bedömning har årsredovisningens balansräkning, resultaträkning, kassaflödesanalys, drift- och investeringsredovisning samt noter upprättats i enlighet med LKBR och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av kommunens finansiella ställning per den 31 december 2024 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året.

Förvaltningsberättelsens lagstadgade delar är förenliga med årsredovisningens övriga delar.

En förvaltningsberättelse har upprättats i enlighet med LKBR.

Sammanställda räkenskaper har konsoliderats i enlighet med LKBR.

Vidare har det i samband med granskningen även noterats följande, ej väsentliga, avvikelser:

- Kommunen har erhållit två generella statsbidrag, dels avseende prestationsbaserade medel i syfte att minska andelen timanställningar dels avseende prestationsbaserade medel i syfte att utöka bemanningen av sjuksköterskor på särskilda boenden. Bidragsbesluten har erhållits under sommaren 2024 och ska enligt beslut disponeras från dagen för bidragsbeslutet samt under år 2025. I och med att bidragen är generella ska intäkten fördelas jämnt över tiden, d v s intäkten för år 2024 blir 6/18 delar 5,7 mnkr. Kommunen har redovisat hela intäkten för dessa bidrag för år 2024 17,6 mnkr. Vilket innebär att kommunens resultat är 11,9 mnkr bättre än om bidraget redovisats korrekt. Vidare har kommunen heller inte bokfört dessa som generella statsbidrag utan bidragen är bokförda som riktade statsbidrag under verksamhetens intäkter.
- Kommunen har totalt periodiserat erhållna stadsbidrag om 15,8 mnkr som en förutbetalad intäkt varav ca 10 mnkr avse ej nyttjade medel 2024 där risk för återbetalningsskyldighet föreligger.
- Ingående balansen avseende pensionsstiftelsen har varit felaktigt redovisad och detta har nu rättats mot eget kapital om 84,3 mnkr. Detta har endast påverkat kommunen balansomslutning och har ingen resultateffekt.
- I föregående års årsbokslut gjordes ingen värdejustering av tillgången i Mellannorrlands pensionsstiftelse vilket därmed påverkat årets resultat negativt om 8 mnkr.

- Kommunen har i investeringsredovisningen i årsredovisningen inte redovisat större investeringar separat samt inte förklarat större avvikelser i text.

3.2 God ekonomisk hushållning

Kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom sådana juridiska personer som avses i KL 10 kap. 2-6 §§ (hel- och delägda kommunala bolag, stiftelser och föreningar).

I KL stadgas även att kommunerna ska ha en god ekonomisk hushållning, vilket får ses som ett överordnat krav och innebär i de allra flesta fall att det inte räcker med att intäkterna enbart täcker kostnaderna, eftersom det på längre sikt urholkar kommunernas ekonomi.

Enligt kommunallagens bestämmelser ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisorerna ska bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen.

Kommunfullmäktige har i årsplanen för år 2024¹ fastställt fyra finansiella mål.

Kommunfullmäktige i Härnösands kommun har antagit ett målprogram för perioden 2024 – 2027². Programmet utgår från Agenda 2030. Sex lokala inriktningar har fastställts utifrån den övergripande visionen. Arbetet för att uppnå de satta målen ska bedrivas med god ekonomisk hushållning av resurser och inom beslutad budgetram.

Kommunfullmäktige har i årsplanen för respektive inriktning angett ett antal mål och indikatorer. Det framgår tydligt i årsplanen vilken styrelse eller nämnd som ansvarar för ett specifikt mål. Grund för bedömning är om förflyttning skett i avsedd riktning utgör uppföljning av nämndernas verksamhetsplaner och indikatorer.

Finansiella mål

Kommunen har fyra finansiella mål för bedömning av god ekonomisk hushållning. De finansiella målen presenteras i årsredovisningen i en tabell där resultatet för 2024 och 2023 framgår samt utfallet jämfört med målen.

Kommunstyrelsen bedömer att inget av de finansiella målen uppnås.

Verksamhetsmål

Av årsredovisningen framgår bedömning av respektive mål i form av symboler som illustrerar måluppfyllnadsgraden. Det är totalt 33 mål varav 21 har en grön symbol vilket motsvarar bedömningen. "Förflyttning av målet bedöms ha skett i eftersträvd riktning och i en tillfredsställande omfattning". Övriga 12 mål bedöms "Förflyttning mot målet bedöms ha skett i eftersträvd riktning men inte i en tillfredsställande omfattning" och har en gul symbol.

Utfallet av indikatorerna redovisas enbart i styrelsens och nämndernas verksamhetsberättelser.

Vi har stickprovsvis följt upp några av målen som har en grön symbol mot redovisade indikatorer. Vi konstaterar att för några av dessa saknas tydlig koppling mot indikatorernas utfall. Det gäller bl a målen "Vi skapar förutsättningar för ett jämställt,

¹ 2023-11-20 § 153

² 2023-03-27 § 25

starkt och inkluderande föreningsliv i alla kommundelar” och ”Insatser ska utföras så att invånare kan känna sig trygga och inkluderande i samhället”.

Kommunstyrelsens bedömning

Kommunstyrelsens samlade bedömning är att god ekonomisk hushållning inte uppnås. Det då de finansiella målen bedöms väga tungt och att de inte visar en icke önskvärd utveckling.

3.2.1 Bedömning

Vi anser att det, utifrån vad som framgår ovan, att det är svårt att göra en objektiv bedömning av utfallet för verksamhetsmålen.

Grundat på vår översiktliga granskning av årsredovisningen har det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att ifrågasätta det återrapporterade resultatet. Det innebär att resultatet inte är förenligt med de finansiella mål och verksamhetsmål som fullmäktige fastställt i budget 2024.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla förutsättningarna för att kunna bedöma verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning.

3.3 Balanskravsresultat

En kommun ska enligt KL göra en avstämning av balanskravet och detta ska redovisas i förvaltningsberättelsen.

Eventuella negativa resultat som uppkommer ska enligt KL regleras inom tre år. Om det föreligger synnerliga skäl finns emellertid möjlighet att inte reglera ett negativt resultat. RKR har lämnat information om beräkning och redovisning av balanskravet utifrån tolkning av förarbeten till reglerna om balanskrav i LKBR och KL.

Kommunstyrelsen redovisar ett balanskravsresultat efter justeringar med – 84,4 mnkr.

Kommunstyrelsen förslår att 38,4 mnkr undantas från att återställas med hänvisning synnerliga skäl med motivering av tillfälligt ökade pensionskostnader på grund av förändrad pensionsmodell och ökade finansiella kostnader för pensioner till följd av ränteläget.

Återstående balanskravsunderskott, 46 mnkr, ska återställas inom tre år enligt den tidplan som framgår av årsredovisningen. Hur återställandet ska ske framgår inte av årsredovisningen.

3.3.1 Bedömning

Med synnerliga skäl avses enligt förarbetena fall där ett frångående från kravet att återställa det egna kapitalet är mycket väl motiverat. Det grundläggande kravet är att de åtgärder som kommunen rent allmänt vidtar måste vara förenliga med god ekonomisk hushållning. Vi kan inte se att de skäl som anges återfinns bland de exempel som framgår av förarbeten.

Vi anser vidare att det ska framgå, i varje fall översiktligt, hur balanskravsunderskottet ska återställas.

Vi bedömer, utifrån redovisningen av balanskravsresultatet i årsredovisningen, att det lagstadgade balanskravet inte uppfylls. Vi bedömer att de synnerliga skäl som åberopas i årsredovisningen, för att inte reglera det negativa balanskravsresultatet, inte är väl motiverade utifrån lag och dess förarbeten och att kravet om god ekonomisk hushållning därmed inte beaktas. Vi bedömer utifrån årsredovisningen avseende den del som ska återställas att erforderliga uppgifter inte framgår om när och hur reglering av det negativa balanskravsresultatet ska genomföras.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen verkar för att återställa balanskravsunderskottet inom tre år. Det bör också framgå hur balanskravsunderskottet ska återställas.

3.4 Övriga iakttagelser

Vi har i vår granskning även noterat följande avvikelser:

- Under året har det saknats en rutin för att säkerställa avstämning av finansiell leasing. Vid delåret uppmärksammades differenser som efter utredning avsåg förändringar i avtalen som borde ha justerats i bokföringen, justeringarna har gjort efter delåret inför årsbokslut. Vi har även identifierat brister i rutiner avseende avstämning av materiella anläggningstillgångar. I årsbokslutet noterades differenser mellan kommunens anläggningsregister och huvudbok, differenserna har rättats i årsbokslutet. Enligt uppgift finns från år 2025 rutiner för avstämning.
- Vi har noterat att avstämningarna följs upp av chef för ekonomienheten dock sker ingen attest av utförd kontroll.
- Chef på ekonomienheten samt ekonomichef på kommunen kan göra betalningar från kommunens bankkonton utan godkännande av annan samt administrera behörigheter utan godkännande av någon annan.
- Det saknas en rutin för att kontrollera nyupplägg och ändringar i leverantörsregistret.
- Vårt stickprov visar att det saknas anställningsavtal för flera personer som erhåller lön från kommunen. Enligt uppgift beror det på att avtalen tidigare har arkiverats hos respektive chef och inte har kunnat återfinnas när avtalen har digitaliserats.

3.4.1 Bedömning

Vi rekommenderar att avstämningsrutiner upprättas samt att attest av avstämningarna av samtliga balanskonton sker.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se över rutinerna för att attestera nyupplägg och ändringar i leverantörsregistret.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att betalningar från kommunens bankkonton alltid görs två i förening samt att ändringar i behörigheter godkänns två i förening.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen säkerställer att anställningsavtal finns upprättade för samtliga av kommunens anställda.





Datum som ovan
KPMG AB

Lars Skoglund
Auktoriserad revisor

Marlene Olsson
Auktoriserad revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

LENA MEDIN

Undertecknare

På uppdrag av: Marlene Olsson

Serienummer: fdca59a9db67cf[...]85981c060041a

IP: 195.84.xxx.xxx

2025-04-04 11:55:23 UTC



LARS SKOGLUND

Undertecknare

På uppdrag av: Marlene Olsson

Serienummer: 4087a0e16bc5e8[...]0e295fea14648

IP: 195.84.xxx.xxx

2025-04-04 13:54:32 UTC



MARLENE OLSSON

Undertecknare

Serienummer: 353237cccdaf06[...]94075af4e63b1

IP: 195.84.xxx.xxx

2025-04-04 14:57:37 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via **Penneo.com**. De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill som innehåller ett certifikat och en tidsstämpel från en kvalificerad tillhandahållare av betrodda tjänster.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra validerings verktyg för digitala signaturer.

Redovisning av kommunstyrelsens uppdragsbeslut t o m 2025-10-07

Kommunstyrelseförvaltningen, dnr 2024-4

Uppdraget	KS- beslut, datum samt §	Ansvarig för ärendet	Kommentarer	Pågående / Avslutat
Planprogram Skeppsbron att uppdra till kommundirektören att upprätta planprogram för området Silviabron- Skeppsbron-Sälsten.	2020- 09-08 § 120	Kommundirektör		<p>Pågår</p> <p>Planprogram Skeppsbron har varit vilande en period under 2022. Alla dialoger är färdiga och nästa steg är gestaltningsförslag inför ett antagande av programmet. Två välbesökta workshops (ca 100 Härnösandsbor deltog) kring Skeppsbron och dess gestaltning genomfördes under oktober. Mängder av idéer kläcktes och under 2023 kommer några koncept att provas. Sammanställning och återkoppling till alla som medverkade har skett under vecka 47 (föregående vecka)</p> <p>En gedigen sammanställning utifrån de medborgardialoger som genomförts har nu mynnat ut i ett förslag över hur Skeppsbron skulle kunna utvecklas. Pex-rådet fick en första genomgång i förra veckan och förslaget togs emot väl. Förslaget går nu ut på samråd mellan 27 mars – 17 april. Bland annat erbjuds två öppna samrådsmöten den 5 april till den/de som vill lämna synpunkter. Samhällsnämnden har fattat beslut om planprogrammet som nu går vidare för tjänsteberedning och beslut i KS och därefter KF. Parkeringsutredning ska genomföras tillsammans med fastighetsägare under vintern. Målbilden är att formulera en parkeringslösning som både tar hänsyn till planprogrammets intentioner om grönska, stråk och samlingspunkter och som samtidigt levererar en parkeringslösning som fastighetsägare/handlare ser som ändamålsenlig. Kort sagt en lösning som omfattar tre av kommunens sex inriktningar i målprogram 24-27: "Plats för alla", "Plats för Tillväxt" och "Modig miljökommun"</p> <p>2024-05-28</p> <p>Upphandling av utförare av parkeringsutredning nu klar.</p> <p>Planprogrammet beräknas gå till beslut efter parkeringsutredningen är slutförd – bedöms bli under hösten 2024.</p> <p>2025-01- Gällande parkeringsutredningen är den lite försenad. En workshop med fastighetsägare planeras i slutet av januari, för att fånga in deras behov. Sen sammanställs en rapport under februari -25.</p>

				2025-11-04 Planprogram bearbetas av samhällsnämnden
<p>Behov av nytt särskilt boende Kommunstyrelsen beslutar att uppdra till kommundirektören att från AB Härnösands hus inhämta förslag på hyresavtal omfattande förhyrning av de nya verksamhetslokaler som fastställts enligt socialnämndens beslut per 2021-06-17, § 82. 2023-05-30 §60</p>	<p>KS 2021-02-08 § 26 (dnr 2022-45)</p>	<p>Kommundirektör</p>		<p>Pågår Arbetet med lokalprogram pågår ambitionen är att kunna göra en upphandling kring årsskiftet med byggstart våren 2023 och färdigställande hösten 2024. Lokalgruppen har hittat en plats inom Gerestaområdet som verksamheten förordar. Detaljplanen gäller för allmänt ändamål vilket stämmer med att bygga äldreboende men planen tillåter endast en våning och vi behöver bygga 3 – 4 våningar. Detta medför att detaljplanen behöver förändras. PEX-gruppen har diskuterat frågan vid senaste sammanträdet. En politisk referensgrupp bildas under hösten med ordförande och andre vice ordförande från KS, Samhälls- och Socialnämnd samt Härnösands Hus styrelse. Referensgruppen ska följa arbetet och bidra i viktiga vägvalsfrågor – precis som under arbetet med ny sporthall. Referensgruppen har haft sitt första möte i december 2022 och i skrivande stund tjänstebereds frågan om vilka platser som är de bästa. Två förslag har presenterats för referensgruppen. För att fortsättningsvis inte jobba i parallella spår så kommer Pex-rådet nu att ta över frågan. Till detta Pex-rådsmöte adjungeras socialnämndens presidium. Ett enigt politiskt PEX-råd har nu valt att gå vidare med ett av de två föreslagna alternativen från tjänsteorganisationen. Nytt PEX-råd diskuterar möjliga alternativ vid ett extrainsatt möte torsdagen den 23/11. Inom kort kommer kommunen att bjuda in till ett öppet informationsmöte med möjlighet för närboende att få ta del av processen fram till idag samt den fortsatta processen. Mötet för närboende genomfördes torsdag 15/2. Detaljplaneprocessen inleds nu och i den kommer alla relevanta perspektiv att belysas. 2024-04-03 Ärendet om planbesked framskrivet och tas upp i samhällsnämnden i mars månad. 2024-05-28 Efter dialog med H-hus pausades ärendet tillfälligt så tjänsteorganisationen får möjlighet till ytterligare samprat. Ärendet gick alltså inte upp i mars och kommer inte upp i april. Kommer tidigast upp till samhällsnämnden i maj och först efter ytterligare tjänstepersonsdialog samt därpå följande dialog i PEX-rådet. 2024-10-01 PEX-Rådet har ställt sig bakom förslaget att övergå till alternativ 1, alltså Jenssensvägen. Kommunikationsplan är under framtagande. Ansökan om planbesked</p>

				<p>är inskickad i slutet av juni. HEMAB har fått information.</p> <p>2024-10-29 Planbeskedet hanteras nu och är ett kommande ärende i samhällsnämnden i oktober. När ett positivt planbesked kan ges planeras ett startmöte och därefter sätts en tidsplan för hela detaljplaneprocessen i samverkan mellan Härnösandshus och samhällsförvaltningen</p> <p>2025-01-21 Planbeskedet beslut i samhällsnämnd och fått prioritering 1. En tidsplan för hela detaljplaneprocessen i samverkan mellan Härnösandshus och samhällsförvaltningen ska arbetas fram</p> <p>2025-11-04 Avvaktar färdigställandet av verksamheten och beslut i socialnämnden för underskrift av avtal</p>
<p>Reviderad Arbetsmiljöpolicy (att anta Arbetsmiljöpolicy, att policyn börjar gälla 2023-03-01,) att uppdra till kommundirektören att genomföra en översyn tillsammans med politiska företrädare av arbetsmiljöpolicy, samt att återskärningen sker våren 2023.</p>	<p>KS 2023-01-18 § 5</p> <p>Dnr 2022-493</p>	Kommundirektör		<p>Påbörjas under hösten 2023. Tjänsteförslag på formering av den politiska arbetsgruppen är nästa steg. Arbetsgrupp nominerades vid förra KS. Arbetet kommer sannolikt att pågå under hela våren 2024.</p> <p>2024-05-28 Ett möte med referensgruppen inbokad samt plan för möten en gång per månad mellan augusti- november.</p> <p>2024-11-26 Pågår enligt planen.</p> <p>2025-01-21 Pågår och beräknas gå upp för beslut tidigt våren 2025.</p> <p>2025-03-04 Med anledning av större omställningsarbete inom kommunen skjuts arbetet fram med en reviderad arbetsmiljöpolicy</p> <p>2025-11-04 Arbetet beräknas vara färdig för beslut vid årsskiftet</p>
<p>Ny bussdepå att uppdra till kommunstyrelseförvaltningen att tillsammans med samhällsförvaltningen och AB Härnösands kommunfastigheter starta projektering för en ny bussdepå, samt Att återkomma till kommunstyrelsen med förslag på en indikativ hyra efter genomförd projektering</p>	<p>KS 2024-202 § 93</p>	Kommundirektör		<p>2024-10-01 Kommunfastigheter har påbörjat arbetet</p> <p>2024-11-26 Studiebesök är genomfört på Sundsvalls relativt nya depå, samt att man undersöker andra liknande projekt som gjorts i Sverige med nya bussdepåer.</p> <p>2025-01-21 Information och ett underhandsbeslut vid mötet 2025-01-21</p> <p>2025-03-04 beslut i KS 2025-01-21 att ingå överenskommelse med KTM om garanti för tillgång till bussdepå vid trafikstart 2027</p> <p>2025-05-06 Arbetet pågår</p> <p>2025-11-04 Upphandlingen pågår, och ärende att försälja mark för bussdepån beslutades 2025-10-07 i KS.</p>

Förutsättningar för digitalt system med sökbarhet för offentliga handlingar att uppdra till kommundirektören att återkomma med ett förslag på ett öppet webbdarium, såväl till innehåll som till eventuellt ökade kostnader, senast juni 2026	KS 2024-521 §11	Kommundirektör		2025-05-27 arbetet påbörjat med en översyn och planering för vilka steg och beslut som behöver genomföras/tas inför förslag i KS 2025-09-02 Ny leverantör klar av dokument och ärendesystem. Implementering av det nya systemet planeras vara klart mars 2026. 2025-11-04 Arbetet påbörjat av ett webbdarium med att sätta en plan för vilka dokument som ska publiceras.
11-årig Investeringsplan att återsammantera investeringsprojekt Nybrogatan efter genomförande	KS 2025-05-06 §76	Kommundirektör		2025-11-04 Återsammantering sker under 2026
Strategi för lokalförsörjning 2025-2030 att uppdra till kommundirektören att upprätta en lokalförsörjningsplan till kommunstyrelsen senast i oktober 2025	2025-05-27 §103	Kommundirektör		2025-11-04 Återsammanteringen framflyttad till att ske senast i februari 2026 till KS
att uppdra till kommundirektören att i samband med pågående översyn av den politiska organisationen, se över den kommunala organisationen utifrån behovet av en ökad kostnadseffektivitet, fortsatt utveckling av styrning och ledning samt samarbete mellan förvaltningarna. att uppdra till kommundirektören att utreda vad den kommunala organisationen behöver av den politiska organisationen för att underlätta fortsatt utveckling av styrning och ledning samt fördjupa samarbete,	2025-09-02 §128	Kommundirektör		2025-11-04 Information om uppdragets och förvaltningens inriktning rapporterades på KS möte i oktober, slutrapport kommer till KS möte den 25/11-2025
att uppdra åt kommundirektören att analysera orsaker till att företagsklimatet har försämrats över tid. att lämna förslag på aktiviteter som bedöms förbättra företagsklimatet i Härnösands kommun vid	2025-09-02 §129	Kommundirektör		2025-11-04 Arbetet påbörjat. En information om arbetet med ärendet sker på KS möte den 4/11

kommunstyrelsens novembersammanträde 2025				
<p>att uppdra till kommundirektören att initiera en dialog med försvarsmakten och dess samverkande myndigheter med målet att skapa ett forum med syfte att bidra till förbättrad samverkan och dialog.</p> <p>att kontinuerligt återkoppla arbetet till kommunstyrelsen.</p>	2025- 09-02 § 130	Kommundirektör		2025-11-04 Ett första möte med försvarsmakten har hållits den 6 oktober, planering sker för fler dialoger.



Kommunstyrelseförvaltningen

Johanna Laine, 0611-34 80 08

johanna.laine@harnosand.se

Kommunstyrelsen

Anmälan av delegationsbeslut 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunstyrelsen besluta
att godkänna redovisningen av delegationsbeslut.

Beslutsunderlag

Attester KS 2025-10-10, Anna-Karin Amérus, ekonomichef

Delegationsbeslut 2025 Studieförbund, Elisabeth Oxelhöjd, kulturchef

Delegationsbeslut – Fortsatt borgensansvar för borgen tecknat 2025-10-13,
Petra Werner, tf chef för ekonomi – och kommunledningsavdelningen

Delegationsbeslut – Fortsatt borgensansvar för borgen tecknat 2025-10-10,
Petra Werner, tf chef för ekonomi – och kommunledningsavdelningen

Delegationsbeslut – Bekräftelse av ansökan till kompetens för stärkt
matchning, Petra Werner, tf kommundirektör

Delegationsbeslut – Projektansökan INCLUDE, Petra Werner, tf
kommundirektör

Delegationsbeslut – Stf kommundirektör 2025-10-01 – 2025-12-31, Lars
Liljedahl, kommundirektör

Johanna Laine

Kommunsekreterare

ATTESTANTFÖRTECKNING
Kommunstyrelsen
Gäller från och med 2025-10-10

Dnr:

Ansvar	Verksamhet	Ansvarsnamn	Attestant	Ersättare	Beloppsgräns Drift	Beloppsgräns Investering	Notering
*	*	Generell attest kommunen	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Uno Jonsson	60 000 000	40 000 000
*	*	Generell attest kommunen	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Petra Werner	60 000 000	40 000 000
*	*	Generell attest kommunen	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Petra Werner & Marcus Selin	60 000 000	0
10*	*	Generell attest	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Petra Werner	40 000 000	40 000 000
101*	*	Politik ledning	Jonas Bergström	jonas.bergstrom@harnosand.se	Knapp Britta Thyr, Eva-Clara Viklund	50 000	50 000
101030	*	Kommunstyrelse	Jonas Bergström	jonas.bergstrom@harnosand.se	Knapp Britta Thyr, Eva-Clara Viklund	50 000	50 000
102*	*	Förvaltningsledning	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Petra Werner	3 000 000	5 000 000
102010	*	Förvaltningsledning	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Petra Werner	3 000 000	5 000 000
103*	*	HRT-avdelning	Marie Englund	marie.englund@harnosand.se	Petra Werner	1 000 000	1 000 000
103010	*	HRT-avdelning	Marie Englund	marie.englund@harnosand.se	Petra Werner	1 000 000	1 000 000
10504*	*	Ekonomienheten	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Petra Werner	40 000 000	0
104011	*	Moms	Linda Sjögren	linda.sjogren@harnosand.se	Anna-Maria Stenberg	40 000 000	0
105*	*	Ekonomi- och kommunledningsavdelningen	Petra Werner	petra.werner@harnosand.se	Anna-Karin Amérus	1 000 000	1 000 000
105010	*	Konst- och utvecklingsenhet	Petra Werner	petra.werner@harnosand.se	Anna-Karin Amérus, Linda Högdal & Marcus Selin	300 000	300 000
105020	*	Lokalförordningens enhet	Daniel Johansson	daniel.johansson@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	300 000
105030	*	Önneheten	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Marcus Selin, Petra Werner & Linda Högdal	300 000	300 000
105040	*	Ekonomienheten	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Marcus Selin, Petra Werner & Linda Högdal	1 000 000	1 000 000
105050	*	Upphandlingsenheten	Linda Högdal	linda.hogdal@harnosand.se	Anna-Karin Amérus, Petra Werner & Marcus Selin	300 000	300 000
105070	*	Civil beredskap	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Petra Werner, Helene Lager	300 000	300 000
105090	*	EKA Ledning	Lars Liljedahl	lars.liljedahl@harnosand.se	Petra Werner	1 000 000	1 000 000
106*	*	Tillväxtavdelning	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Petra Forström	1 000 000	1 000 000
106010	*	Tillväxt ledning och adm	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Petra Forström	1 000 000	1 000 000
106012	*	Näringsutveckling och turism	Petra Forström	petra.forstrom@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	300 000
106020	*	Kulturenhet	Elisabeth Oxelhøj	elisabeth.oxelhoid@harnosand.se	Susanne Hägglund	1 000 000	1 000 000
106021	*	Härnösands bibliotek	Susanne Hägglund	susanne.hagglund@harnosand.se	Elisabeth Oxelhøj	300 000	300 000
106030	*	Samtillbörskont	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Petra Forström	2 500 000	300 000
106040	*	Strategisk samhällsutveckling	Daniel Johansson	daniel.johansson@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	1 000 000
106090	*	Hållbar samhällsomställning	Annelie Axelsson	annelie.axelsson@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	300 000
106091	*	Metadly	Susanne Hägglund	susanne.hagglund@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	300 000
106092	*	Förstudie AI	Susanne Hägglund	susanne.hagglund@harnosand.se	Uno Jonsson	300 000	300 000
106093	*	EU-projekt Tillväxt	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Susanne Hägglund	300 000	300 000
107*	*	Kommunikationsavdelning	Tomas Wahlund	tomas.wahlund@harnosand.se	Gunilla Hjorth	1 000 000	1 000 000
107010	*	Kommunikationsavdelning	Tomas Wahlund	tomas.wahlund@harnosand.se	Gunilla Hjorth	1 000 000	1 000 000
107020	*	Servicecenter	Gunilla Hjorth	gunilla.hjorth@harnosand.se	Tomas Wahlund	300 000	300 000
108*	*	IT-avdelning	Ann-Christin Wanhatalo	ann-christin.wanhatalo@harnosand.se	Patric Groop	1 000 000	1 000 000
108010	*	IT-avdelning	Ann-Christin Wanhatalo	ann-christin.wanhatalo@harnosand.se	Patric Groop	1 000 000	1 000 000
108012	*	IT-drift/enhet	Patric Groop	patric.groop@harnosand.se	Ann-Christin Wanhatalo	300 000	300 000
109*	*	Utveckling och bidrag	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Lars Liljedahl	20 000 000	10 000 000
109010	*	Utveckling och bidrag	Uno Jonsson	uno.jonsson@harnosand.se	Lars Liljedahl	20 000 000	10 000 000
190000	*	Kommungemensam verksamhet	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Lars Liljedahl	40 000 000	10 000 000
190000 092000	*	Kommungemensam verksamhet, vht 092000	Ann-Christin Wanhatalo	ann-christin.wanhatalo@harnosand.se	Anna-Karin Amérus	500 000	0
304070	*	Högskoleutbildningen	Håkan Olund	hakan.olund@harnosand.se	Linnea Kempe & Lars Liljedahl	1 000 000	1 000 000
304080	*	Uppdragsutbildningen	Håkan Olund	hakan.olund@harnosand.se	Linnea Kempe & Lars Liljedahl	1 000 000	1 000 000
890*	*	Finansen	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Lars Liljedahl	40 000 000	10 000 000
890000	*	Finansen	Anna-Karin Amérus	anna-karin.amerus@harnosand.se	Lars Liljedahl	40 000 000	10 000 000

2025-10-10
A-K Amérus

ak

Delegationsbeslut bidrag till Studieförbund för verksamhetsåret 2024, utbetalning 2025.

Bidragstyp	Namn	Utbetalt belopp (SEK)
Bidrag till studieförbund	ABF Västernorrland	104028
Bidrag till studieförbund	Studieförbundet Bilda Nord	62888
Bidrag till studieförbund	Nykterhetsrörelsens Bildningsverksamhet (NVB)	8066
Bidrag till studieförbund	SENSUS	76774
Bidrag till studieförbund	Studiefrämjandet	11662
Bidrag till studieförbund	Studieförbundet Vuxenskolan	136582
		400000

Elisabeth Oxelhöjd, Kulturchef, har enligt delegationsordningen för Kommunstyrelsen beslutat om följande bidrag till Studieförbunden år 2025

Elisabeth Oxelhöjd
Kulturchef
Härnösands kommun



Petra Werner, 0611-34 85 30
petra.werner@harnosand.se

Delegationsbeslut

Beslut

Chef för ekonomi och kommunledningsavdelningen har på delegation fattat beslut om fortsatt borgensansvar vid villkorsförändringar för krediter för vilka kommunen tidigare tecknat borgen för per den 2025-10-13. Förnyelse har skett med anledning av att lånen var tecknade med fast ränta till viss löptid som löpte ut i oktober.

Beskrivning av ärendet

Enligt delegationsordningen punkt 3.4.3 har chef för ekonomi – och kommunledningsavdelningen rätt att på delegation förlänga borgensåtagandet för lån inom de av kommunfullmäktige fastställda ramarna.

Fortsatt borgensansvar vid villkorsförändringar för krediter för vilka kommunen tidigare tecknat borgen av befintliga lån gäller:

KI 180983 Härnösands Elnät AB	10 000 000 kr
KI 180986 Hemab	24 500 000 kr
KI 180987 Hemab	20 000 000 kr
KI 181039 Invest	4 200 000 kr
KI 181030	

Petra Werner
Chef för ekonomi – och
kommunledningsavdelningen

Bilagor

Låneavtal 180983

Låneavtal 180986

Låneavtal 180987

Låneavtal 181039

Låneavtal 181030

Delges

Kommunstyrelsen



Kommunstyrelseförvaltningen

Petra Werner, 0611-34 85 30
petra.werner@harnosand.se

Delegationsbeslut – Fortsatt borgensansvar

Beslut

Chef för ekonomi och kommunledningsavdelningen har på delegation fattat beslut om fortsatt borgensansvar vid villkorsförändringar för krediter för vilka kommunen tidigare tecknat borgen för per den 2025-10-10. Förnyelse har skett med anledning av att lånen var tecknade med fast ränta till viss löptid som löpte ut i oktober.

Beskrivning av ärendet

Enligt delegationsordningen punkt 3.4.3 har chef för ekonomi – och kommunledningsavdelningen rätt att på delegation förlänga borgensåtagandet för lån inom de av kommunfullmäktige fastställda ramarna.

Fortsatt borgensansvar vid villkorsförändringar för krediter för vilka kommunen tidigare tecknat borgen av befintliga lån gäller:

KI 180944 Hemab 30 000 000 kr

Petra Werner
Chef Kanslienheten

Bilagor

Bilaga 1 Låneavtal 180944

Delges

Kommunstyrelsen



Kommunstyrelseförvaltningen

Petra Werner, 0611-34 85 30

petra.werner@harnosand.se

Bekräftelse av ansökan till Kompetens för stärkt matchning

Beslut

På delegation beslutas

att Härnösands kommun bekräftar ansökan till Förstudie PO D: Utveckla den strukturella kapaciteten i Mellersta Norrlands glesa geografi (Diarienummer: 25-008) - Kompetensutveckling för stärkt matchning

Beskrivning av ärendet

Projektet syftar till att analysera behov och förutsättningar för kompetensförsörjning i Mellersta Norrlands glesa geografi, med fokus på digital kompetens, tillgång till utbildning, arbetsmarknadens behov och samverkan mellan aktörer.

Enligt delegationsordningen punkt 2.1.7 har kommundirektör rätt att på delegation underteckna projektansökningar för kommunen.

Petra Werner
T.f. Kommundirektör

Bilagor

Bilaga 1 Bekräftelse av ansökan-Kompetensutveckling för stärkt matchning

Delges

Kommunstyrelsen



Kommunstyrelseförvaltningen

Petra Werner, 0611-34 85 30

petra.werner@harnosand.se

Projektansökan-INCLUDE

Beslut

På delegation beslutas

att Härnösands kommun deltar som partner i projektet INCLUDE – Clustering inclusive digital innovation inom ramen för Interreg Northern Periphery and Arctic territories driven by Programme (Project No. NPA0900258).

Beskrivning av ärendet

Interreg Norra Periferin och Arktis (NPA) främjar samarbeten mellan samhällen som lever i avlägsna och glesbefolkade områden i Europas nordligaste delar och Arktis. Programmet är ett partnerskap mellan sju länder och är en del av EU:s bredare initiativ för ett grönare och smartare Europa, där målet är att ingen lämnas utanför.

Bedömning/kommentarer

Beslutet fattas med stöd av Kommunstyrelsens delegationsordning § 2.1.7, där kommundirektören har delegation att underteckna projektansökningar för kommunens räkning.

Petra Werner
T.f. kommundirektör

Delges

Kommunstyrelsen



Kommunstyrelseförvaltningen
Lars Liljedahl
lars.liljedahl@harnosand.se

Delegationsbeslut

Beslut

Undertecknad beslutar

att förordna Petra Werner som tf kommundirektör under perioden 251001-251231 under ordinarie kommundirektörs semester/frånvaro.

Lars Liljedahl
Kommundirektör