



Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige

kallas härmed till sammanträde **2026-05-25 kl. 13:15 - i Rådhuset - KF-salen.**

Mötet inleds med information från Mona Sundin, vd för Technichus i Mittsverige AB.

Därefter följer information från kommundirektör Lars Liljedahl.

Kommunfullmäktiges ärendelista med tillhörande handlingar finns tillgängligt för allmänheten på kommunens webbplats, www.harnosand.se. Handlingarna finns även tillgängliga digitalt i kommunreceptionen i kommunens servicecenter i Sambiblioteket, Universitetsbacken.

Föredragningslista

Paragraf	Rubrik	Sida
80	Val av justerare	
81	Fastställande av dagordning	
82	Informationsärenden	
83	Allmänhetens frågestund i kommunfullmäktige 2026	
84	Information från revisionen 2026	
85	Motion - Översyn av trafiksituationen på Näslandsvägen i Älandsbro (anmälan)	
86	Motion - Extra medel till enskilda vägar (anmälan)	
87	Motion - Utökade tider för serveringstillstånd (anmälan)	
88	Ansvarsfrihet 2025 Kommunstyrelsen	
89	Ansvarsfrihet 2025 Krisledningsnämnden	
90	Ansvarsfrihet 2025 Samhällsnämnden	
91	Ansvarsfrihet 2025 Skolnämnden	
92	Ansvarsfrihet 2025 Socialnämnden	
93	Ansvarsfrihet 2025 Valnämnden	
94	Ansvarsfrihet 2025 Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors	
95	Ansvarsfrihet 2025 - Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands län	
96	Avsägelse 2026	
97	Valärenden 2026	
98	Ärenden för kännedom till kommunfullmäktige 2026	
99	Korta frågor - Korta svar 2026	
100	Inkomna frågor 2026	

Monica Fahlén
ordförande

Allmänhetens frågor

noreply@harnosand.se
centraldiariet@harnosand.se

Namn

Andreas Menzel

Adress

Nattviksgatan 5 871 45 Härnösand

Din fråga

Hej!

Ser i tidningen Ångermanland 2026-05-05 att handelsområdet i Härnösand expanderar När har ni sagt ja till detta och är ni medvetna om att detta kommer att ta död på vårt redan utarmade lilla Centrum, och sist men inte minst så måste detta anses strida mot tillgänglighetlagen, då Handelsområdet är svårt att nå om man har en funktionsnedsättning och är beroende av allmänna kommunikationsmedel och hjälpmedel för att ta sig fram...

Nej gör om och gör rätt stoppa utbyggnaden av Handelsområdet och satsa på ett levande Centrum i ställe som gynnar alla medborgare och inte bara bilburna.

Med vänlig hälsning

Andreas Menzel

Riktat sig din fråga till någon eller några specifika politiker? Skriv i sådana fall namnen här
Fullmäktiges Ordförande Monika Fahlén

Samtycke

2026-05-05 07.46

Jag godkänner att de uppgifter jag skrivit i formuläret hanteras av Härnösands kommun enligt dataskyddsförordningen (GDPR).

Från: noreply@harnosand.se
Till: centraldiariet@harnosand.se
Ärende: Allmänhetens frågor
Datum: den 26 april 2026 17:40:08

Namn

Andreas Menzel

Adress

Nattviksgatan 5 871 45 Härnösand

Din fråga

"Trygg hemgång" är ett samarbetsprojekt mellan Härnösands kommun och Region Västernorrland (tidigare landstinget) som syftar till att skapa en tryggare och mer effektiv övergång för patienter som skrivs ut från sjukhus eller korttids vistelse. Projektet har blivit permanent och fokuserar på team baserat arbete för att stödja den enskilde individen i hemmet.

Är ni medvetna om hur illa det fungerar i vart fall när man skall hem från Länssjukhuset. Om inte så följer här en klar och tydlig beskrivning
I Mars 2026 låg jag inlagd på Sundsvalls Sjukhus efter ett tillbud där jag råkat ramla i min bostad och brutit höften"
Efter ett par dagar kommer rondan och meddelar att jag ansågs färdigbehandlad och skulle hem .

Därefter kommer en Konsulten/konsult för hemgång som meddelade att jag skulle hem, men inte ett ljud om hur jag skulle klara mig , när jag ställde frågan hur jag skulle klara mig blev svaret att det ordnar sig, men fortfarande inte ett ljud om hur det skulle ordna sig , och jag skickades hem med bår taxi

Nu gick allt bra denna gång, men jag tänker på hur det hade kunna gå om jag varit en gammal människa är ni medvetna om beskriven situation, och får det verkligen gå till så här ?

Jag förväntar mig att ansvariga för trygg hemgång tar upp frågan med ansvariga inom vården i Region Västernorrland, och fortsatt information om hur det går

Härnösand 2026-04-26

Andreas Menzel

Riktat sig din fråga till någon eller några specifika politiker? Skriv i sådana fall namnen här

Socialnämndens Ordförande Krister Fagerström

Samtycke

2026-04-26 17.40

Jag godkänner att de uppgifter jag skrivit i formuläret hanteras av Härnösands kommun enligt dataskyddsförordningen (GDPR).



Motion om översyn av trafiksituationen på Nässlandsvägen i Ålandsbro

Nässlandsvägen i Ålandsbro utgör en viktig infart och genomfart i området, med betydelse både för boende, näringsliv och besökare i kommunen. Vägen används i dag i hög utsträckning av tung trafik, inklusive långträdare som stannar och tar pauser längs sträckan. Detta har med tiden skapat en trafiksituation som upplevs som problematisk och i vissa fall till och med trafikfarlig.

Den betydande förekomsten av stillastående och parkerade långträdare längs Nässlandsvägen innebär flera negativa konsekvenser:

- Försämrad trafiksäkerhet för bilister, cyklister och gående
- Minskad framkomlighet, särskilt vid möten och under högtrafik
- Försämrad sikt och otydliga trafikflöden
- En mindre inbjudande miljö för besökare och turister som vill ta av mot eller stanna i Ålandsbro

Särskilt problematiskt är detta då vägen fungerar som ett första intryck för dem som kör in i samhället. En otydlig och otrygg trafiksituation riskerar att påverka både upplevd trygghet och viljan att besöka, stanna eller etablera sig i området. Därför vill vi Moderater att kommunen skapar en säkrare, mer attraktiv och långsiktigt hållbar trafiksituation på Nässlandsvägen, där hänsyn tas till både trafiksäkerhet, boendemiljö och platsens roll som entré till Ålandsbro och Härnösand.

Jag föreslår därför:

Att kommunen genomför en trafikutredning av Nässlandsvägen, med särskilt fokus på:

- Tung trafik och dess påverkan
- Obehörig eller olämplig uppställning av långträdare
- Trafiksäkerhet för oskyddade trafikanter

Att kommunen utreder möjliga åtgärder för att minska problemen, exempelvis:

- Tydligare skyltning och reglering av parkering och stopp
- Begränsningar för tung trafik eller särskilda tider för genomfart
- Fysiska trafiksäkerhetsåtgärder

Att i utredningarna beaktas platsens utvecklings- och besöksvärde, så att Nässlandsvägen utformas som:

- En trygg och säker väg för boende
- En tydlig och välkomnande infart för besökare och turister
- En miljö som uppmuntrar till att stanna och upptäcka Ålandsbro
- En plats där företag får goda förutsättningar för tillväxt.

Christian Wasell, Moderaterna

2026-04-22

Motion

Extra medel till enskilda vägar

Under hösten 2025 var det stora påfrestningar på vägnätet inom kommunen, särskilt de enskilda vägarna. Det var skyfall och kraftigt regn som orsakade stora skador. Stora kostnader uppstod för fastighetsägare med flera som nyttjade de enskilda vägarna. Många enskilda vägar har inget statsbidrag eller annan ersättning från samhället. Villkor från Trafikverket för att få statsbidrag för enskilda vägar är bl.a följande:

- Vägen måste vara sammanhängande med cirka 1 kilometer till fast boende, näringslivet eller det rörliga friluftslivet och tillgodose ett kommunikationsbehov.
- En vägdel måste vara minst 500 meter (sträcka som ansluter mot huvudstråket) och uppfylla kravet för cirka 1 kilometer till fast boende.

Människors vardag påverkas direkt när vägar skadas. Det handlar om framkomlighet, trygghet och möjligheten att bo och verka i hela kommunen.

Centerpartiet anser att det är viktigt att enskilda vägar ska kunna hållas i bra skick. Det finns ett uppenbart behov att bibehålla och helst förbättra vägstandarden långsiktigt, särskilt på landsbygden.

Med anledning av händelserna under 2025 kan det finnas skäl att kommunen bidrar med en tillfällig kostnad till återupprustning av de enskilda vägar som särskilt påverkats.

Intelligande kommun, Kramfors, har nyss tagit ett beslut att förstärka stödet till enskilda vägar. De tillskjuter 2,4 miljoner kronor extra, som är tillgängliga för att söka stöd för återuppbyggnad, iordningställande och andra åtgärder som förbättrar framkomligheten på enskilda vägar i kommunen.




Centerpartiet i Härnösand menar att det finns skäl att undersöka liknande möjligheter även inom vår kommun.

De extra medlen som anslås ska enbart vara till för åtgärder på enskilda vägar där stora skador skett. Ett ansökningsförfarande kan vara en möjlighet.

Vi har ju övergripande mål att skapa livskraft i hela kommunen och att ha hållbara kommunikationer som binder samman landsbygd och tätort. Då behövs bra och hållbara vägar.

Motionären och Centerpartiet

yrkar att kommunen gör en snabbutredning och undersöker möjligheten att ge ett tillfälligt stöd till enskilda vägar inom kommunen, som särskilt påverkats under hösten 2025 och där det för närvarande inte finns något statsbidrag eller andra bidrag från samhället.


.....

Per-Eric Norberg (C) ledamot i Kommunfullmäktige

MOTION – UTÖKADE TIDER FÖR SERVERINGSTILLSTÅND Möjliggör alkoholserving vid större evenemang

I sommar spelas herrarnas fotbolls-VM i USA. I flera kommuner, däribland Sundsvall, har vi sett initiativ om att utöka serveringstider för att möjliggöra för krögare att hålla öppet under matcherna. I dag tillåts servering av alkohol i Härnösand tidigast från 11:00 och normalt fram till 01:00. Det finns ett utrymme till förläning för etablerade krögare att ansöka om förlängt till 03:00.

Vi lever i dag i en globaliserad värld med möjligheter att följa stora evenemang på distans och det finns ett stort intresse för många olika sporter och internationella evenemang. Att möjliggöra för krögare att visa och hålla öppet under sådana stora evenemang är inte bara en möjlighet för näringslivet utan också för en roligare och friare kommun.

Det bör noteras att även om förslaget aktualiseras inför herrarnas fotbolls VM ska det inte ses isolerat till det. Möjligheten bör finnas för att följa damernas fotbolls-VM 2027, e-sports VM 2026 och andra större evenemang.

Mot bakgrund av ovanstående föreslås kommunfullmäktige besluta:

att utöka tiderna för servering av alkohol både avseende tidigast möjligt och som längst normalt,

att tider för serveringstillstånd utökas för att möjliggöra servering under större evenemang oberoende av tid på dygnet, samt

att säkerställa skyndsam handläggning av ansökningar om utökade serveringstider.

Johan Wester, Centerpartiet



Kommunstyrelseförvaltningen
Henrik Sendelbach
henrik.sendelbach@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Ansvarsfrihet för kommunstyrelsen 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta
att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för
kommunstyrelsen samt enskilda förtroendevalda i detta organ för
verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för kommunstyrelsens 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för kommunstyrelsens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunstyrelsen

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare

Till
Fullmäktige i Härnösands kommun
organisationsnummer 212000–2403

Revisionsberättelse för år 2025

Vi, av fullmäktige utsedda revisorer, har granskat den verksamhet som bedrivits i styrelse, nämnder och genom utsedda lekmannarevisorer den verksamhet som bedrivits i kommunens företag och stiftelser.

Granskningen har utförts av sakkunniga som biträder revisorerna.

Styrelse och nämnder ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande mål, beslut och riktlinjer samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. De ansvarar också för att det finns en tillräcklig intern kontroll och återredovisning till fullmäktige.

Revisorerna ansvarar för att granska verksamhet, intern kontroll och räkenskaper samt att pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag och mål samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten.

Granskningen har utförts enligt kommunallagen, god revisionsred i kommunal verksamhet och kommunens revisionsreglemente. Granskningen har haft den omfattning och inriktning samt givit det resultat som redovisas i bilagan ”Revisorernas redogörelse”.

Arbetslivsnämndens verksamhet avvecklades den 1 juli 2025 enligt beslut av kommunfullmäktige och ansvaret för verksamheterna samt ekonomi fördelades ut till skolnämnden, socialnämnden samt kommunstyrelsen. Vi gör därför ingen bedömning av nämndens verksamhet.

Vi bedömer sammantaget att kommunstyrelsen och nämnder i Härnösands kommun har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande.

Vi bedömer att styrelsens och nämndernas interna kontroll har varit tillräcklig men att det finns utrymme att förstärka den bl a utifrån förtydligandet i 6 kap 6 § 2 st kommunallagen om att styrelsen och nämnderna ska tillse att den interna kontrollen är tillräcklig för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten.

Vi bedömer att avrapporteringen av målen i årsredovisningen saknar tillräcklig tydlighet, struktur och helhet, och som en följd av detta är det inte möjligt för oss att bedöma om resultatet är förenligt med de verksamhetsmål och de finansiella mål som fullmäktige beslutat om.

Ansvarsprövning

Kommunstyrelsen

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för kommunstyrelsen samt enskilda ledamöter i nämnden.

Krisledningsnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för krisledningsnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Samhällsnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för samhällsnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Skolnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för skolnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Socialnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för socialnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Valnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för valnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Överförmyndarnämnden

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för överförmyndarnämnden samt enskilda ledamöter i nämnden.

Vi tillstyrker att fullmäktige godkänner kommunens årsredovisning för 2025.

Vi åberopar bifogade redogörelse och rapporter.

Maria Öberg
Ordförande

Lillemor Andersson¹
1:e vice ordförande

Samuel Möller²
2:e vice ordförande

Peter Hasselborg¹

Larsa Nicklasson¹

Lars Göran Spång

Sven-Arne Staflund

Karin Wallblom³

Bilagor:

Revisorernas redogörelse

Det sakkunniga bitrådets yttrande

Revisionsberättelser från auktoriserade revisorer för kommunala bolag

Granskningsrapporter från lekmannarevisorerna

Revisionsberättelser från kommunalförbund

¹ Lillemor Andersson, Peter Hasselborg och Larsa Nicklasson har p g a jäv inte deltagit i granskningen av överförmyndarnämnden

² Samuel Möller är vald med undantag för granskning av kommunstyrelsen och överförmyndarnämnden på grund av jäv (kommunfullmäktige 2025-02-24 § 12)

³ Vald av kommunfullmäktige 2025-10-27



Kommunstyrelseförvaltningen
Henrik Sendelbach
henrik.sendelbach@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Ansvarsfrihet för krisledningsnämnden 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta **att** i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för krisledningsnämnden samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för krisledningsnämnden 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för krisledningsnämndens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunstyrelsen

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen
Henrik Sendelbach
henrik.sendelbach@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Ansvarsfrihet för samhällsnämnden 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta **att** i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för samhällsnämnden samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för samhällsnämnden 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för samhällsnämndens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunstyrelsen

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen
Henrik Sendelbach
henrik.sendelbach@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Ansvarsfrihet skolnämnden 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta

att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för skolnämnden samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för skolnämnden 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för skolnämndens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunstyrelsen

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen

Olof Bäckman

olof.backman@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Tjänsteskrivelse - Ansvarsfrihet socialnämnden 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta

att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för socialnämnden samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för socialnämnden 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för socialnämndens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunstyrelsen

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Olof Bäckman
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen

Olof Bäckman

olof.backman@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Tjänsteskrivelse - Ansvarsfrihet valnämnden 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta

att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för valnämnden samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för valnämnden 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för valnämndens ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Valnämnden

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Olof Bäckman
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen
Henrik Sendelbach
henrik.sendelbach@harnosand.se

Kommunfullmäktige

Ansvarsfrihet Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Överförmyndarnämnden Härnösand-Kramfors

Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare



Kommunstyrelseförvaltningen
Olof Bäckman

Beslutsinstans

Ansvarsfrihet för Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands län 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen föreslår kommunfullmäktige besluta Att i enlighet med revisionens förslag bevilja ansvarsfrihet för Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands samt enskilda förtroendevalda i detta organ för verksamhetsåret 2025.

Sammanfattning

Ärendet avser hantering av ansvarsfrihet för Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands 2025.

Beskrivning av ärendet

Revisorerna har granskat de kommunala verksamheterna under föregående verksamhetsår och presenterat resultaten i den ingivna revisionsberättelsen. Revisorerna har tillstyrkt att fullmäktige ska bevilja ansvarsfrihet för kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Fullmäktige har nu att ta ställning till frågan om ansvarsfrihet för förtroendevalda i dessa organ.

Ärendet hanteras separat från årsredovisningen då revisionens utlåtande inte inkommit i tid för att göra en samlad bedömning. Inför detta möte har rapporten inkommit och gått igenom.

Bedömning

Bland annat tillstyrker revisionen att kommunfullmäktige beviljar ansvarsfrihet för Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands ledamöter och ersättare för verksamhetsåret 2025. Förvaltningen gör ingen annan bedömning i frågan.

Delges

Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands
Revisionen

Lars Liljedal
Kommundirektör

Henrik Sendelbach
Kommunsekreterare

Till kommunfullmäktige i Örnsköldsvik, Sollefteå,
Kramfors, Härnösand, Timrå, Sundsvall och Ånge
samt Region Västernorrland

Kopia till: Kommunalförbundet Kollektivtrafik-
myndigheten i Västernorrlands län

Revisionsberättelse för år 2025

Vi, av regionfullmäktige utsedda revisorer, har granskat den verksamhet som bedrivits i Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands län (org nr 222000–2923) av dess direktion.

Direktionen ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande mål, beslut och riktlinjer samt de lagar och föreskrifter som gäller verksamheten. De ansvarar också för att det finns en tillräcklig intern kontroll.

Revisorernas ansvar är att granska verksamhet, intern kontroll och räkenskaper och pröva om verksamheten bedrivits enligt de uppdrag, mål, lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten.

Granskningen har utförts enligt kommunallagen, god revisionsred i kommunal verksamhet, förbundsordningen och revisionsreglementet. Granskningen har genomförts med den inriktning och omfattning som behövs för att ge rimlig grund för bedömning och ansvarsprövning.

Vi bedömer att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett ändamålsenligt sätt. Målsättningen om ökat antal kollektivtrafikresenärer har dock inte uppnåtts. I stället har en minskning noterats. Vi bedömer att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande.

Vi bedömer att den interna kontrollen i huvudsak har varit tillräcklig. Rapporteringen utifrån internkontrollplanen behöver dock utvecklas.

Vi bedömer sammantaget att resultatet enligt årsredovisningen delvis är förenligt med de finansiella mål och verksamhetsmål som direktionen har uppställt av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Vi tillstyrker att respektive fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för direktionen samt de enskilda ledamöterna i densamma.

Vi åberopar bifogade rapporter.

Den 13 april 2026

Åke Söderberg

Ingemar Nilsson

Björn Hellquist

Bilagor:

Bilaga 1 Granskning av delårsrapport per 2025-08-31

Bilaga 2 Grundläggande granskning år 2025

Bilaga 3 Granskning av årsredovisning per 2025-12-31

Bilaga 4 Revisionsberättelse 2025, Norrtåg AB

Bilaga 5 Granskningsrapport 2025 Norrtåg AB

Bilaga 6 Revisionsberättelse 2025, Bussgods i Norr AB

Bilaga 7 Granskningsrapport 2025, Bussgods i Norr AB

Bilaga 8 Revisionsberättelse 2025, Västernorrlands Läns Trafik AB

Bilaga 9 Granskningsrapport 2025, Västernorrlands Läns Trafik AB

Bilaga 10 Revisionsberättelse 2025, AB Transitio

Bilaga 11 Granskningsrapport 2025, AB Transitio



Härnösands kommun

centraldiariet@harnosand.se

Ny ledamot och ersättare för ledamot i kommunfullmäktige

Beslut

Länsstyrelsen i Västernorrlands län beslutar att utse ny ledamot och ersättare för ledamot i kommunfullmäktige från och med den 24 april 2026 till och med den 14 oktober 2026.

Kommun: Härnösands kommun

Parti: Arbetarepartiet-Socialdemokraterna

Ny ledamot: Hans Rosengren

Avgången ledamot: Johan Nilsson

Ny ersättare: Lars Zetterlund

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige i Härnösands kommun har kommit in med en begäran om ny sammanräkning. Detta med anledning av att Johan Nilsson har avsagt sig uppdraget.

Motivering till beslutet

Om en ledamot i kommunfullmäktige avgår under valperioden, ska länsstyrelsen efter anmälan utse en ny ledamot. Länsstyrelsen ska vid behov även utse ersättare i kommunfullmäktige.

Bestämmelser som beslutet grundas på

14 kap. 13–23 §§ vallagen (2005:837).

Information

Bevis (protokollsutdrag) utfärdas för de som berörs av beslutet.

Begäran om entledigande hos fullmäktige

Om du av någon anledning inte vill vara ledamot eller ersättare för ledamot i fullmäktige ska du vända dig till fullmäktige i den kommun eller region som du blivit utsedd i och begära att du önskar avgå.

När fullmäktige beslutat om ditt entledigande kommer länsstyrelsen att utse en ny ledamot eller ersättare.

Om du däremot anser att länsstyrelsens beslut är felaktigt på något sätt, t.ex. att beslutat om att fastställa valresultatet inte har följts när en ny ledamot eller ersättare har utsetts, kan du överklaga beslutet hos Valprovsnämnden.

Du kan överklaga beslutet

Se nedan information om hur du överklagar.

Beslutande

Beslutet har fattats av förvaltningshandläggare Lotta Nilsson.

Kopia till

Arbetarepartiet-Socialdemokraterna

Hans Rosengren

Lars Zetterlund

Johan Nilsson

Du kan överklaga beslutet hos Valprövningsnämnden

Om du inte är nöjd med Länsstyrelsens beslut, kan du skriftligen överklaga beslutet hos Valprövningsnämnden.

Hur överklagar jag beslutet?

Lämna eller skicka din skriftliga överklagan till Länsstyrelsen Västernorrland antingen via e-post; vasternorrland@lansstyrelsen.se, eller med post; Länsstyrelsen Västernorrland, 871 86 Härnösand.

Tiden för överklagande

Ditt överklagande måste ha kommit in till Länsstyrelsen **inom tio dagar** från dagen för beslutet. Om det kommer in senare kan överklagandet inte prövas. I ditt överklagande kan du be att få ytterligare tid till att utveckla dina synpunkter och skälen till att du överklagar. Sedan är det Valprövningsnämnden som beslutar om tiden kan förlängas.

Ditt överklagande ska innehålla

- Vilket beslut som du överklagar, beslutets datum och diarienummer.
- Hur du vill att beslutet ska ändras.
- Varför du anser att Länsstyrelsens beslut är felaktigt.

Om du har handlingar som du anser stödjer din överklagan så bör du bifoga kopior på dessa. Kontakta Länsstyrelsen i förväg om du behöver bifoga filer som är större än 15 MB via e-post.

Ombud

Om du anlitar ett ombud som sköter överklagandet åt dig ska ombudet underteckna skrivelsen samt uppge sitt eget namn, adress och telefonnummer. Ombudet bör också bifoga en fullmakt.

Behöver du veta mer?

Har du ytterligare frågor kan du kontakta Länsstyrelsen via e-post, vasternorrland@lansstyrelsen.se, eller via växeltelnummer 0611-34 90 00. Ange diarienummer 2339-2026.

§ 58 Samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Länsmuseum Västernorrland

Diarienummer: 24RUN682

Beslut

Regionala utvecklingsnämnden föreslår regionfullmäktige besluta

att stiftelsen Länsmuseum Västernorrlands verksamhet ska upphöra senast 2027-01-01, eller så snart därefter det kan ske, under förutsättning att Härnösands kommun fattar likalydande beslut, enligt stiftelsens stadgar § 37 och enligt Länsstyrelsen i Norrbottens ställningstagande, samt

att tillsammans med Härnösands kommun ansöka om att avregistrera stiftelsen från stiftelseregistret enligt stiftelsens stadgar § 37, och enligt Länsstyrelsen i Norrbottens ställningstagande, i syfte att den regionala museiverksamheten ska kunna organiseras som en del av förvaltningen regional utveckling vid Region Västernorrland från och med 2027-01-01 eller så snart därefter det kan ske, samt

att godkänna den processplan för avveckling av stiftelsen Länsmuseum Västernorrland enligt beslutsunderlaget sidorna 16 – 17 under förutsättning att Härnösands kommun fattar likalydande beslut samt

att teckna övriga nödvändiga avtal och överenskommelser för avvecklingen av stiftelsen Länsmuseum Västernorrland och uppdelningen av friluftsmuseet Murberget och den regionala museiverksamheten mellan parterna Region Västernorrland och Härnösands kommun samt hantera stiftelsens tillgångar enligt stiftelsens stadgar §37.

Regionala utvecklingsnämnden beslutar vidare

att utifrån regionfullmäktiges beslut, uppdra till förvaltningschef att verkställa verksamhetsövergång från stiftelsen till förvaltningen regional utveckling, i samverkan med regionledningsförvaltningen, och i samverkan med Härnösands kommun kring kommunens process för verksamhetsövergång.



Ärendebeskrivning

Förvaltningen har tillsammans med verksamheten stöd och service, RLF gjort en genomlysning för att undersöka vilka möjliga samordningsvinster det skulle finnas att inränga Länsmuseet Västernorrland i egen förvaltning.

En färdplan för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland har tagits fram som bygger på beslut i regionfullmäktige och kommunfullmäktige vid halvårsskiftet 2026 och en avveckling av stiftelsen under 2027.

Regionala utvecklingsnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att tillsammans med Härnösands kommun att redovisa vilka samordningsvinster som uppstår genom att organisera den regionala museiverksamheten inom regionala utvecklingsnämndens ansvarsområde samtidigt som Härnösands kommun övertar ansvaret för Friluftsmuseet Murberget, redovisa en tidsplan för hur en organisatorisk förändring kan genomföras, samt beskriva hur stiftelsen länsmuseet Västernorrland ska avvecklas. Syftet är att skapa bättre långsiktiga och ekonomiskt hållbara förutsättningar för museiverksamheten genom samordningsvinster, utan att minska konstnärlig frihet, statliga bidrag eller det regionala museiuppdragets kvalitet. Utredningen har genomförts i nära samverkan mellan Region Västernorrland, Härnösands kommun samt i dialog med Statens kulturråd, Riksantikvarieämbetet och Länsstyrelsen Västernorrland.

Beslutsunderlag

Tjänstutlåtande Samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland, **bilaga 24**

Bakgrund, samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland, **bilaga 25**

Yttrande från Länsstyrelsen Norrbotten 16181-2025, **bilaga 26**

Översyn regional museiverksamhet, **bilaga 27**

Regional museiverksamhet i Västernorrland WSP, **bilaga 28**

Överläggning

Under behandlingen av ärendet beslutade nämnden om en extra att:sats med följande lydelse;

”Regionala utvecklingsnämnden beslutar vidare

att utifrån Regionfullmäktiges beslut, uppdra till förvaltningschef att verkställa verksamhetsövergång från stiftelsen till förvaltningen regional utveckling, i samverkan med regionledningsförvaltningen, och i samverkan med Härnösands kommun kring kommunens process för verksamhetsövergång”.

Ordförandens sign

Jonny Lundin

Justerandens sign

Dan Rasmusson

Exp den

Utdragsbestyrkande

Datum
2026-04-22**Dnr**
26RUN1**Sida**
14(35)**Yrkanden**

Dan Rasmusson (SD) yrkar bifall till tilläggs att:satsen, men avstår i beslut på övriga liggande att:satser. Joseph Daibess (KD) tillstyrker Dan Rasmussons (SD) bifallsyrkande.

Jonny Lundin (C) yrkar bifall till nämndens övriga liggande att:satser. Inga säryrkande förelåg, varvid Regionala utvecklingsnämnden beslutade enligt förslag.

Noteras

Annica Engström (SJVP) och Joakim Bymark (SJVP) deltar inte i beslutet. Meddelar att återkomma i ärendet vid fullmäktige.

Dan Rasmusson (SD) och Joseph Daibess (KD) deltar inte i beslutet på nämndens liggande fyra första att:satser.

Jäv

På grund av jäv deltar inte Christian Wasell (M) i handläggningen av detta ärende.

Ordförandens sign	Justerandens sign	Exp den	Utdragsbestyrkande
Jonny Lundin	Dan Rasmusson		

Ärendansvarig: HansOlov Furberg
Handläggare: HansOlov Furberg

Samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Läns museet Västernorrland

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden beslutar

att föreslå regionstyrelsen att föreslå regionfullmäktige att besluta om, enligt stiftelsens stadgar § 37 och enligt Länsstyrelsen i Norrbottens ställningstagande, att stiftelsen Läns museet Västernorrlands verksamhet ska upphöra senast 2027-01-01, eller så snart därefter det kan ske, under förutsättning att Härnösands kommun fattar likalydande beslut, samt

att föreslå regionstyrelsen att föreslå regionfullmäktige att tillsammans med Härnösands kommun ansöka om att avregistrera stiftelsen från stiftelseregistret enligt stiftelsens stadgar § 37, och enligt Länsstyrelsen i Norrbottens ställningstagande, i syfte att den regionala museiverksamheten ska kunna organiseras som en del av förvaltningen regional utveckling vid Region Västernorrland från och med 2027-01-01 eller så snart därefter det kan ske, samt

att föreslå regionstyrelsen att föreslå regionfullmäktige att godkänna den processplan för avveckling av stiftelsen Läns museet Västernorrland enligt beslutsunderlaget sidorna 16 – 17 under förutsättning att Härnösands kommun fattar likalydande beslut samt

att föreslå regionstyrelsen att teckna övriga nödvändiga avtal och överenskommelser för avvecklingen av stiftelsen Läns museet Västernorrland och uppdelningen av friluftsmuseet Murberget och den regionala museiverksamheten mellan parterna Region Västernorrland och Härnösands kommun samt hantera stiftelsens tillgångar enligt stiftelsens stadgar §37

Ärendebeskrivning

Förvaltningen har tillsammans med verksamheten stöd och service, RLF gjort en genomlysning för att undersöka vilka möjliga samordningsvinster det skulle finnas att inränga Läns museet Västernorrland i egen förvaltning. En färdplan för avveckling av stiftelsen Läns museet Västernorrland har tagits fram som bygger på

Datum	Dnr	Sida
2026-04-10	24RUN682	2(3)

beslut i regionfullmäktige och kommunfullmäktige vid halvårsskiftet 2026 och en avveckling av stiftelsen under 2027.

Bakgrund

Regionala utvecklingsnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att tillsammans med Härnösands kommun att redovisa vilka samordningsvinster som uppstår genom att organisera den regionala museiverksamheten inom regionala utvecklingsnämndens ansvarsområde samtidigt som Härnösands kommun övertar ansvaret för Friluftsmuseet Murberget, redovisa en tidsplan för hur en organisatorisk förändring kan genomföras, samt beskriva hur stiftelsen läns museet Västernorrland ska avvecklas. Syftet är att skapa bättre långsiktiga och ekonomiskt hållbara förutsättningar för museiverksamheten genom samordningsvinster, utan att minska konstnärlig frihet, statliga bidrag eller det regionala museiuppdragets kvalitet. Utredningen har genomförts i nära samverkan mellan Region Västernorrland, Härnösands kommun samt i dialog med Statens kulturråd, Riksantikvarieämbetet och Länsstyrelsen Västernorrland.

Region Västernorrland ingår i Kultursamverkansmodellen, vilken regleras av lag (2010:1919) och förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet. I korthet innebär det ett ansvar för Region Västernorrland att utarbeta en regional kulturplan, att fördelar statliga medel i linje med planen och att följa upp och redovisa arbetet genom modellen till Myndigheten för kulturanalys.

Regionen är också drivande när det gäller att betrakta kultur som en faktor inom hållbar regional utveckling.

Enligt förordningen ska regionen ansvara för att bidragsgivningen enligt denna förordning främjar en god tillgång för länets invånare till

1. professionell teater-, dans- och musikverksamhet,
2. museiverksamhet och museernas kulturmiljöarbete,
3. biblioteksverksamhet och läs- och litteraturfrämjande verksamhet,
4. professionell bild- och formverksamhet,
5. regional enskild arkivverksamhet,
6. filmkulturell verksamhet, och
7. främjande av hemslöjd.

I Västernorrland drivs uppdragen 1 och 6 genom Scenkonst Västernorrland AB, och uppdragen 2 och 7 genom stiftelsen Läns museet Västernorrland. Uppdragen 3 och 4 drivs av förvaltningen regional utveckling, Region Västernorrland, och uppdrag 5 genom Föreningsarkivet Västernorrland och Näringslivsarkiv i norr.

Förvaltningens bedömning

Förvaltningen bedömer att dagens stiftelseform har juridiska utmaningar och är organisatoriskt problematisk genom att stiftelsen är anslagsberoende. En övergång till regional och kommunal förvaltning bedöms ge bättre styrning, ökad samordning och långsiktig hållbarhet, samtidigt som museiverksamheten kan fortsätta och utvecklas utan minskade resurser eller förändrat uppdrag. Förvaltningen bedömer att de juridiska förutsättningarna finns för att avveckla stiftelsen men noterar att om frågan behöver bli ytterligare rättsligt prövad kan ett beslut dra ut på tiden.

Effekter/konsekvenser

- Ekonomi. I det korta perspektivet kommer en inrangering att medföra tillfälliga kostnader gällande HR och på sikt IT men effekthemtagningen finns på längre sikt. Effekthemtagningen förväntas stärka förutsättningarna för grunduppdraget regional museiverksamhet och museernas kulturmiljöarbete. Den kommunala medfinansieringen kommer inte längre att tillfalla den regionala museiverksamheten så vissa samordningsvinster måste göras för att ekonomin inte ska försämrats.
- Sysselsättning. Museets tjänster förväntas inrangeras utifrån nuvarande struktur och vissa tjänster kommer att hanteras av Härnösands kommun gällande friluftsmuseet. Chefsstrukturen kan komma att förändras utifrån Region Västernorrlands chefspolicy.

Beslutsunderlag

Bakgrund, samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Länsmuseum Västernorrland, **bilaga 24RUN682 (992690)**
Yttrande från Länsstyrelsen Norrbotten 16181-2025, **24RUN682-9**
Översyn regional museiverksamhet **24RUN682-17**
Regional museiverksamhet i Västernorrland WSP **24RUN682-5**

Beredning

Delges

Härnösands Kommun
Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland
Kammarkollegiet
Länsstyrelsen i Norrbottens län

Bakgrund, samordningsvinster, tidsplan och process för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland

Inledning	3
Bakgrund	3
<i>Inledande sammanfattning</i>	3
<i>Styrande dokument inom Region Västernorrland</i>	3
<i>Utmaningar med nuvarande driftsform</i>	4
<i>Kultursamverkansmodellen</i>	4
<i>Regionalt utvecklingsansvar</i>	5
<i>Exempel på drift i regional förvaltning</i>	5
<i>Ytterligare fördjupning</i>	6
Förutsättningar för en förändrad organisation och en avveckling av stiftelsen	7
<i>Långsiktiga åtaganden</i>	7
<i>Ekonomi och finansiering</i>	8
<i>Uppdragsarkeologi och försäljning vid länsmuseet</i>	9
Tänkbara samordningsmöjligheter	11
<i>Samordning organisation och ledning</i>	11
<i>Samordning inom Region Västernorrlands ansvar för kultursamverkansmodellen</i>	11
<i>Samordning för breddad kompetens</i>	11
<i>Samordning med regionfastigheter</i>	12
<i>Samordning stöd och service</i>	12
<i>Samordning IT och IT miljö</i>	13
<i>Möjliga ekonomiska samordningsvinster</i>	14
Samråd	15
<i>Samråd med stiftelsen Länsmuseet Västernorrland</i>	15
<i>Samråd med Statens kulturråd</i>	15
<i>Samråd med Riksantikvarieämbetet</i>	15
<i>Samråd med Länsstyrelsen Västernorrland</i>	15
Process för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland	16

	Datum	Dnr	Sida
	2026-04-01	24RUN682	2(23)
<i>Juridiska förutsättningar</i>			16
<i>Förslag tidsplan</i>			16
Samlad bedömning			17
Sammanfattning.....			18
<i>Drift i förvaltning</i>			18
<i>Samordningsvinster</i>			18
<i>Avveckling av stiftelsen</i>			19
<i>Föreslagen process och tidsplan</i>			19
<i>Samlad bedömning</i>			19
BILAGA 1			20
<i>Anställda vid stiftelsen har under processen efterfrågat förtydliganden avseende Region Västernorrlands och Härnösands kommuns tilltänkta avveckling av stiftelsen, (24RUN682 981342)</i>			20
<i>Frågeställningar som stiftelsen vill ska vara besvarade i ett fullständigt underlag (24RUN682 981342)</i>			22

Inledning

Regionala utvecklingsnämnden har gett förvaltningschefen i uppdrag att tillsammans med Härnösands kommun att bereda ett kunskaps- och beslutsunderlag rörande samordningsvinster med att driva det regionala museiuppdraget i förvaltning i stället för i form av anslagsstiftelse, vilket presenteras i föreliggande underlag. Det redovisar vilka samordningsvinster som uppstår genom att organisera den regionala museiverksamheten inom regionala utvecklingsnämndens ansvarsområde samtidigt som Härnösands kommun övertar ansvaret för friluftsmuseet. Underlaget föreslår även en plan för när och hur en organisatorisk förändring kan genomföras, samt beskriver hur stiftelsen läns museet Murberget kan avvecklas. Underlaget har tagits fram i samverkan med Härnösands kommun. De juridiska förutsättningarna för stiftelsen har ändrats under utredningens gång genom ny information rörande giltig urkund och stadgar. Oavsett driftsform kommer det att krävas ett omfattande arbete för att säkerställa styrdokument. Att bara fortsätta som i nuläget är därför inte ett alternativ.

Bakgrund

Inledande sammanfattning

Region Västernorrland kan inte påverka kostnader i annan association, som exempelvis löne- och personalkostnader, hyror/lokalkostnader, kostnader för IT/digitalisering/teknik mm. Drift i annan associationsform innebär delvis dubbel styrning genom dels nämnd, dels direktions/styrelse för associationen. Statens utgifter för kultur ligger 2024 på ungefär samma nivå som 2014 trots den stora satsning som gjordes under pandemin. Sjunkande statsbidrag ställer högre krav på medfinansiering från stiftelsebildarna och utgifter för museiverksamhet har ökat för alla landets regioner. Att driva i förvaltning kan sänka de administrativa kostnaderna genom ökade möjligheter till effektivare administration, och drift i förvaltning kan bidra till andra samordningsvinster. Ledning och styrning samt samordning kan underlättas.

Styrande dokument inom Region Västernorrland

Styrande dokument för så kallad ägarstyrning inom Region Västernorrland tydliggör ansvarig nämnds ansvar att årligen följa upp om nuvarande associationsform är den mest ändamålsenliga. Till uppföljningsrapporten ska ett tjänsteutlåtande upprättas, innehållande förslag till eventuella åtgärder utifrån vad som framkommit i uppföljningsrapporten. Exempel på åtgärder kan vara att föreslå regionfullmäktige att avsluta engagemanget i organisationen (om engagemanget inte längre är motiverat), att föreslå en annan driftsform för engagemanget (så som i egen regi, kommunalt bolag eller i samverkan etc.) eller att föreslå justeringar i styrdokument för helägda bolag alternativt att uppdraga till regiondirektören att initiera en diskussion om förändringar i styrdokument vid kommande samråd eller motsvarande för delägda bolag, föreningar och förbund. Föreslås inga åtgärder ska tjänsteutlåtandets förslag till beslut vara att uppföljningen godkänns.

[578789](#)

[578788](#)

Utmaningar med nuvarande driftsform

De utmaningar som lyfts till stiftelsebildarna genom åren, föranledde att en utredning beslutades av Regionala utvecklingsnämnden, Region Västernorrland 2025, ett uppdrag som överlämnades till WSP. I den konstateras utmaningar med anslagsstiftelse som nuvarande driftsform.

Måluppfyllelse

Tidigare uppföljningsrapporter har visat att måluppfyllelsen har varit svår att följa trots omfattande årsredovisningar. Stiftelsen uppger själv att måluppfyllnaden kring utvecklad affärsmässighet, uthyrning, konferens har 2024 en lägre måluppfyllnad än övriga aktiviteter och mål och 2025 har måluppfyllnaden kring utveckla besöksmålet och museiupplevelsen har en lägre måluppfyllnad än övriga aktiviteter och mål. Konsultföretaget WSP lyfter i sin rapport: *“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 måluppfyllelse 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 måluppfyllelse gjorts.”*

Otillräckliga resurser

I planerings- och uppföljningsdialoger med stiftelsen har resursbrist löpande lyfts. Regionala utvecklingsnämnden har därför genom åren och vid flera tillfällen skjutit till extra medel samtidigt som de senaste årens vikande statsbidrag slagit mot verksamheten.

Anslagsstiftelse

Denna typ av stiftelse var tidigare vanliga inom framför allt offentlig sektor. Det kan dock inte bildas nya, enligt stiftelselagen som sedan 1 januari 1996 reser krav på varaktig förmögenhet. Anslagsstiftelser är beroende av löpande anslag.

Museibyggnaden

Museibyggnaden är en byggnad som ägs och förvaltas av Region Västernorrland. Den utgör dock inte en fastighet, då den står på stiftelsens mark. Detta förhållande överensstämmer inte med regionens politiskt fastställda fastighetsstrategi.

Kultursamverkansmodellen

Region Västernorrland ingår i Kultursamverkansmodellen sedan 2012, vilken regleras av lag (2010:1919) och förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till



regional kulturverksamhet. I korthet innebär det ett ansvar för Region Västernorrland att utarbeta en regional kulturplan, att fördelar statliga medel i linje med planen och att följa upp och redovisa arbetet genom modellen till Myndigheten för kulturanalys. När stiftelsen bildades ansökte stiftelsen själv om årliga statsbidrag.

Enligt förordningen ska regionen ansvara för att bidragsgivningen en god tillgång för länets invånare till

1. professionell teater-, dans- och musikverksamhet,
2. museiverksamhet och museernas kulturmiljöarbete,
3. biblioteksverksamhet och läs- och litteraturfrämjande verksamhet,
4. professionell bild- och form-verksamhet,
5. regional enskild arkivverksamhet,
6. filmkulturell verksamhet, och
7. främjande av hemslojd.

I Västernorrland drivs uppdragen 1 och 6 genom Scenkonst Västernorrland AB, och uppdragen 2 och 7 genom stiftelsen Läns museet Västernorrland. Uppdragen 3 och 4 drivs av förvaltningen regional utveckling, Region Västernorrland, och uppdrag 5 genom Föreningsarkivet Västernorrland och Näringslivsarkiv i norr.

Regionalt utvecklingsansvar

Sedan 1 januari 2017 ligger det regionala utvecklingsansvaret hos Region Västernorrland. Det regionala utvecklingsansvaret innebär att Sveriges 21 regioner ansvarar för att samordna och utveckla det regionala arbetet för hållbar utveckling i respektive län. Det regionala utvecklingsansvaret regleras i lag och förordning. Centrala är lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar, förordningarna (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete och (2024:99) om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

I det pågående arbetet för hållbar utveckling i länet, spelar den regionala kulturen stor roll. Att möjliggöra resurseffektivare organisering av det regionala museiuppdraget är därför prioriterat.

Exempel på drift i regional förvaltning

- Norrbottens läns museum drivs av Region Norrbotten och museet har hela länet som verksamhets- och ansvarsområde. Friluftsmuseet Hägnan ägs och drivs av Luleå kommun, sedan den gemensamma stiftelsen upplöstes 1992.
- Västmanlands läns museum drivs av Region Västmanland och museet har hela länet som verksamhets- och ansvarsområde.
- Sörmlands museum drivs av Region Sörmland och museet har hela länet som verksamhets- och ansvarsområde.

- Förvaltningen för kulturutveckling, Västra Götalandsregionen; förvaltningen har inte som andra regionala museer i Sverige en museibygnad, utan driver flera museer och besöksmål i regionen.

Ytterligare fördjupning

I denna rapport hänvisas till tre fördjupande underlag:

Regional museiverksamhet i Västernorrland WSP 24RUN682-5

Denna rapport beställdes av stiftelsebildarna under 2024 och redovisades våren 2025.

Översyn regional museiverksamhet 24RUN682-17

Denna internrapport redovisades till regionala utvecklingsnämnden i februari 2026

Yttrande från Länsstyrelsen Norrbotten 16181-2025, 24RUN682-9

Detta ställningstagande från Länsstyrelsen i Norrbotten är resultatet av den juridiska dialogen med myndigheten.

Förutsättningar för en förändrad organisation och en avveckling av stiftelsen

Översynen av regionala museiverksamhet syftar till att skapa så goda förutsättningar som möjligt för den regionala museiverksamheten utifrån de uppdrag och ekonomiska ramar som ges. Översynen har inte föreslagit förändrade principer kring armlängs avstånd eller annat som kraftigt begränsar museets möjligheter att utföra det regionala museiuppdraget utan sökt samordningsvinster som kan stärka det regionala museiarbetet och skapa en hållbar ekonomi. Översynen har hittills ifrågasatt möjligheten för Region Västernorrland att fortsätta med uppdragsarkeologi och antikvariska funktioner till försäljning i förhållande till kommunallagen. Här har synpunkter framförts om hur viktiga dessa funktioner är för museets kunskapsuppbyggnad och länets kulturmiljöarbete. I dagsläget är det flera läns museer även i regional regi som utför dessa tjänster.

På uppdrag av regionala utvecklingsnämnden avropades konsultstöd för en första och grundläggande utredning, vilken genomfördes av konsultföretaget WSP (24RUN682-15). WSP presenterade i sin rapport att verksamheten har förutsättningar att kunna utvecklas i den nuvarande organiseringen men WSP bedömer också att om en förändring ses som nödvändig är en uppdelning av verksamheten den lösning som rapporten ser som lämpligast. WSP lyfter också att oavsett organisering så kan en förändrad stiftelse finnas kvar som ett skydd för samlingsförvaltningen men det gäller bara i det fallet att byggnaderna och marken på friluftsmuseet fortsatt finns i stiftelsens ägo.

Urkunden stipulerar en fördelning av finansiering enligt modellen 75 procent Region Västernorrland och 25 procent från Härnösands kommun, men nuvarande situation är 70/30 procent så urkunden speglar inte dagens finansieringsmodell.

Processen har i sig visat på en rad, icke förväntade, juridiska utmaningar och som inte framkom i WSP's utredning. Dessa utmaningar beskrivs i denna rapport och i den rapport som tidigare förelades regionala utvecklingsnämnden under samma diarienummer 24RUN682. Dessa oklarheter har påverkat processen på flera plan.

Långsiktiga åtaganden

Region Västernorrlands uppdrag inom kultursamverkansmodellen är långsiktigt och reglerat. Regionens ansvar på den specialbyggda och ändamålsenliga museibyggnaden är långsiktigt. Den politiska styrningen bygger på principen om armlängds avstånd och konstnärlig frihet. Läns museet Västernorrland skulle även vid en förvaltningsläggning fortsätta vara en kunskapsdriven verksamhet utan politisk styrning när det gäller konstnärliga beslut. Även idag är verksamheten styrd genom styrelse med politiska mandat och ekonomisk styrning från stiftelsebildarna så någon skillnad i den bemärkelsen ser inte förvaltningen. Region Västernorrland tar ett långsiktigt ansvarstagande på samma sätt som regionerna gör för alla andra museer som drivs i

regional regi. Läns museet kommer även fortsättningsvis att kunna stärka sin regionala och nationella relevans även om den organisatoriska förändringen skulle se annorlunda ut.

En uppdelning av verksamheten kräver hållbar och långsiktig samverkan mellan Region Västernorrland och Härnösands kommun som med fördel regleras av samverkansavtal mellan parterna. Det finns flera aspekter som kan vara föremål för samverkan inte minst lokalfrågor och delade tjänster. Samverkansmöten mellan parterna kan omfatta frågor som gemensamma resurser, verksamhetsutveckling, externa kontakter och programverksamhet. Genom en nära samordning ska parterna stärka förutsättningarna för att vårda, utveckla och föra vidare kulturarvet på ett sätt som ger långsiktigt värde för både verksamheter och samhälle. Arbetsformerna för samverkan ska regleras i ett avtal som anger mötesfrekvens, ansvarsfördelning och formerna för samarbetet. Arbetet ska präglas av öppenhet och ett gemensamt fokus på verksamheternas bästa.

Ekonomi och finansiering

I riktlinjen ”*God ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv*” nämns att ”*god ekonomisk hushållning innebär att regionens finansiella och verksamhetsmässiga mål uppnås, att verksamheten bedrivs långsiktigt, ändamålsenligt och effektivt samt sker i enlighet med lagar, regler och vid var tid gällande normer.*”. I regionplanen kapitel 2.1 beskrivs att ”*grunden för all verksamhet inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns god ekonomisk hushållning. Detta innebär att verksamheterna inom Region Västernorrland ska vara kostnadseffektiva och bedrivs med framförhållning och flexibilitet i ekonomin*”.

Region Västernorrland och Härnösands kommun finansierar idag verksamheten med 70 respektive 30 procent. 2025 finansierades verksamheten med 40 774 696 kronor i statliga, regionala och kommunala bidrag. Vid en uppdelning så kommer Härnösands kommuns bidrag att gå till driften och ägandet av Friluftsmuseet inklusive byggnader. Skulle verksamheten delas upp idag så skulle 8 810 068 kronor i kommunalt stöd inte längre finansiera den regionala museiverksamheten. Stiftelsen redovisar sammanlagt 50 132 481 kronor i intäkter varav 8 505 849 härrör till uppdragsverksamhet och 851 936 kronor i övriga bidrag.

Enligt stiftelsen så är 5.15 tjänster idag allokerade till friluftsmuseet och stiftelsens andra äganden främst i Örnsköldsviks kommun. Stiftelsen uppger kostnaderna för dessa tjänster inkl. medel för snöröjning och verksamhetsmedel till cirka 7 000 000 kronor per år men då räknas också kostnader för Myckelgensjö, EW stugan och Ulvö kapell in. Kostnaderna för dessa tre fastigheter kommer att belasta Region Västernorrland vid en uppdelning men övriga fastigheter på Friluftsmuseet att ägas av Härnösands kommun. Enligt stiftelsens redovisning behöver således samordningsvinster på 1 810 068 kronor finnas för att nå nuvarande ekonomi vid en delning. Eftersom inga separata kostnader

för ägandet i Örnsköldsviks kommun har redovisats så kan ytterligare samordningsvinster behöva göras för att täcka nödvändiga kostnader för dessa fastigheter.

För att en uppdelning ska ge minskade personalkostnader för Region Västernorrland så behöver tjänster som idag finns hos stiftelsen finansieras genom samnyttjande av befintliga resurser hos regional utveckling, regionledningsförvaltningen genom tjänstekatalogen, eller att tjänster upphör. I dagsläget gör förvaltningen bedömningen att 9,8 tjänster finns inom "stöd och service" ansvarsområde vilket i sig genererar en lönekostnad på cirka 6,8 miljoner kronor. Skulle museets uppdragsverksamhet inom antikvariska tjänster och byggnadsvård avslutas så innebär det att det behövs färre tjänster men innebär också färre intäkter på området. Stiftelsen uppger cirka 3,25 antikvariska och byggnadsvårdande tjänster som uppdragsfinansierade.

2025 redovisade verksamheten ett plus på 945 000 kronor och i årsredovisningen beskrivs det positiva resultatet bero på vakanser och frånvaro. För uppdragsverksamhetens del så beror resultatet på att stiftelsen har lyckats göra fler, längre och mer välbetalda uppdrag vilket har förbättrat det ekonomiska resultatet. Stiftelsen uppvisar 2025 visar ett resultat efter finansiella poster om 989 289 kronor, att jämföra med 507 359 kronor 2024 och 2 240 049 kronor 2023. Personalkostnaderna har ökat med 2 793 041 kronor jämfört med 2024, att jämföra med en minskning med cirka 150 000 kronor mellan 2023 och 2024. Ökningen beror på större andel projektfinansierade tjänster, tillsättning av vakanta tjänster inom lokalvård och friluftsmuseum samt förstärkning med tillfälliga resurser inom fastighet och arkeologi. Medelantalet anställda har ökat från 37 till 40.

Uppdragsarkeologi och försäljning vid läns museet

Årsredovisningen 2025 har kontoslag införts som gör det möjligt att följa försäljningen av arkeologi och byggnadsvård. 2025 är intäkterna för försäljning av arkeologi 3 821 197 kronor (tjänst) 853 753 kronor (omkostnader) och för byggnadsvård 196 450 kronor. Årsredovisningen visar att uppdragsverksamheten inom arkeologi och byggnadsvård redovisar 400 000 kronor i överskott intäkter/lönekostnader. Överskottet beror på att personalkostnaderna är lägre än budgeterat på grund av vakanta tjänster och frånvaro. I dialog med stiftelsen så uppges att budgeterade intäkter för försäljning av tjänst för 2025 var 2,9 miljoner kronor. Grundbudgeten för personalkostnader var på totalt 4 årsarbeten varav 0,75 procent tjänst finansieras av det årliga anslaget, resterande 3,25 tjänster är externfinansierade. Arkeologins personalkostnader är högre i utfallet än budgeterat på grund av fler uppdrag. När extrapersonal tas in för externa uppdrag genererar denna personalgrupp mer intäkter än de reella kostnaderna för verksamheten. När det gäller byggnadsantikvarist uppdragsverksamhet så finns en budget på 30procent

tjänst på grund av att vissa intäkter är projektfinansierade. Grundbemanningen ska vara 50 procent som delas på två personer. Denna verksamhet gjorde ett resultat på 24 000 kronor 2025.

I samtal med andra museer i regional förvaltning har det blivit tydligt att uppdragsverksamheten går att genomföra även när museiverksamheten finns i en regional förvaltning. Region Västernorrland gör då bedömningen att denna verksamhet kan fortsätta även i en förändrad organisering.

Länsstyrelsen Västernorrland sammanfattar den ersättning för olika typer av projektbidrag och arkeologiska uppdrag som länsstyrelsen har givit till stiftelsen sedan 2023. De arkeologiska uppdragen är lite uppdelade, då det ibland är länsstyrelsen som står för kostnaden men ibland också projektägaren. Länsstyrelsen är dock alltid den myndighet som beslutar om utförare av uppdraget.

Summa årsvis

2023	3 616 305 kr
2024	4 469 333 kr
2025	3 454 164 kr
2026	2 537 000 kr

Tänkbara samordningsmöjligheter

Nedan beskrivs tänkbara samordningsvinster.

Samordning organisation och ledning

Idag har stiftelsen 5 chefer: en museichef, en fastighetsförvaltare med chefsansvar, en controller med chefsansvar samt två avdelningschefer. Lönekostnaderna för dessa är 5 306 223 kronor per år. Enligt Region Västernorrlands riktlinje för chefsförsörjning så beskrivs ett chefsområdes storlek som mellan 10 – 35 medarbetare. Med hänsyn till riktlinjen och till Region Västernorrlands lönestruktur uppskattar förvaltningen att en besparing på cirka 1 – 2 miljoner kan göras på längre sikt. Styrelsens kostnader för 2025 uppgår till 392 424 kronor vilket skulle bli en direkt besparing då regionala utvecklingsnämnden skulle ta över styrelsens arbete.

Samordning inom Region Västernorrlands ansvar för kultursamverkansmodellen

Det finns fler möjliga samordningsvinster mellan enheten för kultur och Länsmuseet Västernorrland om båda enheterna finns inom förvaltningen regional utveckling. Det konstfrämjande uppdraget, kulturarv och kulturmiljöfrågor och i viss mån även biblioteksfrågor kommer att ha större samverkansytor i en gemensam organisation. Inom folkhögskolornas kulturuppdrag, kurser och utbildningar samt för Häxmuseet på Hola folkhögskola skulle en stärkt samverkan vara gynnsamt. Styresholm ligger i direkt anslutning till skolan och skulle också kunna finna fler samordningsvinster med folkhögskolans kursverksamhet. Under ett flertal år har arkeologiska kurser genomförts i samverkan mellan folkhögskolan och Länsmuseet Västernorrland. Det hemslojdsfrämjande uppdraget har tidigare varit ett regionalt ansvar och är också en särskild del av förordningen för kultursamverkansmodellen.

Idag hanterar stiftelsen ett antal externfinansierade projekt och det är troligt att en hemvist på regional utveckling där det finns en stor kapacitet och kompetens när det gäller projektfinansiering på både kort och lång sikt skulle gynna museiverksamheten.

Den regionala kulturplanen styr kultursamverkansmodellens arbete och statsbidragsfinansiering och tar också ställning för principen om armlängds avstånd och konstnärlig frihet. Långsiktigheten för Region Västernorrlands ansvar inom kultursektorn säkerställs av kommunallagen och förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet.

Samordning för breddad kompetens

Vid regionala utvecklingsförvaltningen, Region Västernorrland, finns idag bred kompetens inom de kultur-, konst- och litteratur- samt bibliotekspolitiska områdena. De fyra regionala folkhögskoleenheterna besitter även de bred kompetens inom en rad kulturområden, förutom det självklara folkbildningsuppdraget. Vid Hola folkhögskola

drivs idag Häxmuseet i samarbete med Kramfors kommun och under åren har även en rad arkeologiska kurser hållits vid Hola.

Ovanstående innebär att den regionala museiverksamheten inordnas och bedrivs i en bredare kulturkontext. Samordningsvinster och breddad kompetens vad gäller stödjande funktioner som IT, ekonomi, HR, fastighetsförvaltning, miljö, energi samt upphandling och inköp med mera, beskrivs under respektive rubrik nedan.

Samordning med regionfastigheter

Gränsdragningslistan mellan regionfastigheter och hyresgästen stiftelsen Länsmuseum Västernorrland ser annorlunda ut än den gängse gränsdragningslistan som gäller andra fastigheter. Denna lista förhandlades fram när fastigheten byggdes och skiljer på så sätt att den ställer högre krav på verksamheten gällande resurser för fastighetsdrift än vad ex. en hälsocentral eller en folkhögskola gör. Detta gör att stiftelsen idag har fler anställda kring fastighetsskötsel än andra jämförbara verksamheter inom Region Västernorrland. De fastighetstekniker som finns hos stiftelsen ansvarar förutom rena fastighetsuppgifter också för vaktmästaruppdrag som godshantering, post och enklare reparationsarbeten. Fastighetsförvaltartjänsten ansvarar för specialtjänster i magasinerna, fuktmätning samt andra specialuppdrag. En väsentlig skillnad är att regionfastigheter ansvarar för ytskikten i fastigheten och i alla andra fall så står verksamheten för ytskikten.

Byggnaden är byggd ofri grund vilket innebär att den rent formellt inte räknas som en fastighet då den inte har ett tillhörande markområde. En avstyckning av Murberget 1 är önskvärd så att regionfastigheter kan skapa en fastighet av den byggnad som finns idag. Den byggnad som nyligen byggdes för att hantera vattentillgången för sprinklersystemet är i samma situation. Regionfastigheter anser att ett tydligt gränssnitt mellan verksamheterna är viktigt eftersom dagens situation skapar otydlighet. Även utomhus finns otydliga ansvarsområden trots att yttre skötsel hanteras av stiftelsen. Region Västernorrlands fastighetsstrategi säger att fastigheter för eget långsiktigt ägande - *sådana som för överskådlig tid kommer att innehålla övervägande kärnverksamhet för regionen är en viktig del av vårt långsiktiga ansvar, och bör behållas för eget ägande.* Eftersom Region Västernorrland antingen är stiftelsebildare eller har verksamheten i egen förvaltning så får museiverksamheten anses vara ett långsiktigt ansvar.

Samordning stöd och service

Område stöd och service inom Regionledningsförvaltningen har gjort en analys av de tjänster som hanteras av tjänstekatalogen och gör följande bedömning:
Lokalvård – här har stiftelsen anpassat verksamheten till den analys av lokalvården som gjorts vid ett tidigare tillfälle. Den resurs som finns idag är den rimliga.
HR och kommunikation – här finns ingen omedelbar samordningsvinst men stöd och service gör ändå bedömningen att en effekthemtagning på cirka 30procent av tjänsterna inom området kan göras på sikt.

Ekonomi – här har stiftelsen idag en delad resurs med ett flertal arbetsuppgifter så den rena ekonomitjänsten är sannolikt inte mer än 50 – 70procent. Ifall stiftelsens ekonomi fullt inrangeras i Region Västernorrlands ekonomisystem så finns uppenbara samordningsvinster.

Samordning IT och IT miljö

Stiftelsen uppger i årsredovisningen att IT kostar 2 834 309 kronor i externa kostnader och 712 805 kronor i personalkostnader, totalt 3 547 114 kronor. Årsredovisningen 2025 visar på att högre inköpsbehov av utrustning funnits i jämförelse med vad som kalkylerats inför året. Både inköp av datorer och mobiltelefoner har bidragit till högre kostnader än budget men även inköp av ny projektor i Hörsalen och uppdaterade system i ett av museets mötesrum har också bidragit till budgetavvikelsen. Område IT och digitalisering inom regionledningsförvaltningen, Region Västernorrland har ställt ett antal frågor till stiftelsen om vilka system och vilken IT miljö som används. Dessa frågor har besvarats av stiftelsen och området har gjort följande bedömning:

På kort sikt bedöms att följande kan göras:

- Flytta in IT-personal och ansvar för drift och support till IT-stöd
- Skapa RVN-konto inkl. mailadresser, samt åtkomst till nät för museets medarbetare
- Erbjuda IT-arbetsplats (beroende på ambition i övergripande integration)
- Erbjuda möjlighet till nyttjande av RVN gemensamma applikationer, ex. Heroma, Raindance, osv.

På längre sikt cirka 3 år kan följande effekter ses:

- Server- och applikationsdrift i regionens datahallar och regi
- Integrerad access till RVN IT-nät
- Förvaltningsläggning av IT-komponenter som följer med Länsmuseum
- Standardisera IT-arbetsplats hos Länsmuseum med regionens plattform
- Servicedesk och närstöd i Region Västernorrlands regi

Området bedömer att en förvaltningsläggning av museets IT objekt och en integration av personalen är ett IT projekt i cirka. 1 år även om vissa avtal och avskrivningar kan pågå längre. Region Västernorrland genomför en ny upphandling av serverdrift och nät i början av 2027 så då kan det behövas ställas relevanta krav för att få med museets behov utifrån ett nytt avtal.

Möjliga ekonomiska samordningsvinster

Beräkningen av ekonomiska samordningsvinster har utförts av respektive verksamhet inom Region Västernorrland. Beräkningen av resultatet för internhyra bygger på den gängse gränsdragningslistan och då kommer kostnader för ytskikt att belasta hyresgästen i stället för regionfastigheter enligt dagens gränsdragningslista. Antalet chefer i organisationen påverkar ekonomin avsevärt och här beror det till stor del hur många medarbetare som kommer att tillhöra stöd och service vid en förvaltningsläggning. Det kan finnas ytterligare samordningsvinster när det gäller andra uppdrag inom kultursamverkansmodellen och fastigheten som ännu inte är utredda.

Område	Förändring	Uppskattat resultat	Effekter
Hyra fastighet	Internhyra i stället för externhyra	1,2 miljon kronor/år	Omedelbar effekt
Styrelsekostnader	Regionala utvecklingsnämnden övertar styrelseansvaret	Cirka. 400 000 kronor/år	Omedelbar effekt
Ledning	Chefsstruktur enligt Region Västernorrlands riktlinje för chefsförsörjning	Mellan 1 – 2 miljoner beroende på organisationsstruktur	Effekthemtagning på längre sikt
Gemensam upphandling	Starkare inköpsstyrning och upphandlingsprocess	Löpande resultat	Effekthemtagning på kort sikt
It Struktur och IT miljö	Server och IT drift hos RVN	Cirka. 50 000 kronor/år	Effekthemtagning på 1–3 års sikt
HR, ekonomi och kommunikation	Övergång till tjänstekatalog på sikt	Cirka. 750 000 kronor/år	Cirka 30 procent effekthemtagning på 1–3 års sikt

Samråd

Nedan beskrivs de olika samråd som genomförts under beredningstiden.

Samråd med stiftelsen Läns museet Västernorrland

Stiftelsens ledning har avböjt dialog under processen.

Samråd med Statens kulturråd

Förvaltningen har samrått med Statens kulturråd i frågan främst när det gäller statsbidragen. Processen behöver hantera samlingsförvaltningen i och med att friluftsmuseets fastigheter tillhör samlingarna. Vid en uppdelning så finns det inget som hindrar att statsbidraget fördelas till RVN. Museets samlade ekonomi kommer att minskas men så länge inte de regionala medlen blir mindre så påverkar det inte statsbidraget eftersom den kommunala medfinansieringen inte ligger som grund för statsbidraget.

Samråd med Riksantikvarieämbetet

Stiftelsebildarna har haft samråd med Riksantikvarieämbetet, RAÄ kring översynen. Ett antal frågor lyftes från ämbetet som översynen behöver hantera. RAÄ påpekade att kommunen måste säkerställa att det finns byggnadsantikvarisk kompetens på friluftsmuseet även vid en uppdelning och att det finns situationer där principen om armlängds avstånd utmanas oavsett organisationsform. Själva stiftelseformen är i sig ingen garant för otillbörlig politisk påverkan. RAÄ gav också exempel på andra museer som har gjort organisatoriska förändringar där olika lösningar har möjliggjort utveckling.

Samråd med Länsstyrelsen Västernorrland

I samråd med länsstyrelsen har stiftelsebildarna diskuterat uppdragsverksamheten och en oro har funnits från länsstyrelsen att allt för få aktörer skulle kunna vara aktuella för en upphandling ifall inte läns museet skulle vara en part kring uppdragsarkeologi. Organisationsformen har ingen betydelse för länsstyrelsen utan ett länsmuseum i regional regi kan ta uppdrag på samma sätt som alla andra aktörer. Fördelen med Läns museet Västernorrland som uppdragstagare är att fynden stannar kvar på museet och att de kan nyttjas i förmedling och utställning vilket inte alltid blir fallet med externa aktörer. Det skulle finnas en risk att länets utveckling stannade av ifall det finns för få arkeologer, då finns risken att stora byggprojekt inte kan genomföras enligt plan. Länsstyrelsen lyfter också museets viktiga roll när det gäller kommunernas behov av byggnadsantikvariska tjänster. Friluftsmuseet har under året erhållit bidrag från Länsstyrelsen Västernorrland både för kursverksamhet och för själva byggnaderna och det är inget som förändras ifall Härnösands kommun tar över verksamheten. Detsamma gäller Myckelgensjö, Ulvö kapell och EW stugan. Länsstyrelsen och läns museet anordnar gemensamma konferenser vilket också skulle vara önskvärt även om organisationen skulle vara annorlunda.

Process för avveckling av stiftelsen Länsmuseet Västernorrland

Juridiska förutsättningar

För att stiftelsen Länsmuseet Västernorrland ska kunna avregistreras från stiftelseregistret så krävs det att förutsättningarna för den anslagsberoende stiftelsen har upphört eller väsentligen ändrats. Eftersom det råder oklarheter gällande vilka stadgar som gäller utgår följande beskrivning från att Länsstyrelsen i Norrbottens Läns ställningstagande är giltigt och att beslutet om stiftelsens upphörande kan tas av Region Västernorrland och Härnösands kommun. Skulle så inte vara fallet så är det Kammarkollegiet som tar beslutet eftersom dessa stadgar stipulerar att reglerna om permutation gäller. Då är det sannolika utfallet att de inte kommer att godkänna förfrågan eftersom syftet med en stiftelse är att den ska vara beständig och inte läggas ned. Kammarkollegiet lär i så fall hänvisa till bestämmelserna om likvidation och upplösning. En osäkerhet kring detta kan medföra att frågan kan dra ut på tiden.

Förvaltningen föreslår att Region Västernorrland (och stiftelsens styrelse) under 2026 fattar beslut om att bedriva regional museiverksamhet i Region Västernorrlands regi från 2027-01-01. Förberedelse för detta görs under hösten genom att budgetera och teckna ett avtal med stiftelsen för drift av verksamheten, personal samt nyttjande av samlingsförvaltningen. Härnösands kommun tecknar också under hösten 2026 ett avtal med stiftelsen inför verksamhetsåret 2027 gällande stiftelsens personal, fastigheter och gällande skötsel av friluftsmuseets område. Enligt urkunden tillhör fastigheter och samlingsförvaltning stiftelsen och får inte avhändas. Förutsättningarna för att bedriva verksamhet har med dessa beslut väsentligen förändrats och stiftelsebildarna kan ansöka om att avregistrera stiftelsen från stiftelseregistret. Hyresavtalet mellan stiftelsen och regionfastigheter sägs upp utifrån de nya förutsättningar som gäller. Statsbidraget för regional museiverksamhet fördelas till Region Västernorrland från 27-01-01. Samverkansavtalen mellan stiftelsebildarna och stiftelsen ska reglera i vilken mål stiftelsebildarna och stiftelsen finansierar den verksamhet som bedrivs på området under 2027.

Förslag tidsplan

Juni 2026

Beslut fattas i regionfullmäktige (och i stiftelsens styrelse) om att den regionala museiverksamheten ska bedrivas i förvaltning. Regionala utvecklingsnämndens reglemente revideras med uppdraget att ansvara för regional museiverksamhet. En organisationsförändring genomförs för att regional utveckling ska etablera en enhet inom kultur och bildningsverksamheten med uppdrag att bedriva länsmuseumverksamhet.

- September 26
- Avtal mellan RVN, kommunen och stiftelsen upprättas kring drift, skötsel och finansiering av verksamheten under 2027. Regionala utvecklingsnämnden budgeterar för att bedriva verksamheten i egen förvaltning och för en finansiering enligt det avtal som har tecknats med stiftelsen. Hyresavtalet mellan stiftelsen och regionfastigheter sägs upp utifrån de nya förutsättningar som gäller. Hyresavtalet kan sägas upp/villkors ändras tom 2028-03-31, med avslut 2028-12-31. Vid ett övertagande 2027-01-01 så måste detta ses över av jurist. Ett arbete startar för att hantera och föreslå för stiftelsen att avstycka tomten Murberget 1 för ett övertagande av Region Västernorrland och Härnösands kommun.
- Redan i detta skede bedömer regionjurist att förutsättningarna för att bedriva verksamhet har väsentligen förändrats för stiftelsen och att stiftelsebildarna kan ansöka om att avregistrera stiftelsen från stiftelseregistret.
- Oktober 26
- Förhandlingar rörande rangering genomförs alternativt att nya tjänster utlyses hos Region Västernorrland och Härnösands kommun för regional museiverksamhet och friluftsmuseet.
- Januari 2027
- Region Västernorrland fördelar statsbidrag för den regionala museiverksamheten till regionala utvecklingsnämnden.
- Mars 2027
- Stiftelsen Läns museet Murberget avvecklas och tillgångar och samlingar fördelas mellan stiftelsebildarna. Ägarskapet av Murberget 1 samt andra mark och fastighetsinnehav som stiftelsen har omhändertats enligt plan.

Samlad bedömning

Utredningen bedömer att dagens stiftelseform är juridiskt och organisatoriskt problematisk. En övergång till regional och kommunal förvaltning bedöms ge bättre styrning, ökad samordning och långsiktig hållbarhet, samtidigt som museiverksamheten kan fortsätta och utvecklas utan minskade resurser eller försämrat uppdrag.

Sammanfattning

Utredningen behandlar hur den regionala museiverksamheten i Västernorrland kan organiseras om genom att

Drift i förvaltning

Region Västernorrland tar över det regionala museiuppdraget i egen förvaltning, medan Härnösands kommun övertar ansvaret för Friluftsmuseet Murberget. I samband med detta föreslås att stiftelsen Länsmuseum Västernorrland avvecklas.

Syftet är att skapa bättre långsiktiga och ekonomiskt hållbara förutsättningar för museiverksamheten genom samordningsvinster, utan att minska konstnärlig frihet, statliga bidrag eller det regionala museiuppdragets kvalitet. Utredningen har genomförts i nära samverkan mellan regionen och kommunen samt i dialog med Statens kulturråd, Riksantikvarieämbetet och Länsstyrelsen.

- Den regionala museiverksamheten föreslås bedrivas inom Region Västernorrlands förvaltning från 1 januari 2027.
- Friluftsmuseet Murberget föreslås bli ett kommunalt ansvar under Härnösands kommun.
- Uppdragsverksamhet inom arkeologi och byggnadsvård bedöms kunna fortsätta även i regional förvaltning.
- Principen om armlängds avstånd bedöms kunna upprätthållas även utan stiftelseformen.

Samordningsvinster

Utredningen visar på möjliga ekonomiska samordningsvinster, både omedelbara och på sikt, främst genom:

- färre chefsfunktioner,
- borttagna styrelsekostnader,
- internhyra i stället för externhyra,
- samordning av IT, HR, ekonomi och kommunikation,
- effektivare upphandlingar.

De totala samordningsvinsterna uppskattas till flera miljoner kronor per år, varav vissa realiseras direkt och andra successivt över 1–3 år. Statsbidraget påverkas inte negativt så länge regional medfinansiering kvarstår.

Nuvarande organisation med flera chefsnivåer bedöms vara kostsam. Vid en förvaltningslösning kan ledning och stödfunktioner effektiviseras. Fastighetsansvaret behöver tydliggöras; regionfastigheter bedöms kunna ta ett större ansvar och en avstyckning av Murberget 1 föreslås för att möjliggöra långsiktigt ägande.

Avveckling av stiftelsen

Det finns juridisk osäkerhet kring stiftelsens stadgar, men bedömningen är att förutsättningarna för stiftelsen har förändrats väsentligt, vilket möjliggör avregistrering. Om detta inte accepteras kan processen bli längre och kräva prövning av Kammarkollegiet.

- Statens kulturråd: Inga hinder för statsbidrag vid omorganisation.
- Riksantikvarieämbetet: Stiftelseformen är ingen garanti mot politisk påverkan; viktigast är att kompetens säkras.
- Länsstyrelsen: Uppdragsarkeologi bör kunna fortsätta; museets roll är central för länets utveckling.

Medarbetare har uttryckt oro kring kompetensförlust, juridisk osäkerhet och bristande underlag. Förvaltningen bedömer dock att riskerna kan hanteras genom tydliga avtal, snabb process, fortsatt uppdragsverksamhet och oförändrat regionalt åtagande.

Föreslagen process och tidsplan

- Juni 2026: Beslut om förvaltningslösning.
- Hösten 2026: Avtal, budget och organisationsförberedelser.
- 1 januari 2027: Region Västernorrland tar över museiverksamheten.
- Mars 2027: Stiftelsen avvecklas och tillgångar fördelas.

Samlad bedömning

Utredningen bedömer att dagens stiftelseform är juridiskt och organisatoriskt problematisk. En övergång till regional och kommunal förvaltning bedöms ge bättre styrning, ökad samordning och långsiktig hållbarhet, samtidigt som museiverksamheten kan fortsätta och utvecklas utan otillräckliga resurser eller försämrat uppdrag.

BILAGA 1

Anställda vid stiftelsen har under processen efterfrågat förtydliganden avseende Region Västernorrlands och Härnösands kommuns tilltänkta avveckling av stiftelsen, (24RUN682 981342)

En skrivelse har inkommit från medarbetare vid stiftelsen Länsmuseet Västernorrland angående översynen av regional museiverksamhet. Skrivelsen pekar på att förslaget vilar på otillräckligt underlag och innebär betydande risker för verksamheten. Nedan beredningens kommenterar rörande påpekanden i skrivelsen.

Stiftelseformen är inte ett hinder för utveckling.

Det stämmer att även ett museum i stiftelseform kan hitta samordningsvinster och utvecklas i samverkan med stiftelsebildarna. Länsmuseets stiftelseform är dock en stiftelseform som inte längre tillämpas eftersom den helt bygger på finansiering av annan part och här har stiftelsens egen jurist påtalat det svårt att styra stiftelsen så mycket som stiftelsebildarna önskar.

De juridiska förutsättningarna för stiftelsen har ändrats under utredningens gång (ny information) och det kommer att krävas ett omfattande arbete för att styrdokumenterna ska spegla verkligheten. Att bara fortsätta som i nuläget är inte ett alternativ.

Verksamheten är starkt integrerad – en uppdelning bryter fungerande kunskapskedjor. Både museibyggnaden och friluftsmuseet skulle vid en uppdelning finnas kvar på precis samma plats som tidigare. Två verksamheter skulle fortsatt arbeta nära varandra med Västernorrlands kulturarv men med olika huvudmän. Det skulle naturligtvis bli viktigt med tydliga avtal mellan Region Västernorrland och Härnösands kommun kring vilka tjänster som nyttjas gemensamt och vilka resurser som delas. Det skulle säkert finnas utmaningar även med den situationen men det är samtidigt inte ovanligt att flera organisatoriska parter agerar på samma fysiska område med olika uppdrag.

Osäkerheten i sig riskerar att leda till kompetensförlust.

Här har stiftelsens ledning ett stort ansvar att skapa lugn hos medarbetarna och tillsammans med stiftelsebildarna ha en transparent kommunikation. Stiftelsen har hittills inte gett stiftelsebildarna möjlighet att träffa representanter för de anställda i frågan. Det förutsätts dessutom att processen ska bli flerårig och otydlig, vilket inte är ambitionen hos Region Västernorrland och Härnösands kommun.

Förlust av regional fristående remissinstans och försvagning av länets antikvariska och arkeologiska kapacitet.

Som beskrivs ovan var den första rapporten för kategorisk när det gäller uppdragsverksamheten och i samråd med andra regioner och museer, och med Länsstyrelsen Västernorrland så föreslås att denna verksamhet fortsätter även vid en uppdelning.

Ekonomiska vinster är inte visade – nya kostnader och bortfall är inte utredda.

I denna rapport finns ett antal områden beskrivna där samordningsvinster kan ses, i vissa fall omedelbara och i andra fall på sikt. En organisationsförändring innehåller alltid ett moment av kortsiktiga kostnader för att genomföra förändringen men exempelvis omställning av juridisk form är en fråga som kommer att bli aktuell oavsett om verksamheten delas upp eller inte. De externa intäkter som stiftelsen idag erhåller från Boverket och länsstyrelsen samt från externa projekt kommer inte att förändras även om verksamheten finns inom Region Västernorrlands organisation eller hos Härnösands kommun.

Förslaget är juridiskt osäkert och potentiellt irreversibelt.

Juridiskt så råder det ett osäkert läge som kommer att kräva insatser oavsett utgång av översynen. Det kan bli tal om en rättslig prövning för att säkerställa nuvarande juridiska situation för stiftelsen och skulle en avveckling av stiftelsen bli aktuell så kommer det kanske även i en sådan situation krävas ett rättsligt utfall för att säkerställa vem som kan begära en avregistrering från stiftelseregistret.

Värt att notera är att det är Region Västernorrland som har uppmärksammat stiftelsen på det osäkra rättsliga läget och som har fört samtalen med berörda myndigheter. Det är alltså stiftelsens nuvarande situation som är juridisk osäker och inte stiftelsebildarnas översyn.

Skrivelsen välkomnar dialog, samarbete och fortsatt utveckling vilket förvaltningen ser positivt på. Skrivelsen lyfter också stiftelseformen som den organisationsform som säkerställer professionell integritet, långsiktighet och kulturarvets skydd.

Denna typ av stiftelse är dock helt beroende av stiftelsebildarnas finansiering så förvaltningen anser att långsiktigheten får ses som i paritet med en förvaltning med årlig budget. Integriteten kan också ses utifrån principen om armlängds avstånd och där har regional och kommunal politik att förhålla sig till denna princip på samma sätt som en stiftelsestyrelse. I texten står att ”*stiftelseformen ger museiverksamheten stabilitet bortom mandatperioder och politiska prioriteringar.*” Stiftelsestyrelsen har politiska mandat och stiftelsebildarnas politiska majoriteter fattar årligen ekonomiska prioriteringar som kan förändra stiftelsens verksamhet i grunden även om stiftelseformen i sig är en väldigt långsiktig och hållbar organisationsform.

Frågeställningar som stiftelsen vill ska vara besvarade i ett fullständigt underlag
(24RUN682 981342)

- *Finns laglig rätt att genomföra åtgärden?*

Det ställningstagande som Länsstyrelsen i Norrbotten har gjort pekar på att Region Västernorrland och Härnösands kommun har rätt att avveckla stiftelsen. Frågan är däremot inte rättsligt prövad.

- *Vad är ett länsmuseum i juridisk och museiprofessionell mening?*

Eftersom ett flertal regioner har sitt länsmuseum i förvaltning och efter samråd med Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet bedöms frågan besvarad.

- *Vilka kompetenser finns i verksamheten och hur används de i praktiken?*

Det är tydligt för stiftelsebildarna att flera tjänster arbetar i båda delarna av verksamheten och det blir en fråga om organisering för respektive part vid en uppdelning.

- *Vilka funktioner riskerar att försvinna och vilka konsekvenser får det?*

I dagsläget ser inga funktioner ut att försvinna men modellen med tjänstestyrning inom Region Västernorrland kan servicetjänster fördelas på fler områden eller få andra arbetsuppgifter. När det gäller museala tjänster så ska dessa inrangeras i förvaltningen regional utveckling, och på så sätt komma närmare övriga samhällsbärande och utvecklande uppdrag som ligger där.

- *Finns fullständiga konsekvensanalyser – eller endast organisatoriska skisser?*

Arbetsmiljöarbetet följer de riktlinjer som Region Västernorrland och Härnösands kommun arbetar efter och i alla organisationsförändringar så tas konsekvensanalyser fram.

- *Är de påstådda ekonomiska vinsterna belagda?*

De ekonomiska vinsterna är inte påstådda utan beräknade inom respektive ansvarsområde inom Region Västernorrland. Regelrätta due diligence (företagsbesiktningar) har inte utförts men är möjligt att göra i en vidare process. När det gäller ickestatliga kulturlokaler via Boverket så är det fortsatt möjligt att söka både för den regionala museiverksamheten och för friluftsmuseet men lokaler för länsmuseum är prioriterade. Bidraget ges till museer, teater- och konsertlokaler som ägs av någon annan än staten.

- *Är hanteringen av samlingar och kulturhistoriska byggnader klarlagd?*

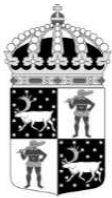
I den mån det är möjligt ja. Urkunden gör det omöjligt att avhända byggnaderna så det krävs en avvecklad stiftelse för att det ska vara möjligt. I samverkan med Härnösands kommun har museilagen och ICOM reglerna diskuterats utifrån kommunens framtida ägande. Ägandet i Örnsköldsvik kommer att hanteras av regionfastigheter vid en uppdelning.



- *Finns tillräckligt beslutsunderlag eller skjuts avgörande frågor på framtiden?*
Alla frågor kommer säkerligen inte kunna hanteras innan en organisationsförändring tar sin början utan frågor kommer att behöva lösas under tiden. Här anser förvaltningen att det är viktigt att poängtera att verksamheten som sådan inte är tänkt att påverkas i någon större omfattning. En förändring av IT system kommer exempelvis att behöva ske stegvis med en egen projektplan och egna delmål vilket säkert kommer att skapa tillfälliga olägenheter vilket systemförändringar alltid gör. Museets verksamhet, både i huset och på Friluftsmuseet kommer att ledas av var sin ansvarig chef även vid en uppdelning och arbetsuppgifterna kommer inte att förändras i ett kort perspektiv.

- *Vilket problem är det som faktiskt ska lösas?*
De ekonomiska utmaningarna kommer sannolikt inte att bli färre de närmaste åren och en samordning av administrativa, stöd och servicetjänster ligger i linje med Region Västernorrlands arbete med effektiv administration. Region Västernorrlands och Härnösands kommuns möjligheter att effektivare styra verksamheten bedöms inte vara möjligt i den organisationsform som finns idag. Både den regionala museiverksamheten och friluftsmuseet bedöms vara i behov av utveckling och här har samtalen ofta stannat vid ekonomiska utmaningar. Ingen av stiftelsebildarna avser att minska sina ekonomiska bidrag till verksamheten.

- *Är beslutet hållbart även i ett långsiktigt perspektiv?*
Denna fråga går inte att besvara av någon av parterna men att inte fatta beslut i lägen där utmaningarna är stora är också något som eftervärlden brukar fundera på. Stiftelsen lyfter frågan som irreversibel men det är i så fall bara upplösandet av stiftelsen Läns museet Västernorrland som är ett irreversibelt beslut, museiverksamheten kommer inte att läggas ner och skulle framtiden visa på behovet av en ny stiftelsebildning så är det fullt möjligt att göra så. De juridiska utmaningarna med nuvarande stiftelse är så pass utmanande att den idag har en svag ställning.



Länsstyrelsen
Norrbotten

Yttrande

1 (4)

Datum
2025-11-13

Diarienummer
16181-2025

Region Västernorrland
hans.olof.furberg@rvn.se

Förfrågan stiftelses stadgar och urkund

Region Västernorrland har den 7 oktober 2025 begärt att länsstyrelsen ska uttala sig över vilken version av Stiftelsen Läns museet Västernorrlands (nedan stiftelsen), 888000-3143, föreskrifter som är de nu gällande föreskrifterna.

Länsstyrelsen har granskat de handlingar som getts in i ärendet, samt de ärenden som finns i stiftelsens akt hos länsstyrelsen. Efter att ha granskat de nyss nämnda handlingarna har länsstyrelsen gjort följande bedömning.

Ändringsförbehåll i en stiftelses föreskrifter

Om stiftaren i stiftelseförordnandet uttryckligen har föreskrivit att styrelsen eller förvaltaren utan tillstånd av en myndighet får ändra, upphäva eller åsidosätta särskilt angivna föreskrifter i stiftelseförordnandet som angår en annan fråga än stiftelsens ändamål ska styrelsen underrätta tillsynsmyndigheten om beslutet. Beslutet gäller från och med den dag då tre månader förflutit sedan underrättelsen inkom till tillsynsmyndigheten, om inte denna under tremånaderstiden förbjudit styrelsen att tillämpa beslutet. Förbud av tillsynsmyndigheten får grundas endast på att beslutet strider mot stiftelselagen (6 kap. 4 § stiftelselagen (1994:1220)).

Högsta förvaltningsdomstolen (HFD) har i avgörande HFD 2019 ref 64 konstaterat att ändringsförbehåll avseende äldre stiftelser (en "äldre stiftelse" anses vara en stiftelse som bildades innan 1996) ansågs giltiga så länge stiftelsens ändamål inte omfattades eller, om ändamålet tilläts ändras, detta gjorts beroende av att en viss händelse inträffade som den ändringsberättigade inte kunde råda över. Vidare konstaterade HFD att sådana ändringar som nämnts ovan ska anses giltiga så länge de omfattas av förbehållets ordalydelse och inte direkt eller indirekt kan påverka stiftelsens ändamål eller förutsättningarna för att fullfölja detsamma.

Stiftelsen Läns museet Västernorrland bildades 1978 och är därmed att betrakta som en äldre stiftelse. Stiftelsens ursprungliga urkund

och stadgar innehåller ett allmänt hållet ändringsförbehåll (§ 36 i stiftelsens ursprungliga stadgar), som innebär att stiftelsens stadgar kan ändras genom beslut av landstinget (numer regionen) och Härnösands kommun.

Fråga om de i nutid giltiga föreskrifterna

Ändring av föreskrifter 1992

Enligt protokoll från stiftelsen, daterat 1992-09-16, har det fattats beslut om att "... *underställa kammarkollegiet förslag till ny urkund och nya stadgar för bedömning om permutation är nödvändig.*".

Detta är enligt länsstyrelsens uppfattning **inte** ett beslut att anta nya stadgar, utan endast ett beslut att begära Kammarkollegiets åsikt gällande huruvida en permutation är nödvändig. I vilket fall är det landstinget och kommunen som enligt de ursprungliga stadgarna är de som har rätt att fatta beslut om ändring av stadgarna, vilket innebär att stiftelsens styrelse ensam inte kan fatta beslut om ändring av stadgarna.

Ändring av föreskrifter 1993

Enligt protokoll som har getts in i ärendet har beslut har fattats av landstinget 1993-05-27 om att fastställa ett reviderat stadgeförslag.

Det har inte ingetts någon dokumentation som visar att kommunen beslutat om att ändra i stadgarna i samband med detta nya stadgeförslag. Det stadgeförslag som tagits fram är alltså i länsstyrelsens mening **inte** att betrakta som giltiga föreskrifter för stiftelsen, då beslut om ändring därav inte har skett i behörig ordning enligt det ändringsförbehåll som finns i stiftelsens ursprungliga föreskrifter.

Ändring av föreskrifter 1995

I stiftelsens fysiska akt finns ett dokument kallat "Stadgar" som avslutas med "Gällande stadgar antogs av styrelsen 1995-06-01". Dokumentet är ankomststämplat hos länsstyrelsen under 1996.

Detta är i länsstyrelsens mening **inte** att betrakta som gällande föreskrifter för stiftelsen, eftersom det enligt de ursprungliga stadgarna är landstinget och kommunen som äger rätt att besluta om stadgeändring. Eftersom det inte finns dokumentation som visar att landstinget och kommunen har beslutat om stadgeändringarna,

anser länsstyrelsen att detta dokument inte kan utgöra föreskrifter för stiftelsen.

Ändring av föreskrifter 1996

I stiftelsens fysiska akt finns ytterligare ett dokument kallat "Stadgar", vilket på förstasidan har texten "Gällande stadgar antogs av styrelsen 1996-12-20". Dokumentet är ankomststäplat hos länsstyrelsen i april 1997.

Detta är i länsstyrelsens mening **inte** att betrakta som gällande föreskrifter för stiftelsen, eftersom det enligt de ursprungliga stadgarna är landstinget och kommunen som äger rätt att besluta om stadgeändring. Eftersom det inte finns dokumentation som visar att landstinget och kommunen har beslutat om stadgeändringarna, anser länsstyrelsen att detta dokument inte kan utgöra föreskrifter för stiftelsen.

Ett identiskt dokument som det ovan nämnda (ankomststäplat i april 1997) har inkommit den 13 augusti 2009. Länsstyrelsen gör samma bedömning av det dokumentet som av det som inkom år 1997.

Ändring av föreskrifter 2011

Det finns ett ärende om stadgeändring hos länsstyrelsen (länsstyrelsen i Västernorrlands läns dnr 1560-2011). Det finns även ett ärende där Kammarkollegiet informerat om att man har beviljat permutation av § 4 i stiftelsens stadgar, vilket avser antalet ledamöter i styrelsen (Länsstyrelsen i Västernorrlands läns dnr 5122-2011). Inom ramen för ärende 1560-2011 har stiftelsen skickat in en handling som benämns som nya föreskrifter. De tilltänkta nya föreskrifterna stämmer inte överens med Kammarkollegiets beslut, då det har skett ändringar i andra paragrafer än den som stiftelsen fick tillåtelse att ändra av Kammarkollegiet. Dessa nya "föreskrifter", daterade som reviderade 2011-02-25, är alltså **inte** giltiga föreskrifter för stiftelsen då andra ändringar än de man fått tillåtelse för har genomförts.

Länsstyrelsens uppfattning i frågan

Baserat på det ovanstående är det därför länsstyrelsens uppfattning att stiftelsens gällande föreskrifter består av den ursprungliga urkunden med tillhörande stadgar, i kombination med Kammarkollegiets beslut om permutation av § 4. Föreskrifterna så

som länsstyrelsen anser att de ser ut finns bilagda detta meddelande.

Ärendet avslutas i och med detta meddelande.

Michaela Jacobsson
Handläggare

Bilaga

Föreskrifter för Stiftelsen Länsmuseum Västernorrland

Ärendansvarig: HansOlov Furberg
Handläggare: Maria Oldenmark

Översyn regional museiverksamhet

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsutskottet föreslår Regionala utvecklingsnämnden besluta

att ge förvaltningschef ett uppdrag att tillsammans med Härnösands kommun redovisa vilka samordningsvinster som uppstår genom att organisera den regionala museiverksamheten inom regionala utvecklingsnämndens ansvarsområde samtidigt som Härnösands kommun övertar ansvaret för Friluftsmuseet Murberget,

att redovisa en tidsplan för hur en organisatorisk förändring kan genomföras, samt

att beskriva hur stiftelsen läns museet Murberget ska avvecklas.

Ärendebeskrivning

Förvaltningen regional utveckling har på regionala utvecklingsnämndens uppdrag tillsammans med Härnösands kommun genomfört en fördjupad översyn av den regionala museiverksamheten. Utredningen visar på att de juridiska förutsättningarna för stiftelsens verksamhet är oklara och att det finns ekonomiska samordningsvinster i att driva museiverksamheten i förvaltning.

Bakgrund

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. Stiftelsebildarna vill skapa stärkta förutsättningar för den regionala museiverksamheten samt stärka friluftsmuseet som besöksmål genom hållbara synergier. Stiftelsebildarna vill skapa ett tydligare fokus på verksamhetens kärnvärden genom en översyn.

Stiftelser som är beroende av löpande anslag, så kallade anslagsstiftelser, uppfyller inte varaktighetskriteriet i stiftelselagen och sedan stiftelselagen har börjat tillämpas är det inte längre möjligt att bilda anslagsstiftelser. Stiftelselagen är dock tillämplig på de stiftelser som bilades innan lagen trädde i kraft.

Förvaltningens bedömning

Förvaltningen gör bedömningen att **Scenario 1** kommer att kräva ett ytterligare arbete med äldre arkivhandlingar samt ett beslut från Länsstyrelsen och ev. Kammarkollegiet som stiftelsen och stiftelsebildarna i så fall kan acceptera eller överklaga. (I dagsläget finns enbart ett ställningstagande från Länsstyrelsen) Detta arbete är tämligen omfattande och kommer att kräva juridiska resurser hos både stiftelsebildare och stiftelsen. Övriga insatser kring styrdokument bedöms kunna hanteras inom ordinarie arbete.

Förvaltningen gör bedömningen att **Scenario 2** också kommer att kräva juridisk kompetens men här kan Länsstyrelsens nuvarande ställningstagande räcka för att ligga till grund för en ansökan om avregistrering ur stiftelseregistret ifall stiftelsen inte längre bedöms kunna utföra sitt ändamål. De ursprungliga stadgarnas lydelse: *Efter beslut av landstinget och kommunen skall stiftelsens verksamhet upphöra om förutsättningarna för denna har upphört eller väsentligen ändrats.*

Förvaltningen gör bedömningen att **scenario 3** inte är ett möjligt perspektiv på grund av ändamålsparagrafen.

Beslutsunderlag

Översyn regional museiverksamhet 24RUN682 (966338)

Länsmuseet stadgar och urkund (bilaga 1, 966340)

Antal tjänster tillsvidare och provanställning 251104 (bilaga 2, 966341)

Regional museiverksamhet i Västernorrland rapport WSP 24RUN682-15

Beredning

Delges

Härnösands kommun

Stiftelsen Länsmuseet 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.	Analays och reflektion	37
11.	Referenser	40

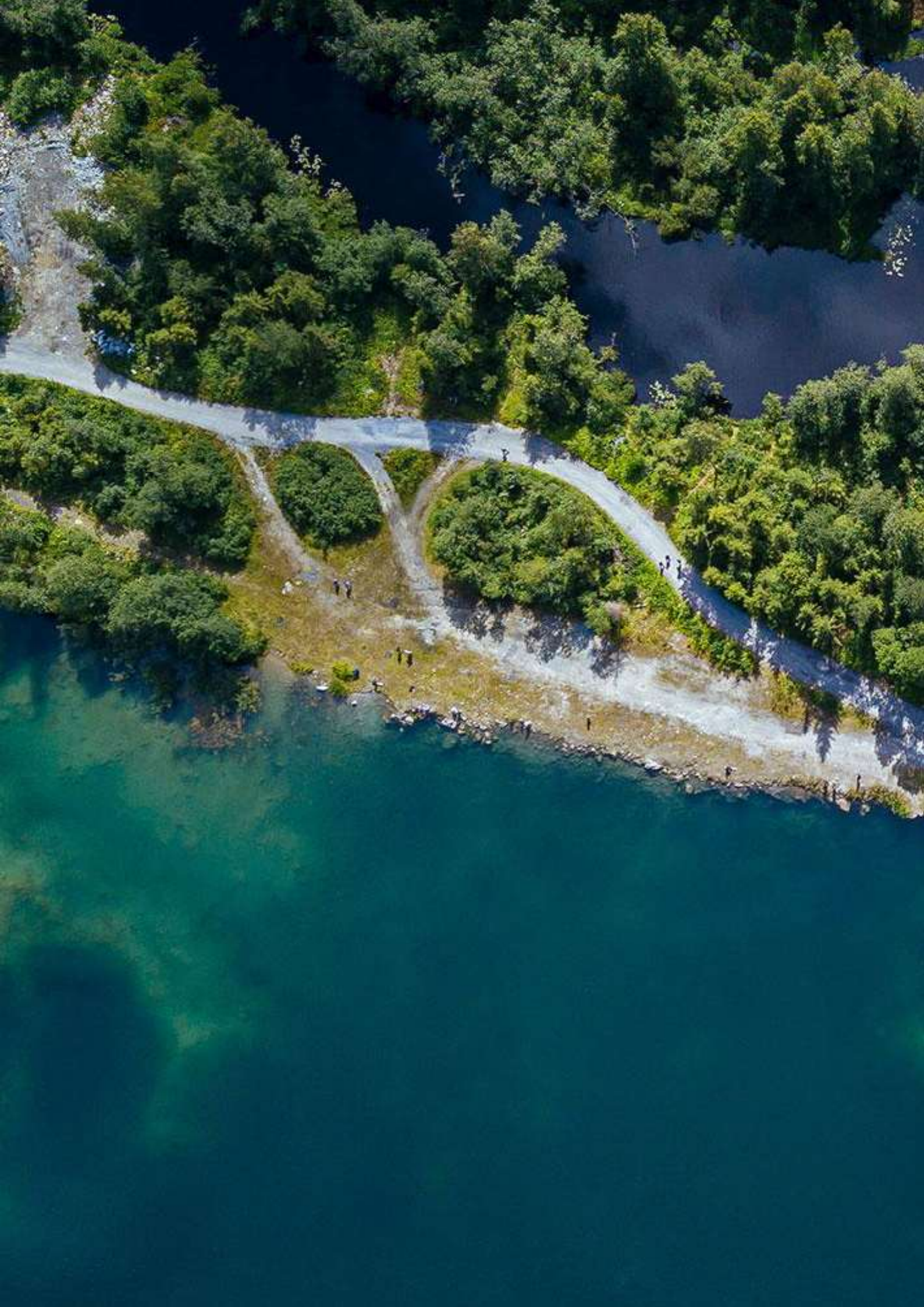
SAMMANFATTNING

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 Länsmuseum Västernorrland inte behöver upplösas för att det ska vara möjligt eftersom stadgarna i Stiftelsen Länsmuseum 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 Länsmuseet Västernorrland. Enligt uppdragsdirektivet för Länsmuseet 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 länsmuseet.

1.2 Syfte

Syftet med uppdraget är att ta fram ett underlag som ger Region Västernorrland stöd för beslut avseende fortsatta politiska ställningstaganden om Länsmuseet 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 Läns museet Västernorrland har medverkat.

1.4 Rapportens disposition

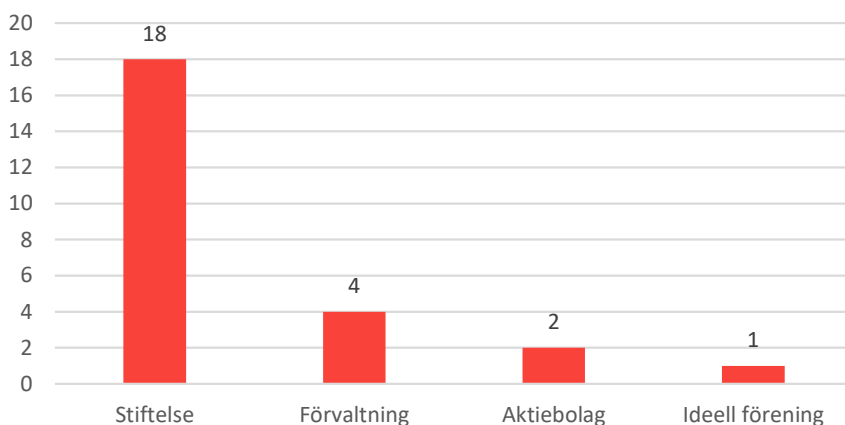
Rapporten inleds i kapitel två med en beskrivning av fördelar och nackdelar med olika driftformer. Därefter följer en nulägesanalys samt en genomgång av de legala förutsättningarna. Kapitel fem och sex handlar om ekonomi och styrning. I kapitel sju finns det en omvärldsanalys baserat ett urval av sju 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 kapitelens 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 Länsmuseum 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 allmännytt. 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.

Åtterrapporering

Stiftelsen ska lämna information till stiftelsebildarna:

- Kallelser
- Justerade styrelseprotokoll inklusive bilagor
- Delårsbokslut med resultat- och balansrapport
- Årsprognos
- Information om viktiga händelser, mål och målopplifelse
- 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 åtterrapporera till Regionstyrelsen och Kommunstyrelsen för föregående års verksamhetsår.

Övergripande analys

I uppdragsdirektivet har Region Västernorrland och Härnösands kommun förtydligt sina gemensamma intentioner och prioriteringar avseende den inriktning som Stiftelsen Länsmuseet 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 målopplifelse 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 målopplifelse 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 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.

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 de 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 kunskapsuppbyggnad, 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 kunskapsuppbyggnad, 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 läns museet 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 Läns museet 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 Läns museet 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 läns museet, liksom många andra läns museer 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 läns museet 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 museibygnaden 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 uppräknigen inte täcker de ökade kostnaderna. Verksamheterna urholkas successivt samtidigt som underhållsskulden ackumuleras.

De utmaningar som Stiftelsen Läns museet Västernorrland återkommande lyfter i årsredovisningar och verksamhetsberättelser är inget unikt för Läns museet 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 ser 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). Ansvaret 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 läns museum 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 länsmuseum 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 länsmuseum samt en enhetschef för kulturservice. Kulturservice hanterar teknik och administration, inte bara för länsmuseum 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 länsmuseum 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 länsmuseum, 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 uppräkning 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 läns museet 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 intäktströmmar kommer från arkeologerna och byggnadsantikvariers konsultverksamhet, samt försäljning i butik och vandrarhemmet.

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 slots 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 uppräknningen av driftsbidragen. Staten har gett extra bidrag till centralmuseerna men inte till läns museerna, 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 läns museets 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 läns museistiftelsen. 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 Länsmuseet, 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 inläsningseffekter
- **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 högra 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 äska 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 fortlöpt blivit alltmer ödmjuka avseende stiftelseformens vara eller icke vara för den regionala museiverksamheten i Region Västernorrland. Stiftelsen Länsmuseum 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 Länsmuseum 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 driftsformen 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. Ansvaret 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. Ansvaret 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.

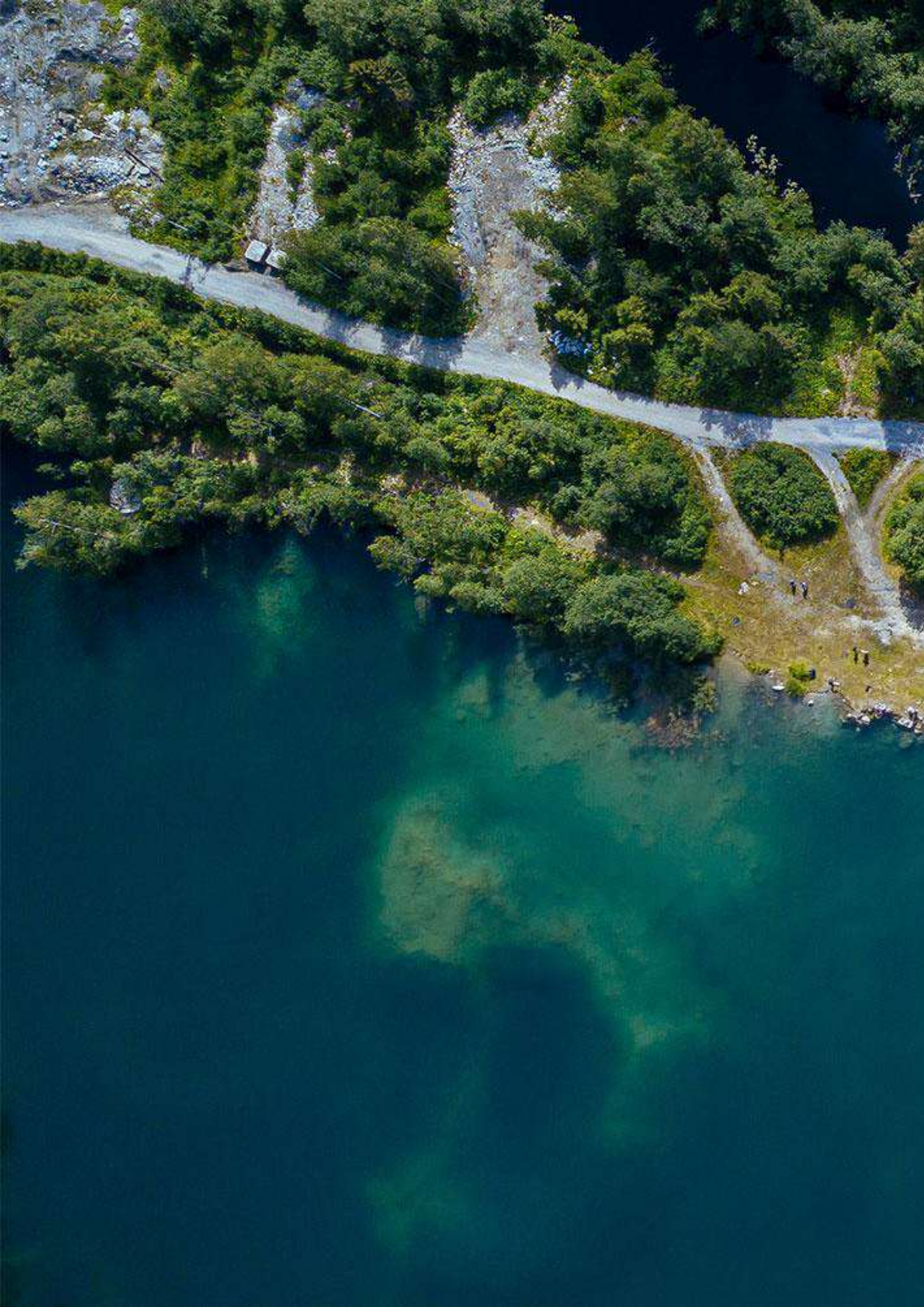
Trots svårigheter är det fullt möjligt att upplösa en stiftelse. Det krävs dock hög grad av argumentation samt bevis för att Kammarkollegiet ska medge tillstånd till detta. Relevanta argument samt bevis behöver framföras. Det bör framgå att de förändringar som krävs inte ryms inom ramen för ändamålet 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 Länsmuseum 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 Läns museet Västernorrland. (1 januari 2023). *Uppdragsdirektiv för Stiftelsen Läns museet Västernorrland*.
- Stiftelsen Läns museet Västernorrland. (2025). *Årsredovisning för Stiftelsen Läns museet Västernorrland. För räkenskapsåret 2024-01-01 - 2024-12-31*. Stiftelsen Läns museet Västernorrland.
- Stiftelsen Läns museet-Murberget. (1992). *Protokoll Stiftelsen Läns museet-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*.



«Instans»

§ 48

KS/2026-381

Diskussion - Tidpunkt för val till SKR

Kommunfullmäktiges presidieberednings beslut

Kommunfullmäktiges presidium beslutar

att val av ombud till Sveriges kommuner och regioners (SKR) kongress genomförs i samband med kommunfullmäktige den 23 november.

Sammanfattning

Den 24-25 november 2027 har Sveriges kommuner och regioner (SKR) sin ordinarie kongress. Inför denna ska kommunen ha genomfört val av ombud och det diskuteras därför när detta val ska genomföras under hösten. Rekommendation från SKR är att detta genomförs under november.



«Instans»

§ 57

Övriga frågor

Kommunfullmäktiges presidieberednings beslut

Kommunfullmäktiges presidieberedning beslutar

att sätta in ett extra kommunfullmäktige den 15 oktober.

att arvodeskostnaden för de politiker som inte är heltidspolitiker tas från kommunfullmäktiges budget för den workshop om Vision för Härnösand som hålls den 29 maj.

Sammanfattning

Informeras att det via gruppledarna bjudits in 20 politiker från samtliga partier i kommunfullmäktige till en workshop om en vision för Härnösand. Kommunstyrelsen tar kostnaden för lokaler och förtäring, dock inte arvoden.
