



Uppdrag/Jamtli's "grunduppdrag".

1. INLEDNING.....	2
<i>Uppdraget.....</i>	2
2. ARBETSMETODIK.....	2
<i>Dokumentunderlaget.....</i>	3
3. KARTLÄGGNING.....	4
<i>Historiskt perspektiv.....</i>	4
<i>Premisser.....</i>	5
<i>Grunduppdrag/Basuppdrag.....</i>	6
<i>Begrepp och utsagor hämtade ur dokumentunderlaget.....</i>	7
Uppdragsavtal för perioden 2015 – 2018.....	7
Uppdragsavtal för perioden 2019 - 2022.....	9
Överenskommelse för perioden 2023 - 2027.....	10
5. REFLEKTION/ANALYS.....	11
6. KONKLUSION.....	13
7. FORTSATT PROCESS.....	14

1. Inledning.

Under sen våren 2023 kontaktades jag av Magnus Aspegren med en förfrågan om jag skulle ha möjlighet att engagera mig i uppgiften att med en fördjupad blick titta närmare på länsmuseet Jamtli och dess nuvarande organisation och aktiviteter och vad som kan anses vara dess ”grunduppdrag”. Detta med fokus på urkund och stadgar samt stiftarnas förhållning till ansvar. Tanken är att jag ska utgå ifrån min 12 åriga erfarenhet som museichef för Jönköpings läns museum, samt den erfarenhet jag har av förändringsarbete kring professionella som ideella organisationers uppdrag och strukturer.

Uppdraget

Min roll är att inta en fristående blick, en som varken utgår ifrån stiftarnas eller museiverksamhetens perspektiv. Tanken är att jag agerar utifrån positionen som en tredje blick, och som utifrån ett antal aspekter beskriver vad jag upptäckt, och vad jag ser. En lockande och inspirerande uppgift, men också mycket utmanande.

Efter en genomgång av tidsram och resurser för uppdraget, och efter en dialog med uppdragsgivaren samt en sista justering av frågeställningarna inleds arbetet i juni 2023. Tidsresurser är uppskattad till 140 timmar vilket disponerat på två arbetsdagar i veckan (16 tim.) ger ett utrymme av närmare nio veckors intensivt fokus. I skrivande stund har 63 timmar av denna resurs nyttjats.

Enligt avtalet ska resultatet av arbetet presenteras vid två tillfällen. Det första, som är en delredovisning i september, och en presentation av för uppdragets första fas i oktober 2023.

Frågeställningarna som arbetet utgår ifrån är följande, var av de två första punkterna är prioriterade i en första fas:

- **Tyda och tydliggöra stiftarnas ansvar utifrån tolkning av stadgar och urkunder.**
- **Vad ingår i ”basuppdraget”?**
- Byggnadsvård och underhåll av befintliga byggnader.
- Nationalmuseum (finansiering och utveckling)
- Uppräkningar över tid och i framtid.
- Krav på egenfinansiering. Se över möjligheter för projekt, sponsring och annan samverkan.
- Jamtlis roll och uppdrag gällande samtidskonst? (Hur ser kontakterna ut med det fria konstnärslivet?)
- Särskilt beslutade medel över tid. (har dessa använts till det de var avsedda för?)

Uppställningen är presenterad vid samråd den 230531 och är formulerad av Anna Söderbäck, Region JH, Jimmy Eriksson, Region JH, Maria Hagnestad, Östersunds kommun, samt Lena Byström, Östersunds kommun.

2. Arbetsmetodik.

I arbetet med fördjupning kring frågeställningarna har jag valt att metodiskt utgå ifrån ett antal varierande granskande perspektiv:

Jag inleder arbetet med att identifiera och orientera mig kring museiverksamhetens uppdrag utifrån tillgänglig dokumentation där jag har valt att särskilt fördjupa mig kring perioden 2017 – 2023.

För att förstå museets uppdragsförutsättningar kartlägger jag de premisser som omgärdar verksamheten. Jag tar hänsyn till den linje som sträcker sig ifrån Urkund/Stadgar –

Kulturdepartementets kulturpolitiska mål - Kulturrådet – Museilagen – Kulturmiljölagen – Den regionala utvecklingsstrategin – Regionens kulturplan – Kommunens kulturplan – HBF/JLKs roll som stiftare.

Jag arbetar vidare med att reflektera och tolka den begreppspalette som går att finna i dokumentationen, samt försöka förstå den logik och de sammanhang som ligger till grund för de varierande begreppen. Vilka utgångspunkter ligger till grund för dem? Hur används de utifrån stiftarnas förväntningar?

Jag sammanställer och synliggör de begreppsutsagor och förhoppningar, och gällande mål som ligger till grund för museets uppdrag. Slutligen sammanställer jag de mönster jag tycker mig se och presenterar ett utkast till en konklusion.

Utifrån ovan beskrivna process beskriver jag de beståndsdel som jag menar går att uppfatta som delar i ett ”grunduppdrag” och pekar på frågor kring vad det finns för möjligheter att genomföra mångfalden av inriktnings- och målperspektiv. Vad kan komma behövas att förändras för att en genomförbarhet ska vara möjlig att uppnå inom ramen för stiftelsens ändamålsbeskrivning och den resurs som finns tillgänglig? Är det möjligt att inom ramen för de styrande ambitionerna genomföra omfattningen av museets uppdrag?

Dokumentunderlaget.

Dokumentationen som ligger till grund för min analys har presenterats som PDF-filer vilka nått mig från skilda håll, varför filnamnen är något inkonsekvent namnade. Följande dokument ligger till grund för arbetet och finns tillgängliga i arkiverad ZIP-fil.

Inför Jamtli samråd 23-05-31
Stiftelseurkund (6/9 1973), samt bilagor a, b, c, d, e, f
Stadgar för Stiftelsen Jamtli (3 juni 2008)
Uppdragsavtal Stiftelsen Jamtli 2015–2018
Uppdragsavtal 2019–2022
Överenskommelse med Stiftelsen Jamtli verksamhetsåren 2023–2027 med underskrifter
Årsavtal Ösd Jamtli 2017–2023
Avtalsuppföljning 2017
 Stiftelsen Jamtli Revisionsberättelse 2017
 Stiftelsen Jamtli årsredovisning 2017
 Verksamhetsberättelse 2017
 Tjänsteskrivelse Stiftelsen Jamtli årsredovisning 2017

Avtalsuppföljning 2018
 Preliminär årsredovisning 2018
 Stiftelsen Jamtli årsredovisning och koncernredovisning 2018
 Stiftelsen Jamtli Verksamhetsberättelse 2018
 Tjänsteskrivelse Stiftelsen Jamtli årsredovisning 2018

Avtalsuppföljning 2019
 Årsredovisning Jamtli 2019
 Stiftelsen Jamtli Verksamhetsberättelse 2019

Avtalsuppföljning 2020
 Förslag till beslut 2020
 Årsredovisning Stiftelsen Jamtli 2020
 Verksamhetsberättelse 2020

Avtalsuppföljning 2021
 Förslag till beslut 2021
 Jamtli år 2021 inkl. RB
 Verksamhetsberättelse 2021 Stiftelsen Jamtli
 Tjänsteskrivelse Årsbokslut 2021

Avtalsuppföljning 2022
 E-post - Antal årsverken 2023-04-17

Museilagen (SFS 2017:563)
Förordning kulturmiljö (SFS 2010:1121)
RUS 2014–2030
Kulturplan för Region Jämtland Härjedalen 2015–2018
Kulturplan för Region Jämtland Härjedalen 2019–2022 (2023)

Jamtli ekonomi OA
Styrelsemöte 23 04 26 OA

3. Kartläggning.

Historiskt perspektiv

I mitten på sjuttioalet genomgick läns museerna en omvälvande förändring. Länsstyrelserna fick vid den här tiden det övergripande formella ansvaret för kulturmiljöfrågorna. Museernas tidigare roll som auktoritet gällande länets kulturminnesvård förändrades i och med detta då den formella makten förflyttades från landsantikvarien (museichefen) till länsantikvarien (tjänsteman vid länsstyrelsen.)

Vid denna tid genomgick därför ett flertal av de så kallade provinsmuseerna en organisationsförändring där de valde att övergå i stiftelseform. Vanligt var att landstingen, länets huvudkommun och hembygdsrörelsen antog rollen som stiftare. I vissa fall kunde länets konstförening också verka som stiftare. Av Sveriges 24 läns museer drivs 15 som stiftelser var av några startades under mitten av sjuttioalet i samband med den ovan nämnda kulturminnesreformen. Idag drivs några av läns museerna som ideella föreningar, några är inbegripna i den regionala förvaltningen och något drivs som aktiebolag.

Läns museernas uppdrag har ur ett historiskt perspektiv tilldelats ett mångfasetterat uppdrag. Flera discipliner samverkar under museets tak vilket innebär att kunskapsperspektivet är mycket omfattande, vilket i sin tur ställer stora krav på dess organisation, och dess publika verksamhet. Begreppet publikverksamhet måste ses i ett vidare perspektiv än att bara se till utställningsverksamheten som dess huvudverksamhet. Det inbegriper också stödjande och främjande funktioner som ska nå länsmedborgarna. Museerna ska fungera som experter med rådgivning till allmänheten inom ett antal områden. Det ska fungera som en kompletterande aktör till skolans verksamhet. Erbjudna programverksamhet för både unga som vuxna och vara en aktiv del i lokalsamhällets utveckling på varierande vis. Precis som utvecklingen med biblioteken har på senare tid har museernas roll som del i samhällsbygget och välfärden blivit mer påtaglig.

Detta innebär att museets uppdragsbeskrivningar behöver tolkas utifrån ett mycket brett perspektiv. Då museerna verkar med en stark identitet av att vara i allmänhetens tjänst skulle man kunna uppfatta läns museerna som en institution av Public service karaktär. Med en omfattande och varierande kunskapsorganisation som grund blir det därför viktigt att stiftarnas formulering kring uppdrag och målsättning är kunnigt, strukturellt stringent och resursmässigt möjligt.

Stiftarna av Stiftelsen Jamtli ger formellt stiftelsestyrelsen uppdraget att ansvara för att stiftelsens ändamålsparagraf efterföljs. Vid en närmare granskning kan man i ändamålsbeskrivningen utläsa ett antal olika huvuduppgifter som åligger verksamheten.

*”Stiftelsens ändamål är att **förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden** och hålla dem **tillgängliga för allmänheten**. Stiftelsen skall inom i huvudsak Jämtlands län **bedriva och främja kulturminnesvård och museal verksamhet** liksom annan därmed **förenlig och närtstående kulturell verksamhet**. Stiftelsen äger även, då så befinnes lämpligt i egen regi eller genom särskilt bildat organ, genom uthyrning eller annorledes affärsmässigt utnyttja de byggnader varöver stiftelsen äger förfoga”.*

Stiftelsens stadgar § 1

Vad denna ändamålsbeskrivning innebär kan behöva en fördjupande genomlysning där Jamtlis fyra stiftares drivkrafter och roll identifieras i ett fortsatt internt arbete mellan de fyra stiftarna. Vilka var stiftarnas syfte med sitt engagemang 1973 då stiftelsen skapades? Vilket är syftet med stiftarnas engagemang 2023? 50 år av stiftelseaktiviteter och styrelseansvar har troligen anpassats till en tidsenlig form, och frågan är hur urkundens stiftelseändamål tolkas genom en nutida lins.

Den roll som landstingen hade 1973 kring det kulturpolitiska ansvaret har förändrats betydande i och med regionbildnings reformen. Kommunernas ansvar gällande kulturverksamheten har utvecklats, t.ex. via plan och bygglagen. Hembygdsrörelsen vars rötter ligger i ett minnesbaserat historiebruk, ofta kopplat till en direkt närmiljö, har idag nya utmaningar då ett aktualitetsbaserad och tillgängligt historiebruk gör sig mer påmint. Jämtlands läns konstförening som donerade sin samling till museet 1974 bedriver fortsatt stipendieverksamhet, nya inköp av verk, och har sedan en tid tillbaka egen utställningsverksamhet. Hur påverkar detta Jamtlis roll i sammanhanget?

Premisser

Vilka är då museiverksamhetens styrande faktorer?

I den inledande texten där jag beskriver min arbetsmetodik nämner jag den linje som jag menar är underlaget till museiuppdragets premisser. Man skulle kunna beskriva det som en ”apostolisk linje” som utgår ifrån svensk kulturpolitikens fem främjande mål.

”Kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund. Alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet. Kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska prägla samhällets utveckling. För att uppnå målen ska kulturpolitiken:

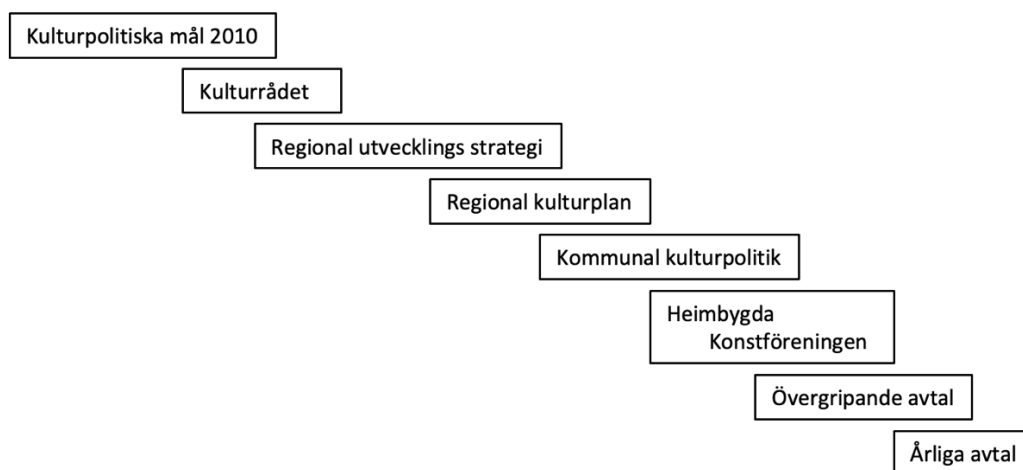
- *främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor,*
- *främja kvalitet och konstnärlig förnyelse,*
- *främja ett levande kulturarv som bevaras, används och utvecklas,*
- *främja internationellt och interkulturellt utbyte och samverkan,*
- *särskilt uppmärksamma barns och ungas rätt till kultur.*

De nationella kulturpolitiska målen, (2009/10:3)

Förutom dessa så har Jamtli också att förhålla sig till följande. I enlighet med målen för kulturmiljöarbetet ska det statliga kulturmiljöarbetet främja:

- *ett hållbart samhälle med en mångfald av kulturmiljöer som bevaras, används och utvecklas,*
- *människors delaktighet i kulturmiljöarbetet och möjlighet att förstå och ta ansvar för kulturmiljön,*
- *ett inkluderande samhälle med kulturmiljön som gemensam källa till kunskap, bildning och upplevelser, och*
- *en helhetsyn på förvaltningen av landskapet som innebär att kulturmiljön tas till vara i samhällsutvecklingen.*

Kulturmiljölagen (1988:950)



Figur 1: Omgärdande premisser som Jamtlis verksamhet har att ta hänsyn till.

Vi en genomgång av årsavtalen mellan Östersunds kommun och Jamtli mellan 2017-2023 och dokumenten *Uppdragsavtal Stiftelsen Jamtli 2015 - 2018, 2019 - 2022* och *Överenskommelsen verksamhetsåren 2023 - 2027*, samt Regionens utvecklingsstrategi (RUS), regionens kulturplaner mellan 2015-2018 och 2019-2022, kan man se hur begreppspaletten kring uppdrag, syfte, inriktningsmål, mätbara mål över tid förskjuts och delvis förändras.

Grunduppdrag/Basuppdrag

Det går att samlas kring några formuleringar som stöd för tolkning av stadgarnas syfte.

1. Förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden

Objekt, arkivalier, allt som är registrerat i museets accessionslista är att betrakta som del i stiftelsens uppdrag att förvalta samlingarna. Det inbegriper de fastigheter, den mark den är placerad på, och den mark som befinner sig inom museets ansvar, och som också finns placerad i länet.

2. Hålla dem tillgängliga för allmänheten

Här är alla de begrepp som relaterar till medborgarnas demokratiska rätt. Begrepp som *Integration – Mångfald – Jämställdhet – Rättvisa – Demokrati – Folkhälsa* är här viktiga perspektiv. Samlingarna måste kunna besökas, användas och vara del i människors vardagsliv. Det samhällsbyggande perspektivet tar sig uttryck i institutionens tillgänglighet och deltagande i medborgare perspektivet. Tillgängligheten när den är som effektivast representeras mentalt, fysiskt och digitalt.

3. Bedriva och främja kulturminnesvård

Att erbjuda expertiskunskap gällande kulturmiljö och kulturminnen är ett viktigt uppdrag. Det kan ske genom en allmän rådgivningsresurs eller mer omfattande som en betald tjänst där experten verkar som kunskapskälla i ett kommersiellt sammanhang. Forskning och kunskapsutveckling är en viktig del under denna rubrik.

4. Bedriva museal verksamhet

Under denna rubrik har en bred utställningsverksamhet sin självklara plats. Men också forskning- och kunskapsutveckling. Vilket innebär museets verksamhet som uttryckt både i teoretiska som praktiska aktiviteter. Som länsmuseum har institutionen ett särskilt ansvar att bedriva verksamhet som når länets medborgare under förutsättningar som anpassas och fungerar utifrån till lokala behov.

5. Bedriva annan därmed förenlig och närstående kulturell verksamhet

Närstående kulturell verksamhet är ett mycket brett begrepp och kan innehålla i princip vad som helst under förutsättning att aktiviteter rubriksätts där begreppet kulturarv går att relatera, och att det finns ett generellt allmän mänskligt perspektiv på av att vara en kulturvarelse.

Begrepp och utsagor hämtade ur dokumentunderlaget.

Med utgångspunkt från stiftelsens urkund och stadgar, går det att identifiera fem tydliga perspektiv för en uppdragsbeskrivning, ett ”grunduppdrag” som säger att Jamtli har att:

1. Förvalta stiftelsens samlingar, byggnader och markområden
2. Hålla dem tillgängliga för allmänheten
3. Bedriva och främja kulturminnesvård
4. Bedriva museal verksamhet
5. Bedriva annan därmed förenlig och närstående kulturell verksamhet

Uppdragsdokumenten över perioden 2015-2027 formulerar en bred variation i uppdragstexterna och de styrande begreppen. Med hjälp av understrykningarna i följande text med ”ska eller att göra” satser tydliggörs en bild av uppdragets mångfald och komplexitet. Det blir totalt en mäktig samling men det är i min mening särskilt viktigt att reflektera och relatera dessa utsagor till de fem aspekterna av stadgarnas ändamålsparagraf, och bedöma ifall det är möjligt att härleda omfattningen av uppdragspunkterna till ett ”grunduppdrag”. Står de i proportion till ett resurs realistiskt och möjligt genomförande?

Uppdragsavtal för perioden 2015 – 2018

Under denna period kan man se hur begreppspaletten och nyckelord kring uppdraget till stor del relaterar till den regionala kulturplanen. Enligt den ska alla regionala kulturella verksamheter bidra till regional utveckling. I inledningen av uppdragsbeskrivningen går att läsa:

Huvudmännen (stiftarna) ser Jamtli som en tillgång och resurs för regionen med en stor utvecklingspotential och önskar att stiftelsen framför allt ska bidra till länets utveckling genom att vara en europeisk förebild avseende bruk av kulturarvet.

Rubriker och målsättning under textens § 1 Uppdraget är följande.

Upplevelse och besöksmål:

- Jamtli Historieland ska vara ett attraktivt återkommande besöksmål.
- Ska utgöra en resurs för utvecklingen av kulturturism i länet
- Ska aktivt arbeta för att höja graden av egenfinansiering.

Främja ett levande kulturarv:

- Stiftelsen ska, i ett livslångt lärande perspektiv, genom förvärv och bevarande, forskning och dokumentation, förmedling och pedagogik utveckla kulturarvet.
- Och bruket av detta på ett miljö- och klimatmässigt neutralt sätt i hela länet.
- Ska inom kulturmiljövården ha det regionala ansvaret för kunskapsuppbyggnad.
- Arbeta med vård och förmedling.
- Bidra till att den estetiska dimensionen och det långa tidsperspektiven finns med i samhällsplaneringen.

Utveckla det regionala kulturlivet:

- Ska i bred samverkan bedriva och utveckla den kulturarvspedagogiska verksamheten.
- Ska bjuda in regionala kulturutövare, kulturarrangörer och andra intressenter och i samverkan med dessa arbeta för regional utveckling.
- Ska stödja Heimbygda och Jämtlands läns konstförening

Rubriker under textens § 2 **Utveckling av kvalitet** är.

Tillgång/Tillgänglighet:

- Verksamheten ska med utgångspunkt från ett demokratiskt medborgarskap vara tillgängligt för alla och öppen för insyn.
- Tillgängligt ur geografiskt, socioekonomiskt och funktionsperspektiv.
- Information ska finnas tillgängligt på flera språk.

Inflytande och deltagande:

- Besökare, föreningsliv och länets kommuner ska ha inflytande och vara delaktiga i stiftelsens verksamhet och utveckling.

Bemötande:

- Det personliga och goda bemötandet ska vara signum och genomsyra alla led av organisationen.

Kompetens:

- Ska förfoga över god och mångsidig kompetens och nödvändiga kunskaper och färdigheter för att producera, förvalta och förmedla kulturarvet.

Samverkan:

- Samverka för att skapa bästa förutsättningar för konst- och kulturlivets utveckling i länet.
- Ska verka för att stärka och utveckla samverkan mellan lokal, regional och nationell nivå.

Rubriker under textens § 3 **Strategiska utvecklingsområden** är.

Socialt inkluderande och ett sunt liv:

- Stiftelsen ska i sin verksamhet verka för integration och mångfald och bidra till en ökad förståelse för olika kulturer.
- Ska i all sin verksamhet verka för att öka medvetenheten om vikten av ett jämställt samhälle.
- Ska arbeta för det övergripande målet för folkhälsa, som är att skapa samhällliga förutsättningar för en god hälsa på lika villkor för hela befolkningen.

Ett hållbart län:

- Stiftelsen ska aktivt i samverkan med andra arbeta för ett hållbart län utifrån fem aspekter: demokratiskt, ekonomiskt, historiskt, socialt, ekologiskt.
- Kommunens och landstingets (regionens) miljöpolicy ska vara ledstjärna i miljöarbetet.

Barn och unga:

Stiftelsen ska i sin barn-och ungdomsverksamhet alltid ha barn och ungdomars behov i centrum. Ge barn och ungdomar ökade möjligheter att själva skapa vilket ger bättre förutsättningar för en god hälsa.

Internationalisering:

- Stiftelsen ska bedriva aktiv omvärldsbevakning och utveckla regionala, nationella och internationella kontakter som ett medel för att utveckla verksamheten.
- Stiftelsen ska verka för ett utvecklat och varierat internationellt utbytte.

Uppdragsavtal för perioden 2019 - 2022

Utgångspunkterna för uppdraget under perioden beskrivs som följer.

Stiftarna ser Jamtli som en tillgång och resurs för regionen med en stor utvecklingspotential och önskar att stiftelsen ska bidra till regionens utveckling genom att vara en nationell, nordisk och europeisk förebild där Jamtli strävar efter en hållbar utveckling i enlighet med europeiska utvecklingspolitiken agenda 2030 och genom att främja ett levande kulturarv som bevaras, används och utvecklas.

Styrande för verksamheten är Stiftelseurkund och stadgar 1973 och 2018, de nationella kulturpolitiska målen enligt förordningen 2010:1212, museilagen (2017:563, Regionala utvecklingsstrategin 2030 Initiativ och attraktivt, Regional kulturplan 2019-2022 och Östersunds Plan för kultur.

Denna period kan man se hur uppdragets begreppspalette har en något förändrad karaktär, i relation till tidigare överenskommelseperiod, och att den nu mer tydligt utgår ifrån den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Det är också tydligt vilka styrande premisser som överenskommelsen hänvisar till och som slutligen verksamheten på Jamtli har att förhålla sig till gällande sin resursprioritering. Uppdraget är uppställt under fem kapitel vars rubriker direkt relaterar till regionens RUS. De styrande ambitionerna beskrivs här som inriktningsmål.

1. Främja kultur och kulturarv som drivkraft för regionens utveckling och attraktivitet

Inriktningsmål:

- Stiftelsen bidrar till att öka intresset för historia, konst och kultur, kulturarv, kulturmiljö och hembygdsvård.
- Stiftelsen bidrar till samverkan och ökad social gemenskap för främjande av kulturell mångfald, demokratiskt medborgarskap och geografisk spridning av kulturutbud.
- Besöksanläggningen Jamtli attraherar nya grupper av besökare.
- Stiftelsen bidrar till permanenta kulturella besöksmål i minst fem av regionens kommuner.
- Stiftelsen strävar efter att uppnå minst 2/3 egenfinansiering.

2. Främja utvecklingen av en tillgänglig, socialt hållbar och jämlik kulturell infrastruktur.

Inriktningsmål:

- Stiftelsen främjar verksamhet där alla människor, oavsett etnisk eller kulturell bakgrund är delaktiga och får inflytande i verksamheten.
- Stiftelsen beaktar särskilt de av Sverige erkända nationella minoriteters möjlighet till delaktighet och inflytande där samisk kultur och kulturarv ses som en viktig del av länets historia och samtid.
- Stiftelsen följer systematiskt upp och utvärderar verksamheten gällande normkritik, jämlikhet, jämställdhet och inkludering i verksamheten, enligt relevanta metoder.
- Stiftelsen arbetar långsiktigt för att garantera god tillgänglighet till verksamheten.
- Stiftelsen utvecklar metoder för användning av digitala plattformar och digital teknik för ökad tillgänglighet till verksamheten.

3. Främja barn och ungas delaktighet och inflytande i utvecklingen av kulturlivet.

Inriktningsmål:

- Stiftelsen ska genom sin verksamhet vara aktiv part i frågor som rör inkludering av barn och unga.
- Stiftelsen bidrar till att utveckla metod- och kunskapsutveckling som främjar barn och unga

- Stiftelsen ska vara ledande inom utveckling av kulturarvspedagogisk verksamhet där bar och unga är en prioriterad grupp.

4. Främja ett utbud som kännetecknas av kvalitet, förnyelse och hållbarhet.

Inriktningsmål:

- Stiftelsen arbetar utifrån nationella kvalitetsperspektiv i syfte att höja och säkra kvaliteten på verksamheten och genomför löpande utvärderingar av verksamheten.
- Stiftelsen främjar nationella/internationella samarbeten och utbyten.
- Stiftelsen beaktar ramavtal för konstnärers ersättning och medverkan vid utställningar.
- Stiftelsen samverkar med och är ett stöd för Jämtlands läns konstförening, Heimbygda och de lokala hembygdsföreningarna i länet.
- Stiftelsen bistår regionen med kunskap och kompetens inom sitt verksamhetsområde.
- Stiftelsen verkar för att fastigheter och anläggningar underhålls på ett betryggande sätt.

5. Främja ekologisk hållbar utveckling.

Inriktningsmål:

- Stiftelsen strävar efter att bruka hållbara metoder och material i all sin verksamhet.
- Vid upphandling av varor, produkter och verksamhet beaktar stiftelsen miljöaspekten för att säkra den yttre, likväl som den inre miljön.
- Stiftelsen ska sträva efter att de fossila koldioxidutsläppen ska minska med 100% till 2030

Överenskommelse för perioden 2023 - 2027

Dominerande begrepp under denna period relaterar tydligt till Agenda 2030, vilket också uttrycks genom texten:

Överenskommelsen för perioden 2023 – 2027 har de tre nationella kulturpolitiska målen samt av stiftarna prioriterade delmål i Agenda 2030 som utgångspunkt. Stiftelsen ses av stiftarna som en viktig resurs för att målen enligt Agenda 2030 ska kunna uppnås inom regionen.

Till skillnad för texterna som gäller för tidigare perioder har man i denna överenskommelse reducerat omfånget av text och dessutom dramatiskt dragit ned på mängden rubriker. Tönen i texten har också ändrat karaktär, från att i de tidigare uppdragsavtalen ha varit mer detalj orienterade, till något än mer övergripande med ett tydligare ”förhållnings” perspektiv.

I dokumentet för överenskommelsen för verksamhetsåren 2023 – 2027 är rubrikerna samlade under kapitlet **Utvecklingsområden 2023 – 2027**

Självständighet:

- Främja bildning
- Främja yttrandefrihet
- Bidra till ett demokratiskt samhälle
- Främja ett levande kulturarv
- Medverka kring länets kulturmiljöarbete
- Främja kvalitet, förnyelse i program- och utställningsverksamheten
- Bidra till ökad inkludering
- Bidra till att kulturarvet tar större plats i en hållbar samhällsutveckling.

Delaktighet:

- Vara en resurs gällande normkritiskt och folkbildande arbete.
- Verka för ökad förståelse kring jämställt och jämlikt samhälle
- Ansvar för att synliggöra nationella minoriteters historia och kultur
- Följa barnkonventionen och barns rätt till kultur
- Särskilt beakta och främja urfolket samernas möjlighet till delaktighet och inflytande
- Följa upp och åtgärda fysiska och digitala hinder för deltagande
- Bidra till att levandegöra jämställdhetsfrågor utifrån historiska utmaningar och framgångar kopplade till nutid.

Samhällsaktör:

- Vara drivkraft för regionens utveckling och attraktionskraft.
- Bidra till samhällsutvecklingen utifrån ekologisk, social, och ekonomisk hållbarhet.
- Bidra till att hälsan och välbefinnandet hos länets invånare ökar.
- Öka förståelsen för och medvetenheten om vikten av ett hållbart konsumtionsmönster där vi lever i harmoni med naturen.
- Arbeta aktivt för att skydda och trygga de samlingar och kulturvärden som stiftelsen ansvarar för.
- Verka för och medverka till ökad kunskap om biologisk mångfald.

5. Reflektion/Analys

Som ett resultat av arbetet med att se över Stiftelsen Jamtlis stadgar, genom det djupdyk i den dokumentation som jag tagit del av, samt av de samtal jag haft med ett flertal politiker och tjänstemän som på olika sätt och i olika tid varit involverade i strukturerna runt Jamtli, har det i min mening framkommit en bild där jag ser ett antal områden som kan komma att behöva en fortsatt och mer genomgripande analys inför ett eventuellt förändringsarbete.

Det är alldeles uppenbart att det finns utrymme för osäkerhet kring de berördas ansvar och roll kring de styrande funktioner som omgärdar institutionen Jamtli. Stiftelsens 50 årigt långa historia har en betydelse då det gäller kontinuitet. Jag ser det som en helt omöjligt uppgift för dagens politiker och tjänstemän att vid sidan av stadgarnas text ha någon djupare insikt och kontakt med vad som vid stiftelsens grundande var de drivande idéerna och syfte.

Visst finns det en grundläggande förståelse. Men tidsandan och dåvarande demokratiska ordning, museernas roll i samhället och den uppfattning som fanns hos användarna av institutionen, hade helt andra förutsättningar. Med en generell titt på samhällsutvecklingen så kan man tydligt se hur inställningen till idrott, folkrörelserna, religiositet, genus, solidaritet, kollektivism, skattemotivation, relationen mellan land och stad, etc., har förflyttats. 50 år innebär en lång tid och utrymme för förändring, som naturligtvis också påverkat synen på läns museet som institution. Trots detta menar jag att det som en gång formulerats i stadgarna, de fem aspekterna, är att tolka och betrakta som ”grunduppdraget”.

Stiftarna har i min mening den skapandes ansvar. Som skapare har de skäl att förstå konsekvenserna av ett finansieringsansvar. Stiftarnas mandat och makt över resurstilldelningen sätter ett särskilt krav på förståelse för verksamhetens utveckling. En god kunskap kring institutionens roll i samhället har enligt mitt perspektiv en särskilt viktig roll för att bygga en långsiktigt och hållbar miljö för förvaltande och utveckling. En trygg och konstant struktur samtidigt som förnyelse och framåtskridande bejakas och tillåts. Här är en dialog mellan de fyra huvudmännen av största vikt. Stiftarnas ansvar kan inte bara reduceras till resonemang om resurser utan det bör också belysas ur ett innehålls, idémässigt och syftes perspektiv där Jamtlis roll som samhällsbyggande institution måste beaktas.

I den styrande strukturen är **stiftelsestyrelsen** roll att säkra och förvalta stiftelsens urkund och stadgar. Detta gör man genom ett aktivt engagemang i, och ett ansvar för faktorer av principiell karaktär. Vilka i förlängningen ger förutsättningar och resurser för ett konkret genomförande. Styrelselagstiftningen ger organisationen en formell suveränitet men det finns ändå skäl till att operera i nära samverkan med regionens och Östersunds kommuns politiska- som tjänstemannadimension. Särskilt då uppdraget fått en allt tydligare karaktär av samhällsbärande funktion. När institutionen inte längre bara uppfattas som en kulturinstitution utan en viktig faktor för frågor som demokrati – integration - ekologisk hållbarhet – normkritik – hälsa – turismutveckling – barn och unga går det inte att verka utan nära kontakt till de politiska fält där dessa frågor vanligen behandlas. Och där resurser fördelas efter en prioriterad ordning.

Förutsättningar för att genomföra ett uppdrag blir i min mening resultatet av det samspel som råder mellan stiftarnas (skaparnas) ambition, den politiska viljan, tjänstemännens kunskaper och insikter kring institutionens utmaningar, och en slutlig resurstilldelning. Med det som utgångspunkt har **museiledningen** ansvar för att genomföra och konkretisera stadgarnas ändamålsbeskrivning genom handlingsplaner, aktiviteter och utveckling.

Begreppsapalett

Den begreppsapalett som finns i den samlade dokumentationen mellan 2017 – 2023 består av ett antal varierande teman. Några mycket konkreta, i detalj styrande, medan andra mer övergripande och i de närmaste inriktade på förhållningssätt, eller värdegrundsperspektiv. Jag ser det som att de bildar olika logiska fält.

Om man utgår ifrån begreppen *tillväxt* eller *attraktivitet* så är det nära tillhands att resultat räknas i kvantitativa mått. Fler är i detta sammanhang bättre än färre. Men i de fall begreppen *bildning*, *kunskapsutveckling* eller *upplevelse* står i uppdragets fokus är inte kvantitativa mått en säkerställning av framgång. Här behövs andra sätt att beskriva resultatet.

I ett försök att tydliggöra det komplexa i museets uppdrag över perioden 2015 – 2027 så har jag sammanställt en förenklad skiss för att ge en överblick över institutionens utmaningar när det gäller tolkningen av dessa tema, dess roll i uppdragen, och dess vida omfattning.

Tillväxt	Stöd/Främjande
Attraktion	Samverkan
Kulturturism	Stödja
Konkurrenskraft	Upprätthålla
Regional identitet	Utveckla
Ekonomisk tillväxt	Expertis
Socialtillväxt.	Social sammanhållning
Internationalisering	
Skapande centrum	Social sammanhållning
Livslångt lärande	Integration
Förmedling	Mångfald
Geografisk	Jämställdhet
Socioekonomisk	Rättvisa
Funktionsvariation	Demokrati
Insyn	Folkhälsa
Delaktighet	Framgångsrik samhällsplanering
	Kunskapsuppbyggnad
Tillgänglighet	Välfärd/Samhällsbygge

Figur 2: Ett enkelt utkast för att beskriva omfånget av begreppsapaletten i Jamtlis uppdragshistoria och dess olika karaktär.

Resurser

Då arbetet varit koncentrerat kring att tyda och tydliggöra stiftarnas ansvar utifrån tolkning av stadgar och urkunder, samt att tolka vad som vad ingår i ”basuppdraget, har jag inte i detalj fördjupat mig i resursfördelningen över tid. Finansieringen har via överenskommelser fördelats som grunduppdrag och särskilda satsningar. En fördjupning kring dessa uppställningar rekommenderas till en senare fas i denna utredning.

I en snabb överblick över museets uppdragshistoria tycker jag mig emellertid se att grunduppdraget bör tolkas något vidare än man möjligen gjort. Det som i avtalen med Jamtli någon gång beskrivits som ”särskilda satsningar” menar jag borde uppfattas som del i grunduppdraget.

Förvaltning och drift är grundläggande. Personal, kompetens och investeringar som säkrar kvalitet är i min mening att betrakta som del i grunduppdrag. Lokaler för att härbärgera samlingarna, dess brandlarm, klimatanläggningar, digitala stödsystem, etc. hör i min mening definitivt till grunduppdraget. En stugby med syfte att öka intäkterna kanske går att uppfatta som en smart finansierings form. Men i mitt perspektiv är det ett verktyg för finansiering snarare än del i grunduppdraget. Jag kan däremot se hur institutionen under en längre tid prioriterat sin verksamhet med resultat att förvaltnings perspektivet lidit av resursunderskott.

Uppenbart är att det uppstått ett underskott där Jamtli nu står inför ett betydande arbete med att säkerställa förvaltning av stiftelsens fastighetsbestånd, lokaler för samlingarna och digitala system för organisationens omfattande verksamhet, både ur ett externs som internt perspektiv.

Med tanke på att museet under 2022 hade 107 årsverken (87 tills vidare tjänster/kompletteras av visstidsanställda under sommarsäsong) fanns en resurs av ca 181 900 tim. (107 x 1700 tim.) tillgängligt. Hur dessa timmar disponerats i relation till uppdraget, i detalj, är i denna granskning oklart? Men tydligt är att Jamtli historiskt har lagt prioritet på vissa delar av uppdraget medan andra delar har haft mindre resurser att tillgå. Status på delar av husen i friluftsdelen är akut lidande. Miljön för samlingsförvaltning i bl. a ”havremagasinet”, med tillhörande digitala förvaltningssystem, är ålderstiget och uppenbart nedprioriterat under tidigare perioder.

Om inte en radikal förändring av resursprioriteringen iscensätts kommer verksamheten ta skada vilken kommer få långsiktigt ihållande effekter. Detta kommer påverka förutsättningarna för att genomföra de regionala samt kommunala ambitionerna kring uppdraget. Vilket också får betydande konsekvenser för stiftarna och stiftelsestyrelsen gällande trovärdighet kring ett grundläggande ansvar. Museiledningen har det yttersta operativa ansvaret men det måste finnas en realistisk chans att genomföra det omfattande uppdraget.

6. Konklusion

Enligt min mening så bör ett fortsatt utredningsarbete komplettera denna genomförda fas. Det finns skäl att titta djupare i de perspektiv av utredningsuppdraget som utelämnats av tidsskäl (se uppställning sid 2). Konklusionen utifrån denna insats av granskning ger följande:

Se över de styrande funktionerna:

- Organisationsformerna kring de styrande funktionerna bör ses över. Relationen mellan stiftarna – stiftelsestyrelsen – museiledningen bör utvecklas och etablera andra dialogformat än den sedan länge etablerade politiska linjestrukturen. Det finns inga hinder för att skapa nya samverkansformer där styrningen är dynamisk och följsam, utan att riskera i direktstyrande som står i motsats till ”armlängds avstånd”. En ineffektiv styrandeordning kan då ofrivillig komma att skapa ett ”armlängds motstånd”.

Etablera en konstruktiv dialog mellan stiftarna:

- Ett stiftareråd, bestående av representanter från Regionen, Östersunds kommun, Heimbygda och Jämtlands läns konstförening bör inrättas för att säkerställa en vital dialog kring stiftelsen Jämtli som en samhällsbyggande institution med ett bredare uppdrag än då stiftelsen grundades.

Säkerställ stiftelsestyrelsens grundläggande kompetens:

- Här förordas en kompetensbaserad rekrytering av styrelseledamöter. Att likna tillsättningen av ledamöter till styrelsen med den process som är vanligt relaterad till nämndtillsättningar är i min mening föråldrad. En institution med ca. 90 miljoner i omsättning och 107 årsverken är komplex både ur ett organisations- som ur ett innehållsperspektiv. Att säkerställa dess mål och riktning kräver engagemang och fördjupad kunskap. Den politiska organisationen är inte bunden till att bara välja ledamöter ur de politiska leden. Sök representanter som täcker kompetensbehovet med perspektiv på det omfattande uppdraget.

Tydliggör hur resurserna disponeras:

- I en fördjupande granskning av dispositionen av resurserna vore det ändamålsenligt att tydligt märka resurserna så att det blir lättare att uppfatta hur en resursfördelning ser ut i relation till tidsdisposition. Detta för att få en tydlighet kring vad som är rörliga resurser och vad som hamnar i redan låsta kostnader. Genom detta uppstår en klarare bild på vad som förhuvudtaget är en rimligt uppdragsdisposition.

Etablera en rehabiliterings process:

- Med tanke på de iakttagelser som jag pekat på, gällande status kring museets förvaltande ansvar riktat mot fastighetsbeståndet och lokaler för samlingarna, så bör en rehabiliteringsåtgärd formuleras som innebär att under en tidsbegränsad period upprätta en handlingsplan där målet är att i samförstånd med stiftarna stabilisera ett kritiskt tillstånd, för att vända det till ett tillstånd av långsiktig hållbarhet och modernisering.

7. Fortsatt process

Då tidsramen för denna utredning varit mycket snäv och utredningsbehovet är omfattande är min rekommendation, som tidigare redan antytts, att se denna text som en delrapport i ett arbete som genomförs vidare.

Komplexiteten i utmaningarna är av en sådan karaktär att det finns skäl att vara noggrann. Det är klokt att låta eftertanke ta plats, att låta en fördjupad bild kring Jämtlis roll få utrymme, att tankar och dialog kring de styrande funktionerna analyseras, för att slutligen läggas till grund för framtida beslut.

Min rekommendation är att tillse att detta arbete får förutsättningar att fortsätt, men då med en mindre utredningsredaktion för att uppnå större tidseffektivitet, ett fylligare kvalitetskritiskt perspektiv, och en tidsplan som samspelar med de formella beslutsprocesserna inom ramen för respektive huvudman och museet verksamhet.

Sergei Muchin/28 september 2023