

A close-up photograph of a person's hand touching a highly textured, cracked surface. The surface is light-colored with a dense network of dark, irregular cracks, resembling dried mud or ancient stone. The hand is positioned on the right side of the frame, with fingers gently touching the surface. The background is blurred, showing more of the cracked texture and some darker, shadowed areas.

# Känn dig som hemma med framtidens museum

Fyra områden att förstärka och utveckla  
– ett framtidsdokument från Riksförbundet Sveriges museer

**Känn dig som hemma**

# **med framtidens museum**

**Fyra områden att förstärka och utveckla  
– ett framtidsdokument från Riksförbundet Sveriges museer**



## Inledning

Svenska museer lockar till hela 25 miljoner besök varje år. Mer än hälften av den vuxna befolkningen går på museum minst en gång om året. Museerna möter alltså regelbundet halva Sveriges befolkning och dessutom besökare från andra länder.

Museerna verkar mitt ibland oss, starkt förankrade och med stor trovärdighet. Museerna kopplar ihop då med nu och skapar sammanhang som berör människor. De svenska museerna, med sin kunskap och sina unika berättelser kring kulturhistoria, konst och vetenskap, är mångfasetterade. Vi ser denna mångfald som en styrka. Museerna är viktiga byggstenar i den allmänna infrastrukturen och bidrar till ett demokratiskt samhälle. Men vi vill mer! Att hälften av den vuxna befolkningen inte går på museum är en stor utmaning.

*Vilken roll ska museerna ha, och ta, i ett framtida samhälle – med utgångspunkt i människors lika värde och rätt att delta i kultur och lärande?* Riksförbundet Sveriges museer undersökte frågan 2014 under devisen: "Känn dig som hemma på framtidens museum". Dialogerna mynnade ut i ett framtidsdokument som nu vässats efter samtal med våra medlemmar och andra intressenter. Sexton utvecklingsområden har här omformulerats till fyra framtidsutmaningar.

Vi vill att denna nya utgåva av framtidsdokumentet ska inspirera till förändring och sporra till utveckling. Vi hoppas också kunna visa politiker, beslutsfattare och samarbetspartners att Sveriges museer är parter att räkna med för ett framtida hållbart samhälle.

Styrelsen  
Riksförbundet Sveriges museer  
19 april 2016

# Museerna verkar mitt ibland oss, starkt förankrade och med stor trovärdighet

## Innehåll

- s 4** Inledning
- s 6** Museerna bidrar till ett hållbart samhälle
- s 8** Fyra områden för museerna att förstärka och utveckla
- s 13** Riksförbundet Sveriges museers strategier för de närmaste åren
- s 14** Samhällsutmaningar och museirollen – föränderlighet och möjligheter
- s 20** Om Riksförbundet Sveriges museer
- s 22** Bakom processen

# Bruka utan att förbruka

AVGÖRANDE INFÖR FRAMTIDEN ÄR ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HÅLLBAR UTVECKLING: SOCIALT, EKOLOGISKT OCH EKONOMISKT. GENOM SIN VERKSAMHET KAN MUSEERNA PÅ OLIKA SÄTT BIDRA TILL ETT HÅLLBART SAMHÄLLE FÖR FRAMTIDA GENERATIONER.

## **Socialt hållbart**

För att fler människor ska känna tillhörighet och vilja delta i samhällets demokratiska utveckling behövs arenor där frågor kan synliggöras och diskussion föras. I valet av vilka frågor som tas upp och vilka berättelser som lyfts fram kan museerna bidra till att skapa platser över hela landet där alla känner sig välkomna. Därför måste museerna spegla samhällets mångfald i sina verksamheter. När arbetet med att nå målgrupper som sällan eller aldrig besöker museer stärks, kan museerna fungera som en allt viktigare kugge i samhällets kulturella infrastruktur.

## **Ekologiskt hållbart**

En stor del av museerna arbetar med kulturmiljövård. Landskapets och platsens betydelse är en viktig utgångspunkt för museernas verksamhet. Genom skötseln av fornminnen, ekoparker, natur- och kulturresevat tar museerna ett brett ansvar. Allt fler museer certifierar sig inom miljöområdet. Teknikutveckling och digitalisering sparar miljön, utställningar byggs allt oftare med återvinningsbart material och många initiativ tas för att lyfta fram betydelsen av en hållbar utveckling. Museerna är dessutom resurssnåla besöksmål.

## **Ekonomiskt hållbart**

Museerna har haft en uppåtgående besökstrend under senare år och är betydande aktörer inom besöksnäringen för att locka människor att resa till eller inom Sverige. Även när människor väljer var de vill bo är det kulturella utbudet viktigt. Genom att fördjupa samarbeten med besöksnäringen och andra aktörer kan museerna fortsätta bidra till samhällets ekonomiska utveckling.

# Fyra områden för museerna att förstärka och utveckla

MÅNGA MUSEER AGERAR REDAN MED FRAMGÅNG I SINA NÄRMILJÖER. FÖR FORTSATT UTVECKLING OCH BREDARE ROLL BEHÖVS NY KUNSKAP OCH NYA ARBETSSÄTT.



Fler berättelser som bättre speglar samhället måste få plats i museerna. På så vis stärks museernas position som arena för inkludering och demokratiska samtal. Museernas trovärdighet som kunskapsinstitutioner är därför central. Museerna är samtidigt en arena där olika nivåer av forskning möts. För att skapa bättre inkludering krävs:

- medvetenhet om den egna rollen
- utveckling av samlingarna utifrån mångfaldssamhället
- riktad kunskap om det egna ämnesområdet för att bättre ta emot berättelser och ge perspektiv
- anpassning som arena för skolans behov och utmaningar
- utvecklade arenor för medskapande genom aktörer som når unga eller genom nya nätverk
- metoder för att stärka besöksupplevelsen och möta behovet av delad upplevelse
- spegling av samhället genom nya museianställda som stärker kulturell kompetens och dialog med nya grupper.

# 1

**Inkludering  
= fler berättelser**



# 2

**Digitalisering  
= tillgänglighet och  
samskapande**

Cirka 30 procent av samlingarna i de offentliga museerna är digitaliserade idag. Digitaliseringen förändrar möjligheten att samla in berättelser och anpassa samlingen efter olika behov och förutsättningar. Samtidigt skapar digitaliseringen också ökade klyftor mellan de som genom den får ökad tillgänglighet och de som står utanför. Digitaliseringen och dess konsekvenser är en praktisk och strategisk fråga för museerna. Den blir en framgångsfaktor om följande förutsättningar skapas:

- digital pedagogik med målgruppsanpassning och föremål satta i sammanhang för mer relevanta samlingar
- möjligheter för fler att se, kommentera och tillföra information till samlingarna
- tillgänglighet genom information från olika samlingskällor i kombination
- virtuella resor i tid och rum genom museernas platsbundna information
- dialog med den publik som står utanför digitaliseringens möjligheter.

# 3

**Ekonomi  
= medvetenhet om  
museets värde**

Museer har varierande finansiella möjligheter. Paradoxalt nog finns publikmässigt framgångsrika museer som har ansträngt ekonomi. Museerna är motorer i sina närsamhällen och därmed viktiga kuglar i ekonomiskt hållbar utveckling – som resmål, som del av det kulturella utbudet för boende, som arbetsgivare m.m. Men museerna behöver bli bättre på att positionera sig och kommunicera sitt värde i förhållande till det samhälle de verkar i. Potentiella bidragsgivare behöver i sin tur förstå vilka bestående värden långsiktiga ekonomiska förutsättningar för museerna kan generera. Museerna blir mer ekonomiskt framgångsrika om de utvecklar:

- kunskap om sin positiva effekt i samhället för att kunna verka för en stabil ekonomisk situation också över tid
- kunskap om breddad finansiering
- kunskap om långsiktiga sponsorrelationer.



# 4

**Samverkan  
= större verkan**

För alla museer är samverkan med olika parter starkt utvecklingsdrivande. För några är samverkan helt enkelt en strategi för överlevnad. Inom de tre ovanstående utvecklingsområdena är samverkan självklar: med skolan, mellan museerna kring digitalisering, med olika parter för att säkra resurser och med vetenskapliga forskningsaktörer för kunskapsuppbyggnad. För bättre samverkan krävs:

- rollmedvetna och kunskapstrygga museer
- förståelse för potentiella samarbetspartners situation och drivkrafter.



## Riksförbundet Sveriges museers strategier de närmaste åren

Vi speglar, bevakar och förstärker vad vi bedömer som museisektorns utvecklingsområden och utmaningar: inkludering, digitalisering, ekonomi och samverkan.

Vi skapar och främjar gemensamma arenor där vi delar med oss av erfarenheter och exempel på hur utanförskap kan motverkas.

Vi bevakar museisektorns intressen vad gäller finansiering och struktur för digitalisering – samtidigt som vi ökar kunskapen om digitaliseringens svårigheter.

Vi säkrar en utvecklad kunskapsförsörjning om museisektorns betydelse för samhällets ekonomiska och sociala hållbarhet genom vårt samarbete med Göteborgs universitet.

Vi genomför utbildningar i hur man mer effektivt söker bidrag från EU:s ramprogram genom vårt samarbete med Svensk scenkonst.

Vi åtar oss att i samverkan med andra främja möjligheten att stärka museisektorn genom att sprida goda internationella exempel och annan inspiration som fortsatt utvecklar verksamheten.

Vi fortsätter agera som en inbjudande portal till museisektorn – där vi välkomnar alla intressenter som tillsammans med museerna vill utveckla samhället utifrån samtliga aspekter av hållbarhet.

# Samhällsutmaningar och museirollen

HÄR TECKNAR VI EN BILD AV DEN SAMTID MUSEERNA BEHÖVER ANPASSA SIG TILL. VI VISAR OCKSÅ PÅ DE MÖJLIGHETER SOM FINNS OCH PEKAR ÅTERIGEN PÅ DEN VIKTIGA ROLL MUSEERNA KAN SPELA I SAMHÄLLET.

## Kollektivt till individuellt

Vi lever i ett samhälle med allt större krav på människor att kunna orientera sig i ett ökat informationsflöde. Vi behöver helt enkelt vara mer selektiva. Medieforskning visar att det tidigare fanns fler gemensamma referensramar och uppfattningar exempelvis kring demokrati, yttrandefrihet eller vad som styr processer i landet. Förr skapades en gemensam bild i public service, idag skapar många sin egen bild av världen i sociala medier. Samtidigt ser vi en utveckling från kollektivt tänkande och allmännytta till individers självförverkligande. Två stora trender kan beskrivas genom "nyhetssökare" – resursstarka grupper som redan finns bland museibesökare idag, samt "nyhetsundvikare" – där vi finner dels resurssvaga grupper som är mindre intresserade av samhällsfrågor och dels gruppen yngre som hel kategori. Generellt gäller att människor föredrar den information som bekräftar den egna uppfattningen. Museerna har här en viktig roll som kunskapsinstitutioner, tillsammans med skolor och bibliotek, för att hjälpa till med redskap för hur vi kan orientera oss i nyhetsflödet. Museer som meningsfullt kan gestalta kunskap eller ge samhällsperspektiv har extra bra förutsättningar. Utmaningen består i att nå de unga och de utrikes födda. Idag finns oro för framtiden och det är lätt att välja de enkla förklaringarna. Om museerna med sin gestaltning kan förklara processer mer konkret och ge perspektiv på skeenden kan vi stödja grupper som har svårt att orientera sig i informationsflödet.

## Mer upplevelsebaserat

Den industriella utvecklingen i väst kan beskrivas i tre distinkta faser. Den första innebar att ett fabrikkssystem ökade produktiviteten. Den andra, inledd kring mitten av 1800-talet och i många fall även aktuell idag, innebär en högre komplexitet i tillverkning och organisation. I dagsläget utvecklas en tredje fas, som kort innebär att produktionen av varor och tjänster är så snabb att utvecklingen ibland går förbi hushållens spontana konsumtion och efterfrågan. I den tredje fasen leder utbudsöverskott och efterföljande tillväxtbehov till att företag fokuserar på konsumenten. Genom produktutveckling, design och marknadsföring ökas konsumtionen. I sin tur innebär det att produktionsystem, affärslogik och synen på värdeskapande förändras över tid och rör sig mot mer upplevelsebaserade värden.



### Konsumentens behov förändras

De som konsumerar förväntar sig mervärden. Därmed förskjuts makten mellan producent och konsument, och ett nytt förhållande till marknaden utvecklas. Det kräver en större flexibilitet – något man normalt är bättre på inom underhållning, kultur, media och turism, men kanske något sämre på inom ramen för museal verksamhet. Framgångsrika aktörer måste vara kundorienterade och synen på vad som utgör mervärdet utvecklas. Ett industriellt sätt att se på saker är inte nödvändigtvis det bästa sättet för att förstå, bedriva eller styra museiverksamhet då omgivningens krav och verksamhetens förutsättningar förändras.

### Internet ger ny kreativitet

Förändringen förstärks genom ny informationsteknologi och övergången till en globalt sammanlänkad informationsekonomi. Vi lär oss saker annorlunda och skaffar oss nya kunskaper för att kunna ha en aktiv roll i dagens samhälle. Det har skapat en ny kreativitet som ställer nya krav på museernas sätt att möta publiken. Möten mellan människor sker i hög grad i den virtuella världen vilket ger det fysiska mötet en säregen kraft, något museerna kan ta tillvara.

### Upplevelsen skapas gemensamt

Den nya teknologins mobilitet och nya attityder gör att människor inte längre är beredda att vara passiva mottagare av information från exempelvis museer, utan de vill vara aktiva deltagare. Människor förväntar sig att vara "medskapare" när de konsumerar olika slags upplevelser. Till skillnad från traditionell syn på marknad – köpare, säljare, transaktion – är det mer relevant att fundera i termer av interaktion när det gäller upplevelser. Helhetsupplevelsen skapas genom ett aktivt samspel med andra individer, samt mellan publik och vad som händer på scenen (vare sig scenen utgörs av en fotbollsplan, en teaterscen eller ett museum). När museerna släpper in samhället behövs strategier för att möta dess komplexitet och ibland motstridiga krav. Museet kopplar samman olika användare – innehållsskapare, distributörer, konsumenter, kritiker och samarbetspartners – och skapar förutsättningar för gemensamma upplevelser. Förhållandet mellan personal, besökare, civilsamhälle och andra intressenter blir också mer flytande. Inkluderingen bör inte bara gälla utställningarna utan även omfatta samlingsförvaltning eller museets inriktning och strategier.

### Rörlighet, fler äldre och ändrad finansiering

Människors rörlighet är dessutom större än någonsin. Enligt Världsbankens senaste siffror beräknades det finnas 250 miljoner internationella migranter i världen år 2015 – en ökning med mer än 35 miljoner människor i jämförelse med 2010. De finns främst

i och runt storstäder där de flesta stora museer är lokaliserade. Å andra sidan tar små kommuner emot många asylsökande, där läns- och kommunmuseer och bibliotek kan ha och ofta har en viktig roll i mottagandet.

Det finns även nya förväntningar och attityder hos de nya äldre generationerna, som är fler och har andra behov och erfarenheter än tidigare generationer.

Dessutom finns en ekonomisk osäkerhet på så vis att former för och vilja till finansiering förändras. Vi ser idag en högre grad av externfinansierad verksamhet än tidigare vid nästan alla museer.

### Samlingarna behöver berättelser

Samlingarnas aktiva förvaltning är avgörande för museernas möjlighet att spegla dagens samhälle. De behöver kompletteras och sättas i sammanhang utifrån mer komplexa och bredare frågeställningar än som var fallet när de skapades. Samlingarna är också utgångspunkten för vilka berättelser museerna kan lyfta fram. Det som gör museernas verksamhet unik är just samlingarna och föremålen som kan låta användare av olika slag skapa sig bilder av det förflutna och historien och få nya perspektiv på dagens samhälle. Användningen av samlingarna har förändrats väsentligt, inte minst under de senaste åren. Man skulle kunna tro att föremål har förlorat betydelse helt i samhället, men förhållandet är snarare det motsatta. Allt fler människor samlar mer och mer och i samlandet skapas egna och nya typologier och katalogiseringar.

### Forskning ger trovärdighet

En annan viktig faktor i kontextskapandet är förhållandet mellan museer och kunskap. I flera år har museer och universitet sakta glidit ifrån varandra, trots att båda verksamheterna egentligen är beroende av varandra; museerna behöver den senaste forskningen för att verksamheten ska behålla sin trovärdighet; universiteten behöver museerna för att fylla det som brukar kallas den tredje uppgiften – att dela med sig av kunskap. Museernas samlingar utgör också en viktig utgångspunkt för mycket av den forskning som bedrivs vid universiteten.

### Skolans förändrade behov

Skolan har behov av ett tydligt erbjudande om hur museet kan stötta uppfyllandet av kunskapskraven, vilken kunskap ett specifikt museibesök erbjuder i förhållande till läroplanen. Vi ser också en ökande andel elever med speciella behov där museerna med sina samlingar, utställningar och miljöer ger andra kanaler som utökar skolans möjligheter att skapa en bättre situation för lärande.

### Social inkludering

Museer spelar en viktig roll som en del av samhällets kulturella infrastruktur. Idag upplever många ungdomar att de inte kan påverka sin livssituation eller forma sin och samhällets framtid. För att fler människor ska känna tillhörighet och vilja delta i samhällets demokratiska utveckling behövs arenor där frågor kan synliggöras och diskussion föras. Museerna möter en stor del av Sveriges invånare och inte minst de barn som ska vara med och forma vår framtid. Genom det museerna visar och berättar är de meningsskapande. De val som görs kring vad som ska lyftas fram eller inte lyftas fram har därför stor betydelse. Historia, kulturarv och kultur används idag som argument både för att ena och för att söndra. Museernas uppgift är att vara mötesplatser, tillgängliga för alla, med utrymme för olika perspektiv och tolkningar. Platser där alla känner sig välkomna ger också tillhörighet. Arbetet med att bidra till social inkludering kan ta sig olika uttryck. Men oavsett om det handlar om att stärka demokratiprocessen, inkludera utsatta grupper i samhället eller att förvalta de avtryck som samhället lämnar efter sig kan museerna spela en viktig roll genom att spegla samhällets mångfald.



### Museerna i siffror

(Myndigheten för kulturanalys 2014)

1 590 museer (varav 1 199 hade mindre en årsarbetskraft)

5 701 årsarbetskrafter

5,14 miljarder i intäkter (varav 63% är bidrag eller anslag)\*

5,25 miljarder i kostnader (varav hälften var personalkostnader)\*

25 miljoner museibesök

23% av besökarna var barn och unga upp till 18 år

40% av museerna hade fri entré för vuxna

60% hade fri entré för barn och unga upp till 18 år

Ytterligare 3 miljoner deltog i publika aktiviteter utanför museerna

1 619 utställningar visades

30% av samlingarna har digitaliserats

\*Gäller de museer som hade mer än en årsarbetskraft

# Om Riksförbundet Sveriges museer

VI ARBETAR FÖR ATT STÄRKA MUSEISEKTORN. MED VÅRA  
NÄRMARE 230 MEDLEMSMUSEER REPRESENTERAR VI STORA DELAR  
AV MUSEISVERIGE. VÅR VERKSAMHET ÄR IDEELL OCH FINANSIERAS  
FRÄMST GENOM MEDLEMSAVGIFTER OCH ETT STATLIGT ANSLAG.

## Dialog med medlemmarna

Förtroende hos medlemmarna är en viktig bas för att kunna agera kraftfullt för sektorn och dialogen med dem är därför central för oss. Samtidigt garanterar sammansättningen av styrelsen att den kan representera olika typer av museers intressen. Förbundet verkar enligt närhetsprincipen. Det innebär att medlemsinstitutionernas utveckling i första hand är en fråga för respektive huvudman och att förbundet engagerar sig i sådana frågor som är angelägna för museisektorn som helhet.

## Nod för kunskapsutbyte och samverkan

Vi fungerar som nod genom att samla och exponera sektorns olika nätverk samt inspirera till fler nätverk och till kunskapsutbyte. Vi samverkar med andra och uppmuntrar till samverkan. De viktigaste kanalerna för oss är webbplatsen samt det årliga vårmötet som arrangeras tillsammans med lokala värdar och som de senaste åren lockat mer än 500 deltagare. Vi samlar också kunskap om museisektorn och fungerar som en kontaktyta in till sektorn. Vi samordnar och stödjer även visst internationellt samarbete inom museiområdet. Sedan 2009 svarar vi, tillsammans med Svenska ICOM, för administrationen av utmärkelsen Årets museum. Prisceremonin genomförs i samband med museernas vårmöte.

## Stärka museerna

Positioneringen hos olika intressenter och presumtiva samarbetsparter är främjande för enskilda museers situation. I vårt arbete med opinionsbildning och påverkan lyfter vi fram museernas värde i samhället. Vi verkar också genom deltagande i statliga utredningar, yttranden och remissvar, pressinformation samt genom information till och överläggningar med aktörer som på olika sätt påverkar museifrågor på ett övergripande plan.

## Organisation

Riksförbundet, med kansli i Karlskrona, har två anställda och köper tjänst för ekonomi, administration, kommunikation, PR och webb samt tillfälliga uppdrag.

Förbundet samarbetar med Kalmar Läns museum inom området kommunikation och webb samt med Statens maritima museer för ekonomi och personalfrågor.

# Bakom processen

## Riksförbundet Sveriges museers styrelse:

Maria Jansén (ordförande), Christian Gustavsson, Yvonne Hagberg, Hans Kindgren (adjungerad), Pernilla Klingofström, Henrik Lindborg, Isabella Nilsson, Mats Persson (generalsekreterare) och Stina Westerberg

Maria B Olofsson (Riksförbundet Sveriges museer) – *redaktör för framtidsdokumentet*, Robert Olsson (f.d. ordförande i Riksförbundet) – *initierade framtidsdokumentet (2014)*, Stefan Lundblad (Statens maritima museer) – *omvärldsanalys (2014)*, Eric Fugeläng och Karin Henriksson (Riksutställningar) samt Pernilla Glaser – *processstöd (2014)*.

Processen har genomförts med stöd av Riksutställningar (2014 och 2015)

**Tack till de som lät sig intervjuas** (2014): Bertil Bäckström (Kulturparken Småland), Helena Faxgård (Svensk Scenkonst), Anna Hag (Visita), Ola Hannerud (Härjedalens fjällmuseum), Jonas Heintz (Teckningsmuseet i Laholm), Katti Hofflin (Stadsbiblioteket i Stockholm), Carolina Jonsson Malm (Kalmar läns museum), Katarina Kallings (Sveriges Fängelsmuseum), Tina Karlsson (Friluftsmuseet Gamla Linköping), Anneli Kunosson (Västskällands museum), Erika Larsson (Murberget Länsmuseum Västernorrland), Örjan Molander (Kalmar läns museum), Jan Nordwall (Hembygdsförbundet), Torgård Notelid (Jamtli), Sofie Nyman (Historiska museet), Jonte Nynäs (Akvarellmuseet), Caroline Owman (Kulturen i Lund), Wern Palmius (Specialpedagogiska myndigheten), Christian Penalva (Göteborgs stadsmuseum), Helena Persson (Norrköpings konstmuseum), Henrik Selin (Svenska institutet), Ann-Charlotte Spegel-Berg (Statens fastighetsverk), Gunilla Stenberg (Hälsinglands museum), Gunilla Stillström (Riksidrottsmuseet), Jesper Strömbäck (Demokratiinstitutet), Mimmi Tegnér (Malmö museer), Deborah Thompson (Falkenbergs museum), Jenny Westfält (Gotlands museum).

Och tack till de som medverkade i det samtal om framtidsdokumentet som hölls viralt och på Historiska museet den 13 oktober 2015. Till panelen hade följande medlemsrepresentanter bjudits in: Kjell-Åke Aronsson från Åttje, Ulrica Grubbström från Västerbottens museum, Karl Magnusson från Världskulturmuseet och Berit Svedberg på Kommunikations- och omvärldsavdelningen i Stockholms stad.

Tack dessutom till alla som lämnat inspel till arbetet i den dialog som vi fört i seminarier, i andra möten och nätverk samt under våra resor i Museisverige 2014 och 2015.

Grafisk formgivning: Mia Dansdotter Nilsson

Foto: IStockphoto omslag, s. 9, s.11. Maskot/Folio s. 10.

Johnér Bildbyrå s. 12. Mostphotos s. 19.

Tryck: Åtta.45, Stockholm 2016



[www.sverigemuseer.se](http://www.sverigemuseer.se)