

2026-04-01

Museernas självständighet

Analys av enkätsvar

Anders Wikström, Kulturförvaltningen, VGR
E-post: anders.p.wikstrom@vgregion.se

Sammanfattning

Omvärldsläget präglas av ett spänt säkerhetspolitiskt klimat och ökande internationell oro. Denna situation påverkar både museernas beredskapsplanering och deras självständighet. Skyddet av kulturarv och upprätthållandet av museernas bestämmande inflytande över sina verksamheter har blivit centrala och prioriterade frågor för museisektorn.

Som samhällsviktiga verksamheter stärker Västra Götalandsregionens museer nu systematiskt sitt arbete med dessa frågor. Målet är att säkerställa museernas förmåga att samla in, skydda och bevara kulturarvet, dokumentera samtidens utveckling och kunna upprätthålla samhällsviktig verksamhet både vid allvarliga störningar och politisk/ideologisk påverkan utifrån.

Arbetet drivs inom ramen för Museinätverk Väst (MNV). Syftet är att stärka museernas resiliens och förmåga att hantera kriser och påverkanssituationer.

Två enkätundersökningar genomfördes 2025 för att kartlägga nuläget inom Västra Götalands museer. Den ena genomfördes under våren med fokus på beredskapsplanering. Den andra genomfördes under hösten med fokus på museers självständighet. Denna rapport avser resultaten från den andra enkäten.

Enkäten besvarades av 22 museer på kommunal, regional, statlig, stiftelse- samt privat/ideell nivå. Den visar att museernas självständighet överlag bedöms som relativt god, men sårbar vid politisk och ekonomisk press. Principen om armlängds avstånd, tydlig ansvarsfördelning/styrmodell, styrning och ledning samt hög professionell kompetens lyfts som de viktigaste förutsättningarna för ett reellt bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll.

Flera verksamheter beskriver en ökad medvetenhet om principen om armlängds avstånd och färre direkta försök till detaljstyrning, medan andra vittnar om politisk inblandning i utställningsinnehåll, samlingsförvaltning och symbolfrågor (t.ex. flaggning). Ekonomiskt världsläge, nationell och lokal kulturpolitik, kortsiktiga beslut och svag basfinansiering framträder som centrala riskfaktorer som kan leda till både direkt påverkan och själv censur.

Museerna arbetar redan i dag med styrdokument, förvaltningsplaner, aktiv hänvisning till museilag och ICOM:s etiska regler, samt dialog och utbildning gentemot politiker och huvudmän. Samtidigt efterfrågas

tydligare spelregler kring rollfördelning mellan politik och profession, längre och mer stabila finansieringsramar och en mer systematisk politikerutbildning om museernas uppdrag och innebörden av principen om armlängds avstånd.

På sektorsnivå finns en stark vilja att stärka det regionala samarbetet, bland annat genom gemensamma riktlinjer, nätverk, remissvar och resurser (juridik, kommunikation, kompetensutveckling) samt stödstrukturer när enskilda museer hamnar under press. En breddad och mer diversifierad finansiering – kombinerad med tydlig prioritering av kärnverksamhet – ses som nödvändig för att bygga ekonomisk motståndskraft utan att ge avkall på museernas självständighet.

Resultaten visar att:

- museerna i Västra Götaland generellt upplever en relativt god men skör självständighet, där principen om armlängds avstånd, tydlig styrning och professionell kompetens utgör grundpelare.
- det samtidigt finns tydliga risker kopplade till politisk detaljstyrning, ekonomisk osäkerhet och bristande kunskap hos huvudmän, särskilt för mindre och lokalt förankrade museer.

För att stärka självständigheten framåt framträder tre prioriterade spår:

- Fördjupat regionalt samarbete kring nätverk, riktlinjer, resurser och gemensam röst i kulturpolitiska frågor.
- Tydligare spelregler och långsiktiga finansieringsramar mellan museer och huvudmän.
- Systematiska utbildningsinsatser för både personal och politiker kring museilag, etik och principen om armlängds avstånd i praktiken.

Enkäten

Enligt museilagen 5 § ska museihuvudmännen säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över sin verksamhets innehåll.

Enkäten syftar till att kartlägga hur museer i Västra Götaland upplever påverkan på sina innehållsval, och att fånga både strukturella förutsättningar och praktiska erfarenheter för att kunna stärka museernas oberoende långsiktigt.

Fokus på frågorna var upplevd påverkan utifrån specifika ämnesområden och vilka strategier museerna har för att motverka eventuell påverkan.

Enkäten bestod av 16 frågor och omfattade:

- Bakgrundsfrågor om det svarande museet, nivå i det allmänna museiväsendet samt driftsform.
- Museets nuvarande upplevda grad av självständighet.
- En rangordning av tio områden som anses viktigast för att säkerställa museets bestämmande inflytande.
- Fritextfrågor om faktorer som påverkar självständighet, strategier, politiska erfarenheter, behov av spelregler, utbildningsbehov och framtida åtgärder.

Frågorna hade följande svarsalternativ:

- 11 frågor med fritextsvar (varav en följdfråga till graderingsfrågan)
- 2 frågor med olika svarsalternativ (4 respektive 5 svarsalternativ)
- 1 graderingsfråga med en 5-gradig skala
- 1 fleralternativfråga med rangordning av 10 svarsalternativ
- 1 fråga med svarsalternativen Ja eller Nej

Enkäten skickades ut till 28 museer på statlig, regional, kommunal, stiftelse, samt privat/ideell nivå i Västra Götaland. Totalt har 22 svar inkommit från museerna. De flesta svarande ingår i kommunala eller regionala förvaltningar.

Datinsamlingen skedde via en webbenkät i MS Forms och besvarades anonymt. För att säkra anonymiteten för de svarande har detaljerade återgivningar av fritextsvar utelämnats i rapporten.

Strategisk analys: Stärkandet av museers självständighet

Museers autonomi i en föränderlig värld

Museers självständighet är en förutsättning för ett öppet, demokratiskt och kunskapsbaserat samhälle. Som självständiga kunskapsinstitutioner har museer ett unikt uppdrag att förvalta, tolka och förmedla kulturarv på ett sakligt och professionellt sätt. I en tid präglad av politisk polarisering, ekonomisk osäkerhet och snabba samhällsförändringar sätts denna autonomi under press. Att värna principen om armlängds avstånd är inte bara en intern angelägenhet för kultursektorn, utan en strategisk fråga för hela samhällsbygget. Denna analys syftar till att utifrån enkätsvaren identifiera primära påverkansfaktorer och befintliga strategier samt utifrån svaren formulera konkreta rekommendationer för att säkra och stärka museisektorns bestämmande inflytande över sina verksamheter. Analysen inleds med ett par korta presentationer av museilagens skrivning och principen om armlängds avstånd, och följs därefter av en kartläggning av det nuvarande läget för museernas upplevda självständighet.

Museilagen¹

Museilagen (2017:563) fastslår i 5 § att museihuvudmännen ska säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll. Bestämmelsen tar sikte på museernas tre kärnverksamheter – förvaltningen av samlingar, kunskapsuppbyggnad och publik verksamhet – medan t.ex. ekonomi och organisationsstyrning faller utanför och förblir ett ansvar för huvudmannen.

Bakgrunden är att museiinstitutionerna måste vara fristående från den politiska beslutsnivån för att målen om kunskap och fri åsiktsbildning ska kunna nås. Med "verksamhetens innehåll" avses beslut om vilka föremål som samlas in, vad som visas i utställningar, vilka frågeställningar som behandlas i forskning och kunskapsuppbyggnad, samt vilka vetenskapliga

¹ Underkapitlen Museilagen och Principen om armlängds avstånd bygger på följande underlag:
Regeringens proposition 2016/17:116 Kulturarvspolitik
Museilag (2017:563) Sveriges riksdag
RAÅ 2019. Uppföljning av hur museilagen tillämpas. Ett regeringsuppdrag
RAÅ 2024. Uppföljning av hur museilagen tillämpas med fokus på ansvarsfördelning enligt lagens 5 §
Grinell, K. 2023. Kulturens värde och sociala effekter. 2:a reviderade och utökade versionen. Kulturförvaltningen Göteborgs stad.

eller konstnärliga perspektiv och tolkningar som präglar verksamheten. Författningsskomentarerna förtydligar att det i praktiken primärt innebär att huvudmannen ska avstå från att fatta beslut som styr detta innehåll. Kravet på att verksamheten ska vara kunskapsbaserad och präglas av allsidighet och öppenhet förutsätter i sin tur hög kompetens inom det egna ämnesområdet – utan sakkunskap riskerar det bestämmande inflytandet att bli formellt snarare än reellt.

Principen om armlängds avstånd

Principen om armlängds avstånd är en grundläggande kulturpolitisk princip med innebörden att politiken inte ska lägga sig i kulturens innehåll. Stöd och verksamhet ska i stället formars av sakkunniga som är opåverkade av den politiska nivån. I Sverige tillämpas principen inom kulturpolitiken, mediepolitiken och forskningspolitiken, och på museiområdet har den genom museilagen skärpts till ett explicit lagstadgat förhållande. Principen är dock inte entydig, och Myndigheten för kulturanalys konstaterar i utredningen *Så fri är konsten*² att den är svår att fullt ut tillämpa på regional och kommunal nivå, där det organisatoriskt ofta saknas det skydd mot politiskt inflytande som principen förutsätter.

Nulägesanalys: upplevd självständighet och påverkansfaktorer

För att utforma effektiva strategier är det avgörande att först förstå den rådande situationen. En klar bild av både de upplevda förändringarna i museernas självständighet och de underliggande orsakerna är grundläggande för förståelsen. Enkätsvaren visar på en delad bild där vissa museer upplever en stärkt eller stabil situation, medan andra ser en tydlig försämring och ökade utmaningar. Denna tudelade upplevelse indikerar att museets självständighet inte enbart hotas av en enhetlig samhällslig trend, utan är beroende av lokal politisk kultur, kompetensen hos den enskilda huvudmannen och institutionens egen förmåga att bygga förtroende.

På frågan om hur museerna på en femgradig skala upplever museets nuvarande grad av självständighet framgår att museerna generellt upplever en relativt hög grad av inflytande över verksamhetens innehåll (Bilaga: fråga 5). Över 70 procent av svaren ligger på 4 eller 5 på den femgradiga skalan. Samtidigt anger cirka 23 procent 3 eller lägre, vilket visar att självständigheten inte är helt självklar eller jämnt fördelad mellan

² MYKA Rapport 2021:1. Så fri är konsten. Den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten.

verksamheterna. Resultaten från denna skattning säger inget om huruvida situationen har förändrats över tid eller inte.

Vid en rangordning av vilka områden som påverkar framträder flera återkommande mönster kring vilka områden som anses viktigast för museets bestämmande inflytande (Bilaga: fråga 4). Principen om armlängds avstånd placeras ofta bland de högst prioriterade, vanligtvis på plats ett till tre, oavsett driftsform. Övergripande tyder de rangordnade svaren på att museernas självständighet uppfattas som något som vilar på en kombination av politiska spelregler, organisatorisk tydlighet, ekonomisk stabilitet och professionell kompetens – där de formella strukturerna ses som den mest grundläggande förutsättningen.

Nationella och internationella faktorer

Respondenterna identifierar ett antal övergripande faktorer på nationell och internationell nivå som direkt eller indirekt påverkar museernas handlingsutrymme.

- Politik och ideologi: En ökad politisk polarisering, ifrågasättande av demokratiska principer och ett hårdare debattklimat skapar en oro och risk för självcensur. Förändringar i nationell kulturpolitik och politiska trender kan snabbt ändra museernas uppdrag och inriktning.
- Ekonomi och resurser: Det ekonomiska världsläget och nationella konjunkturer har en direkt inverkan på anslagen till kultursektorn. Statliga prioriteringar av exempelvis säkerhets- och ekonomifrågor riskerar att leda till att kulturfrågor får stå tillbaka.
- Lagar och riktlinjer: Museilagen beskrivs som ett viktigt "rättesnöre", även om den upplevs som "tandlös". Internationella ramverk som ICOM:s etiska regler och UNESCO:s konventioner lyfts fram som centrala för att ge stöd och stadga åt professionen.

Regionala och lokala faktorer

På regional och lokal nivå blir påverkansfaktorerna mer konkreta och verksamhetsnära. Analysen av enkätsvaren pekar på tre centrala mekanismer genom vilka den lokala och regionala kontexten utövar sitt inflytande.

- Kompetensgap hos huvudmän: En återkommande utmaning är vad som beskrivs som "låg kompetens" och bristande kunskap om principen om armlängds avstånd hos politiska huvudmän. Detta leder direkt till en ökad risk för detaljstyrning och "politiska initiativ som emellanåt kan

fokuseras verksamheten åt ett lite annat håll" än den professionellt motiverade inriktningen.

- Styrdokumentens dubbla roll: Politiska styrdokument och uppdragsskrivningar har en dubbel funktion. De kan fungera som ett skydd som formaliserar uppdraget, men de kan också användas som ett verktyg för att styra verksamheten i en riktning "annat håll än den riktning verksamheten själv planerat". Balansen mellan övergripande mål och detaljerade krav i dessa dokument är därmed kritisk för självständigheten.
- Finansiell styrning som innehållskontroll: Budgetbeslut och resursfördelning framställs av några respondenter som ett kraftfullt och icke transparent verktyg för att påverka ett museums självständighet. Som en respondent konstaterar: "Med minskade resurser minskar valmöjligheterna". Finansiell styrning upplevs därmed som en indirekt form av kontroll och som kan begränsa det bestämmande inflytandet över verksamhetens innehåll. Det är dock viktigt att framhålla att politiska beslut om budgetnedskärningar eller att lägga ner en museiverksamhet inte står i strid med museilagen. Det är först om politikiska beslut inte anpassar uppdrag med resurser som det hotar det bestämmande inflytandet.

Konkreta exempel på politisk påverkan

Flera respondenter vittnar om konkreta situationer där politisk påverkan har märkts av, antingen som direkta försök till styrning eller som ett indirekt tryck.

- Styrning av innehåll: Det finns exempel på försök att påverka utställningar. Det har även uppstått ett ökat behov av insyn från politiker i programpunkter som rör kontroversiella ämnen som Palestina/Israel, Ryssland/Ukraina eller klimataktivistiska grupper.
- Inverkan på samlingsförvaltning: Respondenter nämner tidigare förekomst av detaljstyrning gällande samlingsförvaltning samt beslut kring gallring av kvarlevor som exempel på politisk inverkan.
- Prioritering av andra intressen: Ett konkret exempel beskriver hur kulturarvsperspektivet konsekvent underordnas näringslivs- och fastighetsintressen i kommunala ärenden.
- Arbetsmiljöpåverkan: Det rapporteras om situationer där politiker, genom att inte förstå principen om armlängds avstånd, skapar oro i organisationen och direkt påverkar arbetsmiljön negativt.

Dessa erfarenheter visar att hoten mot självständigheten är reella och mångfacetterade. Museisektorn har dock utvecklat en rad strategier för att aktivt bemöta dessa utmaningar.

Befintliga strategier för att värna självständigheten

Trots de utmaningar som analysen visar på finns det en betydande proaktivitet och professionalitet inom museisektorn. Enkätsvaren vittnar om ett systematiskt arbete för att försvara och stärka den egna självständigheten. Detta avsnitt analyserar de strategier och verktyg som museer för närvarande använder för att hantera och motverka otillbörlig påverkan.

- **Kompetenshöjning och dialog:** En central strategi är att kontinuerligt utbilda och informera politiker och huvudmän om museal verksamhet, lagstiftning och etiska principer. Genom att föra en proaktiv och öppen dialog, där man även belyser risker och utmaningar, byggs förtroende och en gemensam förståelse för rollfördelningen.
- **Styrdokument och regelverk:** Museerna använder aktivt både externa och interna regelverk som en grund för sitt arbete. Museilagen, ICOM:s etiska regler och FN:s konventioner utgör en professionell ryggrad. Internt arbetar man med tydliga uppdragsavtal, chefsmandat och andra styrdokument för att formalisera och skydda verksamhetens integritet.
- **Nätverk och samverkan:** Samarbete med andra museer och intresseföreningar framhålls som ett viktigt stöd. Genom att delta i nationella och internationella nätverk bygger museerna styrka, delar kunskap och kan agera med en gemensam röst.
- **Interna processer och förberedelser:** För att hantera känsliga frågor och potentiella konflikter finns etablerade interna rutiner. Detta inkluderar samråd med chefer och kommunikationsenheter, noggrant förarbete med sakliga underlag för att motivera beslut, samt interna diskussioner och förberedelser inför exempelvis normkritiska utställningar.

Dessa befintliga strategier utgör en stark grund, men för att skapa en långsiktigt hållbar situation krävs ytterligare systematiska och samordnade insatser.

Strategiska rekommendationer för stärkt självständighet

En långsiktigt hållbar självständighet för museisektorn kräver systematiska och samordnade insatser. Det handlar om att gå från reaktiva försvarsåtgärder till proaktiva strategier som stärker hela systemet.

Följande rekommendationer, baserade på respondenternas förslag, är utformade för att stärka hela museisektorn, från den enskilda institutionen till det regionala samarbetet.

Förstärk spelreglerna i dialogen med huvudmän

En tydlig och ömsesidigt respekterad rollfördelning mellan museets profession och dess huvudmän är den enskilt viktigaste faktorn för att säkra självständigheten.

- Formalisera rollfördelningen kring vad och hur: Implementera tydliga styrdokument, såsom verksamhetsavtal eller reglementen, som definierar att huvudmannen ansvarar för de övergripande målen och resurserna (vad), medan museets professionella ledning har bestämmande inflytande för innehåll, urval och metod (hur).
- Etablera strukturerad dialog: Inför regelbundna och formaliserade forum där museiledning och huvudmän möts. Dessa möten bör syfta till att diskutera mål, utveckling och eventuella intressekonflikter, baserat på en gemensam värdegrund och en ömsesidig förståelse för respektive parts ansvar.
- Säkra långsiktiga finansieringsramar: Verka aktivt för finansieringsmodeller och anslag som sträcker sig över längre tidsperioder, exempelvis över en hel mandatperiod. Detta minskar risken för kortsiktig politisk styrning och skapar en stabilare grund för verksamhetsplanering.

Intensifiera det regionala samarbetet

Genom att agera gemensamt kan museerna i Västra Götaland bygga en starkare position och stötta varandra i arbetet för ökad autonomi.

- Skapa en gemensam röst: Använd befintliga plattformar som Museinätverk Väst (MNV) för att systematiskt formulera gemensamma remissvar, debattartiklar och uttalanden i kulturpolitiska frågor som rör sektorns oberoende.
- Regional stödstruktur: Utveckla en struktur där museer som upplever hot mot sin självständighet snabbt kan få saklig, opartisk och konfidentiell rådgivning, juridisk expertis och kollegialt stöd från andra institutioner i regionen.
- Samordna kompetensutveckling: Anordna gemensamma utbildningar för både museianställda och förtroendevalda, förslagsvis i samband med nya mandatperioder. Syftet är att säkerställa en gemensam och aktuell förståelse för Museilagen, ICOM:s etiska regler och praktiska innebörd av principen om armlängds avstånd.

Bygg finansiell resiliens och anpassningsförmåga

Minskad sårbarhet för kortsiktiga anslagssvängningar stärker museernas oberoende. En mer diversifierad ekonomi kan öka motståndskraften, men det är avgörande att hantera de risker som kan följa. Strategier inkluderar att kombinera offentliga bidrag med intäkter från sponsorer, donationer och egen försäljning; att utveckla nya intäktströmmar som digitala tjänster; samt att uppnå effektivisering genom samproduktion av utställningar och delade tjänster. Detta skapar en strategisk paradox: samtidigt som diversifierad finansiering föreslås som en lösning på politiskt budgetberoende, introducerar det nya potentiella påtryckningar från kommersiella intressen, vilket kräver ännu robustare interna policyer och en tydlig etisk kompass. Att bygga strategiska partnerskap kräver därför tydliga avtal och gränsdragningar för att inte kompromissa med den professionella integriteten.

Vägen framåt för en självständig museisektor

Denna analys visar att museers självständighet är en komplex fråga som utmanas av både strukturella politiska trender och konkreta ekonomiska realiteter.

Centrala samband

- Hög grad av upplevd självständighet hänger starkt samman med tydliga styrdokument, rollfördelning och en aktivt tillämpad museilag och vidmakthållande av principen om armlängds avstånd.
- Ekonomisk osäkerhet och kortsiktiga beslut ökar risken för både politisk detaljstyrning och själv censur, särskilt i mindre museer med svagare ekonomisk bas.
- Där politiker och huvudmän har låg kunskap om museiverksamhet uppstår fler konflikter och missförstånd, medan systematisk politikerutbildning verkar ha en stabiliserande effekt.

Mönster mellan frågor

- Rangordningen av viktiga områden (armlängds avstånd, styrning, kompetens, finansiering) speglar svaren i fritext: dessa dimensioner återkommer som både risk- och skyddsfaktorer.
- Museer som deltar aktivt i nätverk och erfarenhetsutbyte beskriver oftare tydligare strategier och större trygghet vid påtryckningar
- Stiftelser och privat/ideella aktörer betonar särskilt behovet av klara spelregler gentemot politiken och huvudmän, eftersom deras styrformer

skiljer sig från kommunala förvaltningar. De upplever sig själva som mer sårbara.

Viktiga insikter

- Principen om armlängds avstånd är etablerad som norm men inte som självklar praktik; flera exempel visar bristande rollförståelse hos enskilda politiker eller förvaltningar.
- Självständighet handlar inte bara om att undvika direkt censur, utan också om att ha tillräckliga resurser, rätt kompetens, bra relation till huvudman samt robusta professionella normer för att våga ta svåra frågor.
- Behovet av systematiskt, återkommande arbete med utbildning, styrdokument och dialog framstår som lika viktigt som enskilda skyddsmekanismer.

Bilden är inte entydig; medan vissa upplever ett starkt förtroende från sina huvudmän, ser andra tydliga tecken på ökad detaljstyrning och politisk påverkan. Det som dock framträder med all tydlighet är den starka viljan, professionaliteten och de befintliga strategier som redan finns inom sektorn för att bemöta dessa utmaningar. Vägen framåt handlar inte om att börja från noll, utan om att systematisera, samordna och förstärka det arbete som redan pågår. Ett systematiskt och gemensamt arbete med de framlagda rekommendationerna – att förtydliga spelreglerna, intensifiera samarbetet och bygga finansiell motståndskraft – är avgörande. Det är genom dessa gemensamma ansträngningar som vi kan säkra museernas ovärderliga roll som kunskapsinstitutioner och vitala pelare i ett öppet och demokratiskt samhälle.

Bilaga: Resultat och analys av svaren på varje enskild fråga

Driftsformer (fråga 2–3)

2. På vilken nivå inom det allmänna museiväsendet är er verksamhet placerad?



Majoriteten av verksamheterna i enkäten är placerade på kommunal nivå. Av de 22 svaren anger 12 kommunal nivå (55%), vilket innebär att drygt hälften av de svarande museerna drivs eller organiseras inom kommunal struktur. Den näst största gruppen är verksamheter på regional nivå, med 7 svar (32%). Endast 1 verksamhet är statlig. 2 anger annan nivå, exempelvis ideell förening eller annan organisatorisk lösning utanför det traditionella offentliga huvudmannaskapet. Sammanfattningsvis dominerar kommunala museer tydligt i materialet, följt av regionala, medan statlig och privat nivå är marginellt representerad.

3. Vilken driftsform har det museum som du svarar för?

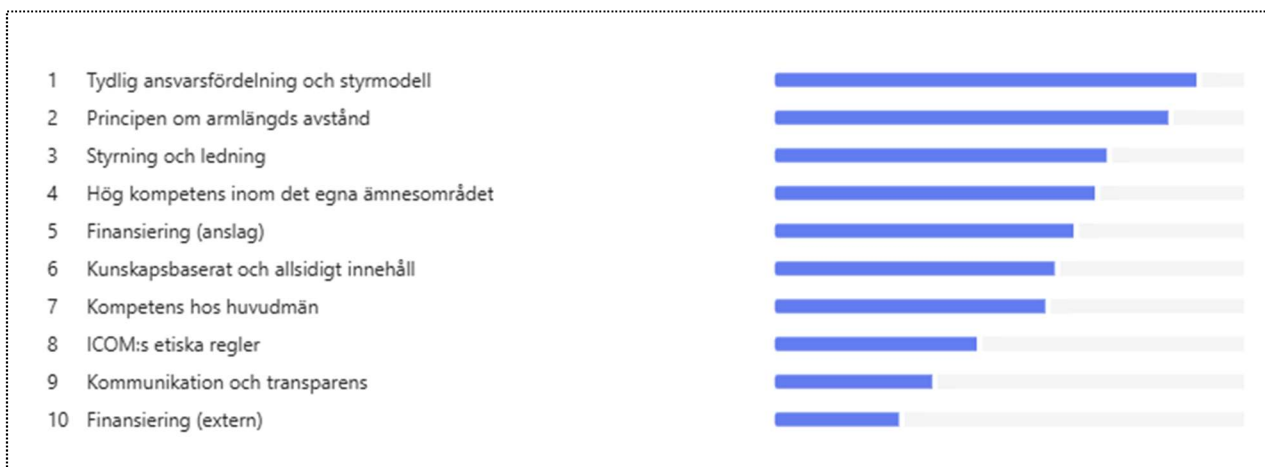


De flesta svarande har driftsformen förvaltning, 18 (82%) av 22 svarande. Detta innebär att verksamheten är organisatoriskt integrerad i en

kommunal, regional eller statlig förvaltningsstruktur. Två museer drivs som stiftelse (länmuseerna), en som ideell förening och en i privat form (aktiebolag). Sammanfattningsvis bedrivs den absoluta merparten av de svarande museerna inom traditionell offentlig förvaltningsorganisation, medan alternativa driftsformer – stiftelse, förening eller bolag – är relativt ovanligt.

Frågor om självständighet (fråga 4–16)

4. Rangordna följande 10 områden efter vad du anser är viktigast för att säkerställa att museet har ett bestämmande inflytande över er verksamhet (viktigast först)

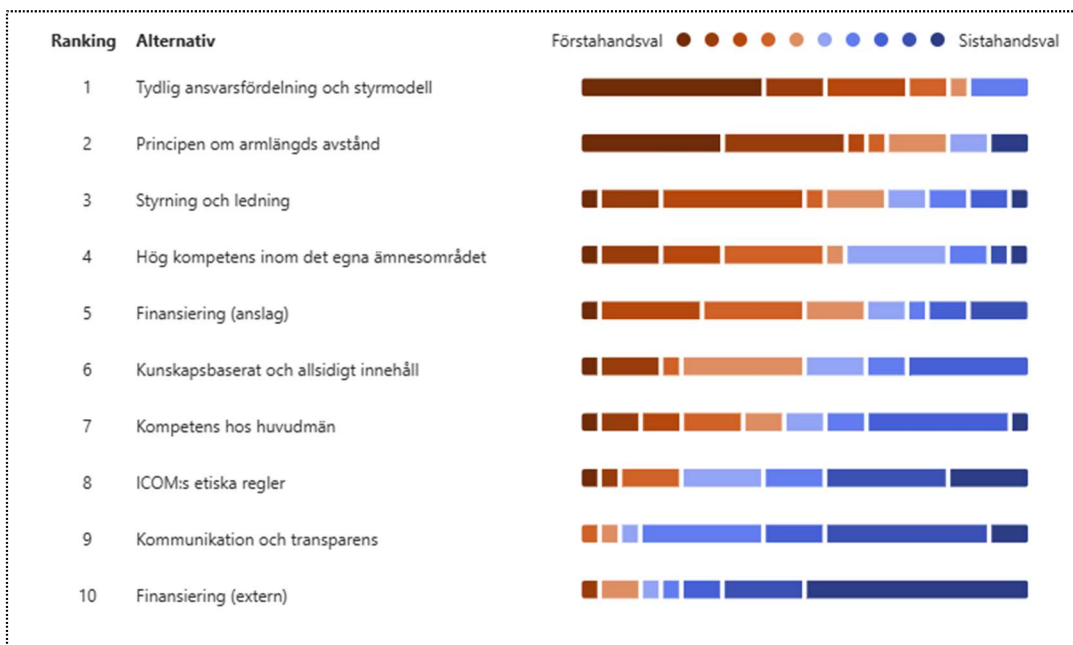


Tabell 1. Rangordning av de 10 svarsalternativen.

I svaren framträder flera återkommande mönster kring vilka områden som anses viktigast för museets bestämmande inflytande. Principen om armlängds avstånd placeras ofta bland de högst prioriterade, vanligtvis på plats ett till tre, oavsett driftsform. Även tydlig ansvarsfördelning och styrmodell samt frågor som rör styrning och ledning rankas genomgående högt, särskilt inom kommunala och regionala förvaltningsorganisationer.

Hög kompetens inom det egna ämnesområdet och ett kunskapsbaserat och allsidigt innehåll lyfts som centrala faktorer för att upprätthålla både självständighet och trovärdighet. När det gäller finansiering uppfattas offentliga anslag generellt som viktigare än extern finansiering, även om flera svar samtidigt betonar vikten av en diversifierad finansieringsbas för att minska sårbarheten.

ICOM:s etiska regler samt kommunikation och transparens återkommer också som betydelsefulla stödstrukturer för självständigheten, men dessa rankas i lägre grad än principen om armlängds avstånd, styrningsfrågor och finansiering.



Tabell 2. Fördelningen av det totala antalet svar för de olika svarsalternativen.

Sammantaget visar rangordningarna att museernas upplevda självständighet i första hand förstås som en fråga om strukturella ramar och styrrelationer, snarare än professionell etik, allsidigt innehåll eller kommunikation. Att principen om armlängds avstånd konsekvent placeras högt indikerar att relationen till politisk nivå och huvudman uppfattas som avgörande för möjligheten att fatta självständiga innehållsbeslut. Det tyder på en medvetenhet om att självständighet ytterst är beroende av hur makt, ansvar och inflytande är organiserade och fördelade.

Att tydlig ansvarsfördelning, styrmodell samt ledning rankas högt – särskilt inom kommunala och regionala förvaltningar – kan bero på att dessa verksamheter verkar nära politiska beslutsprocesser och därför är mer beroende av klara mandat och fungerande styrkedjor. I sådana strukturer kan otidlighet i roller och ansvar bli en riskfaktor för indirekt styrning eller osäkerhet i beslutsfattandet.

Att hög ämneskompetens och kunskapsbaserat innehåll lyfts fram visar samtidigt att professionell legitimitet ses som ett skydd för självständigheten. En stark intern kompetens ger större tyngd i dialogen

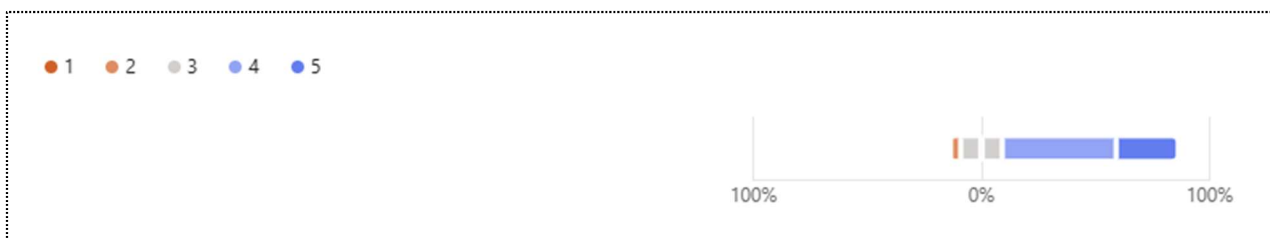
med huvudmän och finansiärer och minskar risken för extern detaljstyrning.

Att offentliga anslag värderas högre än extern finansiering beror sannolikt på att stabila grundanslag uppfattas som mer förutsägbara och mindre villkorade än t.ex. projektmedel eller sponsring. Samtidigt finns en insikt om att ensidigt beroende av en finansieringskälla skapar sårbarhet, vilket förklarar betoningen på diversifiering (se vidare nedan).

Att ICOM:s etiska regler samt kommunikation och transparens rankas lägre innebär inte att de ses som oviktiga, utan snarare att de betraktas som kompletterande stödstrukturer. De fungerar som normativ och professionell ryggrad, men upplevs inte ensamma kunna garantera självständighet utan stöd av tydliga styrmodeller och stabil finansiering.

Övergripande tyder svaren på att museernas självständighet uppfattas som något som vilar på en kombination av politiska spelregler, organisatorisk tydlighet, ekonomisk stabilitet och professionell kompetens – där de formella strukturerna ses som den mest grundläggande förutsättningen.

5. Hur upplever ni museets nuvarande grad av självständighet – utifrån ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll?



Figur 1. Gradering 1–5 (ju högre siffra desto mer självständig)

Översiktlig kvantitativ analys. Fördelning av alla 22 svar:

- 5 (mycket hög självständighet): 6 svar
- 4 (hög självständighet): 10 svar
- 3 (viss/medel självständighet): 4 svar
- 2 (låg självständighet): 1 svar
- 1 (ingen självständighet): 0 svar

Medelvärdet är 4,0

Skattningarna visar att museerna generellt upplever en relativt hög grad av självständighet när det gäller inflytande över verksamhetens innehåll. Över 70 procent av svaren ligger på 4 eller 5 på den femgradiga skalan. Samtidigt anger cirka 23 procent 3 eller lägre, vilket visar att självständigheten inte är helt självklar eller jämnt fördelad mellan verksamheterna. Resultaten säger inget om huruvida situationen har förändrats över tid eller inte.

Medelvärdet på 4 tyder på att de flesta upplever att de har kontroll över innehållet, kan fatta professionella beslut utan direkt detaljstyrning och har förtroende från huvudman eller politisk nivå. Det indikerar att principen om armlängds avstånd i stor utsträckning fungerar i praktiken. Samtidigt visar förekomsten av svar på 3 och enstaka 2 att självständigheten kan vara situationsberoende och påverkas av exempelvis budgetramar, prioriteringskrav eller politiska signaler. Innehållslig frihet kan finnas, men ofta inom givna ramar.

Variationerna i svaren tyder på att självständigheten inte är lika strukturellt säkrad överallt, utan i vissa fall är beroende av relationer, förtroende och stabila organisatoriska förhållanden. Den kan fungera väl i vardagen men vara mer sårbar vid kriser, ekonomiska neddragningar eller politiska förändringar. Sammantaget pekar svaren på ett generellt gott förtroendeklimat, men också på att självständigheten ofta handlar om frihet inom ramar snarare än fullständig institutionell självständighet.

6. Följdfråga: Beskriv specifika exempel där ni upplever att museets grad av självständighet har blivit sämre eller bättre.

Svarsmaterialet visar en varierad men tydlig bild av hur museernas självständighet upplevs i dag. Några museer beskriver en försämring, framför allt kopplat till politisk detaljstyrning och bristande respekt för principen om armlängds avstånd, exempelvis när politiker lägger sig i utställningar eller samlingsförvaltning. Andra upplever att självständigheten har stärkts eller är stabil, bland annat genom ökad medvetenhet om principen om armlängds avstånd, tydligare nämndstrukturer eller genom att verksamheten klassats som en del av det civila försvaret. Exempel som lyfts är att dialog, utbildning och ökad medvetenhet bland politiker och tjänstepersoner har bidragit till ett starkare självständigt handlingsutrymme och att organisatoriska förändringar, tillitsbaserat ledarskap och goda relationer till huvudmän kan stärka oberoendet. Flera betonar att självständigheten i innehållsfrågor generellt är god, men att den indirekt påverkas genom styrdokument,

uppdragsformuleringar, en mer polariserad samhällsdebatt och ekonomiska ramar.

Det som i mindre grad berörs är hur självständigheten påverkar besökarna och museernas samhällsroll, liksom hur museerna själva arbetar strategiskt för att värna sin integritet (se dock t.ex. fråga 9). Regionala skillnader och långsiktiga framtidsstrategier diskuteras också sparsamt. Sammantaget framträder bilden av att den formella självständigheten i stort består, men att den i praktiken utmanas av politisk inblandning, ekonomiska begränsningar och otydlig styrning. Öppen dialog, ökad kunskap och ömsesidigt förtroende framstår som centrala för att långsiktigt värna museernas självständighet och bestämmande inflytande över verksamheterna.

7. Vilka nationella eller internationella faktorer upplever ni påverkar museets självständighet?

Svarsmaterialet visar att museernas självständighet påverkas av en kombination av politiska, ekonomiska och samhällseliga faktorer på både nationell och internationell nivå. Kulturpolitik, lagstiftning – särskilt museilagen – nationella kulturpolitiska mål och statliga bidrag lyfts som centrala faktorer. Dessa kan fungera både som stöd och som begränsning beroende på hur de tillämpas och prioriteras. Samtidigt framhålls internationella ramverk, såsom UNESCO:s konventioner och ICOM:s etiska regler, som viktiga stöd för professionellt oberoende och som normativt skydd för museernas integritet.

Det ekonomiska världsläget, konjunkturer och förändrade statliga prioriteringar beskrivs som tydliga riskfaktorer, eftersom de direkt påverkar resursfördelning och därmed handlingsutrymmet. Flera respondenter pekar också på en ökande politisk polarisering, demokratisk tillbakagång internationellt och ett hårdare debattklimat som faktorer som kan leda till försiktighet eller själv censur i ämnesval. Frågor om återföring, dekolonisering, klimat och mänskliga rättigheter nämns som områden där museer kan uppleva ökad känslighet eller press. Även säkerhetsläge, global oro, opinion och mediebevakning påverkar verksamhetens villkor.

Samtantaget framträder en bild av att museernas självständighet formas i ett komplext samspel mellan ekonomi, politik och samhällsklimat. Lagstiftning och internationella normer fungerar som viktiga motvikter mot yttre påtryckningar, men självständigheten påverkas samtidigt starkt av resurstilldelning, politiska styrsignaler och den bredare samhällsutvecklingen.

8. Vilka lokala och regionala faktorer upplever ni påverkar museets självständighet?

Svaren visar att museernas självständighet på lokal och regional nivå i hög grad påverkas av politisk styrning, ekonomiska förutsättningar och kunskapsnivån hos huvudmän och ledning. Kommunal och regional kulturpolitik, budgetprioriteringar och beslutsnivåer har direkt betydelse för museernas handlingsutrymme. Även avtalsformer med samverkansparter, styrdokument, omorganisationer och otydliga uppdrag kan i praktiken begränsa självständigheten, trots att den formella friheten ofta upplevs som god. I flera fall nämns också konkret politisk inblandning i enskilda frågor, såsom flaggning, utställningsinnehåll eller kulturmiljöärenden.

Ekonomi framträder som den mest återkommande faktorn, både genom den direkta finansieringen och genom hur resurser fördelas. Mindre museer upplever ofta att de har svagare påverkansmöjligheter än större institutioner. Samtidigt betonas att bristande kunskap hos politiker och tjänstepersoner om museernas uppdrag och principen om armlängds avstånd kan leda till detaljstyrning eller orealistiska förväntningar. Organisatoriska förändringar, styrmodeller, samverkan och nätverk är också återkommande teman, liksom relationen till lokala intressenter, föreningar, sponsorer och publik, vilka både kan stärka och begränsa oberoendet beroende på vilka krav som ställs.

Sammantaget framträder en bild av att museernas självständighet på lokal och regional nivå främst påverkas av resurser, politiska prioriteringar och kunskap om uppdraget. Förtroendefulla relationer, tydlig kommunikation och fungerande samverkan beskrivs som avgörande faktorer för att kunna hantera känsliga frågor och samtidigt värna det professionella oberoendet.

9. Vilka strategier använder ni för att hantera och motverka påverkan på museets självständighet?

Museernas svar visar tydliga mönster i hur de arbetar för att värna sin självständighet. En central strategi är att luta sig mot förankrade styrdokument, policyer och förvaltningsplaner som ger stöd i beslutsfattandet. Museilagen och ICOM:s etiska regler används som referensramar. Därtill arbetar många verksamheter kontinuerligt med dialog och kunskapshöjning gentemot politiker och huvudmän, exempelvis genom regelbundna genomgångar av gällande lagstiftning, nämndutbildningar och erfarenhetsutbyten.

Internt prioriteras kompetensutveckling inom områden som informationssäkerhet, hantering av hat och hot samt gemensamma reflektioner inför normkritiska eller potentiellt kontroversiella utställningar. Samarbete och nätverk inom museisektorn, som exempelvis Museinätverk Väst, pekas också ut som viktiga för att dela erfarenheter, formulera gemensamma remissvar och ge stöd vid konfliktsituationer.

Sammantaget framträder en bild av museer som arbetar med en kombination av dialog, kunskapsbyggande, tydliga strukturer och professionell integritet för att upprätthålla principen om armlängds avstånd. Flera betonar behovet av att kontinuerligt informera och utbilda politiker och huvudmän om museernas uppdrag, lagstiftning och etiska riktlinjer, samtidigt som transparens i planering och beslutsprocesser lyfts fram som ett viktigt verktyg för att förebygga missförstånd.

Styrdokument, lagar och policyer utgör en formell grund för oberoende beslut, medan nätverk och kollegialt stöd erbjuder ett mer informellt skydd. Kompetensutveckling och intern kvalitetssäkring fungerar som ytterligare förstärkningar.

Några få verksamheter uppger att arbetet med strategier ännu är under utveckling, vilket tyder på att alla museer inte har ett helt systemiserat arbetssätt. Trots detta visar helhetsbilden att museerna främst förlitar sig på kunskap, dialog och tydliga organisatoriska ramar för att stå emot otillbörlig påverkan. Det handlar i hög grad om att bygga långsiktig motståndskraft genom professionalism, relationer och kontinuerlig kommunikation – snarare än genom formella skyddsmekanismer.

10. Har ni upplevt några konkreta exempel på politisk påverkan som har begränsat museets självständighet?

Svarsmaterialet visar att museernas erfarenheter av politisk påverkan varierar. Några museer uppger att de inte har utsatts för direkt politisk begränsning.

Andra museer beskriver konkreta exempel där politiker har försökt styra eller begränsa verksamheten. Det kan handla om innehållsmässig styrning, t.ex. beslut som påverkar utställningars teman eller prioriteringar i samlingsarbetet som gallring av föremål och beslut kring gallring av kvarlevor. Några pekar också på symboliska och värderelaterade frågor som innebär begränsningar kring vad som får visas utifrån kommunens värdegrund och lokalpolitiska reaktioner på symboler som regnbågsflaggan.

Det förekommer också mer indirekt påverkan genom arbetsmiljökonflikter, ekonomiska beslut eller förändrade förutsättningar. Ett återkommande mönster är att påverkan ofta sker informellt och indirekt – via styrsignaler, prioriteringar eller bristande förståelse för armlängdsprincipen – snarare än genom uttalade krav.

De mest återkommande teman i svaren rör därför innehållsmässig styrning, ekonomiska beslut och förändrade bidragsvillkor, arbetsmiljö- och organisationsfrågor med politisk koppling samt politiskt laddade symbolfrågor. Indirekt påverkan genom prioriteringar eller uteblivna beslut framträder också som vanligt. Samtidigt betonar vissa museer att de aktivt valt att inte följa politiska påtryckningar, vilket visar på en stark medvetenhet om vikten av självständighet.

Sammantaget ger svaren dock en bild av att direkt och tydligt politiskt ingripande är ovanligt, men att museernas handlingsutrymme i vissa fall begränsas av indirekta styrsignaler, ekonomiska beslut och lokala konflikter. Det är ofta i dessa gråzoner som den största påverkan uppstår.

11. Vilka spelregler i dialog med museihuvudmännen anser ni behöver stärkas för att säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll?

Svarsmaterialet visar en strävan efter att stärka museernas professionella oberoende genom klara strukturer, ökad kunskap och förbättrad dialog mellan museer och huvudmän. Många betonar att en tydlig roll- och ansvarsfördelning är avgörande: politiken ska ange mål, ramar och resurser, medan museiprofessionen ansvarar för metoder, innehåll och urval. Denna uppdelning beskrivs som en grundläggande förutsättning för att principen om armlängds avstånd ska fungera i praktiken.

Ett återkommande tema är behovet av respekt för professionell autonomi, gärna formaliserad genom avtal, reglementen, stadgar eller uppdragsbeskrivningar. Flera svar uttrycker att principen om armlängds avstånd i dag utgör en stabil grund men att den ofta behöver konkretiseras och tillämpas mer konsekvent. Därför efterfrågas ökad kunskap om museernas professionella och etiska ramar hos huvudmän och politiker, särskilt när det gäller innehåll, samlingsfrågor och förmedlingsarbete.

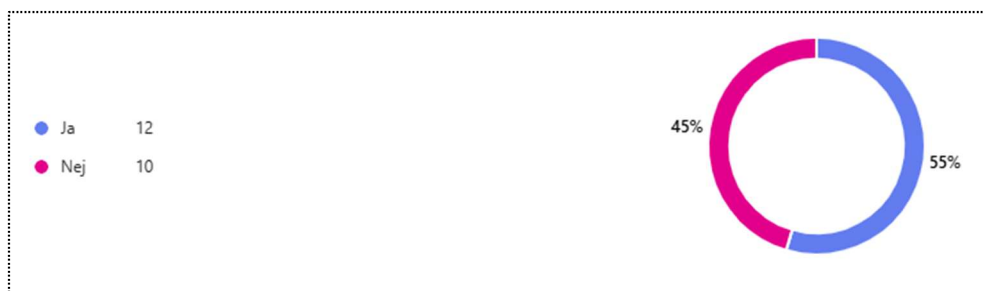
Respondenterna lyfter även vikten av långsiktiga finansieringsramar för att undvika kortsiktiga styrsignaler och skapa förutsättningar för ett

självständigt arbete. Likaså framhålls strukturerad och regelbunden dialog mellan museet och dess huvudman som central, gärna med en gemensam värdegrund inspirerad av museilagen och ICOM:s etiska riktlinjer. Transparens i beslutsprocesser och respekt för museets sakkunskap beskrivs som viktiga delar av denna relation.

De mest framträdande teman i materialet rör därför tydlig ansvarsfördelning mellan politik och profession, gemensam kunskapsutveckling, stärkta formella ramar, öppen kommunikation, långsiktiga finansiella förutsättningar samt en värdegrund som förankras i museilagen och ICOM. Flera betonar att det inte främst handlar om fler regler, utan om ömsesidig tillit och kontinuerlig dialog. Andra påpekar att museernas ekonomiska villkor i praktiken ofta påverkar innehållet, vilket ytterligare understryker behovet av stabil grundfinansiering.

Sammantaget visar svaren att museernas självständighet bäst kan tryggas genom tydliga och hållbara strukturer, kunskapsbaserad styrning och en respektfull och klargjord relation mellan politik och profession.

12. Behöver museets personal utbildning eller resurser för att bättre förstå och hantera principen om armlängds avstånd?



13. Om du svarade ja på föregående fråga, beskriv specifika behov och förslag.

Svarsmaterialet visar att många museer ser ett behov av återkommande utbildning och praktiskt stöd för att personalen ska kunna förstå och tillämpa principen om armlängds avstånd i det dagliga arbetet. Majoriteten betonar vikten av fördjupad kunskap om museilagen, kulturpolitik och hur principen om armlängds avstånd fungerar i praktiken, liksom behovet av utbildning i etik, professionell integritet och scenariobaserade övningar som tränar personalen i att hantera olika typer av påtryckningar. Även

kompetens inom kommunikation gentemot politiker, finansiärer och allmänhet lyfts fram som viktig, liksom tillgång till juridisk rådgivning och interna forum där personalen öppet kan diskutera svåra situationer och gränsdragningar.

Ett tydligt återkommande tema är att både museipersonal och huvudmän – inklusive styrelser och politiker – behöver kontinuerlig kompetensutveckling för att skapa en gemensam förståelse för roller, ansvar och den professionella integritet som museiverksamheten kräver. Flera respondenter menar att utbildning i museilagen, principen om armlängds avstånd och ICOM:s etiska regler behöver kompletteras med fokus på hur principerna faktiskt omsätts i praktiken.

Svarsmaterialet lyfter även behovet av interna forum och dialogtor där personal kan diskutera svårigheter och etiska dilemman, samt utveckla verktyg för reflektion och självvärdering, såsom scenariobaserade övningar, peer-review-modeller eller regelbundna etiska samtal. Tillgång till professionellt stöd, exempelvis juridisk eller facklig rådgivning vid osäkerheter, framhålls som viktigt, liksom att styrdokument uppdateras och förankras löpande – särskilt de som rör beslut om samlingar, innehåll och förmedling.

Flera betonar också vikten av repetition och gemensam fortbildning över tid, så att principerna inte faller i glömska utan hålls levande i organisationens vardagsarbete.

Sammantaget framträder en tydlig bild av att museernas självständighet bäst stärks genom kontinuerlig kunskapsutveckling, fördjupad dialog och en stark etisk förankring i hela styrkedjan – från politiker och huvudmän till museipersonal.

14. Hur kan museisektorn i Västra Götaland samarbeta för att stärka varandras självständighet?

Svarsmaterialet visar en tydlig vilja till ökad samverkan och kollegialt stöd för att stärka museernas självständighet. Många museer lyfter fram behovet av gemensamma utbildningar, nätverksträffar och konferenser med fokus på självständighet, demokratiska värden och principen om armlängds avstånd. Det finns även ett uttalat önskemål om regionala riktlinjer eller överenskommelser baserade på principen om armlängds avstånd och ICOM:s etiska regler, något som skulle ge samtliga museer en gemensam referensram att hänvisa till.

Flera betonar vikten av att museerna kan agera gemensamt i kulturpolitiska frågor, exempelvis genom samordnade remissvar, offentliga uttalanden eller andra opinionsinsatser. Resursdelning lyfts också fram som en viktig faktor – särskilt när det gäller juridisk rådgivning, kommunikation, kompetensutveckling och stödstrukturer vid konflikter eller hot mot museers självständighet.

Många respondenter pekar på att Museinätverk Väst (MNV) kan få en central roll i detta arbete, särskilt som plattform för erfarenhetsutbyte, utbildning och dialog. Ett antal museer framhåller att nätverket kan vara särskilt betydelsefullt i samband med nya mandatperioder eller förändringar i det politiska landskapet, då behovet av kunskapsstöd och gemensamma tolkningar är som störst.

De återkommande teman som lyfts handlar om regelbundna nätverksträffar och seminarier där museer kan dela strategier och erfarenheter, framtagande av gemensamma riktlinjer som tydliggör principen om armlängds avstånd, satsningar på gemensam utbildning för både museipersonal och huvudmän samt en samlad röst i kulturpolitiska frågor. Ett annat återkommande behov är en regional stödstruktur som kan erbjuda snabb rådgivning och krisstöd vid situationer där museers självständighet hotas. Flera framhäver dessutom betydelsen av fysiska möten för att bygga förtroende, särskilt efter pandemins digitala omställning, samt vikten av gemensam kommunikation för att stärka allmänhetens förståelse för museernas demokratiska och samhällliga roll.

Sammanfattningsvis efterfrågar respondenterna ett mer samordnat och sammanhållet regionalt stöd- och kunskapssystem, där museerna i Västra Götaland agerar gemensamt för att försvara, utveckla och synliggöra sin professionella självständighet.

15. Hur kan museer bygga finansiell motståndskraft och anpassa sina verksamhetsmodeller för att klara rådande ekonomisk ovisshet?

Svarsmaterialet visar en bred samsyn om att museernas ekonomiska motståndskraft behöver stärkas genom diversifierad finansiering, ökad samverkan och mer strategisk styrning. Flera museer lyfter fram att en kombination av offentliga anslag, projektmedel, sponsring, donationer, entréavgifter, evenemang och försäljning är nödvändig för att minska sårbarhet och skapa stabilitet. Samtidigt betonas att kärnverksamheten inte bör göras beroende av kortsiktiga projektmedel, eftersom detta riskerar långsiktig hållbarhet och uppdragets integritet.

Egenfinansiering, exempelvis genom entréavgifter, butik, evenemang eller medlemskap, framhålls av några som ett sätt att stärka ekonomin utan att kompromissa med museets uppdrag, förutsatt att tillgängligheten kan säkerställas. Många pekar också på behovet av att bygga ekonomiska buffertar, genomföra riskanalyser och prioritera kärnverksamhet tydligare i ekonomiskt pressade lägen.

En annan central linje i svaren är samverkan. Museerna beskriver hur kostnader kan delas genom samproduktion av utställningar, gemensamma magasin, samordnad administration eller samarbeten med andra samhällssektorer som besöksnäring, vård och social verksamhet. Samverkan ses inte som ett sätt att effektivisera resurser utan som ett sätt att stärka museernas relevans, legitimitet och publikräckvidd.

Det finns också ett tydligt behov av ökad strategisk styrning. Flera museer efterlyser en tydligare uppdragsbeskrivning, bättre intern styrning och utvecklad kompetens i riskhantering och ekonomisk planering. Detta inkluderar att undvika att centrala funktioner byggs upp kring tillfälliga projekt, samtidigt som det finns en insikt om att flexibla och skalbara arbetsformer behövs för att möta förändrade omvärldsvillkor.

Utöver finansierings- och samverkansfrågorna lyfts även behovet av stärkta relationer till politiken och anslagsgivare, för att öka förståelsen för museernas samhällsliga värde och de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten.

Samtidigt framkommer flera områden som är relativt outvecklade i svaren. Digitalisering behandlas främst som en intäktsfråga, medan dess potential att effektivisera processer och förändra organisationer i stort sett lämnas oanalyserad. Även användning av publikdata och effektmätningar nämns sällan, trots att sådana verktyg kan ge mer underbyggda underlag för finansiering och politisk dialog. Frågor om hur arbetsmiljö, långsiktig kompetensförsörjning och ekonomisk osäkerhet påverkar museernas attraktivitet som arbetsgivare är också i stort sett frånvarande. Likaså saknas resonemang om juridiska och strukturella hinder som kan begränsa flexibilitet, exempelvis upphandlingskrav eller bidragsvillkor.

Sammanfattningsvis visar svaren att sektorn är medveten om behovet av förändring, men att resonemangen huvudsakligen rör finansiering och samverkan inom dagens system.

16. Vilka ytterligare åtgärder anser ni behövs för att säkerställa museets självständighet i framtiden?

Svaren om ytterligare åtgärder präglas av ett starkt fokus på värde, legitimitet och kunskap som grund för museernas självständighet. Många betonar behovet av ökad förståelse för museernas samhällsroll hos politiker, tjänstepersoner och huvudmän. Detta är avgörande för att långsiktigt värna professionell autonomi. Självständighet förstås därmed också i hög grad som något som byggs genom förtroende, samhällsrelevans och kompetens.

Ett återkommande tema är vikten av att tydligare synliggöra museernas roll i demokrati, yttrandefrihet, hållbarhet och samhällsutveckling. Denna förmåga att kommunicera museernas roll och värdegrund betraktas som central för att skapa legitimitet. Flera svar betonar behovet av breda allianser och nätverk, även utanför den traditionella kultursektorn, för att stärka museernas gemensamma röst och samhällsposition.

Svaren pekar också på ett kunskapsgap kring museernas uppdrag och villkor, såväl hos politiker och huvudmän som ibland inom museerna själva. Det finns därför ett tydligt behov av mer dialog mellan museer, kommuner och regioner, med tydliga spelregler för inflytande, transparens och ansvar. Utbildning, dialog och gemensam viljeriktning lyfts fram som viktiga verktyg för att stärka självständigheten, tillsammans med översyner av driftsformer och styrmodeller där så behövs.

En tydlig skillnad framträder mellan små och stora museer. Mindre museer beskriver sig själva som mer självständiga i vardagsarbetet, men också betydligt mer sårbara på grund av begränsade resurser och beroende av ideellt engagemang. Större museer upplevs ha stabilare strukturer och bredare finansiering, vilket skapar trygghet. Eldsjälar framhålls som viktiga för många mindre verksamheter, men svaren problematiserar sällan riskerna med personberoende, exempelvis kring arbetsmiljö, uthållighet eller succession.

Sammantaget framstår museernas självständighet som något som måste upprätthållas och förhandlas kontinuerligt, snarare än som ett tillstånd som kan garanteras genom enskilda reformer. Svaren visar att självständigheten också vilar på starka relationer – och att den är som mest robust när museernas samhällsnytta är tydligt formulerad, förankrad och erkänd av både besökare och beslutsfattare. Samtidigt finns ett behov av att komplettera detta perspektiv med mer systematiska och långsiktiga strukturer, för att undvika att självständigheten blir beroende av enskilda personer eller lokala förhållanden.

Bilaga: Svarande museer

Alingsås museum

Bohusläns museum

Borås konstmuseum

Ekehagens forntidsby

Falbygdens museum

Göteborgs konstmuseum

Göteborgs naturhistoriska museum

Karlsborgs Fästningsmuseum

Kulturförvaltningen VGR

Lödöse museum och Vitlycke museum

Medicinhistoriska museet

Rydals Museum

Röhsska museet

Rörstrand Museum

Textilmuseet

Tidaholms museum

Ulricehamns kommun

Vadsbo museum

Vänermuseet

Vänersborgs museum

Världskulturmuseet

Västergötlands museum

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Enkäten.....	3
Strategisk analys: Stärkandet av museers självständighet.....	4
Museers autonomi i en föränderlig värld.....	4
Museilagen.....	4
Principen om armlängds avstånd.....	5
Nulägesanalys: upplevd självständighet och påverkansfaktorer.....	5
Nationella och internationella faktorer.....	6
Regionala och lokala faktorer.....	6
Konkreta exempel på politisk påverkan.....	7
Befintliga strategier för att värna självständigheten.....	8
Strategiska rekommendationer för stärkt självständighet.....	8
Förstärk spelreglerna i dialogen med huvudmän.....	9
Intensifiera det regionala samarbetet.....	9
Bygg finansiell resiliens och anpassningsförmåga.....	10
Vägen framåt för en självständig museisektor.....	10
Bilaga: Resultat och analys av svaren på varje enskild fråga.....	12
Driftsformer (fråga 2–3).....	12
2. På vilken nivå inom det allmänna museiväsendet är er verksamhet placerad?.....	12
3. Vilken driftsform har det museum som du svarar för?.....	12
Frågor om självständighet (fråga 4–16).....	13

4. Rangordna följande 10 områden efter vad du anser är viktigast för att säkerställa att museet har ett bestämmande inflytande över er verksamhet (viktigast först)	13
5. Hur upplever ni museets nuvarande grad av självständighet – utifrån ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll?	15
6. Följdfråga: Beskriv specifika exempel där ni upplever att museets grad av självständighet har blivit sämre eller bättre. 16	
7. Vilka nationella eller internationella faktorer upplever ni påverkar museets självständighet?	17
8. Vilka lokala och regionala faktorer upplever ni påverkar museets självständighet?	18
9. Vilka strategier använder ni för att hantera och motverka påverkan på museets självständighet?	18
10. Har ni upplevt några konkreta exempel på politisk påverkan som har begränsat museets självständighet?	19
11. Vilka spelregler i dialog med museihuvudmännen anser ni behöver stärkas för att säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll?	20
12. Behöver museets personal utbildning eller resurser för att bättre förstå och hantera principen om armlängds avstånd? .	21
14. Hur kan museisektorn i Västra Götaland samarbeta för att stärka varandras självständighet?	22
15. Hur kan museer bygga finansiell motståndskraft och anpassa sina verksamhetsmodeller för att klara rådande ekonomisk ovisshet?	23
16. Vilka ytterligare åtgärder anser ni behövs för att säkerställa museets självständighet i framtiden?	25
Bilaga: Svarande museer	26
Innehållsförteckning	27