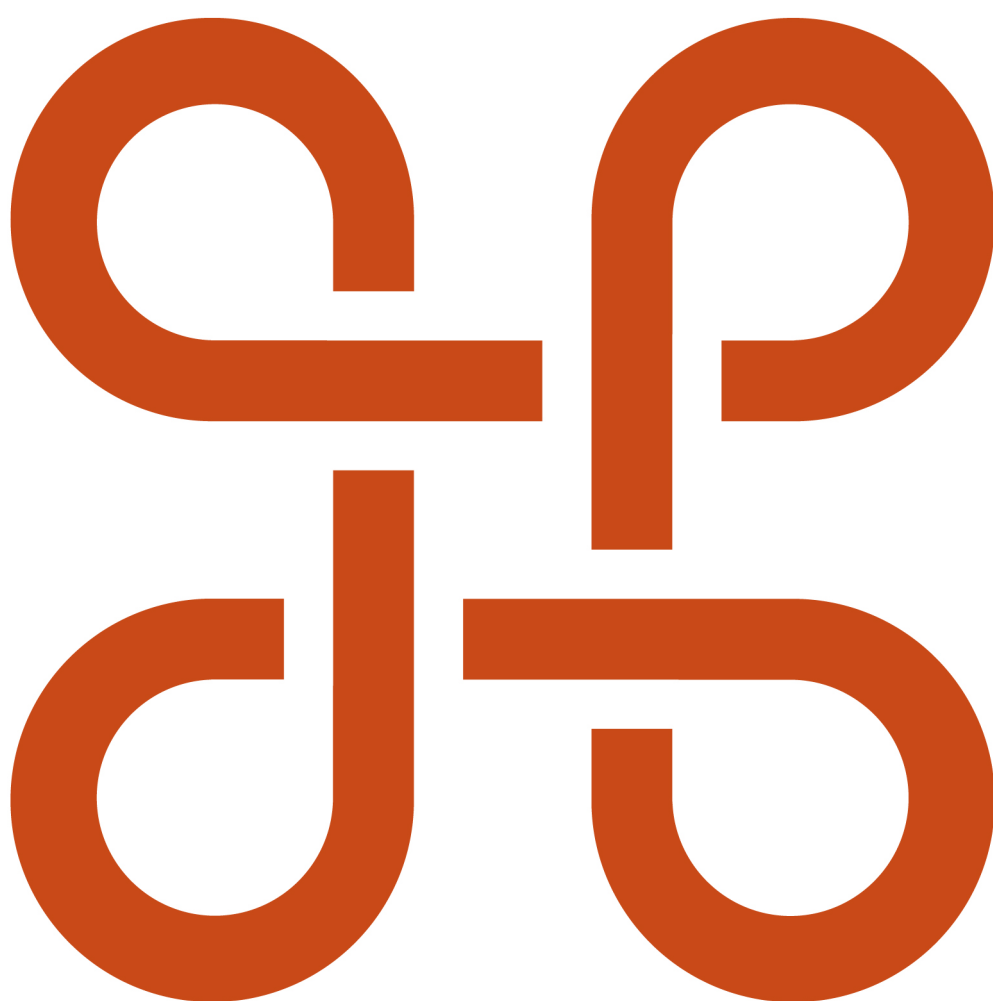


# Coronapandemins påverkan på museisektorn

Återrapportering av ett regeringsuppdrag



RIKSANTIKVARIEÄMBETET

Riksantikvarieämbetet  
Box 1114, 621 22 Visby  
Tel 08-5191 80 00  
[www.raa.se](http://www.raa.se)  
[registrator@raa.se](mailto:registrator@raa.se)

Riksantikvarieämbetet 2021  
Coronapandemins påverkan på museisektorn  
Upphovsrätt, där inget annat anges,  
enligt Creative Commons licens CC BY.  
Villkor på <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sv>

# Innehåll

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Uppdrag .....	7
1.2 Genomförande .....	7
<b>2. Kartläggning.....</b>	<b>9</b>
2.1 Internationell utblick.....	9
2.2 Centrala museer .....	10
2.3 Regionala museer .....	10
2.4 Lokala museer.....	11
<b>3. Iakttagelser och kommentarer .....</b>	<b>13</b>
3.1 Museernas åtgärder och lösningar för att möta pandemin .....	13
3.2 Utmaningar.....	14
<b>4. Riksantikvarieämbetets stöd .....</b>	<b>17</b>
4.1 Spridning av goda exempel .....	17
4.2 Befintliga stöd till museerna.....	17
4.3 Utveckling av befintligt stöd .....	19
4.4 En utvecklad roll för Riksantikvarieämbetet .....	19
4.5 En nationell digitaliseringssatsning .....	20
<b>Bilaga.....</b>	<b>22</b>
Referenser .....	22



## Sammanfattning

Rapporten innehåller en kartläggning av coronapandemins påverkan på museisektorn i Sverige, samt en beskrivning av hur Riksantikvarieämbetet kan vara ett stöd i museernas arbete att anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Fyra utmaningar, som museerna återkommande nämner, lyfts fram:

### **Ekonomi**

Museerna beskriver en urholkad ekonomi som en följd av pandemirestriktionerna. Långsiktiga, hållbara modeller för finansiering är viktiga för institutioner som förvaltar gemensamt kulturarv för kommande generationer.

### **Personal och kompetens**

Kompetensförsörjning är en viktig framtidsfråga. Utvecklingen på framförallt det digitala området har skapat ett behov av kompetensutveckling och nyrekrytering.

### **Digitalisering och digital infrastruktur**

Pandemin har medfört att digitaliseringen har påskyndats och har synliggjort brister i den digitala infrastrukturen för delning av kunskapsresurser. Det finns betydande utmaningar med att fortsätta utveckla sin digitala förmåga och samtidigt upprätthålla befintlig museiverksamhet. Det finns ett behov av metoder för utvärderings- och användarmätningar.

### **Museernas roll i samhället**

Museerna beskriver sig som en del i den demokratiska infrastrukturen och som viktiga aktörer i arbetet med att bygga ett öppet, hållbart samhälle. Under pandemin har denna roll blivit allt tydligare.

## Riksantikvarieämbetets stöd och utökade roll

Erfarenheter, lösningar och goda exempel under pandemin har delats och diskuterats på seminarier, möten, konferenser och dylikt, som arrangeras som en del av myndighetens museiuppdrag. Riksantikvarieämbetet har även en omvärldsbevakningstjänst för museer, *Omvärld och insikt*, där information delas löpande.

Riksantikvarieämbetet arbetar sedan länge med stöd till museerna inom en rad områden. Under pandemin anpassades stödet.

En utveckling av det stöd som redan finns planeras framöver:

- Aktiviteter som kopplar till museernas digitala omställning, som utveckling av finansieringsmodeller och metoder för att följa upp, mäta och värdera digital publik verksamhet.
- Dialog med berörda parter för att stärka utvecklingen av museer som en resurs för barn och unga i skolan.
- Fördelning av FoU-medel för att stödja museernas omställningsarbete, kopplat till digitaliseringen.

Riksantikvarieämbetet har också inlett ett arbete för att utveckla en mer pådrivande roll. Riksantikvarieämbetet kommer att kliva fram och ta ett större, tydligare och mer pådrivande ansvar, i dialog med branschen, där museernas digitala transformation ses som den mest angelägna utmaningen.

Riksantikvarieämbetet föreslår en nationell kraftsamling för att öka takten och åstadkomma de resultat som behövs för museernas digitaliseringsarbete. Det finns behov av en storskalig satsning och Riksantikvarieämbetet är berett att ta en ledande roll i att utforma och genomföra en sådan satsning.

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag

Riksantikvarieämbetet fick i regleringsbrevet för budgetåret 2021 i uppdrag att analysera och presentera förslag på hur myndigheten kan vara ett stöd i museernas arbete med att anpassa sig till de förändrade förutsättningar som spridningen av sjukdomen covid-19 medfört. I uppdraget ingick att kartlägga åtgärder som har vidtagits och som planeras att vidtas av centrala, regionala och lokala museer för att möta de förändrade förutsättningarna. Vidare ingick att till museisektorn sprida goda exempel på åtgärder som vidtagits, bland annat avseende digitala lösningar, och informera museisektorn om hur Riksantikvarieämbetet kan vara ett stöd i anpassningsarbetet.

## 1.2 Genomförande

Denna rapport har färdigställts under första halvåret av 2021. Det går ännu inte att helt överblicka vad pandemin och restriktionerna fört med sig och vad de kommer att innebära för museisektorn framöver. Rapporten är en beskrivning av situationen just nu.

Riksantikvarieämbetets verksamhet bygger på en löpande samverkan och dialog med museerna och pandemiåret har i den bemärkelsen inte inneburit någon förändring. De utmaningarna som coronapandemin inneburit för museerna har därför redan från starten kommit att prägla verksamhetens innehåll. De kunskaps-, metod- och erfarenhetsutbyten som krävs för att museerna ska kunna utvecklas utifrån de förutsättningar som pandemin gett upphov till, har varit fokus för en stor del av myndighetens aktiviteter redan under 2020 och 2021.

Underlag till arbetet med att kartlägga och analysera museernas förändrade förutsättningar har varit centralmuseernas budgetunderlag och enkätundersökningar från Sveriges Museer, Länsmuseernas samarbetsråd, Arbetlivsmuseernas samarbetsråd/ArbetSam och Sveriges Hembygdsförbund.

För att fånga upp ytterligare frågor och museigrupper har en kompletterande enkät skickats ut till ett femtiotal museer, bestående av ett urval av kommunala och övriga museer. Material och rapporter från Myndigheten för kulturanalys, fackförbundet Dik och Nordiska ministerrådet har också bearbetats och myndigheten har även gått igenom material från Icom, Nemo och Unesco.

Goda exempel på hur museerna har hanterat de omfattande restriktionerna som införts under pandemin, har förmedlats via Riksantikvarieämbetets omvärldsbevakning för museer, *Omvärld och insikt*. Där kommer exempel om hur

verksamheterna har anpassats och utvecklats efter de förutsättningar som råder även löpande läggas ut framöver.



## 2. Kartläggning

I detta avsnitt redovisas slutsatser från kartläggningen av museernas åtgärder med anledning av de förändrade förutsättningarna på grund av pandemin. I enlighet med uppdraget har museerna delats upp i grupperna centrala museer, regionala museer samt lokala museer där kommunala museer, arbetslivs- och hembygds museer ingår. Variationen och mångfalden bland museerna är stor, även inom grupperna, och kartläggningen kan därför uppfattas som motsägelsefull inom vissa områden.

### 2.1 Internationell utblick

Över hela världen har museer påverkats kraftigt av pandemin och av de åtgärder som vidtagits för att minska smittspridningen. Enligt Unesco (2021) har museernas intäkter under 2020 minskat med mellan 40 och 60 procent jämfört med 2019. Även de museer som hållit öppet har sett en drastisk minskning av antalet besökare, bland annat på grund av minskad internationell turism och samhällets restriktioner. Samtidigt har museer runtom i världen varit snabba på att ställa om verksamheten för att i möjligaste mån kunna fullfölja sina uppdrag och samtidigt bistå samhället under pandemin. Genom att fortsätta att ge människor tillgång till kulturarvet, kunskap och upplevelser, har museer visat att de utgör stabila samhällsfunktioner i tider av kris. Unesco (2020, 2021) pekar dock på risken att globala ojämlikheter förvärras under pandemin och på de ekonomiska svårigheter denna medför. Alla människor har inte likvärdig tillgång till kulturarvet eller museer. Fortfarande har nära hälften av jordens befolkning inte tillgång till internet och således inte möjlighet att ta del av museers digitala verksamhet.

Konsekvenserna för museerna av det ekonomiska bortfallet på längre sikt är svåra att förutspå. Det offentliga stödet till museer varierar från stat till stat. I en fjärdedel av de tillfrågade staterna i Unescos undersökning (2021) har staten tillfört museisektorn medel i form av olika typer av stöd för att kompensera för publikbortfallet. Men i nästan hälften av medlemsstaterna har stödet till museerna i stället minskat under pandemin. På många håll i världen finns en påtaglig oro för samlingarnas säkerhet och bevarande. Detta är delar av verksamheten som innebär ett permanent åtagande och däri behovet av permanenta resurser. Det finns också en oro för museernas framtid med tanke på den viktiga roll de spelar för den sociala hållbarheten genom att främja kunskap, delaktighet och inkludering i samhället. Genom sina verksamheter och långa tidsperspektiv bidrar museerna till flera av de globala hållbarhetsmålen inom Agenda 2030 och kan spela en viktig roll i samhällets återhämtning efter pandemin.

## 2.2 Centrala museer

Centralmuseerna har gjort betydande ansträngningar för att begränsa verkningarna av inkomstbortfallet, bland annat genom att minska på personalkostnader, kostnader för marknadsföring och resande samt anlitat färre konsulter. Man har även skjutit utställningssatsningar och ombyggnation av lokaler på framtiden.

Genomgående beskrivs en lyckad men krävande omställning till hemarbete, med begränsad verksamhet på plats i de stängda museerna. Inför kommande öppningar har man arbetat med att anpassa lokalerna för att minska risken för smittspridning. Osäkerheten är stor kring de framtida besöksmönstren. Det gäller framför allt de museer som är mest beroende av turistbesök, i synnerhet från internationella turister.

Flera museer pekar på en stark initiativkraft hos personalen: man ställer om, samarbetar över avdelningsgränser och har utvecklat andra sätt att tillgängliggöra kulturarvet än att enbart erbjuda fysiska utställningar i museets lokaler. Flera museer har provat olika alternativa lösningar, bland annat genom att bedriva verksamhet utomhus. Men överlag är det olika digitala satsningar som är mest framträdande. Verksamhet på webben är dock inget nytt, de flesta museer har haft en betydande digital närvaro och produktion under många år. Som en konsekvens av pandemin har de flesta lagt mer fokus på denna verksamhet för att kunna hålla kontakt med publiken. Många museer beskriver det som omfattande satsningar, som varit möjliga tack vare att personal inte haft möjlighet att utföra sina normala arbetsuppgifter på grund av inställd fysisk verksamhet. För att kunna bibehålla och utveckla det digitala erbjudandet efter återöppnandet äskar därför flera museer utökade medel i sina budgetunderlag. Detta för att kunna nå nya målgrupper, det vill säga de som inte har möjlighet att besöka museet fysiskt.

En konsekvens av hemarbetet har blivit att uppordning och digitalisering av samlingarna fått stå tillbaka. Centralmuseerna har i en gemensam hemställan tryckt på behovet av resurser för att komma tillrätta med eftersläpande uppordning och digitalisering av samlingarna.

## 2.3 Regionala museer

Regionala museer utgörs av läns museer samt övriga museer med regionen som huvudman eller som har regionala uppdrag och regional delfinansiering. Utöver enkätsammanställningar från Läns museernas samarbetsråd utgörs underlaget i detta avsnitt av resultatet av en kompletterande enkät som skickades till ett urval av övriga regionala museer.

Läns museernas samarbetsråd lyfte redan före pandemin att det ekonomiska läget för läns museerna var ansträngt. I en genomlysning från Riksantikvarieämbetet i januari 2021 konstateras att de regionala museerna ”har en obalans i sin

finansiering sett i relation till de anspråk på verksamhet som samhället har”. Liksom övriga museer har de regionala museerna under pandemin drabbats av intäktsbortfall från entréavgifter, restaurang- och kaféverksamhet, lokaluthyrning, visningar och andra arrangemang.

Samtidigt har pandemin påskyndat arbetet med att utveckla det digitala utbudet. Den digitala verksamheten förväntas framöver få en större betydelse samt bli mer integrerad i hela verksamheten. Omställningen ställer dock krav på såväl resurser som kompetenser. Under ordinarie omständigheter, med öppna museer, hade många av de digitala aktiviteterna inte kunnat genomföras. Behov lyfts också kring uppföljning och utvärdering av digitala insatser samt av hur museet inkluderar grupper och användare som man idag inte når, till exempel de som befinner sig i ett digitalt utanförskap.

Några museer vittnar om att man haft mer tid för det inre arbetet med samlingarna som beståndsgenomgång, katalogisering och digitisering (d.v.s. övergången till lagring av information i digital form). Som en följd av detta har man börjat inventera hur arbetet med de digitiserade samlingarna kan utvecklas, bland annat så att man framöver kan ställa krav på nya typer av kompetenser. I arbetet med att digitisera samlingarna svarar majoriteten att kompetens, plattformar och utrustning finns, men den stora utmaningen är att det saknas personella resurser.

Museerna har också fortsatt arbetet med sitt kärnuppdrag inom kunskapsuppbyggnad och många har gjort särskilda satsningar på samtidsdokumentation och insamling av berättelser, minnen och föremål kopplade till situationen under pandemin.

Arbetet gentemot skolan lyfts särskilt i samtliga underlag. Skolan samt barn och unga framstår som den mest prioriterade målgruppen, och att anpassa verksamheten riktad till skolan till ett digitalt format lyfts av ett flertal som ett behov. Många museer har arbetat med digitalt material som stöd för skolor och elever under pandemin, men utmaningar finns i form av strukturer för samverkan och tillgänglighet.

## 2.4 Lokala museer

Kategorin lokala museer är i än högre grad än de tidigare nämnda en heterogen samling museer, exempelvis genom hur de är organiserade, vilken typ av huvudman de har och vilka möjligheter som finns att ha anställd personal i relation till volontärer. Svaren från de lokala museerna visar att museerna har haft olika möjligheter att anpassa sig till pandemin, beroende på om verksamheten är ett litet volontärdrivet arbetslivsmuseum, ett hembygdsmuseum eller ett större kommunalt museum.

Flera av museerna har ställt om till utomhusverksamhet, eller till att begränsa besökarantalet och öppettider. Det har lett till att viss verksamhet, som de fysiska skolbesöken, har minskat.

Pandemin har fört med sig ett ökat arbete med digitala medier, något som många mindre museer tidigare inte haft erfarenhet av. För vissa har det inneburit digitala visningar och för andra att styrelsemöten har fått genomföras digitalt. Många av museerna beskriver att den digitala utvecklingen varit positiv. Den har även medfört att yngre personer blivit mer aktiva i museiarbetet. För framtiden ligger den stora utmaningen i hur man kan fortsätta att jobba med det digitala utbudet efter det att man öppnat igen och hitta sätt för att få intäkter för det.

Flera museer uppger att det har varit ett bra samarbete med huvudmän och lokala smittskyddsenheter under pandemin för att lösa de problem som uppkommit, men de ser en stor utmaning framåt. Hur kan man öppna upp, och samtidigt inte bidra till smittspridningen? På längre sikt ser man utmaningar med eventuella nya pandemier.

Några av museerna uttrycker en rädsla för att ha tappat bort besökarna. Om museerna inte har syns under ett år, kanske varken volontärer eller besökare hittar dit igen. De museer som består av en byggnad, skepp eller annan miljö med trånga utrymmen uttrycker en oro för hur besökarna kommer att bete sig. Kommer människor att vilja återgå till trånga utställningsmiljöer eller till att använda interaktiva stationer? Andra museer tror istället på ökat fysiskt besöksstryck på grund av att människor förlägger sin lediga tid på hemorten. De ser också ett uppdämt behov av skolprogram och andra evenemang.

Vissa museer uttrycker en svårighet i att planera verksamheten. Detta gäller bland annat utställningsverksamheten och större internationella samarbeten som är förenade med en del kostnader. Det är svårt att beräkna besöksintäkter och därför svårare att satsa på större projekt.

För de ideella museerna har pandemin haft stora konsekvenser, bland annat i form av minskade intäkter för exempelvis evenemang som ställts in. Äldre personal, medlemmar och volontärers engagemang och arbetsinsatser har också minskat då en del av dem ingår i utpekade riskgrupper.

En stor oro ligger i hur framtiden kommer att bli, då ekonomin hos huvudmännen kanske medför neddragningar och stängningar.

## 3. Iakttagelser och kommentarer

### 3.1 Museernas åtgärder och lösningar för att möta pandemin

Museerna har vidtagit en rad åtgärder för att undvika ökad smittspridning, både nu och i förebyggande syfte inför framtiden. Bland annat har lokaler, arbetsmiljö och rutiner setts över. Smittskyddsrelaterade åtgärder som information om säkerhet till besökarna och att utöka personal i utställningarna är konkreta exempel på hur man hanterat det uppkomna läget. Förbokningar av besök är ett annat exempel på hur man undviker trängsel och anpassar sig till Folkhälsomyndighetens rekommendationer. I flera av de fall där museerna helt stängt ner sin publika verksamhet inomhus har man valt att bedriva utomhusaktiviteter. Det har skett exempelvis genom att erbjuda guidade vandringar i kulturmiljöer eller andra aktiviteter där det gått att agera på ett smittsäkert sätt. Smittsäkerhet kan också behöva läggas till som en faktor i framtida riskbedömningar och i utformning av utställningar, aktiviteter, program och utbyggnad.

Den kanske mest omfattande satsningen under pandemin har skett genom att många museer flyttat över de publika delarna av verksamheten till internet. Det har gjorts på många skilda sätt, och i olika omfattning. Några exempel är webb-distribuerade visningar av museiutställningar och vandringar i kulturmiljöer, aktiviteter som kan vara direktsända och/eller inspelade för att sändas i efterhand. Ett annat exempel är direkt- eller eftersända föreläsningar.

I en del fall har museerna styrt om personalresurser för att kunna skapa webb-distribuerade erbjudanden, framförallt i form av tematiska webbsidor samt material avsett för skolan. I och med att många arrangemang direktsänds får deltagarna möjlighet att interagera med museets personal. Museerna uttrycker dock olika uppfattning om man med detta når samma användare som tidigare eller om man fått nya målgrupper.

Det är för tidigt att säga hur museernas situation kommer att se ut efter pandemin. Det är också svårt att veta om besökarantalet kommer att återgå till tidigare nivåer eller om det kommer att minska. En del museer tror på ett ökat besökstryck då man menar att det finns ett uppdämt behov av fysiska besök på plats efter en period av restriktioner och distansarbete. Ett förändrat användar- och besökarbeteende i pandemins efterföljd kan också påverka museernas verksamhet. Människor kan till exempel känna sig tveksamma till att besöka trånga miljöer. En annan möjlig utveckling är att allt fler förväntar sig att även kunna ta del av museernas utbud på distans, utan att besöka museet på plats.

## 3.2 Utmaningar

I underlaget till kartläggningen återkommer fyra områden där coronapandemin och samhällets restriktioner haft tydlig påverkan. Utöver dessa generella trender finns det också individuella skillnader mellan olika museer och även andra områden som har påverkats.

### Ekonomi

Många museer beskriver en urholkad ekonomi på grund av minskade eller helt uteblivna intäkter med anledning av totala nedstängningar, minskade besökarantal eller inställda evenemang som följd av myndigheternas restriktioner under delar av 2020 och 2021. Samtidigt har kostnader för lokaler, drift, underhåll och personal ofta varit desamma. Museer med hög grad av intäktsfinansiering har drabbats särskilt hårt.

Museerna ser ett behov av att hitta en mer långsiktig och hållbar finansiering för verksamheten och förvaltningskostnaderna, inte minst för att kunna fortsätta den digitala transformationen. En del lyfter fram att man behöver bli bättre på att söka de utvecklingsmedel som finns och att hitta sätt att ta betalt för digitala erbjudanden.

De ekonomiska förutsättningarna under och efter coronapandemin utgör inte helt nya utmaningar för museerna. Den pågående krisen har dock påvisat hur viktiga långsiktiga, hållbara modeller för finansiering är för institutioner som förvaltar gemensamt kulturarv för kommande generationer.

### Personal och kompetens

En effekt av pandemin är att den tydliggjort museernas förmåga att med befintlig personal möta utmaningar och anpassa verksamheten till rådande förutsättningar. Många arbetsuppgifter och satsningar som har fått skjutas på framtiden behöver dock utföras vid senare tillfällen. Flera museer har varit tvungna att säga upp personal, eller så har man inte haft behov av att anställa tim- eller säsongspersonal. Nyrekryteringar har skjutits på framtiden.

Det finns en osäkerhet kring hur länge pandemin kommer att påverka museernas arbetsmiljö och verksamhet. Kompetensförsörjning framhålls av många aktörer som en viktig framtidsfråga. De förändringar som gjorts under pandemin, bland annat på det digitala området, har både skapat behov av kompetensutveckling av befintlig personal och behov av att rekrytera personal med annan typ av kompetens.

## **Digitalisering och digital infrastruktur**

Digitaliseringen är något som berör all verksamhet på museerna. Den utveckling som många museer beskriver påbörjades redan före coronapandemin och den kommer också att fortsätta efter det att pandemin är över. Utmaningarna och möjligheterna inom området ligger till exempel i diskussionerna om vad ett museum och en museiupplevelse kan vara, med förväntningar på nya typer av program och publika verksamheter.

Digitisering (överföring av information från analog till digital form) innebär att möjliggöra kunskapsuppbyggnad långt bortom samlingens fysiska placering. Digitisering har skett i relativt låg takt. En ökad digitisering innebär att de befintliga samlingarna utökas med digitala objekt som också behöver förvaltas.

Pandemin medför att digitaliseringen på många håll har påskyndats. För museerna har det inneburit allt från ökad närvaro på webben med olika distanserbjudanden till att fler möten hållits i digital form. Det finns goda exempel på hur man tagit fram digitala visningar och på hur användningen av digitalt material på webben har ökat. Många har sett en fördel med att nå utanför den vanliga användarkretsen. Samtidigt pekar man på att när den traditionella museiverksamheten återstartar saknas medel för att fortsätta att erbjuda upplevelser via internet.

Den snabba omställningen under det gångna året har också synliggjort att den digitala infrastrukturen för delning av kunskapsresurser är underutvecklad och att det på många håll finns en kompetensbrist inom det digitala området. Den digitala produktionen behöver en annan typ av kompetens. Många museer ser en utmaning med att fortsätta att utveckla digitalisering och samtidigt upprätthålla befintlig museiverksamhet.

Flera museer brottas också med frågor som rör hur den digitala verksamheten följs upp och utvärderas. Det finns behov av att utveckla metoder för utvärdering och användarmätningar för såväl analog som digital verksamhet.

## **Museernas roll i samhället**

Många av de goda exemplen på verksamhetsutveckling och omställning som Riksantikvarieämbetet samlat in och förmedlat under året understryker museernas centrala betydelse för samhällsutvecklingen. Museerna pekar till exempel på arbetet med att uppnå målen i Agenda 2030, arbetet med barn och unga, att de är en viktig del av besöksnäringen och hur de runt om i hela landet fungerar som en social verksamhet och mötesplats. Museerna beskriver sig som en del i den demokratiska infrastrukturen och därigenom som en viktig aktör i arbetet med att bygga ett öppet, hållbart samhälle där en mångfald av människor ges möjlighet att möta sin samtid och forma vår framtid utifrån ett gemensamt kulturarv.

Efterfrågan på och uppskattningen av landets museer är från allmänhetens sida enorm. Före pandemin genomfördes det årligen ungefär 28 miljoner museibesök i Sverige. Under pandemin, när museerna tvingats hålla sina besöksmål helt eller delvis stängda och sett sina fysiska besökarantal halveras, har de istället ställt om för att kunna möjliggöra digital interaktion. Det stora suget efter museerna och deras avgörande roll för vårt samhälle illustreras av att denna digitala omställning redan resulterat i långt över 200 miljoner digitala besök på de svenska museernas hemsidor under 2020, enligt en sammanställning av Sveriges Museer.

Samtidigt som de digitala framstegen på ett positivt sätt visar museernas förmåga att hantera pandemin går det inte att blunda för att den också begränsat och drabbat museerna på många sätt, inte minst ekonomiskt. Under pandemin har museerna heller inte fullt ut kunnat vara de viktiga samhällsarenorna för rekreation och roande besök, för nyfiken utforskande och lärande och för öppna demokratiska samtal kring angelägna frågor. En särskilt bekymrande utveckling är här också hur skolornas fysiska museibesök ställts in i stor omfattning.

Coronapandemin kommer att få ett slut och samhället kommer att finna sitt nya normala. Mitt i skapandet av detta nya normala och i centrum för vår utveckling mot ett hållbart, öppet och demokratiskt samhälle kommer vi fortsatt behöva våra museer. Museerna är och måste även i framtiden vara en av våra allra viktigaste institutioner för såväl uttolkandet, förvaltandet som förmedlandet av vårt kulturarv.



## 4. Riksantikvarieämbetets stöd

### 4.1 Spridning av goda exempel

Museernas empiriska arbete, kunskap och erfarenheter utgör kärnan i många av de seminarier, workshoppar och motsvarande som arrangerats inom ramen för myndighetens museiuppdrag. I dessa har erfarenheter, lösningar och goda exempel delats och diskuterats i sammanhang som behandlar sakfrågor mer på detaljnivå.

Goda exempel på åtgärder som vidtagits finns på Riksantikvarieämbetets webbsida för museer, <https://www.raa.se/museer/>. Där når man bland annat Riksantikvarieämbetets omvärldsbevakning för museer, *Omvärld och insikt*, som löpande beskriver hur museerna hanterat de omfattande restriktioner som införts efter de förutsättningar som råder. En stor del av det som publicerats här lyfter fram goda exempel inom digital transformation på museer, såväl nationellt som internationellt. Andra exempel är webbmöten, panelsamtal och K-samtal om viktiga och relevanta ämnen, som går att titta på även i efterhand.

I april 2020 sändes ett K-samtal om museers samtidsdokumentation i kristider, med representanter från fyra olika museer som delade erfarenheter om samtidsdokumentation i anslutning till coronapandemin. Detta följdes upp med en krönika ett år senare, på samma tema. Ett K-samtal om anpassningar under coronapandemin, där museer delade erfarenheter om återöppnande, sändes i juni 2020. En artikel följde, som baserades på samtalet. Den beskriver många av de åtgärder museerna har vidtagit för att minska smittspridning. En serie på tre K-samtal under vintern 2021 diskuterade hållbar digital förmedling.

Under 2020 startades en serie seminarier riktade till museer och skolan och som sedan fortsatt under våren 2021. Seminarierna utgick från de utmaningar som framkom i ett tidigare regeringsuppdrag, att kartlägga kulturarvsarbetets betydelse för skolväsendet samt att främja samverkan mellan skolväsendet och kulturarvsinstitutionerna. Fokus på seminarierna under 2020 var hur museerna kan arbeta med skolan utan att det kräver ett institutionsbesök.

En artikelserie på myndighetens webbsida om goda exempel är påbörjad och kommer att fortsätta under året. Goda exempel från museisektorn under pandemin finns också med i myndighetens publiceringar på sociala medier.

### 4.2 Befintliga stöd till museerna

Under 2020 och 2021 har Riksantikvarieämbetet anpassat både verktygen och metoderna för att främja såväl utveckling och samarbete inom museiområdet som själva innehållet i de planerade aktiviteterna. Den första förändringen liknar i stor

utsträckning den som många museer själva genomgått, där en lång rad arbets- och mötesformer, som seminarier, kurser och konferenser har ställts om till digitala motsvarigheter. I och med detta har verksamhetens resultat i flera delar också fått en annan räckvidd än tidigare. Fysiska sammankomster erbjuder möjligheter till nätverkande, praktiktäna metodutveckling och upplevelser som inte alltid kan tillgodoses genom digitala forum. Samtidigt lämpar sig många typer av kunskapsförmedling och erfarenhetsutbyten istället mycket väl digitalt och ger då möjlighet till mycket större och bredare deltagande, än om det hade krävt kostnadsdrivande resor och fysisk närvaro.

När det kommer till det förändrade innehållet har det under pandemin till stor del handlat om att samla in och förmedla teoretisk kunskap, praktiktäna metoder och tekniska lösningar för att möta museernas motsvarande behov av att kunna ställa om den publika verksamheten till digitala alternativ. Frågor som varit aktuella rör bland annat hållbar digital omställning, där många museer haft behov av att hitta nya finansieringsmodeller för sina digitala erbjudanden och tjänster, praktiktäna råd och metoder för användning av immersiva medier, digitalt berättande och framtagande av digitala lärresurser. Under perioden har myndigheten valt att understödja den mer långsiktiga digitala omställningen, genom bland annat framtagandet av en seminarieserie om att arbeta digitalt med skolan och workshoppar med museer, forskare och studenter om hur man kommer åt, använder och berikar metadata i digitaliserade samlingar.

Inom ramen för de utlysningar av FoU-medel som skett enligt anslaget 1:4 Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet har myndigheten också efterfrågat projekt som fokuserar på digitala tekniker för information, tillgängliggörande och upplevelser av kulturarv samt pedagogiska frågeställningar i förhållande till nya tekniker och hur kulturarv och besöksmål kan iscensättas digitalt. Sommaren 2020 arrangerades i samverkan med Sveriges Museer och Gotlands Museum också en digital konferens med fokus på museernas digitala transformation ur ett kort och långt perspektiv och Kulturarvsinkubatorn har fortsatt gett stöd för utveckling av innovationer, varor och tjänster som kan hjälpa museer i den omställningen.

Avslutningsvis kan även nämnas att under coronapandemin har ännu fler museer också valt att ansluta sig till K-samsök, den öppna infrastruktur för aggregering och tillgängliggörande av digitaliserat kulturarv, som under många år utvecklats och förvaltats av myndigheten som en resurs för museer. Sedan ett par år tillbaka är K-samsök också den största nationella leverantören av data till Europeana och de plattformar som där finns för att lärare, forskare, utvecklare och en nyfiken allmänhet ska kunna få tillgång till digitalt kulturarv.

## 4.3 Utveckling av befintligt stöd

På Riksantikvarieämbetets webbplats ([www.raa.se](http://www.raa.se)) finns idag ett rikt och brett utbud av stödjande kunskapsunderlag, beskrivning av nationella och internationella nätverk, infrastrukturella resurser, råd, standarder och bidrag som kan användas av museerna för verksamhetsutveckling. Bredden på materialet speglar den svenska museisektorns stora mångfald och rör då också långt mycket fler frågor och behov än vad som rimligtvis kan sägas är direkt kopplat till coronapandemin och digitaliseringen. Arbetet med att ta fram och förmedla detta breda stöd till olika typer av museer kommer även framöver vara en viktig del av myndighetens arbete inom museiområdet.

Utvecklingen av det befintliga stödet innebär bland annat att Riksantikvarieämbetet kommer att arbeta mer med kunskapsförmedlande och metodutvecklande aktiviteter kopplade till museernas digitala omställning och frågor som rör exempelvis utveckling av finansieringsmodeller och metoder för att följa upp, mäta och värdera digital publik verksamhet. För att komma till rätta med de strukturella hinder som finns för utvecklingen av museer som en resurs för barn och unga i skolan, kommer myndigheten också föra dialog med andra berörda myndigheter och organisationer som Skolverket, Statens kulturråd och Sveriges regioner och kommuner, SKR. Målsättningen är att alla elever, oavsett geografisk hemvist, ska få möjlighet att möta och använda kulturarvet i sitt lärande, att kulturarvsinstitutionernas utbud används som en pedagogisk resurs i flera ämnen och inom samtliga skolformer, att det finns tydlig styrning och effektiva arbetssätt som möjliggör för kulturarvsinstitutionerna att bidra till skolans pedagogiska verksamhet samt att synen på kulturarv som lärresurs kommer in som en naturlig del i lärarutbildningarna.

Under 2022 kommer de utlysningar av FoU-medel som myndigheten genomför till största delen gå till arbete för ny kunskap, metodutvecklingsprojekt, förstudier, infrastruktursatsningar, vetenskapliga kartläggningar och sammanställningar som ska stödja museernas omställningsarbete kopplat till digitaliseringen. Forskningsfrågorna handlar här bland annat om affärs- eller finansieringsmodeller för digitala satsningar och erbjudanden, nya metoder för att kvantitativt och kvalitativt mäta och värdera digitala besök, AI-inläsning och berikning av data, digital kulturarvspedagogik samt digitalt kulturarv och kulturella och kreativa näringar.

## 4.4 En utvecklad roll för Riksantikvarieämbetet

Fokus för Riksantikvarieämbetet har hittills i museiuppdraget legat på det stödjande arbetet. Vid sidan av det breda stöd som beskrivits, har Riksantikvarieämbetet inlett ett arbete för att också utveckla en mer pådrivande roll inom olika områden. Till skillnad från den stödjande rollen kommer Riksantikvarieämbetet i den mer pådrivande ta ett tydligt ansvar för att, i dialog med museerna, formulera

de mål och principer för samverkan som krävs för att museerna ska kunna bli starkare tillsammans och på ett samordnat sätt kunna möta flera av de utmaningar och möjligheter som beskrivs i denna rapport.

Rollen som pådrivande innebär att Riksantikvarieämbetet fullt ut axlar det nationella ansvar som myndigheten har. Genom myndighetens unika position i den svenska kulturarvssektorn har Riksantikvarieämbetet möjlighet att ha en samlad överblick över sektorn och verka för ökad samordning och samsyn, på ett sätt som ingen annan aktör kan förväntas göra. Sverige är ett litet land, men inom kulturarvsområdet har vi potential att bli betydligt starkare tillsammans. Mycket av arbetet bedrivs allt för ofta i stuprör, där utmaningar rörande bland annat målkonflikter och begränsade resurser skulle kunna övervinnas genom bättre samordning och ett tydligare ledarskap.

Riksantikvarieämbetet kommer under återstoden av 2021 att arbeta vidare med att utveckla denna pådrivande roll, på såväl museiområdet som det bredare kulturarvsområdet. För museerna kommer det innebära omfattande dialoger på ledningsnivå med de samlande nätverken och branschorganen i sektorn, något som inletts redan under våren och försommaren. Tillsammans identifierar och prioriterar vi sannolikt ytterligare utmaningar för museerna utöver de hittills nämnda. Riksantikvarieämbetet kommer att behöva kliva fram och ta ett större, tydligare och mer pådrivande ansvar för dessa. Vad gäller de omställningar och utmaningar som coronapandemin satt sökarljuset på ser myndigheten idag dock museernas digitala transformation som den allra mest angelägna.

## **4.5 En nationell digitaliseringsatsning**

Riksantikvarieämbetet ser behovet av att snarast komma igång med storskalig digitalisering av museisamlingar som oerhört angeläget. Alla, oavsett bakgrund och geografisk hemvist, ska kunna ta del av det kulturarv som format och formar vår samtid och här har digitalt bevarande, tillgängliggörande och digital förmedling en avgörande betydelse. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv finns också en enorm potential och nästintill ändlösa möjligheter till värdeskapande. För individen innebär en ökad digital tillgänglighet till det gemensamma kulturarvet en möjlighet att ta del av och vara delaktig i kulturarvsarbetet på helt nya sätt. Ett digitaliserat kulturarv betyder också nya möjligheter för forskning och innovation och för en mångfald av aktörer inom exempelvis kulturella och kreativa näringar att skapa nya varor, tjänster och upplevelser. I vår samtid är det för många en självklarhet att tänka digitalt först och våra barn och unga växer upp i en värld där många av deras viktigaste mötesplatser, medier och marknader är helt digitala. För museerna är därför också möjligheten att följa med i digitaliseringen en ödesfråga. Deras utveckling på området kommer att få avgörande betydelse för möjligheten till kunskapsuppbyggnad och förmedling, för möjligheten att samverka med och stödja

skolan, för att nå nya målgrupper och för att kunna vara den viktiga arena för demokrati och öppenhet som vi behöver.

Hindren för detta viktiga arbete är inte nya eller begränsade till den speciella situation som coronapandemin inneburit. Den digitala omställningen under pandemin har dock på ett tydligt sätt illustrerat att takten i digitaliseringen av samlingarna och infrastrukturen för effektiv förvaltning och förmedling är alldeles för långsam och bristfällig. Det saknas resurser, kompetens och samordning, något som är helt avgörande för att kunna möta utmaningar och möjligheter, vilka i sin tur kräver omfattande arbete med bland annat samlingsförvaltningssystem, digitisering, metadatabearbetning, sammankopplingar av datamängder, aggregering och digitalt tillgängliggörande och som bör ske utifrån gemensamma principer och tekniska lösningar. Till skillnad från hur man inom flera andra sektorer kan se digitaliseringen som en möjlighet till kostnadseffektivisering innebär samma process för museerna i de allra flesta fall att man ökar sitt förvaltningsansvar eftersom en digital representation inte ersätter värdet av och ansvaret för förvaltningen av de fysiska objekten.

Riksantikvarieämbetet föreslår en nationell kraftsamling för att öka takten och åstadkomma de resultat som behövs. Det behövs en storskalig digitaliserings-satsning och Riksantikvarieämbetet är berett att ta en ledande roll i att utforma och genomföra en sådan satsning, liksom att ta fram underlag för de ekonomiska resurser som det skulle kräva.

# Bilaga

## Referenser

### Opublicerat material

#### *Enkäter*

Arbetslivsmuseernas samarbetsråd. 2021. Enkät ArbetSam Coronapandemin – konsekvenser och blick framåt, skickad till Arbetslivsmuseernas medlemmar. Opublicerad enkätsammanställning.

Länsmuseernas samarbetsråd. 2021. Uppdatering kring hur länsmuseerna påverkats av pandemin. Sammanställning av enkät utförd 15 januari 2021–22 januari 2021. 23 av 24 museer svarade på enkäten.

Länsmuseernas samarbetsråd. 2020. Länsmuseernas digitala arbete och de digitala användarna – nulägesbild. Enkät genomförd inför uppstart av länsmuseernas digitala målgruppsarbete. Opublicerad enkätsammanställning.

Riksantikvarieämbetet. 2021. Enkät skickad till ett urval kommunala och övriga museer. Opublicerad enkätsammanställning.

Sveriges Museer. 2021. Inspel från enkät gjord bland Sveriges Museers medlemmar till återstart kulturen, 2021-04-21. Opublicerad enkätsammanställning.

#### *Centralmuseernas budgetunderlag*

Som underlag från Centralmuseerna har budgetunderlag för 2022–2024 från följande museer använts:

Arbetets museum. 2021. Kommentar till budgetunderlag för verksamhetsåren 2022 till och med 2024.

Moderna museet. 2021-03-01. Budgetunderlag 2022–2024, dnr MM 2021/26.

Nationalmuseum. 2021-02-24. Budgetunderlag för 2022–2024, dnr 2021/82.

Nationalmuseum. 2021-03-01. Covid-19-pandemins påverkan på Nationalmuseums verksamhet och ekonomi. Komplettering till Budgetunderlag för 2022–2024, dnr 2021/82.

- Naturhistoriska riksmuseet. 2021-03-01. Budgetunderlag 2022–2024 med hemställan från Naturhistoriska riksmuseet, dnr 1.1-81-2021.
- Naturhistoriska riksmuseet. 2021-03-01. Coronapandemins påverkan på verksamheten – uppdrag i regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Naturhistoriska riksmuseet, dnr 1.1-82-2021.
- Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes). 2021. Budgetunderlag för åren 2022–2024 för Statens centrum för arkitektur och design (ArkDes), dnr AM2021-20.
- Statens försvarshistoriska museer. 2021-03-01. Statens försvarshistoriska museers budgetunderlag för åren 2022–2024, dnr 19:1-1.2.2/21.
- Statens försvarshistoriska museer. 2021-03-01. Redovisning av uppdrag enligt regleringsbrev för budgetåret 2021 angående Coronapandemins, påverkan på verksamheten, dnr 80-1.6/21.
- Statens historiska museer. 2021-02-25. Budgetunderlag för Statens historiska museer (SHM) 2022–2024, dnr 121-46-2021.
- Statens historiska museer. 2021-02-25. Coronapandemins påverkan på Statens historiska museers verksamhet, dnr 121-47-2021.
- Statens maritima och transporthistoriska museer. 2021-02-25. Budgetunderlag för Statens maritima och transporthistoriska museer 2022–2024, dnr 2.2-2021-308.
- Statens maritima och transporthistoriska museer. 2021-02-25., Redovisning av uppdrag i Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Statens maritima och transporthistoriska museer. Coronapandemins påverkan på verksamheten, dnr 1.2-2021-309.
- Statens museer för världskultur. 2021-03-01. Coronapandemins påverkan på verksamheten, dnr 50/2021-1.3.
- Statens museer för världskultur. 2021. Budgetunderlag för statens museer för världskultur 2022–2024, dnr 49/2021-2.2.
- Stiftelsen Nordiska museet. 2021-03-01. Budgetunderlag för budgetåren 2022–2024, Stiftelsen Nordiska museet, dnr 1.2-2021-41.
- Stiftelsen Skansen. 2021-03-01. Budgetunderlag för Stiftelsen Skansen 2022–2024.
- Stiftelsen Tekniska museet. 2021-02-18. Budgetunderlag för Stiftelsen Tekniska museet 2022–2024, dnr 37/21-1.6.

## Publikationer

Arbetsam, Länsmuseernas samarbetsråd & Sveriges museer. 2021. *Skapande skola och museer*. Skrivelse till utredning Återstart till kulturen – återhämtning och utveckling efter coronapandemin, Kulturdepartementet, 2021-05-31. <https://www.arbetsam.com/skrivelse-till-utredning-aterstart-till-kulturen/> (2021-06-04).

Digisam. *Termlista*. <https://www.digisam.se/termlista/> (2021-06-17).

Dik. 2021. *Hur mår museisektorn? En rapport om arbetsmiljön på svenska museer*. <https://dik.se/om-oss/sa-har-tycker-vi/ny-rapport-hur-mar-museisektorn> (2021-05-31).

Iccrom. *Heritage in times of COVID*. <https://www.iccrom.org/heritage-times-covid> (2021-05-31).

Icom. 2020. *Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey*. November 2020. <https://icom.museum/en/news/follow-up-report-museums-covid-19/> (2021-05-31).

Myndigheten för kulturanalys. 2021. *En översyn av pandemins effekter inom kulturområdet: Delredovisning 2021-04-15*. [https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2021/04/En-oversyn-av-pandemins-effekter-inom-kulturomradet\\_210415.pdf](https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2021/04/En-oversyn-av-pandemins-effekter-inom-kulturomradet_210415.pdf) (2021-05-31).

Nemo. 2021. *Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe – Final Report*. January 2021. [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_FollowUpReport\\_11.1.2021.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf) (2021-05-31).

Riksantikvarieämbetet. 2020a. *Skolan och kulturarvet: regeringsuppdrag att kartlägga och främja samverkan mellan skolväsendet och kulturarvsinstitutionerna*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:raa:diva-6124> (2021-06-03).

Riksantikvarieämbetet. 2020b. *Genomlysning av förutsättningarna för de regionala museernas verksamhet*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:raa:diva-6165> (2021-05-31).

Riksantikvarieämbetet. 2021. ”Panelsamtal: Pandemins påverkan på samlingsförvaltningen”. I: *Samlingsforum 2020: människan och samlingen – om etiska frågor i samlingsförvaltningen*. Konferensrapport. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:raa:diva-6205> (2021-05-31).



- Sveriges Hembygdsförbund. 2021a. *Hembygdsföreningarnas verksamhet 2020*. Sammanställning av resultatet från 2020 års enkät. <https://filer.hembygd.se/shf/uploads/files/2021/02/02/Hembygdsf%C3%B6reningarnas%20verksamhet%202020%20-%20sammanfattning.pdf> (2021-05-31).
- Sveriges Hembygdsförbund. 2021b. *Statistik*. Jämförelse av resultatet från 2020 års enkät med tidigare år. <https://www.hembygd.se/shf/statistik> (2021-05-31).
- Sveriges Museer. 2020a. *Museer på marginalen: 100 museichefer om Coronans konsekvenser*. [http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2020/06/Museer-pa-marginalen\\_en-rapport-fran-Sveriges-Museer.pdf](http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2020/06/Museer-pa-marginalen_en-rapport-fran-Sveriges-Museer.pdf) (2021-05-31).
- Sveriges Museer. 2020b. *Museerna – en trygg plats under pandemin: 150 museer om besöken sommaren 2020*. [http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2020/09/Museerna-en-trygg-plats-under-pandemin\\_150-museer-om-sommarbesoken-2020-4.pdf](http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2020/09/Museerna-en-trygg-plats-under-pandemin_150-museer-om-sommarbesoken-2020-4.pdf) (2021-05-31).
- Sveriges Museer. 2020c. *Museibesöken 2020: 124 museer om besöken 2020*. [http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2021/01/Rapporten-Museibesoken-2020\\_3.pdf](http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2021/01/Rapporten-Museibesoken-2020_3.pdf) (2021-05-31).
- Sveriges Museer. 2021. *Museer under press 2021: Läget i landet enligt 91 museichefer*. [http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2021/02/Museer-under-press\\_layoutad\\_slutversion.pdf](http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2021/02/Museer-under-press_layoutad_slutversion.pdf) (2021-05-31).
- Unesco. 2020. *Museums around the world in the face of COVID-19*. May 2020. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530.locale=en> (2021-05-31).
- Unesco. 2021. *Museums around the world in the face of COVID-19*. April 2021. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729\\_eng.locale=en](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729_eng.locale=en) (2021-05-31).

