

ALLA DESSA FÖREMÅL

EN HANDBOK OM FLYTT AV MUSEALA SAMLINGAR

7492/69
len

ALLA DESSA FÖREMÅL

EN HANDBOK OM FLYTT AV MUSEALA SAMLINGAR

MAGNUS O. LJUNGE



Arbetet med *Alla dessa föremål* har genomförts med stöd av Kulturrådet och Region Dalarna

Alla dessa föremål. En handbok om flytt av museala samlingar
© Dalarnas museum och Magnus O. Ljunge (2023)

Grafisk form och omslagsfoto: Magnus O. Ljunge
Digital utgåva 2023
ISBN 978-91-87719-30-1

INNEHÅLL

FÖRORD	6
ALLA DESSA FÖREMÅL	9
INLEDNING	9
LÄSINSTRUKTIONER	11
1. DET MUSEALA SAMLANDETS HISTORIA OCH BETYDELSE	13
INLEDANDE ÖVERSIKT	13
KULTURHISTORISKA MUSEER OCH DERAS SAMLINGAR	13
SAMLINGENS OCH SAMLANDETS BIOGRAFI	16
VÄRDET AV KULTURHISTORISKA SAMLINGAR	23
DEN AKTIVA SAMLINGSFÖRVALTNINGEN OCH MUSEILAGEN	26
SAMMANFATTNING	29
2. ATT BESLUTA OM FLYTT AV SAMLINGAR	32
INLEDANDE ÖVERSIKT	32
MAGASINET: SAMLINGENS INFRASTRUKTUR	32
FRÅN ABSTRAKT BEHOV TILL BESLUT OM FLYTT	35
ATT MOTIVERA EN FLYTT	39
VISIONSARBETE	43
BYGGA NYTT ELLER FÖRVÄRVA FÄRDIGT?	48
MÖJLIGHETER TILL UTVECKLINGSARBETE	50
SAMMANFATTNING	51

3. ATT PLANERA FLYTT AV SAMLINGAR	53
INLEDANDE ÖVERSIKT	53
SAMLINGENS STORLEK OCH KARAKTÄR	53
DET NYA MAGASINET: BEHOV OCH FUNKTION	56
PLANERINGENS NIVÅER	60
BUDGET OCH FINANSIERING	67
PLANERING AV UTVECKLINGSARBETE	69
SAMMANFATTNING	71
4. GENOMFÖRANDE AV SAMLINGSFLYTT	73
INLEDANDE ÖVERSIKT	73
FRÅN TANKE TILL HANDLING	73
LOKALANPASSNING OCH INREDNING	75
LOGISTIK	78
PERSONALBEHOV	85
FLYTTENS POLITIK	87
SAMMANFATTNING	89
5. FLYTTENS SYNTES OCH EFFEKTER	92
INLEDANDE ÖVERSIKT	92
DE RÖDA TRÅDARNA I EN SAMLINGSFLYTT	92
VISION OMSATT I PLANERING OCH GENOMFÖRANDE	94
KUNSKAPSUTVECKLINGENS ROLL I PLANERING OCH GENOMFÖRANDE	99
FLYTTENS SYNERGIER	102
SAMMANFATTNING	104
REFERENSER	106

FÖRORD

Hur kan vi greppa och skapa ett lärande kring detta betydelsefulla skede i Dalarnas museums historia när museet ska lämna den gamla sortens föremålsmagasin för något som vi idag uppfattar som ett modernt och ändamålsenligt sätt att förvara, förvalta, vårda och utveckla kunskapen om och förmedlingen av museets stora kulturhistoriska samlingar?

Det var den ambitiösa fråga som vi ställde oss på Dalarnas museum för ett antal år sedan, när ett viktigt steg i nämnda process just hade tagits i och med att Region Dalarna hjälpt till med en ny magasinfastighet.

Vi insåg tidigt att detta är en så kallad sällanhändelse för museet och att vi som den kunskapsorganisation vi är borde dokumentera processen och våra erfarenheter, helst redan från ax till färdig limpa. Detta som en del av Dalarnas museums egen historia, något som framtida generationer vid museet kan gå tillbaka till för att bättre förstå varför samlingsförvaltningens betingelser ser ut som de gör.

Men hur skulle vi mäta med det? Att ägna tid och kraft åt en sådan metafråga, att så att säga tillåta oss att betrakta även på ett övergripande plan de faktiska och praktiska ansträngningarna som det nya magasinet *de facto* skulle ställa museet inför?! Planeringsarbetet dithills hade ju bara det tagit stora resurser i anspråk. För att sen inte tala om vad den tänkta flytten av samlingarna skulle komma att kräva i form av praktisk hantering, personal och finansiering.

Vi hade inte hittat något annat museum, som i modern tid genomgått liknande processer, som tagit sig an en sådan dokumentation. Gissningsvis på grund av att energi och koncentration hade behövt läggas på det konkreta magasin- och flyttarbetet. Det gav oss en fingervisning om realiteterna, det vill säga att även utan ett dokumentationsprojekt stod vi inför ett mastodontarbete.

Visst, vissa museer som gått före oss hade visserligen sammanställt fakta kring en del faser av helheten, exempelvis magasinbyggsprojekt. Det hjälpte även oss en bit på traven i motsvarande faser. Men just det där med att dokumentera helheten och de olika skeden som behöver gås igenom för att slutligen kunna flytta samlingarna till helt nya magasin – de erfarenheter, avvägningar, kompromisser, diskussioner, dilemman, reflektioner och så vidare som de olika faserna ger upphov till – det hittade vi ingenstans. Fast vi hade gärna tagit del av ett sådant material.

Parallellt med våra funderingar tog Erik Åström, som då arbetade på Statens kulturråd, kontakt med oss. Han hade hört om våra planer på att skaffa nya samlingsmagasin och tyckte att det var ett bra exempel på museers till synes ökande ambitioner när det gäller kärnuppdraget kring samlande, samlingar och samlingsförvaltning. *Det här borde man kunna göra något av, med ambitionen att fler än Dalarnas museum kan dra nytta av flyttens erfarenheter i framtida arbeten med samlingar och samlingsmagasin.*

Uppmuntrade av dessa diskussioner skrev vi ihop ansökningar om både statliga och regionala utvecklingsbidrag. Dels för att kunna dokumentera vad vi gick igenom, och planerade rent praktiskt, dels för att skapa förutsättningar till att zooma ut från det dagliga arbetet med samlingarna och på så vis initiera en mer allmängiltig diskussion om varför man som kulturhistoriskt museum överhuvudtaget samlar och vilka frågeställningar som det i sin tur ger upphov till. Det resulterade i projektet *Alla Dessa Föremål* som grovt sett har två delar.

För det första det vi kallar en handbok på temat vad man som museum kan komma att gå igenom då man står inför att försöka åstadkomma bättre lokaler för sina museisamlingar. Handboken är det dokument som du just nu läser. För det andra har vi velat göra en forskningsinsats som behandlar samlande och samlingar i sig. De syns och publiceras på annat sätt.

Bägge delarna har drivits och projektlets av fil.dr. Magnus Odebäck Ljunge. Han är deltidsanställd vid Dalarnas museum som antikvarie och i övrigt forskar han inom arkeologi och kulturarv, samt tjänstgör som lärare vid Linnéuniversitetet. Texterna i den här handboken bygger på intervjuer, observationer och genomlysningar av dokument och annat material som Magnus har haft tillgång till här på museet och som har haft med de aktuella processerna att göra.

Magnus har också arrangerat flera seminarier där personer från andra museer och kulturarvsinstitutioner och forskare inom akademien har deltagit. Tillsammans med enskilda samtal och studiebesök utanför Dalarnas museum har det bidragit till innehållet i bokens reflekterande delar. Löpande diskussion har också förts inom projektets styrgrupp där Anna-Karin Jobs Arnberg, antikvarie vid Dalarnas museum, har både gett ett kollegialt stöd och samlingsexpertens perspektiv på de texter och resonemang som Magnus har producerat under projektiden.

Jag hoppas att du som läser handboken, som helhet eller bitvis, har både nytta och nöje av ämnet som behandlas och de erfarenheter som vi härigenom vill förmedla. Målgruppen kan tyckas vara snäv – *du som händelsevis råkar ha ett museum som behöver nya magasin och som ämnar skaffa och flytta in i sådana* – men vi tror egentligen att *alla* som är involverade i eller intresserade av museiverksamhet på något sätt kommer att ha behållning av texterna i boken.

Juni 2023

Christer Björklund
Länsmuseichef och landsantikvarie
Stiftelsen Dalarnas museum

ALLA DESSA FÖREMÅL

INLEDNING

Hösten 2015 påbörjade Dalarnas museum en process för att förvärva ett nytt magasin och flytta sina samlingar dit. Fem år senare, i början av 2020, packades de första föremålen och lastades i pallar för att först frysas och sedan transporteras till det nya magasinet Tallen beläget i södra Falun. Det tog med andra ord fem år av uppstart och planerande arbete innan flytten kunde påbörjas. Möjligen är fem år i underkant. Försök att få en magasinsflytt till stånd har funnits på Dalarnas museum längre än så, och magasinssituationen har från och till upplevts som problematisk under lång tid. Så varför har processen tagit så många år i anspråk? Svaret på den frågan utgör även utgångspunkt för denna handbok: en allomfattande flytt av samlingarna till ett nytt magasin är en unik händelse som kräver omfattande resurser samt kompetens som vanligen inte finns bland ett museums ordinarie personalstyrka.

Så hur går man till väga för att genomföra ett projekt som både innefattar anskaffande och anpassning av lämpliga magasinlokaler, följt av nedpackning, transport och upppackning av hundratusentals kulturhistoriska föremål? Den frågan var en av de första man ställde på Dalarnas museum i inledningen av processen (se *Förord*). Museets projektgrupp började aktivt söka efter vägledning, men upptäckte snart att i princip ingenting fanns skrivet om museala samlingsflyttar i ett bredare perspektiv. Det som fanns att tillgå är de handledningar av packprocesser som publicerats av till exempel Riksantikvarieämbetet,¹ samt interna dokument om flytt- och packprocesser upprättade av museer som genomfört en omfattande samlingsflytt. Även om dessa guider är till stor

1 RAÄ:s handledningsserie ”Vårda väl”, delarna ”Flytta föremål: planering, tillståndsdokumentation, packning, transport.”

hjälp för planeringen av praktiska moment inför packning och flytt av samlingar så saknades tillgång till erfarenheter av hur en samlingsflytt påverkar museets verksamhet på ett mer allmänt plan. En samlingsflytt sätter ljuset på grundläggande frågor om samlingsförvaltning som går bortom åtgärder för att skydda och bevara föremålen. I grunden handlar det om vilken roll som samlingen skall spela i museets verksamhet. En flytt är en stor investering i både tid och pengar. Därmed blir stödet från museets huvudmän essentiellt för projektets möjlighet att realiseras. Det är därför av yttersta vikt att reflektera över hur en samlingsflytt inte bara handlar om pragmatik och uppdaterade magasinslokaler, utan på vilka sätt den är verksamhetsutvecklande på lång sikt.

Mot bakgrund av att det idag saknas publikationer som tar ett allmänt grepp på samlingsflyttens alla delar så beslutade Dalarnas museum att starta ett dokumentations- och fördjupningsprojekt kring den egna flytten. Tack vara ett treårigt stöd från Kulturrådet har museets process kunnat dokumenteras och analyseras. Utöver detta har även ett forskningsprojekt inletts med fokus på att dels sätta det museala samlandet i ett historiskt perspektiv, dels utforska frågor kring samlandets och samlingens betydelse i samtiden och framtiden. Att utnyttja en flyttprocess för att aktivt reflektera kring hur samlingen skall förvaltas och aktiveras är ett även utmärkt sätt att motivera vidare satsningar på musealt samlande och samtidigt förankra museets verksamhet i den nya museilagen.² Handboken är resultatet av den första delen av projektet. Den syftar till att lyfta, diskutera och ge vägledning till alla de verksamheter som på ett eller annat sätt berörs av en samlingsflytt. Vår förhoppning är att den kan ge inblickar i det museala arbetet med samlingar och skapa förståelse för vikten och värdet av samlingsförvaltning även hos målgrupper som inte arbetar aktivt inom museisektorn. För museitjänstemän, antikvarier och andra som är verksamma inom museal organisation, så är vår förhoppning att handboken kan utgöra ett aktivt stöd i arbetet med att initiera, planera och genomföra en samlingsflytt. Både i praktisk bemärkelse, och i relation till mer övergripande principiella frågor som rör den museala samlingens förvaltning och betydelse.

2 Museilagen (2017:563).

LÄSINSTRUKTIONER

Handboken är disponerad i kapitel som motsvarar en samlingsflytts delar från den initiala starten till genomförandet. Inledningsvis ges en allmän historisk bakgrund till det museala samlandet, med fokus på kulturhistoriska samlingar. Här förs även en diskussion kring hur värdet av kulturhistoriska samlingar kan definieras och motiveras, vilket är en mycket viktig diskussion som bör lyftas i relation till flytt av samlingar men också för att peka på vikten av kulturhistoriska samlingar som ett unikt kulturarv. Därefter följer kapitel som behandlar samlingsflyttens delar kronologiskt. I det andra kapitlet diskuteras hur och varför behovet av att flytta samlingar uppstår, samt hur en flytt kan initieras och motiveras. I kapitel tre behandlas planeringsfasen inför en samlingsflytt, med allt vad det innebär av prioriteringar och omfördelningar av resurser. I följande kapitel fyra berörs genomförandet av flytt, där så väl den praktiska processen som strategiska vägval gällande samlingsförvaltning kommer behandlas. Handboken avslutas med ett diskuterande kapitel som sammanfattar huvudpoängerna i boken och behandlar dialektiken mellan praktiskt arbetet och principiella vägval i relation till flytt av samlingar, samt de effekter och synergier samlingsflytten renderar både kortsiktigt och långsiktigt. Varje kapitel avslutas med en sammanfattning i punktform av kapitlets huvudpoänger som med fördel kan användas som utgångspunkter för diskussioner om en flytts planering och genomförande.

En viktig förförståelse att ha med sig i läsningen av handboken är att släppa sin förväntan på att den går att använda som en steg för steg instruktion för att flytta föremål från punkt A till punkt B. Även om de rent praktiska aspekterna av en flytt kommer behandlas i boken så är vår poäng att visa att alla beslut som tas i relation till planering och genomförande av en flytt har flera principiella nivåer som berör såväl strategiska ställningstaganden kring samlingsförvaltning som organisatoriska aspekter på verksamheten i sin helhet. Erfarenheten som förmedlas är att en samlingsflytt å ena sidan karaktäriseras av att vara ett mycket omfattande projekt som i alla delar kräver prioriteringar, vägval och principiella ställningstaganden. Å andra sidan erbjuder en samlingsflytt även en unik möjlighet att stanna upp och reflektera över sam-

lingen och samlandets natur. Samlingsflytten kommer att innebära en allmän fokusförflyttning av museets verksamhet, där medarbetare som i vanliga fall inte arbetar i samlingen kommer vara involverade. Detta är en utmärkt möjlighet att involvera fler kompetenser i formulerandet av principer och policys som på sikt kan utveckla kunskapsutvecklingen kring samling och samlande.

Ytterligare en viktig utgångspunkt som läsaren kan bära med sig är att handboken vänder sig till en bred målgrupp. Förutom museitjänstemän kan den med fördel läsas av beslutsfattare i form av såväl huvudmän som tjänstemän inom kulturmiljövårdande institutioner. Den kan med behållning läsas av forskare med intresse av att förstå museers reflexiva arbete med samlingsförvaltning och av studenter inom utbildningar som syftar till arbete inom kulturarvssektorn, samt av alla allmänt intresserade av museala frågor. Bokens upplägg med tydligt avgränsade kapitel och avsnitt gör att läsaren själv kan välja mellan att läsa boken från början till slut eller att hoppa mellan delar som är av särskilt intresse.

KAPITEL 1

DET MUSEALA SAMLANDETS HISTORIA
OCH BETYDELSE

INLEDANDE ÖVERSIKT

Kapitlet inleds med en översiktlig definition av *Kulturbistoriska museer och deras samlingar*. Översikten syftar till att visa variationen som präglar det kulturhistoriska samlandet. En variation som uppstår i relation till museers organisation, huvudmannaskap och inriktning. Därefter följer avsnittet *Samlingens biografi*, där kulturhistoriskt samlande sätts i ett antikvariskt och historiskt perspektiv. Museala föremålssamlingar har ofta en lång tillkomsthistoria och ett museums samlande är en pågående kulturarvsskapande verksamhet. Ackumulationen av föremål speglar såväl kulturhistorien som själva samlandet, och mängden föremål får konsekvenser i form av till exempel magasinsbehov. I avsnittet *Värdet av kulturbistoriska samlingar* berörs den vidare betydelsen av museala samlingar som garant för delar av vår gemensamma kulturhistoria. Genom tingen kan historiska sammanhang och skeenden bevaras och väckas till liv. En samling kan ses som ett slags kollektivt minne och tingen är i sig själva förutsättningen för att historien inte skall falla i glömska. Kapitlets sista avsnitt består av en diskussion kring hur en *aktiv samlingsförvaltning* kan formuleras i relation till såväl lagstiftning som samtidens behov av kulturhistoria. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de aspekter på samlingar och samlandets historia som är värda att reflektera kring inför, under och efter en samlingsflytt.

KULTURHISTORISKA MUSEER OCH DERAS SAMLINGAR

Det finns idag en stor mångfald av kulturhistoriska samlingar som förvaltas på museer av varierande storlek och med varierande resurser, huvudmannaskap och organisation. En vanlig kategorisering av museer är en indelning med utgångspunkt i ett politiskt huvudmannaskap och

finansiering genom allmänna medel. Man talar då om centralmuseer med statligt huvudmannaskap, läns museer med någon form av regionalt huvudmannaskap samt museer med kommunstyrt huvudmannaskap. Museer vars huvudmannaskap inte platser i någon av dessa kategorier brukar klassas som övriga museer. I perspektivet av att motivera och genomföra en samlingsflytt kan man istället klassa museerna med utgångspunkt i deras ekonomiska förutsättningar i relation till huvudmannaskapet. I grova drag kan man tala om tre typer av museer:

- 1) Museer med samlingar som främst sköts och drivs på ideell basis, såsom hembygdsmuseer och föreningsmuseer. (Exempel: Norrtälje luftvärnsmuseum, Brandkårsmuseet i Simonstorp, Tunabygdens Gammelgård)
- 2) Museer som i stor utsträckning finansieras av offentliga medel. (Exempel: Dalarnas museum, Historiska museet, Norrköpings stadsmuseum)
- 3) Museer vars finansiering till betydande del är baserad på kommersiella intäkter. (Exempel: Vasamuseet, Spritmuseum, Skansen)

Museer som ingår i de två senare kategorierna har vanligen en anställd arbetsstyrka, där någon form av antikvarisk kompetens ingår. Personalsammansättningen kan variera enormt, från ett fåtal anställda på mindre kommunala museer till en arbetsstyrka på uppemot hundra anställda eller mer hos de större statliga museerna. Majoriteten av dessa museer förvaltar samlingar i någon form, även om undantag finns i form av museer som i stort sett saknar föremålssamlingar. Det är i de två senare kategorierna som en aktiv dialog kring investeringar i samlingsförvaltning är en förutsättning för att få förändringar till stånd.

Kulturhistoriska samlingar är, precis som museerna som förvaltar dem, av mycket varierande karaktär till såväl storlek som innehåll. Principiellt kan man tala om två huvudsakliga samlingstyper:

- A) Samlingar av universalkaraktär och
- B) samlingar av tematisk eller specialiserad karaktär.

DALARNAS MUSEUMS SAMLING

Samlingen som förvaltas av Dalarnas museum består av olika kategorier objekt. Likt många andra läns museers samlingar har den en allmänt kulturhistorisk karaktär, där allt från arkeologiskt material till föremål från sen tid samsas. Dalarnas museums samling har sitt ursprung i 1800-talets hembygdsrörelse, samt de antikvariska insatser som initierades genom bildandet av Dalarnas Fornminnesförening 1862. Samlingen består huvudsakligen av föremål, bilder och filmmaterial.

Exakt hur många föremål som finns är oklart eftersom dokumentation och registrering varierat i utförande under samlingens långa tillkomsthistoria (se faktaruta Dalarnas museums samlings antikvariska historia), med det rör sig om cirka 165 000 poster, som var för sig kan bestå av ett eller flera föremål. Utöver detta förvaltas kring två miljoner foton i form av fotografier, negativ och vykort. Bildmaterialet speglar såväl Dalarnas folkkultur, som fornminnesmiljöer och industrialisering. Det finns även ett stort arkivmaterial och ett filmarkiv. Samlingen är i sin helhet kopplad till landskapet Dalarna, med tyngdpunkt på 17- och 1800-talens kulturhistoria.

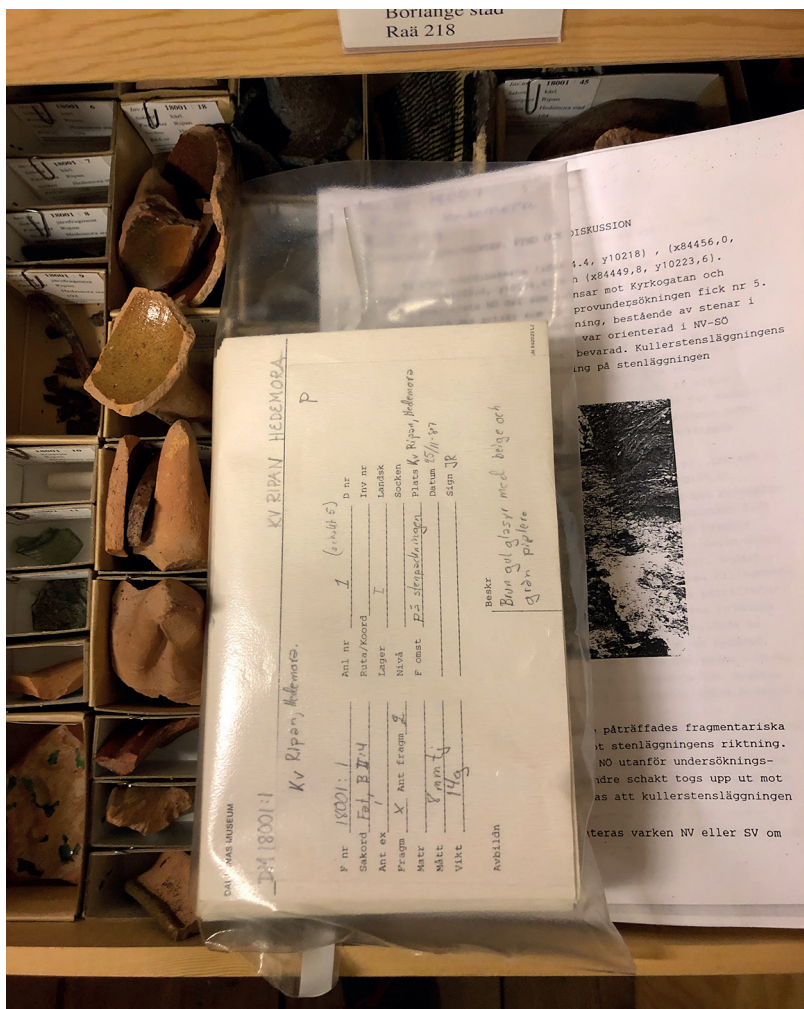
En universalsamling motsvarar ofta någon form av antikvarisk uppfattning om vad som är av allmänt kulturhistoriskt värde. Samlingar av universalkaraktär förvaltas vanligen av museer med någon form av geografiskt betingat uppdrag, såsom stadsmuseer eller läns museer. Även vissa statliga museer förvaltar samlingar av universalkaraktär, såsom Statens historiska museum. Samlingar av mer nischad tematisk, eller rent av specialiserad, karaktär består av kulturhistoriska föremål, fotografier eller arkivmaterial som är tydligt kopplade till en tematik eller

ett historiskt skeende. Det kan röra sig om allt från fokus på leksakers historia, militärhistoria till vidare tematik såsom folkkultur eller etnografiska föremål (ex. Arbetets museum, Textilmuseet, Armémuseum, Idrottsmuseet).

Mångfalden som speglas av kulturhistoriska museers samlingar är basen för den breda historieskrivningen. De föremål, det arkivmaterial, de bilder och filmer som förvaltas i samlingarna utgör en förutsättning för såväl förmedling av vårt gemensamma kulturarv som kunskapsutvecklingen av det samma. Det allmänna syftet med museal förmedling är att berätta om historiska sammanhang, fenomen och händelser, med utgångspunkt i samlingen. Föremålen och de dokumentationer som finns representerade i arkiv och bildsamlingar är essensen för museets publika verksamhet. Samling och berättande går hand i hand. Museernas samlingar utgör dessutom en oersättlig bas för kunskapsutveckling, både i relation till forskarsamhället på universiteten och som utgångspunkt för museernas egna fördjupningar. I takt med att tillgängligheten till museala samlingar ökat de senaste decennierna, såväl fysiskt som digitalt, så ges allmänheten större förutsättningar att aktivt bidra till kunskapsutveckling. Samlingen rymmer i detta avseende både ett bevarande och ett utvecklande av kulturarvet.

SAMLINGENS OCH SAMLANDETS BIOGRAFI

De rika kulturhistoriska samlingar som idag finns har olika tillkomsthistorier. I Sverige inleddes det institutionaliserade antikvariska samlandet på allvar under 1800-talet. Detta var tiden då de humanistiska vetenskaperna som ligger till grund för bevarande, förvaltande och förståelse av kulturarvet (i dess bredaste betydelse) formades till akademiska institutioner. Discipliner såsom historia, folklivsforskning (etnologi), arkeologi och antropologi hämtade metodologisk inspiration från naturvetenskaperna, framför allt gällande sättet att organisera sitt källmaterial. Vetenskapsmannen skulle ha en objektiv blick på sitt studieobjekt, och utifrån sina rationella färdigheter och logiska slutledning förstå världens ordning. Detta fick en i allra högsta grad konkret betydelse i synen på kulturhistoriska ting, vilka kom att ordnas i system av typer liknande dem som upprättats för djur- och växtarter från 1700-talet och framåt.



Förvaring av arkeologiska föremål tillsammans med anteckningar och uppteckande dokumentationer. En intressant intersektion mellan ting och antikvarisk praktik som speglar föremålets biografi. Foto: Magnus O. Ljung.

Eftersom denna utveckling skedde under den koloniala tiden så fick även européernas möten med traditionellt levande lågteknologiska ursprungsbefolkningar världen över en stor inverkan på förståelsen av kulturhistoriska samlingar. Föremål, såsom redskap, vapen, kläder och så vidare, ansågs spegla ett folks kulturella nivå och utveckling och allt mättes med utgångspunkt i den europeiska civilisationen. Detta ledde till ett musealt samlande av så kallad etnografika, det vill säga föremål från vad som ansågs vara primitiva kulturer vilka användes som ett jämförelsematerial till det arkeologiska studiet av fornsaker.

Även om den med dagens ögon sett problematiska synen på kulturhistoriska föremål gradvis dämpades under början av 1900-talet, så har principen om det typiska levt kvar. Och är fortfarande en bärande princip för förståelsen av föremål i kulturhistoriska samlingar. Dalarnas museum är ett representativt exempel, där stor del av insamlingen motiverats utifrån vad som på ett eller annat sätt är typiskt för regionens (folk)kultur. Med detta sagt så är det även givet att synen på vad som är kulturhistoriskt intressant förändrats åtskilliga gånger sedan 1800-talet. Likaså har museernas roll i samhället omförhandlats och förändrats i grunden. Det som däremot inte förändrats är att under hela denna tid så har museer förvaltat sina samlingar och fortsatt samla. Ju längre ett museum varit verksamt, desto äldre (och större) samling. Samlingarna återspeglar alltså inte enbart en kulturhistoria, utan även samlandets historia.

En museal samling kan ha en mer än hundra år lång historia. Vanligen är den museala samlingen byggd på donationer och förvärv. Vad som bedömts vara intressant nog att ta in i samlingen kan variera från tid till annan. Samtidigt påverkar samlings ackumulation också nyförvärven. En samlings profil och karaktär kan i sig diktera vad som anses vara värt att samla på. Insamlingen av en viss föremålskategori som anknyter till ett specifikt tema kan ha pågått under lång tid, även om både det antikvariska perspektivet och museernas verksamhet i övrigt genomgått stora förändringar. På sätt och vis deltar därför samlingen aktivt i skapandet av det museala berättandet. Den erbjuder både möjligheter och kan sätta gränser.

Samlingens ackumulation över tid har även andra konsekvenser som är högst relevanta för kommande delar av handboken. Den mest påtag-



Samlingarnas sammansättning är i många avseenden ett arv från äldre tiders antikvarier. Här ses deltagarna i en antikvarisk expedition till Ovensiljan inta mat och dryck på Älvdalens gästgivergård. Året är 1926 och på bilden syns från vänster: fotograf Olle Ekberg, fil. dr. Bertel Hintze, intendent Sigurd Erixon, antikvarien Ola Bannbers och arkitekt Mogens Mogensen. Foto: Karolina Kristensson. Bildid: NMA.0065604, Nordiska museet. CC BY-NC-ND.

liga är att samlingen måste förvaras på ett säkert sätt. Säkert i betydelsen att föremålen i samlingen bevaras för framtiden, men även säkert för de museitjänstemän som arbetar med föremålen. En annan konsekvens, som kan variera från ett museum till ett annat, rör samlingens katalogisering och dokumentation. En samling med lång historia har många gånger också en brokig registreringshistorik. Katalogsystem kan ha kommit och gått. Riktlinjer för vad som skall dokumenterats då ett föremål förvärvas och hur det ska gå till, kan under långa tider ha varit mer eller mindre godtyckliga. Idag står många museer med omfattande samlingar som i sin helhet inte är helt kända. Det saknas helt enkelt allomfattande kataloger och det är snarare regel än undantag att museer uppskattar antalet föremål i sina samlingar än vet säkert.

Att inventera en samling på flera hundratusen föremål är ett mycket omfattande och tidskrävande arbete som sällan låter sig utföras inom

HISTORISKA MUSEET I LUND

Lunds historiska museum har samlingar med rötter i 1700-talets kuriosakabinett. Museet har tre uppdrag, ett regionalt uppdrag som består i att ta emot och förvalta arkeologiskt medeltida material från Skåne, en publik uppgift bestående av förmedling och utställningsverksamhet samt en utbildande funktion där museet medverkar i olika universitets- ämnens grundutbildningar. Kopplingen till universitetet är i detta sammanhang av intresse.

Förutom den självklara fördelen som skapas genom att vara en integrerad del av ett forskningssammanhang så har museet även utvecklat en spännande reflexiv inställning till samlande och sin egen antikvariska historia. Två av museets nuvarande utställningar fokuserar på detta i form av ett kuriosakabinett typiskt för 1700-talets samlande samt en fornsaksutställning modellerad efter mellankrigstidens ideal. Skillnaderna är stora och utställningarna belyser hur kategorisering och värderingar i samband med musealt samlande förändras över tid. En gemensam nämnare för båda utställningarna är dock att skiljelinjen mellan samling och utställning framstår som mer flytande än idag. I vissa avseenden var samling och utställning samma sak, vilket kan vara en intressant relation att fundera kring också för dagens museer.

ramen för den ordinarie verksamheten. I samband med att digitala verktyg blev allt mer tillgängliga i slutet av 1990-talet så har de flesta museer inlett arbeten med att gå igenom sina samlingar i syfte att digitalisera dem. Stödprogram gjorde det möjligt att avsätta personal för enbart digitaliseringsarbete. Digitaliseringen gav museerna ett incitament att inventera och katalogisera de befintliga samlingarna. Därmed uppstår

även frågan om vilken information som skall ingå i en uppteckning av samlingens innehåll. Frågan sätter fingret på en utmaning i samlingsförvaltning som är relaterad till såväl föremålets kulturhistoriska värde som deras tillgänglighet gentemot olika målgrupper. Vissa föremål i en samling har en tydligt dokumenterad kontext, som vanligen rör något sammanhang de ingått i. Andra föremål saknar den typen av information. En väl dokumenterad kontext behöver dock inte alls svara mot föremålets historiska värde i ett större sammanhang, till exempel i relation till dess biografi eller tillverkning. Och en ”objektiv” beskrivning av ett föremåls funktion och utseende innefattar alltid ett urval av kriterier. Idealbilden för ett museum vore så klart att samlingens katalog alltid är under arbete, men få museer har realistiska möjligheter att genomföra ett sådant arbete.

Sällanhändelser, såsom en flytt av samlingar, medför dock möjligheter att arbeta aktivt med dokumentation av samlingen och vilken information föremålen i den bär med sig. En magasinsflytt är i sig ett enormt projekt och alla de praktiska ställningstaganden en flytt medför riskerar att sluka allt fokus. Det är därför viktigt att även planera och förbereda insatser som syftar till att ta till vara på möjligheten att utveckla kunskapen om samlingens innehåll. En sådan planering kräver en väl motiverad tanke kring hur värdet av samlingen kan lyftas i samband med en flytt och hur den kunskapsutvecklingen kan kommuniceras gentemot såväl huvudmän som allmänhet och personal.

Ytterligare ett viktigt värde av våra kulturhistoriska samlingar rör deras egen tillkomsthistoria. Att samlingen har ackumulerats under lång tid är i sig en viktig parameter för att förstå hur samlandets historia varit delaktig i formandet av kulturhistorien. Med detta sagt är det värt att poängtera att museers samlingsförvaltning och förmedling inte kan reduceras till enbart ett uttryck för sina samtiders värderingar. Relationen mellan samtid och historieskrivande är alltid viktig att förstå och ha med sig, men museer kan med fördel utforska betydelsen av sitt värv bortom den postmodernt inspirerade insikten om att historien skapas genom vår tids ögon och föreställningar. Här finns en ypperlig möjlighet att utgå från den museala samlingen, då den utgör en faktisk kvarlåtenskap från forna tider. Även om premisserna för insamling så klart formats

DALARNAS ANTIKVARISKA HISTORIA

Det antikvariska intresset för Dalarnas kulturhistoria uppstod i mitten av 1800-talet och präglades tidigt av tidens nationalromantiska ideal. Dalarna väckte intresse på grund av en föreställning att allmogekulturen hade konserverats där och därmed representerade ett slags oförstört tillstånd. Kopplingen mellan Dalarna och konstruktionen av svenskhet har behandlats utförligt av olika forskare. Men den antikvariska historien i Dalarna är också intressant för att förstå samlan-dets organisation.

Det uppstod tidigt en professionaliserad antikvarisk verksamhet i samarbete med hembygdsrörelsen, där antikvariska metoder introducerades i arbetet med kategorisering, organisering och bevarande av kulturhistoriska föremål. Även centralmuseer, som Nordiska museet, bidrog till den starka antikvariska närvaron i Dalarna. Det var genom denna verksamhet som agendan sattes för det museala samlan-det i Dalarna. Under 1900-talets första hälft centraliserades den antikvariska verksamheten i regionen allt mer i och med sammanslagningen av Dalarnas hembygdsförbund och forn-minnesförening.

Greppet på Dalarnas historia blev universellt och omfattade allt från konst, allmogekultur, till arkitektur och arkeologi. Men det är också viktigt att se den antikvariska historien i ljuset av de enskilda antikvarierna. En institution formas av de aktiva individer som verkar inom den, och det är uppenbart att Dalarnas museums samling är präglad av detta. Den antikvariska historien kan ses som en växelverkan mellan föremål, idéhistoriska strömningar och individer med egna intressen och agendor.

av olika tiders antikvariska ideal, så utgör tingen i sig en vittnesbörd om gånga tider. Inte bara i meningen att de är en del av ett historiskt skeen-de, utan också i egenskap av sin antikvariska värdering.

Att föremål överhuvudtaget finns i en museal samling beror på att de ansetts ha ett värde som till sin karaktär bedömts vara typiskt för nå-got historiskt sammanhang. Oavsett om det rör sig om enkla bruksfö-remål, exklusivt konsthantverk eller föremål som på ett eller annat sätt kan relateras till en känd person eller händelse, så kommer det värdet bestå så länge de förvaltas i en samling. Därför har en museal samling ett dubbelt värde: den är ett materiellt kulturarv från det förflutna och den speglar en lång antikvarisk tradition som museerna måste förhålla sig till. Ur samlingsflyttens perspektiv så är detta en inte helt oviktig as-pekt. Flytt av samlingar till nya magasin innebär i många fall att föremå-lens tidigare antikvariska kontext förändras eller kanske rent av förloras. Det finns ett stort värde i att även reflektera över vilka dimensioner av en samlings historia som riskerar att försvinna vid en flytt och i ljuset av detta diskutera hur kunskapen om insamlandets och förvaltandets historia kan dokumenteras eller rent av inspirera till planeringen av det nya magasinets ordning och struktur.

VÄRDET AV KULTURHISTORISKA SAMLINGAR

För en museitjänsteman behöver sannolikt värdet av museala samlingar inte motiveras. Museitjänstemän och antikvarier har vanligen ett djupt engagemang för sitt museums verksamhet. Det finns en stor kunskaps-bank hos personalen på landets museer. Kompetensen kan se olika ut, en medarbetare kan ha arbetat upp en kännedom om samlingen under många års arbete eller genom utbildning inneha en expertkompetens på något område relaterat till samlingens historiska värde och samman-hang.

Med detta sagt så kan en allmän reflektion kring vad det kulturhis-toriska värdet av samlingen består i vara både utvecklande och nödvän-dig. I grunden är det detta som motiverar museernas existens som all-mänfinansierade verksamheter och samhällets behov och värdering av kulturhistoria är ständigt i förändring. Det egna kunnandet måste alltid kunna omsättas i en dialog med det omkringliggande samhället. Samti-



Vad som ansågs ha ett kulturhistoriskt värde förr kanske inte alltid anses värt att samla på idag. En brokig samling föremål på Dalarnas museum gamla magasin Kronobränneriet. Foto: Magnus O. Ljunge.

digst så är värdet av kulturhistoriska samlingar helt beroende av museernas förvaltning. Perspektiv på berättandet av historien förändras, likaså utvecklas kunskapen om kulturarvet genom fördjupning och forskning, men föremålen i museernas samlingar är (förhoppningsvis) bestående. Åtminstone så länge museernas ges resurser att förvalta dem.

Värdet av kulturhistoriska samlingar och ett aktivt samlande har flera dimensioner. I föregående avsnitt berördes värdet av samlingens helhet i relation till samlandes historia och den antikvariska verksamheten. Samlingens värde är dock värt att fördjupa sig ytterligare i, på ett allmänt plan men också specifikt. I grunden anknyter musealt samlande till en mänsklig ambition att vilja förstå sitt livs sammanhang. Att söka ursprung, i ordets allmänna betydelse, är en i det närmaste arketypisk

drivkraft. Våra liv ges mening i ljuset av minnen av det förgångna. I det individuella perspektivet är minnet av den egna livshistorien en central referenspunkt för ett kontinuerligt skapande av identitet och relationer. Ting och platser spelar ofta en signifikativ roll för minnet och återskapandet av det förflutna. En talande och ofta refererad beskrivning av tingens effekt som minnesbärare kan hämtas från den franske författaren Marcel Proust. I en passage i verket ”På spaning efter den tid som flytt” återupplever berättaren minnen från sin barndom genom smaken av en Madeleinekaka. Anekdoten ger en tydlig bild av hur ting kan fungera aktivt i minnesprocesser.¹

Principiellt så finns en liknande betydelse hos de ting som finns i en museal, kulturhistorisk samling. De materialiserar minnet av det förflutna på flera olika sätt. Insamlade i en dokumenterad kontext kan föremålen minna om historiska skeenden och situationer, om de människor som brukade dem och de kulturella och sociala sammanhang de ingick i. Det kontextuella perspektivet har en lång tradition och präglar musealt samlande och förmedling. Det placerar kulturhistoriska objekt i en större historia och ger dem värde i relation till platser och människor. Föremålets kontext värdesätts med andra ord högt i museal insamling och samlingsförvaltning. Med detta sagt så finns det även kontextlösa föremål i museala samlingar. Anledningarna till detta kan variera, men en vanlig orsak kan relateras till föremålets antikvariska historia. De kan vara insamlade för länge sen i ett sammanhang då dokumentationsrutiner kunde se annorlunda ut än idag eller så har dokumentationsuppgifter försvunnit under årens lopp.

En vanlig inställning inom samlingsförvaltning är att kontextlösa föremål präglas av ofullständighet och i förlängningen därför blir svåra att till exempel inkludera i utställningar. Men man kan också vända på saken genom att utforska möjligheten att värdera sådana föremål som betydelsefulla bortom det kontextuella tänkandet. Ett föremål som dokumenterats som en del av en kontext har en tydlig roll i ett sammanhang, men ges i genom detta även en statisk betydelse. Som ett exempel

1 För en intressant diskussion kring tingen som minnesbärare, se Mats Burström, ”Minnesgömmor: berättelser om föremål gömda under jorden i Estland under andra världskriget.” (2012).

blir en spinnrock insamlad som en del av ett dödsbo från tidigt 1900-tal primärt kategoriserad i relation till just det sammanhanget. Dess slutliga kontext definierar på så sätt förutsättningarna för dess kulturhistoriska betydelse i samlingen.

Men föremål har ofta långa liv som präglas av relationer med andra föremål och människorna som brukar dem. De föds genom tillverkning, brukas i olika sammanhang innan de till slut landar i en slutkontext som eventuellt tas in i en museal samling. Att se föremålen som laddade med en livshistoria kan belysa oväntade historiska samband. Hur förändras till exempel ett föremåls betydelse under årens lopp? Hur an knyter det till en allmän historisk utveckling, till sociala, ekonomiska och kulturella förändringar i stort? Ett föremål kan på detta sätt bidra till att definiera de sammanhang de ingår i eftersom ting bär med sig betydelser de förvärvat tidigare. Föremål samskapar identiteter tillsammans med människor och är tydliga markörer för uppfattningar om hur samtid och historia relaterar till varandra. Ett enkelt exempel är hur tingets ålder förändrar dess roll och betydelse, där det kan gå från att vara något modernt till att bli ett gammalt arvegods, och kanske till sist hamna på ett museum. Det är även intressant att fundera kring föremål som faktiskt tillbringat större delen av sina liv i museala samlingar. Flyttats runt i utställningar och magasin, alltid med någon tidigare kulturhistorisk betydelse som preferens. Att även beakta tingens betydelse i relation till biografiska sammanhang kan vara ett sätt att både förvalta, kategorisera och ställa ut kontextlösa ting vilket bidrar till att vidga det kulturhistoriska värdet av samlingen.

DEN AKTIVA SAMLINGSFÖRVALTNINGEN OCH MUSEILAGEN

Vi har hittills berört sammansättningen, betydelsen och värdet av kulturhistoriska samlingar ur ett principiellt och tillbakablickande perspektiv. Att aktivt reflektera kring sin samlings betydelse och tillkomsthistoria är en mycket viktig förutsättning för att utveckla en aktiv samlingsförvaltning. Och i en aktiv samlingsförvaltning ingår även att skapa bästa möjliga magasinering av föremålen. För museer som ingår i det allmänna museiväsendet, med ett huvudmannaskap som helt eller delvis styrs

OTHSEDIDH- SAMISKA KULTURYTTTRINGAR I MELLAN-SVERIGE. ETT MUSEALT SAMVERKANSPROJEKT.

Länsmuseerna i Dalarna, Gävleborg och Västmanland har tillsammans med Stiftelsen Gaaltje- sydsamiskt kulturcentrum genomfört ett fördjupande samverkansprojekt kring det sydsamiska kulturarvet. Genom att utforska respektive museums samlingar och arkiv så synliggjordes en tidigare antikvariskt förbisedd bredd och variation i det samiska kulturarvet. Projektet belyste därmed en tämligen okänd del av samisk historia, en historia som trots ett rikt källmaterial sällan berättats. Den huvudsakliga utgångspunkten var att förstå samers liv och leverne i områden söder om dagens renskötselområden, samt vilka kulturarv de efterlämnat. Projektet resulterade i en utställning, en kunskapsportal och en publikation och är ett utmärkt exempel på ett fördjupningsprojekt inom ramen för musealt nätverksarbete.

politiskt, gäller museilagen. Den nya museilagen trädde i kraft 2017 och dikterar i allmänna ordalag att museernas verksamhet skall bidra till kunskapsutveckling och forskning. Samlingsförvaltningen definieras även som aktiv och relateras till verksamhetens kunskapsutvecklande mål.

För många museer kan dessa nya krav upplevas som utmanande i en vardag som kan vara tyngd av små resurser och den stora arbetsbördan det innebär att få den ordinarie verksamheten att fungera. Perspektivförskjutningen mot forskning och kunskapsutveckling kan även verka avskräckande ljust av tidigare erfarenheter av samarbete med akademiska institutioner, där museet ibland förväntas tillhandahålla material utan att vara en del av forskningsprocessen. En positivare reflektion är att museilagens direktiv om aktiv samlingsförvaltning och forskning

skapar möjligheten att föra kunskapsutvecklingen närmre museernas kärnverksamhet. Genom att ta avstamp i samlingen som en prioriterad verksamhet för hela museet öppnar sig naturliga arenor för fördjupning och forskning, även inom ramen för olika typer av samarbeten. En sådan utveckling är i allra högsta grad önskvärd i relation till fördjupningar som behandlar museernas egen verksamhet och samhällsroll. Museiologisk forskning har under de senaste decennierna varit starkt riktad mot den publika delen av museernas verksamhet. Detta har i någon mån skapat en slagsida, där till exempel utställningsverksamhet kommit att problematiseras och granskas mer eller mindre avskilt från samling och samlande. En konsekvens av detta är att museernas reflexivitet kring förmedling är betydligt större än kring sammanhangen och historiken som präglar det antikvariska samlandet. Museilagen ger därmed ett incitament för att flytta fokus från förmedlingsproblematikeringar till samlingarna och samlandet.

Så hur skall då lagens direktiv om aktiv samlingsförvaltning, forskning och kunskapsutveckling kunna realiserars? Det finns en stor frihet för museerna att själva utforma betydelsen av en aktiv samlingsförvaltning. En viktig aspekt är dock att arbeta för att publika och förvaltande aktiviteter integreras i större utsträckning än vad som kanske tidigare varit fallet. Ett magasin är inte enbart en förvaring, utan ett kulturarv som måste kunna brukas inom ramen för vad som är möjligt. En lösning som idag ofta diskuteras rör så kallade öppna magasin, där delar av den publika verksamheten sker i magasinutrymmen. Vi kommer återvända till frågan om öppna magasin i senare i kapitel, men det kan redan här påpekas att en aktiv förvaltning inte nödvändigtvis behöver innefatta en större publik tillströmning i de faktiska magasinerna. Att aktivt förvalta kan även vara att skapa förutsättning för interaktioner med samlingen, till exempel genom samlingens digitala ansikte eller genom att arbeta med större flexibilitet i utställningsverksamheten och tydligare koppla den till samlingens karaktär och sammansättning.

En utmärkt ingång till aktiv samlingsförvaltning finns just i museilagens direktiv om museal medverkan i forskning och kunskapsutveckling. Idag finns ett flertal stödprogram tillgängliga från såväl Kulturrådet som Vetenskapsrådet och Riksbankens jubileumsfond som är formulerade för att skapa jämlika samarbetsformer mellan museer och forskare

i akademien. Här finns en möjlighet att ta utgångspunkt i museets verksamhet och behov då samarbete söks med forskarsamhället. Det finns utmaningar i ett sådant arbete. Det finns en traditionens makt i den hierarkiska strukturen mellan universitet och museiväsendet som ibland kan tyckas svår att överbrygga. Likaledes finns det även ett motstånd inom museiväsendet att betrakta forskarkompetens som central vid rekryteringen av antikvarier till förmån för tidigare antikvarisk erfarenhet.

Attitydförändringar kan med fördel börja i en egen reflektion kring arbetet med samlingarna. Det finns även stora möjligheter till nätverksbyggande mellan museer av olika karaktär. Att till exempel ha en tematisk ingång till fördjupningar kan förena museer vars samlingar är av till synes olika karaktär och kan på sätt berika perspektiven på den egna samlingen och samlandet. För Dalarnas museum del har samlingsflytten både motiverats i relation till museilagen och inspirerat till fördjupning och forskning stödd av Kulturrådet.

SAMMANFATTNING

Kapitlet presenterar en allmän överblick över museal organisation, samlandets historia och kulturhistoriska värde samt en framåtblickande reflektion kring samlingsförvaltning i ljuset av den nya museilagen. Utifrån perspektivet av en samlingsflytt så utgör detta en bakgrund värd att reflektera kring i relation till hur en flytt och/eller omorganisation av samlingarna initieras, men även som utgångspunkt för hur en flytt kan utgöra en katalysator för att utveckla museets arbete med samlingsförvaltning. En sammanfattning av de viktigaste principiella punkterna följer här:

1. De föremål, arkivmaterial, bilder och filmer som förvaltas i museala samlingar utgör en förutsättning för såväl förmedling av vårt gemensamma kulturarv som kunskapsutvecklingen av det samma. Även om ett allmänt syfte med museal förmedling är att berätta om historiska skeenden, fenomen och händelser, så bottnar alltid berättelserna i samlingen. Inför en omfattande omstrukturering av samlingen är det därför nödvändigt med en fokusförflyttning som tydligt visar vikten av samlingsförvaltning och samlande i såväl dåtiden, samtiden som framtiden.

2. Samlingen har en egen biografi, en historia som speglar dess ackumulation över tid. Detta har konsekvenser både i form av behov av bevarande åtgärder och adekvat magasinsutrymme, men påverkar även möjligheten att aktivt förvalta samlingen. I många fall varierar dokumentation och registrering av föremål över tid, varvid delar av samlingen kan vara svår att överblicka. Sällanhändelser, såsom en flytt av samlingar, medför möjligheter att arbeta aktivt med dokumentation och vilken information som finns om föremålen. Det kan alltså vara av värde att i ett tidigt skede fundera över hur den egna samlingen kan utforskas och kunskapen om den utvecklas inom ramen för en flytt.
3. En museal samling har ett dubbelt värde: den är ett materiellt kulturarv från det förflutna men speglar också en lång antikvarisk tradition som museerna måste förhålla sig till. I perspektivet av en samlingsflytt så är detta en inte helt oviktig aspekt. Flytt av samlingar till nya magasin innebär i många fall att föremålens tidigare antikvariska kontext förändras eller kanske rent av förloras. Det finns ett stort värde i att även reflektera över vilka aspekter av en samlings historia som riskerar att försvinna vid en flytt och i ljuset av detta diskutera hur den historiska dimensionen kring insamlandet och förvaltandet kan dokumenteras eller rent av inspirera till planeringen av det nya magasinets ordning och struktur.
4. En central princip för att kunna genomföra en samlingsflytt, eller andra omfattande satsningar i syfte att utveckla samlingsförvaltningen, är att definiera vilket kulturhistoriskt värde som samlingen har i samtiden och för framtiden. Generellt anknyter en samlings värde till det materiella kulturarvet som ett kollektivt minne av det förflutna. Bevarandet av kulturarvet blir i den meningen helt essentiellt för att kunna förmedla historien och även utveckla kunskapen om den. Ett sådant materiellt minne spänner både över de kontexter föremålen ingått i, samt deras biografi där olika skeenden av föremåls liv kan ha innefattat olika betydelser.
5. En samlingsflytt kan vara ett ypperligt tillfälle att utveckla perspektiv på aktiv samlingsförvaltning i enlighet med museilagen. Det är viktigt att arbeta för att publika och förvaltande aktiviteter integre-

ras i större utsträckning än vad som kanske tidigare varit fallet. Ett magasin är inte enbart en förvaring, utan ett kulturarv som måste kunna brukas inom ramen för vad som är möjligt. Att aktivt förvalta kan även vara att skapa förutsättning för interaktioner med samlingen, till exempel genom samlingens digitala ansikte eller genom att arbeta med större flexibilitet i utställningsverksamheten för att belysa samlingens karaktär och sammansättning.

KAPITEL 2

ATT BESLUTA OM FLYTT AV SAMLINGAR

INLEDANDE ÖVERSIKT

Kapitlet inleds med en allmän beskrivning av magasinets funktion i *Magasinet: samlingens infrastruktur*. Därefter följer avsnittet *Från abstrakt behov till beslut om flytt*, där den komplexa processen att inse, definiera och realisera behovet av en magasinsflytt behandlas. *Att motivera en flytt* behandlar det viktiga arbetet med att argumentera för behovet av att flytta sina samlingar, främst i relation till huvudmannskapet. I avsnittet *Visionsarbete* berörs principiella aspekter på arbetet med det framtida magasinets funktion och roll i en aktiv samlingsförvaltning. Avsnittet *Bygga nytt eller förvärva färdigt* innehåller vägledning och reflektioner kring de val ett museum står inför då rätt förutsättningar skall skapas för samlingsförvaltningen i framtiden. Till sist följer ett avsnitt där *Möjligheter till utvecklingsarbete* diskuteras med fokus på hur magasinsflytten även kan utnyttjas för att öka kunskapen om den egna samlingen och samlandet. I slutet av kapitlet finns en sammanfattning av temats viktigaste delar.

MAGASINET: SAMLINGENS INFRASTRUKTUR

I kapitel 1 presenterades en allmän översikt av kulturhistoriska samlingsars karaktär och tillkomsthistoria. En samling kan bestå av hundratusentals föremål insamlade under lång tid, ibland mer än hundra år. I museernas barndom fanns ingen tydlig skiljelinje mellan samling och utställning.¹ Samlingen var utställningen och när nya föremål förvärvades införlivades de i utställningssamlingen enligt ett strikt kategoriseringssystem. Med tiden kom dock de flesta museers samlingar att växa

1 Läs gärna artikeln "Sveriges historia, som den samlats" (2015) av Fredrik Svanberg i antologin "Ett museum måste irritera". Den ger en historik kring inordnandet och kategoriserandet av föremål i utställningssamlingar under 1800-talet.

så pass mycket att alla föremål inte fick plats i utställningen. Ett urval fick göras och resten av samlingen kom att förvaras i magasin.

Det faktum att kulturhistoriska föremål började att förvaras (och bevaras) i magasin skapade uppdelningen av museernas verksamhet i en publik del och en samlingsförvaltande del. Uppdelningen tar vi idag för given, men vi kommer ha anledning till att återkomma till dess relevans i kommande delar av både kapitlet och boken. Upprättandet av föremålsmagasin ställde också krav på mer arbete med kategorisering och ordning av föremålen. Eftersom föremål förvaras in i magasinet, måste en sådan struktur syfta till att kombinera tillgänglighet till föremålen med en säker och skyddande förvaring på en begränsad yta.

Situationen för kulturhistoriska samlingar idag är väldigt varierande. Allmänna problem som många museer kan känna igen rör brist på utrymme i magasinerna, att samlingen är utspridd på flera magasin av varierande storlek och kvalitet, samt bristfälliga bevaringsförhållanden för föremålen. Problemen bottnar ofta i samlingens långa tillkomsthistoria, där magasinering av föremål fått anpassas efterhand snarare än att något helhetsgrepp har tagits. Det har även funnits en tradition att använda byggnader med ett kulturhistoriskt värde som museala magasin, vilket ur praktisk synvinkel ibland är utmanande (se faktaruta *Kronobränneriet, ett 1700-talshus som museimagasin*)

Såväl Dalarnas museums som andra museers erfarenheter vittnar om att föremålsmagasinerna ofta är en källa till problem och frustration. Dels på grund av de ovan listade problemområdena eller andra problem, dels på grund av en upplevd prioriteringsordning där magasin och samlingar inte ligger högst på dagordningen i den museala verksamheten. Ett första steg för att magasinfrågan, och i förlängningen samlingen, skall hanteras som en essentiell del av hela museets verksamhet är att definiera vad magasinet faktiskt är och hur dess betydelse skall formuleras.

Ett musealt föremålsmagasin av idag är långt ifrån ett lager för förvaring av icke utställda föremål. Ett magasin skall i stället ses som hela den infrastruktur som gör museets förvaltning, samlande, kunskapsfördjupande och utställande verksamheter möjliga. Magasinet är förvisso en ordnad förvaringsplats av kulturhistoriska föremål, men det är också ramen för bevarandet av kulturarvet för framtiden samt en arena för

KRONOBRÄNNERIET, ETT 1700-TALSHUS SOM SAMLINGSMAGASIN

Huset Kronobränneriet förvärvades av Dalarnas museum på 1990-talet för att brukas som föremålsmagasin till de alltjämt växande samlingarna. Huset har en något oklar byggnadshistoria. Känt är att det byggdes efter Gustav III:s monopolisering av brännvinstillverkning år 1775 och att huset ursprungligen ingick i ett sammanhängande komplex av byggnader.

Byggnaden har sedan dess genomgått ombyggnader i etapper. Likt många andra byggnader i Falun är huset murat av slagg från gruvdriften. Kronobränneriet är det största slaggmurade huset i Falun, med fyra våningar. Efter bränneritiden förvärvades huset år 1812 av Bergslaget och kom därefter att fylla ett antal funktioner, allt i från spannmålslager till mobiliseringsförråd och arkiv. Insidan av huset är till stora delar av 1700-talskaraktär, med massiva bjälklag och grova trägol.

På 1990-talet förvärvade Dalarnas museum byggnaden som samlingsmagasin. Som magasin är Kronobränneriet illa lämpat för att fungera i en aktiv samlingsförvaltning. De trånga passagerna och många våningarna gör rörelsen av både människor och föremål problematisk. Bevarandeförhållanden och säkerhet är långt ifrån optimala. Detta var en bidragande orsak till att Dalarnas museum initierade en allomfattande flytt av sina samlingar.

Med detta sagt så skapade Kronobränneriet en fantastisk miljö genom relationen mellan den stora samlingens tyngd och den historiska byggnadsmiljön. Upplevelsen av ett slags välordnat kaos bland de massiva golv- och takbjälkarna inbjöd till en upptäcktsresa genom kulturavet, från ett föremål vidare till ett annat. En resa kantad av oväntade sammanhang och möten.

möten mellan människor och föremål. Både de människor som arbetar med föremålen dagligdags och de som av olika anledningar har motiv att studera dem på plats i magasinerna. Beträktat som infrastruktur blir även de immateriella aspekterna av en samling en integrerad del av magasinets funktion. Kulturhistoriska samlingar har i dagsläget ofta en digital representation och digitaliseringen är (eller bör vara) intimt kopplad till föremålens plats i magasinet och den dokumentation som finns kring dem. En god infrastruktur innebär också flexibilitet och möjligheter till rörelse av såväl föremål som människor. Magasinet kan i den meningen utgöra navet i en kunskapsproducerande verksamhet som involverar fler aktörer än museet.

Att definiera magasinets funktion och roll i breda, verksamhetsorienterade termer är ett första steg mot att identifiera vilka förutsättningar som eventuellt saknas. En sådan definition kan variera från ett museum till ett annat, men har en gemensam kärna i att innefatta funktionsbeskrivningar som på ett konkret sätt sätter fingret på magasinet som en aktiv och central del av museets verksamhet. På så sätt kan ett allmänt missnöje med en magasinetsfunktion omsättas till konkreta och konstruktiva diskussioner kring relationen mellan samlingsförvaltning, magasin och övrig verksamhet.

FRÅN ABSTRAKT BEHOV TILL BESLUT OM FLYTT

Utan att på något sätt förringa den stora arbetsinsatsen en planering och ett genomförande av en samlingsflytt innebär, så är många gånger arbetet med att överhuvudtaget få till en flytt den största utmaningen. Precis som tidigare berörts så finns ofta en frustration över magasinssituationen hos många museer, och då speciellt museer med omfattande samlingar där föremålen genom åren till exempel spritts ut på disparata magasin. Utmaningen i att lösa den problematiken kan härledas till att museimagasinen ofta upplevs som disparata också inom den museala organisationen. Även om medarbetare som arbetar med samlingarna i allra högsta grad erfar magasinetsproblem som en konkret del av vardagen, så kan samma problematik i andras ögon framstå som abstrakt. Magasinen med sina tusentals föremål är en osynlig verksamhet för många och det gäller även för de av museets personal som arbetar med

annat. Tillträde till magasinet är begränsat och kontrollerat, främst av säkerhetsskäl men även beroende på att ordning och struktur i ett magasin kan vara vanskligt att upprätthålla utan strikta rutiner. Det blir helt enkelt svårt att ha kontroll på föremålets ordnade placering i ett stort magasin om hanteringen av dem inte underkastas ett strikt system.

En problematisk magasinssituation kan alltså ha påtalats av en samlingsavdelning under lång tid utan att ha fått gehör, ibland inte ens inom den egna organisationen. För Dalarnas museums vidkommande har försök att få en magasinsflytt till stånd pågått under lång tid. 1990 utfördes en inventering och utvärdering av befintliga magasin av en konservator. Huvudfokus låg då på bevarandeförhållanden och vård av samlingarna, och rapporten användes som underlag för att förvärva nya magasin (bland annat Kronobränneriet). Dessvärre visade sig dock valet av kulturhistoriskt intressanta byggnader inte vara en långsiktig lösning och redan under början av 2000-talet uppmärksammades magasinssituationen återigen som otillfredsställande. 2016 skrevs en ny rapport där behovet av nya magasin än en gång lyftes. Även i denna rapport låg fokus på bevarandeproblematiken för samlingarna, men också på behovet av förbättrade arbetsytor och publika utrymmen i form av till exempel studierum.

I arbetet med handboken har vi tagit del av flera andra museers erfarenheter kring magasin och samlingsförvaltning och situationen på Dalarnas museum är långt ifrån unik. Problemet tycks bottna i att magasinlösningarna historiskt inte haft någon längre hållbarhet, plus att fokus ofta ensidigt riktas mot det antikvariska bevarandet av föremål. Att kulturhistoriska samlingar ges rätt bevaringsförhållande och en säker förvaring är så klart en essentiell del av ett magasins funktion. Problemet med att enbart lyfta denna funktion är dock att det dels tenderar att i längden skapa en viss immunitet för argumentationen kring behovet av nya magasin (vilket kommer beröras mer ingående avsnittet *Att motivera en flytt*), dels att ett ensidigt fokus på bevarandet kan hämma utvecklingen av andra viktiga delar av magasinets funktion som syftar till att forma en aktiv samlingsförvaltning. Den ena utesluter dock inte det andra, snarare tvärtom. Goda bevarandeförhållanden och en aktiv samlingsförvaltning, med allt vad det innebär, förutsätter varandra.

Så hur arbetar man då för att omvandla en abstrakt, pågående frustration över magasinssituationen till ett beslut om flytt? Första steget är att nå en intern konsensus kring problematiken samt att den bästa lösningen för *museet* som helhet är att flytta samlingarna till nya magasin. En metod för att uppnå detta kan vara att i enlighet med kapitlets första avsnitt definiera magasinets funktion i relation museets hela verksamhet.

Ett konstruktivt arbetssätt kan vara att låta representanter från alla delar av organisationen definiera vilka funktioner magasinet och samlingen har i deras arbete. På så sätt breddas definitionen av magasinets roll till att inte enbart röra föremålsklimat eller säkerhetsfrågor, utan även tillgänglighet, flexibilitet och kunskapsförmedling. Magasinet definieras på så sätt enligt funktionen av en infrastruktur. Att tydliggöra magasinets funktion i sådana termer kan sedan utgöra startpunkt för att precisera vilka brister som finns i de befintliga magasinlösningarna och hur dessa brister påverkar eller rent av hämmar museets verksamhet.

Enighet i diskrepansen mellan magasinets funktion i den museala verksamheten och de faktiska magasinlösningarna bör finnas på plats då arbetet inleds med att realisera en flytt. Denna realiseringsfas är en komplex arbetsprocess, som både rymmer mer pragmatiska delar i form av uppskattning av samlingens volymer och tillstånd, och ett idéarbete bestående av behov som måste tillgodoses samt en vision för samlingsarbetet i det nya magasinet. Utöver detta tillkommer även ett mycket viktigt arbete med att motivera behovet av en flytt gentemot huvudmannskapet, vilket är förutsättningen för att säkra finansiering av ett flyttprojekt. De delar som rör strategier för att motivera en flytt externt samt visionsarbetet som rör magasinets funktion kommer att beröras senare i separata avsnitt. Det förberedande arbete som kommer behandlas här rör inventering, initial planering och verksamhetsanalys.

Inventering. Innan planer på ett nytt magasin kan utformas måste samlingens volym och tillstånd beräknas och inventeras. Volymberäkningen gäller det utrymme som samlingen tar i anspråk och ligger till grund för bedömningar av ett nytt magasins storlek. Inventeringen av samlingens tillstånd syftar i detta skede främst till att identifiera de delar av samlingen som kräver extra åtgärder i samband med en flytt, till exempel gällande vårdande insatser eller speciella krav på hantering vid genomförande av flytt. Ytterligare en inventeringsåtgärd som är värd

att överväga rör mer allmänna aspekter av samlingsförvaltningen, som till exempel brister i registrering av föremål. Det kan vara bra att tidigt göra en översiktlig bedömningen av omfattningen av det arbete som kommer vara nödvändigt för att planering av packning och flytt skall vara möjlig.

Initial planering. Tidiga planeringssatser behöver göras i relation till hur arbetet med att realisera en flytt skall gå till. Ansvarsområden för de olika delar som rör inventering, behovsanalyser, visionsarbete, ekonomi och så vidare behöver definieras. Det initiala planeringsarbetet kan även omfatta eventuella möjligheter till externa finansieringslösningar. En nära angränsande fråga är huruvida en flytt kan kombineras med kunskapsutvecklande arbete i någon form och i så fall hur detta skulle kunna se ut och vilka aktörer som skulle kunna ingå (se vidare avsnitten *Möjligheter till utvecklingsarbete* samt *Planering av utvecklingsarbete* i kapitel 3).

Verksamhetsanalys. En flytt av samlingar kommer på ett eller annat sätt att påverka museets verksamhet. Graden av påverkan kan såklart se olika ut. Det som direkt påverkas är verksamhet som på något sätt anknyter till föremålen, till exempel utlån, forskarbesök eller utställningsverksamhet. Men övrig verksamhet kommer också med all sannolikhet påverkas, till exempel genom att personal tillfälligt får andra arbetsuppgifter. Det kan sålunda vara värdefullt att redan i ett tidigt skede reflektera över hur olika delar av museets verksamhet påverkas och vilka konsekvenser det kan tänkas få. Det kommer krävas prioriteringar, där delar av det som normalt ingår i museets arbete kan pausas för en tid. Dalarnas museum valde att stänga museibyggnaden för besök under perioder av samlingsflytten. Det är inte nödvändigtvis en lösning för alla museer. Det viktiga är att fundera kring balansen mellan de extra resurser som en samlingsflytt kräver och upprätthållandet av museets normala funktion.

Tillsammans utgör åtgärder som syftar till att inventera, planera och verksamhetsanalyserna en bra grund för arbetet med att ta fram ett tydligt och starkt underlag kring varför en flytt måste genomföras, hur den skulle kunna organiseras och även hur den på lång sikt kan utveckla verksamheten. En sådan tydlighet är av erfarenhet nödvändig då det kommer till att motivera behovet och vinsterna av en samlingsflytt gentemot till exempel en huvudman.

ATT MOTIVERA EN FLYTT

Hur får man gehör för sina flyttplaner hos den eller de huvudmän som beslutar om det allmänna museiväsendets huvudsakliga finansiering? Sett i ljuset av en magasinsproblematik som pågått en längre tid är den frågan viktig att fundera kring. Att ständigt påtala brister i föremålsmagasinen i dialogen med huvudmän kan i längden bli kontraproduktivt. Speciellt om det innebär ett kontinuerligt lyftande av upplevda problem utan relation till museets verksamhet i stort. Risken finns då att magasinsfrågan förblir oprioriterat och olöst.

Att arbeta systematiskt med att definiera magasinet som en infrastruktur och därefter inventera, planera och verksamhetsanalysera i syfte att genomföra en samlingsflytt ger ett bra utgångsläge för att föra en mer konstruktiv diskussion med huvudmän och finansiärer. En intressant erfarenhet gällande initieringsfasen av ett flyttprojekt, som gäller såväl Dalarnas museum som andra museer som nyligen flyttat sina samlingar, är att bollen ofta sätts i rörelse i samband med att en ny person med någon form av samlingsansvar och/eller ledningsansvar rekryteras till verksamheten. Att komma utifrån och se gamla problem med nya ögon tycks bidra till att lösa upp situationen, möjligen genom att problemen kan artikuleras på andra sätt än tidigare. En intressant observation är att ”nya-ögon” personer som kommer in i en museiorganisation med erfarenheter från andra branscher beskriver problemen med en ny språkdräkt och att detta upplevs effektivt i dialogen. Paradoxalt nog kan en typiskt museal problematik med andra ord tydliggöras med utgångspunkt i icke-museala erfarenheter.

Den så kallade ”nya ögon”-effekten kan vara värd att uppehålla sig vid eftersom den sätter fingret på hur en konstruktiv dialog med finansiärer och huvudmän kan föras i syfte att förankra idén om en magasinsflytt. Tanken är såklart inte att rekommendera nyanställningar enbart baserat på kriteriet att stärka argumentationen för en samlingsflytt, även om nyrekryteringar i syfte att utöka kompetensen alltid är att eftersträva. Man kan däremot ta fasta på vissa principer som getts av erfarenheten av ”nya-ögon”-effekten.

Ett effektivt tillvägagångssätt är att försöka konkretisera förmedlingen av att magasinen är bristfälliga. Dalarnas museum gjorde detta



Miljön i det gamla magasinet Kronobränneriet. Magasinet hade stora brister i relation till både arbetsmiljö och bevarandeförhållanden. Foto: Magnus O. Ljung.

genom att försöka vända på problematiken kring samlingarnas välbefinnande, från att det är ett internt problem som behöver extra stöd för att lösas till att ansvaret för samlingarna i förlängningen ligger hos huvudmännen. I Dalarnas museums ansträngningar för att få stöd i arbetet med samlingsflytten inbjöds representanter för huvudmannskapet till ett ”föräldrasamtal”, med en ingående förvisning av situationen på plats i magasinerna. Att på det sättet verkligen visa bristerna på plats i magasinsmiljön gör att den grundläggande problematiken kan användas som utgångspunkt för diskussioner om lösningar och utveckling av samlingsförvaltning.

Att använda det som tidigare definierats som det huvudsakliga problemet som en självklar förutsättning för ett kommande förbättringsarbete är ett konstruktivt sätt att förmedla samlingsflytten som en aktiv och utvecklande åtgärd. Att enbart nöja sig med att påtala bristerna utan att sätta dessa i ett större sammanhang kan upplevas som ett mindre angeläget problem att lösa, då det lätt kan framstå som ett särintresse bland många andra i till exempel en region eller kommun. Det kan uppfattas som att en flytt av föremålen bara är en praktisk åtgärd i en museal verksamhet som kan te sig mindre angelägen och rent av abstrakt. En andra viktig erfarenhet består i att lyfta magasinproblematiken bortom föremålens välbefinnande. Icke ändamålsenliga magasin kan även innebära brister, eller till och med allvarliga risker, i arbetsmiljön för de personer som arbetar i eller besöker magasinerna. Dalarnas museums tidigare magasin i äldre, kulturhistoriskt värdefulla byggnader innebär trånga utrymmen att arbeta i, logistiska problem vid transporter av föremål, krångliga utrymningsvägar och så vidare, vilket med fördel kan lyftas i dialog med verksamhetens huvudmannskap.

Genom att poängtera magasinets funktion bortom ett förvarande av föremål, och i stället använda den självklara problematiken som har med föremålens välbefinnande och vård att göra, kan mycket av motivationsarbetet baserats på visionen om ett framtida magasin. Här kan man med fördel involvera huvudmän, även om det också är viktigt att poängtera att visionsarbetet i första hand måste utgå ifrån museets behov och vara grundat i professionella överväganden om hur en aktiv samlingsförvaltning skall se ut i ett längre perspektiv. I grunden äger

ARBETSMILJÖN, ETT VIKTIGT MOTIV TILL EN SAMLINGSFLYTT?

Att Dalarnas museum lyfte brister i arbetsmiljön i sin argumentation för nya magasin hade en avgörande betydelse för att frågan fick gehör i det politiska huvudmannaskapet. Beslutet som togs av regionpolitiken att förvärva en ny magasinslokal motiverades uttryckligen i relation till detta. Då uppdraget gavs till regionens fastighetsförvaltare att förvärva fastigheten som nu är Dalarnas museums nya magasin uttrycktes bristerna enligt följande i beslutsunderlaget:

”Medarbetarperspektiv och arbetsmiljö

Ett av de tyngst vägande skälen till nya lokaler för att kunna magasinera museets samlingar har varit arbetsmiljöskäl. Förutom en mer allmänt undermålig arbetsmiljö ger nuvarande lokaler dåliga förutsättningar för att kunna arbeta effektivt. Allt för mycket av värdefull arbetstid åtgår till att förflytta sig mellan de olika magasinsbyggnaderna. De arbetslokaler som idag är inrymda i nuvarande magasin är genomgående undermåliga ur ergonomisk synvinkel. Stora temperaturväxlingar, dålig luftkvalitet, ineffektiva ytor, farliga utrymningsvägar, låg tillgänglighet och splittrade lokaler är generella problem, som inverkar menligt på hela organisationen.” (Beslutsunderlag, Fastighetsnämnden, Landstinget Dalarnas Dnr: LD17/03381)

Detta visar med önskvärd tydlighet att argumentationen för nya samlingsmagasin stärks av att breddas och innefatta fler delar än enbart de som rör samlingarnas välmående och bevarande för framtiden.

musset frågan om att utveckla och definiera sin verksamhet, det viktiga är att kunna visa vikten av denna utveckling i ett större sammanhang för de beslutsfattare som äger frågan om finansiering.

VISIONSARBETE

Att definiera sitt museums idealbild av hur ett föremålsmagasin skall fungera i verksamheten är en viktig del i processen med att realisera en samlingsflytt. Dels är det viktigt att i motivationsarbetet kunna lyfta frågan till att handla om ett generellt lyft för hela verksamheten, dels är det av grundläggande betydelse för att staka ut riktningen för museets framtida arbete med sina samlingar. En vision av ett nytt samlingsmagasin bör formuleras realistiskt, men samtidigt vara just en vision där praktiska överväganden inte tillåts begränsa idéarbetet i alltför stor utsträckning (eventuella krockar mellan vision och genomförande kommer beröras i kapitel 3). Ett visionsarbete kan med fördel följa samma arbetsordning som tidigare förslagits för arbetet med att definiera magasinets funktion i verksamheten och är av naturliga skäl intimt sammanflätat med detta arbete. Det kan sålunda vara värdefullt att inkludera så många kompetenser i arbetet som möjligt för att skapa en vision som relaterar till museets verksamhet i stort.

Det som skiljer funktionsbeskrivningen från visionsarbetet är visionens fokus på utveckling på längre sikt, det vill säga hur magasinet kan inrymma en flexibilitet som tillåter att både samlingen kan växa och att arbetet med den kan utvecklas. Ett visionsarbete för magasinet blir även ett arbete med att reflektera kring principer för samlande, tillgänglighet och kunskapsutveckling. Möjligheten att göra samlingsflytten till en process där samlingarna verkligen integreras i hela museets arbete har berörts tidigare, men förtjänar att upprepas. Samlingsflytten är i egenkap av sällanhändelse ett utmärkt tillfälle att ta ett allmänt grepp på de av museets verksamheter där samlingen spelar roll. Målsättningen är att försöka definiera vad museet vill vara och bli.

En stor principiell fråga i visionsarbetet kring utformningen av samlingsförvaltning i nya magasin rör samlingens tillgänglighet. I direkt relation till detta kommer frågan om öppna magasin behöva behandlas. Tanken om öppna magasin i meningen att magasinerna ska ha en mer

eller mindre publik dimension föddes i samband med *New Museology*-rörelsen under 1980- och 90-talen, då museernas publika och kunskapsförmedlande roll dissekerades kritiskt.² Samlingarnas enorma mängder osynliga och otillgängliga föremål sågs som ett uttryck för det gamla museiväsendets kontroll över historieskrivandet. Genom att öppna magasinerna för besökare skulle museernas urval kring vad som visas och inte visas utmanas samtidigt som tillgången till samlingarna demokratiseras. I ett svenskt sammanhang har olika typer av öppna magasin funnits sedan 1990-talet, även om vissa små eller ideella museer egentligen aldrig övergett det tidiga museets princip om att samling och utställning är samma sak.

Lite är i dagsläget skrivet om öppna magasin och rent forskningsmässigt finns få studier som på ett djupare plan undersökt effekterna av öppna magasin för den museala verksamheten som helhet eller uppfattningen om kulturhistoria i allmänhet.³ En av få skrifter i ett svenskt perspektiv där avväganden i relation till öppna magasin diskuteras är den opublicerade rapporten *Förstudie för öppna magasin*.⁴ Här definieras olika former av öppna magasin, där magasinerna kan vara 1) öppna med en inredning helt anpassad för publik, 2) ha karaktären av en ”öppet hus”-lösning, där besökare släpps in i magasinstrymmena, 3) utställningsutrymmen inne i magasinerna eller 4) en utställning som tar sig an greppet av en magasinförvaring. Dessa olika typer av öppna magasin skapar olika förutsättningar, möjligheter och utmaningar.

Det ett museum i första hand måste fråga sig är om en öppen magasinlösning på ett väsentligt sätt ingår som en del i hur man tänker sig aktiv samlingsförvaltning. Ett öppet magasin, enligt de tre första definitionerna, skapar å ena sidan en direkt tillgänglighet till föremålen men kan å andra sidan innebära en stor rikttningsförändring i fokus för arbetet med samlingarna. Dessutom är det viktigt att öppenheten till

2 För översiktliga diskussioner om innebörden och effekterna av *New Museology*, se tex Peter Vergo, 1989, ”The New Museology” och Max Ross, 2004, ”Interpreting the new museology”.

3 Se dock diskussionen av Ian Gill för ett allmänt vägande av fördelar, utmaningar och problem med öppna respektive icke-publika samlingar. Även om fokus i texten ligger på bildmaterial och konstsamlingar, så vägs digitalisering mot fysisk tillgänglighet på ett intressant sätt i texten. <https://westmuse.org/articles/assessing-impact-open-access-museum-image-use-policy>.

4 Annette Åström, 2009. Stockholms stadsmuseum DNR 106-20/4634/2008.

SÖRMLANDS MUSEUM: MAGASINET SOM UTSTÄLLNING

Sörmlands museums nya museibygnad öppnade hösten 2018. Byggnaden är en allt-i-ett lösning med kontors- och utställningslokaler och ett magasin. Magasinsutrymmena i byggnadens mitt är inglasade och alla magasin är möjliga att besöka genom visningar. De öppna magasinerna präglas inte enbart av den unika arkitektoniska lösningen, med insyn genom glas, utan även genom sättet föremålen är strukturerade. Principen kan beskrivas som en kontextuell sortering, där föremålsgrupper hålls samman genom sin koppling till specifika personer. Strukturen påminner om en utställning, där det kulturhistoriska berättandet är närvarande i sättet som samlingarna organiserats. För Sörmlands museum har besökartillgänglighet och förmedling varit ledstjärnan i de val som gjorts då nya magasin byggts. Det är ett bra exempel på arbete med en tydlig vision som kan inspirera, oavsett vilken magasinlösning eller grad av tillgänglighet ett museum väljer för sina magasin.

magasinen diskuteras på sina egna villkor när det kommer till förmedling, annars riskerar det öppna magasinet att bli en förlängd del av den utställande verksamheten vilket kan dämpa möjligheterna att lyfta andra frågor kring kulturhistoria, samlande eller samlingar än vad som redan görs.

I ett visionsarbete är överväganden om och kring en öppen magasinlösning en bra startpunkt. Vår erfarenhet är att det viktiga inte är vad man beslutar sig för, oavsett vilka trender som är starka för stunden, utan att man överväger hur olika magasinlösningar relaterar till till-

gänglighet och aktiv samlingsförvaltning på det sätt som gynnar verksamheten bäst. Även om vi tidigare slog fast att ett visionsarbete i möjligaste mån skall ske utan att för mycket hänsyn tas till praktikaliteter så innebär en öppen magasinlösning att arbetet med samlingen delvis ändrar karaktär och även riskerar att bli mer resurskrävande. Det kan vara värt den nyorienteringen och tidsinvesteringen, men det kan också ske på bekostnad av andra delar av verksamheten.

Ställningstagandet kring den publika tillgången till magasinet kan sedan ligga till grund för ett fördjupat idéarbete kring hur magasinets fysiska struktur kopplas till arbetet med samlingen. Här finns ett antal principiella faktorer att ta ställning till och utveckla till visioner för verksamheten. Förutom de målbilder som rör förvaringssystem, föremålsvård, nyintag och magasinets logistisk så finns även andra funktioner som kan vara värda reflektion. Vi vill framför allt peka på två viktiga magasinfunktioner som man med fördel kan diskutera visionärt tidigt i en samlingsflytt.

Arbetsmiljö. Förutom de självklara delar av arbetsmiljön som rör säkerhet, förutsättningar för att utföra arbetet med god ergonomi och allmän god miljö avseende luft, ljud och så vidare, så kan det vara en god idé att även tänka över magasinets allmänna kapacitet att fungera som arbetsplats. Särskilt viktigt är detta om arbetsmiljön lyfts som en del i de motiv som angetts för att få en flytt till stånd. Dalarnas museums nya magasin är till exempel utrustat med moderna kontorslokaler som möjliggör att delar av arbetsstyrkan arbetar på plats i magasinet. Vissa kontor står till förfogande även för personer vars arbetsuppgifter till största del utförs i museets besöksbyggnad, vilket skapar möjligheter för rörlighet mellan avdelningar och verksamheter. Magasinet har en stor entréhall, med föreläsningssal och ljusa rymliga områden som passar utmärkt i sammanhang såsom konferenser eller events. Utöver detta finns faciliteter i form av kök, omklädningsrum och mötesrum. Sammantaget gör allt detta Tallen till en modern arbetsplats och skapar samtidigt rumsliga förutsättningar för att arbeta utåtriktat. Sådana aspekter kan med fördel ingå i visionen om magasinets struktur. Att se magasinet som en väl fungerade arbetsplats är även ett sätt att utmana de hierarkier som kan finnas i föreställningen om att den publika bygg-

naden är central i verksamheten och magasinet befinner sig i en periferi. Magasinet är i vårt perspektiv lika mycket ”museet” som den publika byggnaden, där utställningsverksamheten bedrivs. Rent konkret är detta en vision som för samlingsförvaltningen närmre andra av museets verksamheter, på det sätt som berörts tidigare.

Kunskapsutveckling. Vi har tidigare berört och definierat magasinets roll i museal kunskapsutveckling och i ett visionsarbete kring det nya magasinets funktion finns anledning att fundera kring hur detta kan utformas och gestaltas. Även här finns mer givna funktioner att beakta, som till exempel studieplatser för forskare eller besökare som vill ha tillgång till någon del av samlingen. Men ett visionsarbete kan även syfta till att definiera möjligheter till kunskapsutveckling på ett mer allmänt plan genom att tänka kring hur magasinets utformning kan främja samarbeten kring förvaltning och tillgänglighet. För Dalarnas museums nya magasin så öppnade sig en sådan möjlighet tack vare att den nya magasinsbyggnaden är lokaliserad bredvid Arkivcentrum Dalarna (ett arkiv som förvaltar historiska handlingar med fokus på näringsliv från medeltid och framåt). Denna lyckosamma tillfällighet inbar dock att museet på ett tidigt stadium kunde formulera idéer kring magasinet som ett forsknings- och kunskapscentrum baserat på samverkan med flera aktörer. En nära fysisk relation mellan museet och andra aktörer kan så klart underlätta, men är inte en bärande förutsättning för att fundera kring vad i den egna samlingsförvaltningen som har potential att utvecklas genom bredare samverkan med andra aktörer. Att reflektera kring detta i sitt visionsarbete kan ge uppslag till hur magasinet skall utformas för att i framtiden kunna vara ett nav i en sådan verksamhet.

Poängen med ett visionsarbete är att lägga ribban så högt det går, inom rimlighetens gräns. En vision kommer sannolikt inte uppfyllas till 100% den dagen samlingsflytten genomförs. Men den förtydligar en målbild att arbeta mot på längre sikt, och sätter magasinsbehovet i både ett nutids- och ett framtidsperspektiv. Att se ett nytt magasin som en långsiktig lösning som kan utveckla verksamheten över tid är en bra utgångspunkt för att undvika att nya magasinet blir ännu ett i raden av lösningar som baserats alltför mycket på en mer eller mindre akut situation för dagen.

BYGGA NYTT ELLER FÖRVÄRVA FÄRDIGT?

När behovet av en samlingsflytt fått gehör och arbetet med att definiera magasinets funktion, såväl i nuet som i framtiden, är mer eller mindre genomfört så uppstår frågan vilken typ av faktiskt byggnad som är lämplig. Två huvudalternativ står till buds, att antingen hyra eller förvärva en befintlig byggnad eller bygga en ny. Rent krasst så finns här en styrande ekonomisk dimension som oftast ligger bortom museets kontroll, möjligen med undantag av möjligheten att hyra en ny magasinsbyggnad. Såväl nybyggnationer som förvärv av fastigheter lämpliga som moderna museala magasin är mångmiljonaffärer omöjliga inom ramen för de flesta museers ekonomiska möjligheter. Därför blir huvudmannskapets inställning till en flytt extra viktig och därmed också de frågor som tidigare togs upp i avsnittet som behandlar argumentationen för att motivera en flytt.

Men stödet från huvudmannskapet är inte bara en fråga om finansiering, utan kan även utgöra en värdefull resurs i processen med att förvärva eller bygga ett nytt magasin. Politiskt styrda huvudmannskap kan ofta erbjuda stöd genom allmänna fastighetsförvaltare vars kärnverksamhet innefattar just ekonomiska kalkyler, planering och genomförande av byggnationer och fastighetsförvärv (se vidare kapitel 3 om detta). För Dalarnas museums del beslutades att den bästa lösningen bestod i ett förvärv av en befintlig byggnad, en lösning huvudsakligen baserad på ekonomisk hållbarhet över tid. Resultatet blev att lokalförvärvet genomfördes av regionens fastighetsförvaltning med museet som hyresgäst med driftskostnadsansvar (se faktaruta *Tallen- Dalarnas museums nya magasin*).

Rent principiellt så finns för- och nackdelar med såväl nybyggnation som förvärv. En stor fördel med en nybyggnation är en större möjlighet att styra lokaliseringen av magasinet relation till museets besöksbyggnad, eller att genomföra en satsning på en helt ny musebyggnad för både magasinutrymme och publik verksamhet. Här ligger dock beslutet i huvudmannskapets händer och är beroende av förmåga och vilja till betydande investeringar. En nybyggnation kräver också en helt annan omfattning av planeringsarbete, där det visserligen går att skräddarsy lösningar (till en viss gräns) men där samverkan med externa kom-

TALLEN- DALARNAS MUSEUMS NYA MAGASIN

I slutet av 2017 blev det klart med förvärvet av en ny magasinbyggnad för Dalarnas museums samlingar. Fastigheten köptes av Region Dalarna (då Landstinget i Dalarna), i syfte att hyras ut med driftsansvar till museet. Byggnaden heter Tallen och är belägen strax utanför Falun och fungerade innan förvärvet som ett apotekslager. Fastighetens yta är cirka 5000 kvadratmeter, varav drygt 4000 kvadratmeter nyttjas som samlingsmagasin. Idag har ungefär hälften av museets personal sin arbetsplats på Tallen. Lokalen är utrustad med moderna kontorsytor, konferens- och mötesrum, samt andra faciliteter såsom kök, omklädningsrum och hörsal. Förutom de goda förutsättningar som Tallen erbjuder för att utöva en aktiv och säker samlingsförvaltning så utgör den förbättrade arbetsmiljön den stora skillnaden jämfört med de tidigare magasinerna. Möjligheten att arbeta i magasinet, oavsett om det handlar om samlingsförvaltning eller andra arbetsuppgifter, är essentiell för ambitionen att integrera samlingarna i alla delar av museets verksamhet.

pentenser är en förutsättning. Ett förvärv ger å andra sidan möjligheten att på ett tidigt stadium se vilka delar av magasinets funktion som kan stärkas av en befintlig byggnad, vilket kan vara en fördel i jämförelse med att börja från scratch. Olika byggnader kan jämföras och utvärderas utifrån de kriterier och behov som satts upp för ett nytt magasin. Med det sagt så innebär ett förvärv en mer begränsad möjlighet att välja bästa möjliga geografiska lokalisering av magasinet. Och även en förvärvad byggnad kommer kräva mer eller mindre omfattande anpassningar för att på bästa sätt svara upp mot museets långsiktiga behov.

Även om den ekonomiska ramen för skapandet av ett nytt magasin sätts av huvudmannaskapet så kan museet arbeta aktivt för att skapa en så bra investeringsvilja som möjligt. Ansvaret för det arbetet faller i första hand på museets ledning och kan bestå i att aktivt försöka hitta lösningar där huvudmannaskapets insatser används som en utgångspunkt för att även söka stöd hos andra aktörer. Och vice versa. Ett externt stöd kan likaledes motivera huvudmannaskapets till vidare satsningar. För Dalarnas museums del krävdes en kombination av olika typer av finansiell stöd främst i relation till anpassningen av lokalen, där en ansökan först gjordes till Dalarnas försäkringsbolags kulturstiftelse. Anslaget därifrån kunde sedan användas som utgångspunkt för att söka ytterligare stöd från Boverket, vilket även ledde att nya medel tillskötts från huvudmannaskapet. Ett sådant arbetssätt är ett exempel på hur ett museum aktivt kan bidra till att skapa ett momentum i finansieringsprocessen.

MÖJLIGHETER TILL UTVECKLINGSARBETE

I processen med att gå från ett abstrakt behov av nya samlingsmagasin till att faktiskt initiera och påbörja processen med att flytta sina samlingar har vi hittills mestadels berört frågor som relaterar till den faktiska flytten, både konkret i form av motivationsarbete och funktionsbeskrivning men även idémässigt i fråga om långsiktighet och visionärt arbete. I egenskap av att vara en sällanhändelse, vars konsekvens är att museets verksamhet väsentligt orienteras mot samlingen, vill vi även peka på möjligheten att använda processen som utgångspunkt för ett fördjupnings- och/eller utvecklingsarbete. Med detta menar vi att det ökade fokus på samlingen en flytt oundvikligen innebär kan sätta fingret på mer allmänna frågor kring samlande, kunskapsuppbyggnad och tillgänglighet (se vidare kapitel 5).

Med detta sagt är det, för de flesta museer, orealistiskt att tänka sig att den personal som är involverad i att planera och genomföra en samlingsflytt även skall ägna sig åt mer ingående fördjupande insatser. Det handlar snarare om att fundera kring vilka förutsättningar samlingsflytten kan ge för att initiera kringprojekt som kan ge värdefulla resultat på längre sikt när flytten väl är genomförd. Denna handbok är ett gott exempel på en sådan initiering. Inför flytten sökte Dalarnas museum stöd

från Kulturrådet för ett fördjupningsprojekt kring samlingsflytten, som dels handlade om en självreflexiv dokumentation av arbetet med flytten i syfte att samla erfarenheterna i en vägledning till andra museer. Dels fördjupa förståelsen kring det egna samlandets historia för att på så sätt kunna formulera tankar kring framtidens aktiva samlingsförvaltning. På samma sätt som i fallet med finansiering av magasinanpassningen gav projektansökan till Kulturrådet ringar på vatten resulterade i ytterligare regionalt stöd.

Oavsett vilka eventuella behov av utveckling och fördjupning som föreligger så är samlingsflytten ett bra tillfälle att stanna upp och fundera kring projektinitering. Idag finns ett flertal stödformer för samverkan mellan museer och forskning som är riktade mot till exempel digitalisering och databashantering där stöd ges för att göra museernas samlingar mer aktiva i forskningsprocesser. Att på ett tidigt stadium i en samlingsflytt ha sådana möjligheter i åtanke skapar bra förutsättningar att konkretisera projektidéer som relaterar till såväl flytt som samlingsförvaltning på ett mer allmänt plan.

SAMMANFATTNING

Kapitlet behandlar hur ett flyttprojekt kan initieras, det vill säga hur ett behov av nya magasin kan omsättas i ett beslut om flytt av samlingar till nya magasin. Strategier och arbetssätt för att motivera behovet av en flytt i relation till huvudmannaskap tas upp, vilket även innefattar förslag på initial planering, visionsarbete och definition av magasinets funktion i relation till den museala verksamheten. En sammanfattning av de viktigaste erfarenheterna följer här:

1. Att definiera magasinets funktion i den museala verksamheten är ett första steg mot att identifiera vilka förutsättningar som eventuellt saknas. En sådan definition kan variera från ett museum till ett annat, men har en gemensam kärna i att innefatta funktionsbeskrivningar som på ett konkret sätt sätter fingret på magasinet som en aktiv och central del av museets verksamhet. Innan detta görs bör man nå en intern konsensus kring magasinproblematiken och att den bästa lösningen för museet som helhet är att flytta samlingarna till nya magasin.

2. Inventering av samlingens volym och tillstånd, tidiga planerings-satser i relation till hur arbetet med att realisera en flytt skall gå till samt en verksamhetsanalys av flyttens konsekvenser för övrig verksamhet är bra förberedande åtgärder i ett tidigt skede.
3. Arbeta med strategier för att motivera behovet av en flytt. Försök se gamla problem med nya ögon och formulera behovet på andra sätt än vad som kanske gjorts tidigare. Att beskriva problemen med en ny språkdräkt ger effekt i dialogen med till exempel ett huvudmannaskap. Ett exempel på detta kan vara att trycka på magasinet som en arbetsmiljö och det arbetsmiljöansvar som åligger en huvudman.
4. Att definiera sitt museums idealbild av hur ett föremålsmagasin skall fungera i verksamheten är en viktig del i processen med att realisera en samlingsflytt. Ett visionsarbete fokuseras på utveckling på längre sikt, det vill säga hur magasinet kan inrymma en flexibilitet som tillåter att både samlingen kan växa och att arbetet med den kan utvecklas. Ett visionsarbete för magasinet blir även ett arbete med att reflektera kring principer för samlande, tillgänglighet och kunskapsutveckling. En viktig principiell fråga rör magasinens publika funktion och hur den påverkar arbetet med samlingarna, till exempel vid en öppen magasinlösning.
5. I egenskap av att vara en sällanhändelse, vars konsekvens är att museets verksamhet väsentligt orienteras mot samlingen, finns stora möjligheter att använda processen som en del i ett fördjupnings- och/eller utvecklingsarbete. Med detta menas att det ökade fokus på samlingen en flytt oundvikligen innebär kan sätta fingret på mer allmänna frågor kring samlande, kunskapsuppbyggnad och tillgänglighet.

KAPITEL 3

ATT PLANERA FLYTT AV SAMLINGAR

INLEDANDE ÖVERSIKT

Kapitlet inleds med introduktionen *Samlingens storlek och karaktär* där just samlingarnas sammansättning och omfång identifieras som en grundläggande förutsättning för hur en flytt kan planeras på bästa sätt. Därefter följer avsnittet *Det nya magasinet: behov och funktion* där frågor lyfts kring hur magasinets huvudsakliga funktioner kan ligga till grund för att planera med tydlig utgångspunkt i verksamhetens behov. *Planeringens nivåer* behandlar specifika organisatoriska aspekter på planeringsprocessen, med fokus på utmaningar i relation till olika planeringsansvar, delprojekt och externa relationer. Avsnittet *Budget och finansiering* kretsar kring viktiga erfarenheter i arbetet med budgetering och finansiering, och här diskuteras insikter i relation till olika budgetfaser i ett flyttprojekt. Slutligen berörs frågor kring hur man kan planera för mer allmänna kunskapsför djupningar och utvecklingsarbeten under den pågående flytten och hur ett sådant arbetet kan vara relevant och fördelaktigt (*Planering av utvecklingsarbete*).

SAMLINGENS STORLEK OCH KARAKTÄR

I kapitel 1 presenterades en översikt där olika typer av museala samlingar och deras sammansättningar beskrevs. Dalarnas museums samling kan sägas vara av kulturhistorisk universalkaraktär. Vid sidan om den geografiska avgränsningen Dalarna så har samlingen ingen uttrycklig eller kontinuerligt följd tematisk eller kronologisk inriktning, utan har ackumulerats under mer än ett sekel i relation till olika antikvariska bedömningar och intressen. Sålunda innehåller samlingen föremål från vitt skilda tider och sammanhang, från stenåldern fram till modern tid och samtid. Detta medför att olika föremål kan präglas av materiella

kvaliteter som ställer olika krav på handhavande och behandling under såväl nedpackning, flytt, upppackning och placering i de nya magasinerna. Att kunna överblicka dessa förutsättningar är första steget mot att planera flytten, dess genomförande och tidsrymd.

Men samlingens karaktär är (vilket diskuteras mer ingående i kapitel 1) även tätt sammankopplad med dess antikvariska tillkomsthistoria. Samlingens delar har insamlats, registrerats och förvaltats på varierade sätt under årens lopp. Detta är anledningen till att många museer inte vet exakt hur många föremål de förvaltar. En registrerad post kan innefatta fler än ett föremål. En samling på några hundratusen registrerade poster kan med andra ord innefatta betydligt fler antal föremål. Det finns två skäl till att detta är en viktig förutsättning då en samlingsflytt skall planeras. För det första krävs en uppskattning av samlingens volym och föremålens tillstånd för att kunna påbörja planering av flyttens logistik. För det andra behöver man ta ställning till i vilken utsträckning föremålen skall omregistreras (det vill säga tillföras relevant information i någon grad), eller då de helt saknas i samlingsregistret, nyregistreras eller avyttras. När det gäller den senare punkten så är det nödvändigt att ta ett beslut, oavsett om beslutet är att åtgärda upplevda brister i registreringen i samband med flytten, genomföra gallring eller lägga det arbetet på framtiden.

Inventeringsarbeten är i de flesta fall nödvändiga innan en mer detaljerad planering inleds. Sådana inventeringar bör vara inriktade mot att kartlägga eventuella generella brister som kan finnas i till exempel registreringen av föremål. Detta syftar till att ge underlag som kan vägleda besluten som tas kring hur museet skall jobba med registrering i sina samlingsdatabassystem under flyttprocessen. Men inventeringar kommer också behöva genomföras i syfte göra översiktliga beräkningar av hur mycket och många föremål som skall flyttas. Att museerna magasin i någon mån är i oordning är inget ovanligt, och heller inte konstigt. Förutom att samlingsförvaltning under flera decennier varit en lågprioriterad verksamhet, med konsekvens att många museer saknat resurser att bemanna samlingsavdelningar på ett tillräckligt sätt, så har även graden av medvetenhet och professionalism i relation till samlingsvård och förvaltning ökat. Något som i allra högsta grad uttrycks av de senaste årens många och ambitiösa magasinprojekt runt om i Museisverige.



Initiala inventeringar av samlingarna kan resultera i upptäckter av föremål som saknas, eller har ofullständiga poster, i samlingsdatabasen. Här ses undanstuvande föremål i Dalarnas museums gamla magasin. Foto: Magnus O. Ljunge.

Det som avslutningsvis förtjänar att tilläggas är att flyttprojektet i sig självt, på ett eller annat sätt, med säkerhet kommer att leda till en bättre förståelse för den egna samlingens karaktär och storlek. Oavsett vilka beslut som tas gällande omfattning eller typ av registreringsarbete som skall utföras under flytten så kommer arbetet i sig vara ett sätt att lära känna samlingen. Erfarenheten efter att ha tagit del av flera flyttprocesser är att denna nyvunna bekantskap vanligen kommer fler medarbetare till del än de som arbetar med samlingsförvaltning till vardags. Effekten av att komma samlingen nära, att lära känna dess natur och sammansättning bättre, kommer beröras närmre i kapitel 5. Men det kan redan nu sägas att utforskandet av en museal samling inom ramen för ett flyttprojekt ökar insikterna om dess potential i relation till flera verksamhetsområden.

DET NYA MAGASINET: BEHOV OCH FUNKTION

Ett samlingsmagasin för ett kulturhistoriskt museum har en funktion som i grund och botten hänger samman med museernas samhällsuppdrag: att bevara, vårda, utveckla och erbjuda bruk av kulturarvet. Alla dessa fyra aspekter är centrala utgångspunkter då behoven av ett nytt samlingsmagasin definieras i relation till dess funktion. Att så många museer i skrivande stund i är färd med att se över och förbättra sina magasinlösningar är en välkommen utveckling. Samlingsförvaltning generellt, och dess förutsättningar i form av magasin specifikt, var under decennierna kring millennieskiftet i allmänhet en verksamhet som prioriterades lägre än till exempel förmedling i form av utställningar. Anledningarna till detta är flera, men kan härledas till såväl resurs- och kompetensbrist som en museologiskt orienterad inriktning där museers publika värv dekonstruerades och sattes i centrum för verksamheten.

De fyra huvudsakliga funktioner som här definieras kan ligga till grund för planeringen av de nya magasinens funktion. Här är det även värt att återkoppla till de resonemang som förs kring värdet av kulturhistoriska samlingar samt det museala uppdraget i relation till museilagen (kapitel 1), samt de avsnitt i kapitel 2 som behandlar allmänna aspekter av samlingsmagasinets funktion ur ett mer principiellt och visionärt perspektiv. Här presenteras och sammanfattas en del av dessa reflektioner i relation till ett planeringsperspektiv.

GÖTEBORGS MUSEERS OCH KONSTHALLS NYA MAGASIN

I Göteborg byggs i skrivande stund en ny magasinbyggnad (med planerat byggslut 2025) som skall rymma fyra olika museers samlingar. Sjöfartsmuseet Akvariet, konst- och designmuseet Röhsska museet, Göteborgs stadsmuseum och Göteborgs konstmuseum kommer att samordna sina magasin i en gemensam byggnad. Flytten till de nya magasinerna skall vara färdig 2028. Arbetet med att planera de nya magasinerna har varit omfattande och planen på utformning och funktion har baserats på krav från fyra verksamheter som bedriver samlingsförvaltning på delvis olika sätt. Lösningen blir en struktur enligt modellen fyra magasin i ett, där de olika museerna förvaltar sina föremålssamlingar avgränsat och i relation till sina egna antikvariska behov. Men gemensam infrastruktur kommer också att finnas, till exempel samförvaltning av de olika museernas arkiv.

Samordning av flera museers magasin i en byggnad är en intressant möjlighet som kan vara fördelaktig ur både ett ekonomiskt perspektiv och ge positiva synergier i form av till exempel ökad samverkan. Men det ställer även höga krav på samordning av planering och genomförande, inte minst i ett tidigt stadium. Flyttprojektet i Göteborg mötte utmaningar i planeringsstadiet. Svårigheter uppstod då de fyra museerna uppskattade volymen av sina samlingar på olika sätt. Lösningen blev att anlita en extern konsult med uppdrag att beräkna utrymmesbehovet i de nya magasinerna. Magasinsprojektet i Göteborg är ett exempel på vikten av samordning och förberedelse i form av planeringsinsatser, som ibland kan ta årtal att genomföra.

Magasinets bevarande funktion. När ett föremål bedöms ha ett kulturhistoriskt värde och införlivas i en museal samling innebär denna handling ett stort och viktigt åtagande: att bevara det i egenskap av ett kulturarv till framtida generationer. Här finns principiellt ingen bortre gräns. Inställningen som präglar det museala samlandet är att föremålen skall bevaras för alltid, eller så länge det föreligger ett kulturhistoriskt värde.

Att säkerställa goda bevarandeförhållanden är sålunda en viktig komponent då nya magasin planeras. Det kan låta som en självklarhet, men faktum är att ansträngningar för att säkerställa god bevarandemiljö generellt i museala magasin historiskt inte getts samma resurser eller uppmärksamhet som klimatanpassade montrar i utställningshallen. Under slutet av 1900-talet, och även tidigare, så sökte många museer aktivt efter kulturhistoriskt intressanta byggnader att använda som föremålsmagasin. Dalarnas museums gamla magasin har den karaktären, det största av dessa (Kronobränneriet) är en byggnad från sent 1700-tal som förvärvades på 1990-talet med avsikt att fungera som magasin. Den antikvariska andemeningen i detta, att bevara kulturhistoriskt värde i form av både hus och föremål, kan måhända vara lovvärd. Kulturhistoriska byggnader lever dock inte alltid upp till de krav som numera ställs på bevarandeförhållande, arbetsmiljö, tillgänglighet eller adekvat brandskydd. Med detta sagt, så kommer arbetet med att säkra klimat och säkerhet inte enbart kunna utgå från ideala målbilder. Det finns anledning att återkomma till hur mer allmänna krav och regleringar av till exempel brandskydd och ventilation påverkar arbetet med att skapa en god miljö för samlingen.

Nya magasin innebär en möjlighet att planera livsmiljön för samlingarna från grunden. Det gäller tekniskt orienterade lösningar som har med magasinets klimat att göra, till exempel luftfuktighet. Men det gäller även att i placeringslösningar fundera kring hur föremål förvaras för att minimera risken för skador vid hantering. Även om marknaden idag erbjuder förvaringslösningar och kompaktsystem av hög kvalitet så kommer sannolikt speciallösningar för delar samlingen krävas, där det är viktigt att beakta frågor kring säkerhet för både föremål och personal vid planeringen.

Bevarandefrågan är också i allra högsta grad en del av själva flytten. En viktig planeringsfråga blir därför att göra flytten av föremålen säker

i relation till packning, transport och upppackning. Återigen är RAÄs *Vårda väl* publikationer ett viktigt stöd, men det är samtidigt viktigt att utgå ifrån de specifika förutsättningar som finns på museet i relation till vårdande åtgärder. Tidsramar såväl som kompetens på museet kommer vara avgörande för vilka steg i packprocessen som prioriteras.

Avslutningsvis finns frågor kopplade till bevarande som är avhängiga specifika egenskaper hos föremål i samlingarna. Det kan till exempel röra säkerhetsfrågor i relation till föremål med en sammansättning eller funktion som kan utgöra en fara eller säkerhetsrisk för både människor och andra delar av samlingen. Exempel är vapen, sprängämnen eller föremål som innehåller eller består av farliga substanser eller material. I sådana fall kommer bevarandebestånden vara av en speciell karaktär och magasinets funktion kommer behöva anpassas därefter.

Behovet av samlingsvård. Den vårdande funktionen av ett magasin innefattas i mångt och mycket av att planera för behovet av arbetsytor och utrymmen avsedda för omhändertagande av föremål på olika sätt. Detta är en viktig och långsiktig funktion som kan innefatta utrymmen för arbete med konservering, eller verkstäder i syfte att omhänderta och bearbeta arkeologiskt material som fyndfördelas till museet.

Behovet av kunskapsutveckling. Att aktivt verka kunskapsutvecklande är ett uppdrag som finns definierat i museilagen. En samlingsflytt kan i sig vara kunskapsutvecklande, något som berörts tidigare och som vi även kommer återkomma till i slutet av detta kapitel och i nästkommande kapitel. Då det gäller behov som kan beaktas vid planering av magasinets funktion så kan dessa delvis anses hänga samman med nästa punkt som rör tillgänglighet, och då i form av planering av utrymmen för till exempel forskarbesök eller föremålsstudier.

Behovet av att tillgodose bruk och tillgänglighet. I fallet Dalarnas museum så var detta behov en av huvudparametrarna som motiverade en initiering av samlingsflytten. De gamla magasinerna var inte bara olämpliga ur ett brett tillgänglighetsperspektiv, till exempel avseende olika typer av besök, de gjorde även arbetet med att hantera föremål svårt. Behovet av tillgänglighet har varit en viktig utgångspunkt då Dalarnas museums magasin planerats. Tillgängligheten har främst definierats i relation till att skapa bästa möjliga förutsättningar att arbeta med samlingarna. I avsnittet *Visionsarbete* i kapitel 2 diskuteras övervägningar i relation till

frågan om publikt öppna magasin kontra en mer kontrollerad tillgänglighet. Dalarnas museums val har varit en funktion där publikt tillträde till magasinerna är möjlig, men utan den öppna magasinens funktion. Med det sagt så har behovet av tillgänglighet till museets samlingar ökat markant, både i relation till hur magasinets struktur planerats och allmänt genom magasinbyggnadens utrymmen för kontor, mötesrum, hörsal och så vidare. Detta är en viktig del i att planera för tillgänglighetsbehovet, det vill säga att ombesörja möjligheter att arbeta med föremålen men också visa dem på olika sätt.

Vid en öppen, publik magasinlösning är det viktigt att planera med utgångspunkt i behov som rör säkerhet för både föremål och besökare. Museet behöver på ett tidigt skede planera vilka delar av samlingen som skall kunna visas publikt, och med utgångspunkt i detta tänka kring flöden och rörelser i magasinerna. Ett magasin som skall användas publikt måste kunna fungera som en allmän lokal, med allt vad det innebär av faciliteter för besökarna. I detta avseende kommer magasinets funktion vara en viktig parameter då dess struktur planeras. Tillgängligheten behöver då byggas in i magasinet från grunden.

PLANERINGENS NIVÅER

Att planera en flytt innebär i teorin att tänka strukturerat i förväg kring alla de arbetsprocesser som kan tänkas ingå i projektet samt vem som skall leda och organisera arbetet, vem som skall utföra det samt hur och när det skall utföras. En lärdom från Dalarnas museums flyttprojekt är att flyttens praktik i de flesta avseenden inte följer inarbetade processer för planering och arbetsorganisation. Konkret innebär det att planeringsansvar kommer krävas i relation till den rollfördelning som är aktuell i flyttprojektet och som på olika sätt kan skilja sig jämfört med den ordinarie organisationen. Exemplet Dalarnas museums flytt sätter fingret på två stora utmaningar i relation till planering. Den första har att göra med de förväntningar som kommer av år av förberedelser i form av visionsarbete, kravspecifikationer för de nya magasinerna och målbilder för hur samlingsförvaltningen skall organiseras i framtiden. Tidigare i handboken så har vikten av ett sådant arbete betonats som essentiell ur flera perspektiv, vilket det också är. Men då man står inför planering både före och under genomförandet av flytten så kommer or-

ganisationen ställas inför situationer där målbilden av olika anledningar inte kommer kunna uppfyllas fullt ut. En frustration kan infinna sig över att allt det som skulle bli perfekt till vissa delar bara blir ”good enough”. Perspektivet på det som varit, det vill säga tidigare mer eller mindre undermåliga magasinlösningar, kan efterhand blekna under insikten att allt inte blir precis så bra som man inledningsvis tänkt sig.

Den andra utmaningen kan relateras till den höga grad av oförutsägbarhet som präglar en samlingsflytt. Från ett ledningsperspektiv så finns normalt en god kännedom om vilka arbetskulturer som präglar en organisation och hur dessa på olika sätt påverkar och formar verksamheten. I princip så skiljer sig inte en flyttprocess från detta, men saken kompliceras av att flyttarbetet kräver andra typer av planering och arbetsmoment än vad de flesta har erfarenhet av. Ju fortare man når insikten om *hur* arbetskultur, i form av till exempel informella ledarskap och hierarkier, påverkar just flyttprojektet desto bättre.

Med detta sagt så är man som organisation förtjänt av inställningen att en planering aldrig kommer genomföras till punkt och pricka. Den tidigare amerikanske presidenten Dwight D. Eisenhower lär ha sagt: ”Plans are worthless, but planning is everything.”¹ Uttalandet är hårddraget, men belyser ändå värdet av planering på ett kärnfullt sätt. Planering innebär att förbereda sig. I den reguljära verksamheten betyder det vanligen att reflektera kring hur genomföranden skall organiseras, över kompetenser och rollfördelning, tidsåtgång och förväntade resultat. Flyttens erfarenheter ger vid hand att en essentiell aspekt av planeringen mer består i att hantera projektets förutsättningar. Förutom mer självklara delar, såsom att identifiera risker och utmaningar som kan uppstå under ett genomförande, så handlar det om att försöka förstå hur museets förutsättningar kan påverka planeringen. Det kan röra frågor om i vilken utsträckning museet äger planeringsfrågor gällande till exempel lokalanpassning eller byggprojekt, personalrelaterade frågor såsom relationen mellan museets officiella organisation och flyttens organisation samt vilka eventuella informella strukturer och ledarskap som i någon utsträckning påverkar planeringen.

1 Dwight D. Eisenhower Presidential Library, Museum and Boyhood Home, Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference, 11/14/57.

En planering av en samlingsflytt innefattar olika tidsramar och har varierande omfattning. En fallgrop är inställningen att planering hör till den första fasen av flytten, det vill säga är något man gör för att organisera och strukturera kommande arbetsprocesser. Dalarnas museums process (vilken principiellt liknar andra museers flyttarbete) visar att planering är en stor del av flyttarbetet i alla delar av processen, allt från personalfrågor, till ekonomi och det faktiska arbetet med att flytta samlingarna. Det kan därför vara viktigt att reflektera kring ett antal förutsättningar som berör arbetet med att planera olika aspekter av en samlingsflytt. Förutsättningar som kan relateras till behov av extern kompetens, till flyttens olika delprojekt samt till relationen mellan museets målbild och allmänna krav och bestämmelser.

Interna arbetsprocesser och extern kompetens. Då Dalarnas museum gick från sina initiala insatser med att uppskatta samlingsvolym och definiera målbilden för det nya magasinets förvaring så uppstod tämligen snabbt behovet av hjälp med att formulera tydliga kravspecifikationer för att kunna realisera magasinets lokalens funktion. Främst rörde detta kompetens att ta fram beställningsunderlag i syfte att kunna upphandla kompaktsystem samt underlag för beslut om finansiering av upphandlingen. Även i arbetet med att konkretisera grovplaneringen av magasinets struktur behövdes hjälp att ta fram ritningar över till exempel förvarningssystemen. Ytterligare en stor lokalanpassning av magasinet var bygget av ett entresolplan (se vidare kapitel 4, avsnittet *Lokalanpassning och inredning*). Dessa frågor hade varit näst intill omöjliga att lösa för museet utan stöd eftersom kunskap om att definiera den kravställning som krävdes saknades.

Stöd för såväl upphandlingsfrågor som byggplanering erhöles genom samarbete med Region Dalarna och regionens fastighetsförvaltning förmedlade kontakt med en arkitekt som deltog under arbetet med planering och genomförande av magasinets ombyggnation. Rent konkret inleddes processen med ett workshoparbete där representanter från olika delar av museets verksamheter (ledningsgrupp, samlingsförvaltning och teknisk personal) tillsammans med arkitekten utarbetade en plan för magasinets struktur. Sett i backspegeln var detta arbete mycket viktigt. Även om arbetet med att anpassa en magasinlokal riskerar att försena inflytten (och även riskerar att medföra större kostna-

der än beräknat) så är vinsten med att färdigställa lokalen *innan* inflytt långt mycket större. Att skjuta upp större anpassningar till efter flytten leder sannolikt till att de inte blir av.

Att arbeta tätt tillsammans med externa aktörer med tydlig expertkompetens inom områden som inte direkt relaterar till museal samlingsförvaltning gav flera lärdomar. Mötet med andra projektledarkulturer kan leda till missförstånd och kan även påverka planeringen av flytten på olika sätt på grund av olika synsätt på arbetsordning och prioriteringar. Det är därför viktigt att vara noggrann gällande de krav som specificeras utifrån museets verksamhet samt aktivt delta och följa upp hur de formuleras i till exempel en upphandlingsprocess.

Inledningsvis i avsnittet beskrevs flyttplaneringens karaktär som delvis avvikande i jämförelse med annan planeringsverksamhet. Ett exempel från Dalarnas museums process rör organisationen av projektledarskap och hur kraven på dess utformning förändrades över tid. I den tidiga fasen av planeringsprocessen projektledades samordningen av magasinets anpassning och ombyggnation av två av museets verksamhetschefer vilka arbetade med detta parallellt med sina ordinarie arbetsuppgifter. Efter att större delen av lokalanpassningen var genomförd uppstod ett behov av en annan typ av planering i relation till själva flyttens genomförande, vilket resulterade i en ny organisation av ledningsansvar. Detta är ett exempel på en intern förutsättning som kräver ett flexibelt förhållningsätt till hur ansvaret för planering och projektledning skall fördelas.

Att se flytten som många delprojekt. Som redan framgått innefattar planeringen av en flytt långt mer än att tänka över hur föremålen skall föras från punkt A till punkt B. Förutom planering av det nya magasinets utformning, såsom placering, tillgänglighet, arbetsytor, publika utrymmen etcetera, så innefattar magasinets funktion också mer allmänna delar i relation till att vara en arbetsplats samt erbjuda en god bevarandemiljö för samlingarna. Att säkerställa att magasinet uppfyller kraven som ställs gällande till exempel brandskydd, utrymningsvägar och klimat är ett arbete där museet vanligen inte äger hela projektledarskapet.

En samlingsflytt kommer att innebära att museet måste förhålla sig till samlingens struktur och kanske även till de brister den kan tänkas ha i förhållande till dokumentation och registrering, men också avseen-

de konkreta åtgärder för att säkerställa bevarande av föremål, som till exempel konservering. I ett initialt skede är det därför viktigt att överväga vilka av dessa delar som på ett eller annat sätt påverkar flytten och behandla dessa i termer av ett delprojekt. I kapitel 2 berörs kortfattat det som benämns initial planering (i avsnittet *Från abstrakt behov till beslut om flytt*). Den initiala planeringen innefattar delar som redan berörs i början av detta kapitel, det vill säga att planera de åtgärder som gör det möjligt att börja förbereda det faktiska flyttarbetet. Sådana insatser kan vara inventering, översyn i syfte att identifiera eventuella skador på samlingen som måste åtgärdas innan flytt, men kan även röra frågor som har med logistik i de gamla magasinerna att göra.

Dalarnas museums planering kan här tjäna som ett exempel på hur en övergripande planeringsstruktur kan brytas ner i olika delar. Syftet är inte att framhålla just denna process som exemplarisk, utan snarare att förmedla lärdomar från planeringsarbetets utveckling över tid. En grov planering av flytten utarbetades initialt av museets styrgrupp, där tidsplan och övergripande delar definierades. Den övergripande planen indelades därefter i olika faser kopplade till samlingens delar och placering i de gamla magasinerna. Varje fas definierades som ett delprojekt. En fallgrop som uppenbarade sig längs vägen var faktorn oförutsägbarhet, som kan orsaka en önskan att frångå eller i grunden revidera grovplanen. Baserat på Dalarnas museums erfarenhet är rekommendationen att inte ändra den övergripande planen, utan i stället omarbete planeringen inom ramen för de olika faserna.

Planeringsfaserna har legat till grund för detaljplaneringen av delprojekten, vilken skett löpande under flyttprojektet. Ett riktmärke är att detaljplanering görs cirka 3–6 månader innan planerad start av genomförandet. Det man med största säkerhet kan säga är att delprojektens tänkta ordning i något skede behöver revideras. Ofta har det med händelser som är bortom kontroll att göra, till exempel svårigheter att samordna projekten med andra insatser där museet inte äger projektledarskapet vilket det finns anledning att återkomma till. Det är med andra ord viktigt att ha ett flexibelt förhållningsätt till hela planeringsprocessen.

En stor del av det löpande planeringsarbetet kommer av naturliga skäl gälla det praktiska flyttarbetet, det vill säga nedpackning och upp-

packning av föremål, samt flödesprocesser ut från de gamla magasinerna och in i de nya med allt vad det innebär av att till exempel säkerställa att föremålens identitet bibehålls och att varken föremål eller personal löper risk att skadas. Syftet med denna vägledning är inte att gå in i detalj på innehållet i en sådan planering. Här hänvisas i stället till Riksantikvarieämbetets riktlinjer som presenteras i *Vårda väl* serien, och specifikt den del som behandlar flytt av föremål i sektionen samlingsförvaltning.² RAÄs riktlinjer erbjuder ett bra stöd för hur flytt av museala samlingar rent konkret kan planeras och genomföras. Den internationellt etablerade standarden för samlingsförvaltning, Spectrum,³ kan också användas som stöd då pack- och flyttprocesser detaljplaneras. En viktig erfarenhet att ta med sig in i detta planeringsarbete är dock att använda dessa stöd som just riktlinjer och inte regler.

Då inga utomstående förutsättningar styr planeringen på ett direkt sätt så ligger tidsplanen i museets händer. Svårigheten med all övergripande flyttplanering är dock att uppskatta en rimlig tidsåtgång. Det är vanskligt att ge någon konkret vägledning kring hur lång tid de olika moment som diskuterats tar. Den förberedande planeringen av en flytt kan ibland ta många år, och kan också fördröjas av oklarheter kring till exempel finansiering. Tiden för att genomföra inventeringar, ned- och upppackning och så vidare kommer att påverkas av hur dessa moment utformas, organiseras och bemannas. De initiala tidsuppskattningar som ligger till grund för en planering kommer behöva revideras och flytten kommer i sig att vara en läroprocess som underlättar planeringen över tid.

Planering och allmänna krav och bestämmelser. Som framgått tidigare så involverades externa konsulter och stödkompetens tidigt i Dalarnas museums flytt, främst i arbetet med att iordningställa det nya magasinet. I nästan ett år var museimagasinet Tallen en byggarbetsplats och byggarbetet leddes av Region Dalarnas fastighetsförvaltning. Museets projektledning deltog dock aktivt i processen, men utan direkt ledningsansvar. Vad som snabbt blev tydligt var att byggprojektet satte fingret

2 RAÄs handledningsserie "Vårda väl", delarna "Flytta föremål: planering, tillståndsdokumentation, packning, transport."

3 <https://collectiontrust.org.uk/spectrum/>

på att museets kravbild för magasinets funktion inte alltid rimmade med mer allmänna bestämmelser och regler för allt som innefattar en fastighet.

Ett belysande exempel är planeringen av klimatsystem som baserades på inomhusklimatet i magasinet innan ombyggnationen var färdig. Magasinets ursprungliga ventilationssystem bedömdes dock som alltför energikrävande av en konsult och åtgärderna som vidtogs för att minska energiförbrukningen medförde att klimatet för samlingsarna blev mindre gynnsamt. Till följd av detta fick den ursprungliga planeringen av klimatanpassning revideras till en mer omfattande klimatreglering, vilket heller inte rymdes i budget. Konsekvensen blev ett tillfälligt stopp av flyttprojektet tills både finansiering och nytt klimatsystem fanns på plats. Även oförutsedda händelser kan på olika sätt aktivera åtgärder som svarar mot regleringar av fastighetsförvaltande natur. Ett blixtnedslag i magasinet Tallen blottlade brister i fastighetens åskskydd, vilket även denna gång ledde till byggnadstekniska åtgärder med behov av ytterligare finansiering.

Det är viktigt att vara medveten om att delar av ett flyttprojekt med största sannolikhet kommer innefatta denna typ av insatser, som så att säga ligger utanför flyttplaneringen och planeras av andra men på olika sätt kommer att påverka både flyttens planering och genomförande. Sådana delprojekt organiseras externt och svarar mot andra kravbilder än de som rör museets fokus på samlingsförvaltning. De kan pågå parallellt med varandra och flytten under en tid och det är en utmaning för en museiorganisation att på bästa sätt anpassa sin agenda till dem. Det blir ibland nödvändigt att revidera planer och även att prioritera bort delar som av olika anledningar inte går att genomföra. Lagstyrda krav på till exempel brandsäkerhet måste alltid sättas först och det är något som måste hanteras inom flytten. Det skall dock tilläggas att lagstyrda säkerhetsregelverk alltid innefattar en tolkande tillämpning, och att det ibland finns utrymme för olika tolkningsmöjligheter. Här ligger tolkningsföreträdet hos enskilda inspektörer, och resultatet kan därmed falla ut på olika sätt. Helhetens komplexitet medför att vissa delar av magasinets anpassning och funktion ibland inte går att genomföra.

Sammanfattningsvis så kommer de parametrar som tas upp ovan på ett eller annat sätt påverka planering. De är på sitt sätt typiska för en

flytt av samlingar i den mån att det är faktorer som ett museum måste förbereda sig för att hantera, samtidigt som de faller utanför ramen för modellen man i vanliga fall arbetar efter för planerings- och organisationsfrågor. Utöver allt detta tillkommer givetvis det faktum att planering av annan verksamhet påverkas av flyttprojektet i någon omfattning. Denna omfattning varierar under projektets gång och beroende på hur intensiv och resurskrävande flytten är.

För Dalarnas museums vidkommande så höll museet stängt under en tid, med uttryckligt fokus på att förbereda flyttprocessen. Av en slump inföll stängningen med pandemin, vilken troligen inneburit att museet tvingats stänga ner hela eller delar av den publika verksamheten ändå. När väl flytten drog i gång öppnade museet igen och återupptog sin publika verksamhet parallellt med flytten. Flyttprojektet påverkar dock den ordinarie verksamheten, främst den samlingsförvaltande delen där personalen är djupt involverad i flytten. Detta leder till att verksamhet som rör till exempel nyförvärv, antikvariska fördjupningar i relation till samlandet, utlåning och forskarbesök delvis har begränsats eller pausats. Oavsett, i vilken grad man än beslutar att ordinarie verksamhet ska fortlöpa parallellt med flytten så kommer detta kräva planerings- och samordningsinsatser.

BUDGET OCH FINANSIERING

Finansiering och budgetering av ett så omfattande projekt som en samlingsflytt är nära nog värt en egen handbok. I kapitel 2 diskuterades hur ett flyttprojekt kan initieras, bland annat genom reflektioner kring hur en flytt kommuniceras i syfte att motivera beslutsfattare och finansierare att ge sitt stöd. Kostnaden för nya magasin och en samlingsflytt kan variera stort beroende på vilken fastighetslösning som väljs. Bygget av Sörmlands museum, vilket innefattade en lösning bestående av en nybyggnation med integrerade utställnings-, kontors- och magasinlokaler, kostade i slutänden mer än sex gånger så mycket som Dalarnas museums lösning. För Dalarnas museums del förvärvades en magasinbyggnad som tidigare fungerat som distansapotek (se faktaruta, kapitel 2). Det fanns flera fördelar med detta, främst i relation till byggnadens infrastruktur som redan var anpassad för många av museets behov av till exempel säkerhetslösningar, kylutrymmen och god logistik

tillgänglighet. Men andra museer kan ha andra behov eller helt enkelt inte hitta lämpliga lokaler inom rimligt avstånd vilket gör nybyggnation till det enda alternativet.

I ett initialt skede kan det vara svårt att överblicka de exakta kostnaderna för ett förvärv eller en nybyggnation av ett magasin. Om det är en lärdom man kan dra av flera av de senare årens magasinsprojekt så är det att den initiala budgeten sällan håller och att utfallet ofta blir en högre kostnad än vad som inledningsvis var beräknat. Därför är det viktigt att projektets ekonomi följs upp kontinuerligt och att arbetet med budgeten sker aktivt genom prognoser och uppföljning av utfall och kvarvarande medel. Att bygg- och ombyggnationer generellt är svåra att kostnadsuppskatta ges vi nästan dagliga uppgifter om. Rapporter når oss via media om hur offentliga infrastruktursatsningar och byggprojekt dras med kostnader som ligger över budget. Det är inte menat som en ursäkt för de eventuella diskrepanser som kan finnas i budgetering av ett magasinsprojekt och dess kostandsutfall. Snarare illustrerar det svårigheten i att budgetera stora projekt (såsom en ny magasinslösning), eftersom en budget precis som andra planeringar är just en plan. Det som skiljer en budget från annan planering är att utrymmet för revidering är betydligt mindre, och ibland nära obefintligt. Kontentan av detta blir således att bära med sig den insikten in i budgetarbetet.

Ambitionen bör vara att försöka säkerhetsställa en så heltäckande finansiering som möjligt tidigt i flyttprocessen, vilken innebär att arbetet med att söka finansiering måste inledas med god framförhållning till genomförandet. Detta kan till exempel göras genom att arbeta med tydliga och välgrundade underlag i budgetarbetet. Här har vi återigen anledning att återkoppla till frågan om behov. Vilka behov har verksamheten som det nya magasinet skall uppfylla? Sådana behov kan röra allt från rena samlingsförvaltande behov till behov som rör magasinets logistik och arbetsmiljö. Ju tydligare dessa kan definieras, desto större förutsättningar finns att både budgetera och argumentera för finansiering. En erfarenhet som delas av flera museers flyttprojekt är att det kan finnas glapp i uppfattningarna mellan beslutsfattare och verksamhet gällande finansieringsmodeller. Det gäller med andra ord att hitta ett tonläge och en argumentation som är pedagogisk i förhållande till den finansiär man vänder sig till. En värdefull erfarenhet är också att arbeta

mot möjligheten att få finansiering från flera håll, såsom fonder, stiftelser, statliga myndigheter eller det lokala näringslivet. Uppfattningen hos beslutsfattare kan vara att flytten är en engångsfinansiering, medan det hos verksamheten kan finnas ett behov av finansiering i flera steg. Både i relation till den faktiska flytten och till ökade kostnader som konsekvens av flytten. Detta riskerar att leda till en process där oenighet uppstår kring huruvida projektet är slutfinansierat eller inte.

Utmaningarna kring budgetering och finansiering kommer på en konkret nivå se olika ut för varje nytt flyttprojekt. Det beror på parametrar som samlingarnas storlek (och därmed flyttens omfattning), val av magasinlösning men även huvudmannaskap och finansär. Det är därmed svårt att ge en exakt handledning till hur ett budgetarbete skall gå till. Men den allmänna erfarenheten är att ju mer genomarbetad och förberedd en budget är i relation till verksamhetens kravbild, desto större är chansen att den fångar de faktiska kostnader som skall finansieras. Det är vanligt att arbetet med finansiering av flytten löper parallellt med genomförandet under en lång tid. Att förbereda sig för detta genom att dels inte se det initiala arbetet med budget och finansiering som en slutprodukt, dels planera in arbete med fortsatt finansiering som en del i flyttens organisation, kan underlätta och vara till hjälp för undvika de frustrationer som kan uppstå då nya icke-budgeterade behov identifieras.

PLANERING AV UTVECKLINGSARBETE

En flytt av samlingar är, trots den extra arbetsbelastning och påfrestning den innebär på såväl personal som organisation, ett utmärkt tillfälle att inleda utvecklingsarbete av verksamheten. Det kan måhända förefalla övermäktigt att lägga energi på utvecklingsfrågor i ett läge där omfattande delar av verksamheten är riktad mot ett tidsbegränsat infrastrukturprojekt, vars genomförande är av en praktisk natur som väsentligt skiljer från linjeverksamheten. Men erfarenheten från både Dalarnas museum och andra museers processer visar att man även med små medel och insatser kan genomföra ett värdefullt utvecklingsarbete. Ett första steg är dock att identifiera vilka utvecklingsområden som kan belysas av en samlingsflytt. Det kan till exempel röra hur museet arbetar generellt med samlingsförvaltning, till exempel gällande doku-

mentation, registrering eller rent av gallring. Det kan också röra frågor kring organisation och kompetensutveckling. En viktig poäng är dock att utvecklingsarbetets vara eller inte vara görs oberoende av flyttens finansiering. En del i att formulera utvecklingsprojekt är att de finansieras separat, antingen genom ansökningar eller inom ramen för ordinarie verksamhet.

En naturlig ingång till utvecklingsarbetet är det faktum att flytten innebär en genomlysning av samlingen. Alla samlingens föremål kommer på eller annat sätt att hanteras. Det gör det möjligt att adressera aspekter såsom vårdbehov, eventuella kompletteringsbehov eller identifiering av hittills okända kunskapsluckor eller vidare forskningspotential. En minsta möjlig insats kan vara att helt enkelt planera för hur sådana observationer under flytt och packprocesser kan dokumenteras och sparas som utgångspunkt för framtida arbete.

För Dalarnas museum har flytten aktualiserat olika frågor i relation till digitalisering och digital tillgänglighet. Registrering i samlingsdatabasen Primus följs upp med publicering i Digitalt museum, som fungerar som Primus publika digitala plattform. Detta är ett arbete i flera led som kräver planering av steg som rör registrering av föremålen i relation till deras placering i de nya magasinerna, identifikation av eventuella kompletterande uppgifter samt en kvalitetsgranskning och ett urval för publicering på Digitalt museum.

En annan fråga som ofta kommit på tal i samtal med museer som antingen planerar flytt eller genomfört flytt rör inställningen till gallring av samlingarna. Dalarnas museum har antagit en restriktiv inställning och inleder inga gallringsärenden av registrerade föremål under flytten. Däremot kan det finnas material i samlingarna som inte är registrerat och som kan komma att bli föremål för avyttring efter att dessa behandlats som ett förvärvsärende. Andra museer har genomfört gallringsärenden med motivering att flytten är ett lämpligt tillfälle att identifiera den typen av åtgärder. Grundläggande är då att det finns en uppdaterad, genomtänkt och genomarbetad gallringspolicy och rutin. Ett potentiellt utvecklingsarbete kan också vara att under flytten arbeta fram uppdaterade policys för gallring och avyttringsmetod. Likaledes kan arbetsätt och policys för förvärv med fördel uppdateras i relation till de erfarenheter som flytten för med sig.

SAMMANFATTNING

Kapitlets fokus är flyttens planerarbeten och dess många dimensioner och utmaningar. Den allmänna erfarenhet som förmedlas i kapitlet är att planeringen av en samlingsflytt är en komplex process som i många avseenden inte följer modellen för hur ett arbete organiseras och planeras i den ordinarie verksamheten. Delvis har det med projektets storlek och unika karaktär att göra, men det kan även relateras till att en samlingsflytt och ett förvärv av nya magasin kommer innebära arbeten som ligger utanför museets kontroll och samtidigt påverka flytten. Det huvudsakliga erfarenheter som förmedlas kan sammanfattas i följande punkter.

1. Det visionsarbete som inledningsvis genomförts kring det nya magasinets samlingsförvaltning och allmänna roll och betydelse för verksamheten omsätts initialt till konkreta krav i relation till magasinets funktioner. I kapitlets diskuteras fyra sådana funktioner: en bevarande funktion, en kunskapsutvecklande funktion, en samlingsvårdande funktion samt en funktion för bruk av- och tillgänglighet till samlingarna. Arbetet med att konkretisera dessa funktioner kan sedan ligga till grund för arbetet med planering av lokalanpassningar och flytt.
2. Planeringsansvar kommer att krävas i relation till den rollfördelning som är aktuell i flyttprojektet, vilken på olika sätt kan skilja sig jämfört med den ordinarie organisationen. En erfarenhet är att arbetskultur i form av till exempel informella ledarskap och hierarkier, kommer att påverka flyttprojektet och att en del av planeringen är att försöka förbereda sig för detta.
3. En essentiell aspekt av planeringen består i att hantera projektets förutsättningar i form av att identifiera i vilken utsträckning museet äger planeringsfrågor kring till exempel lokalanpassning eller byggprojekt. Liknande förutsättningar kan även röra personalrelaterade frågor, såsom relationen mellan museets officiella organisation och flyttens organisation samt vilka eventuella informella strukturer och ledarskap som i någon utsträckning påverkar planeringen.

4. Planeringen kan struktureras utifrån en översiktligt grovplan, som delas in i faser vilka planeras som delprojekt. Ett flexibelt förhållningsätt gör att delprojektens prioritering och innehåll kan revideras inom ramen för den översiktliga planeringen. Under planeringens gång kommer prioriteringar behöva göras i relation till händelser som av olika anledningar ligger bortom museets kontroll och som måste hanteras löpande.
5. Finansiering bör vara säkrad i god innan projektet startas, men heller inte ses som ett avslutat projekt då väl planering och genomförande inleds. Det är viktigt att arbeta aktivt med budgetarbetet och att projektets ekonomi följs upp kontinuerligt genom prognoser och uppföljning av utfall och kvarvarande medel.
6. En samlingsflytt är ett utmärkt tillfälle att planera utvecklingsarbete av verksamheten. Ingångar till utveckling kan röra aspekter så som vårdbehov, eventuella kompletteringsbehov eller identifiering av hittills okända kunskapsluckor eller vidare forskningspotential. En minsta möjlig insats kan vara att helt enkelt planera för hur sådana observationer under flytt och packprocesser kan dokumenteras och sparas som utgångspunkt för framtida arbete.

KAPITEL 4

GENOMFÖRANDE AV SAMLINGSFLYTT

INLEDANDE ÖVERSIKT

I kapitlet står genomförandet av en samlingsflytt i fokus. Det första avsnittet *Från tanke till handling* introducerar genomförandets uppstart, det vill säga hur steget från planering till att faktiskt börja flytta samlingsarna ställer nya krav på en museal organisation. I *Lokalplanering: anpassning och inredning* diskuteras det omfattande arbetet med att göra magasinet inflyttningsbart. Avsnittet *Logistik* presenterar allmänna erfarenheter från arbetet med att packa och packa upp föremål. Därefter (*Personalbehov*) diskuteras aspekter av hur ett flyttprojekt kan bemannas, där Dalarnas museums erfarenhet av att involvera hela personalen lyfts som ett lyckat exempel. Kapitlet avslutas med avsnittet *Flyttens politik* där sociala dimensioner av samlingsflytten och dess eventuella påverkan på arbetsmiljön lyfts.

FRÅN TANKE TILL HANDLING

Under stora delar av arbetet med den här handboken befann sig Dalarnas museum mitt i sin samlingsflytt. Även om boken är färdigskriven så är flytten långt ifrån färdig, det återstår högst sannolikt flera år av arbete som kan relateras till samlingsflytten och dess efterverkningar. Att gå från tanke till handling är ett stort steg i ett flyttprojekt. Vanligen ligger många år av förberedelser till grund för genomförandet. År av ansträngningar i syfte att övertyga finansärer och huvudmän, år fyllda av utvärderingar, kravspecifikationer och målbilder. I den här boken har vi delat in arbetet i tre faser, initiering av flytten, planering av flytten och dess genomförande. En fjärde fas skulle möjligen kunna definieras som efterarbete och utvärdering. Ett ledord är att alla de tre delarna som tas upp i boken skall bottna i de principer som styr museets visionära

arbete med att definiera samlingsmagasinets funktion i den framtida verksamheten. Samt hur den funktionen på bästa sätt lyfter samlingens potential och därmed bidrar till museets utveckling och i förlängningen kulturarvets bruk och betydelse.

Men sådana visionära tankar kring verksamhetens mål och mening kan te sig tämligen avlägsna under det faktiska genomförandet, som ibland karaktäriseras av monotont arbete och arbetsuppgifter vars praktiska natur ligger långt från den antikvariska verksamheten. Genomförandet av en samlingsflytt präglas av en praktik som under stundom påminner om ett löpande-band-arbete, och som dessutom pågår i årtal. Kapitel 4 syftar till att visa hur genomförandet av en samlingsflytt ställer krav på en museal verksamhet, krav som kan vara både svåra att förutse och att hantera. Kapitlet kan med fördel läsas med jämförande ögon i relation till det föregående kapitlet om hur en flytt kan planeras. Beskrivningen är, precis som de andra av bokens texter, tänkt att fånga de övergripande problem och utmaningar ett museum kan ställas inför i ett genomförande. I detta ryms självfallet variationer i relation till olika flyttprojekts erfarenheter, men det har ändå under arbetets gång varit tydligt att det finns gemensamma nämnare jämfört med andra museers erfarenheter. Nedslag kommer göras i exempel på processer som förtydligar och belyser de övergripande principerna.

En erfarenhet som delas av många museer är att det initiala skeendet i genomförandet sätter fingret på brister i planering och organisation på ett konkret och direkt sätt. När flytten väl drar i gång så vittnar många museer om hur mycket av genomförandet som inte gick att planera. Det kan röra sig om en uppsjö av mindre arbetsmoment, som till exempel byggstädning, beställning av material, byggande av pallar, galgar, lastramper och så vidare. Var för sig är måhända ingen av dessa insatser en belastning, men de tenderar att ackumuleras och genom sin mängd utgöra en stor del av genomförandet som riskerar att kullkastas tidsplaner på ett tidigt stadium. Det blir också ofta uppenbart att den planering som genomförts karaktäriseras av fyrkantighet. Med det menas förväntan på att genomförandet kan fångas och beskrivas inom mer eller mindre strikta ramar. Ett genomförande kännetecknas vanligen av motsatsen och kan beskrivas i termer av en organisk process präglad av lärande och progression vilket kan leda till en gradvis ef-

fektivisering genom den löpande utvärdering som hela tiden sker under ett genomförande. Fungerar inte A så provas omedelbart B i stunden. Rent konkret innebär detta att till exempel en tidsplan snarare följer en kurva en linje. Ett genomförande kan ta längre tid i början jämfört med i slutet på grund av ett erfarenhetsbaserat lärande. Ett sätt att testa planeringen kan vara att smygstarta flytten med ett pilotprojekt som genomförs på någon del av samlingsarna som är väl registrerad och relativt problemfri ur ett förvaltningsperspektiv. På så vis kan man få värdefulla erfarenheter om vilka friktioner eller komplikationer som kan uppstå under processens gång, och på ett tidigt stadium dra lärdom av dessa.

En viktig lärdom från genomförandet är att samlingsflytten i alla högsta grad präglas av en social dimension. Detta kommer beröras närmre i avsnittet *Flyttens politik*, men det kan redan nu poängteras att ett flyttprojekt kommer aktualisera allmänna frågor som rör arbetsklimat, social miljö och kanske även museets organisation. Exakt hur detta kommer till uttryck kan variera, men att det i någon mån kommer inträffa bör man som museum reflektera kring.

LOKALANPASSNING OCH INREDNING

Då den nya magasinslokalen Tallen förvärvades för Dalarnas museums räkning fanns mycket kvar från den tidigare distansapoteksverksamheten, främst i form av förvaringssystem men också infrastruktur i form säkerhets- och kylförvaringar. De senare har kunnat återanvändas för museets verksamhet, men förvaringssystemen svarade inte mot museets behov och behövde bytas ut mot kompaktssystem anpassade för samlingsförvaltning. Utöver detta hade byggnaden en lagerliknande karaktär med högt i tak och i samråd med Region Dalarna (som förvärvade fastigheten) så anlätades en arkitekt med uppdrag att presentera en lösning på hur magasinet kunde omformas invändigt med utgångspunkt i museets behov. Resultatet blev ett förslag som innefattade bygget av ett så kallat entresolplan, det vill säga en nybyggd extravåning mellan golv och tak, samt bättre anpassade intags- och verkstadsdelar.

Entresolplanet innebar en markant ökning av förvaringsutrymmet och erbjöd en lösning där större och mer skrymmande föremål kunde förvaras på nedre plan med ökad tillgänglighet. Utan entresollösningen hade troligen magasinets volym blivit i minsta laget, framför allt sett

till museets framtida behov av förvärv. Ombyggnationen av magasinets innanmäte innebar dock en större kostnad som inte ingick i den ursprungliga budgeten, vilket krävde ytterligare ansträngningar i syfte att säkra finansiering som tack vare museets tydliga behovsmotivering blev lyckosamma. Ett alternativ var att påbörja flytten och genomföra anpassningen senare, men detta ansågs alltför komplicerat att genomföra då samlingarna sannolikt skulle behövt flyttas igen under bygget av den extra våningen.

Även andra anpassningar av magasinslokalen var nödvändiga. Av det större slaget hörde säkrandet av brandskydd, bland annat genom installation av ett omfattande nytt sprinklersystem. Vissa innertak i tidigare arbetsutrymmen behövde anpassas, ny belysning installeras och ledningssystem omarbetas genom nydragning. För museets del var deltagandet i dessa projekt i allra högsta grad en läroprocess. Många av byggnadens anpassningar, förutom entresolplanet, styrdes inte primärt av behov kopplade till samlingsförvaltning utan till reglerade föreskrifter. Brandskyddsreglerna påverkade även utformningen av hyllsystem, vilka regleras av en maxhöjd. Visserligen fick museet stöd i byggprocessen av regionens specialister. Men eftersom projekten inte ägdes av museet så det var nödvändigt att aktivt medverka i projektledningen av arbetet för att kunna kontrollera att processen genomfördes med utgångspunkt i magasinets museala funktion, åtminstone i så hög grad som möjligt. En värdefull erfarenhet från den invändiga byggprocessen är att det hade varit önskvärt att i förberedande syfte känna till regelverk och allmän magasinsförvaltning, vilket hade underlättat både kommunikation med byggentreprenörer och förhindrat en del misstag som gjordes i till exempel montering och konstruktion av förvaringslösningar.

Vid sidan om de rent byggnadsrelaterade anpassningarna så utgör inredningen av magasinets förvarings- och miljöreglerande system det största förberedande genomförandet. Projektet med att konstruera förvaringslösningar inleddes med att de gamla förvaringssystem som använts av distansapotket monterades ner och kasserades. Därefter monterades ett nytt system som beställdes med uppdraget att skapa största möjliga förvaringsyta i enlighet med de riktlinjer som definieras av Spectrums råd för samlingsförvaring. Förvaringssystemen är anpas-



Magasinet Tallen, förvaringsystemen erbjuder placering av både små och stora föremål på höjden.
Foto: Magnus O. Ljunge.

sade för både föremålssamlingen och dokument- och fotoarkiv (vilka nu förvaltas inom samma magasinbyggnad). Installationen genomfördes med utgångspunkt i en kravspecifikation som också innefattade driftlösning (manuell drift), höjd i relation till olika samlingars förvaringskrav, reglering av avstånd mellan hyllor och deras relation till utrymningsvägar och transportpassager.

Avslutningsvis så innefattade det anpassande arbetet även att iordningställa kontors- och personalutrymmen. En tydlig och positiv trend som kan observeras i de magasinlösningar som konstruerats de senaste åren är ambitionen att skapa möjligheter för museets personal att arbeta nära samlingarna. Idag har hälften av Dalarnas museums personal sin arbetsplats i magasinen. Byggnaden är även utrustad med mötesrum, bibliotek och en stor entrédel med hörsal som gör den till en lämplig arena för publika aktiviteter såsom fördrag och konferenser. Erfarenheten är att detta är eftersträvansvärt av flera skäl. Det faktum att magasinet är en funktionell arbetsplats skapar en inställning i organisationen att samlingens sammanhang är mer än bara en förvaring som endast ett fåtal personer har tillgång till. Dessutom skapas möjligheten till interaktion med externa aktörer. Magasinet har potentialen att bli en arena för sammanhang som traditionellt förknippats med museets utställningslokaler.

LOGISTIK

I centrum för en samlingsflytt står arbetet med att tömma de gamla magasinen, flytta föremålen, packa upp dem och placera dem i det nya magasinet. Till detta kan tilläggas att, vilket vi tidigare varit inne på, det tillkommer delmoment i form av inventeringar och tilläggsdokumentation i packfasen, samt insatser för att till exempel sanera och registrera föremål under upppackningen.

En omvittnad erfarenhet i relation till flyttens logistik är svårigheten att bedöma den exakta volym som skall transporteras mellan de gamla och nya magasinen. De initiala inventeringar som görs ger en uppskattning av samlingens volym, men inte den volym som de nedpackade föremålen utgör i sina emballage. Variabler för hur föremål packas och transporteras har med storlek, skick, säkerhet, värde och så vidare att göra. Alla dessa parametrar påverkar inte enbart hur föremål skall

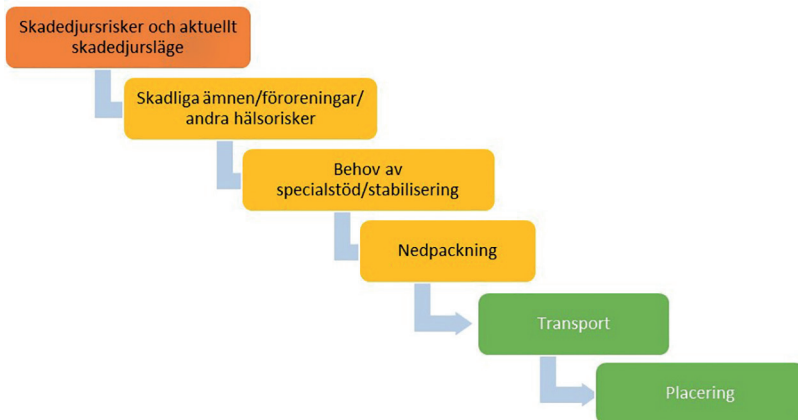
KALMAR LÄNS MUSEUMS SAMLINGSFLYTT

Mellan 2011 och 2014 genomförde Kalmar läns museum en flytt av merparten av sina föremål från sina gamla, disparata magasin till en ny magasinsbyggnad som tidigare fungerat som fabrikslokal inom Volvos verksamhet. Flytten genomfördes i fyra huvudetapper. Det förberedande arbetet innefattade en anpassning av lokalen i form av upprättande av transportvägar för att underlätta förflyttning av föremål i det nya magasinet, anpassning av passager och dörrar, samt upprättande av diverse arbetsytor i form av ateljéer, saneringsutrymmen och kontorslokaler, samt personalrum. Till detta tillkom installation av teknisk utrustning i form av klimatsystem, belysning, datanät och säkerhetssystem.

Inför anpassningsarbetet organiserades en projektgrupp med representanter för Kalmar läns museum och Kalmar konstmuseum (vars samlingar också flyttades till det nya magasinet), samt en arkitekt och en representant från fastighetsägaren. Projektplanen som lades fram inför genomförandet av lokalanpassningarna hade målet att genomföras under cirka ett halvår, men på grund av oförutsedda händelser (bland annat en byggstrejk) försenades arbetet fyra månader. Exemplet från Kalmar är jämförbart med Dalarnas museums process, och belyser de stora insatser som krävs för att skapa ett funktionellt nytt samlingsmagasin.

packas, utan även hur de skall transporteras och eventuellt även packas upp. Museer, som likt Nordiska museet, har samlingar som förutom sitt kulturhistoriska värde även har ett stort marknadsvärde vilket kräver planering av säkerheten inför en eventuell stöldrisk vid transporten.

Det logistiska genomförandet kräver som vi sett i kapitel 3 en noggrann planering, men också en flexibilitet i genomförandet. Dalarnas



Schematisk framställning av huvuddelarna i flytten genomförande.

museum har haft turen att ha god kompetens gällande snickeri och hantverk vilket kommit mycket väl till pass då transportlösningar och pallsystem för förvaring skall konstrueras. Lösningar behöver ibland anpassas och skräddarsys på ett sätt som gör dem svåra att köpa in färdiga. Museet har även arbetat konsekvent med extern logistikfirma, med en kravställning som innefattar en kontinuitet i bemanning vilket varit mycket värdefullt.

Logistikplanering och genomförande har en generisk dimension som gör det möjligt att anlita externa resurser. Även om en flytt av museala samlingar ställer speciella krav på hantering vid packning och transport, så är logistisk expertis en tillgång under flytt. Dalarnas museums erfarenhet är att upphandling av logistiska tjänster varit till stor hjälp, inte bara när det gäller att organisera och genomföra transporten av föremål utan även som ett stöd för att tidsuppskatta packprocesser och förbättra packning och i förlängningen tömningen av de gamla magasinerna (se även avsnittet *Personalbehov*).

Att packa och packa upp föremål är i grunden ett standardiserat arbete som med fördel genomförs i enlighet med generella riktlinjer för transporter av museala samlingar. Vi har tidigare flera gånger berört

värdet av sådana guider, men lika många gånger påpekat vikten av att förhålla sig reflexivt till dem i relation till den egna verksamhetens förutsättningar. Avslutningsvis kan det dock vara av värde att ge två mer specifika exempel på packprocesser och hur dessa genomförts på Dalarnas museum, i syfte att belysa förhållningssättet till de arbetssätt som stipuleras i olika riktlinjer.

Ett exempel på en packprocess. Det största av Dalarnas museums gamla magasin, Kronobränneriet, utgjorde en utmaning för Dalarnas museums genomförande. För det första präglas byggnaden av otillgänglighet. Föremålen förvaras på flera våningar som förbinds av trånga trappor och dörrar. För det andra, vilket utgjort ett kanske ännu större problem, så är föremålsposterna i magasinet många gånger enskilda samlingar bestående av många föremål. Dessa samlingsposter hålls ihop av sin hyllplacering, vilket medför att föremål riskerar att förlora sin identitet om de flyttas runt eller inte packas tillsammans. Kunskapen om föremålens sammanhang har i detta fall varit i högsta grad organisk och helt kopplad till enskilda medarbetares erfarenhet av att arbeta i magasinet under många år. Systemet, i den mån det kan kallas system, är därför sårbart i en flytt och har dessutom varit mycket begränsande ur ett tillgänglighetsperspektiv.

Genomförandet av packning i Kronobränneriet har därför varit beroende av en erfarenhetsöverföring, som bestått i att föremålen på hyllorna identifierats i relation till sitt sammanhang med utgångspunkt i kunskapen hos medarbetarna. Ett slags minnesbaserad dokumentation som varit nödvändig för att kunna tömma hyllorna och packa ner föremålen. Detta är ett exempel på hur en packprocess kan innefatta arbetsmoment som kan vara svåra att både tidsuppskatta och detaljplanera, och där begränsat stöd finns att få i samlingsförvaltande vägledning. Även om det är svårt att avgöra hur representativt just detta exempel är, så kan det mycket väl finnas andra moment i relation till de gamla magasinens samlingsstruktur som kräver en grad av innovativt och likaledes systematiskt arbete inom ramen för en packprocess.

Ett exempel på en upppackning. Dalarnas museums upppackning har skett med samlingsdatabassystemet Primus som verktyg. En uttalad målsättning som präglat arbetet är att databasen skall kontrolleras och (vid behov) uppdateras samt även anpassas för publicering på Digitalt



Upppackningsstation på entresolplanet i Tallen. Processen avslutas med att posterna registreras i Primus med referens till sin hyllplacering. Foto: Magnus O. Ljunge.



Placering av uppackad konst. Hyllsystemet erbjuder en effektiv och tillgänglig förvaring. Foto: Magnus O. Ljung.

museum i samband med att föremålen placeras på hyllan i det nya magasinet. Just det sistnämnda har också varit en prioriterad del i processen, det vill säga att upppackningen av föremål inte anses avslutad förens de placerats på sina platser i det nya magasinet. Målet är att undvika provisoriska förvaringar, ett mål som är starkt präglat av situationen i de gamla magasinerna där tillfälliga placeringar med tiden blev till permanenta placeringar.

Upppackningsflödet kan i generella ordalag beskrivas som ett arbete i flera stationer. Kollin, märkta med identiteter som relaterats till registreringen i Primus, packas upp och databasregistreringen kontrolleras i syfte att identifiera kompletteringsbehov. De fotograferas i en uppbyggd fotostudio, och primusregistreringen kvalitetsgranskas i ytterligare ett steg med syfte att kunna tillgängliggöras på Digitalt museum. När alla stegen är utförda placeras föremålen i hyllsystemet med placeringslänk i databasen. I inledningen av flytten var arbetstakten cirka 35 objekt om dagen, vilket var betydligt mindre än vad som planerats. Som jämförelse kan nämnas att under det första årets flytt av Nordiska museets samlingar så hanterades i genomsnitt 20 föremålsposter om dagen. År två av flytten var den genomsnittliga siffran 60 om dagen.¹

Antalet placerade, färdiga poster, beror på många faktorer, såsom kvalitén på registrering, bemanningsintensitet och så vidare, vilket under arbetets gång kommer att behöva utvärderas. Exemplet visar på hur upppackningsprocessen är svårplanerad, men också tydligt styrt av prioriteringar och målsättningar direkt kopplade till att optimera magasinets funktion.

Avslutningsvis kan sägas att de största utmaningar som genomförandet mött, främst gällande upppackningen i det nya magasinet och placering av föremål i förvaringssystemen, har varit kopplade till otydligheter i projektledningen eller till otillräckliga planeringsinsatser. Till exempel fick en initial hyllplacering göras om eftersom den inte levde upp till brandskyddsregler, vilket hade kunnat undvikas genom en tydligare samordning mellan flytten och magasinförvaltningen. Ett annat exempel gällde planeringen av magasinets struktur och förvaringsytor, vilken visade sig vara för grov för att kunna användas på bästa sätt i

1 "Utflytten av Södra markplanet 2008-2013", Nordiska museet.

anpassningen av förvaringssystemen. Samtidigt fanns vid dessa tillfällen inga alternativ till den organisation av flytten som då var aktuell, vilket återkopplar till resonemanget i kapitel 3 om att förutsättningarna man som museum arbetar utifrån helt enkelt är vad de är.

PERSONALBEHOV

För de allra flesta museer som genomför ett flyttprojekt så kommer den samlingsförvaltande delen av personalstyrkan stå i centrum för arbetet under hela processen. Där finns kompetensen i relation till samlingsstruktur och organisation, men sannolikt också idéer kring vad som kan förbättras och utvecklas. Sammansättningen och storleken på den samlingsförvaltande personalen varierar kraftigt från ett museum till ett annat. Ett centralmuseum kan mönstra tiofalt fler medarbetare än ett litet kommunalt museum, där den samlingsförvaltande styrkan kanske bara uppgår till en handfull anställda. Samma sak gäller personalens kompetenssammansättning. Konservatorkompetens är till exempel något som inte finns på alla museer.

I de allra flesta fall har man den personal som finns tillgänglig att tillgå som resurs. Det finns exempel på museer som haft möjlighet att rekrytera personal specifikt till sin samlingsflytt, men det rör sig då i de flesta fallen om projektledaruppdrag eller andra specialiserade roller såsom planeringskompetens eller kompetens i relation till föremålsvård och sanering. Det stora arbetet med att hantera flytten och allt som den för med sig kommer behöva utföras av den personal som finns till hands. Oavsett antalet medarbetare som finns att tillgå, så finns tydliga fördelar med att i största möjliga utsträckning använda in-house resurser. Museets personal känner samlingarna bäst och det finns vinningar i att låta samlingsantikvarier ha arbetsledande och drivande funktioner i flytten just med anledning av detta. Externt rekryterad personal kommer behöva tid att orientera sig om samlingarnas sammansättning och de förutsättningar som präglar de gamla magasinerna.

Hur man väljer att bemanna flytten mer konkret kan variera. För Dalarnas museums vidkommande blev bemanningsfrågan en lärandeprocess. När genomförandet av flytten inleddes var museets utgångspunkt att arbetet med flytten i huvudsak skulle utföras av avdelningen för samlingsförvaltning. Den utgångspunkten kom med tiden att behö-

va omvärderas. I efterhand kan det konstateras att korrelationen mellan tidsplan och bemanning inte fångades av den ursprungliga bemanningsplanen. Andelen föremål som flyttades nådde inte upp till de mängder som krävdes för att klara av att följa tidsplanen. Konsekvensen blev att ett nytag krävdes i synsättet på hur flytten skulle bemannas, och framför allt hur flytten på bästa sätt kunde stärkas med hjälp av mer personal utan att andra verksamheter påverkades i alltför stor utsträckning.

Åtgärden blev en riskanalys där alla de av museets medarbetare som inte tillhörde samlingsförvaltningen fick uppgiften att reflektera kring hur ett arbete i flytten skulle kunna påverka ordinarie arbetsuppgifter. Resultatet ledde till slutsatsen att hela museets personal kunde bidra med 20 procent av sin arbetstid i flyttprojektet och att stora delar av linjeverksamheten då kunde fortgå (exklusive den samlingsförvaltande delen som arbetar mer eller mindre heltid med flytten). Detta är den bemanningsmodell som sedan dess används i projektet. Lärdomen är att inte underskatta arbetsinsatsen som krävs i relation till de moment man beslutat sig för att genomföra i pack- och upppackning. Det är så klart lättare sagt än gjort, eftersom det är först när genomförandet drar i gång som eventuella brister eller feluppskattningar i planeringen blir tydliga. I grunden handlar det om en principiell reflektion kring i vilken omfattning museet kan acceptera att den ordinarie verksamheten påverkas. Oavsett vilka val man gör så kommer det ha effekter på museets verksamhet i stort.

Förutom den uppenbara ekonomiska fördelen med att i största möjliga utsträckning använda sig av egen personal så finns även andra fördelar med att involvera så många som möjligt i flytten. Dels skapas en allmän känsla av delaktighet och en möjlighet till samarbete med kollegor som man kanske inte vanligtvis arbetar sida vid sida med. Dels kommer medarbetarna nära samlingarna och lär på så sätt känna den grund som museet vilar på i många delar av sin verksamhet. På Dalarnas museum har större delen av den icke-samlingsförvaltande personalen arbetat i stationer under upppackningen. Detta har medfört att genomförandet även innefattat utbildning i databassystemet Primus, vilket varit nödvändigt eftersom den kompetensen i regel saknats hos medarbetare som inte arbetar direkt i samlingarna till vardags.

Det kan dock vara både nödvändigt och fördelaktigt att rekrytera eller anlita externa resurser om möjligheten finns. Dalarnas museum är ett av flera exempel där upphandling av logistisk kompetens varit nödgad, och även visat sig mycket lyckad i arbetet med att packa och flytta föremål. En logistikfirma anlätades efter en upphandlingsprocess som innefattade en tydlig kravställning, främst gällande kontinuiteten i firmans utförande där det har varit viktigt att personalen som tillhandahålls av entreprenören inte skulle bytas ut. Det finns en trygghet i att arbeta med samma personer från logistikfirman, då de efterhand lär sig de speciella förutsättningar som packningar av museala föremål innebär. Logistikentreprenören har också bidragit till att förbättra planering av flyttprocessen och kunnat implementera modeller för att till exempel mäta flyttens progression och på så sätt underlätta för museet att jämföra arbetet med tidsplanen.

FLYTTENS POLITIK

I arbetet med att sammanställa arbetet med handboken har ett flertal intervjuer genomförts med medarbetare på Dalarnas museum som haft viktiga, men också olika roller i flyttprojektet. Syftet med detta har delvis varit att jämföra den omfattande dokumentation som samlats in från museets (och andra museers) process med personliga erfarenheter av initiering, planering och genomförande. Men det har också gett viktiga insikter om flyttens sociala dimensioner och hur processer kan värderas och beskrivas olika beroende på var man befinner sig i projektet. Generellt så har processen på Dalarnas museum inte varit konfliktfylld eller problematiskt på något sätt som särskiljer den från de erfarenheter som delgetts av andra museer. Men det finns allmänna observationer som kan vara värdefulla att reflektera kring för museer som står inför en flytt. En samlingsflytt kommer vara påfrestande för personalen både på ett individuellt och organisatorisk plan och de erfarenheter som diskuteras här kan vara lärorika att ta del av.

Ett återkommande tema i samtal med flyttens aktörer är att det understundom funnits olika uppfattningar avseende tydligheten i hur ledningsansvar och organisation svarar mot behov och förväntningar. Det har även funnits olika åsikter kring hur tidsplaner skall utformas och vilka moment skall prioriterats. I det senare fallet så finns kopplingar

mellan uppfattningarna och vilken roll vederbörande har i projektet. Synen på genomförbarhet och hur lång tid den tar grundas i varierade bakgrundsbilder och förförståelse, där man på ledningsnivå kan ha mer övergripande preferenser som utgångspunkt i kontrast till ett antikvariskt perspektiv på flytten. Poängen är inte att värdera giltigheten i någon av dessa ståndpunkter, utan att påpeka vikten av samtal och lyhördhet för olika ingångar. Det är en god början till att nå en samsyn.

Bemanningen av flytten har, som tidigare berörts, fördelats på hela museets personalstyrka. I grund och botten har detta varit positivt. Men beslutet var inte självklart. En betydande del av museets medarbetare arbetar uppdragsbaserat som arkeologer och byggnadsantikvarier, en vanligt förekommande situation på läns museer. När det blev uppenbart att den samlingsförvaltande avdelningen inte ensamt skulle kunna ro genomförandet i hamn inom ramen för de tidsplaner som fastställts inleddes processen med att genomföra riskanalyser för konsekvenserna av övrig personals deltagande i flytten. Det var då inte självklart att den delvis uppdragsfinansierade personalen skulle tjänstgöra i flytten. I slutändan blev det dock tydligt att det var nödvändigt ur flera perspektiv att inkludera hela personalen. Inte enbart av praktiska skäl utan även i relation till att skapa en vi-känsla i personalen genom inställningen att flytten berör alla och är allas ansvar.

Att avyttra delar av sin arbetstid och samtidigt förväntas utföra ordinarie arbetsuppgifter i den löpande verksamhet som pågår vid sidan av flytten kan skapa en viss frustration. Över tid finns risken att en viss utmattning inträffar, då flytten rullar på i jämn takt med likartade arbetsmoment. En känsla av att vara ineffektiv i relation till sina huvudsakliga arbetsuppgifter kan infinna sig, som i sin tur kan leda till ökad stress och även risk för konflikter. En praktisk konsekvens av det allmänna deltagandet i flytten kan kopplas till bemanningsplaneringen. För att linjeverksamheten skall kunna löpa på måste deltagandet i flytten schemaläggas noga för att inte underbemanna andra funktioner på museet. Detta resulterar i att arbetsgrupperna på museet sällan eller aldrig är fulltaliga, vilken gör det svårare att hitta tillfällen för gemensamma planeringar eller möten där alla kan närvara. En premis för deltagande i flytten är nämligen att det arbetet är prioriterat.

Den samlade erfarenheten är dock att det allmänna deltagandet i flytten har positiva sidor som överväger de negativa. Förutom att skapa en känsla av gemenskap i flytten, där man oavsett specialisering eller yrkesroll bidrar till projektet tillsammans, så har möjligheten att gå ur sin ordinarie roll på museet upplevts stimulerande. Arbetet med flytten erbjuder möjligheten att fördjupa sina kunskaper, vilket i förlängningen kan vara utvecklande även för de ordinarie arbetsuppgifterna.

Syftet med detta avsnitt har varit att ge exempel på hur en samlingsflytt har sociala dimensioner bortom flyttens primära mål, dimensioner som kan skapa både mervärden och komplikationer. Utmaningarna kan säkerligen variera och är även kopplade till vad man som organisation har med sig i bagaget. Problem som kan finnas i en arbetsmiljö tenderar att accentueras i relation till förändringar och påfrestningar. Även om det kan vara svårt att snabbt hantera negativa inslag i en arbetskultur inför en flytt så är det viktigt att vara uppmärksam på hur sådana faktorer kan komma att påverka arbetet.

SAMMANFATTNING

Kapitlet behandlar olika aspekter av genomförande av en samlingsflytt. Att gå från tanke och planering till handling och genomförande innebär en del organisatoriska utmaningar. Erfarenheter förmedlas kring samverkan mellan flytten och arbetet med att iordningställa de nya magasinerna. Vidare behandlas flyttens logistiska organisation, samt personalbehov och bemanning i flyttprojektet. En samlingsflytt påverkas även av personalpolitiska faktorer, något man som museum gör klokt i att reflektera över både innan och under genomförandet.

1. Det initiala skeendet i genomförandet av en flytt blottlägger brister i planering och organisation på ett konkret och direkt sätt. När flytten väl drar i gång så kommer det visa sig hur mycket av genomförandet som inte gick att planera. Ett genomförande tar vanligen längre tid i början jämfört med i slutet på grund av ett erfarenhetsbaserat lärande. Ett sätt att testa planeringen kan vara att smygstarta flytten med ett pilotprojekt som genomförs på någon del av samlingarna som är väl registrerad och relativt problemfri ur ett förvaltningsperspektiv. På så vis kan man få värdefulla erfaren-

- heter om vilka friktioner eller komplikationer som kan uppstå under processens gång, och på ett tidigt stadium dra lärdom av dessa.
2. Ett nytt magasin kommer att behöva anpassas för verksamhetens behov. Större anpassningar av byggnadsteknisk karaktär bör i största möjliga utsträckning färdigställas innan flytten av samlingarna påbörjas. Under flyttens gång kan diverse arbeten med lokalanpassning pågå parallellt. Detta ställer krav på samordning, då byggprojekten inte ägs av museet utan vanligen drivs av andra aktörer.
 3. En erfarenhet i relation till flyttens logistik är svårigheten att bedöma den exakta volym som skall transporteras mellan de gamla och nya magasinen. De initiala inventeringar som görs ger en uppskattning av samlingsens volym, men inte den volym som de nedpackade föremålen utgör i sina emballage. Variabler för hur föremål packas och transporteras har med storlek, skick, säkerhet, värde och så vidare att göra. Alla dessa parametrar påverkar inte enbart hur föremål skall packas, utan även hur de skall transporteras och eventuellt även packas upp.
 4. Packprocesser kan innefatta arbetsmoment som kan vara svåra att både tidsuppskatta och detaljplanera, och där begränsat stöd finns att få i samlingsförvaltande vägledningar. Samlingens struktur och skick kräver ibland lösningar som kombinerar ett innovativt förhållningsätt med systematik.
 5. På ledningsnivå gör ett museum klokt i att företa en principiell reflektion kring i vilken omfattning man kan acceptera att den ordinarie verksamheten påverkas av flytten. Personalbehovet i flytten kommer vara stort, men även variera i intensitet och omfattning under projektets gång. Det finns fördelar med att använda sig av befintlig personal i så stor utsträckning som möjligt, men noggrant upphandlad extern logistisk kompetens kan utgöra ett värdefullt tillskott under genomförandet. Oavsett vilka val man gör så kommer det ha effekter på museets verksamhet i stort.
 6. Flytten har en social och personalpolitisk dimension. Flyttens aktörer kan ha olika uppfattningar avseende tydligheten i hur ledningsansvar och organisation svarar mot behov och förväntningar.

Det kan finnas divergerande åsikter kring hur tidsplaner skall utformas och vilka moment som skall prioriterats. En samlingsflytt kommer vara påfrestande för personalen både på ett individuellt och organisatorisk plan, och det är av värde att i möjligaste mån förbereda sig för detta.

KAPITEL 5

FLYTTENS SYNTES OCH EFFEKTER

INLEDANDE ÖVERSIKT

Kapitlet syftar till att fånga upp relationen mellan det initiala visionsarbetet inför en samlingsflytt och hur det speglas i planering och genomförande, ett förhållande som introduceras i det inledande avsnittet *De röda trådarna i en samlingsflytt*. Därefter belyses (med exempel från Dalarnas museums flytt) hur visioner kan följas upp i det faktiska arbetet med flytten i avsnittet *Visionen omsatt i planering och genomförande* samt *Kunskapsutvecklingens roll för planering och genomförande*. Följande avsnitt behandlar möjliga och vidare effekter av en samlingsflytt (*Flyttens synergier*) och avslutas med en diskuterande sammanfattning av de allmänna värden som en samlingsflytt kan ge på såväl kort som lång sikt.

DE RÖDA TRÅDARNA I EN SAMLINGSFLYTT

Arbetet med den här handboken påbörjades i slutet av 2019. Då var Dalarnas museums samlingsflytt ännu inte inledd och arbetet med att anpassa magasinet Tallen pågick för fullt med montering av kompakt-system, installation av brandskydd, klimatanläggningar och så vidare. Sedan dess har de gamla magasinerna börjat tömmas och även om delar av samlingen ännu återstår att flytta så har projektet börjat sätta sig. Museets organisation har anpassat sig och medarbetarna hittat sin plats i flyttarbetet. En balans har kunnat observeras mellan den ordinarie verksamheten och arbetet med flytten. Med detta sagt så löper inte allt smärtfritt hela tiden. Essensen av en samlingsflytt är att det ständigt dyker upp problem och utmaningar som är unika och måste lösas. Skillnaden jämfört med inledningsskedet av flyttprocessen är att organisationen nu arbetat upp en erfarenhet som bidrar till att lösa problem och stå bättre rustad för oväntade utmaningar.

I intervjuer som gjorts och samtal som förts med museer som befinner sig någonstans i ett flyttprojekt så råder en enighet om att det främst är i inledningsskedet av ett flyttprojekt som behovet av vägledning och inspiration är som störst. Även förfrågningar som kommer från andra museer till Dalarnas museum vittnar om att det är inför en flytt som en omvärldsorientering sker och behovet finns av att sammanställa erfarenheter från andra flyttprojekt. Det är helt enkelt svårt att veta hur man ska börja och var man ska börja. Planering eller finansiering? Övertyga beslutfattare om behovet eller definiera vilken funktion ett magasin skall fylla? En enkel liknelse är att lära sig cykla. Att cykla ser svårt ut när man inte kan. I teorin är det lättbegripligt att trampa sig fram på en cykel. Men att göra det kräver träning. Nybörjaren måste försöka om och om igen tills balanssinne och koordination är synkade och man knäcker koden. Då man väl lärt sig cykla så kan man det, och lärandet förflyttas till en annan övergripande nivå, till exempel hur man tar sig fram i trafiken.

I en samlingsflytt börjar man så klart inte på noll, men det till synes enkla; att flytta en samling från en plats till en annan är i själva verket att omdefiniera den roll som samlingen spelar för hela verksamheten. Det är en insikt som museer ibland slås av alldeles för sent i processen. Initalt läggs ofta mycket tid på att uppskatta volymer, inventera oregistrerat material och andra förberedelser av mer praktisk natur. Förhoppningen är att handboken kan bistå med idéer och reflektioner kring hur man låter ett visionärt arbete ta plats i processen och hur detta kan följas upp under resans gång. I inledningen till boken beskrevs syftet med handboken i termer av att erbjuda en guide för hur man kan tänka principiellt kring en samlingsflytts förutsättningar, genomförande och betydelse. Processen är full av val, av prioriteringar och föreställningar om det färdiga resultatet. Vägval som alla leder i olika riktningar och får konsekvenser. Erfarenheterna som lyfts i handboken kan användas till att värdera sådana val och prioriteringar. Den här handboken är med andra ord kanske inget man håller i ena handen när man packar ner föremål i en låda. Men den kan förhoppningsvis hjälpa till att se syftet med att packa lådan i ett vidare perspektiv, och även erbjuda vägledning till hur man överhuvudtaget når fram till att den packas.

Dalarnas museums flytt är både unik och lik andra museers erfarenheter. Precis som alla flyttprojekt relaterar den till allmänna principer och särskiljs av de praktiska förutsättningar som är kopplade till museets samling, organisation och personalsammansättning. Genomgående i boken har erfarenheter lyfts som är direkt hämtade från Dalarnas museums flytt, men som ändå kan erbjuda ingångar till principiella reflektioner. I detta avslutande kapitel kommer fokus ligga på flyttprojektets röda trådar. I tillbakablickar lyfts de visioner och mål som Dalarnas museum satte upp som utgångspunkter och relateras till hur de kommit att påverka planering och genomförande. Vad blev som tänkt och vad har fallit undan? Vidare är det intressant att lyfta de synergier flytten lett till, det vill säga de effekter som inte fanns i tanken före projektet men som under resans gång uppenbarat sig som möjligheter.

VISION OMSATT I PLANERING OCH GENOMFÖRANDE

Allmänna reflektioner kring visionsarbete i början av ett flyttprojekt diskuteras i kapitel 2. Visioner om nya magsinslösningar innefattar ofta ställningstaganden i relation till hur man definierar tillgänglighet till samlingarna. Visioner styrs, eller åtminstone påverkas, av museala trender och allmänna uppfattningar kring bruk och betydelse av kulturarv. Då vi går tillbaka till de visioner som formulerades i ett tidigt stadium av Dalarnas museums magasinsflytt finns en uttrycklig koppling till förväntningar (underförstått av politisk natur) på vilka aspekter som är viktiga att utveckla i sätten kulturarv förvaltas och brukas. Visionen formulerades som en samhällsnytta jämförbar med sjukvården:

”[avseende samlingsflytten] ...finns det klara kopplingar mellan vården och exponeringen av Dalarnas kulturarv och regionens profilering, konkurrenskraft, attraktionskraft (för såväl turism som kompetensförsörjning), befolkningens hälsa (särskilt sambandet mellan psykisk hälsa och kulturutbud brukar nämnas), bildningsnivån och inte minst mångfalden av källorna till livskvalitet och regional självkänsla för invånarna i länet.”¹

1 ”Nya samlingsmagasin för Dalarnas museum- rationaliserings- och andra effekter av sådan investering”, s. 3.

Vidare specificeras denna nytta i relation till de nya magasinens betydelse för utveckling av tillgänglighet och kunskapsförjupning:

”Genom moderna magasin skulle tillgängligheten på och värdet av museets samlingar öka. [...] Både genom att förutsättningarna för att digitalisera (och på så sätt sprida innehållet i samlingarna till omvärlden) och premisserna för att utnyttja samlingarna för utställningar och forskning/studier (av utomstående) drastiskt skulle förbättras. Det gör att värdet (det icke-materiella) på museets verksamhet skulle öka, eftersom nyttan av ett museum bl.a. utgörs av förmågan att exponera och förmedla kunskap och perspektiv utifrån samlingarna.²

En lokalisering av nya museimagasin till Tallen [...] innebär en framtida potential att bygga vidare på idén om ett kunskaps- och/eller forskningscentrum tillsammans med Arkivcentrum, Högskolan Dalarna m.fl. [...] Det finns inga konkreta planer på ett sådant centrum idag. Men det är lätt att inse att det skulle kunna göras något samordnat kring arkivforskning och kulturhistorisk forskning, som skulle kunna göra avtryck även nationellt.”

Det slås fast att visionen för ett nytt samlingsmagasin belyser en fråga om värderingar och prioriteringar i relationen till kulturarvet som helhet:

”Att möjliggöra nya samlingsmagasin för Dalarnas museum kan vara den enskilt viktigaste politiska handlingen på det kulturhistoriska området (i Dalarna) som kan vidtas idag, sett ur ett långsiktigt perspektiv.”³

Detta är en viktig poäng eftersom museala magasin bygger på grundidén om ett bevarande, förvaltande och vårdande av kulturarv som avskilt från sina ursprungliga sammanhang. Det förvaras bakom lås och

2 ”Nya samlingsmagasin för Dalarnas museum- rationaliserings- och andra effekter av sådan investering”, s. 3.

3 Ibid, s. 2.

bom och är därmed inte fysiskt tillgängligt för alla alltid. I den vision som formulerades i syfte att motivera en samlingsflytt lyfts detta som en styrka, underförstått i relation till eventuella allmänna uppfattningar om ett begränsat värde i museala föremål som så att säga ”ligger och samlar damm i ett magasin någonstans”. Visionsformuleringen gör magasinet centralt i frågan om hur samlingen både kan *tillgängliggöras* och *förvaltas* på bästa sätt.

Hur har då dessa visionära formuleringar präglat processen från planering till det genomförande som pågår i skrivande stund? Poängterandet av värdet och vikten av en satsning på nya samlingsmagasin är klart riktad mot ett politiskt ansvar, där samlingsflytten framställs som högprioriterad. Visionen fungerar som en uppmaning att agera. En sådan formulering kräver också att arbetet, när det väl fått klartecken (och finansiering), präglas av motsvarande engagemang och ansvar från museets sida för att leva upp till utfästelserna. På ett generellt plan så har Dalarnas museum gjort det. Samlingsflytten har varit den enskilt största och högst prioriterade verksamheten sedan 2020 och har engagerat hela museets organisation, även om omfattningen av detta engagemang i tidsinvestering varierar i relation till medarbetarnas arbetsfunktion. Museets ledning driver alltså frågan aktivt och det har skapats en identitet i relation till museets verksamhet, en identitet som består i en profilering mot samlingsförvaltande frågor. Detta måste betraktas som en ny orientering i jämförelse med museets tidigare verksamhetsfokus. Museets verksamhet är, i likhet med andra läns museer, fortsatt bred och varierad, men det engagemang som samlingsflytten krävt och den allmänna utvecklingen av samlingsförvaltningen den resulterat i ger goda förutsättningar att leva upp till utfästelsen om ett ”långsiktigt perspektiv” på kulturarvsutveckling.

När det gäller de mer specifika visionsformuleringarna så är den första citerade paragrafen en målbild som relaterar värdet av kulturarvet (med specifik hänvisning till Dalarnas museums förvaltning) till en allmän samhällsnivå. Relevansen beskrivs dels i relation till värden som associeras med ekonomisk utveckling (turism, regionens attraktions- och konkurrenskraft), dels till värden som kan sägas ha med välmående och välfärd att göra (bildning, psykisk hälsa och regional självkänsla). Ge-

mensamt för dessa mervärden är att de är antaganden om vad projektet kan leda till på sikt, antaganden som görs med utgångspunkt i allmänna uppfattningar om rollen kulturarv spelar i samhället och varför det är betydelsefullt bortom sin konkreta innebörd. Det kan vara meningsfullt och viktigt att formulera sådana visioner, inte minst i politiskt präglade sammanhang. Men det är också värt att poängtera att nyttan av kulturarvssatsningar möjligen tjänar mer på visioner med tydligare konnotationer till bruk och lärande. Det är osannolikt att det i framtiden går att utvärdera i vilken utsträckning det nya samlingsmagasinet bidragit till regionens attraktionskraft, eller för den delen bildning eller psykisk hälsa.

Den andra citerade ambitionen är lättare att följa. Där konkretiseras värdet av nya magasin i relation till ett brukar- och kunskapsutvecklingsperspektiv. Tillgänglighet definieras i visionen som museets värv att göra sina samlingar relevanta för sammanhang där kunskap om kulturarvet utvecklas. Kunskap görs till ett centralt begrepp, både konkret som en del av att förvalta kulturarvet och allmänt i ambitionen att ingå i kunskapsskapande sammanhang. Vid sidan om kunskapsvärdet görs också tillgänglighet till ett allmänt mervärde. Digitalisering beskrivs som lika viktigt som den fysiska tillgängligheten till föremålen och arkiven.

Det är uppenbart att visionen, såsom den är återgiven i den citerade målbilden, har varit genomgående närvarande i arbetet med att både flytta samlingen och planera de nya magasinerna. Tillgänglighetsaspekten har guidat arbetet både ur ett internt perspektiv genom målet att skapa bättre arbetsflöden och tillgång till samlingarna, och ett externt perspektiv med uttryckligt fokus på att förbättra åtkomsten, till exempel via Digitalt museum. Här kan vi se att flytten rent konkret anknuter till visionsformuleringen. I hela planeringsprocessen har frågan om att skapa bästa möjliga tillgänglighet till samlingarna (primärt för verksamheten) varit i blickfånget för utformningen av magasinet. Packprocessen är också den ett exempel på hur tillgänglighetsperspektivet påverkar genomförandet, där upppackning och placering går hand i hand med digitalisering och i förlängningen publicering på Digitalt museum. I grund och botten är också detta ett arbete som är nödvändigt för att leva upp till de mål som har med kunskapsutveckling att göra, vilket kommer att behandlas längre fram i kapitlet.



Visionen om tillgänglighet i de nya magasinerna. Stora föremål, som vagnar, är numera åtkomliga och tillgängliga. Foto: Magnus O. Ljunge.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att:

1. Visioner kan och bör vara värdegrundsbaserade. De kan även med fördel böttna i beforskade effekter av kulturarvets och kulturmiljöns bruk och dess vidare samhällsnytta. Med det sagt så finns en risk att visionära formuleringar i alltför stor utsträckning tar fasta på abstrakta resultat och effekter. De kan vara svåra att följa upp och tenderar att försvinna ur blickfånget under planering och genomförande. Exemplet med Dalarnas museums allmänt formulerade, samhällsorienterade visioner visar att de i detta fall var en viktig del i argumentationen för att motivera en satsning på nya magasin, men att de inte i någon större utsträckning varit närvarande i arbetet med att utveckla magasinets funktion.
2. Visioner som styrs av verksamhetsanpassade ledord, såsom till exempel tillgänglighet, har större möjligheter att kunna omsättas i konkreta planer och genomföranden. Det är också tydligt hur viktigt visionsarbetet är då det har potential att guida planering och genomförande mot det övergripande målet att skapa ett magasin som utvecklar hela den museala verksamheten. Ett sådant visionsarbete borde stå i fokus i initieringen av en samlingsflytt, då det är helt avgörande för relevansen av de mer värdegrundsbaserade visionernas syftningar. Ett samlingsmagasin som inte bidrar till att utveckla museet in i framtiden kommer ha svårt att leva upp till allmänt samhällsrelevanta värden.

KUNSKAPSUTVECKLINGENS ROLL I PLANERING OCH GENOMFÖRANDE

Ledordet tillgänglighet, såsom det diskuterades i föregående avsnitt, har gått som en röd tråd genom hela Dalarnas museums process. Från initieringens visionsarbete, via planering till att även påverka det konkreta genomförandet. Hur är det då med utfästelsen om ett fokus på kunskap? I målbilden så definieras resultatet av samlingsflytten i termer av förbättrade möjligheter att främja kunskapsutveckling, och i detta avse-

ende så är arbetet med tillgänglighet viktigt och relevant. Valet av magasinbyggnad motiverades även av närheten till Arkivcentrum Dalarna, som ligger granne med magasinbyggnaden och är ett regionalt arkiv med historiska handlingar relaterade till näring och företagande. En sådan närhetsprincip kan vara viktig, inte minst ur ett brukarperspektiv, men i skrivande stund finns det inget inom ramen för samlingsflytten som är direkt kopplat till främjandet av gemensam kunskapsuppbyggnad med Arkivcentrum eller någon annan extern samarbetspartner.

Till skillnad från ledordet tillgänglighet så är ledordet kunskap mer av ett resultatmål än något som kan sägas vara närvarande i den faktiska flyttprocessen. Kunskapsutveckling sker dock som en effekt av samlingsflytten, inte minst i och med att genomförandet utförs av hela museets personal. Det vardagliga mötet med samlingarna är en intressant process, som kan sägas bottsna i den traditionella antikvariska principen att arbeta nära samlingarna. Det sena 1800-talets och tidiga 1900-talets kulturhistoriska museer var helt samlingsfokuserade. Samlingarna beforskades aktivt och det fanns inga tydliga skiljelinjer mellan förvaltning och utställning, eller bevarande och forskning. Samlingarna var betydligt mindre på den tiden, men det är av intresse att en samlingsflytt på många sätt återupplivar ett naturligt förhållande mellan museitjänsteman och föremål. Ett förhållande som gradvis lösts upp genom decennierna i takt med att museisamlingarna växt och kraven på samlingsförvaltning i termer av säkerhet, vård och så vidare blivit allt högre. Det normala förfarandet hos de flesta museer är att tillgången till samlingarna är klart begränsat även internt, och att enbart samlingsförvaltande personal har fullständig åtkomst till magasinerna. En samlingsflytt belyser det lärande och utforskande som sker i relationen mellan museiföremål och antikvarie, och det är en lärdom väl värd att ta med sig in i framtiden när flytten är avslutad.

I kapitlet *Att planera flytt av samlingar* så framfördes argument för att se fördelarna med att planera utvecklingsarbeten i relation till flytten. Den här handboken är ett resultat av Dalarnas museum utvecklingsarbete, som rent konkret resulterat i det du läser nu. Projektet har vilat på två ben. För det första att dokumentera flyttens arbetsprocesser i syfte att svara mot behovet av information om hur en samlingsflytt går till



Tingens tider. Projektet Alla dessa föremål har även innefattat en kunskapsutvecklande del om samlande och samlingar. Museala samlingar kan ses i ljuset av de principer som styr samlandet sedan 1800-talet. Principer som varierat avseende vad som ansetts vara av kulturhistoriskt värde. Foto: Magnus O. Ljunge.

som många museer upplever sig ha i ett initialt skede. För det andra att ur ett forskningsorienterat perspektiv reflektera kring relation mellan samling och samlande, och hur antikvariska principer under lång tid inte bara formar och omformar vår bild av det förflutna men också rent fysiskt skapar ett kulturarv i form av en museal samling.⁴ Detta ska ses som ett exempel på ett utvecklingsarbete, men det finns ändå en generisk dimension i att inom ramen för en samlingsflytt reflektera kring museets förhållningsätt till tidigare insamling. Äldre tiders samlande kan ibland ses som ett problem. Föremålen anses inte svara mot samtidens historiesyn eller kulturhistoriska värdering. Men insamling

4 Se Ljunge, "Tingens tider: en essä om museala samlingar bortom epokenas narrativ" i Ikaros 2022, nr 4.

sett ur ett historiskt perspektiv kan också lära oss något om principer för hur historiska narrativ skapas och varför de ibland växer sig starka (se vidare kapitel 1). Att som museum förstå sin historia bättre kan också leda till att de delar av samlingen som anses mindre relevant får andra, nya värden.

Kunskapsutveckling kan också vara en del av själva flyttprocessen, framför allt i relation till att komplettera information i registreringen, göra utredningar och så vidare. Det kan dock visa sig vara en övermäktig uppgift att konsekvent arbeta på detta sätt med hela samlingen inom flyttens tidsram. Ett realistiskt förhållningsätt är snarare att prioritera sådana kunskapsutvecklande insatser då behovet är som störst.

Sammanfattningsvis kan den röda tråden gällande kunskapsutveckling under flytten relateras till:

1. En allmän interaktion med samlingarna som innebär ett återupprättande av förhållandet mellan museimedarbetare och föremålen som förvaltas. Paradoxalt nog har värdet av att interagera med samlingarna stått högt upp på agendan i diskussionen kring förmedling av kulturhistoria, inte minst gällande interaktivitet i utställningar. Detta samtidigt som magasinerna utvecklats i en riktning där samlingarna blivit alltmer oåtkomliga. Kunskapsutveckling kräver interaktioner med föremålen.
2. Att kunskapsutveckling i viss mån måste kopplas till planering av utvecklingsprojekt. Det gäller att lägga ribban lagom högt. Utvecklingsprojekt som inte är direkt kopplade till flyttarbetet, utan syftar till att ta vara på insikter och effekter av arbetet är önskvärda, men kräver också resurser. Här måste värderingar och prioriteringar styra vad som är möjligt att genomföra samt vem som skall göra det.

FLYTTENS SYNERGIER

Utgångspunkten för varje samlingsflytt är i grund och botten att skapa långsiktiga förutsättningar för ett av museernas huvuduppdrag; att värda och bevara kulturarvet till framtida generationer. En huvudpoäng som förts fram många gånger i boken är att satsningar på samlingar och samlingsförvaltning inte bara är önskvärda utan också nödvändiga.

De kunskapsutvecklande effekter som beskrevs i föregående avsnitt leder ofta till vidare synergier. För Dalarnas museum vidkommande har flytten renderat ett antal utställningar av varierande storlek. Mötet med samlingarna har lett till att föremålskategorier uppmärksammats på andra sätt än tidigare. Här ser vi även en uppenbar fördel med att låta utställningsverksamheten fortlöpa och, om det är möjligt, hålla de publika delarna av museet öppna under flytten. En synergi av detta är också att utställningsverksamheten förts närmre samlingarna, och på ett sätt också kommit att spegla resultatet av samlingsflytten.

Det finns också effekter som kan relateras till hur samlingsflytten ses utifrån. I inledningsskedet av processen gavs flyttprojektet uppmärksamhet i lokal media. Tidningar och radio rapporterade om museets nya magasin. En profilering av museet har skett med samlingarna i fokus, vilket inte enbart handlar om flytten utan även i berättelsen av kulturhistorien. Artikelsierier har publicerats där museets antikvarier har lyft specifika föremål och berättat deras historia. Det är en intressant utveckling som vidgar det publika medvetandet om både museets verksamhet och det kulturarv som samlingen speglar. Detta har även varit giltigt i mer professionella sammanhang där Dalarnas museums reflexiva inställning till flyttarbetet uppmärksammats. Det har varit viktigt att diskutera att en samlingsflytts betydelse går bortom praktiska förhållanden, såsom vård och bevarande, och innebar nya allmänna förhållningsätt till antikvariskt arbete.

Samlingsflytten har också satt fingret på rent interna utvecklingsmöjligheter. Att hantera stora mängder föremål i databasen Primus leder till reflektioner kring arbetsmetodik för registrering och dokumentation. Det är inte säkert att de problem som identifieras kan lösas där och då, men de kan ligga till grund för metodutveckling på längre sikt. För Dalarnas museum finns dessutom ett problem, som möjligen andra museer kan känna igen sig i, att olika delar av samlingen hanteras på olika sätt. Den arkeologiska samlingen förvaltas delvis separat från den kulturhistoriska, vilket skapar vissa svårigheter för både det praktiska förvaltandet och i relation till synen på registreringen och dess informationsvärde.

En intressant effekt av rörelsen mot samlingen är att den föremålsantikvariska verksamheten, det vill säga kunskapsbyggnad och för-

medling, har kommit att omvärderas på Dalarnas museum. En organisationsförändring genomfördes under flytten där museet valde att organisera den samlingsantikvariska verksamheten som en egen enhet vid sidan av den samlingsförvaltande enheten, vars huvudsakliga uppgift är just förvaltandet och bevarande av samlingen. Organisationsmodeller varierar från ett museum till annat, men den principiella betydelsen av detta är att antikvarieverksamheten primärt skall fokusera på kunskapsproduktion och förmedling. Enheterna arbetar nära varandra, men med tydligt definierade uppdrag vilket syftar till att renodla och spetsa både samlingsförvaltning och antikvarisk verksamhet. Man kan se omorganisationen som ett naturligt steg i den nyorientering Dalarnas museums verksamhet fått, och även som en erfarenhet vilken visar att det är värt att våga agera på de insikter som föds genom ett flyttprojekt. För i mångt och mycket handlar en samlingsflytt om att gå från ett stadium till ett annat. Att våga omfamna den transformationen som ett lärande kommer leda till en positiv utveckling av hela verksamheten.

SAMMANFATTNING

Kapitlet behandlar de röda trådar som sammanlänkar de tre stadierna av en samlingsflytt som är i fokus i handboken. Här diskuteras hur visionsarbete, tillgänglighet, kunskapsutveckling och museets samlingsförvaltande funktion utvecklas under en flyttprocessen. Flytten är i sig ett lärande och en museal kunskapsutveckling. Kapitlet behandlar även de positiva effekterna av en flytt i form av hur museer tycks omdefiniera eller omvärdera sin verksamhet i relation till samlingarna. På så vis fungerar en samlingsflytt som en grundläggande utvärdering av museets förvaltande och kunskapskapande uppdrag.

1. Att flytta en samling från en plats till en annan innebär i mångt och mycket att omdefiniera den roll som samlingen spelar för hela verksamheten. Det är en insikt som museer är förtjänta av så tidigt som möjligt i flyttprocessen. Initialt läggs ofta mycket tid på att uppskatta volymer, inventera oregistrerat material och andra förberedelser av mer praktisk natur. Att låta visionsarbetet för magasinets funktion utgöra en röd tråd i arbetet kommer vara lönande i längden.

2. Formulerandet av tydliga visioner tidigt i processen gör det möjligt att skapa riktlinjer för planering och genomförande mot det övergripande målet att skapa ett magasin som utvecklar hela den museala verksamheten. Ett samlingsmagasin som inte bidrar till att utveckla museet in i framtiden kommer ha svårt att leva upp till allmänt samhällsrelevanta värden.
3. Flytten är i sig en kunskapsutveckling som präglar hela flyttprocessen. Kunskapsutveckling sker som en effekt av samlingsflytten, i och med att genomförandet vanligen utförs av stora delar av museets personal. Det vardagliga mötet med samlingarna är en process som gör föremålen mer närvarande i museets verksamhet.
4. Annan mer specifikt riktad kunskapsutveckling bör kopplas till planering av utvecklingsprojekt och med rätt ambitionsnivå. Utvecklingsprojekt som inte är direkt kopplade till flyttarbetet, utan syftar till att ta vara på insikter och effekter av arbetet är önskvärda, men kräver också resurser.
5. Det är värdefullt att ta vara på de positiva effekter som flytten kan ge rent allmänt. Samlingsflytten innebär en orientering mot samlingsförvaltning och bruk av kulturarv som har ett värde i sättet som ett museum kan profilera sig på. Det kan även uppstå insikter av mer intern karaktär som kan vidareutvecklas till nya sätt att organisera hur man arbetar med samlingarna.

REFERENSER

LITTERATUR

- Burström, M. (2012). *Minnesgömmor: berättelser om föremål gömda under jorden i Estland under andra världskriget*. Lund: Nordic Academic Press.
- Ljunge, M.O. (2022). Tingens tider: en essä om museala samlingar bortom epokenas narrativ. *Ikaros* 19(4), ss. 37–41.
- SFS (2017). *Museilag*, 2017:563. Stockholm: Kulturdepartementet.
- Ross, M. (2004). Interpreting the new museology. *Museum and Society* 2(2), ss. 84-103.
- Svanberg, F. (2015). Ett museum måste irritera. I: Grunberg, M., Heggardt, J., Norström, P. & Svanberg, F. *Ett museum måste irritera. Fyra röster om Historiska museet*. Stockholm: Historiska museet, ss. 123–201.
- Virgo, P. red. (1989). *The New Museology*. London: Reaktion

WEBBSIDOR

- Collections Trust (2022). *Spectrum 5.1*. <https://collectionstrust.org.uk/spectrum/>
- Eisenhower, D.D. (1957). *Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference, 11/14/57*. <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/remarks-the-national-defense-executive-reserve-conference>
- Gill, I. (2017). *Assessing the Impact of Open Access on Museum Image Use Policy*. <https://westmuse.org/articles/assessing-impact-open-access-museum-image-use-policy>
- Riksantikvarieämbetet (2017). *Vårda väl-blad*. <https://www.raa.se/hitta-information/publikationer/varda-val-blad/>

OPUBLICERADE SKRIFTER

- Björklund, C. (2017). *Nya samlingsmagasin för Dalarnas museum- rationaliserings- och andra effekter av sådan investering*. Falun: Dalarnas museum.
- Landstinget Dalarna (2017). *Dalarnas museum, nya magasinlokaler* (Beslutsunderlag, Fastighetsnämnden DNR LD/03381). Falun: Fastighetsförvaltningen, Landstinget Dalarna.
- Nordiska museet (2013). *Utflytten av Södra markplanet 2008–2013*. Stockholm: Nordiska museet.
- Åström, A. (2009). *Stockholms stadsmuseum. Förstudie för öppna magasin. Slutrapport* (Projekt 89004, Version 1.4, Dnr: 106–20/4634/2008). Stockholm: Stockholms stadsmuseum.

VIDARE LÄSNING FAKTARUTOR

- Borg, H. (2006). *Historiska museet i Lund: en värdebeskrivning*. Kristianstad: Regionmuseet Kristianstad/Landsantikvarien i Skåne.
- Länsstyrelsen i Dalarnas län (2006). *Falun kn, Kronobränneriet 3. Byggnadsminnesförklaring*. Falun: Region Dalarna
- Olli-Nilsson, K. (2022). *Så blir nya gemensamma magasin i Göteborg*. <https://www.raa.se/omvarld-och-insikt/sa-blir-goteborgsmuseernas-nya-gemensamma-magasin/>
- Olli-Nilsson, K. (2023). *Fyra år med berättande magasin: "Blev ännu mer fantastiskt än vi tänkt oss"*. <https://www.raa.se/omvarld-och-insikt/fyra-ar-med-berattande-magasin-blev-annu-mer-fantastiskt-an-vi-tankt-oss/>
- Ohtsedidh- samiska kulturyttringar i Mellansverige*. <https://www.ohtsedidh.se/>

ALLA DESSA FÖREMÅL