



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Magisterprogrammet Service Management
SMT 302, kandidatuppsats VT 2006

Handledare:

Richard Ek

Veronica Åberg

Inlämning: 2006-05-23



Att styra en donation – Fredriksdal museer och trädgårdar

Maja Sommelius

Caroline Troedsson

Helsingborg stoltserar med flertalet sevärdheter som kommit till genom donationer till staden, däribland Gisela Trapps donation 1918 av egendomen Fredriksdal till Helsingborgs stad. Utmaningen för dagens verksamhet, Fredriksdal museer och trädgårdar, är att vara modernt och lönsamt samtidigt som Trapps föreskrifter i det 88 år gamla gåvobrevet efterlevs ur både laglig och moralisk synvinkel. Förutom fallstudien på Fredriksdal museer och trädgårdar belyses i denna uppsats även Helsingborgs kulturnämnd, som förvaltar stadens kulturinstitutioner, samt Region Skåne, som med en mer omfattande förvaltning ger svar på mer allmänna frågor kring donationer. Genom individuella intervjuer med högre befattningshavare i beslutsgången, fokusgrupp på besöksnivå och observationer är avsikten att bidra med kunskap om de spänningar som kan uppstå med att driva en verksamhet, som både lagenligt och moraliskt måste ta hänsyn till en donators sista vilja, samtidigt som verksamheten måste vara ekonomiskt lönsam.

Verksamheters mål har traditionellt inneburit vinstmaximering, men numera talas även i stor utsträckning om icke-finansiella mål som tar hänsyn till ett företags mjukare värden. Det innebär dock att mätningar av måluppfyllelsen av det som skapar värde blir mer problematiskt, då icke-finansiella mål har en benägenhet att bli mer oklara. Detta större hänsynstagande till organisationens informella delar har även gjort det aktuellt att alltmer reflektera över företags etiska skyldigheter. Det är inte möjligt att endast besluta utifrån vad som ger bäst lönsamhet, särskilt inte i en kommunal verksamhet som Fredriksdal museer och trädgårdar som finansieras med skattemedel. Det juridiska ramverket, i form av bland annat donationsförordningen, utgör dessutom ett annat relevant material som sådana verksamheter bör förhålla sig till.

Spänningar mellan lönsamhet och en donators vilja tycks vara det största dilemmat vid förvaltning av donationer, och det står klart att donationer av den anledningen inte bara är av godo. I fallstudien framgår att gåvobrevet knappast kan sägas vara en självklar del av det dagliga arbetet. Den mest klara slutsatsen är kanske ändå, att det sedan länge undermåligt utforskade området, är i behov av ytterligare studier så att mer generella slutsatser blir möjliga att dra.

1. INLEDNING	1
2. PROBLEMFÖRMULERING	2
2.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
2.2 AVGRÄNSNING.....	3
3. METOD	4
3.1 KVALITATIVA METODER	4
3.2 TEORETISK RAM OCH MATERIAL	8
3.3 KRITISKA ÖVERVÄGANDEN.....	9
3.4 DISPOSITION	12
4. EN TILLBAKABLICK	13
4.1 FREDRIKSDAL MUSEER OCH TRÄDGÅRDAR	13
4.2 MAKARNA TRAPP	14
4.3 GISELA TRAPPS GÅVOBREV	15
5. TEORI OCH ANALYS	21
5.1 VERKSAMHETSSTYRNING.....	21
5.1.1 VISION	22
5.1.2 AFFÄRSIDÉ.....	22
5.1.3 STRATEGI.....	23
5.1.4 VERKSAMHETSPLANERING.....	24
5.1.5 EKONOMISTYRNING	28
5.1.6 INTRESSENTTEORI.....	29
5.1.7 RESURSBEROENDETEORI.....	33
5.2 JURIDISKT RAMVERK.....	34
5.2.1 DONATIONSFÖRORDNINGEN.....	35
5.2.2 STIFTELSELAGEN OCH INKOMSTSKATTELAGEN	36
5.2.3 PERMUTATIONSLAGEN	38
5.3 ETIK.....	39
5.3.1 ETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	41
5.3.2 ETISKA KODER.....	42
5.3.3 DEN ETISKA INTRESSENTMODELLEN	43
5.3.4 KRITISKA VAL FÖR DET MORALISKA SUBJEKTET.....	44

6. SLUTSATSER	46
7. AVSLUTNING	48
KÄLLFÖRTECKNING	49
ARTIKLAR	52
LAGTEXTER	52
HEMSIDOR	52
ÖVRIGT MATERIAL	53
INTERVJUFÖRTECKNING	54
FIGURFÖRTECKNING	54

Bilaga 1-6

1. Inledning

Helsingborg är en speciell stad, välsignad med flera kulturhistoriskt värdefulla byggnader och platser som minner om en lång och spännande historia.¹ Helsingborg benämns med rätta som donationernas stad. En av de största donationer Helsingborgs stad mottagit är Oscar och Gisela Trapps donation av egendomen Fredriksdal år 1918. Andra exempel på donationer staden mottagit är Otto och Ida Bancks egendom Vikingsberg, OD Krooks donation som bland annat föranledde Krookska planteringen utanför Stadsbiblioteket, samt Henry och Gerda Dunkers donationsfonder som senast bekostat bygget av Dunkers Kulturhus. Den senaste donationen av större slag bör vara Sven-Ingvar Bruces, då han vid sin död 2001 testamenterade en stor del av sin förmögenhet till Helsingborgs stad vilket resulterat i Bruces skog.² Även kungligheter har donerat värdefulla byggnader till Helsingborg. I sitt testamente skänkte Gustav VI Adolf efter sin död 1973 Sofiero slott till staden där han tillbringat somrarna i mer än 60 år.³

Utan dessa och andra frikostiga donationer skulle Helsingborg idag ha saknat flera värdefulla kulturella institutioner.

Enligt Oscar Trapps, min älskade makes önskan och till ett bestående minne av hans stora kärlek till fädernestaden, överlåter jag härmed såsom gåvta till Helsingborgs stad egendomen Fredriksdahl (...) Vid gåvan fästes följande villkor och närmare bestämmelser: (...)⁴

Inledningen till Gisela Trapps gåvobrev, som hon utfärdade den 19 mars 1918 till stadsfullmäktige i Helsingborg, åtföljdes av flera förpliktelser som ålades efterföljande förvaltare av Trapps egendom. Det har nu gått lite mer än 88 år sedan gåvobrevet iordningställdes och mycket torde ha hänt i Helsingborg och dess omgivning sedan dess. Utmaningen för Fredriksdal museer och trädgårdar idag är att vara en modern och lönsam verksamhet samtidigt som Trapps föreskrifter efterlevs ur både laglig som moralisk aspekt.

¹ www.ne.se, Selge 1976 s. 7

² Selge 1976 s. 124-125, www.helsingborg.se

³ Selge 1976 s. 99-100, 223

⁴ Trapps gåvobrev

2. Problemformulering

Förmågan att styra en verksamhet har fascinerat många att studera huruvida framgång exempelvis ligger i en effektiv eller inspirerande ledare med hög *emotionell intelligens*, en lyckad kombination av produkter och tjänster som genom marknadsföring ger målgruppen mer värde än hos konkurrenter samt i att utveckla hela organisationen till något mer ändamålsenligt, såsom att bli mer effektiv och flexibel.⁵ Gemensamt för de flesta studierna inom dessa områden är att målet är detsamma, nämligen att maximera vinsten, vilket varit det traditionella sättet att se på företag.⁶ Modern teori har dock sett behovet av andra mål i verksamheter, vilket resulterat i nya idéer och synsätt som även tar hänsyn till ett företags mjukare värden.⁷ En del av genombrottet mot att ha siktet inställt på mer än dollartecken, kom när organisationsteorin presenterade *human relations* som för första gången belyste den informella organisationsstrukturen.⁸ Samtidigt som vinstmaximering utgör basen i alla vinstdrivande verksamheter, drivs de flesta framgångsrika företag även av andra syften som ger verksamheten en större mening. Det kan tydliggöras genom ett citat: ”Vinster är för företag detsamma som andning för livet. Andning är absolut nödvändigt för livet, men det är inte livets mening.”⁹

Som ett led i att tanken kring det totalt rationella företaget till viss del kom att överges, började även större utrymme ges åt reflektion kring etiska aspekter, och redan 1929 sågs betydelsen av att ta hänsyn till dels den interna relationen mellan människorna inom näringen och dels den externa relationen mellan företag och samhälle.¹⁰ Etiken gör att verksamheter ses som del av ett socialt system, där ekonomiska beslut kan få sociala konsekvenser.¹¹ Det innebär för företag ”att ta ett individuellt ansvar för det gemensamma bästa”, men trots att företagen försöker styra anställdas handlingar genom formella organisationsscheman och informella riktlinjer, kan företag inte vara moraliska subjekt eftersom ett företag inte är autonomt.¹² Det betyder att endast människor kan hållas ansvariga.¹³ Inom etiken är det inte relevant att tala om händelser, utan handlingar eftersom handlingar styrs av bakomliggande intentioner och val av människor.¹⁴ En inte alltför ovanlig syn kan vara en konflikt mellan en målrationell handling, som får

⁵ Goffee och Jones 2000 s. 64, Goleman 1998 s. 94, Kotler m fl 2003 s. 5, Flaa m fl 1998 s.180

⁶ Anthony & Govindarajan 2003 s. 52, Ax m fl 2005 s. 34, Flaa m fl 1998 s.85-86, Grant 2005 s. 38

⁷ Ax m fl 2005 s. 14-15, Flaa m fl 1998 s.85-86

⁸ Flaa m fl 1998 s. 45-46, 50

⁹ Grant 2005 s. 57 (fritt översatt)

¹⁰ Flaa m fl 1998 s. 35, 50, Donham 1992 s. 160-161

¹¹ Cadbury 1987 s. 70

¹² Brytting 1998 s. 104, 107-108 citat: Brytting 1998 s. 11

¹³ Brytting 1998 s. 137

¹⁴ Brytting 1998 s. 24

betydelse genom omgivningen, eller en värderationell handling, som får betydelse utifrån egen inre övertygelse.¹⁵

2.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om spänningar som kan uppstå med att driva en verksamhet som både lagenligt och moraliskt måste ta hänsyn till en donators sista vilja, samtidigt som den måste vara ekonomiskt lönsam.

Vår huvudfrågeställning lyder:

- Vilka spänningar kan uppstå mellan verksamhetsdrift och moraliska liksom lagliga förpliktelser gentemot en donators sista vilja?

Våra underfrågeställningar lyder:

- På vilket sätt kan sådana spänningar komma till uttryck på Fredriksdal museer och trädgårdar?
- Vilken betydelse har ett gåvobrev för den löpande förvaltningen?

2.2 Avgränsning

Vi har valt att närmare belysa de eventuella dilemman en förvaltare av en donators egendom kan ställas inför allt eftersom omgivningens förutsättningar förändras. Verksamhetsstyrning och etik hamnar därmed i fokus i ett försök att belysa lönsamhetsmål i möte med etik och moral. Aktuella lagtexter blir också relevanta att se närmare på, för att se var lagstiftaren sätter gränserna och hur man förhåller sig till dem. Vi har valt att avgränsa vår undersökning till en fördjupad analys av Fredriksdal museer och trädgårdar, hädanefter endast återgivet som Fredriksdal, vilket är en donerad egendom till Helsingborgs stad. Helsingborgs stad är en decentraliserad kommun och organisation, där intresseområden tilldelats nämnder med stort handlingsutrymme. Kulturnämnden förvaltar stadens kulturinstitutioner, däribland Fredriksdal, vilket även gjort det nödvändigt för oss att beakta den instansen. Vi har dessutom valt att försöka få en inblick i hur förvaltningen på Region Skåne går till, som är geografiskt nära men med en betydligt mer omfattande förvaltning. Region Skåne är ”skåningarnas egen övergripande politiska organisation”, och styrs av en folkvald regionfullmäktige.¹⁶ Region Skåne är ett exempel på en annan förvaltare och kan möjligtvis belysa allmänna frågor kring donationer och stiftelser.

¹⁵ Brytting 1998 s. 87

¹⁶ www.skane.se

3. Metod

Vårt sökande efter tidigare publicerat material bland svenska och engelskspråkiga böcker och artiklar har varit fruktlöst. Det är möjligt att det finns material som behandlar ämnet, som vi av någon anledning råkat förbise. Vi kan ändå dra slutsatsen att forskning om problematiken kring donationer tycks vara bristfällig.

Enligt DePoy och Gitlin är det med tanke på bristen på tidigare forskning lämpligt att använda sig av deskriptiva och kvalitativa infallsvinklar vid undersökningen.¹⁷ Vi har antagit ett i huvudsak induktivt tänkande, som i enlighet med DePoy och Gitlin inneburit att mer eller mindre generella regler utvecklats ur enskilda fall.¹⁸ Genom kvalitativa metoder har vi fått bättre tillgång till individuella funderingar kring våra frågeställningar, och det har gett oss större utrymme att vara flexibla, vilket Bryman lyfter fram som den kvalitativa undersökningens fördelar.¹⁹ Det har inneburit att vi inte i lika stor utsträckning varit bundna av fasta former, utan har under exempelvis intervjuerna istället för ett fast frågeformulär haft möjligheten att följa upp intressanta kommentarer och aktivt kunnat styra riktning under samtalet. Ämnet är av en inte helt okänslig natur, vilket var en annan anledning till att vi valde att använda oss av kvalitativa metoder, för att ha en möjlighet att upprätta ett förtroende mellan oss och deltagarna, samt genom mer ostrukturerade metoder ha lättare för att nå kärnan i resonemangen.

En fallstudie innebär, som Bryman skriver, en mer detaljerad och ingående studie.²⁰ Genom att göra en fallstudie på Fredriksdal och även en mer översiktlig studie av kulturnämnden i Helsingborg och Region Skåne avser vi att fånga in både bredd och djup i vår uppsats.

3.1 Kvalitativa metoder

Patel och Davidson skriver att varje kvalitativ undersökning är mer eller mindre unik, vilket gör en uttömmande beskrivning av arbetsgången än mer betydelsefull för att läsaren ska kunna få en rättvisande bild om val som gjorts.²¹ Utifrån uppsatsens fokus bedömde vi att intervjuer, individuella och i grupp, var en lämplig metod, men även observationer.

¹⁷ DePoy och Gitlin 1999 s. 40

¹⁸ DePoy och Gitlin 1999 s. 17

¹⁹ Bryman 2001 s. 268

²⁰ Bryman 2001 s. 64

²¹ Patel och Davidson 1991 s. 106

Vi ansåg det vara mest relevant att göra individuella intervjuer med högre befattningshavare i beslutsgången, då de enligt oss representerar verksamheten utåt och borde vara väl insatta. Detta ledde oss till Per Lindahl, chef på Fredriksdal, Maria Ward, kulturnämndens ordförande i Helsingborgs stad samt Olof Hallgren, ekonomisk samordnare för Region Skånes stiftelser. Vi gjorde även en intervju med Ulf Rigstam, ordförande för Helsingborgs museiförening, i syfte att klargöra föreningens roll i staden, samt stadsantikvarie Karin Gustavsson för att få in ytterligare ett perspektiv. Som stadsantikvarie är hon insatt i stadens historia, men även i den dagliga driften av Helsingborgs kulturinstitutioner. Vid de individuella 30-minutersintervjuerna utgick vi ifrån en intervjuguide, vad Bryman kallar semi-strukturerad intervju, indelad i teman som var relevanta att beröra, se bilagor 1-5.²² Kvale rekommenderar att utforma frågor som är inledande, uppföljande, sonderande, specificerande, direkta, indirekta, strukturerande och tolkande. Vi upplever Kvales råd som en metodmall värd att eftersträva, och även om det är svårt att genomföra en perfekt intervju där alla av Kvales typer av frågor ställs, har vi haft det med oss i bakhuvudet. Dessutom har vi haft för avsikt att utnyttja tystnaden för att driva intervjun vidare genom att intervjupersonerna getts tid till reflektion under samtalen.²³

Intervjupersonerna tillfrågades i förväg om samtalet fick spelas in, vilket ingen hade något emot. Alla inspelade intervjuer har transkriberats till text, dels för att vi lättare skulle kunna minnas situationen, och dels för att analysen av vad som sagts skulle kunna bli mer noggrann. Dessutom räknar Bryman upp fördelen med att andra ges möjlighet att göra en sekundäranalys av materialet om så önskas.²⁴ Kvale anser att utskriften är användbara verktyg vid analys, men menar att utskriften är översättningar från ett språk till ett annat, och kallar dem ”tolkande konstruktioner” snarare än representationer av verkligheten.²⁵

Vi valde även att samla några styrelsemedlemmar från Helsingborgs museiförening för att ta del av åsikter på besöksnivå. Syftet med att använda oss av en fokusgrupp var att uppmuntra till diskussion, som Hartman menar i sin tur kan inspirera till uttalanden som kanske annars inte kommit upp vid en traditionell intervju.²⁶ Hon menar att interaktionen

²² Bryman 2001 s. 301

²³ Kvale 1997 s. 124-125

²⁴ Bryman 2001 s. 310

²⁵ Kvale 1997 s. 152-153

²⁶ Hartman 2004 s. 402

mellan gruppmedlemmarna är stimulerande för nya idéer.²⁷ Hartman skriver vidare att fokusgrupp bland annat är en användbar metod när man i en kvalitativ undersökning söker kunskap som respondenten inte är van vid att diskutera, vilket vi överlag har bedömt vara fallet i vår undersökning.²⁸ Fokusgruppen innebar en betydligt mer ostrukturerad diskussion än intervjuerna. För att kunna dra nytta av de fördelar med fokusgrupper som Bryman räknar upp, såsom att deltagarna ges möjlighet att lyfta fram de aspekter de anser vara viktigast och dessutom tvingas reflektera över utlåtanden allteftersom andra deltagare argumenterar för sina synpunkter, var det nödvändigt att tillåta diskussionen flyta relativt fritt samtidigt som vi ändå försökte styra den i den riktning som var relevant för oss.²⁹ Bryman framhåller dock att förutom nämnda fördelar finns det även nackdelar med fokusgrupper, såsom att det snabbt blir stora datamängder som kan bli svåra att analysera och gruppeffekter som kan leda till att vissa inom gruppen inte kommer till tals.³⁰ Det förstnämnda var den största anledningen till att vi endast samlade en enda fokusgrupp, även om svårigheten att samla människor till samma tid och plats också haft betydelse. Det sistnämnda avhjälpte vi genom att uppmuntra alla att delta i samtalet och betona att allas åsikt var betydelsefull. Se bilaga 6 för diskussionsmall.

Vi har även gjort vissa etiska överväganden. För att minska risken att deltagarna i fokusgruppen utelämnar relevanta åsikter, har vi valt att anonymisera gruppdeltagarnas svar, så att ett uttalande inte kopplas till en viss person utan till hela gruppen.

Vi har även valt att göra vissa observationer i syfte att, som Patel och Davidson skriver, samla information om skeenden i naturliga situationer.³¹ Som vi senare kommer in på kan det ifrågasättas om det verkliga är *naturliga* situationer man observerar. Alvesson och Deetz ser istället att vi lever i en socialt konstruerad värld, och då är det kanske mer lämpligt att tala om vardagliga situationer.³² Enligt Patel och Davidson är metoden tidsödande, men med den fördelen att deltagare inte behöver vara aktiva i samma grad som vid intervjuer och fokusgruppsamtal.³³ Först och främst begav vi oss ut som, vad Bryman benämner, ”fullständiga observatörer”.³⁴ Vi besökte Fredriksdal museer och trädgårdar i syfte att bilda oss en egen uppfattning om spänningar mellan

²⁷ Hartman 2004 s. 403

²⁸ Hartman 2004 s. 403

²⁹ Bryman 2001 s. 326-327, 332

³⁰ Bryman 2001 s. 338

³¹ Patel och Davidson 1991 s. 87

³² Alvesson och Deetz 2000 s. 74

³³ Patel och Davidson 1991 s. 88

³⁴ Bryman 2001 s. 287

verksamhetsdrift och moraliska och lagliga åtaganden utifrån Gisela Trapps gåvobrev som var möjliga att observera i miljön. Vi intog dessutom rollen Bryman kallar ”observatör som deltagare” under intervjuer och fokusgrupper.³⁵ Den av oss som inte skötte intervjun hade huvudansvaret att observera miljö och eventuella undertoner. Enligt Bryman, har våra båda distanserade tillvägagångssätt vid observationerna gjort att risken för feltolkningar blivit större.³⁶ Vi anser dock inte att vår uppsats står och faller med det, utan observationerna har fungerat som komplement till övriga kvalitativa metoder.

Analysen av det som framkommit under vår kvalitativa undersökning har pågått ständigt under arbetets gång, vilket den även bör göra enligt DePoy och Gitlin.³⁷ Analysen har baserats på renskrivningar av bandinspelade intervjuer och observationsanteckningar. Det har varit vår avsikt att så bra som möjligt eftersträva vad Alvesson och Deetz beskriver som en ”öppen, tolkande, språkligt känslig, identitetsmedveten, historisk, politisk, lokal, icke-auktoritativ och textlig insiktsfull förståelse av ämnet”.³⁸ Detta kallar Alvesson och Deetz för ”reflexiv metodologi”, vilket innebär en granskning av dels forskningsobjektets kontext och dels forskarens sociala kontext.³⁹ Genom denna reflexivitet kan läsaren aktiveras och få utrymme för egna tolkningar även om dessa begränsas av att intervjuer och observationer endast presenteras selektivt.⁴⁰ Vi har redan innan början av arbetet med uppsatsen haft förkunskaper om Fredriksdal, och även om de inte varit riktigt likadana har de åtminstone i grund och botten utgjorts av en positiv känsla inför Fredriksdal. I vårt försök med att vara öppna undersökare anser vi att det har varit en fördel att en av oss är infödd helsingborgare, som gjort täta besök på Fredriksdal ända sedan barnsben, och att en av oss är nyinflyttad helsingborgare, som endast besökt Fredriksdal en gång innan arbetet påbörjades. Som infödd helsingborgare finns en inblick i hur det talas om och har talats om Fredriksdal bland andra helsingborgare, ett så kallat inifrån-perspektiv, och som nyinflyttad finns en möjlighet att bidra genom ett så kallat utifrån-perspektiv. Våra, ur den synpunkten, skilda bakgrunder har gjort att vi kompletterat varandra väl under arbetet med uppsatsen.

³⁵ Bryman 2001 s. 287

³⁶ Bryman 2001 s. 287-288

³⁷ DePoy och Gitlin 1999 s. 282

³⁸ Alvesson och Deetz 2000 s. 127

³⁹ Alvesson och Deetz 2000 s. 152

⁴⁰ Alvesson och Deetz 2000 s. 151

3.2 Teoretisk ram och material

Vi anser att teori- och materialval även kan ses som del av tillvägagångssättet vid arbetet med uppsatsen, varför vi också redogör för dem under metodavsnittet. Bristen på teori som behandlar vårt ämnesval har gjort att vårt sökande efter ökad förståelse för spänningar mellan verksamhetsdrift och moraliska liksom lagliga förpliktelser koncentrerats på verksamhetsstyrning, juridiskt ramverk och etik. Det har även funnits ett intresse av att veta mer om egendomen Fredriksdal och dess historia, eftersom det är vår fallstudie.

Robert M Grant är Professor of Management och fokuserar i sin bok *Contemporary Strategy Analysis* på strategibegreppets problematiska natur.⁴¹ Vårt fokus ligger på Grants bok under avsnittet om verksamhetsstyrning, men även texter skrivna av Claus Nygaard, Robert N Anthony och Vijay Govindarajan, Christian Ax med flera samt Örjan Hallgren, liksom artiklar skrivna av Taliento och Silverman samt Frigo har varit relevanta.

Boken *Företagsetik* skriven av Tomas Brytting, som är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, är den som figurerar flitigast under avsnittet om etik, vilken lättöverskådligt behandlar företagsetikens centrala frågeställningar och dessutom hänvisar till ett brett fält.⁴² Vi har även bedömt en artikel skriven av Jang Singh med flera samt böcker av Gustaf Lewenhaupt, Amartya Sen, Torbjörn Tännsjö och Peter Singer som tillämpliga för avsnittet.

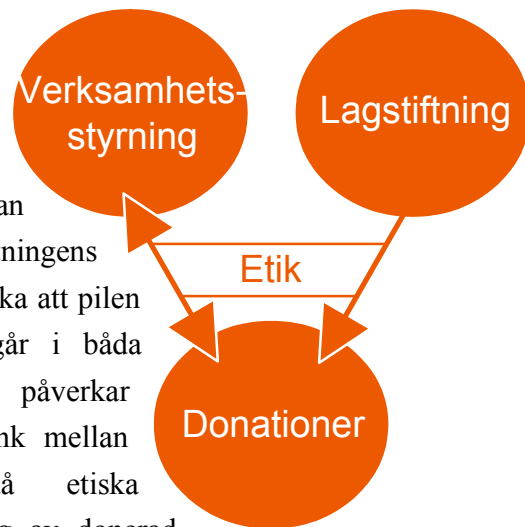
Det har även varit relevant i vår uppsats att konsultera lagboken för att förstå var lagstiftaren sätter gränserna. I vårt fall har det varit aktuellt att se närmare på donationsförordningen, stiftelselagen, permutationslagen och inkomstskattelagen. För att begripa innebörden av vissa paragrafer i praktiken har det också varit nödvändigt att ta del av information och skrifter från Skatteverket, Kammarkollegiet och Länsstyrelsen.

Artiklar i Helsingborgs Dagblad har gett oss en uppfattning om medias och allmänhetens syn på Fredriksdal museer och trädgårdar och dess drift. Därutöver har årsböckerna *Kring Kärnan* som ges ut av Helsingborgs museiförening samt Fredriksdals eget material legat till grund för en historisk återblick och verksamhetsbeskrivning. Vi har dessutom utifrån Terry Eagletons bok *En essä om kultur* gjort en kort avstickare kring vad begreppet kultur kan innefatta, vilket kompletteras med en artikel skriven av Dwight Atkinson.

⁴¹ Grant 2005 omslag

⁴² Brytting 1998, förord

För att tydliggöra de olika områdenas förhållande till varandra för läsaren har vi ritat upp en enkel figur över logiken. Med donationer som kärna och utgångspunkt har vi sedan analyserat verksamhetsstyrningens och lagstiftningens inverkan på donationer. Det är även värt att påpeka att pilen mellan verksamhetsstyrning och donationer går i båda riktningar, eftersom donationer i sin tur påverkar styrningen. Etik utgör en sammanbindande länk mellan verksamhetsstyrning och lagstiftning, då etiska överväganden blir aktuella inom såväl styrning av donerad



egendom som tolkning och anpassning till lagar. Etikens roll har varit mer problematisk att visualisera, eftersom den genomsyrar modellen. Å ena sidan visar det på modellens och figurers begränsningar, då de som Flaa med flera skriver förenklar verkligheten, men å andra sidan har de fördelen att förtydliga ett resonemang.⁴³

3.3 Kritiska överväganden

När man samlar in material för en undersökning upptäcker man vissa saker och bortser från andra. Alvesson och Deetz menar att som del i en socialt konstruerad värld uppfattar man en delad social ståndpunkt som neutral och distanserad, och det är därför intressant att i sin undersökning ställa sig frågorna ”Vems ståndpunkt är det? Vad låter den oss se? Vad bortser den från?”⁴⁴ Vi är medvetna om att våra personliga värderingar och förutfattade meningar, precis som även Bryman skriver, har funnits med under processen att skriva denna uppsats.⁴⁵ Det är som Patel och Davidson skriver, att vi har närmast oss intervjupersoner, fokusgruppdeltagare och observerad miljö subjektivt utifrån vår egen förförståelse, men förförståelsen kan också ses som en tillgång för att kunna tolka och förstå forskningsobjektet.⁴⁶ Thurén fortsätter i samma spår när han skriver att det krävs förförståelse om rådande förhållanden för att kunna tolka händelsers innebörd, något han sammanfattar som ett behov av en kombination av intellektuell kunskap och empati.⁴⁷

⁴³ Flaa m fl 1998 s. 18-19

⁴⁴ Alvesson och Deetz 2000 s. 74

⁴⁵ Bryman 2001 s. 37

⁴⁶ Patel och Davidson 1991 s. 30

⁴⁷ Thurén 1997 s. 98-99

Alla beskrivningar utgår från ett visst perspektiv, vilket Thurén anser är ett måste för att fakta inte ska bli osammanhängande. Sedan får relevansen bedömas utifrån valt perspektiv.⁴⁸ Det är också betydelsefullt att minnas det Thurén lyfter fram, att tolkningar alltid är provisoriska.⁴⁹

Våra intervjuer, fokusgrupper och observationer har gjort att vi fått tillgång till en mer fyllig bild, som Patel och Davidson uttrycker det, när det som framkommit ur de olika metoderna vägts samman.⁵⁰ DePoy och Gitlin skriver vidare att multipla datainsamlingsätt ger bättre förutsättningar för en rik beskrivning och djup förståelse.⁵¹ Äkthetskriteriet, att källan är vad den utger sig för att vara, tidskriteriet, med huvudregeln att en samtida källa är mer trovärdig, beroendekriteriet, att källan är opåverkad av någon annan samt tendenskriteriet, att källan är opartisk utan intresse att förvränga verkligheten, är de fyra kriterier Thurén ställer upp vid bedömning av källor.⁵² Vi har fokuserat på att finna samtida litteratur, där böcker överlag bedömts som skrivna ur ett längre tidsperspektiv än artiklar. Genom att ta del av flera olika infallsvinklar under intervjuer med förvaltare, driftchef och besökare har vi haft för avsikt att komma fram till en trovärdig kärna. Det är dock helt naturligt att var och en av dessa intervjupersoner är partiska inom sitt område och på sin nivå, och en mer omfattande djupstudie skulle troligtvis kunna bringa ytterligare insikt.

Det är dock även viktigt att reflektera över att en intervju är en social situation, vilket Alvesson och Deetz bedömer som alltför kontextberoende, för att kunna antas vara en spegelbild av intervjupersonens verklighet. De menar att normer för ett sådant samtal styr intervjupersonens uttalanden, och dessutom kan identiteter frammanas hos intervjupersonen genom att intervjuaren framhåller deras roll som till exempel kvinna eller ledare, vilket kan ha betydelse för de svar som ges.⁵³ Patel och Davidson lyfter också fram att undersökarnas kön och ålder kan ha inverkan på de svar som ges under samtal.⁵⁴ Alvesson och Deetz återger andra exempel på faktorer som påverkar intervjuuttalanden, som att chefer svarar friare utanför kontoret. Samtliga våra enskilda intervjuer skedde på intervjupersonernas arbetsplats. Vår intervju hade förvisso med deras arbete att göra men gav även utrymme för personliga reflektioner kring etik och

⁴⁸ Thurén 1997 s. 80

⁴⁹ Thurén 1997 s. 99

⁵⁰ Patel och Davidson 1991 s. 104

⁵¹ DePoy och Gitlin 1999 s. 263

⁵² Thurén 1997 s. 12, 26, 34, 63

⁵³ Alvesson och Deetz 2000 s. 83, 85

⁵⁴ Patel och Davidson 1991 s. 79

moral, vilket kanske inte föll sig helt naturligt på arbetsplatsen. Rigstam från museiföreningen intervjuades också på sin arbetsplats med den skillnaden att vår intervju inte berörde hans arbete, utan hans aktiva roll i museiföreningen, vilket också kan ha haft betydelse för uttalanden. Inom denna typ av ämne anser vi att det kunde vara fruktbart med flera intervjuer med samma person, dels för att ha tid att vinna intervjupersonernas förtroende, och dels för att de verkat ovana att diskutera ämnet och skulle ha behövt mer tid att reflektera över frågorna. Vi har dock inte ansett detta vara möjligt med tanke på uppsatsens tidsangivelser. Museiföreningens styrelsemedlemmar träffade vi i föreningslokalen en timme innan ett styrelsemöte, vilket bedömdes vara en lämplig plats för samtal kring Fredriksdal utifrån ett besöksperspektiv, då samlingsplatsen ligger inne på området.

Enligt Alvesson och Deetz är det inte möjligt för en forskare att fastslå *hur det är*, utan forskarens roll är att bidra till en öppnare diskurs.⁵⁵ Utifrån ett sådant resonemang kan Alvesson och Deetz fastslå att teori inte är en spegelbild av verkligheten utan ett sätt att se och tänka om världen.⁵⁶ Det får avsluta vår diskussion kring metodval.

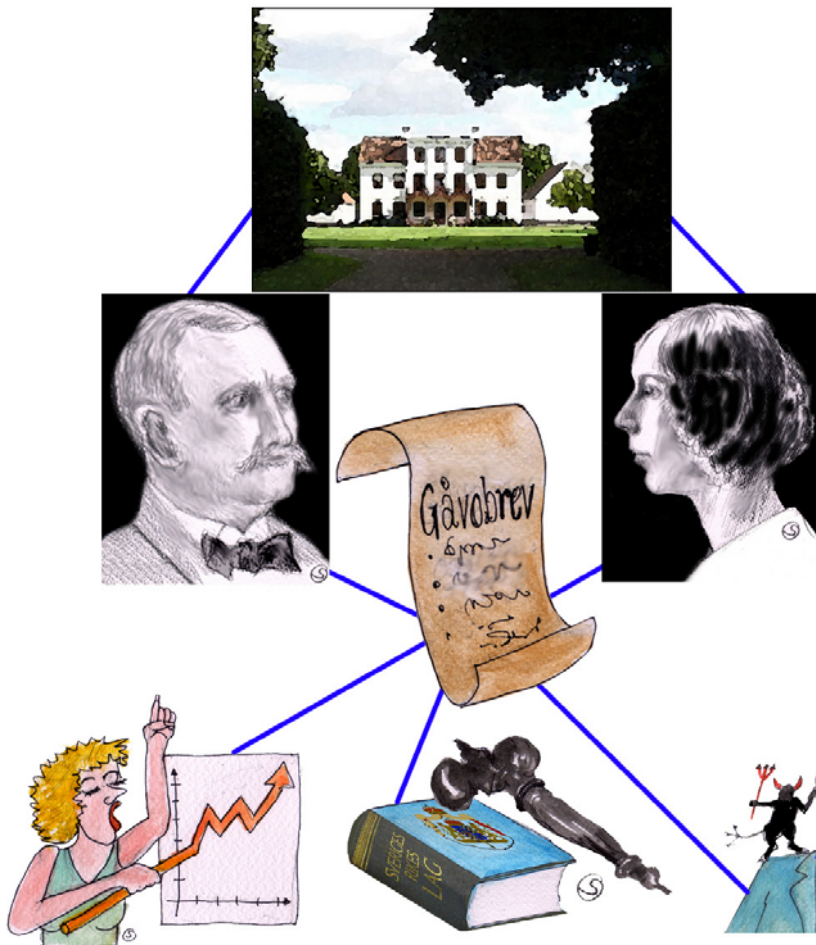
⁵⁵ Alvesson och Deetz 2000 s. 20

⁵⁶ Alvesson och Deetz 2000 s. 44

3.4 Disposition

Detta avsnitt åtföljs av en faktabakgrund om egendomen Fredriksdal, Oscar och Gisela Trapp samt Gisela Trapps gåvobrev som föranledde donationen av Fredriksdal till Helsingborgs stad. I anslutning till gåvobrevet gör vi även en analys av hur väl vi anser att det efterlevs idag. Därefter disponeras uppsatsen efter de teori- och materialfält vi tidigare nämnt. Det första av våra tre huvudområden är *Verksamhetsstyrning*, vari vi valt att fokusera på vision, affärsidé, strategi, verksamhetsplanering, ekonomistyrning samt intressent- och resursberoendeteori. I vårt andra huvudområde, *Juridiskt ramverk*, tar vi upp donationsförordningen, stiftelselagen, inkomstskattelagen och permutationslagen. Vårt tredje och sista huvudområde utgörs av ett sammankopplande avsnitt om *Etik*, där vi går in på etiska utgångspunkter, etiska koder, det etiska intressentmodellen och kritiska val för det moraliska subjektet. Vi har valt att slå samman teori och analys, eftersom vi anser att det ger en mer läsvänlig text. Uppsatsen avrundas med ett avsnitt med de slutsatser vi dragit utifrån frågeställningarna.

Figuren nedan har för avsikt att förtydliga uppsatsens disposition ytterligare.



4. En tillbakablick

Med anor ända från 1700-talet, då Fredrik Wilhelm Cöster lät bygga herrgården som sommarbostad, har Fredriksdal kommit att bli en grönskande oas för många mitt i Helsingborg.⁵⁷ Det har även givit namn åt ett helt stadsområde, Fredriksdal.⁵⁸



4.1 Fredriksdal museer och trädgårdar

Det officiella öppnandet av Fredriksdal för allmänheten ägde rum i juni 1923.⁵⁹ Fredriksdal lockar, utifrån en unik blandning av natur och kultur, turister från hela världen med herrgårdsmiljö, allmogekultur, gamla stads kvarter, historiska parker och trädgårdar. Dessutom lockar man med friluftsteater, vilken funnits på området sedan 1932. Fredriksdal erbjuder pedagogisk verksamhet där elever från förskola till gymnasium kan få ett mer levande lärande genom besök i en miljö som uppmuntrar fantasi och upptäckarlust.⁶⁰

Byggnaderna i stads kvarteren flyttades till området under mitten av 1900-talet, och statuerar exempel på hur stads kvarter kunde se ut under 1800-talet och början av 1900-talet.⁶¹ Dessutom har man sedan 1920-talet flyttat ett antal hus och gårdar från den skånska landsbygden för att bevaras på området. Med sina 36 hektar har Fredriksdal utrymme nog att ge utrotningshotade lantraser en fristad och även inhysa parker och trädgårdar med grönskande rariteter, såsom köksträdgården som bevaras genom att det odlas på samma vis som för 150 år sedan, bevarandet av den Franska parken som anlades redan på 1700-talet i samband med att herrgården byggdes samt rosenträdgården med tusentals gamla och nya rosor där den äldsta ska ha odlats för 2000 år sedan.⁶² Fredriksdal inhyser även en botanisk trädgård med samtliga av Skånes vilt förekommande växter.⁶³ Det kan inte förnekas att Fredriksdal är en attraktiv gåyta.

⁵⁷ Fredriksdal museer och trädgårdar, von Heland 1989 s. 1, intervju Lindahl, Rigstam, Ward, fokusgrupp

⁵⁸ Helsingborgs museum 1987 s. 1-2

⁵⁹ Gustavsson 1997 s. 59, Ohlsson 1997 s. 65

⁶⁰ Fredriksdal museer och trädgårdar – Skolprogram 2006

⁶¹ von Heland 1989 s. 44

⁶² Fredriksdal museer och trädgårdar

⁶³ Helsingborgs museum 1987 s. 3

4.2 Makarna Trapp



Oscar och Gisela Trapp var de sista privata ägarna av egendomen Fredriksdal. Oscar Trapp föddes 1847 och hade ett starkt kulturhistoriskt intresse för Helsingborgs medeltid. Oscar Trapp kämpade bland annat aktivt för bevarandet av medeltida lämningar, såsom bevarandet av

Kärnan, och han var även involverad i anläggandet av Terrasstrapporna som invigdes högtidligt 1903 av Kung Oscar II.⁶⁴ Trapp var en av dem som drev på att Helsingborg skulle få ett eget museum och var dessutom Helsingborgs museiförenings första ordförande.⁶⁵ Konsul Trapp beskrivs som en av de mest driftiga och engagerade politikerna och näringsidkarna som Helsingborg haft. Alfred Hallström, stadsarkitekt i Helsingborg, skrev 1928: ”enligt min mening har Hälsingborg aldrig haft en mera intresserad medborgare och älskare av sin stad”.⁶⁶ Oscar Trapp arbetare hårt för den kulturella verksamheten, ett intresse som delades av hans betydligt yngre hustru Gisela.⁶⁷ Gisela Trapp var konstnärligt begåvad och bidrog med illustrationer till kända publikationer, såsom Jultomten och barnböckerna Saga, där även andra kända namn såsom Carl Larsson och Jenny Nyström bidrog med sina alster.⁶⁸ Äktenskapet fick henne inte att trappa ner sitt arbete som konstnärinna, något som var vanligt på den tiden, utan hon utformade bland annat Helsingborgs museers första affisch tillsammans med maken samt Helsingborgs stadsvapen.⁶⁹

Oscar Trapp dog 1916 på Fredriksdal efter en tids sjukdom, varefter Gisela Trapp mestadels bodde i parets sommarhus i Arild och konverterade till katolicismen.⁷⁰ Huset i Arild var sommartid en samlingsplats för Sveriges katoliker och Gisela lät uppföra ett

⁶⁴ Gustavsson 1997 s. 47-48, Gustavsson 2003 s. 16

⁶⁵ Gustavsson 2003 s. 18, Gustavsson 1997 s. 48

⁶⁶ Gustavsson 2003 s. 17

⁶⁷ Gustavsson 1997 s.43-44, 46-48, Gustavsson 2003 s. 16

⁶⁸ Gustavsson 1997 s. 44-45

⁶⁹ Gustavsson 1997 s. 46-48

⁷⁰ Gustavsson 1997 s. 47, 49, 50

mindre kapell på tomten. Hon inredde dessutom ett kapell på Fredriksdal, helgat åt S:t Clemens, vilket inte finns kvar idag.⁷¹ 1958 avled Gisela Trapp i sitt hem i Arild. I slutet av sitt liv skrev hon i brev till vänner att hon inte längre gillade Helsingborg, då hon tyckte att staden blivit alltför modern med ”sitt jäkt och hemska trafik”.⁷²

Trots Oscar Trapps stora och betydelsefulla insatser för staden är han relativt anonym i sammanhanget och hamnar i skymundan för namn som Konsul Olsson, Persson och Dunker. Nyligen fick han en plats tilldelad sig, Oscar Trapps plats, vilket är den övre delen av Stortorget mot Terrasstrapporna.⁷³ Gisela Trapp tilldelades i maj 1952 Helsingborgsmedaljen för att hedra hennes insatser för staden och dess museum.⁷⁴ Paret Trapp har lämpligt nog varsin väg uppkallad efter sig strax utanför Fredriksdal.⁷⁵

4.3 Gisela Trapps gåvobrev

I ett gåvobrev daterat den 19 mars år 1918 överlät Gisela Trapp egendomen Fredriksdal till Helsingborgs stad för att användas, så som hon själv uttrycker det i gåvobrevet, som gåyta. Trapps villkor bestod dels av att besitta och bruka eller arrendera ut delar av Fredriksdal under hennes livstid, och dels av hur herrgård, park och trädgård skulle förvaltas. Det framgår tydligt att egendomen ska användas för museiändamål och aldrig får avyttras eller inskränkas. Det var också hennes vilja att förvaltningen skulle stå under Helsingborgs museum. Gisela Trapp betonar vidare vikten av att bevara både byggnader samt park- och trädgårdsområden i gammalt skick, och hon har till och med märkt ut ett område som kan beredas för kulturhistoriskt värdefulla byggnader. Huvudbyggnad och sidobyggnader får inte bebos, utan ska enligt Trapp anordnas som museum med lokala minnen från stadens äldre historia företrädesvis. Det var hennes önskan att byggnaderna skulle återställas till tiden omkring 1700-talet. Hon har dessutom utsett ett särskilt område där hon anser att en botanisk trädgård bör anläggas i samråd med Helsingborgs trädgårdsförening.



⁷¹ Gustavsson 1997 s. 52, 57

⁷² Gustavsson 1997 s. 62

⁷³ Nilsson 2003

⁷⁴ Gustavsson 1997 s. 62

⁷⁵ Nilsson 2003

Ytterligare villkor från Trapp innebär bildandet av "Oscar Trapps fond" som hon också anser ska förvaltas av Helsingborgs museum, där inkomster från utarrendering, eventuella avyttringar samt värdet av den jord staden själv använder ska läggas. Hon specificerar därmed även noggrant hur avkastning ska fördelas, där en stor del förordas gå till underhåll av herrgård, park och trädgård då det finns ett behov, medan pengarna annars kan användas till andra museiändamål. Trapp föreslår att allteftersom fondens tillväxt tillåter kan ladugårdsbyggnaderna byggas om för ökat utrymme till museet och även till bibliotek. Fram mot slutet av gåvobrevet framhåller Trapp att inga vilda djur får hållas i fångenskap.⁷⁶ År 1924 avstod Gisela Trapp besittnings- och bruksrätten av Fredriksdal, och 1958 avled hon 85 år gammal.⁷⁷

Det tål att uppmärksamma att Helsingborgs museum, som Trapp omnämner flera gånger i gåvobrevet, numera är Helsingborgs museer innefattande Dunkers Kulturhus, Kulturmagasinet och Fredriksdal som samverkande institutioner. Det var år 2000, då behovet av bättre utställningslokaler vuxit sig tillräckligt starkt, som donationsmedel från Henry och Gerda Dunkers donationsfond möjliggjorde ett nybygge för museets utställningsverksamhet. De tidigare museisamlingarna finns numera att finna på Kulturmagasinet i Helsingborg.⁷⁸ Museiföreningen i Helsingborg var involverad i driften vid donationstillfället och några år därefter. Numera är man enbart en stödförening som bidrar såväl ekonomiskt som med ideella arbetsinsatser.⁷⁹

Det är med klar övertygelse som både Ward och Lindahl konstaterar att det inte inneburit några tolkningssvårigheter med gåvobrevet, medan Gustavsson dock menar att en tolkning av ett så gammalt gåvobrev alltid måste göras för att kunna utveckla verksamheten i enlighet med dagens värderingar.⁸⁰ Även om Fredriksdal också i våra ögon i stort tycks följa Gisela Trapps gåvobrev, finns exempel på mer eller mindre stora detaljer som inte upplevs som lika självklara. Ward och Lindahl anser heller inte att det förekommit någon situation där Trapps villkor kommit i konflikt med andra intressen. De är eniga om att det haft betydelse att Trapp levde en lång tid efter hennes donation, då man kunnat diskutera eventuella oklarheter med henne själv.⁸¹ Gustavsson medger att det

⁷⁶ Trapps gåvobrev

⁷⁷ Berg

⁷⁸ www.helsingborg.se om Kulturmagasinet verksamhet

⁷⁹ Fokusgrupp

⁸⁰ Intervju Ward, Lindahl och Gustavsson

⁸¹ Intervju Ward, Lindahl, Gustavsson

finns punkter i gåvobrevet som man inte har för avsikt att uppfylla i dagsläget, eftersom de inte bedöms som eftertraktade av dagens besökare och dessutom kan resultera i en orimlig förvaltningskostnad. Som exempel nämner hon Trapps önskan om personalbostäder på området och ett bibliotek.⁸²

Herrgården går idag i två olika stilar kring sekelskiftet år 1800.⁸³ Trapp önskade återställa herrgården och sidobyggnaderna ”till tiden kring slutet av 1700-talet”, och här anser vi att det uppstår tolkningssvårigheter. Även om det inte handlar om så många år innebär ändå Trapps önskan att två stilar faktiskt blir aktuella. Den gustavianska stilen kom som en reaktion mot rokokon under 1770-talet, och innebar en återgång till klassiska ideal.⁸⁴ De allra sista åren av 1700-talet innebar ett stilsifte mot empire, eller så kallad Karl Johansstil efter Karl Johan Bernadotte, och innebar en mer enkel typ av klassicism, som speglade den tidens knappa villkor.⁸⁵ Ett stilsifte sker dock inte över en natt, utan man talar nog vanligtvis om empirestilen från cirka 1810 och kallar tiden där emellan för sengustaviansk stil.⁸⁶ Gustavsson berättar i intervjun att man idag från museets sida vill spegla herrgårdens hela historia.⁸⁷ Men var det då Gisela Trapps önskan att återställa gården i båda stilarna? Det framgår inte av gåvobrevet, enligt oss.

I donationen finns en önskan om att en botanisk trädgård ska anläggas i samråd med Helsingborgs trädgårdsförening, och 1931 tillsatte museet tillsammans med föreningen en kommitté för trädgårdens planering. Det kom dock att dröja ända till 1940-talet innan växtinsamlingarna påbörjades.⁸⁸ Idag sköts trädgården av en ansvarig trädgårdsförman på Fredriksdal, som i och för sig sitter i styrelsen för Helsingborgs trädgårdsförening, men i övrigt föreligger inget egentligt samarbete.⁸⁹ Lindahl menar att man efter en tid av ideellt arbete med kommunens medel övergick till att kommunen även skulle sköta driften av museet.⁹⁰ Intressant är dock att man väntade ända fram till 1930 med att påbörja planeringen kring den botaniska trädgården, när arbetet med friluftsteatern, som inte omnämns i gåvobrevet, började planeras redan på 1920-talet. Gustavsson ser friluftsteatern som ett sätt att förtydliga den romantiska 1700-talsstil som eftersträvades.⁹¹

⁸² Intervju Gustavsson

⁸³ Hansson 1966 s. 2

⁸⁴ Björk och Reppen 2000 s. 86

⁸⁵ Björk och Reppen 2000 s. 88, von Heland 1989 s. 3

⁸⁶ www.ne.se, Hansson 1966 s. 2

⁸⁷ Intervju Gustavsson

⁸⁸ Ohlsson 1997 s. 76

⁸⁹ Intervju Lindahl

⁹⁰ Intervju Lindahl

⁹¹ von Heland 1989 s. 18, Intervju Gustavsson

Ytterligare villkor i Trapps gåvobrev innebär att olika inkomster från egendomen ska bilda Oscar Trapps fond, vars avkastning i första hand ska finansiera underhåll av egendomen. Ward, liksom Lindahl, är av någon anledning obekant med huruvida fonden ens finns.⁹² Endast Gustavsson, med sin långa erfarenhet som stadsantikvarie, minns att det tidigare talades mycket om Oscar Trapps fond, och att man dessutom använde medel ur fonden för renovering, men vad det blivit av fonden känner hon inte till.⁹³ Vi lyckades till slut hitta fonden, som alltså fortfarande existerar, med knappt 82 000 kronor insatt, enligt stiftelseadministratören Gunilla Johansson i Helsingborg.⁹⁴ Det mindre beloppet är troligtvis anledningen till att fonden inte uppmärksammas lika mycket idag. Kerstin Eriksson på Kulturmagasinet säger emellertid att man senast 2002 tog ut pengar för renovering, och att det eventuellt även inom en snar framtid kan bli aktuellt att ta ut ytterligare för underhållsarbete på Fredriksdal.⁹⁵

Det enda som egentligen har uppmärksammas mer ordentligt på senare år har gällt den nybyggda entrén. Regionmuseet i Kristianstad har uttryckt att den inte anpassats efter Fredriksdals unika miljö, allt medan Helsingborgs stad försvarat sig med att man hellre eftersträvar en mer modern stil vid nybyggnationer än efterapar gamla stilar.⁹⁶ Vår fokusgrupp hade däremot inget emot en modernare bebyggelse bland det historiska, utan var istället positiva inför att blanda nytt och gammalt på ett smakfullt sätt.⁹⁷ Vi anser dessutom att entrén inte är så uppseendeväckande, åtminstone inte sommartid, då de är inbäddade i grönska.

I Fredriksdals informationsbroschyr skriver man:

Tanken hos de framsynta donatorerna var att Fredriksdal skulle bli ett friluftsmuseum och en botanisk trädgård.⁹⁸

Ordet friluftsmuseum nämns aldrig i Gisela Trapps gåvobrev, utan det tycks vara ett senare påfund som fått sådan acceptans att det framställs som något Trapp skulle ha uttryckt i samband med donationen. Vi kan givetvis inte veta med säkerhet att så inte varit fallet, men om egendomen överlämnades till staden i syfte att bli ett friluftsmuseum verkar det troligt att Trapp skulle ha använt det ordet istället för gåyta, som hon tydliggör

⁹² Intervju Ward och Lindahl

⁹³ Intervju Gustavsson

⁹⁴ Gunilla Johansson

⁹⁵ Eriksson

⁹⁶ Nilsson 2004

⁹⁷ Fokusgrupp

⁹⁸ Fredriksdal museer och trädgårdar

är donationens grundläggande ändamål. Inte heller Gustavsson känner till när begreppet började användas eller var det kommer ifrån.⁹⁹ Det är för den sakens skull inte konstigt att ordet gåyta känns omodernt och behöver moderniseras, men är då gåyta och friluftsmuseum samma sak? Det var förvisso även Trapps önskan att museum skulle förläggas i herrgården, men hela egendomen överläts såsom gåyta, och vi anser att här finns en väsentlig skillnad. Ordet friluftsmuseum innebär museum ute i det fria, utifrån ordet "frilufts-" i Nationalencyklopedins ordbok.¹⁰⁰ Även om Fredriksdal också erbjuder traditionell museiverksamhet inomhus kan det sägas vara en korrekt beskrivning av dagens Fredriksdal med exempelvis gamla rosor och snart utdöda lantraser. Ordet gåyta får dock åtminstone oss att tänka på ett område öppet för alla. Vi anser att ordet gåyta borde kunna likställas med ordet strövområde, vilket inte anses vara lika förenligt med en avgift för att beträda marken, som man har idag.

Uppmärksamheten kring Fredriksdals sista ägare är knapphändig, även på Fredriksdal och i verksamhetens eget informationsmaterial. Det är säkerligen ett medvetet val troligtvis utifrån ett liknande resonemang som Gustavsson för, att dagens besökare inte bedöms så intresserade av gamla helsingborgsfamiljers leverne.¹⁰¹ Däremot framhålls i fokusgruppen det positiva med att uppmärksamma Fredriksdals sista privata ägare, och de historiskt kunniga museiföreningsmedlemmarna räknade upp den ena efter den andre av Oscar Trapps bedrifter.¹⁰² Det är flera bland oss som inte reflekterar över att Fredriksdal är en donation, och är man inte från trakten tycks det vara ännu svårare att upptäcka att området faktiskt är en gåva. Sofiero slott exempelvis lyfter i en helt annan utsträckning fram dem som levtt där genom utställningen inne på slottet.¹⁰³ På samma sätt borde Oscar Trapps olika arbeten med försköning av staden framhållas på Fredriksdal och ett urval av Gisela Trapps målningar kunde ges plats på herrgården. Fokusgruppen föreslår även att man kunde ha information om paret Trapp vid exempelvis entréerna.¹⁰⁴

Gisela Trapp var som tidigare beskrivits konstnärligt begåvad, men hennes verk har ingen plats på Fredriksdal. Gustavsson berättar att Helsingborgs museer enbart har ett fåtal verk kvar, varav ett finns permanent utställt på Dunkers Kulturhus. En stor andel av Trapps målningar utgörs av religiösa verk målade efter det att hon konverterat till

⁹⁹ Intervju Gustavsson

¹⁰⁰ Nationalencyklopedins ordbok

¹⁰¹ Intervju Gustavsson

¹⁰² Fokusgrupp

¹⁰³ www.sofiero.se

¹⁰⁴ Fokusgrupp

katolicismen, och Gustavsson antar att den katolska kyrkan har desto fler verk. Det råder inga tvivel om att det var kontroversiellt att Gisela Trapp, som varit gift med en av stadens mest kända män, plötsligt konverterade, och Gustavsson menar att man av den anledningen avlägsnade alla religiösa anspelningar, inklusive Trapps egeninredda kapell.¹⁰⁵ Helsingborgs stad kan tyckas ha använt sig av något suspekta metoder vid tiden efter Gisela Trapps död, även om säkert vördnaden för henne var stor som Gustavsson säger. Den katolska kyrkan i Helsingborg hotades med tvångsinlösen av mark som Trapp, trots åtskilliga övertalningsförsök, vägrat att sälja till staden och istället testamenterat till kyrkan.¹⁰⁶

Vi anser att man på Fredriksdal bör lyfta fram denna historik som rör en kvinnlig donator som visat prov på självständighet och mod att gå sin egen väg. Man skulle till exempel kunna återinreda hennes kapell och visa upp hennes konstverk.

I en studie presenteras faktorer, som kan ha betydelse för av en person är intresserad av att donera eller inte. Ålder, kön, klass, normer och religiös övertygelse är yttre faktorer, medan empati, sympati, liksom känslor såsom rädsla, skuld och medlidande är inre faktorer som kan ha betydelse.¹⁰⁷ Även faktorer som självaktning och igenkännande kan vara motiverande för att donera, där organisationer som kan erbjuda donatorn viss prestige har bättre förutsättningar att dra till sig större donationer.¹⁰⁸ Vi kan bara spekulera i varför Gisela Trapp valde att donera den stora egendomen till Helsingborgs stad. Givetvis hade, som hon skriver, hennes mans stora förkärlek till staden betydelse och det är troligt att han uttryckt en sådan önskan när han varit i livet, paret hade inte heller några gemensamma barn att donera egendomen till.¹⁰⁹ Samtidigt kan det upplevas som något som låg i tiden, och kanske finns det till viss del kvar än. Det är möjligt att viss prestige eftersträvas, men även ett förevigande av personerna. Gustavsson poängterar att det är viktigt för en kommun eller kulturinstitution att bli attraktiv för nya donationer, vilket hon anser uppnås genom att förvalta de donationer man fått väl.¹¹⁰ Detta framhålls även av fokusgruppen som tycker att stadens omfattande konstsamling, vilken till stor del är donerad, kunde visas upp mer och menar att sådant kan leda till att man går miste eftertraktade donationer i framtiden.¹¹¹

¹⁰⁵ Intervju Gustavsson

¹⁰⁶ Gustavsson 1997 s. 60-61, intervju Gustavsson

¹⁰⁷ Sargeant m fl 2006 s. 156

¹⁰⁸ Sargeant m fl 2006 s. 157

¹⁰⁹ Gustavsson 1997 s. 46-47

¹¹⁰ Intervju Gustavsson

¹¹¹ Fokusgrupp

Fredriksdal är förvisso en framgångsrik verksamhet med många besökare, men donatorn kan tyckas hållas alltför avskärmad från dagens verksamhet. Som det ser ut idag, anser vi att i takt med att nya generationer växer upp i Helsingborg finns risken att det glöms bort, att den populära oasen faktiskt är en generös gåva.

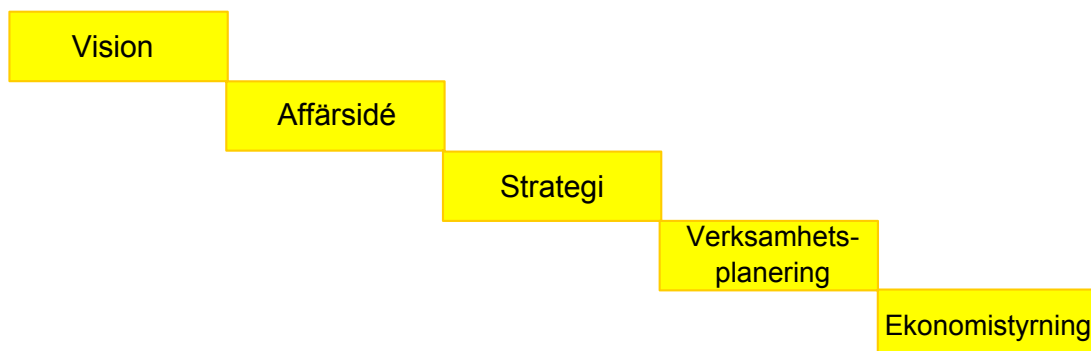
5. Teori och analys

I syfte att skapa en mer läsvänlig uppsats har vi valt att sammanföra teorigenomgång och analys under de tre huvudområdena *Verksamhetsstyrning*, *Juridiskt Ramverk* och *Etik*.

5.1 Verksamhetsstyrning



Vårt syfte med uppsatsen, att belysa spänningar som kan uppstå mellan att driva en lönsam verksamhet som samtidigt måste ta hänsyn till en donators sista vilja, gör det relevant för oss att redogöra för och analysera fältet verksamhetsstyrning. Det är ett brett fält som kan illustreras enligt nedanstående modell utifrån en process från vision till ekonomistyrning.¹¹² Utöver stegen i trappan presenteras även intressent- och resursberoendeteori, som fokuserar på verksamhetens omgivning.



¹¹² Ax m fl 2005 s. 55, modellen är något omarbetad från originalet.

5.1.1 Vision

Enligt Grant är visionen, det vill säga en verksamhets existensberättigande, tillsammans med verksamhetens värdegrund tyngdpunkten i strategiutformandet.¹¹³ Ideologin talar om vad ett företag är, till skillnad från visionen som förklarar vad organisationen vill vara i framtiden. Dess syfte är att tydliggöra ambitioner och fokus samt göra det möjligt att få de anställda engagerade i företaget.¹¹⁴ Fredriksdals vision är: ”Vi ska vara ett föregångsmuseum för integrerad natur och kultur. En plats för stora upplevelser, häftiga möten och idékrockar”.¹¹⁵

5.1.2 Affärsidé

Den klassiska organisationsteorin fokuserade, enligt Flaa med flera, enbart på interna processer och bortsåg från den externa omgivningens eventuella påverkan. Idag har man fått en förståelse för att alla organisationer är beroende av och påverkas av omgivningen, där Flaa med flera bland annat nämner ekonomiska och politiska förhållanden samt lagstiftning.¹¹⁶ Fredriksdal är beroende av Helsingborgs stads bidrag till drift och investeringar och påverkas därför av ekonomiska förhållanden. Vidare påverkas verksamheten av politiska förhållanden, då dess huvudman kan vara ny efter valen vart fjärde år, samt av gällande lagstiftning som verksamheten måste anpassas till.¹¹⁷ Under våra intervjuer framkom att ingen av de intervjupersoner som har koppling till Fredriksdals förvaltning var insatta i de lagar som reglerar donationer.¹¹⁸

Genom att studera struktur och lönsamhetspotential på den marknad man agerar på har man, enligt Grant, möjlighet att få en ökad förståelse för åt vilket håll utvecklingen går och strategiska beslut kan lättare fattas.¹¹⁹ Grant och Nygaard ser Michael Porters modell *Five forces* som ett lämpligt sätt att analysera marknaden. Modellen är vida känd och tar hänsyn till marknaden på både ett horisontellt och vertikalt plan.¹²⁰ Fredriksdal har efter en analys av omgivningen kommit fram till att man idag styrs av stor konkurrens, ett stort intresse för trädgård och historia, och en hög grad av gränsöverskridande samverkan. Dessutom ser man en fokusförskjutning från miljö till hälsa och livsstil, och från kollektiv till individ. Fredriksdal anses även styras av

¹¹³ Grant 2005 s 60, Ax m fl 2005 s. 49-50

¹¹⁴ Grant 2005 s 60-61

¹¹⁵ Fredriksdal – En förklaring

¹¹⁶ Flaa m fl. 1998 s.167

¹¹⁷ Flaa m fl. 1998 s.167-168, 171

¹¹⁸ Intervju Ward, Lindahl

¹¹⁹ Grant 2005 s. 73

¹²⁰ Nygaard 2002 s. 121-126, Grant 2005 s. 73

människors disposition av tid och pengar och den digitala teknikens inverkan i människors upplevelsebehov. Man har utöver detta gjort en analys av vad man tror kommer att påverka verksamheten i framtiden, såsom ökade klyftor i samhället, många aktiva pensionärer med krav på service och kvalitet samt Sverige som mer utvecklat turistland.¹²¹ Fredriksdals omvärldsanalys ger enligt oss, precis som Porters modell över fem drivkrafter, möjligheten att förutse eventuella skeenden och lättare fatta beslut för framtiden.

5.1.3 Strategi

Strategi handlar om att kombinera organisationens resurser med den externa omgivningens möjligheter.¹²² Grant menar att en välutformad strategi gör det möjligt att vägleda och förena organisationen mot ett gemensamt mål, och strategin blir då ett sätt att koordinera individernas agerande och beslut.¹²³ Anthony och Govindarajan menar precis som Grant, att strategi i all sin enkelhet innebär en planering för hur organisationen ska uppfylla uppsatta mål.¹²⁴ Grant menar vidare att strategin blir mer eller mindre beständig beroende av hur föränderlig en organisations omgivning är.¹²⁵ Strategi handlar inte bara om hur man som organisation ska agera i nuet utan även om hur man ser på organisationens framtid.¹²⁶ Fredriksdals omvärldsanalys, tydliggör hur man ser omvärlden idag och hur man uppskattar att den kommer att se ut i framtiden.¹²⁷

Strategin och organisationens uppsatta mål ska innebära trygghet att utgå ifrån vid viktiga beslut rörande organisationens framtid.¹²⁸ Ett sätt att konkretisera strategin är enligt Ax med flera att utarbeta en handlingsplan, vilket Fredriksdal gjort. Handlingsplanen beskriver hur och inom vilka ramar verksamheten ska bedrivas.¹²⁹ Fredriksdals handlingsplan innefattar vad som mer konkret ska göras för att uppnå målen, såsom att göra publikundersökningar före och efter stora arrangemang, ta fram utvecklingsplan för alla byggnader och marker samt skriva långsiktiga sponsoravtal med minst tre större huvudsponsorer.¹³⁰

¹²¹ Fredriksdal – en förklaring

¹²² Anthony och Govindarajan 2003 s. 55, Grant 2005 s. 38, 132

¹²³ Grant 2005 s. 14

¹²⁴ Anthony och Govindarajan 2003 s. 51, Grant 2005 s. 18, 28

¹²⁵ Grant 2005 s. 20

¹²⁶ Grant 2005 s. 28

¹²⁷ Intervju Lindahl

¹²⁸ Grant 2005 s. 27, 30

¹²⁹ Ax m fl 2005 s. 55

¹³⁰ Fredriksdal – En förklaring

Grant belyser vikten av en god strategisk passform, det vill säga att organisationen har en strategi i samklang med företagets interna förutsättningar och den externa omgivning man agerar i.¹³¹ Den externa omgivningen utgörs enligt honom av de externa faktorer som influerar en organisations agerande och beslut.¹³² Fredriksdals strategi tycks ha en god strategisk passform och bland annat försöker man ta hänsyn till omgivningen genom att ha Helsingborgs stads vision som grund vid målsättningsarbetet.¹³³ Det vore önskvärt att Fredriksdal tydliggör hur man förhåller sig till gåvan, vilket skulle legitimera verksamheten.

5.1.4 Verksamhetsplanering

Företag och organisationer existerar, enligt Ax med flera, för att uppfylla mål av olika slag.¹³⁴ Uppsatta mål gör att verksamheten får något att sträva efter, samtidigt som det legitimerar arbetet och i större utsträckning gör det möjligt att bedöma verksamhetens prestationer.¹³⁵ Flaa med flera ser organisationens mål som en typ av intressekoalition, där organisationens ledning inte är fri i uppsättandet av verksamhetens mål. Målen är enligt dem uppsatta av och beroende av intressentgrupper inom och utom organisationen.¹³⁶ I Fredriksdals fall är målen uppsatta utifrån gåvobrevets förutsättningar samt kulturnämndens och stadens visioner, och kan därmed sägas vara ett exempel på mål som uppkommit efter en intressentkoalition.¹³⁷ Flaa med flera menar att det i sådana fall finns risk för konflikter, då intressenternas olika mål inte alltid överensstämmer.¹³⁸ Lindahl berättar att herrgården på Fredriksdal inom en snar framtid kommer att vara i behov av renovering för att kunna hållas öppen för allmänheten som Trapp önskade, vilket han givetvis hoppas kommer att beviljas av finansiären, det vill säga kulturnämnden. Här kan finnas en risk för en konflikt inom intressentkoalitionen.¹³⁹

De mål som formuleras i strategin är långsiktiga mål och måste brytas ner i mindre överskådliga delar för att kunna utvärderas, och delmålen ska sedan om de uppfylls leda till att organisationens huvudsakliga mål är uppfyllt.¹⁴⁰ Fredriksdal arbetar med mål genom att tillsammans med personalen sätta upp långsiktiga mål för var man

¹³¹ Grant 2005 s. 14

¹³² Grant 2005 s. 68

¹³³ Fredriksdal – En förklaring

¹³⁴ Ax m fl 2005 s. 32

¹³⁵ Flaa m fl. 1998 s. 87

¹³⁶ Flaa m fl 1998 s. 86

¹³⁷ Intervju Lindahl

¹³⁸ Flaa m fl 1998 s.86

¹³⁹ Intervju Lindahl

¹⁴⁰ Ax m fl 2005 s. 55, Grant 2005 s. 56

vill vara år 2015, men även mål i ettårsintervaller formuleras tillsammans.¹⁴¹ Kulturnämnden som är ansvariga för Fredriksdal sätter upp översiktliga mål för verksamheten, men går inte in och detaljstyr verksamheten. Målen uppförs inte direkt utifrån gåvobrevet, utan utifrån de allmänna riktlinjer man anser Fredriksdal ska följa.¹⁴² Lindahl ser inte gåvobrevet som någon begränsning för dagens verksamhet på Fredriksdal, då han anser att det är allmänt formulerat.¹⁴³ Målen kunde i större utsträckning, enligt oss, formuleras utifrån Trapps gåvobrev i både kulturnämnden och på Fredriksdal. Det skulle göra det lättare att se huruvida gåvobrevet efterlevs och för att visa omvärlden hur man förvaltar en gåva.

Ekonomistyrningsteori, organisationsteori och företagsekonomi har traditionellt fokuserat på ekonomiska mål av finansiell karaktär hos organisationer.¹⁴⁴ Modern teori har dock allt mer sett behovet och förekomsten av andra mål i dagens organisationer, vilket resulterat i nya idéer och synsätt, såsom balanserat styrkort.¹⁴⁵ Anthony och Govindarajan menar att näst intill alla organisationer idag har icke-finansiella mål utöver de finansiella.¹⁴⁶

Även om lönsamhet inte utåt är det primära målet för en verksamhet, är det dock enligt Ax med flera, nödvändigt med långsiktig lönsamhet för verksamhetens överlevande.¹⁴⁷ Grant menar dessutom att fokus på lönsamhet leder till att i och med att alla beslut noggrant överblickas uppfylls även kreativitets- och servicemål.¹⁴⁸ För att överleva långsiktigt måste man som verksamhet vara vinstgivande och ha en god betalningsförmåga. Hallgren skriver vidare att oförmåga att betala förfallna skulder direkt leder till ekonomisk kris.¹⁴⁹ Grant är inne på samma spår och menar att även om målen man vill uppfylla inte är av ekonomisk karaktär, är det endast möjligt att uppnå dessa om det går ihop rent ekonomiskt.¹⁵⁰

En donation innebär inte alltid fördelar för en stad, utan i flera fall kostar drift och underhåll stora summor varje år. Trots goda intentioner och mål med donationen, kan verksamhet eller byggnad i slutändan tvingas till nedläggning eller avyttring om den inte

¹⁴¹ Intervju Lindahl

¹⁴² Intervju Ward

¹⁴³ Intervju Lindahl

¹⁴⁴ Anthony och Govindarajan 2003 s. 52, Ax m fl 2005 s. 34, Flaa m fl 1998 s.85-86, Grant 2005 s. 38

¹⁴⁵ Ax m fl 2005 s. 14-15, Flaa m fl 1998 s. 85-86

¹⁴⁶ Anthony och Govindarajan 2003 s. 9

¹⁴⁷ Ax m fl 2005 s. 44-45

¹⁴⁸ Grant 2005 s. 40-41

¹⁴⁹ Hallgren 2002 s. 4

¹⁵⁰ Grant 2005 s. 41

är självförsörjande.¹⁵¹ Problemet kan då vara att det inte är möjligt att avyttra egendomen för att det går emot ett villkor som accepterats i och med att gåvan tagits emot. Ward nämner just ekonomiska situationer som sådana fall där det kan vara nödvändigt att gå emot en donators vilja, och berättar att flera av de donationer som Helsingborgs stad förfogar över har tydliga instruktioner om att donationsmedlen enbart får användas till investeringar och inte för att täcka driftskostnader. Under 2001 diskuterades att Vikingsberg kanske skulle komma att behöva avyttras, men Kulturnämnden slog då fast, under en annan ordförande i nämnden, att en försäljning av fastigheten var i strid med Bancks donationsvillkor från 1921.¹⁵² Gustavsson menar att genom att ta emot en donation tar man på sig ett enormt ansvar inför framtiden, vilket ibland inte går att leva upp till av ekonomiska skäl.¹⁵³ Det är även utifrån ett sådant resonemang som Ward drar slutsatsen att donationer inte bara är av godo.¹⁵⁴ Fokusgruppen menar att man noggrant bör kontrollera gåvans villkor innan man tar emot den, då man på så sätt ser till att man kan förvalta den.¹⁵⁵

Inom företagsekonomi menar Grant att företagande i stort sett sägs handla om att skapa värde, och man bör ta reda på i vems huvudsakliga intresse man agerar.¹⁵⁶ Värde beskrivs vanligtvis som ekonomiskt överskott enligt Grant, men Fredriksdal skapar värde genom att erbjuda unika natur- och kulturupplevelser. Grant menar att problemet med att använda en alternativ benämning på värde är svårigheten att utvärdera måluppfyllelse.¹⁵⁷ Det skriver även Taliento och Silverman i sin artikel om svårigheten att leda en icke-vinstdrivande verksamhet, där målen ofta är mer oklara och svåra att mäta.¹⁵⁸

Fredriksdal fokuserar på mål av icke-finansiell natur utåt sett, men det måste givetvis även finnas en del finansiella riktlinjer, främst från kulturnämnden. Fredriksdal inriktar målprogrammet på var man vill befina sig som organisation och kulturinstitution.¹⁵⁹ Ett mål som att ”Kultur och natur är integrerat fullt ut i områdets alla delar” skapar enligt oss ett behov av en definition av vad som menas med kultur.¹⁶⁰ Den myriad av definitioner av begreppet, där Eagleton benämner det som ett av de mest

¹⁵¹ Intervju Ward, Lindahl, Rigstam, Hallgren

¹⁵² Gravlund 2006

¹⁵³ Intervju Gustavsson

¹⁵⁴ Intervju Ward

¹⁵⁵ Fokusgrupp

¹⁵⁶ Grant 2005 s. 39

¹⁵⁷ Grant 2005 s. 63

¹⁵⁸ Taliento och Silverman 2005 s. 5

¹⁵⁹ Fredriksdal – En förklaring

¹⁶⁰ Fredriksdal – En förklaring

komplexa orden i det engelska språket, har gjort det nödvändigt att kategorisera alla betydelser, där den typ av kultur Fredriksdal skriver om torde vara vad Eagleton kallar en gradvis specialisering på konsten.¹⁶¹ Det kan enligt Eagleton innebära intellektuell aktivitet i allmänhet, såsom vetenskap och lärdom, men även ett snävare fält som Eagleton anser påstås vara mer fantasifullt, såsom musik och bildkonst.¹⁶² Även kulturnämnden nämner kultur flera gånger i beskrivningen av verksamheten, och man lägger stor vikt på kultur, när det sägs vara ”en av förutsättningarna för en hållbar, social, ekologisk och ekonomisk utveckling i Helsingborg”. Man förtydligar även vad man lägger i ordet, nämligen teater, musik, film, konst, litteratur, kulturarv, men också livsstilar, mänskliga rättigheter, etik, traditioner och kultur som inte är bunden till kulturinstitutionerna.¹⁶³ Kultur för Ward handlar om den fria tanken och rätten till det egna tänkandet, där ett föremål gör en del nöjda, samtidigt som andra kan förargas.¹⁶⁴ Diskussioner kring definitionen av kultur mynnar snarare ut i att gränsen för vad som *inte* är kultur är desto mer svårbestämd.

Kommunal kultur ska helst passa en majoritet och har inget utrymme för felsteg då allmänheten kan reagera fort. En viktig slutsats i Atkinsons artikel är att kultur är både individuell och allmän eftersom kulturen, som i och för sig är uppbyggd av allmänna symboler, samtidigt kan vara meningslös för den som inte känner igen och kan tolka dem och dess sammansättning.¹⁶⁵ Som även Ward lyfter fram lite som charmen med kultur, när hon säger att vissa beundrar medan andra bara undrar, kan man genom att dra det till sin spets göra kulturen obegriplig för en grupp, medan en annan är mer mottaglig. Debatten kring att konstutställningarna på Dunkers Kulturhus skulle vara ofolkliga kallar Ward till viss del infekterad, men också intressant, och vi anser att den har bringat en intressant fråga i dagen, nämligen om skattemedel får bekosta en kulturverksamhet som under en öppen debatt på kulturhuset fick stöd av endast hälften av de tillfrågade?¹⁶⁶ Den kultur som Fredriksdal erbjuder är, enligt Lindahl och Gustavsson, mer opretentiös och ställer inga krav på besökaren, vilket vi kan hålla med om.¹⁶⁷ I en artikel i Helsingborgs Dagblad återges en undersökning om helsingborgares attityd och konsumtion av kulturutbudet gav respondenterna Dunkers Kulturhus betyget 3,7 av 5 möjliga.¹⁶⁸ I en av

¹⁶¹ Eagleton 2001 s. 9, 25

¹⁶² Eagleton 2001 s. 25

¹⁶³ Verksamhetsplan s. 1

¹⁶⁴ Intervju Ward

¹⁶⁵ Atkinson s. 284

¹⁶⁶ Intervju Ward

¹⁶⁷ Intervju Lindahl, Gustavsson

¹⁶⁸ Dencker

Henry och Gerda Dunkers Donationsfonder är en andel avsedd för självständiga och gagneliga ändamål för Helsingborgs stad eller för stadens förskönande, och så långt tycks kulturhuset vara i enlighet med vad som förordats i testamentet.¹⁶⁹ Längre än så finns här inte utrymme att beröra denna problematik, men det vore ett relevant ämne att forska vidare på.

5.1.5 Ekonomistyrning

Det är viktigt att i den strategiska planeringen sätta upp konkreta och mätbara mål för personalen i enlighet med de strategiska målen. De blir då specifika och personalen blir mer motiverad att uppfylla målen, enligt Grant. Målen som sätts upp måste vara möjliga att uppfylla inom personalens befogenhet och möjlighet att påverka.¹⁷⁰ För att få en ökad förståelse för hur målinriktad organisationen är, kan man använda sig av prestationsmätningar som Anthony och Govindarajan menar kan tydliggöra hur och om strategin uppfylls. Det blir även, enligt Ax med flera, ett sätt att se till att man har en målkonvergens inom organisationen, det vill säga arbetar mot samma mål.¹⁷¹ Taliento och Silverman tar i sin artikel upp problematiken med att mäta prestationer i de organisationer som arbetar med diffusa mått av icke-finansiell karaktär. Prestationerna som i Fredriksdals fall många gånger är opåtagliga, och därmed svåra att mäta.¹⁷²

Vid prestationsmätningar är det intressant att ta upp det *balanserade styrkortet*, som är en reaktion mot de enbart finansiella måtten som ansågs allt för fokuserade på dåtid.¹⁷³ Ett balanserat styrkort kopplar organisationens översiktliga mål till olika delområden, där de bryts ner till mer lättförståliga och mätbara mål. Det balanserade styrkortets styrka är att det kompletterar de rent finansiella måtten med icke-finansiella mått, men också en blandning av både interna och externa mått.¹⁷⁴ Grant ser styrkortet som ett medel för att bryta ner strategiska mål till specifika och mätbara operativa mål.¹⁷⁵ I Helsingborgs kulturnämnden inser man det balanserade styrkortets möjligheter och har nyligen introducerat modellen i sitt uppföljningsarbete av nämndens ansvarsområde.¹⁷⁶

¹⁶⁹ Dunker

¹⁷⁰ Grant 2005 s. 55

¹⁷¹ Anthony och Govindarajan 2003 s. 107, 496, Ax m fl 2005 s. 575-577

¹⁷² Taliento och Silverman 2005 s. 5

¹⁷³ Ax m fl 2005 s. 618, Grant 2005 s. 56

¹⁷⁴ Anthony och Govindarajan 2003 s. 508, Ax m fl 2005 s. 618, Grant 2005 s. 56-57

¹⁷⁵ Grant 2005 s. 57

¹⁷⁶ Intervju Ward, Verksamhetsplan s. 2

5.1.6 Intressentteori

Alla de som en verksamhet har kontakt med kan kallas intressenter, då de har någon form av intresse i verksamheten.¹⁷⁷ Nygaard skriver vidare att verksamheten måste ta hänsyn till intressenternas krav för att vidmakthålla sin legitimitet.¹⁷⁸ Även om indelningen inte är bestående är det möjligt, som Nygaard skriver, att tala om primära och sekundära intressenter. Det är dock viktigt att minnas att sekundära intressenter snabbt kan bli primära med krav som måste beaktas.¹⁷⁹ Taliento och Silverman menar att kommunikationen med den externa omgivningen är extra viktig för icke-vinstdrivande verksamheter, då den externa omgivningen bedöms vara den mest primära intressenten.¹⁸⁰ Vi anser att det är betydelsefullt för Fredriksdal att omgivningen är tillfreds med verksamheten, om möjligt i större utsträckning än ett vanligt företag, eftersom det är kommunalt och finansieras av skattemedel. Överlag tycks icke-vinstdrivande verksamheter, enligt Taliento och Silverman, ha fler intressenter vars krav man måste respektera, än vad vanliga verksamheter kommer i kontakt med.¹⁸¹ Chefer i en sådan typ av organisation sägs besitta mindre makt än i andra, eftersom då intressenternas krav är primära och måste följas, finns inget utrymme för chefens egna tankar.¹⁸²

Lindahl anser att besökarna, helsingborgarna, skolor i regionen samt medarbetarna är Fredriksdals intressenter.¹⁸³ Ward anser att kulturnämndens främsta intressent är helsingborgarna, medan Hallgren på Region Skåne, istället ser donatorer och destinatarer¹⁸⁴ som främsta intressenter.¹⁸⁵ Det är kanske inte förvånande att fokus på tjänstemanna- och politisk nivå skiljer sig åt. Det finns en möjlighet att Lindahl och Ward inte är vana vid att tala i termer om intressenter, och kanske vid första anblicken tror att en intressent måste vara en levande person eller grupp. Vi anser att Trapps sista vilja, nedskrivet i ett gåvobrev, är en typ av intressent, och hade arbetet bedrivits utifrån mer eller mindre daglig kontakt med gåvobrevet tror vi att donatorns sista vilja kommit fram som intressent av både Lindahl och Ward. Hallgren arbetar ständigt utifrån gåvobrev och testamenten, och hans omedelbara svar på intressentfrågan var att uppfylla donatorns

¹⁷⁷ Nygaard 2002 s. 159

¹⁷⁸ Nygaard 2002 s. 160

¹⁷⁹ Nygaard 2002 s. 161

¹⁸⁰ Taliento och Silverman 2005 s. 7

¹⁸¹ Taliento och Silverman 2005 s.6-7

¹⁸² Taliento och Silverman 2005 s.6-7

¹⁸³ Lindahl komplettering

¹⁸⁴ Destinatär – Person som får medel från en stiftelse

¹⁸⁵ Intervju Ward, Hallgren

sista vilja. Han kom även så småningom fram till att de som får medel från stiftelserna, de så kallade destinatärerna, också var en av de främsta intressenterna.¹⁸⁶

Nygaard skriver att verksamheter kan ha ekonomiskt, juridiskt, etiskt eller rent mänskligt ansvar gentemot intressenter, där ekonomiskt och juridiskt ansvar ofta gör en intressent primär.¹⁸⁷ På det sättet upplever vi att fallet även är med Fredriksdal, och det är kanske inte konstigt att Helsingborgs stad som förser med pengar för driften, får utgöra en primär intressent. Idag har kulturnämnden och Fredriksdal troligtvis endast ett juridiskt och etiskt ansvar gentemot Trapp och gåvobrevet, men frågan är i vilken utsträckning man reflekterar över ansvaret. Eventuella efterlevandes krav hade troligtvis kunnat tydliggöra detta. Gustavsson har kommit i kontakt med efterlevande, men ingen som kommit med sådana krav som skulle kunna avslöja om man tar etiskt ansvar.¹⁸⁸

Det finns även en möjlighet att dela in intressenter efter hur stort eller litet hot de kan utgöra, eller hur stor eller liten potential de har att samarbeta, vilket Nygaard illustrerar med en fyrfältsfigur som ger fyra olika intressenttyper.¹⁸⁹ Vi har fört in de intressenter vi anser vara av betydelse för Fredriksdal i den figuren. Vi kan inte nog poängtera, som tidigare nämnts, att hela upplägget kan kastas om i en handvändning. Detta är hur det ser ut i maj 2006, enligt oss.

	Intressenter med stor potential att hota	Intressenter med liten potential att hota
Intressenter med stor potential att samarbeta	Intressenttyp 4 - Kulturnämnden (kommunen) - Gisela Trapp	Intressenttyp 1 - Medarbetare - Besökare - Sponsorer - Helsingborgs museer - Museiföreningen
Intressenter med liten potential att samarbeta	Intressenttyp 3 - Stora konkurrenter - Media	Intressenttyp 2 - Mindre konkurrenter - Andra sekundära intressenter

¹⁸⁶ Intervju Hallgren

¹⁸⁷ Nygaard 2002 s. 164

¹⁸⁸ Intervju Gustavsson

¹⁸⁹ Nygaard 2002 s. 167

Intressenttyp 1 bedömer Nygaard som stödjande och som intressanta att engagera ytterligare.¹⁹⁰ Artikeln i Helsingborgs Dagblad som vi refererat till tidigare visade att Fredriksdal fått betyget 4,2 av fem möjliga, och helsingborgarna tycks således överlag vara tillfreds med Fredriksdal. I undersökningen framgick att Stadsbiblioteket och Fredriksdal var de mest besökta institutionerna i staden.¹⁹¹ Med tanke på att inget annat framkommit ur vår sökning bland artiklar i Helsingborgs Dagblad antar vi även att de anställda på Fredriksdal är nöjda, men det krävs givetvis mer studier kring detta innan det är möjligt att uttala sig om hur det verkligen ligger till. Utifrån det antas besökare och medarbetare i dagsläget som intressenter med stor potential att samarbeta, och liten potential att hota. Enligt Lindahl är dagens sponsorer inte så stora, och vi bedömer dem därför som med liten potential att hota verksamheten.¹⁹² Fredriksdal samverkar dessutom med de två andra institutionerna under Helsingborgs museer, det vill säga Kulturmagasinet och Dunkers Kulturhus, och det råder inga tvivel om att samarbetsviljan är stor. Vi har däremot inte fastställt de olika samverkande institutionernas inflytande över varandra, men vi kan anta att potentialen att hota är liten, då Fredriksdal upplevs som en självständig organisation med förhållandevis fria tyglar. Vi anser även att Helsingborgs museer inte borde ha lika stort inflytande som de vi placerat i intressentgrupp 4, vilket även gör potentialen att hota mindre. Trots de 6 000 medlemmarna i Helsingborgs museiförening har vi bedömt dem som en förhållandevis ofarlig grupp för Fredriksdal, då det framgick under intervjun med Rigstam att de inte har något större inflytande över beslut som fattas beträffande driften på Fredriksdal.¹⁹³ Däremot har man som stödförening, med såväl ekonomiskt som stöd genom ideellt arbete, bättre förutsättningar att genomföra en eventuell motsanktion om så skulle önskas.

Gemensamt för alla dessa inom intressenttyp 1 är att de, om Fredriksdal skulle misskötas avsevärt, troligtvis snabbt kan mobiliseras till en grupp med stor potential att hota, med tanke på att de innefattar en stor grupp människor. Medarbetare och besökare skulle som samlad grupp kunna utgöra ett stort hot för Fredriksdal om de av någon anledning inte skulle vara intresserade av att samarbeta längre, vilket även gäller för de övriga inom Helsingborgs museer samt den stora museiföreningen i staden. Dessutom kan Fredriksdals mål att knyta större sponsorer till verksamheten leda till att man förbinder verksamheten med intressenter med betydligt större potential att hota i och med

¹⁹⁰ Nygaard 2002 s. 167

¹⁹¹ Dencker 2003

¹⁹² Intervju Lindahl

¹⁹³ Intervju Rigstam

dess storlek i förhållande till Fredriksdal, samtidigt som de har stor potential att samarbeta.¹⁹⁴

Intressenttyp 2 kallar Nygaard för den marginelle intressenten med varken nämnvärd potential att hota eller samarbeta, men som inte bör förglömmas att övervakas.¹⁹⁵ En mindre konkurrent kan exempelvis utvecklas till en större konkurrent med betydligt större potential att hota Fredriksdal, varför det är betydelsefullt att även hålla ett öga på de verksamheter som för dagen tycks harmlösa.

Intressenttyp 3 är inte stödjande och en verksamhet bör enligt Nygaard försvara sig mot dessa intressenter.¹⁹⁶ Större och mer hotande konkurrenter hamnar här, men även media som har en mer eller mindre granskande roll i vårt samhälle. Under vårt sökande om Fredriksdal bland Helsingborgs Dagblads artiklar fann vi inget särskilt anmärkningsvärt, utan Fredriksdal tycks ha gått en förhållandevis oklanderlig väg, vilket skulle kunna vara förklaringen till dess starka etablering i staden. Helsingborgs Dagblad har bland annat uppmärksammat den nya entrén på Fredriksdal, och skulle säkert inte dra sig för att lyfta fram annat värt att uppmärksamma. Det är dock troligt att tidningen inte utgår från Trapps gåvobrev i sin granskning, åtminstone inte när det gäller sådant som entréupprustning, utan Helsingborgs Dagblad rapporterar främst senaste nytt som deras läsare kan tänkas vara intresserade av.

Intressenttyp 4 hamnar lite mitt emellan, då den både har stor potential att hota och samarbeta. Nygaards strategi innebär att samarbeta med denna typ av intressent.¹⁹⁷ Här har vi placerat Helsingborgs stad med kulturnämnden som instans med ansvar för förvaltningen av Fredriksdal. I egenskap av kommunal egendom är Fredriksdals framgångar och förluster givetvis av intresse för kulturnämnden, och de har därför stor potential att samarbeta. Samtidigt har kulturnämnden som finansiär av driftskostnader stor potential att utgöra ett hot för verksamheten. Det bör dock påpekas att i och med att Helsingborgs stad åtagit sig att förvalta den donerade egendomen, är det kanske inte lika enkelt att frånsäga sig ansvaret att finansiera verksamheten som det varit under andra omständigheter. Under intressenttyp 4 har vi även tagit med Gisela Trapp med tanke på hennes gåvobrev över egendomen. Vi menar att Trapp med sin gåva visat samarbetsvilja, samtidigt som villkoren i gåvobrevet har stor potential att hota med tanke på att Fredriksdal inte kan utvecklas i vilken riktning som helst. Syftet med verksamheten är fastställt för snart 90 år sedan och det kan vara problematiskt att välja ett annat fokus.

¹⁹⁴ Fredriksdal – En förklaring

¹⁹⁵ Nygaard 2002 s. 167

¹⁹⁶ Nygaard 2002 s. 167

¹⁹⁷ Nygaard 2002 s. 167

5.1.7 Resursberoendeteori

Resursberoendeteori handlar om att alla organisationer på ett eller annat sätt är beroende av resurser och måste vara en del av omgivningen för att kunna förfoga över dem.¹⁹⁸ Enligt Grant blir det betydelsefullt att klargöra hur beroende man är av resurserna och hur unika de är, och man talar vanligtvis om antingen påtagliga, icke-påtagliga eller mänskliga resurser.¹⁹⁹ För att en resurs ska vara konkurrenskraftig krävs att resursen är unik på marknaden, och framförallt relevant som resurs på marknaden.²⁰⁰ I Fredriksdals fall är den donerade egendomen en påtaglig resurs, och en förutsättning för att verksamheten överhuvudtaget ska kunna existera.²⁰¹ En resurs som Fredriksdals herrgård skapar ett resursberoende, men också konkurrensfördelar på marknaden, då resursen är svår att imitera. Resursberoendet skapar en kontextuell osäkerhet och gör att Fredriksdal måste utforma en strategi kring rådande förutsättningar för att ta tillvara på resurserna på bästa möjliga sätt.²⁰² Exempelvis bör man prioritera områdets bevarande framför eventuella nysatsningar.

¹⁹⁸ Nygaard 2002 s. 169-170, Grant 2005 s. 133

¹⁹⁹ Grant 2005 s. 139

²⁰⁰ Grant 2005 s. 151

²⁰¹ Nygaard 2002 s. 170

²⁰² Grant 2005 s. 160

5.2 Juridiskt ramverk

Under avsnittet *Juridiskt ramverk* har vi samlat material och analys kring det som finns lagstadgat om både stiftelser och donationer som inte blivit till stiftelser, med den skillnaden att stiftelser är självägande förmögenheter.²⁰³ Det finns alltså ingen fysisk eller juridisk person som kan sägas äga en



stiftelse, till skillnad från en egendom med villkor som övergår till befintlig fysisk eller juridisk person. Det tål kanske även att förtydliga att ett gåvobrev helt enkelt är ett skriftligt intyg på att något getts som gåva, medan ett testamente förordar fördelningen av testatorns egendom.²⁰⁴

Länsstyrelsen är den instans i Sverige som har tillsynsansvar över stiftelser och dess styrelse eller förvaltare inom respektive län. Om förvaltning eller revision kan antas gå emot stiftelseförordnande eller bestämmelser i stiftelselagen har Länsstyrelsen rätt och skyldighet att ingripa. Det kan också gälla någon annan typ av misskötsel från förvaltaren eller en styrelseledamots sida. Länsstyrelsen ska granska årsredovisning och revisionsberättelse som de årsredovisningsskyldiga stiftelserna sänder in årligen, och kan dessutom begära handlingar eller upplysningar från stiftelsen i kontrollsyfte.²⁰⁵ Vid intervjun med Ward och även då frågan ställdes via e-post till Länsstyrelsen framgick att ingen sådan typ av tillsyn eller granskning finns för egendom med villkor som övergår till befintlig fysisk eller juridisk person.²⁰⁶ Kammarkollegiet är en relevant instans för både stiftelser och donerad egendom som inte blivit stiftelse, eftersom tillstånd för att ändra villkor i gåvobrev och testamenten eller föreskrifter i stiftelser, så kallad permutation, måste sökas hos Kammarkollegiet.²⁰⁷

²⁰³ Permutation av stiftelser s. 1

²⁰⁴ Nationalencyklopedins ordbok 2004

²⁰⁵ www.m.lst.se

²⁰⁶ Intervju Ward, Johansson

²⁰⁷ www.kammarkollegiet.se

5.2.1 Donationsförordningen

Donationsförordningen trädde i kraft 1998 och kom att ersätta tidigare förordningar från 1960-talet inom området. Förordningen är kortfattad och lättläst, och reglerar bland annat mottagande och förvaltning av donationer för myndigheter under regeringen.²⁰⁸ En myndighet får exempelvis bara ta emot en donation om den är förknippad med myndighetens verksamhet, men inte om den skapar ett ökat behov av medel från statsbudgeten.²⁰⁹ Myndigheten har enligt donationsförordningen skyldighet att se till att den donerade egendomen förvaltas i enlighet med vad som är lämpligt utifrån donationens ändamål, och donationens ändamål bestäms i första hand av donatorns vilja.²¹⁰ Om sedan inte särskilda villkor knutna till donationen förordar annat, finns även bestämmelser kring vad myndigheten ska göra med eventuella likvida medel.²¹¹ Ward sa sig inte ha kommit i kontakt med donationsförordningen, vilket kan höra samman med att Fredriksdals syfte och mening anses vara så etablerat att någon närmare studie av donationsförordningen och granskning anses överflödigt.²¹²

Donationsförordningen innehåller även ett kortfattat regelverk för regeringens myndigheter kring åtagande om förvaltning av stiftelser.²¹³ I likhet med mottagande av donationer ska en myndighet bara åta sig att förvalta en stiftelse om ändamålet är nära kopplat till myndighetens verksamhet.²¹⁴ Om det sedan i stiftelsens bestämmelser framgår att denna inte ersätter myndigheten för förvaltningskostnaderna, måste regeringen ge sitt medgivande till förvaltningen.²¹⁵ Regelverket kring just donationer utgörs inte av så mycket mer än denna korta lagtext på endast 21 paragrafer förutom när det blir aktuellt med permutation. Förvaltningen av stiftelser däremot innebär en betydligt mer krävande härva att reda ut. Stiftelser, till skillnad från donationer, beskrivs av Kammarkollegiet som så kallade självägande förmögenheter

som har avsatts för att *varaktigt* tillgodose ett *bestämt ändamål* och som *förvaltas* av någon.²¹⁶

Dessutom har pensionsstiftelser och personalstiftelser ett eget regelverk,²¹⁷ vilket vi valt att inte fördjupa oss ytterligare i med tanke på uppsatsens fokus.

²⁰⁸ Donationsförordning 1 §

²⁰⁹ Donationsförordning 4-5 §§

²¹⁰ Donationsförordning 9 §

²¹¹ Donationsförordning 11 §

²¹² Intervju Ward

²¹³ Donationsförordning 1 §

²¹⁴ Donationsförordning 15 §

²¹⁵ Donationsförordning 16 §

²¹⁶ Permutation av stiftelser s. 1

5.2.2 Stiftelselagen och inkomstskattelagen

Stiftelselagen är till skillnad från donationsförordningen en mer omfattande lagstiftning uppdelad i elva kapitel, med allt från tillsyn till bokföring.²¹⁸ Innan stiftelselagen kom till berättar Hallgren att det var mest oskrivna regler som styrde förvaltningen av stiftelser, och han välkomnade därför den lagstiftning som kom 1996 för alla de många miljarder kronor som ligger i stiftelser. Han medger dock att den är lite vag emellanåt, såsom att förmögenheten ska förvaltas på ett godtagbart sätt.²¹⁹ I lagtexten framkommer även vilken typ av stiftelseföreskrifter som kräver Kammarkollegiets tillstånd innan ändring, såsom ändring av stiftelsens ändamål, och det är lagstadgat att man så långt som möjligt beaktar stiftarens avsikt vid ändring av ändamål. Stiftelseföreskrifter får bara ändras om de har blivit omöjliga att följa på grund av ändrade förhållanden, eller blivit onyttiga, stridande mot ursprungliga avsikter eller av andra särskilda skäl.²²⁰ Det framgår även i stiftelselagen att Länsstyrelsen är den tillsynsmyndighet som ska ingripa om det kan antas att förvaltningen eller revisionen inte utförs i enlighet med stiftelseförordnandet eller stiftelselagen, eller om styrelseledamot eller förvaltare på annat sätt missköter sitt uppdrag.²²¹ Om styrelseledamot, förvaltare eller revisor orsakat stiftelsen skada, med uppsåt eller av oaktsamhet, kan dessa bli ersättningskyldiga.²²²

I den omfattande inkomstskattelagens sjunde kapitel regleras stiftelsers skattskyldighet.²²³ En stiftelse slipper skatt för kapitalvinster om den uppfyller ”ändamålskravet”, ”verksamhetskravet” och ”fullföljdskravet”.²²⁴ I Skatteverkets skrift för handledning av stiftelser talar man även om ”destinatärskravet”.²²⁵ Stiftelsens huvudsakliga ändamål ska i så fall vara att ”främja vård och uppfostran av barn, lämna bidrag för undervisning eller utbildning, bedriva hjälpverksamhet bland behövande, främja vetenskaplig forskning, främja nordiskt samarbete eller stärka Sveriges försvar”.²²⁶ Detta är vad Skatteverket benämner ”kvalificerat allmännyttigt ändamål”.²²⁷ Hallgren anser dock att det är hög tid att klargöra oklarheterna kring stiftelsers förmånligare beskattning. Han berättar om när

²¹⁷ Permutation av stiftelser s. 1

²¹⁸ Stiftelselag 3, 9 kap

²¹⁹ Intervju Hallgren

²²⁰ Stiftelselag 6 kap 1 §

²²¹ Stiftelselag 9 kap 1, 3 §§

²²² Stiftelselag 5 kap 1-2 §§

²²³ Inkomstskattelag 7 kap 1 §

²²⁴ Inkomstskattelag 7 kap 3 §

²²⁵ Handledning stiftelser 7.5

²²⁶ Inkomstskattelag 7 kap 4 §

²²⁷ Skattemyndigheten informerar s. 6

Skatteverket till en början ansåg att stiftelsen Barnens julgåvofond, vars ändamål är att dela ut julklappar till barn som är så svårt sjuka att de måste ligga på sjukhus över julhelgen, skulle beskattas på grund av skattemässigt tveksamt ändamål. Hallgren anser att det tyder på viss moralisk okänslighet att överhuvudtaget gå på en stiftelse med sådant ändamål. Hela historien slutade dock med att Skatteverket gav med sig efter vilda protester från allmänheten. Hallgren anser att det är helt naturligt att Skatteverket är fokuserat endast på skattelagstiftningen, men ett så slaviskt fokus önskar han kunde kombineras med lite mer hjärta emellanåt.²²⁸

Skatteverket tillhandahåller en skrift för handledning av stiftelser, där inkomstskattelagens paragrafer förtydligas med hjälp av praxis. Det framgår bland annat att vård och uppfostran av barn, som räknas som kvalificerat allmännyttigt ändamål, handlar om att tillhandahålla husrum, föda och rekreation i normal omfattning för barn under 18 år samt ge barn grundläggande kunskaper och färdigheter som normalt görs av föräldrar.²²⁹ Initialt ansåg alltså inte Skatteverket att Barnens julgåvofond uppfyllde dessa kriterier, men efter ett tag bedömdes läget annorlunda. Det ligger nära till hands att anta att det inte är enda gången gränsen har varit hårfin. Detsamma gäller hjälpverksamhet bland behövande, som är ett annat kvalificerat allmännyttigt ändamål, där behövande har omtolkats från tidigare innebörd till att istället gälla ekonomiskt behövande. Existensminimum som används annars i skattesammanhang tillämpas inte som övre gräns, utan det råder en viss osäkerhet om när en person är behövande.²³⁰ Hallgren berättar om de synskadade utvecklingsstörda personerna på Annetorphemmet i Lund, som inte ansågs vara behövande, och således blev stiftelsen skattepliktig.²³¹ Den spontana reaktionen hos oss båda är att det inte är förvånansvärt att Hallgren reagerar och efterlyser lite mer hjärta i Skatteverkets bedömningar. Samtidigt är det förstaeligt att en stor organisation som Skatteverket har svårt för att bedöma från fall till fall och istället följer mer eller mindre tydliga riktlinjer.

När ändamålskravet är uppfyllt följer ytterligare tre gemensamma krav.²³² Verksamhetskravet innebär att verksamheten så långt som möjligt måste tillgodose det kvalificerade ändamålet, vilket bedöms utifrån hur stiftelsen använt sin avkastning. Det kvalificerade ändamålet ska vara ”det egentliga föremålet för stiftelsens eller föreningens

²²⁸ Intervju Hallgren

²²⁹ Handledning stiftelser 7.3.1

²³⁰ Handledning stiftelser 7.3.3

²³¹ Intervju Hallgren

²³² Handledning stiftelser 7.5

verksamhet”, men exakt var gränsen ska dras är något oklart även om en uppskattning om 5-10 % av avkastningen till biändamål nämns.²³³

Fullföljdskravet innebär i sin tur att det kvalificerade ändamålet löpande måste bistås en skälig del av stiftelsens avkastning, där en skälig del och löpande enligt normen innebär att cirka 80 % av avkastningen ska gå till ändamålet sett över fem år. Det kan dock finnas skäl för individuella avvikelser.²³⁴

Slutligen måste även destinatärskravet uppfyllas, vilket innebär att ändamålet inte får begränsas till särskilda personer eller vissa familjer. Destinatärskravet kan dock uppfyllas om det handlar om mycket stora familjer och även vid stiftelser där en viss familj har företrädesrätt men där företrädesrätten inte aktualiseras så ofta.²³⁵

5.2.3 Permutationslagen

I permutationslagen framgår att en bestämmelse i ett gåvobrev, testamente, stiftelseförordnande eller liknande kan få ändras, upphävas eller undantag medges för särskilt fall efter ansökan i de fall en bestämmelse inte längre kan tillgodoses på grund av ändrade förhållanden, att bestämmelsen blivit onyttig, om bestämmelsen kommit att strida mot utfärdarens avsikter eller vid andra särskilda skäl. Dessutom framgår att om det sker en ändamålsändring ska det nya ändamålet ligga så nära som möjligt det ursprungliga.²³⁶ För att en stiftelses styrelse eller förvaltare ska ha möjlighet att ändra föreskrifterna skriver Kammarkollegiet att det enligt praxis inte kan åberopas andra skäl än att förändringar i omvärlden som inte är möjliga att råda över gjort det nödvändigt med ändringar.²³⁷ Det står vidare i Kammarkollegiets skrifter att även om givare och gåvotagare respektive testator och arvingar är överens om att ändra villkor i gåvobrev eller bestämmelse i testamente står ändå kravet på permutation kvar.²³⁸ Vid en ansökan om permutation ska sökande, åtminstone om donationen eller stiftelsen är yngre än tio år, även beakta donatorns eller stiftarens vilja, eller om donatorn inte längre lever, dennes arvingars vilja. Det är sökandens skyldighet enligt Kammarkollegiet att låta andra intressenter som berörs av en ändring få tillfälle att yttra sig över ansökan.²³⁹ En

²³³ Handledning stiftelser 7.5.1

²³⁴ Handledning stiftelser 7.5.2

²³⁵ Handledning stiftelser 7.5.3

²³⁶ Permutationslag 1 §

²³⁷ Sammanläggning av flera stiftelser s. 2

²³⁸ Permutation enligt permutationslagen s. 2

²³⁹ Permutation enligt permutationslagen s. 4, Sammanläggning av flera stiftelser s. 4

permutation av gåvobrevet har i Fredriksdals fall aldrig varit aktuellt, vilket Gustavsson tror beror på att Helsingborgs stad är donationens huvudman.²⁴⁰

Vi anser att Hallgrens krav på en förbättrad skattelagstiftning på stiftelseområdet vid en närmare analys inte tycks orimlig och definitivt inte ogrundad. Skatteverkets oklara riktlinjer är anmärkningsvärda, liksom stiftelselagens sena införande. Överhuvudtaget tycks lagstiftningen kring donationer och stiftelser vara bristfällig i flera avseenden, framförallt när det rör donationer som inte blir till stiftelser. Vi ställer oss till exempel oförstående till att egendom med villkor som övergår till befintlig fysisk eller juridisk person inte tycks falla under någon tillsynsmyndighet. Är det då allmänheten och kanske media som får anses vara den granskande instansen? Så tycks dock vara fallet även med stiftelser, trots att tillsynsmyndighet finns, eftersom Länsstyrelsen endast granskar då misstanke föreligger, och det sker enligt Hallgren mycket sällan.²⁴¹ Vi har i denna uppsats inte haft möjligheten att via fallstudier fokusera på stiftelser, vilket dock vore intressant att återkomma till i en senare studie.

5.3 Etik

Vi har även ansett det vara viktigt att se närmare på det etiska området för att kunna analysera vissa moraliska dilemman en förvaltare kan ställas inför. Vi anser att det kan vara, som vår frågeställning även antyder, en balansgång mellan att driva en framgångsrik verksamhet och ta hänsyn till en donators sista vilja. Företagsetik beskrevs i sin enklaste form redan 1929 av Donham indelad i två etiska områden, dels den interna relationen mellan människorna inom näringen och dels den externa relationen mellan företag och samhälle.²⁴²



Etik ska ge praktiskt vägledning, enligt Singer.²⁴³ Det är som Sen skriver betydelsefullt att uppmärksamma etik även i företagssammanhang, då etiska hänsyn påverkar

²⁴⁰ Intervju Gustavsson

²⁴¹ Intervju Hallgren

²⁴² Donham 1992 s. 160-161

människors faktiska beteende.²⁴⁴ Han menar vidare att studier av ekonomiska samband blir mer givande när man kan förstå, förklara och förutsäga det mänskliga beteendet.²⁴⁵ Att ta hänsyn till etik kan dessutom ge långsiktig lönsamhet, enligt Brytting.²⁴⁶ Lewenhaupt skriver utifrån erfarenheter i näringslivet och menar också, liksom Brytting, att etik kan bidra till lönsamhet, eftersom han tror att man helst vill göra affärer med företag man både gillar och respekterar.²⁴⁷ Finns det inge överensstämmelse mellan vad företaget säger sig stå för och sättet man agerar, menar Lewenhaupt att företaget förlorar i respekt, vilket han anser kan leda till katastrofala följder.²⁴⁸ Vi anser att detta i allra högsta grad gäller kommuner, i många fall i ännu större utsträckning än företag. Oetiskt handlande i en kommun tycks kunna få avsevärda konsekvenser, säkerligen av den enkla anledningen att det är kommuninvånarnas skattepengar man handhar. Anses man som oetisk blir det dessutom allt svårare att få tillgång till de resurser och bidrag som är nödvändiga och som tillhandahålls av verksamheters intressenter.²⁴⁹ Brytting förklarar företagsetik som ”att ta ett individuellt ansvar för det gemensamma bästa”.²⁵⁰

Problemet med etik kan till viss del sägas ligga i att, vad som betraktas som moraliskt rätt är föränderligt med tid och omgivning, som Lewenhaupt uttrycker det.²⁵¹ Brytting menar att det första steget mot ett etiskt perspektiv är att reflektera över hur andra människor skulle påverkas av valet.²⁵² Cadbury menar att verksamheter måste ses som del av vårt sociala system, där ekonomiska beslut inom verksamheter kan få sociala konsekvenser, och han drar slutsatsen att en handling är oetisk ifall den inte skulle tåla en noggrann granskning.²⁵³ Lewenhaupt är inne på samma spår och skriver att risken att bli föremål för medias granskning borde vara skäl nog att undvika att handla oetiskt, och liknar medierna vid ett ”reningsbad”.²⁵⁴

²⁴³ Singer 1996 s. 14

²⁴⁴ Sen 2001 s. 61

²⁴⁵ Sen 2001 s. 90

²⁴⁶ Brytting 1998 s. 146

²⁴⁷ Lewenhaupt 2002 s. 15

²⁴⁸ Lewenhaupt 2002 s. 16

²⁴⁹ Frigo 2003 s. 8-9

²⁵⁰ Brytting 1998 s. 11

²⁵¹ Lewenhaupt 2002 s. 22

²⁵² Brytting 1998 s. 25

²⁵³ Cadbury 1987 s. 70, 72

²⁵⁴ Lewenhaupt 2002 s. 20

5.3.1 Etiska utgångspunkter

Brytting anser att ekonomer befinner sig i en ”etisk riskzon” i sitt arbete.²⁵⁵ Som vi tidigare berört under avsnittet om verksamhetsstyrning har det klassiska synsättet inneburit att företags primära mål ansetts vara att maximera vinsten, men som Anthony och Govindarajan skriver har många företag idag insett värdet att även formulera icke-finansiella mål utöver de finansiella.²⁵⁶ Det finns dock ingen återvändo, enligt Ax med flera, utan ett sikte på långsiktig lönsamhet för ett företag är nödvändigt för att verksamheten ska ha en chans att överleva.²⁵⁷ Det är inte svårt att inse att balansgången ibland kan vara tuff och gränsen emellanåt hårfin, där ett etiskt beslutstagande kan upplevas kosta för mycket pengar, åtminstone ur ett kortsiktigt perspektiv.

Det är enligt Brytting vanligt i företag att ha ett konsekvensinriktat synsätt, där val görs utifrån vilka effekter valet förväntas ge.²⁵⁸ Singer menar att det inte är möjligt att endast fokusera på egna fördelar i sitt beteende, utan ett etiskt handlande även bör vara försvarbart ur en mer universell utgångspunkt.²⁵⁹ Singers resonemang ligger nära Lewenhaupt slutsats om att grundidén med etik är att behandla andra utifrån hur man själv vill bli behandlad.²⁶⁰

Inom pliktetiken, fortsätter Brytting, lyfts istället fram skyldigheten att alltid respektera alla människors grundläggande rättigheter, där Tännsjö skriver att vissa handlingar är förbjudna oavsett konsekvenser.²⁶¹ Brytting och Tännsjö förklarar vidare att dygdetiken önskar förankra etiken i människors vardag genom att betona valet av vilken sorts person man vill vara.²⁶² Inom diskursetiken framhålls dock att de globala hot vi står inför idag, i form av exempelvis massförstörelsevapen och uttunnat ozonskikt, gör lokalt frambringad etik och alltför strikt individuellt ansvar otillräckligt. Brytting skriver att det enligt diskursetiken istället är nödvändigt att hitta och förstärka de gemensamma etiska föreställningar som återfinns i alla människors förnuft.²⁶³

²⁵⁵ Brytting 1998 s. 15

²⁵⁶ Anthony och Govindarajan 2003 s. 9, 52, Ax m fl 2005 s. 34, Flaa m fl 1998 s. 85-86, Grant 2005 s. 38

²⁵⁷ Ax m fl 2005 s. 44-45

²⁵⁸ Brytting 1998 s. 29

²⁵⁹ Singer 1996 s. 21

²⁶⁰ Lewenhaupt 2002 s. 16

²⁶¹ Brytting 1998 s. 36, Tännsjö 2000 s. 60

²⁶² Brytting 1998 s. 43, Tännsjö 2000 s. 94

²⁶³ Brytting 1998 s. 55

Dessa fyra etiska utgångspunkter anser Brytting visar på att det gemensamma bästa kan bedömas utifrån effekter, principer, människor och samtal.²⁶⁴ Det bästa anser han ändå vara att grunda uppfattningen i alla fyra för en rikare bild av etikens frågor.²⁶⁵ Tännsjö menar däremot att det kan vara riskfyllt att kombinera olika synsätt till en kompromiss, då han anser att det skulle resultera i en lära som inte ger någon tydlig moralisk vägledning när det som mest behövs vid svåra beslut.²⁶⁶

5.3.2 Etiska koder

Brytting sammanfattar:

En etisk kod innehåller företagets nedskrivna grundläggande värderingar och av ledningen sanktionerade affärsprinciper.²⁶⁷

Lewenhaupt har noterat att många företag inte har några nedskrivna etiska riktlinjer för företagets handlande, vilket enligt honom leder till att det omöjliga går att förstå vad som egentligen gäller och vem i organisationen som utgör det goda exemplet.²⁶⁸ Lindahl berättar om Fredriksdals värdegrund som består i ärlighet, respekt och mod. Ärlighet innebär att vara uppriktig mot sig själv, i sitt arbete och mot arbetskamrater, respekt att ta hänsyn till och värdesätta varandra samt mod att vara initiativtagare och handlingskraftig.²⁶⁹ Med de tre värdena vill Fredriksdal skapa tillit till varandra och en tydlighet i organisationen.²⁷⁰

Brytting menar att en etisk kod kan stärka företagets identitet genom att tydliggöra vilket agerande som ska vara kännetecknande för företaget, och den kan också fungera som ett uttryck för ledningens engagemang i etiska frågor. Den ska, enligt Brytting, vara både generellt formulerad och specifik för att få praktisk betydelse. Slutligen rekommenderar Brytting att en etisk kod ska vara lokalt förankrad genom att medarbetarna görs delaktiga i utformandet, men också centralt sanktionerad genom att ledningen ställer sig bakom den och kontrollerar att den efterlevs.²⁷¹

Fredriksdals värdegrund är kortfattad och kan inte sägas täcka in Bryttings alla rekommendationer, men det framgår ändå vid intervjun med Lindahl att varenda en ur

²⁶⁴ Brytting 1998 s. 29

²⁶⁵ Brytting 1998 s. 60-61

²⁶⁶ Tännsjö 2000 s. 136

²⁶⁷ Brytting 1998 s. 196

²⁶⁸ Lewenhaupt 2002 s. 26

²⁶⁹ Intervju Lindahl, Fredriksdal – En förklaring

²⁷⁰ Intervju Lindahl, Fredriksdal – En förklaring

²⁷¹ Brytting 1998 s. 196-197

personalstyrkan på Fredriksdal har medverkat i utformningen.²⁷² Lewenhaupt betonar just vikten av att alla nivåer engageras i arbetet.²⁷³ Det finns dock viss oenighet kring huruvida etiska koder faktiskt påverkar beteenden i organisationen, men Singh med flera drar ändå slutsatsen att de etiska koderna åtminstone har betydelse för beslutsfattande och som signaler om organisatoriska värderingar till ägare och intressenter.²⁷⁴ Dessutom anser vi att värdegrunden har bättre förutsättningar att genomsyra organisationen när alla berörda är delaktiga i utformningen än om det skett endast på ledningsnivå. Önskvärt vore dessutom att alla i personalstyrkan uppmuntras att läsa igenom gåvobrevet.

I Sverige bedöms etiska koder som mindre normativa och formaliserade, vilket Singh med flera utifrån Geert Hofstedes studie kring dimensioner av nationell kultur anser bero på en låg grad av dimensionen osäkerhetsundvikande.²⁷⁵ Det betyder helt enkelt, utifrån Usuniers definition av osäkerhetsundvikande, att företag i Sverige i allmänhet inte har ett så stort behov av att reducera graden av osäkerhet genom exempelvis utförliga, nedskrivna etiska koder.²⁷⁶ Å ena sidan styrker Fredriksdal den slutsats Singh med flera drar, då man uppenbarligen inte har ett behov av att i detalj precisera värdegrunden ytterligare. Å andra sidan har Fredriksdal desto mer utförlig målbeskrivning och handlingsplan som i större utsträckning kan ge riktlinjer vid faktiska situationer. Vi anser dock att det i fallet med Fredriksdal ändå fortfarande handlar om mer generella direktiv.

5.3.3 Den etiska intressentmodellen

Förutom den traditionella intressentmodellen, som vi tidigare presenterat, menar Brytting att ett etiskt perspektiv kan kopplas till modellen så att den blir ett etiskt hjälpmedel. Det möjliggör vidare att modellen kan bistå med att tydliggöra företagets del i det gemensamma bästa.²⁷⁷ Ett första steg i den etiska intressentanalysen är att kartlägga vilka intressenter verksamheten har, dels de direkt berörda och dels de indirekt berörda.²⁷⁸ Att ta hänsyn till intressenternas önskemål är en bra bit på väg för att inte bli en självcentrerad organisation, menar Brytting, men man måste även reflektera över den etiska relevansen i krav och förväntningar. Utifrån ett konsekvensetiskt synsätt är det inte

²⁷² Intervju Lindahl

²⁷³ Lewenhaupt 2002 s. 26

²⁷⁴ Singh m fl 2005 s. 93

²⁷⁵ Singh 2005 m fl s. 106

²⁷⁶ Usunier 2000 s. 67

²⁷⁷ Brytting 1998 s.147

²⁷⁸ Brytting 1998 s. 147

varje gång försvarbart att tillgodose alla önskemål.²⁷⁹ Brytting menar att intressentens inflytande inte ska gå ut över verksamhetens värdegrund.²⁸⁰ Detta är något vi upplever som ännu viktigare för en verksamhet som Fredriksdal, vilken vi anser måste vara extra noggrann vid övervägningar kring krav och önskemål med tanke på att egendomen ska förvaltas utifrån uppsatta villkor från en person som inte längre kan föra sin egen talan. Ett av Fredriksdals nio mål innebär att vara attraktivt för sponsorer som kan finansiera planer utanför den reguljära driften av verksamheten.²⁸¹ När Fredriksdal börjar söka större sponsorer anser vi att det blir extra viktigt att slå vakt om värdegrunden och det arv man har från Trapp.

5.3.4 Kritiska val för det moraliska subjektet

Inom etiken är det betydelsefullt att skilja mellan händelser och handlingar. Brytting menar att det endast är handlingar, vilka styrs av bakomliggande intentioner och val av människor, som är relevant för etiken.²⁸² Det betyder som Brytting framhåller att endast människor kan vara moraliska subjekt.²⁸³ Trots att företagen försöker styra anställdas handlingar genom formella organisationsscheman och informella riktlinjer som ska utgöra den gemensamma värdegrunden, kan företag inte vara moraliska subjekt eftersom ett företag inte är autonomt.²⁸⁴ Organisationens struktur ska däremot främja ett etiskt handlande.²⁸⁵ En sådan struktur kanske skulle kunna innebära att intressera sig mer för framgångsfaktorer som inte är mätbara, vilket enligt Lewenhaupt har genomgått en förändring i vad som värderas.²⁸⁶ Kulturnämndens balanserade styrkort som förutom ekonomi även belyser delaktighet och nöjda medarbetare, liksom Fredriksdal som förutom att betona besökarantal även värdesätter sådant som kundnöjdhet, kan tänkas ge förutsättningar att handla etiskt.²⁸⁷

Brytting skriver att handlingar kan skilja sig i rationalitet och i meningsfokus, vilket betyder att människor handlar rationellt eller icke-rationellt utifrån handlingarnas inre eller yttre betydelse. Det framgår vidare att det rationella handlandet antingen leder till en målrationell handlingstyp, där handlingarna får betydelse genom omgivningen, eller

²⁷⁹ Brytting 1998 s. 148

²⁸⁰ Brytting 1998 s. 172

²⁸¹ Lindahl komplettering

²⁸² Brytting 1998 s. 24

²⁸³ Brytting 1998 s. 137

²⁸⁴ Brytting 1998 s. 104, 107-108

²⁸⁵ Brytting 1998 s. 109

²⁸⁶ Lewenhaupt 2002 s. 18

²⁸⁷ Verksamhetsplan s. 2-3, Fredriksdal – En förklaring

värderationell handlingstyp, där handlingar utförs utifrån egen inre övertygelse.²⁸⁸ Vid intervjuerna med Ward och Lindahl framkom att det inte förekommit någon konflikt mellan målrationella och värderationella handlingar, utan de var eniga om att Fredriksdal drivs i enlighet med vad Trapp förordade i sitt gåvobrev.²⁸⁹ I våra intervjuer och i fokusgruppen framkom att man överlag är övertygad om att gåvobrevets villkor uppfylls i dagens verksamhet på Fredriksdal, trots att man inte känner till gåvobrevets faktiska lydelse, vilket vi tror beror på dess starka förankring i Helsingborg.²⁹⁰ Man skulle dock kunna tänka sig att det uppstod en konflikt mellan Fredriksdals mål och det man uppfattar som Oscar och Gisela Trapps önskan, när man anlade en teater på området före en botanisk trädgård. Utifrån en analys av gåvobrevet framstår det som självklart att den botaniska trädgården borde ha prioriterats, men kanske bedömde kommunledningen att det var nödvändigt med en mer publikdragande anläggning än en trädgård, som kunde ha en chans att dra in mer intäkter. Detta är dock endast våra egna spekulationer.

Kärnan i vår frågeställning ligger kring denna möjliga förestående konflikt i att driva en lönsam verksamhet som samtidigt måste vara lyhörd för donatorns sista vilja. Det är förvisso Helsingborgs stads skyldighet att beakta donatorns villkor, men så länge den etablerade synen kring vad Fredriksdal ska innehålla inte frångås med alltför stora marginaler, tycks det inte finnas några betänkligheter i att tumma på detaljer som faktiskt finns angivna i gåvobrevet. Vi har tidigare nämnt exempel såsom fasadens utseende, och det intressanta är att man inte ens reflekterat över det som en konflikt. Vi måste dock konstatera att gåvobrevet överlag följs, men det vore önskvärt för Helsingborgs stads legitimitet som förvaltare, att inte ge externa betraktare möjlighet att hitta avvikelser.

²⁸⁸ Brytting 1998 s. 87

²⁸⁹ Intervju Ward, Lindahl

²⁹⁰ Intervju Ward, Rigstam, Gustavsson, fokusgrupp

6. Slutsatser

Vilka spänningar kan uppstå mellan verksamhetsdrift och moraliska liksom lagliga förpliktelser gentemot en donators sista vilja?

Den främsta spänningen vi upptäckt, som dessutom av våra intervjupersoner bedöms som möjligt skäl till att frångå donatorns sista vilja, rör lönsamhet kontra villkor från donatorn. Det framgår att en verksamhets lönsamhet trots allt måste gå före en donators vilja, vilket knappast är förvånande, men var går då gränsen för när man gjort allt man förmår för att tillgodose villkoren? I fallet med Vikingsberg exempelvis kan man fråga sig vid vilken tidpunkt kommunen gjort allt för att egendomen ska inhysa en lönsam verksamhet, innan det blir försvarbart med en avyttring.

Ingen av våra intervjupersoner kring fallstudien om Fredriksdal tycks uppleva spänningar mellan verksamhetsdrift och lagliga förpliktelser, men det gjorde däremot den ekonomiske samordnaren på Region Skåne. En stiftelseförvaltare tycks i allt större utsträckning vara tvungen att förhålla sig till ett regelverk, där bland annat inkomstskattelagen tycks ge många förvaltare huvudbry i dagsläget. Vi anser att det är märkligt att en stiftelse är utsatt för en betydligt större grad av övervakning genom lagstiftning och speciell tillsynsmyndighet än en gåva som övergår till befintlig juridisk eller fysisk person. Vad är det som säger att en sådan gåva skulle vara i mindre behov av granskning än en stiftelse?

Det är intressant att det finns en etablerad tro bland intervjupersonerna att gåvobrevet efterlevs, trots att de flesta inte läst det själva. Få granskar och ifrågasätter, vilket till stor del kan bero på att Fredriksdal är ett så framgångsrikt och etablerat koncept. Det känns viktigt att påpeka att vi själva är mycket förtjusta i Fredriksdal museer och trädgårdar. När man som bäst behöver det står Fredriksdal där i all sin praktfullhet som en oas för invånare och tillresta, bara ett stenkast från motorväg och stad. Vår granskning och till viss del även kritik rör enbart en närmare analys av gåvobrev i jämförelse med dagens drift, och innebär mindre men faktiska avvikelser, men framförallt tecken på att en donator riskerar att falla i glömska.

På vilket sätt kan sådana spänningar komma till uttryck på Fredriksdal?

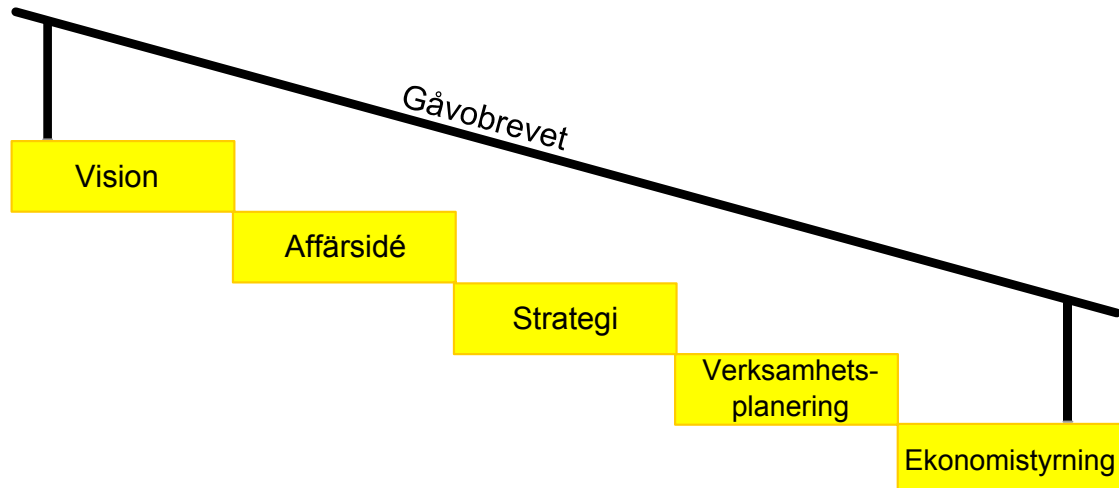
Det tycks som sagt vara en etablerad uppfattning om att man på Fredriksdal väl lever upp till gåvobrevet, men det finns givetvis undantag. Den nya moderna entrén vållade exempelvis en del spänningar, och den ger enligt oss ett rätt märkligt första intryck, åtminstone vintertid då den är väl synlig, med herrgården i all sin gustavianska praktfullhet bara några meter längre bort. Det framgick även från stadsantikvariern att man fått göra avkall på en del av gåvobrevets villkor, dels av ekonomiska skäl och dels med tanke på vad som anses vara attraktivt för dagens besökare. Den allmänna meningen är, att man skulle reagera om Fredriksdal görs om till nöjesfält eller liknande, att man går från det man är idag till något som anses mindre kulturellt.

Vilken betydelse har ett gåvobrev för den löpande förvaltningen?

Helsingborgs kulturnämnd upplevs inte så insatt i gåvobrevet som rör Fredriksdal, utan det tycks lämnat åt institutionen själv att ansvara för. I fallet med Fredriksdal framgick dessutom att gåvobrevet, som chefen på Fredriksdal uppfattar som allmänt hållna riktlinjer, mest återfinns i bakhuvudet och inte i den löpande förvaltningen. Det är exempelvis inget som framhålls för anställda eller som det formuleras vision och mål utifrån, även om den grundläggande tanken, som man anser vara att det ska vara ett friluftsmuseum, ligger som grund. Ovetskapen om att Oscar Trapps fond faktiskt finns för underhåll av områdets byggnader skulle kunna tyda på en viss nonchalans inför gåvobrevet.

Vi anser att gåvobrevet innehåller en del specifika villkor som man borde förhålla sig till, eller åtminstone reflektera över huruvida de är möjliga genomföra eller inte. Region Skåne tycks i allt större utsträckning arbeta med gåvobrev och testamenten löpande, men kanske beror det också på den betydligt mer omfattande lagstiftning som finns. Det har dock framkommit att det är högst relevant att bland alla andra göra sig attraktiv för framtida donationer genom att oklanderligt förvalta de donationer man hitintills fått. Det duger exempelvis inte med att låsa in värdefulla donationer där allmänheten inte kan se dem eller få glädje av dem om man ska ha en möjlighet att få nya eftertraktade donationer.

Enligt oss borde man arbeta med gåvobrevet mer i den dagliga driften av verksamheten, och låta det genomsyra verksamhetsstyrningens alla delar för att hedra donatorn och föreviga ett stycke intressant historia. Den knappa uppmärksamhet man ger de sista ägarna av Fredriksdal gör att man riskerar att det glöms bort att det är en gåva. Vi har istället illustrerat en likadan trappa som tidigare under avsnittet om verksamhetsstyrning, med skillnaden att en ledstång i form av Gisela Trapps gåvobrev följer hela processen.



7. Avslutning

Det är vår fasta övertygelse att detta område kräver ytterligare studier i syfte att lyfta fram de svårigheter, men även möjligheter, donationer kan innebära och brister som finns i granskning och lagstiftning. Framtida studier kunde ta fasta på att undersöka området ur ett mer allmänt perspektiv, men även fler fallstudier är intressanta för ökad förståelse för svårigheterna i det individuella fallet. Dessutom vore det relevant att i ännu större utsträckning studera tillsynsmyndigheters verkliga roll och lagstiftningens tillämpbarhet.

Källförteckning

Alvesson, Mats och Deetz, Stanley (2000): *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Anthony, Robert N och Govindarajan, Vijay (2003): *Management control systems*, eleventh edition, Mc Graw Hill, Singapore.

Atkinson, Dwight (2004): Contrasting rhetorics/contrasting cultures: why contrastive rhetoric needs a better conceptualization of culture, *Journal of English for Academic Purposes*, vol 3 (4) s. 277-289.

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan (2005): *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 3, Elanders Berlings, Malmö.

Björk, Cecilia och Reppen, Laila (2000): *Så byggdes staden*, Svensk Byggtjänst, Stockholm.

Bryman, Alan (2001): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.

Brytting, Tomas (1998): *Företagsetik*, Liber Ekonomi, Malmö.

Cadbury, Sir Adrian (1987): Ethical managers make their own rules, *Harvard Business Review*, vol 65 (5) s. 69-74.

DePoy, Elizabeth och Gitlin, Laura N (1999): *Forskning – En introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Donham, Wallace B (1992): Business Ethics – A General Survey, *Harvard Business Review*, vol 70 (5) s. 160-161. (Utdrag ur originalet som publicerades 1929)

Eagleton, Terry (2001): *En essä om kultur*, Daidalos, Göteborg.

Flaa, Paul m fl (1998): *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

Frigo, Mark L (2003): Mission driven Strategy, *Strategic Finance*, vol 85 (2) s. 9-11.

Goffee, Robert och Jones, Gareth (2000): Why Should Anyone Be Led by You?,
Harvard Business Review, vol 78 (5) s. 62-70.

Goleman, Daniel (1998): What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*, vol 76 (6)
s. 93-104.

Grant, M Robert (2005) *Contemporary Strategy analysis*, upplaga 5, Blackwell
Publishing, Cornwall.

Gustavsson, Karin (2003): *Utställningsstaden – Konsulernas Helsingborg*, I: Malmstedt
Mats, Ohlsson Karin, Rigstam Ulf (red.) Kring Kärnan 32, Kulturmagasinet och
Helsingborgs museiförening, AB Boktryck, Helsingborg.

Gustavsson, Karin (1997): *Gisela Trapp I: Kemdahl Anne Louise* (red.) Kring Kärnan 26,
Helsingborgs museum, Helsingborgs museiförening, Skogs Boktryckeri AB, Trelleborg.

Hartman, Jackie (2004): Using Focus Groups to Conduct Business Communication
Research, *The Journal of Business Communication*, vol 41 (4) s. 402-410.

Hallgren, Örjan (2002): *Finansiell Strategi och Styrning*, upplaga 8, Ekonomibok förlag
AB, Landskrona.

Hansson, Margareta (1966): *Fredriksdals Friluftsmuseum*, Hälsingborgs Museum
småskrift förlag, o u.

von Heland, Birgitta (1989): *Om Fredriksdals Friluftsmuseum*, Helsingborgs museum -
undervisning förlag, o u.

Kotler, Philip, Bowen, John och Makens, James (2003): *Marketing for Hospitality and
Tourism*, International edition, upplaga 3, Pearson Education/Prentice-Hall, New Jersey,
UK.

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Lewenhaupt, Gustaf (2002): *Etik & Etikett – Ett sätt att uppträda i affärsvärlden*, Ekerlids Förlag, Stockholm.

Nationalencyklopedins ordbok (2004), Språkdata, Göteborgs universitet, Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs.

Nygaard, Claus (2002): *Strategen, intressenterna och resurserna – intressentteori och resursberoendeteori*, I: Nygaard, Claus (red), Bengtsson Lars, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Lund, Studentlitteratur.

Ohlsson, Karin (1997): *Fredriksdalsminnen*. I: Kemdahl Anne Louise (red.) Kring Kärnan 26, Helsingborgs museum, Helsingborgs museiförening, Skogs Boktryckeri AB, Trelleborg.

Patel, Runa och Davidson, Bo (1991): *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, upplaga 3, Studentlitteratur, Lund.

Sargeant, Adrian, Ford, John B, West, Douglas C (2006): Perceptual determinants of nonprofit giving behavior, *Journal of Business Research*, vol 59 (2) 155-165.

Selge, Allan (1976): *Boken om Helsingborg*, upplaga 2, Natur och Kultur Stockholm, Stockholm.

Sen, Amartya (2001): *Etik och ekonomi*, SNS Förlag, Stockholm.

Singer, Peter (1996): *Praktisk etik*, upplaga 2, Thales, Stockholm.

Singh, Jang, Carasco, Emily, Svensson, Goran, Wood, Greg, och Callaghan, Michael (2005): A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden, *Journal of World Business*, vol 40 (1) 91-109.

Taliento, Lynn, Silverman Les (2005) A corporate executive's short guide to leading non profits, *Strategy & Leadership*, vol 33 (2) s. 5-10.

Thurén, Torsten (1997): *Källkritik*, Liber, Stockholm.

Tännsjö, Torbjörn (2000): *Grundbok i normativ etik*, Thales, Stockholm.

Usunier, Jean-Claude (2000): *Marketing Across Cultures*, upplaga 3, Pearson Education Limited, Harlow.

Artiklar

Ewenfeldt, Björn (2003): Helsingborg kulturvänligast i landet, TT, *Helsingborgs Dagblad*, 23 december.

Dencker, Torbjörn (2003): Kulturlivet i Helsingborg en klassfråga, *Helsingborgs Dagblad*, 22 maj.

Gravlund, Winnie (2006): Fastighetsförsäljning ska rädda Helsingborgs ekonomi, *Helsingborgs Dagblad*, 2 januari.

Nilsson Jonas (2003): Gisela Trapp kan ge namn åt Fredriksdalsväg, *Helsingborgs Dagblad*, 27 juli.

Nilsson, Jonas (2004): Fredriksdalsentrén på gång, *Helsingborgs Dagblad*, 27 mars.

Lagtexter

Donationsförordning (1998:140), Finansdepartementet, utfärdad: 1998-03-19.

Inkomstskattelag (1999:1229), Finansdepartementet, utfärdad: 1999-12-16.

Permutationslag (1972:205), Justitiedepartementet L2, utfärdad: 1972-05-19.

Stiftelselag (1994-1220), Justitiedepartementet L1, utfärdad: 1994-08-25.

Hemsidor

www.helsingborg.se, 2006-04-29.

www.helsingborg.se, om Kulturmagasinet verksamhet 2006-05-05.

www.m.lst.se, 2006-05-01.

www.ne.se, 2006-05-02.

www.kammarkollegiet.se, 2006-05-01.

www.skane.se, 2006-05-06.

www.sofiero.se, 2006-05-15.

Övrigt material

Berg, K (1958): *P.M. angående Gisela Trapps donation*, augusti.

Dunker, Henry (1953): *Testamente*, 29 juni.

Eriksson, Kerstin, Kulturmagasinet, Helsingborg, telefonkontakt 2006-05-22.

Fredriksdal – En förklaring, erhöles av Per Lindahl vid intervju.

Fredriksdal museer och trädgårdar, broschyr vi erhöles av Per Lindahl vid intervju.

Fredriksdal museer och trädgårdar – Skolprogram 2006, broschyr vi erhöles av Per Lindahl vid intervju.

Helsingborgs museum (1987): *Nytt om gammalt, Fredriksdals Herrgård 200år*, Helsingborg.

Johansson, Eva, mailkontakt på Länsstyrelsen Skåne, 2006-05-10.

Johansson, Gunilla, stiftelseadministratör i Helsingborg, telefonkontakt 2006-05-18.

Lindahl, Per, komplettering via e-post 2006-05-12.

Permutation av stiftelser, Kammarkollegiet, hämtad 2006-05-01 på www.kammarkollegiet.se.

Sammanläggning av stiftelser, Kammarkollegiet, hämtad 2006-05-01 på www.kammarkollegiet.se.

Permutation enligt permutationslagen, Kammarkollegiet, hämtad 2006-05-01 på www.kammarkollegiet.se.

Skattemyndigheten informerar – Skatteregler för ideella föreningar och stiftelser, utgiven 2002 av Riksskatteverket, RSV 324, utgåva 13, hämtad 2006-05-01 på www.skatteverket.se.

Trapp, Gisela (1918): *Fru Gisela Trapps gåvobrev å egendomen Fredriksdahl*, 19 mars.

Verksamhetsplan 2006 – kulturnämndens verksamhet, Helsingborgs stad, utfärdad:
2005-11-26.

Intervjuförteckning

Gustavsson, Karin 2006-05-17, Kulturmagasinet, Helsingborg.

Hallgren, Olof 2006-04-24, Skånehuset, Kristianstad.

Lindahl, Per 2006-04-27, Kulturmagasinet, Helsingborg.

Rigstam, Ulf 2006-05-03, Stadshuset, Helsingborg.

Ward, Maria 2006-04-20, Rådhuset, Helsingborg.

Medlemmar ur Helsingborgs museiförening 2006-05-22, Fredriksdal museer och trädgårdar.

Figurförteckning

Översiktsmodell s. 13, egen modell.

Illustrationer, Staffan Sommelius.

Intressentmodell s. 43, Nygaard s. 167, viss anpassning efter våra förhållanden.

Verksamhetsstyrningsmodell s. 25, omarbetning av modell i Ax m fl s. 55.

Verksamhetsstyrningsmodell s. 51 omarbetning av modell i Ax m fl s. 55.

Bilaga 1

Intervju med Karin Gustavsson

Inledande frågor

- Hur länge har Du arbetat här?
- Vad är en stadsantikvaries uppgift i Helsingborg?
- Hur kom det sig att Du började intressera Dig för makarna Trapp?

Makarna Trapp

- Vi har förstått att Gisela Trapp var konstnärligt begåvad. Var kan man se hennes alster idag?
- Känner Du till om Gisela Trapp var involverad i planerandet och byggandet av friluftsteatern?
- Hur kom det sig att friluftsteatern planerades innan den botaniska trädgården? (Som Gisela Trapp förordade om i sitt gåvobrev)
- Hur har Du uppfattat relationen mellan kommunen och Gisela Trapp?

Gåvobrevet

- Hur Du läst Gisela Trapps gåvobrev, ställt till Helsingborgs stad?
- Anser Du att gåvobrevet innehåller villkor som kan vara svåra att tolka?
- Hur anser Du att det har efterlevts historiskt sätt?
- Hur anser Du att det efterlevts idag? (nya entrén, fasaden och inredningen?)
- Vem ser till att villkoren i gåvobrevet följs?
- Känner Du till vad det blev av Oscar Trapps fond?
- Vet du om det finns några efterlevande av släkten Trapp i dag? Ev. krav?

Allmänt om gåvobrev

- Du skrev i mailet till oss att Du tycker att ämnet är viktigt med tanke på eventuella framtida donationer som kulturinstitutioner gärna vill ha. Skulle Du vilja utveckla det?
- När tycker Du det är tillåtet att gå emot villkoren i ett gåvobrev?
- Minns Du något fall då det varit nödvändigt att gå emot villkor i gåvobrev eller testamente?
- Känner Du ungefär till när begreppet friluftsmuseum myntades, och kom att bli så nära kopplat till verksamheten på Fredriksdal?

Bilaga 2

Intervju med Olof Hallgren

Inledande frågor

- Hur länge har Du arbetat här?
- Yrkes- och utbildningsbakgrund

Gåvobrev och testamenten i det dagliga arbetet

- Hur ser arbetsgången ut vid hantering av gåvobrev och testamenten?
- Formuleras strategiska mål utifrån gåvobrev och testamenten? Revideras dessa i så fall efter hand?
- Hur säkerställs att villkoren efterlevs? Granskar oberoende instans?
- Hur hanteras eventuella efterlevandes åsikter och önskemål?
- Vilka (andra) intressenters önskemål är viktigast tillgodose?
-

Tolkningar

- Hur går tolkningen till av äldre gåvobrev?
- Hur löses tolkningssvårigheter?

Lag

- Vad har ni för lagar att rätta er efter vid förvaltning av stiftelser?
- Vad kan det innebära för svårigheter att applicera lagen/lagarna på verkliga skeenden?

Kritiska val

- Hur hanteras kritiska frågor där kravet på lönsamhet går emot krav i gåvobrev?
- I vilka fall skulle du säga att det är tillåtet att gå emot gåvobrev?

Bilaga 3

Intervju med Per Lindahl

Inledande frågor

- Hur länge har Du arbetat här?
- Yrkes- och utbildningsbakgrund

Gåvobrevet

- På vilket sätt kommer Du i kontakt med gåvobrevet i det dagliga arbetet?
- Hur har eventuella tolkningssvårigheter i gåvobrevet hanterats?
- Formuleras strategiska mål utifrån gåvobrevet? Revideras dessa i så fall efter hand?
- Vilka intressenters önskemål avser ni främst att tillgodose?
- Känner Du till vad det blivit av Oscar Trapps fond?

Lag

- Kommer Du i kontakt med några lagar kring donationer?
- Vad kan det innebära för svårigheter att applicera lagen/lagarna på verkliga skeenden?

Kritiska val

- Hur hanteras kritiska frågor där kravet på lönsamhet går emot krav i gåvobrev?
- I vilka fall skulle du säga att det är tillåtet att gå emot gåvobrev?

Bilaga 4

Intervju med Ulf Rigstam

Inledande frågor

- Hur länge har Du varit aktiv i museiföreningen?
- Hur länge har Du varit ordförande?

Om föreningen

- Hur många medlemmar har Helsingborgs museiförening?
- Vad anser Du är museiföreningens uppgift i Helsingborg?
- Vad gör föreningen för att uppfylla den rollen?
- Vilka är museiföreningens främsta intressen i Helsingborg?
- Vad finns det för samarbete mellan museiföreningen och kommunen?

Gåvobrev

- Vilken betydelse har eventuella gåvobrev och testamenten för museiföreningens arbete?
- I vilka fall skulle Du säga att det är tillåtet att gå emot gåvobrev och testamenten?

Fredriksdal museer och trädgårdar

- Är Du insatt i vilka Oscar och Gisela Trapp var?
- Har Du sett Gisela Trapps gåvobrev om Fredriksdal?
- Vad anser Du ska vara syftet med Fredriksdal?

Bilaga 5

Intervju med Maria Ward

Inledande frågor

- Hur länge har Du arbetat här?
- Yrkes- och utbildningsbakgrund

Gåvobrevet

- Hur ser arbetsgången ut vid hantering av gåvobrev?
- Formuleras strategiska mål utifrån gåvobrevet? Revideras dessa i så fall efter hand?
- Hur säkerställs att kraven i gåvobreven efterlevs? Granskar oberoende instans?
- Har Du stött på efterlevande till Trapp med åsikter och önskemål?
- Vilka (andra) intressenters önskemål avser ni främst att tillgodose?
- Känner Du till vad det blivit av Oscar Trapps fond?

Tolkningar

- Hur går tolkningen till av äldre gåvobrev?
- Hur löses tolkningssvårigheter?

Lag

- Vad har ni för lagar att rätta er efter vid förvaltning av donationer?
- Vad kan det innebära för svårigheter att applicera lagen/lagarna på verkliga skeenden?

Kritiska val

- Hur hanteras kritiska frågor där kravet på lönsamhet går emot krav i gåvobrev?
- I vilka fall skulle du säga att det är tillåtet att gå emot gåvobrev?

Tycker du att ämnet borde belysas ytterligare?

Bilaga 6

Fokusgrupp med styrelsemedlemmar från Helsingborgs museiförening

Inledande frågor

- Hur länge har Ni varit medlemmar?
- Är alla styrelsemedlemmar?
- Vad är det bästa med att vara medlem i en museiförening?
- Vad anser Ni bör vara en museiförenings uppgift i en stad?

Makarna Trapp

- Är Ni bekanta med Oscar och Gisela Trapp?
- Vilken betydelse anser Ni att de har haft för Helsingborg?

Fredriksdal

- Vad är det bästa med Fredriksdal?
- Finns det något på Fredriksdal ni tycker är mindre bra?
- Är det någon som har läst Gisela Trapps gåvobrev ställt till Helsingborgs stad angående egendomen Fredriksdal?
- Hur anser Ni att det efterlevs idag?
- Vad tycker Ni om Fredriksdals nya entré?

Allmänt om gåvobrev

- När tycker Ni det är tillåtet att gå emot villkor i ett gåvobrev eller testamente?
- Hur viktigt är det egentligen att uppfylla alla villkor i ett gåvobrev eller testamente när det har gått 50 år efter att det formulerades? 100 år?
- Vad skulle Ni tycka om Vikingsberg såldes?

Helsingborg

- Har Ni någon åsikt om huruvida pengarna man får tillgång till genom en av Henry och Gerda Dunkers donationsfonder används väl av kommunen?
- Helsingborgs museum har istället blivit Helsingborgs museer med tre samverkande institutioner. Vad har det haft för betydelse för Helsingborg? (Nackdelar/fördelar med uppdelning?)