

Urkunden – då, nu, sedan

Per Almgren

Det enskilt viktigaste faktum att känna till om Natur & Kultur är kanske att det sedan 1947 är en stiftelse – till skillnad från många andra aktörer i förlagsbranschen, som är aktieföretag. Och en stiftelse med ett tydligt humanistiskt uppdrag. Men vad innebär det? Och hur hanterar man det dokument som styr en stiftelse, dess stiftelseurkund, som hunnit bli 75 år gammal? Eftersom sådana grundläggande frågor är upp till styrelsen att tolka bad vi nuvarande verkställande direktör, tillika styrelseledamoten, Per Almgren, att berätta om detta.

NATUR & KULTUR grundades av Johan och Jenny Hansson 1922, och det är de hundra år som förflutit sedan dess vi nu vill fira. Makarna skilde sig på 1930-talet, och Johan Hansson kom därefter att ta över driften av förlaget. Det var dock först 1947, då förlaget redan hade varit verksamt i 25 år, som han valde att göra om firman Natur & Kultur till en stiftelse. Stiftelsen vägleds av sin stiftelseurkund, ett dokument som Hansson lade ner mycket kraft på att formulera, och som nu ligger i tryggt förvar i ett kassaskåp, långt bortom förlagsbranschens vardagliga slit. Natur & Kulturs urkund är i stora stycken en idéskrift, vilket inneburit att verksamheten mer konsekvent än hos något annat svenskt förlag styrs och präglas av just idéer. Det är om uttolkandet av dessa idéer och hur de har påverkat verksamheten över tiden som denna artikel ska handla.

Man kan finna flera orsaker till stiftelsens tillkomst, men gemensamt för dem alla var att de hade sitt ursprung i att Johan Hansson ville säkerställa fortlevnaden och karaktären på den verksamhet han redan hade bedrivit under 25 år. Detta reflekteras i inledningen av urkundens ändamålsparagraf, där det just står att stiftelsen har till ändamål att »fortsätta« den under firman Natur & Kultur bedrivna verksamheten.

För Johan Hansson innebar andra världskriget ett större behov än någonsin av bildning och utbildning, för att därmed vaccinera befolkningen mot de totalitära ideal som lyckades locka så många folk och länder. För Natur & Kultur hade kriget inneburit särskilda prövningar genom att man så envist stod fast vid att i början av 1940-talet ge ut flera utpräglat tyskfiendliga och antinazistiska böcker, långt innan den hållningen hade blivit allmängods och Tysklands krigslycka vänt. Vid denna tid bedrev Per Albin Hanssons samlingsregering en repressiv presspolitik som eftergift för tyska krav. Natur & Kultur var bland de förlag som fick flest indragna och beslagtagna böcker. De flesta avsåg Hermann Rauschnings *Samtal med Hitler*, som gavs ut i fem upplagor första halvåret 1940. För varje beslagtagna upplaga gjordes smärre revideringar och en ny upplaga gavs ut. Förlaget drev agerandet med ständigt nya upplagor av boken så långt att Svenska Bokförläggareföreningen uppmanade Johan Hansson att sluta, under förvändning att han väl förstod att även nya upplagor skulle konfiskeras.

Hansson reagerade kraftigt mot denna undfallenhet och vad han ansåg vara moraliskt förfall, och hotade att lämna föreningen. Denna publicistiska moteld mot de totalitära stämningarna i Europa under kriget kom att prägla Natur & Kultur under lång tid, och genom stiftelseurkunden har dessa ideal kunnat bevaras och drivas vidare.

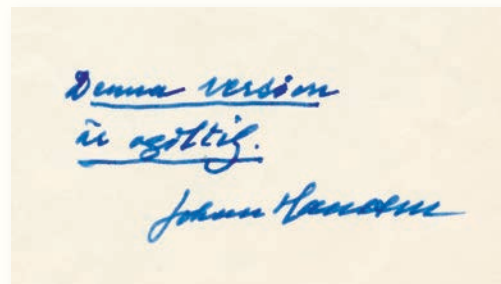
Parallellt med det idéburna innehållet fanns också andra, mer världsliga, orsaker till stiftelseomvandlingen. Johan Hansson kom från knappa förhållanden, vilket präglade honom till att i alla lägen hålla kostnaderna nere. I den andan framförde han ofta stiftelseformens skattetekniska fördelar, det vill säga att skatten helt enkelt var lägre än för ett aktiebolag (en skillnad som sedan länge är borttagen). Dessutom var han noga med att framhålla att i en stiftelse stannar vinster kvar och kan användas för stiftelseändamålet i stället för att delas ut till ägarna. En anledning till stiftelseomvandlingen kopplad till just det resonemanget tycks också ha varit ett tilltagande tvivel på att hans bröstarvingar skulle ha förmåga, eller intresse, att överta förlagsverksamheten och driva den med bibehållen karaktär. Överlåtelser av verksamheten till en stiftelse innebar att hans arvingar gick miste om betydande värden, vilket i sin tur ledde till vissa spänningar inom familjen.

*

Det kan vara på sin plats att klargöra vad en stiftelseurkund är för ett dokument, och hur det säkerställs att verksamheten faktiskt följer de riktlinjer som finns där. Urkunden är stiftarens uttryck för ändamålet med stiftelsen, det vill säga stiftarens vilja om hur stiftelsekapitalet ska förvaltas och användas. Tolkningen av en urkund utgår från dess ordalydelse.

Finns det oklarheter i skrivningarna är det styrelsens uppgift att tolka och försöka utröna vad stiftaren rimligen kan ha avsett. I linje med vad som gäller vid annan rättstolkning kan olika typer av bakgrundsarbete kring urkunden vara till hjälp vid tolkningen. Om stiftaren själv har varit verksam inom stiftelsen kan hans agerande i rörelsen

Innan den definitiva versionen av urkunden var på plats fanns stunder av osäkerhet och förvirring – som framgår nedan och till höger kunde röster höjas om såväl ogiltiga som försvunna versioner.



Denna version
är giltig.
Johan Hansson

Strängt konfidentiellt

P. M. angående Stiftelsen Bokförlaget Natur och Kultur.

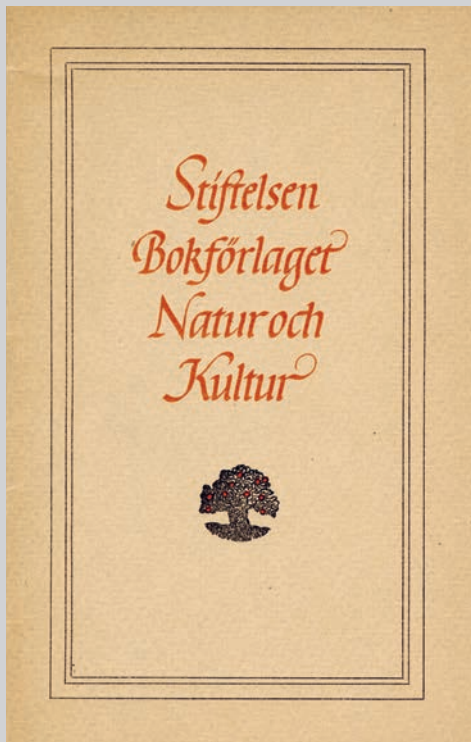
1. Följande handlingar synes vara "försvunna":

- 1) Den ursprungliga stiftelseurkunden, daterad troligen den 15 juni 1947 och föredragen vid styrelsesammanträde nämnda dag.
- 2) Den definitiva utformningen av stiftelseurkunden, daterad den 17 december 1947 och anmäld vid styrelsesammanträde den 25 november 1948.
- 3) Utlåtande av f.d. justitieråden B. Sandström och N. Gärde, daterat den 12 februari 1949 och bilagt protokollet vid styrelsesammanträde den 14 februari 1949 såsom bil. A.
- 4) Stadgar för Stiftelsen Bokförlaget Natur och Kultur, fastställda vid styrelsesammanträdet den 14 februari 1949 såsom bil. A.

2. Den handling som nämns i punkt 1.4) är daterad i densamma år som stiftelsen grundades, nämligen 1949. I densamma års årsberättelse, som är offentliggjord, nämns att stiftelsen grundades den 14.2.1949. I denna årsberättelse nämns också att stiftelsen grundades av en dotter och en son till yttrenden (punkt 1.4) i stiftelsen. Slutligen nämns också att stiftelsen grundades av en dotter och en son till yttrenden (punkt 1.4) i stiftelsen.

3. Avskrift av stiftelseurkunden av Erik Scholander, som nämns i årsberättelsen för 1949, synes vara en avskrift av den definitiva utformningen av stiftelseurkunden, som nämns i årsberättelsen för 1948.

4. Fråga: Är urkundsförstöringen resp. -förfälskningen numera preskriberad, eller är så inte fallet på grund av att taxeringen varje år bygger på den förfälskade avskriften?



Samma stadgar - men 60 år har gått mellan trycksakerna.

alsarium.
tigt, då
den 14.2
ns lön och
ons ena
ledningen
lgarna
till pen-
natur är
ad av sty-

pektör
den till
rift som
la, som
ulligt en
mes vara

också ge guidning till hur urkunden ska tolkas. Ytterst är det länsstyrelsen som är tillsynsmyndighet och har att säkerställa att verksamheten följer stiftelseurkunden. Om så inte är fallet kan olika typer av sanktioner vidtas.

Med en välformulerad stiftelseurkund och en klok styrelse kan det tyckas som en relativt enkel match att tolka en urkund och hur den ska reflekteras i verksamheten. Det finns dock flera omständigheter kring Natur & Kulturs urkund som gör tolkningen utmanande. För det första är den idéburen och sprungen ur en politisk miljö och ambitioner präglade av den världsbild som gällde just efter andra världskriget. Det är naturligt att vissa av dessa ambitioner i dag är mer relevanta än andra. För det andra var stiftaren Johan Hansson en viljestark person som då stiftelsen bildades hade varit vd för verksamheten i ett kvartssekel. Han skulle med ett modernt språkbruk kunna beskrivas som en utpräglad entreprenör, och som sådan var han mån om att även efter bildandet av stiftelsen behålla inflytandet över verksamheten, inte minst utgivningen. Allt detta kom att präglade formuleringarna i urkunden, som å ena sidan har ett omfattande idéinnehåll, å andra sidan bjuder på relativt stora frihetsgrader vad gäller utgivningen. Johan Hansson var inte intresserad av ett rigoröst regelverk som skulle försvåra för honom att få igenom den utgivning han tyckte var värdefull och nödvändig.

Som grundare präglade Johan Hansson tolkningen av urkunden under stiftelsens första år, vilket kan tyckas naturligt och till och med värdefullt. Vem, om inte stiftaren, är lämpligast att tolka urkundens skrivningar? Men riktigt så enkelt är det inte. Hansson drev organisationen hårt och höll organisationsscheman och andra moderna administrativa hjälpmedel på behörigt avstånd, för att därmed kunna påverka verksamhetens alla delar, stora som små. Han hade också en tämligen snäv syn på styrelsens funktion, som han mest såg som konsultativ till vd – att användas vid behov. Detta byggde upp spänningar mellan honom och styrelsen, vilken med tiden hade allt svårare att acceptera den passiva roll den tilldelades.

Åren och åldern tog dock ut sin rätt även för Johan Hansson, och mot slutet av sin vd-tid gick han inte i takt med sin styrelse,

och kanske inte heller med sin samtid. Det gick så långt att han två gånger, mot styrelsens vilja, försökte genomdriva förändringar i stiftelseurkunden. Med långa inlagor försökte han övertyga myndigheterna om varför urkunden skulle ändras, dock utan framgång. Än mer anmärkningsvärt var att han dessutom hamnade i skiljedomstol mot sin styrelse avseende en tolkning i urkunden som handlade om huruvida han kunde återinträda som vd, efter att en annan person under en kort period innehaft posten. Även detta skiljedomsförfarande förlorade han. Hansson var således långt ifrån den bästa uttolkaren av den urkund han själv hade formulerat. Det är viktigt att bära med sig att en stiftelseurkund ska tolkas utifrån avsikter stiftaren hade *vid tidpunkten för stiftelsens tillblivelse*. Det är alltså Johan Hanssons tankar om urkunden när han skrev den som ska tolkas, inte tankar han adderade senare, ibland långt senare. Det är inte svårt att förstå att en grundare har svårt att släppa greppet om sitt livsverk. Idén med en stiftelsebildning är dock att den ska vara fredad från påverkan från externa krafter som vill ändra dess inriktning, ett fredande som även gäller stiftaren själv.

*

Vad står det då i urkunden om verksamhetens kärna, nämligen dess utgivning? Som redan nämnts klargör ändamålsparagrafen att stiftelsen ska *fortsätta* den verksamhet som bedrivits under firman Natur & Kultur. Därefter följer en generös beskrivning av utgivningen:

I första hand skall stiftelsen utgiva större och mindre böcker, vilka ha till syfte att främja landets näringsliv och kulturella utveckling jämte allmänbildningen överhuvud inom ämnesområdena psykologi, pedagogik, filosofi, moral- och religionskunskap, historia, litteratur- och konsthistoria, skönlitteratur, politik och statskunskap, matematik, naturvetenskap, geografi, medicin, handel, ekonomi, teknik m.fl.

Både inledning och avslutning i denna portalparagraf förtjänar uppmärksamhet. Det inledande »i första hand« och det avslutande »m.fl.« ger onekligen en stor flexibilitet för vilken förlagsledning som helst att ta ut svängarna. Som flera andra uttolkare av urkunden påpekat skulle få förlag känna någon större vägledning av formuleringar av detta slag. Denna allmänna beskrivning måste ses i ljuset av den övergripande ambitionen att *fortsätta* den förlagsverksamhet som redan bedrivits i 25 år. När stiftelsen bildades fanns redan en utgivningsprofil, och de många ämnen som räknas upp i urkunden har till stor del sitt ursprung i den folkbildande utgivning som förlaget haft under tiden *före* omvandlingen till stiftelse. En viktig del i den utgivningen var den mycket populära bildningsserien som står som förebild för stiftelsens namn, *Natur och Kultur*, som kom att kompletteras med fackböcker, inte minst inom de humanistiska områdena som filosofi och psykologi där förlaget tidigt blev marknadsledande.

Förutom det som *står* i urkunden om utgivningen bör också beaktas det som *inte* står. Hanssons vilja att själv styra över utgivningen reflekteras i att han med tiden lät flera utgivningsområden som låg utanför urkundens beskrivning växa fram, exempelvis barnboksutgivningen. Just barnböcker var han mycket engagerad i, inte minst det centrala verket *Min skattkammare*. Urkunden listar böcker som ska ges ut »i första hand«, man får således anta att barnböcker, och annan utgivning bortom det som anges i urkunden, har både Hanssons och urkundens välsignelse att ges ut i andra hand.

Urkunden talar om böcker som ska främja allmänbildningen men nämner inte specifikt läromedel, om än det redan under Johan Hanssons tid växer fram en mindre läromedelsutgivning. Det var dock framför allt Hanssons efterträdare, Carin Österberg, som i början av 1970-talet kraftfullt lät utveckla läromedelsutgivningen. På ålderns höst uttryckte sig Hansson kritiskt över att så stor del av utgivningen upptogs av läromedel. Samtidigt kunde han, liksom alla andra, se hur denna utgivning utgjorde ett utmärkt komplement till övrig utgivning. Dessutom har den skapat stabil lönsamhet och därmed ekonomiska förutsättningar för tillväxten av den ideella verksamheten, något Hansson lär ha uppskattat.

Det räcker således inte att bara läsa urkunden för att förstå Natur & Kulturs utgivningstradition. Här krävs också en historisk förståelse för den utgivning som präglade verksamheten före stiftelsens bildande, liksom förståelse för frihetsgraderna Johan Hansson ansåg sig behöva för att kunna påverka utgivningen och göra den relevant för sin tid.

Ingen genomgång av Natur & Kulturs urkund blir komplett utan att inkludera den allra mest kända – och omskrivna – formuleringen, nämligen den om deckare och bridgehandböcker. I urkunden står att »En grundprincip för stiftelsens utgivareverksamhet skall vara att ingen bok bör utgivas som ej är värd att inbindas. I regel kunna därför bridgehandböcker och kriminalromaner ej komma i fråga.« Dessa två meningar har genom åren lett till både funderingar och sneda leenden i förlagsbranschen. Exakt vad Johan Hansson syftade på är omtvistat. En rimlig tolkning är att här finns en tydlig syftning på kvalitet: Hansson förknippade inbundna böcker med kvalitet och exemplifierade med böcker han *inte* ansåg ha sådan kvalitet.

Natur & Kulturs urkund och tidiga utgivningstradition påverkar än i dag förlagets utgivning. Att både utgivningstraditionen och skrivningarna i urkunden är relativt allmänt hållna har gjort att såväl Johan Hansson som senare generationer förlagsledningar har kunnat anpassa utgivningen till tidsandan och skapat en relevant utgivning i takt med tiden. Dagens utgivning präglas mer av läromedel än vad som var fallet under 1950- och 1960-talen, vilket har bidragit till en lönsamhet och ett stiftelsekapital som möjliggjort både en stor ideell verksamhet och en välmående allmänlitterär utgivning som ligger nära Hanssons ursprungliga intentioner. Det viktigaste medskicket från urkunden och Johan Hanssons dagar är betonandet av kvaliteten, vilket än i dag lever kvar som en avgörande markör för förlagets utgivning.

*

Som nämnts tidigare fick den äldre Johan Hansson med tiden svårare att samarbeta med sin styrelse, som alltmer ifrågasatte hans dominerande ledarskap. Hansson ansåg bland annat att styrelsen hade gjort för lite, och visat för lite intresse, för de ideella ändamålen. Det gick så långt att han föreslog att hela styrelsen skulle avgå. Styrelseledamoten Bengt Pernow vittnar i sin artikel i *Bildningsgång* om den tryckta stämning som infann sig i styrelserummet när Johan Hansson på ett styrelsemöte 1969, vid 90 års ålder, höll ett minst sagt kritiskt tal till styrelsen med följande slutord:

15 års erfarenhet säger mig att majoriteten av styrelsen inte varit förlaget till någon nytta. Nu kan styrelsen göra stiftelsen en verklig tjänst – genom att avgå. Envar av er, det tror jag ärligt, vill förlagets bästa. Här är tillfället att visa detta i handling. Låt oss som styrelseledamöter skiljas som vänner.

Hanssons uppmaning fick dock motsatt effekt, och han hade från denna tid ett mycket begränsat inflytande på verksamheten. Till styrelsens försvar om måttfullt intresse för de ideella frågorna kan anföras att stiftelsens ekonomi på 1960-talet varit svag, och det fanns begränsat med överskottsmedel att använda till den ideella verksamheten. Det var först efter de lyckade satsningarna på läromedel på 1970-talet som ekonomin stärktes och gav utrymme för ökade satsningar inom det området. Dessutom tillkom ett antal lyckade företagsaffärer och en modern finansförvaltning som innebar att vinstmedlen kom att hanteras alltmer professionellt. Sammantaget har detta inneburit att stiftelsens förmögenhet nu uppgår till cirka 1,5 miljarder kronor, vilket accentuerat behovet att se över urkundens skrivningar om hur medlen ska användas. En sak är klar: urkunden ger inget stöd för att stiftelsen ska lägga pengar på hög.

Vad står det då i urkunden om den *ideella verksamheten*? Ändamålsparagrafen anger att »medel som stå till stiftelsens disposition genom denna verksamhet, ska bidra till och verka för nedan omnämnda kulturella och allmännyttiga ändamål, ävensom för främjande av andra ideella syften«. Vidare står att dess medel ska användas till »utgivning av böcker till reducerade priser för att åstadkomma

större spridning av densamma och erbjuda möjligheter även för mindre bemedlade att förvärva dem. Sådana böcker skola genom sitt innehåll bland annat motverka totalitära idéer och statskick samt främja ekonomisk och politisk frihet«. Skrivningen innebär att överskottsvinster från förlaget ska användas till ideella ändamål. Under 2020 lade styrelsen mycket kraft på förnyad läsning av urkunden. Det arrangerades interna workshops och extern expertis anlätades för att få nytt inspel på texten och en rimlig tolkning av den. I det arbetet bör nämnas värdefulla kommentarer från professor Katarina Olsson, som har specialiserat sig på just stiftelselagstiftning. Arbetet resulterade i att styrelsen kunde definiera tre huvudsakliga ändamål för den ideella verksamheten.

Det första ändamålet handlar om särskild utgivning till reducerade priser riktad till »mindre bemedlade«. Styrelsens tolkning av detta är att stiftelsen ska stödja tillgängliggörandet av litteratur och läsning till socioekonomiskt utsatta grupper till attraktiva priser. Stiftelsens »motverkande av totalitära idéer« sker genom att vi verkar *för* dess motsats, det vill säga stärka en demokratisk samhällsordning. Natur & Kulturs roll i demokratiseringsarbetet ska framför allt vara att verka för bildning och utbildning, även för dem som har långt till boken. Det bör noteras att denna utgivning ligger inom ramen för den ideella verksamheten och därmed är något skild från övrig utgivning.

Det andra ideella ändamålet rör stöd till forskning. I urkunden talas om både stöd till utgivning av vetenskapliga verk och stöd till forskare. Styrelsens tolkning av detta landar i dels stöd till forskning inom de tre ämnen där Natur & Kultur har särskilt lång utgivningstradition (pedagogik, psykologi och litteraturhistoria), dels stöd till forskningskommunikation. Genom dessa stödinsatser kan vi både bidra till fördjupad kunskap inom humanistiska ämnen och stödja en mer forskningsbaserad samhällsdebatt, även det för att stärka en demokratisk samhällsutveckling.

Det tredje ideella ändamålet är mer allmänt hållet och anger att stöd kan utdelas »ävensom för främjande av andra ideella syften«. Formuleringen inbjuder till flera möjliga tolkningar, och diskussionerna har varit långa om vad stiftaren rimligen kan ha avsett. Slutsatserna är att

det i denna del medvetet finns en större öppenhet, vilket ger styrelsen möjlighet att på egen hand – utifrån urkundens andemening – finna lämpliga stödinsatser. Det ger också styrelsen möjlighet att anpassa verksamheten till den tid man verkar i.

Efter genomgången av urkundens skrivningar kunde styrelsen konstatera att en relativt stor del av befintliga stödinsatser går till det tredje området, och begränsat till de båda andra. Mot den bakgrunden initierades ett arbete för att hitta nya samarbetspartners och bidragsmottagare inom de underrepresenterade områdena, ett arbete som har gett god utdelning med ett flertal spännande nya samarbeten under 2021, inom forskning och mot socioekonomiskt utsatta grupper. Bland dessa kan nämnas stöd till en sakprosaprofessur på Linnéuniversitetet, samarbete med Kungliga Vitterhetsakademien om stöd till forskartjänster inom psykologi, stöd till tidningen *Forskning & Framsteg* samt ett samarbete med *En bok för alla* avseende läsfrämjande insatser mot skolor i socioekonomiskt utsatta områden. Styrelsen ser fram emot att ta del av hur dessa samarbeten utvecklas och kommer fortsätta jobba för en jämn fördelning av medel mellan den ideella verksamhetens olika ändamål.

Under de senaste åren har avsättningen till den ideella verksamheten ökat, först med beslut om årlig avsättning på 1 procent av stiftelsens förmögenhet, cirka 15 miljoner kronor, därefter genom att sätta upp mål för 2023 om att fördubbla den avsättningen, motsvarande nivåer på runt 30 miljoner kronor.

Styrelsen står inför ett delikat läge i det att stiftelsens förmögenhet, och därmed den ideella verksamheten, blivit långt större än vad stiftaren rimligen kan ha förväntat sig. Det är lätt att få känslan att urkundens skrivningar om hur medlen ska användas inte är anpassade till de stora belopp som i dag hanteras. Diskussionen om den ideella verksamhetens utveckling kommer att fortgå. Nya satsningar ska utvärderas, och troligen kommer den tillväxt som nu äger rum behöva ett par år på sig för att hitta sina former. Tolkningen av urkunden måste vara ständigt pågående för att anpassa verksamheten till tidens gång samtidigt som man förblir urkunden trogen.

Ibland uppstår diskussioner som utgår från ett tänkt motsatsförhållande mellan affärsmässigheten i Natur & Kulturs förlagsverksamhet och den ideella verksamheten, som om styrelsen har att välja att prioritera insatser i den ena delen framför den andra. Inget kan vara mer fel. Förlaget och den ideella verksamheten ska tvärtom ses som samverkande parter som växeldrar för att skapa mervärden åt varandra. Förlaget stärks av de tydliga ideella målen, och den ideella delen bygger sin verksamhet på vinster från förlaget. Samspelet mellan en affärsdriven och en ideell verksamhet är ett av Natur & Kulturs viktigaste kännetecken. Lönsamhet är viktigt men vinstmaximering inget mål i sig, i stället handlar det om att maximera urkundens ideella mål, det vi kallar *urkundsmaximering*.

Urkunden har på ett utmärkt sätt fungerat som vägledare för stiftelsens verksamhet och stått emot tidens tand. Givet att den fortsatt tolkas på ett klokt sätt i samklang med den tid verksamheten verkar i finns alla förutsättningar för att den ska kunna ha samma viktiga funktion för de kommande hundra åren, och förhoppningsvis längre än så.

Per Almgren är verkställande direktör på Natur & Kultur sedan 2012. Han är också ledamot av styrelsen samt sitter i det placeringsråd som förvaltar stiftelsens kapital.