

2016-12-05

**SLUTRAPPORT**

Lena Dahlstedt  
Stadsledningskontoret

## I Slutrapport för Fisksätra marina/Saltsjö-Pir

Detta dokument sammanfattar utvecklingen av såväl fastigheten som området Fisksätra marina/Saltsjö-Pir och är underlag för beslut i följande ärenden:

- Avyttring av aktier i Saltsjö-Pir
- Investeringar för uthyrning och hyresgästanpassningar i Fisksätra marina
- Motion Hamn
- Slutredovisning Hamn

Flera olika projekt och parter har varit involverade för att utveckla området och fastigheten. För att ge en förståelse av helheten inleds dokumentet med en beskrivning av de övergripande förväntningarna och resultaten. Därefter följer redovisningar kopplat till respektive beslutsärende.

### Innehållsförteckning

1	Slutrapport för Fisksätra marina/Saltsjö-Pir .....	1
2	Övergripande utvecklingen av Fisksätra marina/Saltsjö-Pir.....	2
3	Avyttring av aktier i Saltsjö Pir .....	7
4	Investering för uthyrning och hyresgästanpassningar i Fisksätra marina.....	8
5	Slutredovisning av museiprojektet Hamn .....	13
6	Frågor och svar .....	16



## 2 Övergripande utvecklingen av Fisksätra marina/Saltsjö-Pir

Under lång tid var Fisksätra marina ett nedgået område och det har varit svårt att få till en hållbar verksamhet och en hållbar ekonomi för fastigheten. På området låg ursprungligen Fisksätra varv med anor från tidigt 1900-tal. Speciellt kan nämnas tillverkning av plastbåtar med en framgångsrik period under 50- och 60-talen. Under 70- och 80-talet förändrades verksamheten till en fritidsbåtsmarina. Huvudbyggnaden uppfördes under tidigt 1980-tal. Övriga byggnader har länge varit eftersatta och har under senare år rivits. Fastigheten har varit del i sådana kreativa lösningar som bidrog till 80-talets fastighetskris, vilket präglade dess historia som ett problemobjekt. Fastigheten hamnade i det sammanhanget i Nackahem men övergick till kommunen när bostadsbolaget avvecklades. På fastigheten har det sedan dess varit många olika verksamheter såsom områdesnämndens förvaltningskontor, skola, båtbyggare och andra marina verksamheter. Under kommunens ägande har varvsverksamheten utarrenderat tills arrendatorn gick i konkurs och kommunen tvingades överta verksamheten.

År 2005 gjordes ett försök att avyttra fastigheten. Försöket lades på is 2006 då indikerade prisnivåer låg alltför långt under bokförda värdet. De flesta av de tankar och idéer som då diskuterades har nu realiserats. År 2010 återupptog kommunen processen att avveckla kommunens operativa engagemang i fastigheten, men då utökade med genomförandet av museiprojektet Hamn och omfattande miljösanering som inte diskuterades i mitten på 2000-talet.

Genom den satsning kommunen gjort under senare år tillsammans med samarbetspartners har platsen och området utvecklats. De övergripande förväntningarna för utvecklingen av Fisksätra marina till Saltsjö Pir har varit att skapa en långsiktig och hållbar inriktning för en marin portal i Nacka, att öka tillgängligheten också till Skogsö naturreservat och göra marinan till en mer integrerad del av Fisksätra. Detta tillsammans med skapandet av museet Hamn har stärkt besöksnäringen och serviceutbudet och gjort kommundelen än mer attraktivt vilket också en mycket väl fungerande restaurang bidrar till.

Arbetet med att utveckla verksamheterna fortsätter. Kommunen bidrar genom att i samverkan med andra främja näringsliv och besöksnäring bland annat genom att vara garant för museum och att göra den natur- och kulturhistoriska unika miljön och dess historia tillgänglig för nutida och framtida generationer.

### 2.1 Förväntningar inför utveckling av området och fastigheten

Under alla år som Fisksätra marincentrum funnits i kommunens ägo har det varit svårt att få fastighetens ekonomi att gå ihop och det har inte funnits någon bärkraft för en positiv



utveckling. En förväntan har varit att nu skapa en långsiktig och hållbar inriktning för fastighetens användning på för kommunen rimliga villkor.

Efter omstart i försöken att avveckla kommunens ägande 2010 var marknadens och kommunens förväntningar närmare varandra bl a genom gjorda nedskrivningar av bokfört värde. Efter en process som kan liknas vid en konkurrenspräglad dialog, bildade kommunen och Marinberget AB genom konsortialavtal det samägda bolaget Saltsjö Pir AB år 2011<sup>1</sup>. Bolaget innehar tomträtt till fastigheten och äger samtliga befintliga byggnader och anläggningar på tomträtten. I avtalet framgår den gemensamma visionen att skapa en marin portal med ett stort flöde av båtar som ger underlag för ett brett serviceutbud. Det gemensamma bolaget ska förutom att driva hamn- och varvsverksamhet också förstärka intentionerna med museiprojektet Hamn. I avtalet förbinder sig bolaget bl.a. att göra investeringar i energisystem, hyresgästanpassningar på plan 1-3, renovera huvudbyggnad och riva gamla byggnader. All sanering av mark bekostas av kommunen som säljare och ansvarig för tidigare verksamheter på platsen då någon tidigare huvudman för den förorenande verksamheten inte finns kvar.

En ny detaljplan för fastigheten skapar möjligheter för att utveckla området enligt intentionerna i konsortialavtalet och ingår som en del av förutsättningarna i avtalet. Detaljplanen syftar till att marinan ska bli en mötesplats i Nacka med skärgårdstrafik från piren, båtar, museum, restaurang och varvsverksamhet. I ambitionen ingår att öka tillgängligheten, säkerställa besöksnäringen bl.a. till Hamn och bidra till att göra området till en integrerad del av Fisksätra. Piren är bli angoringsplats för båttrafik för guide turer till Baggensstaket och även turer till Skogsö naturreservat som på så sätt kan bli mer tillgängligt för allmänheten. När detaljplanen vunnit laga kraft, vilket skedde i juni 2016, ska Marinberget förvärva samtliga av kommunen ägda aktier i bolaget förutom en aktie i enlighet med konsortialavtalet.

Kommunen beslutade tidigt i processen att skapa museet Hamn på platsen. Ambitionerna och förväntningarna på museet Hamn har varit höga. Museiprojektet formulerades tidigt till att gälla ett museum som omfattar både det förflutna och samtiden. Målet var att synliggöra det historiska och samtida kulturarvet. Ambitionen har varit att skapa ett besöksmål i världsklass, bygga broar mellan forskarsamhället och allmänheten, skapa möjligheter till arbete och bryta utanförskap, att invånarna i Fisksätra ska ses som resurser och skapa ett attraktivare Fisksätra.

## **2.2 Vad har genomförts och vad har resultatet blivit?**

De tidigare varvsverksamheterna bl.a. tillverkning av plastbåtar och reparations- och underhållsarbeten har satt sina spår i marken. Kommunen har, i egenskap av markägare,

---

<sup>1</sup> Beslut i kommunfullmäktige 23 maj 2011



och i enlighet med konsortialavtalet genomfört marksanering. Stora delar av saneringen har genomförts under åren 2012-2013 men även under år 2016 som är under avslutande.

Flera investeringar har i enlighet med konsortialavtalet gjorts i fastigheten för att kunna möjliggöra för hyresgäster att bedriva verksamhet. Några av de investeringar som gjorts är nytt energisystem, hyresgästanpassningar, renovering av verkstäder, ommålning av fastigheten och ny lokal för båtsnickeriet. Dessutom har utjänta byggnader inom området rivits.

Idag är 90 % av fastigheten belagd med verksamheter och det finns ett 40-tal arbetsplatser. De flesta verksamheter på undervåningen har marin anknytning såsom båtsnickeri, segelmakare, kapellmakare, båtförsäljning- och båtmäklare, varvsverksamhet och förvaring av marinarkeologisk utrustning (hyrs av sjöhistoriska museet). Därutöver finns ett ölbryggeri. I övriga delar av huset finns företag inom jobbcoaching och undersköterskeutbildning samt på plan 4 och 5 museet Hamn, restaurang och konferensutrymme som kommunen hyr.

Kommunen har investerat i en pir för allmänheten och för skärgårdstrafik. Piren färdigställdes under 2013 och är nu i bruk för skärgårdstrafik. Förutom att ta emot besökare sjövägen, exempelvis till museet, är piren också en utgångspunkt för guideade båtturer till Baggenstället och Skogsö naturreservat samt ett uppskattat lokalt besöksmål. Piren används också för förankring av båtbyggare. Det har skapats 500 båtplatser jämfört med tidigare ca 275 st. Målsättningen i ursprungligt konsortialavtalet var 600 båtplatser. Det finns platser för vinterförvaring utomhus och nya detaljplanen möjliggör byggande av hallar för förvaring av båtar.

I juni 2014 öppnades dörrarna till museet Hamn. Museet Hamn öppnade som ett kommunalt museum med en privat driftsaktör, vilket är en unik form för att driva museum. Driften upphandlades vid årsskiftet 2013-2014 och avtal skrevs med Emotion AB. Slaget vid Stäket utgör verksamhetens primära fokus. En av museets andra utställningar tar avstamp i lokalsamhället Fisksätra och berättar en historia om tankar, föremål och omständigheter som präglade det tidiga sjuttioalet när Fisksätra växte fram.

Under museets första två verksamhetsår har antalet besökare ökat. Det är en tioprocentig ökning av antalet besökare för perioden juni 2015 - maj 2016 jämfört med samma period under föregående år. Cirka 6600 personer har besökt museet mellan första juni 2015 och sista maj 2016. Museet Hamn har under 2016 nominerats som en av tre kandidater till Riksförbundet Sveriges Museers utmärkelse som årets museum. I och med att restaurangen har öppnats har det skapat bättre möjlighet till helhetsupplevelse. Restaurangen öppnade sommaren 2015 med ca 150-200 platser inomhus och med en stor terrass som rymmer ytterligare gäster. Restaurangen drar mycket gäster såväl vardagar som helg och fick utmärkelsen årets lunchrestaurang på företagarmässan 2016.



Driftsentreprenören av museet har aktivt arbetat för att stärka kopplingen till lokalsamhället genom att exempelvis engagera Fisksätra ungdomar som kassavårdare och guider men även genom att engagera sig i lokalsamhället genom Fisksätra folkets hus och i Fisksätraakademien. Dessutom finns det i museishopen lokal anknytning till Fisksätra och till övriga Nacka såväl som till Värmdö.

Vandrarhem var med i de ursprungliga planerna men det har inte blivit av och det finns inte heller några planer på att genomföra det. Anledningen till att det inte blev ett vandrarhem var att det bedömdes vara för få bäddar för att ge tillräckligt god ekonomi. Lokalerna som var tänkt till vandrarhem är under avveckling alternativt för uthyrning på marknaden.

### **2.2.1 Nästa steg**

Utvecklingen av området och verksamheten fortsätter. Kulturnämnden har beslut om ny inriktning för museet i och med att avtalet med den nuvarande driftentreprenören går ut 2017/2018. Museet Hamn kommer att styra mer mot det samtida kulturarvet, bredare delaktighet och interaktion med besökare, grupper, skolor och det omgivande lokalsamhället.

Åtkomsten till intilliggande Skogsö naturreservat kompletteras genom att en strandpromenad kopplar samman en ny kommunal väg med befintlig pir och den gångstig som nyligen rustats upp i reservatet ansluts till vägen. En utbyggnad av vägen ned till piren är planerad under att göras under 2017. Nya båthallar för vinterförvaring kommer att byggas och förstärka den marina prägel.

### **2.3 Slutsats**

Området och fastigheten har utvecklats mycket positivt och är på god väg att bli ett riktigt attraktivt kulturellt och marint besöksmål. En styrka är möjligheten till helhetsupplevelsen. Det förväntningar som fanns har i stort infriats. Fastigheten och området har fått en tydlig marin prägel. Båtplatserna har ökat, piren har byggts, museet Hamn och restaurangen har öppnat och flera verksamheter har etablerats i byggnaden. Det mesta är på plats och nu handlar det om att fortsätta utvecklingen av det som finns där idag.

I ett sådant komplext utvecklingsarbete har det varit svårt att sätta en rimlig tidplan. Förskjutningar av tidplanen betyder också ofta fördyringar. Flera delar av utvecklingen har blivit färdigställd senare än planerat, exempelvis museet, restaurangen, piren och strandpromenaden. De omfattande saneringarna av marken var en anledning till förseningar. Men det finns även andra faktorer såsom att planprocessen tog längre tid än beräknat och vattendom behövde inväntas för att kunna anlägga bryggorna. I sig är inte tidsåtgången orimlig beaktat vad som var nödvändigt att göra. Däremot förutsågs inte alla dessa delprocesser och inte heller komplexitet vid starten av de enskilda ingående projekten.



Förutom tid har vissa utvecklingsprojekt, av olika anledningar, kostat mer än beräknat, bland annat saneringen och hyresanpassningar för museet, se vidare under avsnittet hyresgästpassningar Fisksätra marina. Värdet av utvecklingen av området är svårt att beräkna i form av intäkter. Tillgängligheten och attraktiviteten till byggnaden har ökat. Allt tyder på att det nu skapats en långsiktig och hållbar inriktning för fastigheten och Fisksätra har fått ett intressant besöksmål som skapar mervärde för boende i Fisksätra, för besökare och hela Nacka.

### 2.3.1 Lärdomar

Det finns flera lärdomar att dra för att få ett effektivare internt samarbete. Men även för att på ett bättre sätt möjliggöra för samarbeten med externa entreprenörer och samarbetspartners.

I utvecklingen av Fisksätra marina, både området och fastigheten, har många interna processer varit involverade. Det har exempelvis varit en kulturnämndsfråga, fråga om fastighetsutveckling, planfråga men även en besöksnäringensfråga. En sådan komplex utvecklingsprocess behöver en struktur för att hantera de utmaningarna det innebär. Även om det har funnits en uttalad ambition och inriktning med konsortialavtalet är det svårt att initialt besluta om den exakta leveransen. Det behöver finnas utrymme för att bygga upp kunskap efter hand. Ett utvecklingsarbete behöver ett annat arbetssätt än ett leveransprojekt, det behövs andra former för beslutsfattande, annan uppföljning och annan tidplan. Det behöver finnas utrymme för löpande prioriteringar och möjlighet att dra operativa slutsatser av enhetschefer eller motsvarande. Strukturen ska också kunna ge stabilitet oberoende av personalförändringar inom projekten. Önskvärt vore om det fanns en färdig struktur för komplexa projekt och processer som kan återanvändas för att undvika att de ska uppfinnas på nytt varje gång.

Det har vid vissa tillfällen gjorts förändringar under arbetet, nya beställningar och förändringar har kommit sent i det pågående arbete. Tid och omtag kostar pengar. Flera projekt har inte avslutats och därmed fortsatt att dra kraft och energi i onödan.

Om kommunen vill underlätta för externa entreprenörer och samarbetspartners att verka i kommunen och bättre möjliggöra för samarbete, behöver organisationen utveckla sitt arbetssätt. Det interna arbetet i detta exempel brister när det gäller samordningen, men även i snabbhet inom myndighetsprocesserna.

En positiv lärdom är att kommunen vågade testa ett unikt koncept med ett kommunalt museum med en privat driftentreprenör. Att kunna ta en idé från en prototyp till ett färdigt museum visar på en utvecklingskraft i organisationen och förmåga att ta tillvara på en entreprenörs drivkraft. Utvecklingen av platsen och fastigheten är också ett exempel på ett gott samarbete med extern entreprenör som inte heller förutsåg alla turer kring



myndighetsutövande och kommunal beslutsgång. Genom en gemensam målbild har det ändå funnits en samstämmighet i strävan och viljan att skapa något bra tillsammans.

### 3 Avyttring av aktier i Saltsjö Pir

#### 3.1 Sammanfattning

Nacka kommun äger 50 procent av aktierna i Saltsjö Pir AB. I samband med att bolaget bildades tecknade kommunen och Marinberget AB ett konsortialavtal som reglerar vad parterna ska göra inom ramen för samarbetet och vad som händer när kommunen uppfyllt sina åtaganden. När detaljplanen för området nu vunnit laga kraft ska kommunen sälja sitt innehav, minus en aktie, till Marinberget. Köpeskillingen är bestämd i konsortialavtalet och uppgår till drygt 18 miljoner kronor.

Den kvarvarande aktien möjliggör hembud där kommunen har möjlighet att inträda i köparens ställe i det fall bolaget säljs till annan extern aktör. Hembudsklausulen ingick i det ursprungliga underlaget för urvalet av samarbetspartner för att säkerställa att bolaget inte såldes vidare utan kommunens kontroll och därmed riskera leverans av dess åtaganden. Noteras bör att parten som valdes 2011 aldrig har visat tecken på att svikta i sin ambition att sin del av projektet.

#### 3.2 Ärendet

Nacka kommun och Marinberget AB ingick 30 juni 2011 ett konsortialavtal. Avtalet reglerar hur samarbete och utveckling av Fisksätra Marina ska ske. Som aktiekapital i det gemensamma bolaget "Saltsjö Pir AB" lämnade kommunen apportegendom motsvarande 18 miljoner kronor och Marinberget AB betalade in 18 miljoner kronor till det gemensamma bolagets konto.

I konsortialavtalet framgår vad de två parterna ska göra och vad som händer när kommunens åtagande är uppfyllt. Enligt §5 i konsortialavtalet ska Marinberget förvärva samtliga aktier minus en aktie från kommunen snarast efter den tidpunkt då den nya detaljplanen för området vunnit laga kraft. Detaljplanen för området har under hösten 2016 vunnit laga kraft och kommunen ska därför sälja samtliga aktier, förutom en, till Marinberget.

Köpeskillingen för aktierna regleras i konsortialavtalet, §5:

*Marinberget ska som vederlag vid den ovan beskrivna aktieöverlåtelsen betala Kommunen en köpeskillning uppgående till arton miljoner (18.000.000) kronor samt ett tillägg motsvarande en uppräknning av beloppet med hänsyn till den förändring som ägt rum i fråga om konsumentprisindex (KPI) – totalindex med 1980 som basår. Utgångspunkten ska vara KPI för april månad 2011 och jämförelse ska göras med senast kända KPI vid den tidpunkt då köpeskillingen ska betalas. Skulle senast kända indextal vid betalningen*



*av köpeskillingen ha stigit i förhållande till indextalet för mars 2011, ska tillägget således motsvara den procentuella förändring som skett mellan indextalen multiplicerad med arton miljoner (18.000.000). Den totala köpeskillingen får dock inte understiga arton miljoner (18.000.000) kronor.*

Baserat på avtalstexten har köpeskillingen beräknats till 18 378 000 (arton miljoner trehundra sjuttioåttatusen) kronor. Procentuell skillnad KPI april 2011 och oktober 2016 uppgår till 1,021 (KPI oktober 2016 delat med KPI april 2011). Ökningen multiplicerat med 18 000 000 kronor blir 18 378 000 kronor. Köpeskillingen uppgår därför till 18 378 000 kronor.

Försäljningen av aktierna till Marinberget ökar kommunens likviditet med drygt 18 miljoner kronor.

## **4 Investering för uthyrning och hyresgästanpassningar i Fisksätra marina**

### **4.1 Investering för uthyrning**

#### **4.1.1 Sammanfattning**

Projektet *FMC investering för uthyrning*, med en investeringsram om 10 miljoner kronor, genomfördes från slutet av 2009 till slutet av 2012. Syftet med projektet var främst att tomställa plan 4 och 5 i Fisksätra marina för att möjliggöra tillskapandet av ett museum, samt övriga verksamheter som café, restaurang, vandrarhem. Projektet slutfördes inom beslutad investeringsram.

#### **4.1.2 Bakgrund**

Syftet med projektet var att kunna tomställa plan 4 och 5 i Fisksätra marina för att möjliggöra tillskapandet av ett museum, samt övriga verksamheter som café, restaurang, vandrarhem. De hyresgäster som hade hyresavtal och fanns på dessa ytor behövde flyttas inom fastigheten och nya lokaler anpassas för deras verksamhet. En av dessa hyresgäster var Stockholms båtsnickeri som fanns på plan 4. Företaget fick en ersättningslokal på plan 1 där det idag befinner sig. I anpassningen ingick bland annat att bygga ett nytt ventilationsaggregat med fuktspridning samt att alla befintliga och nya väggar fuktskyddsmålades.

Andra kostnader som tagits i projektet är ändrade utrymningsvägar, ändrat brandlarm, viss rivning och ombyggnation på plan 4 och lokalerna där ett vandrarhem var planerat. Vidare togs kostnader för avflyttning av hyresgäster, samt utredningskostnader i samband med att en ny driftentreprenör för marinan skulle hittas och fastigheten säljas. Detta resulterade





bland annat i ett konsortialavtal, beslut i kommunfullmäktige den 23 maj 2011, och ett hyresavtal, tecknat den 28 oktober 2012, mellan kommunen och Saltsjö Pir AB.

#### 4.1.3 Projektbeskrivning

Entreprenadform:	Totalentreprenader
Totalentreprenör:	Stockholms stadsbyggare, H2M, Stockholms eltjänst
Projektledare:	Jan Pålsson, extern projektledare David Högberg, dåvarande markenheten
Starttidpunkt	2009-10-20
Slutbesiktning	2012-12-20

#### 4.1.4 Ekonomi

Beslutad ram:	10,0 mnkr
Slutkostnad:	9,9 mnkr

#### 4.1.5 Finansiering

Hyresintäkter:	0 kr/år
Avskrivningstid:	33 år. Styrs slutligt av kommunens innehav i Saltsjö Pir AB. När kommunens innehav avvecklas ska kostnaden direktavskrivas.
Internränta:	2,8 %

#### 4.1.6 Ekonomiska konsekvenser

Projektet innebär en avskrivningskostnad för lokalenheten om 300 000 kr per år. När kommunens ägande i Saltsjö Pir AB avvecklas, ska kvarvarande avskrivningar resultatföras.

## 4.2 Hyresgäst Anpassningar Fisksätra marina

### 4.2.1 Sammanfattning

Projektet *hyresgäst Anpassningar Fisksätra marina* startades redan 2009. Projektet har därefter genomförts i olika etapper med en investeringsram om 44 miljoner kronor. I framförallt muséet har många och i vissa fall sena programförändringar lett till fördyringar. Avseende restaurangen medförde programändringar och en tillkommande investering merkostnader om knappt 3 miljoner som delvis finansieras av en hyreshöjning. Projektet är nu slutfört och slutkostnaden uppgår till 57,6 miljoner kronor. Jämfört med budget är det en fördyring om cirka 13,6 miljoner kronor.



#### 4.2.2 Bakgrund

Kommunen förhyr, genom hyresavtal i enlighet med fullmäktigebeslutet och tecknat den 28 oktober 2012, 2155 kvm för museum, restaurang och annan verksamhet. Hyreskontraktets löptid är 2012-04-01 t.o.m. 2027-03-31, med en årshyra om 1.914.500 kr, exklusive moms och index. I hyresavtalet ingår åtagande för kommunen att anpassa lokalerna för sina verksamheter.

För färdigställandet av de aktuella lokalerna har investeringsmedel om totalt 44 miljoner kronor beslutas vid tidigare tillfällen:

1. Investeringsbeslut i kommunfullmäktige 2010-06-14, 22 miljoner kronor
2. Startbesked i kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott den 2013-09-24 (KFKS 2013/429-287), villkorat av investeringsbeslut i kommunfullmäktige som togs den 2013-11-11, ytterligare 22 miljoner kronor

Total beslutad investeringsram: 44 miljoner kronor.

#### 4.2.3 Genomförande byggnation av muséet

Projektet för att bygga muséet startade redan i slutet av 2009 då programarbete för att till skapa två muséer inleddes och de första kalkylbedömningarna gjordes. Under 2010 kom en första programändring som innebar att i tillägg till museum skulle även café/restaurang, brygga, vandrarhem byggas. Under 2010 kom ytterligare programändringar i olika steg, vilka medförde omprojektering. Dessa omfattade bland annat en utvändig hiss på grund av tillgänglighet och en större utvändig terrass. I slutet av maj 2010 angav projektledaren en bedömd kalkyl om 44,4 miljoner kronor.

För verksamheterna nödvändiga utvändiga åtgärder, bland annat parkering, inleddes redan 2010, då även visionsarbete och projektering för museet inleddes. Under 2011 gjordes ytterligare programändringar som innebar om- och nyprojektering för bland annat en förändring från vandrarhem till hotell. Ytterligare projekterings- och utredningsarbeten genomfördes under senare delen av 2011 och tidigt 2012 i samband med diskussioner med olika hotelloperatörer. När projektet startade var museets koncept och innehåll inte specificerat och inte heller vem som skulle driva museet. Det var inte bestämt var i byggnaden de olika lokalerna för museum, restaurang och hotell/vandrahem skulle ligga. Således fanns oklarheter avseende genomförandet. Under det pågående arbetet tecknades våren 2011 ett konsortialavtal som innebar att en extern aktör blev fastighetsägare. Denna hade ett flertal synpunkter på det tänkta utförandet, vilket ledde till ytterligare förändringar och nya projekteringar.

I början av 2013 inleddes en upphandling för byggnation av muséet och restaurangen. Denna avbröts i mars 2013, då det framgick att de inkomna anbuden låg något över den återstående budgeten i projektet och inte gav utrymme för någon budgetreserv. Upparbetade kostnader i projektet var då cirka 12,9 miljoner kronor. Dessa var översiktligt fördelade på 4,5 miljoner kronor för terrassen, Rivningsarbeten 2,5 miljoner kronor och

resterande 5,9 miljoner kronor i huvudsak på konsulter för framförallt projektering. Av detta kan förgäveskostnader bedömas till ca 4 miljoner kronor. Projektledarens prognos från 2013-02-26 angav en slutkostnad på 42,5 miljoner kronor. Projektet delades upp så att muséet och restaurangen istället skulle genomföras var för sig, samt att besparingar utreddes. Ny upphandling inleddes före sommaren 2013 och färdigställandet av muséet inleddes i augusti 2013 och projektet slutbesiktigades före julhelgen samma år. Även under byggnationen tillkom fördyrande programändringar. Exempelvis framkom i ett sent skede att de föremål som finns i muséet kräver en högre säkerhetsklass än vad som tidigare angivits av dåvarande kultur- och utbildningsenheten, vilket medförde att fasad med fönster till del fick byggas om och de fönster som installerats fick tas bort. Väggar fick rivas och byggas upp igen med stålplåt i väggen för uppfyllande av säkerhetsklassning och ventilationen fick projekteras och byggas om för att få mindre kanaler med inbrottsgaller enligt den nya föreskriften. Hade dessa åtgärder inte gjorts hade kulturnämnden drabbats av betydande försäkringspremier för inlånade föremål, vilket nu kan undvikas.

Ombyggnationen för muséet slutfördes till en kostnad om totalt 39,4 miljoner kronor, vilket ska jämföras med ursprungligt budgeterade 25 miljoner kronor. De överskjutande kostnaderna fördelas på: 3,5 miljoner kronor på merkostnader för konsulter bland annat förgävesprojektering, programförändringar i muséet 4,5 miljoner kronor, oförutsedda kostnader om 0,9 miljoner kronor, bland annat en vattenskada under projektet.

#### **4.2.4 Genomförande byggnation av restaurangen**

Efter godkännande av ny investeringsram genomfördes uthyrning till restaurangoperatör och upphandling av entreprenör för restaurangbyggnation. De budgeterade kostnaderna för restaurang och allmänna ytor var 14,5 miljoner kronor. I projektet tillkom programändringar som medförde kostnader om cirka 2,98 miljoner kronor, av vilka 2,15 miljoner kronor var tillkommande investering i hyresgäst Anpassning som finansieras av en hyreshöjning av hyresgästens omsättningshyra från 7,0 % till 9,0 %. Byggnationen utfördes till en total slutkostnad om 18,2 miljoner kronor, vilket är cirka 3,7 miljoner kronor högre än budgeterat.

#### **4.2.5 Kommentarer**

Det finns ett flertal lärdomar att dra från det beskrivna projektet. I ett byggprojekt och inte minst i en befintlig byggnad kan oförutsedda saker dyka upp och innebära merkostnader. Vissa sådana kostnader har uppkommit i Fisksätra marina/Saltsjö pir. De huvudsakliga orsakerna till merkostnaderna bedöms dock inte bero på detta, utan på andra faktorer:

1. Tid. Projektet har bedrivits under en lång tid, vilket i sig medför ökade kostnader då personal och konsulter får utdragna utredningsuppdrag.
2. Otydligt ägarskap och kunskap om produkten. Det förefaller som att mycket arbete lades ner innan kommunen var klar över vad som skulle tillskapas på platsen och att många ändringar kom fram under tiden. Vidare har den interna kunskapen om vad



som krävs för ett museum inte varit tillräcklig och extern kunskap tagits in för sent. Även i detta har den långa tiden påverkat, då personalförändringar medfört både att muséets inriktning skiftat och att projektledningen inte kunnat få besked i programfrågor och andra kostnadspåverkande frågor.

3. Lågt internt engagemang. Det har varit extern projektledning kopplat till fastighetsprocessen, utan ett tydligt stöd inom kommunen. Vidare har den externa projektledaren i de tidiga skeden då mycket av kostnadsdrivande risker hanteras haft mycket svårt att få svar från kulturverksamheten om programförutsättningarna. Det har varit en otydlig intern ansvarsfördelning mellan dåvarande byggenheten och kultur- och utbildningsenheten utan tydliga projektägarskap hos respektive del.
4. En utländsk leverantör handlades upp för inredningen till muséet. Detta gjordes utan en samordning med byggprojektet av lokalen, vilket ledde till betydande krockar, bristande information och oklar gränsdragning, vilket sammantaget ledde till både förseningar och fördyringar.

Det kan konstateras att lång tid och programändringar i projekt kostar. När projekt med inslag av flera olika kommunala verksamheter och/eller med otydlig ”hemvist”, så är ett tydliggörande av ägarskapet och engagemang från samtliga involverade verksamheter viktigt för att uppnå tillräcklig kontroll. I detta projekt uppnåddes i praktiken inte denna kontroll fullt ut förrän mot slutet av 2013 och då hade merparten av fördyringarna redan inträffat.

#### 4.2.6 Projektbeskrivning delprojekt museum

Entreprenadform:	Löpande räkning mot budget
Totalentreprenör:	Stockholms stadsbyggare
Projektledare:	Jan Pålsson, extern projektledare
Starttidpunkt (projektering)	januari 2010
Starttidpunkt (produktion)	juni 2011 rivning och flytt av verksamheter, därefter 2013-08-19 nybyggnation
Slutbesiktning	2013-12-20

#### 4.2.7 Ekonomi delprojekt museum

Beslutad ram:	25 000 000 kr
Slutkostnad:	39 381 000 kr

#### 4.2.8 Projektbeskrivning delprojekt restaurang och allmänna ytor

Entreprenadform:	Totalentreprenad
Totalentreprenör:	TL bygg
Projektledare:	Jan Pålsson, extern projektledare
Starttidpunkt (produktion)	2014-04-16
Slutbesiktning	2014-10-10



#### **4.2.9 Ekonomi delprojekt restaurang och allmänna ytor**

Beslutad ram:	14 500 000 kr
Slutkostnad:	18 180 000 kr

#### **4.2.10 Ekonomi Fisksätra marincentrum (hela projektet)**

Beslutad ram:	44 000 000 kr
Slutkostnad:	57 561 000 kr

#### **4.2.11 Finansiering Fisksätra marincentrum (hela projektet)**

Hysesintäkter (inklusive budgeterad omsättningshyra):	3,15 mnkr/år (varav omsättningshyra cirka 1,25 mnkr/år)
Avskrivningstid:	33 år på museet 20 år genomsnittlig på restaurangen
Internränta:	2,8 %

#### **4.2.12 Ekonomiska konsekvenser**

Investeringen i Fisksätra marina innebär initialt avskrivningskostnader för lokalenheten på 2 miljoner kronor per år, och efter 20 år 1 miljoner kronor per år under resten av avskrivningstiden. Om verksamheten fortsätter därefter är investeringen avskriven och endast inhyrningskostnaden kvarstår.

## **5 Slutredovisning av museiprojektet Hamn**

Den 1 juni 2014 invigdes slagfälts- och samtidsmuseet Hamn i Fisksätra. 2016 nominerades museet till årets museum av Riksförbundet Sveriges Museer. Resan hit började den 30 oktober 2009 då tillväxtverket beviljade Nacka kommun stöd ur den Europeiska regionala utvecklingsfonden.

### **5.1.1 Så började projektet**

Projekt Hamn har delfinansierats med regionala medel från EU:s regionala strukturfondsprogram för Stockholm. Projektet ligger inom åtgärd 1.3, det vill säga att främja integration och mångfald, och har löpt över fyra år med start 2010-01-01 till 2013-12-31. Totalt beviljades 17 miljoner kronor under perioden som skulle användas till att främja integration och mångfald genom att i samverkan med lokalbefolkningen i Fisksätra skapa långsiktig infrastruktur av hög kvalitet. Genom att skapa två museum, utifrån platsen specifika historia, Slaget om Stäket och Fisksättras moderna historia, skulle potentialen för regional och lokal utveckling ge ökad sysselsättning och integration.



Kommunstyrelsen ansvarade för projektet under projekttiden år 2010 – 2013. För genomförandet av kommunstyrelsens uppdrag ansvarade stadsledningskontoret genom kultur- och utbildningsdirektören. För projektet fanns en styrgrupp, bestående av stadsdirektör, näringslivsdirektör, fastighetsdirektör, kultur- och utbildningsdirektör, stadsbyggnadsdirektör och kommunikationsdirektör. Projektledaren fanns inom kultur- och utbildningsenheten. I arbetsgruppen fanns kompetens från ekonomi-, utbildnings-, kultur-, fritids-, näringslivs- och fastighetsenheterna. Projektet övergick 2013-01-01 i kulturnämndens ansvar.

### **5.1.2 Från projekt till museum**

Kulturnämnden beslutade den 4 december 2013 att upphandla driften av museet och Kulturnämnden beslutade den 15 januari 2014 att tilldela Emotion AB uppdraget att drifva museet Hamn.

Kulturnämnden finansierar museet i form av ett årligt verksamhetsanslag om 1,3 miljoner kronor. Utöver det tillkommer full kostnadstäckning för hyran till driftsaktören enligt avtal. Driftsaktören sätter själv entréavgifter och tar alla intäkter från entréavgifterna, bokningar av konferenser och försäljning i museibutiken.

Museet öppnade och har varit i full drift sedan den 1 juni 2014. I uppföljningen av verksamheten framkommer en tioprocentig ökning av antalet besökare för perioden juni 2015 till maj 2016 jämfört med samma period under föregående år. Cirka 6600 personer har besökt museet mellan första juni 2015 och sista maj 2016. I den risk- och konsekvensanalys som genomförts (KUN 2015/44-860) noterades att kommunen som beställare av driften av museet på längre sikt mer bör styra verksamheten mot det samtida kulturarvet, bredare delaktighet och interaktion med besökare, grupper, skolor och det omgivande lokalsamhället. I analysen påpekades även att eftersom museet Hamns lokaler hyrs på lång sikt, fram till 2027, är det viktigt att ta fram en långsiktig inriktning för museets verksamhet.

Nuvarande driftsaktör Emotion AB har ett avtal som sträcker sig fram till den 31 december 2017. Driftsaktören erbjöds under våren 2016 möjligheter att förlänga avtalet, men avböjde. Kulturnämnden beslöt den 25 oktober 2016 att påbörja en upphandling och fattade beslut om en långsiktig inriktning för museet.

### **5.1.3 Rapportering och beslut**

Enligt internrevisionens skrivelse (10 oktober 2013) lyfts inte något separat ärende fram till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige i anslutning till ansökan om EU-medel. I kommunens budget för år 2010 framgår dock att besöksnäringen understöds genom att två museer i Fisksätra skapas i enlighet med den projektansökan till Europeiska Socialfonden, som Strukturfonds-partnerskapet bifallit. I budgeten fattar även kommunfullmäktige beslut att tillföra kommunstyrelsen 2,6 miljoner kronor per år 2010-2012 för två museer i Fisksätra.



Kommunstyrelsen noterade informationen från revisorernas rapport den 25 november 2013, § 270, med följande beskrivning i protokollet: *”Revisorerna bedömer i en nu inkommen revisionskrivelse att det saknas erforderligt beslut från kommunfullmäktige att starta museiprojektet HAMN och att beslutsunderlagen varit bristfälliga. Kommunfullmäktige uttryckte kritik mot underlagen för investeringsbeslut redan i juni 2011 och stadsledningskontoret instämmer i att det ursprungliga förslaget om att ansöka om EU-medel borde ha tagits i kommunstyrelsen. En tydligare formell återkoppling av att EU-medel hade beviljats borde också ha skett, utöver förslaget om att avsätta medel i budgeten för år 2010 för det fortsatta projektet. Kommunstyrelsen har med anledning av tidigare revisionsrapporter redogjort för hur kommunstyrelsen arbetar för att förbättra beslutsunderlag ibland annat ärenden om investeringar och det arbetet omfattar självklart även museiprojektet HAMN och utvecklingen av Fisksätra marina. Kvalitetssäkring omfattar även på vilken nivå olika beslut ska fattas.”*

Kommunstyrelsen noterade den 22 oktober 2012, § 269, en genomförd risk- och sårbarhetsanalysen till protokollet och att frågan om ansvarsfördelning och ekonomi skulle hanteras i mål och budget för 2013-2015.

Kommunfullmäktige beviljade de 19 november 2012, § 249, 2 miljoner kronor för utställningsproduktion och 500 000 kronor för ramper.

Projektet har lämnat följande rapporter:  
 Lägesrapport HAMN augusti 2011  
 Lägesrapport HAMN januari 2013  
 Ekonomisk lägesrapport HAMN 2013  
 SWECO slutrapport april 2014

#### **5.1.4 Ekonomiska konsekvenser**

Kostnader för museiprojektet har finansierats med 17 miljoner kronor från strukturfonden samt ett årligt tillskott från kommunstyrelsen på 2,6 miljoner kronor under åren 2010-2012. Ett extra tillskott på 2,5 miljoner kronor för utställningsproduktionen och ramper tillfördes projektet under 2012 från kommunstyrelsen. Nacka kommun har totalt finansierat 10,3 miljoner kronor till projektet utöver de 17 miljoner kronorna från strukturfonden.

#### **5.1.5 Övergripande slutsatser**

Nacka kommun har i museet Hamn fått en framgångsrik besöksattraktion, som motsvarar de förväntningar som fanns när projektet startade. Precis som anges i underlaget för kommunstyrelsen behandling av revisionsrapporten 2013 fanns brister kring de tidigare beslutsunderlag och vem som fattade beslut. Nacka kommun har idag en betydligt bättre kvalitetssäkring av beslutsunderlag och beslutsmandat. Museet Hamns verksamhet utgör en väsentlig del av kulturnämnden kulturarvsverksamhet och är en viktig del av det totala arbetet med att tillgängliggöra Nackas kulturarv och bidrar till att skapa en attraktiv livsmiljö i Fisksätra. Kommunen planerar nu för upphandling av ny driftsaktör från 1 januari 2018 för att driva framtidens museum – HAMN.

## 6 Frågor och svar

### 6.1.1 Hur mycket har Nacka kommun investerat i Fisksätra marina?

- **Ombyggnadsprojekt och hyresgästanpassningar** till museum och restaurang: Cirka 50 miljoner kronor.

- **Marksanering**: Under arbetet på platsen upptäcktes föroreningar på platsen. Kommunen har, i egenskap av markägare, investerat i en marksanering för ungefär 12 miljoner kronor.

- **Piren**: cirka 18 miljoner kronor. Kommunen har investerat i en pir för allmänheten med angörande skärgårdstrafik Piren används också för förankring av båtbyggor.

- **Vägarbeten**: strandpromenad och nedfart planeras byggas under 2017 och är budgeterat till 6,5 miljoner.

### 6.1.2 Har Nacka kommun gjort en värdeöverföring till Marinberget?

Nacka kommun har investerat i kulturell verksamhet i Fisksätra marina genom museet HAMN. Investeringarna som är gjorda är hyresgästanpassningar som krävs för att museiverksamheten ska kunna bedrivas i fastigheten.

### 6.1.3 Ska kommunen hyra lokaler i Fisksätra marina?

Kommunen hyr museiplanets för 900kr/kvm – 1,9 miljoner kronor per år till 2027. Plus index på hyran.

### 6.1.4 Vad har kommunen tidigare haft för kostnader för den här fastigheten?

De senaste 30 åren har fastigheten kostat 2-3 miljoner kronor per år att hålla vid liv.

### 6.1.5 Värderades fastigheten i samband med att Saltsjö Pir bildades?

Ja, fastigheten värderades till 20 miljoner kronor 2011.

### 6.1.6 Vem äger piren?

Kommunen äger piren nu och i framtiden.

### 6.1.7 Vem har beslutat om avtalet mellan Nacka kommun och Marinberget AB?

Kommunfullmäktiges sammanträde 2011 05 23.

### 6.1.8 Hur mycket har kommunen/andra aktörer gått in med i bolaget?

Nacka kommun gick in med 1 miljon kronor plus fastigheten, i Saltsjö Pir. Marinberget gick in med 19 miljoner kronor.





### **6.1.9 Har Nacka kommun löst ut restaurangen ekonomiskt?**

Den tidigare restaurangoperatören investerade 2,8 miljoner kronor i lösa inventarier till restaurangen. När det stod klart att de inte fick serveringstillstånd och skulle lämna fastigheten köpte kommunen utrustningen för 2,1 miljoner. Kommunen får igen pengarna genom att hyra ut utrustningen till den nuvarande restaurangoperatören. Syftet var att snabbt få en ny restaurangoperatör på plats eftersom museiverksamheten behöver en restaurangverksamhet i anslutning.