

# HAMN i Fisksätra

Lärande utvärdering 2010-2014

**SWECO**   
Sustainable engineering and design

Sweco

Markus Burman  
Petra Bäckman  
Johanna Lundberg

Rapport 2014-04-10

Föreliggande rapport utgör slutrapporten i den följeforskning som Sweco utfört kring projektet HAMN i Fisksätra åren 2010-2014.

Denna rapport sammanfattar samtliga de iakttagelser som följeforskarteamet gjort under tidigare lärseminarier, deltidssummeringar, halvtidsrapporter, samt uppföljningar i form av intervjuer både med medarbetare och med externa aktörer, där frågorna främst varit inriktade mot genomförande och resultat.

Slutrapporteringen har främst varit inriktad på att följa upp genomförandeprocessen samt graden av måluppfyllelse samt att föreslå förändringar som kan få positiva effekter för projektets fortlevnad i form av en långsiktigt fungerande verksamhet.

Samtliga presentationer som användes vid lärseminarierna liksom de deltidssummeringar som har gjorts, återfinns som bilagor till föreliggande rapport.

Uppdragsledare har varit Markus Burman på Sweco. Rapporten har sammanställts av Petra Bäckman och Johanna Lundberg på Sweco.



# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
EU-projektet Två museer i Fisksätra som blev HAMN.....	1
Swecos uppdrag och metod.....	3
Mål – vad ville man uppnå?.....	4
<b>2. Följeforskning av projektets framskridande</b> .....	5
Rapporteringstillfällen där Sweco levererat återkoppling till projektet .....	6
<b>3. Genomförande – vad har gjorts?</b> .....	8
Projektets organisation .....	8
Projektets aktiviteter.....	9
Projektets genomförande.....	9
Kontakter och nätverksbyggande med externa aktörer .....	10
Från plan till process.....	11
Från process till realitet.....	11
Projektets finansiering och drift .....	12
<b>4. Måluppfyllelse, genomförande och resultat – har man nått fram?</b> .....	14
Bedömning av projektlogik.....	14
Bedömning av projektets måluppfyllelse .....	15
Mål 1: Att skapa två* nya museer som utgår ifrån idén om att samla, bevara och förmedla kunskap om kulturarvet men också diskutera hur kulturarvet formas och av vilka.....	15
Mål 2: Att öppna ett fönster mellan forskning och besöksnäring.....	16
Mål 3: Att tillvarata både det historiska och det samtida kulturarvet .....	16
Mål 4: Att utveckla ett nytt center för kulturarvintresserade både i Sverige och besökande från utlandet .....	16
Mål 5: Att skapa ett attraktivt Fisksätra med en levande besöksnäring kring platsens unika kulturarv både historiskt och samtida samt forskningsplats .....	17
Mål 6: Att utifrån platsens och dess invånares möjligheter bygga upp två starka institutioner som kan ge arbetstillfällen och lyfta Fisksätra som boendemiljö och arbetsplats och bidra till Stockholmregionens tillvaratagande av den mångfald av kunskap och kompetens som finns här.....	17
Mål 7: Att etablera två museer som genom sin verksamhet lockar fler att våga starta egna företag inom angränsande näringar och på sikt locka aktörer att ta del i driften av museiverksamheten .....	18
Mål 8: Att få barn och unga att intressera sig för humaniora, innovationsutveckling och stärka skolor och förskolors verksamhet med samverkansarbete där museerna kan bidra med sin kompetens.....	18
Bedömning av genomförandeprocessen .....	20
Viktiga milstolpar för projektet.....	21
Bedömning av projektets resultat – har man skapat det som avsågs? .....	22
Kulturarvet som samhällsresurs.....	22
Attraktiv livsmiljö.....	23
Plats för samtal och möten .....	24
Lärdomar av processen inför framtiden .....	24
Innehåll och fokus .....	25
Organisation och styrning.....	25

## Vad är HAMN?

"HAMN är ett museum som berättar om platsens historia – Baggensstaket är en vattenväg med en tusenårig historia. Här har människor i alla tider bott, färdats och handlat med varandra. I museet kommer du att kunna uppleva historien samt få reda på hur man som arkeolog arbetar med en plats. Slaget vid Stäket som ägde rum 1719 då ryska trupper drabbade samman med svenska i och kring Stäket kommer naturligtvis att utgöra en central punkt i utställningen."

"Projektet heter HAMN och tanken är att HAMN även ska vara namnet på museet. HAMN är ett namn som ska koppla till handel, sjöfart, transporter men också H som i historia, A som i arkeologi, M som i människor, N som Nacka eller nutid."

Källa: De vanligaste frågorna om HAMN, [www.nacka.se](http://www.nacka.se).  
Läs mer på [www.hamnmuseum.se](http://www.hamnmuseum.se)



Samtliga bilder i rapporten är hämtade från <http://hamnmuseum.se/varens-utstallning/>

## 1. Inledning

### EU-projektet Två museer i Fisksätra som blev HAMN

HAMN är ett regionalt utvecklingsprojekt i Nacka med stöd ur den Europeiska regionala utvecklingsfonden 2010-2013 som Sweco har följt under åren 2010-2014. Målet med projektet har varit att skapa ett museum med syfte att tillgängliggöra platsens historia. Som exempel på platsen unicitet kan nämnas den smala och grunda vattenvägen Baggensstaket som har en fascinerande tusenårig historia som farled mellan Östersjön och Stockholm. Sju år av arkeologiska utgrävningar på slagfälten kring Baggensstaket har idag resulterat i fynd om över 1 000 föremål. De äldsta fynden är daterade vikingatid, men de flesta föremål kommer från slaget den 13 augusti 1719 då ryska och svenska trupper drabbade samman.

I Fisksätra bor idag omkring 7 000 invånare, varav många är barn och unga. Fisksätra är Sveriges mest tätbefolkade tätort med cirka 80 nationaliteter representerade. Den moderna bebyggelsen i Fisksätra är ett resultat av miljonprogrammet, vilket är benämningen på bostadsbyggandet av flerfamiljsbostäder i Sverige under perioden 1965-1975. I Fisksätra påbörjades bygget i slutet av 1960-talet och ett antal äldre miljöer försvann för att ge plats åt flerfamiljshusen och ett nytt centrum. Området är ett av Sveriges mest tätbebyggda områden. Arbetslösheten är dock hög och näringsverksamheterna brottas med ett för litet kundunderlag.

Som en del i Nacka kommuns satsning för att vända den negativa utvecklingen startades projektet HAMN. Eftersom Fisksätra har ett unikt kulturarv och en vacker omgivning ansåg kommunen att det fanns goda förutsättningar för att stärka besöksnäringen. Museet, som är planerat att öppna under sommaren 2014, kommer att erbjuda besökarna ett möte med såväl platsens historia som det moderna samhällets, i form av interaktiva och upplevelsebaserade utställningar. Den geografiska placeringen vid Stockholms skärgård gör platsen attraktiv som besöksmål, såväl via land- som vattenvägen.

Med projektet HAMN har Nacka kommun bjudit in till att skapa ett tvärvetenskapligt forum i nära samarbete med högskola, universitet, näringsliv och det lokala samhället - en kunskapshamn i Nacka där internationella gäster, studenter, forskare och lokala aktörer kan möta varandra i samtal med fokus på historia, integration, innovation, livsberättelser, kulturarv och hållbar samhällsutveckling. En museibutik, en konferenslokal och en restaurang kommer att komplettera utställningsverksamheten. Tanken är att olika målgrupper året om kan arrangera konferenser och äta gott eller fika på restaurangens terrass med utsikt över Lännerstasunden.

Projektet kallades initialt Två museer i Fisksätra, med syftet att skapa ett centrum för kulturarvet genom att etablera två museer i Fisksätra. Den ena besöksanläggningen, Historiskt center om slaget vid Stäket, skulle ta sin utgångspunkt i slaget mellan svenska och ryska trupper i Stäket år 1719. Den andra anläggningen, Fisksätra museum, skulle rymma invånarnas egna berättelser om samtiden. Projektets mål omformulerades tidigt till att endast gälla ett museum, det som idag är HAMN. De båda verksamhetsidéerna rymms nu inom ett enda museum och innehållet omfattar såväl det förflutna som framtiden

och lokalsamhällets möjliga förändring. Museet skulle kunna betraktas som ett demokratiskt verktyg där det lokala kulturarvet står i fokus.

Syftet med projektet har varit:

- att synliggöra det historiska och det samtida kulturarvet
- att skapa ett besöksmål i världsklass med kulturarvet i fokus
- att utifrån platsens historia bygga upp en verksamhet med hög attraktivitet för besökare både från andra länder, andra delar av Sverige men också för de som bor och verkar i Stockholmsregionen och inte minst i Fisksätra idag
- att stärka den demokratiska och medborgerliga dialogen i samhället
- att skapa arenor som bygger broar mellan forskarsamhället och allmänheten som möjliggör rekrytering till högskolor, levandegörande av samtida forskning som ger en förståelse för hur historia formas
- att utifrån platsens möjligheter skapa möjligheter till arbete och bryta utanförskap för platsens invånare
- att invånarna i Fisksätra ska ses som resurser för att skapa en verksamhet av internationell klass

En viktig del i projektet har varit samverkan med lokala och regionala aktörer inom utbildning, högskola, kulturarvsektor och besöksnäring, samt näringsliv och ideell sektor. Projektets målgrupper är boende i Fisksätra, arbetslösa, unga vuxna, företagare, utländska och inhemska turister, forskare, skolor, förskolor, boende och verksamma i Stockholmsregionen samt högskolor/universitet i och utanför Sverige.



*Bild 1. Möjligheter till konferens ryms också i museibygnaden.*

## Swecos uppdrag och metod

Projekt HAMN har delfinansierats med regionala medel från EU:s regionala strukturprogram för Stockholm. Projektet, som ligger inom åtgärd 1.3 - Främja integration och mångfald, har löpt över fyra år med start 2010-01-01 och slut 2013-12-31. Den primära uppgiften för följeforskaren Sweco har varit att vara ett stöd för projektets genomförande och att vara granskande, stödjande och lärande. Detta har säkerställts genom att följeforskaren har fört en kontinuerlig dialog med den centrala projektorganisationen, deltagit i viktiga instanser och aktiviteter, dokumenterat verksamheten och deltagit i de lärprocesser som projektet varit avsedda att utmytna i.

Följeforskaren har också i samverkan med projektledningen analyserat och värderat insatser och aktiviteter, verksamhetsformer, ledningsstruktur, resultatpridning samt insatsernas resultat och effekter i förhållande till projektets målformuleringar.

Följeforskaren har även lämnat synpunkter på hur verksamheten bör utformas så att förutsättningar för de processer som projektet initierar kan upprätthållas efter projektets slut. Följeforskningen skulle huvudsakligen belysa följande frågeställningar:

- Hur utvecklas projektet i förhållande till de uppsatta målen?
- Hur fungerar processen för att nå de uppsatta målen?
- Vilka är förutsättningarna för att nå målen i projektet?
- Vilka villkor behöver uppfyllas för att resultaten skall bli bestående?

I ett följeforskningsuppdrag är återföring av den kunskap som genereras inom ramen för följeforskningen en helt avgörande faktor. Återföringen av kunskap handlar om *lärande* och utgör ett "smörjmedel" mellan de övriga momenten i Swecos modell för följeforskning. Återföringen av kunskap sker här både inom och mellan momenten. Om analysen av målstrukturen och programlogiken till exempel visar på utvecklingsbehov i målformuleringarna, eller kopplingar mellan mål och aktiviteter som behöver stärkas, är tanken att denna kunskap ska återföras.



Utvecklade målsättningar kan då skapa förutsättningar för ett bättre genomförande och i sin tur leda till bättre resultat och effekter. På motsvarande sätt finns en återföring inom genomförandeanalysen och resultatanalysen. Men återföringen av kunskap "spiller över" mellan momenten i följeforskningsprocessen. Utvecklingsbehov som uppdragas i genomförandeanalysen kan kräva förtydliganden inom målstrukturen likväl som resultatanalysen kan visa att de aktiviteter/insatser som genomförs i projektet bör förändras i något avseende så att resultaten blir bättre.

Beträffande metoderna för återföringen av kunskap till projektet har Sweco arbetat på flera sätt – med kontinuerlig dialog via telefon och e-post, via planerade dialogmöten samt genom flera skriftliga avrapporteringar. Avgörande för detta uppdrag har varit att



följeforskningsteamet i samråd med projektledarna funnit en modell som inneburit att teamet kunnat medverka i insatser och aktiviteter i sådan omfattning att det blivit väl förtroget med projektets arbetsformer och deltagare, samt blivit en integrerad del i projektorganisationen.

Den skriftliga rapporteringen har medvetet varit kort och koncis, för att underlätta användbarheten. Kommentarer kring utvecklingsbehov och utestående frågor har lyfts fram med det övergripande (konstruktiva) syftet att de ska kunna åtgärdas. Konsultteamet föreslog inledningsvis att ett PM eller halvtidsrapport, fyra lärseminarier samt en slutrapport skulle tas fram inom ramen för uppdraget, vilket också skedde.

### **Mål – vad ville man uppnå?**

Projektets målgrupper är: boende i Fisksätra, arbetslösa, unga vuxna, företagare, utländska och inhemska turister, forskare, skolor, förskolor, boende och verksamma i Stockholmsregionen samt högskolor/universitet i och utanför Sverige.

Projektets mål har varit:

1. att skapa två nya museer som utgår ifrån idén om att samla, bevara och förmedla kunskap om kulturarvet men också diskutera hur kulturarvet formas - och av vilka
2. att öppna ett fönster mellan forskning och besöksnäring
3. att tillvarata både det historiska och det samtida kulturarvet
4. att utveckla ett nytt center för kulturarvintresserade både i Sverige och besökande från utlandet
5. att skapa ett attraktivt Fisksätra med en levande besöksnäring kring platsens unika kulturarv både historiskt och samtida samt forskningsplats
6. att utifrån platsens och dess invånares möjligheter bygga upp två starka institutioner som kan ge arbetstillfällen och lyfta Fisksätra som boendemiljö och arbetsplats. På så sätt bidra till Stockholmregionens tillvaratagande av den mångfald av kunskaper och kompetenser som finns här
7. att etablera två museer som genom sin verksamhet lockar fler att våga starta egna företag inom angränsande näringar och på sikt locka aktörer att ta del i driften av museiverksamheten
8. att få barn och unga att intressera sig för humaniora, innovationsutveckling och stärka skolor och förskolors verksamhet med samverkansarbete där museerna kan bidra med sin kompetens

Horisontella mål:

Jämställdhet, Mångfald, Miljö, Folkhälsa

## 2. Följeforskning av projektets framskridande

Följeforskaren har fört en kontinuerlig dialog med den centrala projektorganisationen, deltagit i viktiga instanser och aktiviteter, dokumenterat verksamheten i fortlöpande rapporter och deltagit i de läroprocesser som projektet ska utmynna i.

Uppdragstagaren har i samverkan med projektledarna analyserat och värderat insatser och aktiviteter, verksamhetsformer, ledningsstruktur, resultatspridning samt insatsernas resultat och effekter i förhållande till projektbeskrivningens målformuleringar.

Uppdragstagaren har även lämnat synpunkter på hur verksamheten kan utformas så att förutsättningar för de processer som projektet initierar kan upprätthållas med framgång även efter projektets slut.

Övergripande kan följeforskningen beskrivas som innehållande följande 4 delmoment:

- Inledande nulägesanalys
- Lärseminarium om långsiktigheten (två seminarietillfällen i Nacka)
- Halvtidsutvärdering (lärseminarium plus sammanfattande rapport)
- Slututvärdering av projektet (slutrapport)

Efter det lärseminarium i november 2010 där följeforskningsteamet presenterade sin första inledande nulägesanalys av projektet, har slutsatserna därifrån utgjort en del av basen för fortsatt input till projektet. En mycket viktig men också komplex fråga som fokuserats på under 2011 (och som även tidigare tagits upp inom följeforskningen) har berört museets innehåll där både historia och samtid ska kunna integreras. Här har projektet i en serie seminarier tagit hjälp av professor Bengt Kristensson Ugglå för att i dialogform ta olika teman samt grundberättelsen framåt. Här har också följeforskarna delvis deltagit, inte minst för att studera framåt rörelsen i den innehållsliga processen.

Innehåll, unicitet och vision har konstaterats vara grundläggande kritiska faktorer för projektets framfart. Följeforskarna har också haft kontinuerliga avstämningar avseende projektets nuläge, bland annat med utgångspunkt i just dessa faktorer. Medverkande vid dessa tillfällen har varit projektledningen, men också kulturstrategen i projektet. En del i följeforskningen har också bestått i att genomföra ett par seminarier om projektets långsiktighet och fortvarighet (september och november 2011). Viktiga frågor som diskuterades där berörde museets långsiktiga finansiering, samt form och innehåll kopplat till finansiering.

En halvtidsutvärdering har också presenterats vid ett styrgruppsmöte för projektet (mars 2011). Följeforskningen har även inneburit deltagande vid en träff i Nacka om storstadsinsatserna inom regionalfondsprogrammen. Halvtidsutvärderingen baserades på intervjuer i projektorganisationen (främst i arbetsgruppen) samt på en genomgång av rapporter och annat skriftligt material.

Föreliggande rapport utgör slututvärderingen av projektet, med följeforskningsarbetet som en ram kring detta.

## Rapporteringstillfällen där Sweco levererat återkoppling till projektet

- Lärseminarium nr 1: (23 november 2010) Detta tillfälle var primärt riktat mot projektledningen.
- Lärseminarium nr 2: (29 september 2011) Under lärseminariet presenterades och diskuterades de iakttagelser som följeforskarteamet gjort sedan PM:et och det första lärseminariet samt eventuella föreslagna åtgärder eller förändringar.

Presentationsdelen av lärseminariet omfattade:

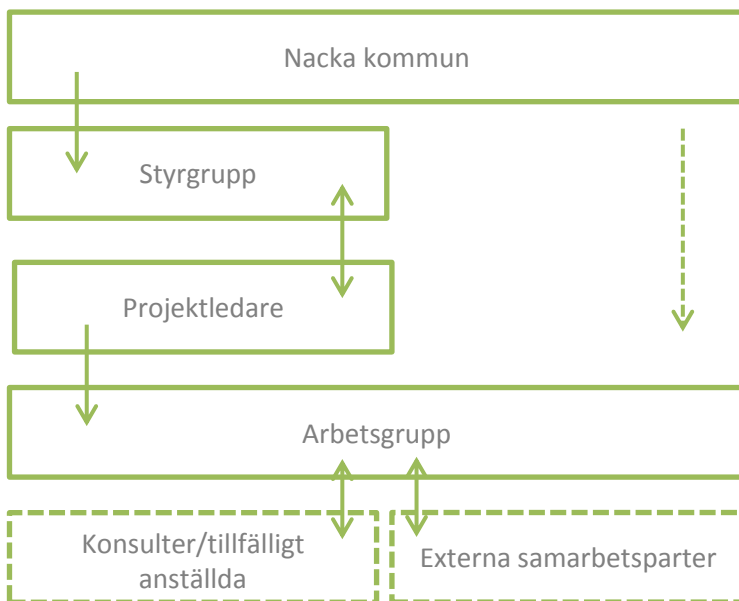
1. Redovisning av iakttagelser rörande genomförandeanalysen (analys av yttre och inre effektivitet), baserad på genomförda intervjuer
  2. Resonemang om förutsättningar för att projektets verksamhet ska fortlöpa efter projektets slut
  3. Redovisning av (eventuella) resultat (projektets utveckling i förhållande till uppsatta mål), baserade på genomförda intervjuer
  4. Nya förslag till förändringar
- Deltidsrapport 2011: (6 juni 2011) En sammanfattande uppföljning av projektets aktiviteter så långt.
  - Lärseminarium nr 3: (23 november 2011) Under lärseminariet presenterades och diskuterades de iakttagelser som följeforskarteamet gjort sedan det andra lärseminariet. Förslag på eventuella nödvändiga åtgärder eller förändringar gjordes därtill.
    1. Redovisning av resultat (projektets utveckling i förhållande till uppsatta mål), baserade på genomförda intervjuer och fokusgruppen
    2. Nya förslag till förändringar
  - Lärseminarium nr 4: (21 mars 2012) Detta var ett sista lärseminarium som kretsade kring slutsatserna i halvtidsrapporten och förutsättningarna för verksamheternas fortlevnad. Lärseminariet var precis som tidigare lärseminarier primärt riktat mot projektledningen.
  - Halvtidsrapport 2012 (4 april 2012): En sammanfattande uppföljning av projektets aktiviteter så långt.
  - Slutrapport (april 2014): Föreliggande rapport utgör slutrapporten som sammanfattar samtliga de iakttagelser som följeforskarteamet gjort i föregående promemoria, halvtidsrapporter, lärseminarier, samt uppföljning i form av intervjuer med deltagare i projektet, där frågorna främst varit inriktade mot genomförande och framförallt mot resultat. Slutrapporteringen är också inriktad på att följa upp graden av måluppfyllelse samt att föreslå förändringar som kan få positiva effekter för projektets slutliga måluppfyllelse och effekter.

Samtliga presentationer som användes vid lärseminarierna återfinns som bilagor till föreliggande rapport.



### 3. Genomförande – vad har gjorts?

#### Projektets organisation



Figur 1. Roller och ansvar inom HAMN

Nacka kommun har varit projektägare och medfinansiär och ansvarat för att anställa projektledare och medarbetare i projektets arbetsgrupp. Representanter från kommunen har suttit i projektets styrgrupp med ansvar för att stötta projektet. Kommunen har också haft ansvar för att rekrytera och anställa medarbetarna i projektets arbetsgrupp.

Projektledaren har haft ansvaret för att leda arbetsgruppen och föra projektet framåt. Under projektets gång har tre olika personer haft rollen som projektledare. Arbetsgruppen var från början relativt stor och bestod förutom projektledaren av bland annat en projektkoordinator, en museiintendent, en kulturstrateg, en arkeolog, en pedagog och ytterligare assistenter. Efter hand slutade flera av personerna och i projektets slutskede bestod arbetsgruppen endast av tre personer inklusive projektledaren.

Projektet har haft regelbunden kontakt med externa parter som bidragit med tillfälliga arbetsinsatser, expertråd, ekonomisk sponsring och/eller konsultstöd. Några exempel är historiska experter från Boo Hembygdsförening, en lokal journalist, studenter från Södertörns högskola och det lokala fastighetsbolaget Stena Fastigheter.

## Projektets aktiviteter

I projektets ansökan planerades ett antal aktiviteter. Resultatet av dessa beskrivs kort nedan.

**Utställningsproduktion** skedde i samarbete med den Berlinbaserade produktionsfirman Molitor. Molitor beskrivs som "förlösare" av projektets idéer och gör enligt projektaktörernas uppfattning ett professionellt arbete som garanterar museets kvalitet.

**Skyltproduktionen** beskrivs som lyckad, det är välskyttat och man har utvecklat skyltarnas utformning med symboler för utställningens olika delar. Man kommer att ha QR-koder som gör det möjligt att välja språk för besökaren. I framtiden planeras skyltning och guidning även utomhus, med möjlighet till kartor över slagfältet på Skogsö, för att koppla ihop historiska platser med museet.

**Kommunikation och profil.** I framtagandet av varumärket HAMN användes extern konsult hjälp. För löpande kommunikation och marknadsföring, anlitas ingen extern byrå utan det görs internt, framförallt via webbsida och facebook-sida. Annonsering och reportage kommer under våren 2014 i lokaltidningarna. Projektledaren har under 2013 arbetat målmedvetet med att upparbeta ett kontaktnät med media och andra externa aktörer.

**Forskarenheten** blev inte som den beskrivs i tidiga planer, men den finns idag i form av forskarrummet i museet där olika metoder för historisk forskning beskrivs och där besökaren får möta ett antal forskare i filmade intervjuer. Det finns också tidigare, pågående och planerade samarbeten med Södertörns Högskola, Stockholms universitet, Uppsala universitet och Sjöhistoriska museets marinarknologiska forskare.

**Verksamhetsplanering och start.** Visningar och guidningar av museet pågår redan under våren 2014. Konferenslokalen bokas och används. Gruppbokningar finns inför starten. Den officiella invigningen är planerad till juni 2014.

## Projektets genomförande

HAMN-projektet har drivit flera parallella utvecklingsprocesser, samtidigt som man haft en mindre konflikt med idégivarna till en av de initiala museiidéerna<sup>1</sup> något som tillsammans med flera andra faktorer delvis påverkat möjligheten till fokus i projektet. Exempelvis har man arbetat parallellt med museets innehåll, marinans utformning och färdigställande, samverkansprocesser gentemot närsamhälle, universitetsvärld och skola, samt med olika lärinriktade processer arrangerade av finansörerna. Det har handlat om att få projektet att fungera administrativt, samtidigt som det har utgjort en arbetsplats med ett antal anställda i en projektorganisation.

Samtidigt menar Sweco att det under hela resan har funnits en framåtrörelse i projektet. Intervjuer med projektorganisationen under arbetets gång stödjer detta, då man menat att projektet i stort har utvecklats som det var tänkt att göra. De olika insatserna i projektet

---

<sup>1</sup> Vilket också ledde till att dessa bröt sig ur projekt och nu driver idén om Fisksätra museum vidare utanför HAMN-projektet. I framtiden är det också viktigt att försöka stärka samverkan med det nu fristående Fisksätra Museum. Detta inte minst för att kunna ta tillvara alla de lokala kraftkällor som bör kunna verka i en gemensam, kompletterande eller dynamiskskapande riktning.

tycks internt ha kunnat delas upp i två delspår kopplat till 1) processen (vägen och vägarna fram till museet) och 2) produkten (museet och besöksmålet i sig).<sup>2</sup>

Här kan man nämna det arbete som bedrivits för att kommunicera och interagera med lokalsamhället i Fisksätra (och övriga omkringliggande delar). Man har bland annat arbetat med ett lokalt projektkontor inrymt i Fisksätra centrum, mitt emot bibliotek och affärer. Ansvariga har upplevt ett stort externt intresse för projektet och man tycks ha arbetat relativt interaktivt gentemot lokalsamhället. Man har exempelvis samarbetat med den lokala föreningssamordnaren för att nå ut i föreningslivet och byggt upp kontakter för att initiera samarbete med olika hembygdsföreningar.

### **Kontakter och nätverksbyggande med externa aktörer**

Projektet har också arbetat för att etablera ett samarbete med Södertörns Högskola och har även inlett kontakter med universiteten i Stockholm och Uppsala, samt med marin arkeologiska forskare på Sjöhistoriska museet. Man har därtill genomfört olika omvärldsbevakande processer med besök på museer i Sverige och internationellt. Man har också haft ett arbetsmarknadspolitiskt spår i projektet med viss samverkan med ansvariga för arbetsmarknadsfrågorna inom kommunen. Under projektets slutskede inleddes även ett samarbete med Omsorgslyftet som innebär att åtta praktikanter gör sin arbetspraktik inom HAMN när museet har öppnat.

Parallellt (och invävt) med detta finns det en arkeologisk process med fokus på att leverera faktaunderlag och fynd till utställningen från fältet, en process som framhålls som avgörande för projektets grundidé och som man hoppas kunna fortsätta även i framtiden. Möjligheten att upptäcka nya fynd öppnar upp för fler arkeologiska samarbeten och för att komplettera utställningen efterhand och låta utställningen vara en levande produkt. Man har också arbetat med att genomföra fältarkeologiska arbeten och att bygga upp det vi uppfattat som den "meta-arkeologiska" dimensionen i HAMN. Arkeologen i projektet beskriver på projektets hemsida de fynd som ingår i själva utställningen:

*"Vid slagfältsundersökningarna har vi lokaliserat omkring 1 000 stridsrelaterade föremål. De största fyndkategorierna är projektiler från handeldvapen och artilleripjäser, uniformsdetaljer (spännen, knappar) och verktyg (yxblad, kilar, borrar, barkspadar). Men även personliga föremål som mynt och tobakspipa med mera."*

Det har också funnits en process för samverkan med Ryssland i projektet, där man haft en person med rysk bakgrund anställd för att översätta historiska, ryska dokument och för att etablera kontakter med Ryssland. Här har man bland annat skapat kontakter med Marinmuseet, samt med Artillerimuseet i Sankt Petersburg. Arkeologen beskriver de goda relationerna med St Petersburg som ett genombrott som har gjort det möjligt att visa unika handlingar i utställningen och få fram information som "kanske kan skriva om historien litegrann" och bidra med tidigare okända perspektiv.

Under våren 2011 genomförde projektet en dialogseminarieserie under ledning av professor Bengt Kristensson Uggle, med syftet:

*"... att skapa en gemensam kunskapsplattform och konstruktiv dialogbaserad planerings- och genomförandeprocess när det gäller att göra H.A.M.N. till ett besöksmål i världsklass. Genom nålsögat Slaget vid Stäket 1719 utforskar vi platsens unicitet utifrån en dynamisk*

<sup>2</sup> Här kan man kanske diskutera hur dessa två kan skiljas åt. En produkt föregås väl alltid av en process (där produkten utvecklas). Finns det processer som inte kan kopplas samman med produkten?

*syn på historia, historiebruk, minnespolitik, identitet, livsberättelser, integration, innovation, mångfald, kulturarv och hållbar samhällsutveckling”.*

Till seminarieserien bjöd man också in forskaren och författaren Merete Mazzarella och Peter Aronsson (professor i kulturarv och historiebruk). Tanken har varit att arbeta upp ett material som kunde ligga till grund för det fortsatta innehållsliga arbetet med museet, samt ange hur olika delar i konceptet skulle kunna brytas mot varandra. Kristensson Ugglå bidrog i sin skriftliga slutredovisning av uppdraget med ett antal mer övergripande inriktningar och tankesätt för att HAMN ska kunna skapa dynamik, attraktivitet och ett levande förhållningssätt, i berättande, interaktion, presentation och design.

### **Från plan till process**

Sweco ser att projektet i stora drag har arbetat i linje med den inriktning som följer av projektets syfte och mål. Grundidén som sådan är naturligt tydligare idag än vad den var inledningsvis. Det finns också en större medvetenhet om de komplexa förutsättningarna för måluppfyllelse i projektorganisationen. I följeforskningens delrapportering fastslogs att projektets komplexitet gör att ett eventuellt misslyckande, eller en succé, inte kommer att bli tydligt förrän mycket sent i processen.<sup>3</sup> Därför har utvärderaren återkommande pekat på vikten av att i projektet planera längre än till projektslut och till den dag när museet öppnar. Vad kan tänkas hända efter öppnandet? Var befinner sig HAMN våren 2014.. våren 2017.. och 2020? När föreliggande slutrapport skrivs under våren 2014 står det också klart att många planer har realiserats och konkretiserats först under 2013 och att förverkligandet av projektmålen har möjliggjorts i och med att den senaste projektledaren tillträdde och knöt ihop det pågående arbetet.

### **Från process till realitet**

Under våren 2012 upphandlade HAMN den Berlinbaserade utställningsproducenten Molitor<sup>4</sup> för att producera själva utställningen. Detta beskrivs av många som en milstolpe i projektet, som innebar ett stort kliv framåt.

Vid intervjuerna i projektorganisationen har det framgått att man sett tidsplanen som delvis snäv under slutfasen av projektet, trots att man fått en förlängning. Följeforskningen har uppmärksammat behovet av arbetsro och ett tydligt fokus för att få ut maximalt av de personella och upphandlade resurserna i HAMN under den tid man har att röra sig med. Oklarhet kring hur tiden bör användas kan också ses som ett av de tydligaste utvecklingsbehoven som lyfts fram, då det under en tid i projektet har funnits efterfrågan på mer av en intern gemensam process i projektorganisationen. Man har efterfrågat mer av gemensamt arbete mot de gemensamma målen, samtidigt som den projektorganisation som vuxit fram i stället i hög grad har efterfrågat ett mer självständigt arbete.

En annan utvecklingsfråga som diskuterats inom projektorganisationen har handlat om behovet av större fokus på samtiden och Fisksätra i projektet, det vill säga om samtid och lokalsamhälle har fått ett tillräckligt tydligt avtryck i projektet och om man bygger in tillräckligt mycket av dynamik mellan historia, samtid, människorna i Fisksätra och Slaget

<sup>3</sup> Projektet har också av samma skäl varit svårt att processutvärdera, mycket materialiserades sent och pågår fortfarande efter projektavslut.

<sup>4</sup> <http://www.molitor-berlin.de/>.



vid Stäket. Resultatet av dessa diskussioner är att det så kallade Fisksätrarummet har utvecklats och fått större utrymme i det färdiga museet, än vad som först planerats.

Ett sista viktig utvecklingsfråga berör arbetet med att säkra långsiktigheten. Långsiktighet handlar i det här sammanhanget främst om HAMN:s långsiktiga drift och ekonomi. Man har arbetat med frågan på olika sätt: följeforskarna har genomfört två seminarier, det fanns en viss grund för arbetet i den förstudie som projektledaren tagit fram och det har också gjorts ett utvecklingsarbete med fokus på att ta fram en driftsbudget. Resultatet inom detta område speglas i stycket nedan.

### Projektets finansiering och drift

Museiverksamhet bedrivs under villkor som skiljer sig något från ordinarie affärs- eller besöksverksamhet vad gäller finansiering och avkastning. Ofta är kulturaktiviteter både en säljbar produkt i sig samtidigt som det utgör en infrastrukturell bas för försäljning av andra produkter. I stort sett alla museer i världen är beroende av stöd för uppbyggnad och drift. I Sverige har det sedan mitten av 1900-talet varit samhället som stått för nästan 100 % av bidraget - i andra länder däremot bygger verksamheten i högre grad på ideellt arbete, donationer eller sponsring.

En av de stora utmaningarna för projektet i Fisksätra har varit att redan från start lägga grunden för en långsiktigt sund ekonomi med ett minimalt bidragsberoende, samtidigt som verksamheten håller högsta kulturella kvalitet. Det finns flera spännande exempel, både i Sverige och internationellt, på att aktiva museer som verkar tillsammans med det omgivande lokalsamhället kan göra verklig skillnad. Som exempel kan nämnas Sunnadalskolans samarbete med Marinmuseum i Karlskrona. Skolan har ett mycket stort antal elever med invandrarbakgrund och ligger i Kungsmarken, ett miljonprogramsområde strax utanför staden. Det fleråriga projektet har gett positiva resultat, inte bara för skolmiljön, utan också i hela det omgivande bostadsområdet. Ett annat exempel är Stadsmuseet i Göteborgs engagemang i "Dialog Södra Älvstranden".

Nacka kommun hade från början en klar ambition att låta museet tas över av en privat aktör efter projekttidens slut. Inom HAMN har frågan om drift och finansiering därför återkommande förts upp på agendan, bland annat på initiativ från följeforskarna. Ändå upplever många i efterhand att frågan inte togs på tillräckligt stort allvar från början, det menar både representanter från styrgrupp och projektmedarbetare. De personer som säger sig ha lyft frågan om projektets affärsmässighet och förmåga att överleva ekonomiskt menar att diskussionerna visserligen har förts men att de inte har förankrats i verksamheten eller omsatts till beslut, möjligen för att kompetens kring frågan har saknats. I och med att en ny projektledare tillsattes 2013 tillkom avgörande kompetens och erfarenhet kring marknadsföring, finansieringsmöjligheter och kontakter med näringslivet. Alla intervjuade är överens om att detta betydde mycket för att den framtida driften skulle säkras.

Efter en upphandlingsprocess är det nu klart att den tidigare projektledaren och dennes företag Emotion AB kommer att vara driftsoperatör under fyra år efter projektets slut, medan kommunen går in med ett ekonomiskt stöd, ett driftsbidrag. I nuläget räknar kommunen med att fortsätta stödja verksamheten även på sikt. Projektledaren, som efter projektets slut titulerar sig museichef, arbetar dock aktivt med att involvera det lokala näringslivet för att finansiera delar av verksamheten. Fastighetsbolaget avser att avtala om ett samarbete där konferenslokalerna utnyttjas i utbyte mot ett antal frikort för de

boende i bolagets fastigheter. Liknande samarbeten diskuteras med andra företag för att säkra intäkter som är oberoende av besökssiffror.

Infrastrukturen beskrivs i övrigt som en viktig faktor för att underhålla besöksflödet framöver, där piren och marinan antas betyda mycket för tillströmningen av besökare. Piren ligger dock utanför projektet som sådant, men uppges ändå ha stor betydelse för museets framtid.



## 4. Måluppfyllelse, genomförande och resultat – har man nått fram?

### Bedömning av projektlogik

Olika projekt har olika förutsättningar och bör bedömas utifrån detta i en utvärdering. Sweco menar att HAMN kan anses vara ett komplext projekt med hög ambition och innovationshöjd, vilket motiveras närmare nedan.

Projektet ska ses som en slags tillfällig organisation som oftast syftar till att innovera, framställa något unikt, nya arbetsmetoder, produkter eller tjänster. Detta leder också till att projekt generellt innebär en högre grad av risk än vad som är fallet i ordinarie verksamhet. Projektformen kan också delvis jämföras med konstnärliga processer som innehåller ett högt unicitetskrav, som skapande verksamhet som syftar till emotionella eller expressiva uttryck av mer subjektivt slag. När det gäller museet som organisation och projekt kan det vara relevant att skilja mellan å ena sidan museet som en institution som förvaltar och (temporärt eller permanent) visar upp en samling av objekt eller artefakter av någon betydelse, och å andra sidan museet som en plats för utvecklingsarbete - som mötesplats och arena - där innehållet helt eller delvis växer fram genom en process.

Olika projekt har olika innovationshöjd och ambition avseende unicitet - och därmed också olika grad av osäkerhet och risk. När man talar om de mer komplexa utvecklingsprojekten brukar man lyfta fram projekt där man gör något helt nytt och oprövat, till exempel där olika kulturer, sfärer, organisationer, målsättningar och kompetenser ska mötas. Kanske finns det en viss geografisk utspriddhet samtidigt som tid och pengar är knappa resurser. Projekt kan också skilja sig åt med avseende på tolerans och utrymme för att misslyckas. Exempelvis kan ett projekt som syftar till att lösa ett specifikt tekniskt problem i ett företag - där företaget i fråga i mycket hög grad är beroende av lösningen - ge lägre tolerans för "partiell måluppfyllelse" och en sådan partiell lösning kan komma att tolkas som att grundproblemet i praktiken kvarstår. Å andra sidan kan en hög komplexitetsgrad sänka förväntningarna och samtidigt höja toleransen för (partiella) misslyckanden.

I komplexa utvecklingsprojekt kan man ibland också uppleva att målen i projektet visserligen är korrekt formulerade (exempelvis i enlighet med de så kallade SMART-kriterierna för formulering av målstrukturer) men att de ändå inte känns tillräckligt specifika. Det kan hända när man måste kommunicera och styra mot någonting som ännu inte finns, eller som man inte vet fullt ut vad det är, exempelvis inom entreprenöriella, produktutvecklande och konstnärliga processer. Den här typen av komplexa projekt kommer också (medvetet eller omedvetet) att innehålla inslag av läroprocess med "trial and error", valsituationer och olika alternativ som ska hanteras. Idealet anses dock vara den medvetna läroprocess där det finns tydliga hållpunkter längs vägen som kan ge en hint om att projektet är på rätt väg.

En risk är dock att man utvecklar och experimenterar för mycket utan att åstadkomma någon syntes, alternativt att fokus flyttas till mer "trygga" formfrågor och att man därmed fokuserar mer på att kontrollera än att förlösa den innovativa processen. Det kan både bli för mycket fokus på produkten (slutresultatet) och för lite på processen och vägen dit. Idealt anses det komplexa projektet behöva hanteras med hjälp av en tydlig struktur,

ledning och planering, med tydliga deadlines men också med en god kommunikation, interaktion och dialog mellan de involverade parterna i projektorganisationen.

Swecos övergripande bild är att projekt HAMN på flera sätt är ett sådant komplext utvecklingsprojekt som beskrivits ovan. Ambitionsnivån är hög i projektet, med fokus på såväl "en besöksanläggning i världsklass" och "skapa möjligheter till arbete och bryta utanförskap för platsens invånare" som på att "tillvarata det historiska och det samtida kulturarvet" och att "skapa ett attraktivt Fisksätra". Detta gör också att viss innovationshöjd (innehållslig variation i själva museibygnaden) krävs i projektet, men också att man samtidigt arbetat gentemot flera olika komplexa mål- och styrsignaler, därtill i flera parallella processer samtidigt. Det finns också en inbyggd osäkerhet i projektet avseende hur HAMN kommer att mottas. Museet måste ytterst kunna attrahera både besökare och samverkanspartners. I detta avseende är det sannolikt inte heller en framkomlig väg att sänka ambitionsnivån under det angivna "en besöksanläggning i världsklass".

Samtidigt har projektet också krävt relativt stora ekonomiska och personella resurser. Det fanns dock god uppbackning från kommunledningen; man har därtill genom marinan i Fisksätra en attraktiv plats med potential att utgå ifrån; man äger också ett spännande historiskt stoff kopplat till det aktuella Slaget; man har miljonprogramområdet Fisksätra med 80 nationaliteter; samt tillgång till arkeologiska fynd och liknande.

### Bedömning av projektets måluppfyllelse

#### **Mål 1: Att skapa två\* nya museer som utgår ifrån idén om att samla, bevara och förmedla kunskap om kulturarvet men också diskutera hur kulturarvet formas och av vilka**

\*målet omformulerades tidigt i projektet till att gälla ett museum, det som idag är HAMN

HAMN visar fram arkeologiska fynd som gjorts på plats och har samarbete med historiska experter, vilket är ett traditionellt sätt att samla, bevara och förmedla kunskap om kulturarv. Men en uttalad ambition är också att visa att historien inte är statisk, att den tolkas och berättas utifrån olika perspektiv och utifrån den kunskap som finns tillgänglig vid en viss tidpunkt. Detta gör man genom att exempelvis ha ett samtidsrum i museet, Fisksätrarummet. Där visas exempel på nutida kulturarv i form av bakgrunden till byggandet av miljonprogrammet och tidsdokument från 1970-tal och framåt. Intervjuer med nu levande Fisksätrabor visar att historien är något som skapas kontinuerligt genom personliga berättelser.

Projektets medarbetare har också lagt ner mycket arbete på att leta fram historiska källor som visar på nya perspektiv. Kvinnors liv på 1700-talet lyfts fram i utställningen som en kontrast till slagfältshistorien. Ryska arkivhandlingar och brev som tidigare varit okända för svenska forskare visar på ny information om slaget vid Stäket och om de personer som hade betydelse i Sverige och Ryssland vid tiden för slaget. Projektledare och medarbetare är medvetna om att alla inte tolkar historien på samma sätt och man planerar därför att anordna "battles" där forskare eller historiska experter med olika ståndpunkter får möjlighet att debattera och visa på olika argument för att tolka historien.

Målet har en tydlig koppling till verksamheten och utgör en grundidé i hur museets utställningsdel är uppbyggd och hur man valt sitt material.

### **Mål 2: Att öppna ett fönster mellan forskning och besöksnäring**

Från början fanns planer på att inrätta en forskarenhet vid museet, men de planerna har ändrats och blivit en ny utställningsdel med stark koppling till forskning i museets besöksdel. Man har under projektets sista år tagit fram en ny idé och färdigställt ett rum om olika vetenskapliga metoder för historisk forskning. Intervjuer med arkeologer och andra forskare i kombination med exempel på arbetsredskap och tekniker ska ge besökaren förståelse för hur historisk kunskap tas fram och tolkas.

Det finns ett etablerat samarbete mellan HAMN och Södertörns högskola och delar av museets utställning består av material som studenter på Södertörns högskola har arbetat fram. Det finns också ett samarbete med marinarknologiska forskare på Sjöhistoriska museet som kommer att utnyttja delar av Fisksättras marina som bas för framtida utforskningar.

Det är tydligt att projektet har skapat goda förutsättningar för att målet ska uppfyllas, men kontakten med forskningen är något som måste införlivas i verksamheten och följas upp kontinuerligt för att resultatet ska bestå.

### **Mål 3: Att tillvarata både det historiska och det samtida kulturarvet**

Det finns en tydlig konsensus både internt och utanför projektgruppen kring den stora betydelsen av att museet inte bara är ett historiskt museum utan också ett samtidsmuseum. Kombinationen av historia och samtid är något som framhålls som avgörande för att museet ska överleva långsiktigt och locka en bredd av besökare.

I utställningen finns rent fysiskt en samtida och en historisk del som är placerade intill varandra och besökaren lotsas mellan de olika tidsåldrarna och dess olika karaktärer, men med platsen Fisksätra som den gemensamma nämnaren. Även om museet bygger på en historisk händelse hoppas projektägare och projektledare att det i praktiken ska ha betydelse även för den lokala identiteten och samtida kulturen. En representant för det lokala fastighetsbolaget menar att betydelsen kommer vara så stor för de boende i området att man har planer på att köpa in frikort till nyinflyttade för att bidra till en stärkt lokal och historisk förankring.

Målet har en stark koppling till den planerade verksamhetens utformning och aktiviteter.

### **Mål 4: Att utveckla ett nytt center för kulturarvintresserade både i Sverige och besökande från utlandet**

Målformuleringen är lite problematisk eftersom begreppet "center" verkar användas med olika innebörd av olika personer. I det här fallet associeras center av de flesta inom projektet HAMN med en slags mötesplats som sammanlänkar kulturarvintresserade från olika delar av världen och med olika bakgrund.

Både från styrgrupp och från projektmedarbetare antyds i intervjuerna att HAMN behöver utveckla vissa delar mer innan man verkligen kan göra anspråk på att vara ett nytt center för kulturarvintresserade, men att det finns idéer som ska realiseras och stor potential för att uppnå detta. Man verkar vara överens om att det krävs något mer än bara traditionell museiverksamhet och man inte riktigt är där än när museet öppnar. Det finns dock idéer

att utveckla, några exempel är "konserter, arrangemang", "diskussioner kring konflikthantering" eller "möjlighet att släktforska".

Angående målgruppen "besökande från utlandet" har projektledningen bland annat redan idag etablerat kontakter med Ryssland, man har även inlett samarbete med turismnäringen i Stockholm där man planerar paketresor för utländska turister där HAMN ingår som ett besöksmål.

Förutsättningarna för att HAMN ska bli något mer än bara en utställningsverksamhet är goda eftersom ett varierande utbud av aktiviteter planeras och vissa har påbörjats. Även de inledda kontakterna utanför Sveriges gränser talar för att besöksmålet ska kunna locka besökare från både Sverige och utlandet, så på det sättet kan arbetet mot målet anses vara på god väg. Det långsiktiga resultatet är dock svårt att bedöma i dagsläget.

#### **Mål 5: Att skapa ett attraktivt Fisksätra med en levande besöksnäring kring platsens unika kulturarv både historiskt och samtida samt forskningsplats**

Projektet HAMN bidrar till öka attraktiviteten och sätta Fisksätra på kartan genom att skapa uppmärksamhet kring en ny och unik verksamhet. Målet om en levande besöksnäring hör tätt ihop med tidigare beskrivna mål. Det handlar om att bibehålla en bred verksamhet (konferenser, grupper, restaurang, butik), samverka med lokalbefolkningen och att kontinuerligt arbeta för att tillföra ny kunskap till utställningarna, till exempel genom samarbete med arkeologer och andra forskare som utforskar den lokala miljön vidare.

Om HAMN fortsätter att arbeta utifrån dessa riktlinjer, vilket man gör idag, kommer detta mål att uppfyllas och ge en positiv inverkan på Fisksättras attraktivitet.

#### **Mål 6: Att utifrån platsens och dess invånares möjligheter bygga upp två starka institutioner som kan ge arbetstillfällen och lyfta Fisksätra som boendemiljö och arbetsplats och bidra till Stockholmregionens tillvaratagande av den mångfald av kunskap och kompetens som finns här**

Det lokala fastighetsbolaget menar att HAMN redan idag före verksamhetsstart bidrar med mycket positivt till Fisksätra som boendemiljö. Framförallt handlar det om att uppmärksamheten kring projektet förändrar mediesynen på ett område som fördomsfullt ses som ett problemområde. "Idag är det ingen som åker dit om man inte bor där. Med HAMN så får man ett ärende dit, man får se området med egna ögon. Det är lugnt och välfungerande, även om fördomarna säger annat. Vi som fastighetsägare kan inte bara säga 'det är bra här', folk måste se det själva."

Projektledningen har en uttalad ambition att göra Fisksätraborna involverade i museet i stor utsträckning, så att "de ska känna att det är deras museum". Fisksätrabor har intervjuats till museets Fisksätrarum. För att bidra till lokala arbetstillfällen kommer projektet att ta emot ett antal praktikanter via Omsorgslyftet med inriktning på besöksnäring under sommaren 2014. Förhoppningen är att dessa personer, som alla bor i närområdet, senare ska timanställas som guider och extrapersonal. Man har redan provat att anställa en lokal ryskspråkig guide och ser en stor potential i att den lokala befolkningen har varierad språkkunskap som kan användas för att ta emot internationella besökare.

Målet är väl integrerat i den planerade verksamheten och samverkan med lokalsamhället är väletablerat.

**Mål 7: Att etablera två museer som genom sin verksamhet lockar fler att våga starta egna företag inom angränsande näringar och på sikt locka aktörer att ta del i driften av museiverksamheten**

Representanter från kommunen berättar att från början haft en klar uppfattning att "kommunen driver inte museum" och att driften skulle tas över av en annan aktör efter projektets slut. Vem det skulle vara har dock varit otydligt och det fanns inga kontakter eller förslag på intressenter när projektet drog igång, vilket har varit en osäkerhet under arbetets gång.

Det är nu klart att projektledaren och dennes eget företag kommer att vara driftsoperatör under fyra år efter projektets slut, medan kommunen går in med ett ekonomiskt stöd, ett driftsbidrag. I nuläget räknar kommunen med att fortsätta stödda verksamheten även på sikt. Projektledaren, som efter projektets slut titulerar sig museichef, arbetar dock aktivt med att involvera det lokala näringslivet för att finansiera delar av verksamheten. Fastighetsbolaget avser att avtala om ett samarbete där konferenslokalerna utnyttjas i utbyte mot ett antal frikort för de boende i bolagets fastigheter. Liknande samarbeten diskuteras med andra företag.

När det gäller företagande så bidrar inte museet med någon direkt påverkan, däremot kan museets närvaro i området påverka företagsamheten indirekt. Marinan har lockat flera nyföretagare och kommer att utvecklas ytterligare. En ökad aktivitet kan potentiellt ge underlag för fler servicetjänster i området. Hur detta faller ut är dock svårt att förutsäga.

Målet är ambitiöst formulerat och hur långt man kommer att nå visar sig först om flera år, när verksamheten är igång på riktigt och nyhetens behag har försvunnit. Arbetet med att involvera fler aktörer i driften pågår aktivt och gör att målet åtminstone delvis förankras i verksamheten. Restaurangen i museet antas också ge jobbmöjligheter samtidigt som den är viktig för museet och väntas attrahera många besökare i och med sitt sjönära läge. Upphandlingsunderlaget kan komma att innehålla krav på att man ska kunna ta in lärlingar och praktikanter till verksamheten. Kommunen kommer också att följa upp hur många som faktiskt får jobb sen.

**Mål 8: Att få barn och unga att intressera sig för humaniora, innovationsutveckling och stärka skolor och förskolors verksamhet med samverkansarbete där museerna kan bidra med sin kompetens**

Skolelever från en närliggande skola har bidragit med material till utställningen i Fisksätrarummet genom att rita och tolka sitt bostadsområde. Projektledaren har även träffat rektorer i lokala skolor för att informera om möjligheten att besöka museet med en skolklass och bedriva historieundervisning på plats, samt för att diskutera hur museet kan bidra med kunskap enligt läroplanen. Intresseanmälningar från lärare för framtida guidningar har inkommit redan före invigningen. Det finns även ett uttalat intresse från kommunen att i framtiden uppmuntra skolor och lärare att använda museet.

I och med att kontakterna med de lokala skolorna är etablerad finns mycket goda förutsättningar att lyckas med detta mål.



#### **Horisontella mål: jämställdhet, miljö, mångfald och folkhälsa**

Vad gäller det horisontella kriteriet jämställdhet, så är det projektaktörernas upplevelse att projektet har drivits **jämställt** och med tydliga mångfaldskomponenter. I ett av rummen på museet berättas om hur man arbetar som forskare, och där är lika delar män och kvinnor representerade. Man har även involverat skolelever i produktionen av olika filmer där män och kvinnor framträder i lika hög grad. I det historiska materialet finns ett stort fokus på vardagsliv, vilket gör att kvinnor och barn framträder med sina historier och perspektiv, trots att slagfältets historia är något som traditionellt sätter männen i centrum. Kända kvinnor från 1700-talet såsom Cajsa Warg, har medvetet lyfts fram och citeras i utställningen för att väga upp de många citat och skrifter som finns bevarade av framstående män från samma tid.

**Miljömålet** fylls då man lagt mycket kraft och pengar på sanering av området. Piren är en del som ligger utanför själva HAMN-projektet men den utgör ändå en viktig förutsättning för kommunikationerna till och från platsen (påverkan på besöksflöde till exempel). Vikten av ett läge nära kollektivtrafik, sett till hela stans möjligheter att ta del av Fisksätra, beskrivs upprepade gånger av intervjupersonerna. Tekniska nämnden inom Nacka kommun har därtill avsatt pengar för en gångväg, vilken öppnar upp för flera naturområden som blir åtkomliga från Fisksätra.

Museet är grundat på en idé om **mångfald**, där såväl idéer som olika perspektiv på historia och nutid ska få en plats, tillsammans med representation av Fisksättras befolkning med invånare från över 80 nationaliteter. I utställningen och de planerade aktiviteterna finns en medveten strategi att visa fram olika personer och deras perspektiv



för besökaren. Projektet ser miljonprogramsområdet och dess invånare som en tillgång i den framtida driften av verksamheten, då det exempelvis ger lokal tillgång till språkkunskaper för att ta emot internationella besökare. Projektledningen menar att det är en styrka att museet baseras mer på berättelser än på föremål. Det gör det möjligt att dra paralleller mellan dåtid och nutid när det gäller mänskliga upplevelser. Exempelvis kan diskussioner kring vardagsliv i krig, konflikter och migration koppla samman det som hände i 1700-talets Sverige med vad som sker i andra delar av världen idag, vilket kan öka gemenskap och förståelse över nations- och kulturgränser.

**Folkhälsoaspekter** finns utifrån samtliga mål ovan: den ökade öppenheten i området och det planerade gångstråket från Fisksåtra mot Skogsö ger bättre förutsättning för fysisk aktivitet i form av naturpromenader och liknande. Delaktighetsaspekten av museets representation av och orientering gentemot invånarna samt stråvan efter att göra såväl kvinnors som mäns röster som olika kulturella erfarenheter hörda, är också värt att nämna i detta sammanhang.

### Bedömning av genomförandeprocessen

Projektet har mött en del svårigheter på vägen, vilket konstateras redan i Swecos halvtidsrapport från 2012. Tidplanen har förskjutits och museet har tagit ett och ett halvt år längre tid än planerat att färdigställa. Därtill har budgeten överskridits med miljonbelopp. Samtidigt har följeforskningens delrapporter konstaterat att det hela tiden funnits en framåtrörelse i arbetet. Det har även funnits ett starkt stöd för projektidén hos projektets initiativtagare och hos kommunen, samt ett stort externt intresse för det blivande museet. Sammantaget har detta bidragit till att kontinuerligt hjälpa projektet framåt, även i tider av motvind.

De svårigheter som projektet stött på och som har orsakat fördröjningar i arbetet har haft sin grund i både externa och interna förhållanden. Övergripande kan det konstateras att arbetet med att skapa ett museum från grunden är ett ovanligt, komplext och unikt projekt vilket innebär att tidigare erfarenhet från liknande arbete saknades bland de flesta inblandade. Detta försvårade även planering och riskbedömning.

- **Externa oförutsedda hinder**  
En stor motgång och en betydande försening av tidsplanen berodde på att marken omkring museet visade sig kräva en omfattande sanering. Saneringen tog cirka åtta månader att genomföra, vilket försenade projektet med lika lång tid.
- **Interna organisatoriska problem**  
Under arbetets gång visade det sig att projektets arbetsgrupp inte var sammansatt på ett ändamålsenligt sätt. Vissa kompetenser var överflödiga, vissa saknades. Meningsskiljaktigheter ledde till interna schismer och avhopp. Arbetsbelastningen för projektledaren har varit mycket hög, vilket sannolikt var en av orsakerna till att två av projektledarna slutade och den tredje fick ta över och fullfölja projektet när den ursprungliga tidsplanen redan var passerad. Omsättningen bland personal har sannolikt tagit mycket energi från medarbetarna och påverkat projektets effektivitet.
- **Otydlig målbild**  
Såväl projektmedarbetare som styrgruppsmedlemmar vittnar om att projektet under en relativt lång tid inte hade någon tydlig gemensam målbild för slutresultatet, varken när det gäller hur museets innehåll skulle se ut eller hur verksamheten

skulle drivas på sikt. Det gjorde att man famlade lite efter en riktning och att man, sett med facit i hand, inte förmådde utnyttja sina arbetsresurser riktigt effektivt.

### **Viktiga milstolpar för projektet**

Utifrån de intervjuer som gjorts framkommer att ett antal moment eller händelser under projektiden har varit avgörande för att föra projektet framåt i enlighet med projektmålen. Dessa milstolpar har bidragit stort till att nå det läge man befinner sig i vid tiden för slututvärderingens genomförande - att museet är i princip färdigställt med delar av verksamheten igång och med en planerad invigning endast två månader bort.

- **Molitor**  
Upphandlingen av den tyska firman Molitor som idag ansvarar för utställningsproduktionen var en positiv händelse. Molitor är professionella och erfarna utställningsbyggare som garanterar en hög kvalitet på museets utställning. Upphandlingsprocessen visade också på ett stort intresse från flera internationella utställningsproducenter vilket bidrog till en ökad insikt om projektets potential och värde hos kommunen och projektmedarbetarna.
- **Rätt personer på rätt plats**  
Projektets arbetsgrupp och projektledare har förändrats under arbetets gång. Flera personer menar att nyckelpersoner i projektet har haft en annan erfarenhet och kompetens än vad som har relevant, vilket har skapat felaktiga förutsättningar för att fullfölja arbetet. Den tredje projektledarens tillträde framhålls som en vändpunkt eftersom personen tillförde kompetens kring affärsmässighet, kommunikation, marknadsföring och kontakter som tidigare hade saknats. Denna kompetens har varit avgörande för att nå målet och utnyttja befintliga resurser på ett effektivt sätt.
- **Skapa en tydlig och gemensam målbild**  
Men hjälp av seminarier har man löpande arbetat för att hitta en gemensam målbild genom diskussion. Av naturliga skäl har målbilden förtydligats mot slutet av projektiden i takt med att verksamheten konkretiserats.
- **Kontakten med Ryssland**  
Efter ihärdigt arbetet kom ett genombrott i kontakterna med S:t Petersburg där HAMN fick möjlighet att ta del av arkivhandlingar som aldrig tidigare visats eller använts av forskare. Dessa dokument var ett viktigt inslag i museets berättelse och viktigt för att etablera en kontakt med Ryssland för framtida samarbete och utbyte.
- **Beslutet om läge och kopplingen till marinan**  
Det beskrivs som en stor vändpunkt att erhålla EU-medlen till att börja med, och att det därefter beslutades att den nya attraktionen skulle ligga i Fisksätra och inte ute på Skogsö. Man kunde i och med detta ta vara på marinan och miljön därikring, men samtidigt befinna sig nära Skogsö. Resultatet beskrivs som att platsen har fått en förstärkning i sin identitet i och med beslutet att förlägga museet i Fisksätra. Den marina verksamheten har också stärkts av detta, och kommunens beslut att investera i piren är ytterligare ett steg som beskrivs som en skjuts framåt för hela projektet.



## Bedömning av projektets resultat – har man skapat det som avsågs?

### Kulturarvet som samhällsresurs

HAMN har haft ambitionen att synliggöra det historiska och samtida kulturarvet och skapa ett besöksmål med kulturarvet i fokus. Synen på kulturarvet som samhällsresurs har förändrats under de senaste 30 åren, från att i första hand ha förknippats med kostnader och restriktioner till att lyftas fram som en betydelsefull tillgång för lokal och regional utveckling, inte minst för besöksnäringen. I Sverige, såväl som inom övriga EU-länder, står det kulturellerade näringslivet, för en allt större del av ekonomiska tillväxten, något som uppmärksammats bland annat i rapporten "The Economy of Culture in Europe". I en kartläggning av exempel på kultur och företagande som gjordes åt Näringsdepartementet 2008 visade sig att det gick att urskilja två huvudtyper av kulturellerat näringsliv:

- Kultur som produkt. I den första kategorin är den kulturella aktiviteten eller miljön/platsen själva produkten/tjänsten till exempel ett museibesök, en konsert eller upplevelsen av att vistas på ett gammalt slagfält.
- Kultur som resurs. I den andra kategorin utgör den kulturella miljön en viktig bas och utvecklingstillgång för försäljning av andra varor/tjänster till exempel den unika historiska miljön som varumärke eller museimiljön som festlokal eller konferensanläggning.

Gränserna mellan de två huvudkategorierna är ofta flytande och inte sällan är kulturaktiviteterna/miljöerna både en säljbar produkt i sig och en infrastrukturell bas för försäljning av andra produkter. Fisksättras spännande historia är definitivt en tillgång för Nacka kommun. Man har dock sett behov av nya förhållningssätt och en bredare historisk

kontext för att till fullo utnyttja potentialen så att centrum för kulturarv genom HAMN kan bredda näringslivsstrukturen, på sikt ge nya arbetstillfällen och ge invånarna i området en identitet att vara stolt över.

HAMN har idag skapat förutsättningar för att erbjuda och omfatta båda de kulturtyper som beskrivs ovan, tack vare att utställningsverksamheten kompletteras med en butik, en restaurang och en konferenslokal som redan före invigningen är igång och tar emot konferensgäster. Betydelsen av att HAMN lyckas bli och förbli något mer än ett slagfältsmuseum går inte att framhålla nog. Det är också en av de viktigaste faktorerna för långsiktighet som både interna och externa projektaktörer enhälligt framhåller i intervjuerna inför den här rapporten.

### **Attraktiv livsmiljö**

Projektet HAMN är tänkt att ge effekter som går utanför det rent kultursektorspecifika perspektivet. Projektet utgör en integrerad del i det lokala arbetet med att öka den lokala livsmiljöns attraktivitet i bredare bemärkelse. En livsmiljöns attraktionskraft är beroende av många sammanhängande och samverkande faktorer, faktorer som dessutom kan variera mellan olika platser och också över tid. Förenklat kan "livsmiljö" beskrivas som ett begrepp som inkorporerar ett antal inslag som behöver "vara på plats" för att människor ska kunna leva och ha sitt uppehålle i en specifik miljö. Det kan röra sig om tillgång till en god boendemiljö, uppväxtmiljö, natur- och kulturmiljö, arbetsmiljö mm. "Livsmiljö" innefattar således flera olika typer av miljöer.

För att livsmiljön ska uppfattas som *attraktiv* är det inte tillräckligt att de flesta eller samtliga av dessa inslag i livsmiljön finns tillgängliga. Nyckeln till attraktivitet är snarare att delarna i livsmiljön fungerar tillsammans. För en barnfamilj räcker det inte med att den lokala livsmiljön har tillgång till ett bra utbud av butiker eller attraktiva promenadstråk, om det inte också är så att barnen i familjen kan beredas en god barnomsorg och skolgång. Helhets- eller systemperspektivet är därför centralt.

HAMN är ett projekt som främst rör de faktorer i livsmiljön som kan sorteras in under begreppet kulturmiljö. Som exempel ska ett besöksmål i världsklass, med kulturarvet i fokus, skapas genom anläggandet av museet. Samtidigt har projektet ambitionen att påverka andra centrala komponenter i livsmiljön, till exempel genom att öka möjligheterna till arbete och att bryta utanförskapet i området. Den sociokulturella livsmiljön ska också stärkas, till exempel genom att den demokratiska och medborgerliga dialogen i samhället stimuleras samt genom att relevant forskning levandegörs. Medborgarnas utbildningsnivå ska främjas genom att museet ökar intresset för högskolor. Projektet är med andra ord relevant även för andra komponenter i samhället än kultursektorn specifikt.

I samtal med externa projektaktörer bekräftas att HAMN anses ha en positiv påverkan på hela Fisksätra. Det lokala fastighetsbolaget menar att HAMN redan idag före verksamhetsstart bidrar med mycket positivt till Fisksätra som boendemiljö. Framförallt handlar det om att uppmärksamheten kring projektet förändrar mediesynen på ett område som fördomsfullt ses som ett problemområde.

*"Idag är det ingen som åker dit om man inte bor där. Med HAMN så får man ett ärende dit, man får se området med egna ögon. Det är lugnt och välfungerande, även om*

*fördomarna säger annat. Vi som fastighetsägare kan inte bara säga 'det är bra här', folk måste se det själva."*

Projektet har redan idag generat förändringar, skapat uppmärksamhet och haft indirekt påverkan på antalet arbetstillfällen framförallt när det gäller utvecklingen av den nya marinan och piren, som förväntas utveckla platsen ännu mer i framtiden. Detta skulle inte hänt utan HAMN. Ambitionen att knyta ihop bostäderna med vattnet och marinan för att få till en ökad transparens har lyckats, och där området tidigare har upplevts som ganska slutet med ringvägen runtomkring - nästan som en barriär mot naturen – har man nu en öppenhet som lockar till rörelse. Det finns en långsiktig utvecklingsplan för platsen vilket man menar att invånarna i Fisksätra har lärt sig att se och uppskatta längs projektets gång.

### **Plats för samtal och möten**

Något som också bör noteras är att projektet vänder sig till flera målgrupper, både boende och nationella och internationella besökare. Projektet har knutit kontakter med olika parter som sammankopplas i verksamheten. Viktigast är lokala boende i Fisksätra, forskare/expertter samt turistnäring och utlandskontakter.

Projektmedarbetare och styrgrupp är överens om att man lyckats involvera Fisksätraborna i processen och att de har fått komma till sin rätt i projektet, så som det var tänkt. I och med att utställningsmaterialet i Fisksätrarummet är hämtat från lokala och nu levande invånare i stadsdelen (intervjuer, porträtt, barnteckningar) finns en tydlig förankring som ökar det lokala intresset. Kontakterna med forskare är en central del i museets utveckling och framväxt och det finns långt framskridna planer på vidare samarbete. Man har också etablerat kontakter med turistnäringen i Stockholm där man marknadsför sig för utländska besökare som en del i ett Skärgårdskoncept. Kontakterna med Ryssland borgar också för att besökare från andra länder kommer att hitta till museet.

Sammanfattningsvis har HAMN lyckats hantera syftet att nå en bredd av målgrupper och inte "tappat bort" någon under projektets gång. Förutsättningarna finns för att museet ska bli ett forum för möten och samtal mellan olika grupper.

### **Lärdomar av processen inför framtiden**

HAMN-projektets process sedan starten och fram till målet 2013/2014 har periodvis varit utmanande och svår, men med en framåtrörelse och en tydlig koppling till projektmålen som blivit tydligare ju längre projektet framskred och ju mer resultatet konkretiserades. Bilden av HAMN som museum, besöksanläggning och miljö har efter dessa år manifesterats i en färdig byggnad med ett fastställt öppningsdatum.

Utifrån de grundförutsättningar som nämndes i förra kapitlet har man drivit flera parallella utvecklingsprocesser samtidigt. Exempelvis har man arbetat parallellt med museets innehåll, marinans utformning och färdigställande, samverkansprocesser gentemot närsamhälle, universitetsvärld och skola samt olika lärinriktade processer arrangerade av finansiärerna.

Museet omnämns också ha fungerat som en katalysator för andra processer som kanske inte hade kommit till stånd annars. Man menar att museet har satt Fisksätra på kartan

och fått fart på olika processer, till exempel marinan som varit något av en "surdeg" i många år. Arbetet med museet drog ihop dessa områden och gav en helhet som resultat.

Viktiga utvecklingsfrågor för framtiden föreligger i enlighet med vad som tidigare sagts framförallt angående arbetet för långsiktighet i HAMN och med fokus på HAMN:s långsiktiga drift och ekonomi.

En lärdom för framtida liknande projekt är att lägga större vikt vid att inhämta kunskap och erfarenhet som man inte själv besitter hos externa aktörer, personer som driver liknande verksamheter eller har varit med i uppbyggnadsfasen av andra turist- och besöksmål. Mer omfattande förkunskaper hos projektägaren hade kunnat ge bättre förutsättningar att förstå vilka kompetenser som krävdes för att driva arbetet och hade också ökat möjligheterna att stödja projektgruppen i sitt arbete. Det är däremot tveksamt om de tekniska hinder som uppstått hade kunnat undvikas, troligen handlade det i detta fall om otur att t ex saneringen blev så omfattande. Det hade därtill förmodligen varit svårt att få igenom beslut för hela projektet från start om man haft kunskap om den totala kostnaden, detta fick nu lösas efterhand istället.

Vilka lärdomar och slutsatser för framtiden kan då dras med utgångspunkt i den analys av HAMN som gjorts i följeforskningen? Nedan summeras slutsatserna inom ramen för två relaterade områden:

### **Innehåll och fokus**

- Fortsätt arbetet med att säkra en stark koppling till Fisksätra, samtiden och människorna i Fisksätra. Det är ett arbete som inte blir färdigt utan måste pågå löpande.
- Säkra det viktiga arbetet för att skapa ett *sammansatt erbjudande* och en attraktiv plats med HAMN, marinan, restaurang, konferenslokal, den omkringliggande miljön och Fisksätra. Något som troligtvis kräver troligtvis vissa kommunala investeringsbeslut kopplat till besöksmålet samt fortsatt god samverkan inom kommunen.

### **Organisation och styrning**

- Stärk planeringen med fokus på tiden efter museets öppnande och "nyhetens behag". Vad händer efter öppnandet? Vilka scenarier kan vi anta? Hur hanterar vi dessa? Och därefter: hur drivs verksamheten efter de första fyra åren?
- Kommunens roll är fortsatt mycket viktig för HAMN, även efter projektiden. På vilket sätt kan kommunen stötta museiverksamheten, inte bara ekonomiskt utan även strategiskt för skapandet av en satsning i världsklass?