

2015-09-03

**PM**

Ulrika Westin  
Kultur- och fritidsenheten

Kulturnämnden

Bilaga1 till Tjänsteskrivelsen med  
Dnr KUN 2015/44-860

## **Risk- och konsekvensanalys Hamn**

### **Sammanfattning**

Museet Hamn började som ett projekt och har nyligen firat sin första födelsedag som kommunalt museum i privat regi. Risk- och konsekvensanalysen har resulterat i ett antal utmaningar som verksamheten i dagsläget behöver hantera. Verksamheten vid museet Hamn marknadsförs i dagsläget främst som ett traditionellt museum med inslag av samtidsinriktning. Här finns anledning för kommunen som beställare att styra verksamheten mot mer inslag av det samtida kulturarvet, bredare delaktighet och interaktion med besökare, grupper, skolor och det omgivande lokalsamhället. Genom mer gränsöverskridande kopplingar mot andra kulturuttryck och kulturverksamheter möjliggörs utveckling av Fisksättras kulturliv och vidare samhällets attraktivitet som boendemiljö och besöksmål. Lokalerna för museet Hamn hyrs på lång sikt och därför är det av stor vikt att kommunen som beställare och ägare av museet inleder ett visionsarbete på lång sikt, fortsätter påbörjat utvecklingsarbete, genomför kontinuerliga omvärldsanalyser för verksamheten och skapar goda strukturer och ramar för uppföljning, utvärdering och styrning av verksamheten vid museet Hamn.

### **Ärendet**

#### **Bakgrund**

Revisorerna har ställt ett antal frågor i förhållande till utveckling av museiverksamheten Hamn och Saltsjö Pir AB. Vid en hearing i november 2014 besvarades dessa frågor och en uppföljning av verksamheten vid museet Hamn efterfrågades till tertialbokslut 2, 2015. Den här rapporten avser att ge svar på de frågor som avser verksamheten vid museet Hamn. Verksamheten vid Saltsjö Pir AB figurerar i den här rapporten endast som fastighetsägare av den fastighet i vilken museet Hamn inryms.

#### **Syfte**

Syftet med rapporten är att förse Kulturnämnden med en bredare risk och konsekvensanalys och uppföljning av nuläget inom verksamheten Hamn efter det första verksamhetsåret. Uppföljningen har styrts av det avtal som reglerar driften av verksamheten



vid museet Hamn. Uppföljningsrapport är levererad från driftsaktören per slutet av augusti 2015. Den följeforskningsrapport, Bilaga 3, som SWECO levererade i april 2014 gällande projektet Hamn utgör en mät punkt och ger ett ingångsvärde med ett antal slutsatser som skapar ett ramverk för en SWOT-analys och kan utgöra några av de förutsättningar som finns för vidareutveckling av verksamheten vid museet Hamn i Fisksätra.

## **Inledning**

Museiverksamhet och för den delen andra kulturverksamheter bedrivs under villkor som skiljer sig något från affärs- eller besöksverksamhet vad gäller finansiering och avkastning. Detta är en av anledningarna till att man i Sverige traditionellt sätt främst har haft museer drivna i offentlig regi. Sverige har och har haft en jämförelsevis väl tilltagen offentlig budget för kulturverksamhet jämfört med många andra länder. Under senare år har det växt fram nya museer på privata initiativ, men i stort sett alla museer i världen är beroende av stöd för uppbyggnad och drift, oavsett om stöden är privata eller offentliga. 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 lägga grunden för en långsiktigt sund ekonomi, i en innovativ organiseringsform samtidigt som verksamheten håller hög kulturell kvalitet och bidrar till nyskapande inom museisektorn. I Nacka finns ett uttalat önskemål om att kommunala verksamheter ska drivas externt, genom olika avtal med offentliga, ideella eller privata aktörer. Det framgår i SWECO's slutrapport att Nacka kommun redan från början hade en klar ambition att låta museet tas över av en privat aktör efter projektidens slut och inom projektet Hamn fördes därför frågan om drift och finansiering återkommande upp på agendan, bland annat på initiativ från följeforskarna i projektet Hamn.

## **Ett kommunalt museum i privat regi**

Att driva ett kommunalt museum genom en upphandlad privat aktör är ett innovativt sätt att driva ett kommunalt museum, vilket i sig själv skapar nya möjligheter till utveckling. Men det kan också vara ett hinder för vidareutveckling av en verksamhet som drivs i privat regi, men som ytterst ägs av en offentlig aktör. Förutsättningarna för privat drift skapar incitament för aktörerna att agera snabbt, med korta beslutsvägar och hög ambitionsnivå gällande utvecklingstakt. Innovation och nyskapande inom offentliga kulturverksamhet karaktäriseras av en jämförelsevis långsammare process och ett lägre tempo. Dessa olikheter kan både vara en tillgång och en källa till frustration och konflikter runt drift och utvecklingsarbete.

Fokus för arbetet från både kommun och driftsaktör under 2014 har varit på att få igång verksamheten och på att dra besökare till platsen under förutsättningar som krävde olika temporära lösningar på exempelvis restaurangmöjligheterna för besökarna. Att dra igång en kulturverksamhet av helt nytt slag i byggnader där en hel del arbeten kvarstår är en komplicerande faktor och i ett tillstånd av akut problemlösning är det lätt att tappa fokus på



respektive roller som beställare och utförare, som är så viktiga att hålla isär för att verksamheten ska kunna ledas/styras och följas upp på ett professionellt sätt. Under 2015 har en del arbete lagts på att vidareutveckla rutiner för uppföljning och styrning av verksamheten/uppdraget.

Infrastrukturfrågor såsom lokaler/fastighet, parkeringsmöjligheter och dylikt beskrivs både i SWECO´s rapport och framträder i uppföljningsarbete under våren 2015 som en viktig faktor för att utveckla verksamheten. Infrastruktur är ett begrepp som kan definieras på olika sätt, men i det här fallet definierar vi infrastrukturen som den helhet i vilken driftsaktören ska utföra sina uppgifter enligt avtalet. En del av de hinder för utveckling och drift av verksamheten har handlat om exempelvis oklarheter i förhållandet mellan å ena sidan kommunen som huvudman och beställare av en tjänst (drift av museet) å andra sidan kommunens roll som hyresgäst hos den privata fastighetsägaren och som den som via nyttjanderättsavtal tillhandahåller lokalen för museiverksamheten till driftsaktören.

### **Att gå från besöksnärlingsprojekt till implementerad kulturverksamhet**

I SWECO-rapporten konstaterar man att Projektet Hamn kan anses ha utgjort ett komplext projekt med hög ambition och innovationshöjd med en högre grad av risk än vad som är fallet i ordinarie verksamhet. När det gäller museet Hamn som i nuläget inte längre är ett projekt, utan en verksamhet, ställs större krav på förutsägbarhet, ramar och rutiner för både uppföljning och utvecklingsarbete än under ett projekt. Det kan vara en utmaning både för beställare och utförare i en sådan här situation att byta perspektiv från att driva ett projekt med hög risk till att bedriva reguljär verksamhet utan att förlora skapandekraften.

Projektet Hamn hade i de inledande målsättningarna många olika mål som i viss mån drog åt olika håll om man, som ofta görs, indelar museer i två olika typer. Det som å ena sidan mest liknar en traditionell institution som förvaltar (temporärt eller permanent) och visar upp en samling av objekt eller artefakter av någon betydelse (en eller flera utställningar) och det som å andra sidan mest är en plats för utvecklingsarbete – en mötesplats och arena - där innehållet helt eller delvis växer fram genom en process eller flera processer som hakar i varandra eller som löper parallellt.

I komplexa utvecklingsprojekt upplevs ibland att målen i projektet visserligen är korrekt formulerade men att de ändå inte upplevs som tillräckligt specifika för att man ska vara överens om var man ska. I övergången till implementerad verksamhet krävs för god utväxling av kunskap och utveckling ett ramverk för uppföljning och återkoppling som initialt kan upplevas som stelbent, men som med tiden och rätt intrimning utgör ett viktigt stöd för utvecklingsarbetet. Följande lärdomar och slutsatser om innehåll och fokus respektive organisation och styrning för framtiden drogs i SWECO´s följeforskning av projektet Hamn:

#### **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 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 projekttiden. På vilket sätt kan kommunen stötta museiverksamheten, inte bara ekonomiskt utan även strategiskt för skapandet av en satsning i världsklass?

Dessa slutsatser får utgöra ett ramverk för den SWOT analys som ger oss indikationer på risker som kan identifieras för verksamheten vid museet Hamn på lång sikt.

### **Nuläge avseende praktiska och formella grundförutsättningar för verksamheten vid museet Hamn**

I dokumentation om utvecklingen av verksamheten vid Hamn råder viss otydlighet om begrepp och beteckningar på verksamheter och fastigheter inom ramen för Hamn. En del förvirring som uppstått i arbetet med projektet och med verksamheten under de gångna åren kan härledas till att olika enheter hos kommunen har haft olika benämningar på verksamhet, byggnad/fastighet, delar av fastigheten eller på hela området. Exakta hyresförhållanden i den del av fastigheten som Saltsjö Pir AB hyr ut till Nacka kommun behöver tydliggöras. I analysarbete under våren har detta framkommit och det kan delvis bero på att de hyresavtal som finns i nuläget tecknades innan fastigheten var helt färdigutvecklad. En ny gränsdragningslista behöver upprättas för grundavtalet med fastighetsägaren, de olika lokalernas ytor, vem som ansvarar för vilka ytor i förhyrd del av fastigheten samt vilket ansvar de olika parterna har internt hos kommunen likväl som gentemot extern hyresvärd. Arbetet är påbörjat men inte färdigställt. Vid utredning och analys av driften av Hamn har det framkommit att det är av största vikt för bland annat försäkringsfrågor att inventarielistor upprättas. Ansvarsfördelning gällande olika larm behöver klargöras och hur de ska hanteras internt och i förhållande till driftsaktörerna. Grundvalarna och förutsättningarna för samverkan med den restaurangaktör som hyr restauranglokalen av kommunen på ett sjuårigt kontrakt med en omsättningshyra behöver klargöras ytterligare och förutsättningarna för samverkan mellan museet Hamn och restaurangen likaså.



## **Nulägesrapport och planering inför 2016 rapporterad av driftsaktören**

En fullständig uppföljningsrapport av nuläget i förhållande till avtalet finns i bilaga 2. Nedan följer en kort sammanfattning av nuläge och närmaste planering inför 2016 enligt driftsaktörens rapportering.

### **Målgrupper**

- Enskilda besökare
- Forskare (främst historiker)
- Förskolor
- Skolor
- Högskolor
- Seniorer SPF/PRO
- Föreningar (hembygdsföreningar, Rotary, intresseföreningar)
- Konferensgrupper
- Företag
- Nacka kommun

### **Skolor**

När det gäller skolverksamheter riktar man sig till skolor från årskurs tre och uppåt. Verksamheten följer en pedagogisk modell som ställer frågor som: ”Vad är ett museum?”, ”Vad är ett historiearv?”, ”Forska på museet och reflektera!”. I dialog med utvalda pedagoger avser driftsaktören att under 2016 identifiera länkar mellan läroplanen och besök vid museet Hamn samt att testa olika nya kompletterande pedagogiska modeller, fortsätta att utveckla pedagogiska program för skolor i samarbete med utvalda lärare och pedagoger. Under hösten 2015 går ett frågeformulär till klasslärare för årskurs 3 och 6 ut.

### **Samarbeten med andra aktörer**

- Strömma Kanals guider har utbildats på museet
- Fartyget Gustavsberg VII trafikerar Saltsjö Pir under sommaren
- Löpande dialog med Saltsjöbadens och Boo´s Hembygdsföreningar
- Fisksätraakademin
- Driftsaktören är ordförande i Fisksätra Folkets Hus
- Driftsaktörerna är medlem i Företagarna Nacka Värmdö
- Visit Nacka
- Utbyten av informationsmaterial med Dieselverkstan
- Samarbete med Nacka Hembygdsförening inför och under Kulturarvsdagen (13/9)

Under 2016 avser driftsaktören att fördjupa sitt samarbete med:

- Södertörns Högskola
- Målgruppen seniorer genom nya utskick till alla hembygdsföreningar
- Företagarna (nya konferenspaket)
- Nya aktörer i fastigheten Saltsjö Pir



## Besökarna

Juni 2014 - juni 2015 har museet Hamn haft:

- 4 370 besökare, varav 525 barn
- 37 konferensbokningar med 718 deltagare och 19 guidade visningar av museet
- 19 skolklasser med 384 elever och 39 medföljande vuxna
- 44 guidningar (kassan) med 528 deltagare
- 43 guidningar (på faktura) med 983 deltagare

Totalt 7 022 besökare

Under juli och augusti 2015 har museet Hamn haft:

- juli - 683 betalande besökare, 3 konferenser och 4 guidningar
- augusti - 619 betalande besökare, 3 konferenser och 13 guidningar
- juli – augusti 17 guidningar med okänt antal personer per grupp

Totalt 1 302 besökare

För september 2015 är 20 guidningar, grupper, konferenser eller skolor inbokade. Driftsaktören har under det första året samlat in synpunkter från besökare genom att alltid ha en guide närvarande ute i museet, för att interagera med besökarna uppmana till dialog och reflektioner. Att mer aktivt arbeta med besökarnas delaktighet i programverksamheten ser driftsaktören som en utvecklingsbar framtida process. Museibutiken har lokalproducerade hantverksprodukter och böcker som på olika sätt relaterar till museets innehåll. Museibutikens läge i entrén till fastigheten gynnas av läget som ingång till restaurangen, då förbipasserande restauranggäster upptäcker museet och utgör potentiella nya och framtida besökare.

## Allmänna tankar om utvecklingen av verksamheten som lyfts fram i driftsaktörens uppföljning av verksamheten:

Nya inlån av föremål som exempelvis en galärmodell diskuteras i samråd med beställaren. Mer exponering av egna vikingatida föremål – som bedöms motiverade av nya forskningsrön enligt driftsaktören. Eventuellt även framtida kompletterande utgrävningar. Ett mindre lokalarbiv (för enskilda forskare, släktforskning, hembygdsföreningar m.fl.) om bl.a. Skogsö (gåva från Carl Hendel Friberg).

Till delar uppdaterat/kompletterande innehåll i Fisksätradelen (samprojekt).

Fotografisk utställning avseende Fisksättras 80-tal (Ava Valsten).

## Risk- och konsekvensanalys

Risker identifierade genom en SWOT analys (SWOT är en akronym byggd på de engelska orden "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" och "Threats" och är ett vanligt företagsekonomiskt planeringshjälpmedel där man försöker finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot vid en strategisk översyn) utgör ramen för risk och konsekvensanalysen och genererar ett antal åtgärder och slutsatser. För en fullständig bild av analysen se bilaga 1. En SWOT analys får utgöra ramen för och generera slutsatser för risk och

konsekvensanalysen. Analysen utgår ifrån de tidigare refererade slutsatserna (ovan i punktform på sidan 4) från SWECO´s följeforskningsrapport från april 2014.

### **Strengths – Styrkor**

Det finns många upparbetade kopplingar till och samverkan med delar av föreningslivet i Fisksätra.

På museet finns en utställningsdel som beskriver och förmedlar berättelser från Fisksätra genom åren.

Ungdomar från Fisksätra har under de två första somrarna arbetat som guider och värdar på museet och genomfört visningar både av museet och Fisksätra lokalsamhälle. Detta är en potentiell och viktig koppling mellan museet och lokalsamhället i nutid, men framförallt, på längre sikt.

Utvecklingen av besöksmålet Hamn med avseende på fastigheten med sina olika verksamheter (restaurang, konferenslokal och museum) har hittat en initial form.

Driftsaktören har aktivt drivit utvecklingsarbete och har etablerat museet Hamn inom ramen för olika nätverk musei- och besöksnäringarnas nätverk.

Under 2014-2015 har kommunen genom kulturnämnden långsiktigt säkrat upp verksamhetens utveckling ur ett kulturstrategiskt perspektiv.

Genom tät samverkan mellan kommunens olika politiska uppdrag finns god potential att på ett långsiktigt sätt skapa en attraktiv museiverksamhet med möjlighet att lyfta Fisksätra som en attraktiv plats för både besökare och boende.

### **Weaknesses - Svagheter**

Museiverksamheten har primärt haft tyngdpunkten på traditionell museiverksamhet snarare än på processororienterad samverkan och samtidsinriktning.

Mindre utvecklat barn och ungdomsperspektiv i arbetet vid Hamn

Ett mer sammansatt erbjudande med fler kulturkopplingar vid museet Hamn i Fisksätra saknas.

Det samtida kulturarvet är lägre profilerat än det historiska i dagsläget

Delar av den yta som kulturnämnden hyr i fastigheten är tomställd och därmed går viktiga lokalytor till spillo.

En mer utvecklad och uppdaterad kommunstrategisk planering för besöksmålet Hamns utveckling saknas i dagsläget.

Ett genomgripande visionsarbete för verksamheten fram till 2027 då hyresavtalet löper ut saknas.

En omvärldsanalys med trendspaning och en eventuell scenarioplanering saknas.

Arbetet i och kring projektet och verksamheten har involverat många olika kommunala aktörer och rollfördelningen emellan dem är inte alltid helt tydlig.



### Opportunities – Möjligheter

Möjligheter att samverka mer med medborgarna, med restauranger och annan näringsverksamhet, med skola och bibliotek och med fastighetsägare i Fisksätra.

Samverkan kan utvecklas både avseende verksamheternas innehåll och avseende bredare samverkan kring mötesplatser och lokaler i Fisksätra.

Utveckling av det samtida kulturarvet i Fisksätra och dialog med olika konst- och kulturaktörer samt på sikt även med samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning.

Förtydliga visionen om museet Hamn och angränsande verksamheters potential som både en attraktiv boendemiljö, en mötesplats och som besöksmål för olika målgrupper.

En framtidsanalys som tar ett långsiktigt grepp om möjligheter och utmaningar för kommunens åtagande och vilja att bedriva ett kommunalt museum på åtminstone 12 års sikt.

Att öppna för en bredare förståelse för behoven av verksamheten vid museet genom att utveckla mer verksamhet riktad till skolorna i kommunen och genom utveckling av barn och ungdomspedagogiska verksamheter

### Threats - Hot

Kommunen och olika nämnder fattar beslut som förutsätter att kopplingen mellan museet och det omgivande samhället kan tas för given eller inte behöver specifikt stöd.

Genom att Kulturnämnden övertagit uppdraget att driva museet Hamn från Kommunstyrelsen finns risk att övriga kommunala aktörer släpper frågorna och grundtanken om ett museum som en samlade punkt och många andra olika politiska frågor riskerar därmed att gå förlorade.

För vidareutveckling av museet krävs fortsatt engagemang avseende politisk vilja och resurser från olika aktörer (kommunala såväl som privata eller föreningsbaserade).

Det ställs både mycket höga krav på relevans och professionalism i genomförandet av ett kommunalt museum i privat regi. En utmaning är att vidmakthålla detta i tider av ekonomiska åtstramningar och vid politiska prioriteringar.

De långsiktiga visionerna för verksamheten vid Hamn är i vissa fall bristfälligt dokumenterade och uppdaterade.

Brister i rutiner för uppföljning och utvecklingsarbete utgör en risk för verksamhetens långsiktighet.





## Slutsatser

Det är inom en verksamhets möjligheter och styrkor som delar av potentialen finns och bland hot och svagheter vi finner de potentiella riskerna. Riskerna som bör vägas in i framtida beslut om utvecklingen av verksamheten vid museet Hamn är identifierade och har fått en tematisk beskrivning enligt följande. Till varje risk kopplas förslag på åtgärder:

### **Kulturarv- det historiska kontra det samtida**

Det samtida kulturarvet är lägre profilerat än det historiska kulturarvet vid museet Hamn i dagsläget. Att museiverksamheten primärt haft tyngdpunkten på traditionell museiverksamhet snarare än på mer processororienterad samverkan och samtidsinriktning utgör en risk för att besökarna och medborgarna inte uppfattar verksamheten som nyskapande och innovativ.

Åtgärd - För att säkerställa att museet upplevs som innovativt ur ett museiperspektiv och relevant i lokalsamhället Fisksätra bör en utökad samverkan med andra museer, med lokalsamhällets föreningar och företag och med aktörer med kompetens inom arbete med utveckling av det samtida kulturarvet initieras.

### **Målgrupper- skolor, barn, ungdomar kontra alla andra**

Att verksamheten vid museet Hamn under det första året haft ett något mindre uttalat fokus på målgruppen barn och unga till förmån för exempelvis hembygdsföreningar utgör en risk för bristande relevans då kommunen har barn och unga som prioriterad målgrupp för sina kulturverksamheter.

Åtgärd - Ge utökad stöd till driftsaktören att styra verksamheten mot mer samverkan med kommunens och angränsande kommuners skolor och mot ett bredare utbud av pedagogisk verksamhet riktad mot barn och unga som höjer verksamhetens relevans sett ur ett kulturpolitiskt och kommunalt perspektiv.

### **Kulturarv utan gränsöverskridande kulturkopplingar**

Ett mer diversifierat och sammansatt kulturerbudande med fler korskopplingar inom kulturområdet vid museet Hamn i Fisksätra saknas i nuläget. Det utgör en risk för verksamheten som för långsiktighetens skull vore betjänt av att "stå på fler ben". Då delar av den yta som kulturnämnden i nuläget hyr i fastigheten dessutom är tomställd riskerar viktiga utvecklingsbara lokalytor för kulturverksamhet att inte utnyttjas effektivt.

Åtgärd - Initiera bredare samverkan med andra kulturområden och kulturaktörer för att skapa gränsöverskridande synergier mellan olika kulturområden.

### **Museet Hamn som katalysator för besöksnäring och Fisksättras attraktivitet snarare än näringsverksamheter till gagn för utveckling av kulturlivet**

Genom att Kulturnämnden övertagit uppdraget att driva museet Hamn från Kommunstyrelsen finns risk att övriga kommunala aktörer släpper frågorna och grundtanken om ett museum som en samlande punkt och därmed riskerar olika politiska frågor gå förlorade. Att en grundlig omvärldsanalys med trendspaning och eventuell scenarioplanering saknas är en risk som också kan ses som kopplad till avsaknaden av en



långsiktig (fram till 2027) vision för verksamheten och även kopplad till en uppdaterad kommunstrategisk planering för besöksmålet Hamns utveckling.

Åtgärd - Skapa en bred förankrad och på alla områden kompetent styrgrupp för den breda verksamheten. Omvärldsanalys och visionsarbete bör lyftas till denna nivå för att säkerställa en bred förankring och på museiområdesfrågor med en kompetent styrning av verksamheten med sikte på 2027 eller ännu längre fram. Visionsarbetet skall ske i tät dialog med driftsaktören.

### **Nytänkande organisation likväl som innovation i kulturarvsverksamhet**

Det ställs både mycket höga krav på kompetens, tydliga visioner, relevans och professionalism i genomförandet av ett kommunalt museum som drivs i privat regi. Det är en utmaning att vidmakthålla detta i tider av ekonomiska åtstramningar, vid politiska prioriteringar och dessa krav kan således utgöra en risk för verksamhetens innovationsförmåga och långsiktiga överlevnad då det kommunala kulturarvsarbetet drivs i en privat konkurrensutsatt form.

Åtgärd - I uppföljning, utveckling, ledning och styrning av driften av museet Hamn behöver ett nära samarbete och flexibilitet eftersträvas mellan kommunen som beställare och driftsaktören som utförare. I det framtida arbetet bör expertis på museiområdet rådfrågas och kopplas in mer både i beställar- och utförarledet för att säkerställa att graden av nytänkande i kulturarvsarbetet inte hämmas av den privata driftsformen.

### **Synergi och dynamik mellan aktörer, med eller utan specifika och komplementära stöd**

Det finns risk att kommunens olika nämnder fattar beslut som förutsätter att kopplingen mellan museet och det omgivande samhället (föreningar, företag och andra aktörer) kan tas för given eller inte behöver specifikt stöd. Arbetet med verksamheten vid Hamn involverar många olika kommunala aktörer och rollfördelningen mellan dem är inte alltid tydlig.

Åtgärd - För vidareutveckling av museet krävs fortsatt engagemang avseende bred politisk vilja och avsatta gemensamma resurser från olika aktörer (kommunala såväl som privata eller föreningsbaserade). Att ge stöd till andra aktörer som finns i Fisksätra lokalsamhälle är viktigt då det både kan skapa synergier och dynamik i utvecklingen av museiverksamheten och för hela lokalsamhället.

Museet Hamn har blivit omskrivet och välkänt under sitt först verksamhetsår som varit mycket innehållsrikt och ackompanjerats av nya samarbeten med aktörer inom så skilda områden som museivärlden, forskning, besöksnäring och den civila sektorn. Museets driftsaktör såväl som kommunen som beställare behöver fortsatt behålla fokus på framtiden och vad som väntar runt hörnet, utveckla sina styrkeområden vidare och ta till sig av olika andra museers erfarenheter och kunskaper om framgångsfaktorer. Det kan handla om att fortsätta initierad samverkan med skolor i och utanför kommunen avseende kopplingar mellan läroplanen och museets verksamhet och att fortsätta på inslagen väg med bred samverkan med förskolor, skolor, med privata aktörer och med det omgivande civilsamhället. Det är centralt att fortsätta arbetet med att fördjupa besökarnas känsla av och möjligheter till delaktighet i utvecklingen av museet. En utveckling mot möjligheter att



besöka museet digitalt och överhuvudtaget arbeta vidare med innovationshöjden i verksamheten är också viktigt att ta upp i det kommande visionsarbetet. Former för stödjande företag, eller ”vänföreningar” kan utvecklas och få möjlighet att delta i utvecklingen av verksamheten. Utveckling av verksamheten i riktning mot att bli en kreativ mötesplats, ett attraktivt besöksmål med eller utan traditionellt ”besök” på museet. Som exempel nämns ofta museicaféer som populära mötesplatser för människor som är ”daglediga” av en eller annan anledning, arbetar i egen regi eller har möjlighet att arbeta ”på distans”. Det närmaste året bör dock framförallt riktas in på att utveckla kärnverksamheten, genomföra ett visionsarbete i samverkan mellan kommun och driftsaktör samt skapa goda rutiner för uppföljning, utvärdering och utveckling vid museet Hamn. Men också mot att i brett samspel med hela Fisksätra och hela kommunen och andra aktörer ta sikte på visionen om verksamheten vid Hamn 2040 när Nacka byggt stad! Ett inriktningsbeslut på verksamheten vid museet Hamn ska syfta till att ge en indikation på hur verksamheten ska viktas mellan inriktningen mot utveckling av en mer traditionell historisk kulturarvsinstitution och mot en mer processinriktad plattform för samverkan med lokalsamhället och det samtida kulturarvet. På vilket sätt utveckling av ett bredare kulturliv i Fisksätra och med kopplingar till museet Hamn kan utvecklas bör också ett inriktningsbeslut ge möjliga alternativa svar på.

Utifrån detta bör därför kulturnämnden besluta att uppdra åt direktören för arbete och fritid att återkomma till kulturnämnden med ett förslag på inriktningsbeslut om museet Hamn.

## Bilagor

1. Uppföljningsrapport från den privata driftsaktören
2. Följeforskningsrapport från SWECO-om projektet Hamn

Nadia Izzat  
 Enhetschef  
 Kultur- och fritidsenheten

Ulrika Westin  
 Utvecklingsledare  
 Kultur- och fritidsenheten