

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2023-06-05

Diarienummer 0360/23

Handläggare

Christian Steingruber

Telefon: 031-368 32 65

E-post: christian.steingruber@kultur.goteborg.se

Jill Danielsson

Telefon: 031-368 34 45

E-post: jill.danielsson@kultur.goteborg.se

Kulturnämndens lokaler – ekonomiska och organisatoriska effekter

Förslag till beslut

I kulturnämnden

1. Kulturnämnden antecknar ärendet ”Kulturnämndens lokaler – ekonomiska och organisatoriska effekter”.
2. Kulturnämnden hemställer till kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda alternativ till nuvarande hyressättnings- och finansieringsmodell avseende de museilokaler som staden äger, för att säkra en långsiktigt hållbar finansiering för stadens museer.
3. Kulturnämnden hemställer till kommunfullmäktige att ge stadsfastighetsnämnden i uppdrag att utreda möjligheten till undantag från nuvarande modell för fördelning av självkostnadshyra vid väsentligt stora skillnader på verksamheters karaktär inom samma objekt.
4. Kulturnämnden hemställer till kommunfullmäktige att uppdraget till kulturnämnden att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnad som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar vid en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum förklaras fullgjort (KF 2021-10-28, § 17 pkt 3).

Sammanfattning

Kraftigt ökade kostnader för kulturnämndens inhyrda lokaler riskerar att urholka nämndens grunduppdrag enligt gällande reglemente. För att ge ökad kunskap om lokalansvaret samt dess krav på ekonomi och organisation i relation till dagens finansiering och personalresurser, har förvaltningen låtit ta fram den externa utredningen ”Göteborgs kulturnämnds lokaler – förutsättningar och arbetssätt”.

Utredningen visar att kommunala nämnder med ansvar för kultur generellt har en större andel av sin budget uppbunden i lokalkostnader än övriga nämnder, vilket också gäller kulturnämnden i Göteborg.

Higabs förändrade ägardirektiv som antogs 2017 och införande av marknadsanpassade hyror för museerna har medfört en markant ökning av nämndens lokalkostnader. Lokalkostnaderna för enbart museerna har sedan 2014 ökat med cirka 11 miljoner kronor

utöver den indexuppräkning som kulturnämnden fått kompensation för i kommunbidraget. Hyrorna för Göteborgs stadsmuseum, Röhsska museet och Göteborgs konstmuseum förhandlades om 2019 och hyresökningen blev då totalt 6,5 miljoner (del av de 11 miljoner som lyfts ovan), utan att kulturnämnden kompenserades. Utredaren lyfter att kulturnämndens förhandlingsläge med Higab gällande hyresnivå delvis är satt ur spel, då nämnden inte har möjlighet att lämna lokaler i kulturbyggnader uppförda med stöd av donationer.

Utredningen belyser vidare att kulturnämnden fattat beslut om inhyrning av lokaler för bibliotek och kulturhus, kopplat till politiska ambitioner gällande verksamheten, utan att ta ställning till konsekvenser av eventuellt utebliven kompensation för kostnadsökningen i form av ökat kommunbidrag.

Verksamhetsnämnderna har inte full rådighet över kostnadsutvecklingen i lokaler med självkostnadshyra, då stadsfastighetsnämnden äger fastigheterna och fattar beslut om exempelvis underhåll. I byggnader med flera hyresgäster med markant olika verksamhet kan konsekvenserna av stadsfastighetsförvaltningens tillämpning av fördelningen av självkostnadshyran mellan hyresgäster i samma objekt anses vara orimlig. Ett exempel är Frölunda Kulturhus med Frölundabadet, där förvaltningen lyfter att det finns behov av undantag från nuvarande modell.

Kulturförvaltningen rapporterar även i detta ärende till kulturnämnden med anledning av ett uppdrag från kommunfullmäktige om att säkerställa att den kommunala andelen av drift- och kapitalkostnader för ett om- och tillbyggt Göteborgs konstmuseum inte ökar.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Utredningen synliggör hur kostnaderna för lokaler ökar och idag uppgår till cirka 20 procent av kulturnämndens totala kostnader. De ökande lokalkostnaderna kompenseras genom att den del av kommunbidraget som används för faktisk kulturverksamhet kopplad till nämndens grunduppdrag minskar. Tendensen är att obalansen ökar.

Göteborgs museer är idag beroende av statliga och regionala anslag samt egenintäkter för verksamheten, som att bedriva aktiv samlingsförvaltning, kunskapsuppbyggnad, utställningar och annan publik verksamhet. Samtidigt behöver museerna ta hänsyn till museilagen, konkurrenslagen och kommunallagen, vilket begränsar möjligheten till egenintäkter. Om egenintäkterna uteblir eller minskar, riskerar staden att stå med museibygnader utan innehåll. Alternativet då, förutsatt att nämnden inte kompenseras med ett ökat kommunbidrag, är att omprioritera nämndens resurser vilket innebär att annan kulturverksamhet kan behöva avvecklas.

Bedömning ur ekologisk dimension

Stora delar av kulturnämndens verksamhet bidrar till att göteborgarna delar på resurserna. Biblioteken gör det möjligt att låna, läsa eller lyssna och sedan lämna tillbaka för att någon annan ska kunna ta vid och låna, läsa eller lyssna. På kulturhusen och museerna möts människor i alla åldrar för att ta del av andras kunskap, dela med sig av sin egen och skapa tillsammans.

Byggnaderna och lokalerna som kulturverksamheten bedrivs i behöver löpande underhållas för att vara energieffektiva och hålla över tid.

Bedömning ur social dimension

Det är belagt att museer och kultur starkt bidrar till folkhälsa, till känslan av sammanhang och till välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet att leva, bo och arbeta i samt att besöka. Biblioteken ger alla, oavsett inkomst och utbildningsnivå, tillgång till kunskap, upplevelser och inspiration. Språkutvecklingen påverkas starkt av vuxnas läsning med och för barnen och är en avgörande faktor för barnens livschanser.

Hälften av kulturnämndens lokalyta nyttjas för museiändamål. Det är lokaler som förvaltningen idag bedömer som svåra att lämna, då byggnaderna är uppförda för museiändamålet med hjälp av donationer och där detaljplanerna styr ändamålet. I förlängningen medför inlåsningsen i museilokalerna med hyreshöjningar som inte kompenseras genom höjt kommunbidrag, att biblioteks- och kulturhuslokaler i stället måste lämnas eller att verksamheternas innehåll behöver minska. Det skulle påverka kulturstaden Göteborg negativt utifrån den sociala dimensionen.

Bilagor

1. Göteborgs kulturnämnds lokaler - förutsättningar och arbetssätt. Norem AB, 2023.
2. Att förvalta och utveckla Göteborgs museer, Göteborgs Stads kulturförvaltning 2023.

Expedieras till

Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

För kännedom till

Stadsfastighetsförvaltningen och Higab.

Ärendet

Med anledning av kulturnämndens ekonomiska läge har förvaltningen tagit initiativ till utredningen ”Göteborgs kulturnämnds lokaler – förutsättningar och arbetssätt” för att ge både förvaltning och politik ökad kunskap om nämndens lokalansvar, vilka krav detta ansvar ställer på ekonomi och organisation och på vilket sätt nuvarande arbetssätt kan förbättras.

Kulturnämnden har att ta ställning till informationen i föreliggande ärende, samt förslag att hemställa till kommunfullmäktige att:

- uppdra åt kommunstyrelsen att utreda alternativ till nuvarande hyressättnings- och finansieringsmodell avseende de museilokaler som staden äger,
- uppdra åt stadsfastighetsnämnden att utreda möjligheten till undantag från nuvarande modell för fördelning av självkostnadshyra vid väsentligt stora skillnader på verksamheters karaktär inom samma objekt,
- förklara uppdraget till kulturnämnden att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnad som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar vid en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum som fullgjort.

Beskrivning av ärendet

De ökade kostnaderna för kulturnämndens inhyrda lokaler riskerar idag att urholka de uppdrag som gällande reglemente fastställer. För att ge nämnd och förvaltning ökad kunskap om lokalansvaret samt dess krav på ekonomi och organisation i relation till dagens finansiering och personalresurser, har förvaltningen anlitat en extern utredare för framtagande av en utredning. Utredningen ”Göteborgs kulturnämnds lokaler – förutsättningar och arbetssätt” återfinns i sin helhet som bilaga 1 till föreliggande tjänsteutlåtande.

Ärendet behandlar även ett uppdrag från kommunfullmäktige till kulturnämnden om att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnaden för ett om- och tillbyggt Göteborgs konstmuseum som bekostas av kommunala skattemedel inte ökar jämfört med idag (KF 2021-10-28, § 17 pkt. 3).

Utredningen Göteborgs kulturnämnds lokaler - förutsättningar och arbetssätt

Utredningen beskriver nämndens ansvar för lokalfrågorna och förvaltningens organisation och arbetssätt för att omhänderta lokalprocessens olika skeden. Utredaren belyser på vilket sätt kulturnämndens lokalbehov och befintliga inhyrda lokaler skiljer sig mot det som är vanligt förekommande. Utredaren pekar på ett antal åtgärder, främst gällande processer och arbetssätt, som vinner på att tydliggöras och utvecklas.

Utredaren har tagit del av dokument som beskriver stadens lokalförsörjningsprocess. Därefter har ett antal intervjuer genomförts med medarbetare och chefer inom kulturförvaltningen samt representanter från stadsledningskontoret, Higab och stadsfastighetsförvaltningen. Intervjuer har också gjorts med personer i Stockholms och Malmös kulturförvaltningar.

Kulturnämnden – lokaltung nämnd

Lokalkostnaderna utgör en stor del av kulturnämndens budget. Kostnaderna uppgår 2023 till cirka 164 miljoner, vilket motsvarar cirka 20 procent av de totala kostnaderna och tendensen är att lokalkostnadernas andel ökar. Utredaren konstaterar att det är vanligt att kommunala förvaltningar har cirka 14 procent i lokalkostnader, men att kulturnämnder generellt har en lokaltung verksamhet och därför påverkas mer än andra nämnder av till exempel förändrade räntor, marknadshyror och ökade driftkostnader. Totalt hanterar kulturförvaltningen idag 57 hyres- och nyttjanderättsavtal som är tecknade med 14 olika hyresvärdar för att täcka kulturnämndens lokalbehov.

För kulturnämnden är lokalerna direkt knutna till verksamheten. Biblioteken behöver finnas där användarna är och museerna är synonyma med sina byggnader. Om lokalen alls är möjlig att lämna behöver det synkroniseras med avtalstiderna som oftast löper på mellan tre och tio år. Ett beslut om att lämna en lokal kan kräva att verksamhetens inriktning förändras för att fungera i en ersättningslokal eller rent av ett politiskt beslut om avveckling av den aktuella verksamheten.

Ett beslut om att avveckla verksamhet i en museilokal som är uppförd med stöd av donationer, kan om en permutation inte är möjlig, innebära att staden står kvar med en tom lokal och kostnader för densamma.

Utredningen lyfter även att kulturnämnden fattat beslut om inhyrningar av lokaler för bibliotek och kulturhus, kopplat till politiska ambitioner gällande verksamheten och i enlighet med gällande budgetprocess, utan att ta ställning till konsekvenser av eventuellt utebliven kompensation för kostnadsökningen i form av ökat kommunbidrag.

De olika hyresmodellernas påverkan

Utredaren beskriver de olika hyresmodeller som gäller för kulturnämndens lokaler samt modellernas konsekvenser.

För inhyrda lokaler hos externa fastighetsägare gäller marknadshyra som avtalas i varje enskilt fall. Under kontraktstiden ökar vanligtvis hyran årligen med index. Nämnden har möjlighet att lämna lokalen vid kontraktstidens utgång om hyran blir för hög eller om lokalen inte möter de behov som verksamheten har. Verksamheten kan då avvecklas eller omlokaliseras till ny lokal som är tillgänglig på marknaden. Här återfinns främst bibliotekslokaler hos externa hyresvärdar.

Även de kommunala bolagen tillämpar marknadshyra och då i det lägre spannet. Här ser utredaren att det finns en inbyggd konflikt, då marknadshyran sätts utifrån jämförbara objekt och att de, till exempel för museerna, ofta finns hos en och samma hyresvärd som därmed enskilt anger nivån för marknadshyran. För flera av lokalerna kan inte nämnden välja att omlokalisera till annan lokal på marknaden för att få lägre hyra, då fastigheten är uppförd för museiändamål med stöd av donationer. Exempel på lokaler som inte kan lämnas är samtliga museer, men hyresmodellen tillämpas också för exempelvis Frilagret, Kulturhuset Kåken samt flera av biblioteken.

Produktionsbaserad hyra tillämpas när Higab låter bygga en fastighet på uppdrag av staden för ett särskilt ändamål. Här sätts hyran utifrån vad byggnaden kostat att uppföra, driftkostnader, uppskattade underhållskostnader samt kapitalkostnader. Driftsdelen skrivs upp med index under hyresperioden och till detta kommer att räntan för kapitalkostnaderna påverkar nämndens hyra årligen. Exempel på lokaler med

produktionsbaserad hyra är Kulturhus Bergsjön och tillbyggnaden av Sjöfartsmuseet Akvariet.

Självkostnadshyra tillämpas av stadsfastighetsförvaltningen för staden-ägda lokaler. Här påverkar ökade driftskostnader, avskrivningar av komponenter, internränta och underhåll hyran direkt och kan ändras också under innevarande år. Beslut som rör underhåll av fastigheten och sedan påverkar kulturnämndens hyreskostnad fattas av stadsfastighetsnämnden. I objekt med flera hyresgäster delas underhållskostnader och reinvesteringar mellan berörda hyresgäster utifrån hur många kvadratmeter man förfogar över. Huvuddelen av de staden-ägda lokalerna faller inom denna kategori. För nämnden tillämpas självkostnadshyra för lokalerna i Blå Stället och Frölunda Kulturhus.

Konsekvenser av tillämpad hyresmodell för museerna

Higab bytte hyresmodell för museernas lokaler i och med förändrade ägardirektiv från 2017. Trots att marknadshyran som infördes ligger i det lägre spannet, innebär övergången till ny hyresmodell en stor kostnadsökning för kulturnämnden. Hyrorna för Göteborgs stadsmuseum, Röhsska museet och Göteborgs konstmuseum omförhandlades 2019 och ökningen blev totalt 6,5 miljoner. Kulturnämnden har i verksamhetsnomineringar lyft att nämndens lokalkostnader för museerna ökat kraftigt över index under de senaste tio åren, men att nämnden inte har blivit kompenserad för detta. Konsekvensen är att Higabs förändrade direktiv ger staden ökade intäkter genom det kommunägda bolaget, men minskad kulturverksamhet för göteborgarna och försämrad arbetsmiljö för förvaltningens medarbetare. Detta då nämndens ökade lokalkostnader kompenseras genom omfördelning inom ram vilket ger minskade medel för verksamhet och bedömda personalbehov.

Att kulturverksamheterna i flera fall är starkt knutna till lokalerna de bedrivs i komplicerar läget vid omförhandling av hyresavtal. Marknadshyra tillämpas vid en omförhandling, men marknadens regler kan ändå inte anses gälla. Kulturnämnden har inte rådighet att flytta en museiverksamhet till en annan lokal. Fastighetsägaren kan sannolikt inte heller hyra ut lokalen till någon annan. En klassning med hänsyn tagen till de särskilda objekten, då exempelvis hyran sätts utan avkastningskrav för den kommunala fastighetsägaren, menar förvaltningen skulle underlätta hyressättningen. En sådan klassning skulle troligen också ge bättre förutsättningar för samverkan, vilket utredaren påpekar är viktigt för kulturnämndens typ av lokaler där byggnaden kan ses som en del av verksamheten.

Konsekvenser av tillämpad hyresmodell vid samlokalisering

Ur ett koncernperspektiv innebär lokalisering av flera verksamheter i samma eller intilliggande byggnader samordningsvinster. Kulturförvaltningen ser positivt på att nämndens verksamheter har lokaler i samma fastighet som andra kommunala verksamheter. När verksamheternas krav på byggnaden skiljer sig markant åt riskerar dock nuvarande modell, där självkostnadshyra och drift delas per kvadratmeter utan hänsyn taget till verksamhetskaraktär, att utgöra ett hinder för samlokalisering.

Frågan om modellens konsekvenser har aktualiserats med anledning av en beslutad ombyggnation av Frölundabadet. Kulturnämnden delar idag, tillsammans med flera andra nämnder, lokalerna i Frölunda Kulturhus. När Frölundabadet i kulturhuset nu står inför renovering och ombyggnad har kulturförvaltningen fått information om att samtliga förvaltningar i kulturhuset ska bära kostnaderna utefter hur många kvadratmeter

respektive nämnd hyr i byggnaden. Kulturnämnden som har bibliotek, utställningshall och arrangemangssalar i kulturhuset är den största hyresgästen och kommer med denna princip att få en större hyresökning med anledning av kommande renovering och reinvestering än vad idrotts- och föreningsnämnden som ansvarar för Frölundabadet får. Detta trots att stora delar av insatserna har direkt eller indirekt koppling till badet. Rena nyinvesteringar faller ut på beställande nämnd, vilket exempelvis en helt ny bassäng är, men inte renoveringen av den befintliga bassängen och slitage på byggnaden orsakade av badet som istället delas av samtliga hyresgäster i byggnaden. Idag är det osäkert hur stora kostnadsökningarna blir för kulturnämnden och när de faller ut, men projektet beräknas vara avslutat under 2026. Dialog mellan berörda förvaltningar pågår.

Förvaltningens organisation för lokalprocessen

Under många år hyrde kulturnämnden främst en handfull större lokaler som inrymde museerna, konsthallen och stadsbiblioteket. Lokalerna hade utmaningar gällande tillgänglighet, arbetsmiljö och säkerhet. Frågorna upptog en mindre del av förvaltningens personalresurser och då främst i förvaltningsskedet. I och med omorganiseringarna i staden har nämndens kontrakt och hyresvärdar blivit fler till antalet. Till detta kommer flera större utvecklingsprojekt, främst inom museer och konsthall.

Samtliga nämnder behöver ha resurser och kompetens för att omhänderta lokalprocessens *behovsskede* och *förvaltningsskede*. Under behovsskedet tydliggörs vilka lokaler som verksamheten behöver framåt och hur de ska vara utformade. När verksamheten är på plats i lokalen och den är i drift inträder förvaltningsskedet, som i nämndens kulturbyggnader ställer krav på verksamhetskompetens utöver fastighetskunskap. Utredaren konstaterar att kulturnämnden, till skillnad mot många andra verksamheter, därutöver behöver avsätta resurser för *genomförandeskedet*. Detta då fastighetsägaren behöver ha tillgång till verksamhetskunskap under hela processen för att de färdigställda lokalerna ska motsvara till exempel museernas specifika krav.

Förvaltningens ordinarie organisation för lokalfrågornas behovs- och genomförandeskeden består idag av en fastighetsstrateg i stab, en fastighets- och säkerhetsamordnare på avdelningen bibliotek och kulturhus samt en fastighets- och säkerhetssamordnare på avdelningen museer och konsthall. Till detta kommer två utvecklingsledare på avdelningen museer och konsthall som är finansierade av och dedikerade till museernas pågående utvecklingsprojekt för nya magasin, omlokalisering av konsthallen och tillbyggnad av konstmuseet. På avdelningarna tillkommer tekniker och vaktmästare, vilka arbetar med den dagliga driften i förvaltningsskedet. Utredaren konstaterar att strategiska frågor idag får stå tillbaka för operativa frågor, vilket förvaltningen menar är en konsekvens av att resurserna är otillräckliga.

Pågående utvecklingsprojektet för lokaler

Kulturnämnden planerar idag för flera stora utvecklingsprojekt som alla är kopplade till museilokalernas problematik. När projekten är genomförda kommer många av museernas nuvarande utmaningar kopplade till arbetsmiljö, logistik och tillgänglighet samt samlingsvård att vara lösta. Under behovs- och genomförandeskedena är det avgörande för projektens resultat att förvaltningen har avsatta personella resurser med kunskap om fastigheter, samlingsvård och utställningsverksamhet. Projekten kommer när de är färdigställda, att medföra betydande lokalkostnadsökningar för kulturnämnden.

- Göteborgs konstmuseum har sedan 1923 sin verksamhet i byggnaden på Götaplatsen. Det finns ett kommunfullmäktigebeslut om att bygga om och till byggnaden för att säkerställa publikens, konstens och personalens väg i museet. Kulturnämnden har i uppdrag från fullmäktige att säkra extern finansiering, vilket behandlas i detta ärende under rubriken *Uppdrag att säkerställa att andelen kommunala medel för Göteborgs konstmuseums drift inte ökar*.
- Staden ansvarar för cirka 1,2 miljoner museiföremål och samlingarna har länge varit i behov av en ny magasinlösning. Hösten 2020 fattade kommunfullmäktige beslut om att godkänna förstudie och investering för nytt magasin. Kommunstyrelsen fattade då också beslut om inhyrning.
- Göteborgs Konsthalls lokal har omfattande brister utifrån tillgänglighet och arbetsmiljö. Kommunfullmäktige har fattat beslut om att omlokalisera konsthallen och Higab genomför nu en förstudie för att undersöka förutsättningarna för ny lokalisering vid slakthusområdet i Gamlestaden.

Uppdrag att säkerställa att andelen kommunala medel för Göteborgs konstmuseums drift inte ökar

Kommunfullmäktige beslutade i oktober 2021 om investeringen i om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum utifrån den reviderade förstudie och totalkalkyl på 800 miljoner kronor som Higab presenterat, samt om tillkommande hyres- och driftskostnader. Samtidigt fick kulturnämnden i uppdrag att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnaden som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar.

Investeringen uppskattas generera tillkommande hyres- och driftskostnader om 47,5–52,5 miljoner kronor årligen. Idag består Göteborgs museers budget av 47 procent kommunala medel. Övriga medel kommer från Västra Götalandsregionen (24 procent), statlig nivå (7 procent) och egenintäkter (22 procent). Uppdraget som kulturnämnden fått är därmed att säkerställa kontinuerlig medfinansiering av driftskostnader motsvarande 25–27 miljoner årligen, för att andelen som bekostas av kommunala medel inte ska öka.

Nedan beskrivs hur förvaltningen ser på kulturnämndens möjlighet att säkerställa uppdraget. Fördjupade underlag återfinns i bilaga 2 till föreliggande tjänsteutlåtande – ”Att förvalta och utveckla Göteborgs museer”.

Biljettintäkter

Idag motsvarar entréintäkterna åtta procent av museernas budget och för samtliga fyra museer är den gemensamma prognosen att nå 16 miljoner kronor 2023. Antalet museibesök påverkas av avgiftens nivå och höjda avgifter kan i praktiken generera färre besök och därför minskade intäkter på totalen. Avgifterna är idag differentierad för olika grupper för att öka tillgängligheten till kultur och är beslutade av kommunfullmäktige. Förvaltningen konstaterar att ett ny- och ombyggt konstmuseum med all säkerhet kommer att locka fler besök och därmed ge ökade entréintäkter. Ett välbesökt år på Göteborgs konstmuseum kommer det idag 250 000 besökare. Med en om- och tillbyggnad är målbilden 300 000 besökare, vilket motsvarar en 20 procentig ökning av besöksantalet. Hur stora dessa intäkter blir kommer att vara direkt kopplade till vilka utställningar som visas. Intäkterna kommer därmed att fluktuera år från år. Nedan visas ett exempel på vad ökade besök skulle kunna generera i ökade intäkter samt vad ökade

besök i kombination med höjda priser skulle kunna ge i intäkter för Göteborgs konstmuseum. Detta oaktat ökade kostnader med anledning av fler besök.

Exempel på hur biljettintäkter kan bidra till de 25-27 milj som saknas för uppfyllt uppdrag:

- 20 procent fler betalande besök skulle medföra en ökad intäkt om 977 tkr
- Höjda priser och fortsatt fler besök enligt ovan skulle istället ge 1 749 tkr, *förutsätter en hypotetisk höjning av priset (beslutas av KF): museikortet från 130 kr till 150 kr och dagbiljetten från 65 kr till 75 kr*

Lokaluthyrning

Göteborgs konstmuseum har idag inte några lokaler som kan hyras ut till näringsidkare, för exempelvis konferenser. Det om- och tillbyggda museet är inte heller planerat för sådana lokaler, då detta prioriterades bort i förstudien för att hålla nere investeringskostnaden. Det tillförs en funktionell hörsal för publika arrangemang, som kan hyras ut till externa kunder, men möjlig vinst begränsas då prissättningen styrs av kommunallag och konkurrenslagstiftning.

Extern finansiering av verksamhet

Göteborgs museer arbetar framgångsrikt för att öka egenintäkterna, vilket är en förutsättning för att kunna leverera ett angeläget utbud. Innevarande år är prognosen för de fyra museerna fem miljoner i uppdragsverksamhet för arkeologisk verksamhet och sju miljoner i extern finansiering av specifika projekt.

Göteborgs museer har ett aktivt förhållningssätt till sponsring från näringslivet och har framtagna riktlinjer, som följer stadens riktlinjer för sponsring. Museiuppdraget är lagstadgat och ska vara sakligt och allsidigt, vilket gör att utställningarna behöver planeras oberoende samt med både smala och breda satsningar.

Förvaltningen kommer fortsatt att arbeta för att egenintäkterna genom medfinansiering av verksamhet ska vara höga och menar att ett ombyggt konstmuseum ger möjlighet till samarbete med än fler aktörer. Dessa intäkter är dock i princip alltid knutna till ökade kostnader för det specifika projektet, och möjliggör därför inte täckning av driftskostnader för fastighet.

Externfinansiering av drift

Extern finansiering av kontinuerlig drift möter helt andra utmaningar än bidrag till verksamhetsnära aktiviteter eller donationer till samlingarna. Externa aktörer anser i allmänhet att en investering i en offentlig verksamhets byggnad och driften av den samma är en angelägenhet för det offentliga att ta ansvar för. Kulturförvaltningen har med hjälp av extern specialistkompetens undersökt möjligheten till externfinansiering från stiftelser och näringsliv för investeringar i ny- och ombyggnadsprojekt. Slutsatsen som förvaltningen gör är att kulturnämnden inte har möjlighet att säkra en långsiktig och kontinuerlig finansiering för driftskostnaderna av byggnaden med hjälp av näringsliv, stiftelse eller donation av privatperson.

Medfinansiering av region och stat

Kulturförvaltningen har inte undersökt möjligheten till ökad medfinansiering via region eller stat då det inte är en fråga som kulturnämnden har rådighet över. Sedan 2022 finns ett avtal mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen angående

samfinansieringen av stadens kulturinstitutioner. Inom ramen för det avtalet kan möjligen kommunstyrelsen föra en dialog med regionen om ökad grad av samfinansiering.

Slutsats och riskbedömning

Utifrån ovanstående ser kulturförvaltningen inte att kulturnämnden har möjlighet att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnaden som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar. Om inte en förhandling på initiativ av kommunstyrelsen med region eller stat kan resultera i ökad medfinansiering, är förvaltningens bedömning att andelen kostnader som bekostas av kommunala skattemedel behöver utökas.

Att förvaltningen väljer att återrapportera uppdraget till kulturnämnden nu är för att kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning i frågan så snart som möjligt, då kostnader upparbetas i takt med att projektet fortskrider. En arkitekttävling för det nya konstmuseet pågår och beräknas vara avgjord i slutet av 2023. Därefter kommer Higab att kunna presentera ett kostnadsberäknat förslag på en ny museibyggnad innan projekteringsfasen tar vid. I sammanhanget är det viktigt att påpeka att ett om- och tillbyggt konstmuseum förväntas stå klart tidigast 2030 och det är först då de ökade driftkostnaderna faller ut.

Idag är bristerna mycket stora gällande arbetsmiljön på konstmuseet och riskerna för konstsamlingarna reella. Om beslutet avseende om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum skjuts på framtiden, behöver det sannolikt utredas hur villkoren ser ut för att använda byggnaden och eventuellt platsen till annan verksamhet.

Förvaltningens bedömning och förslag

Kulturförvaltningens bedömning är att utredningen ”Göteborgs kulturnämnds lokaler - förutsättningar och arbetssätt” tydliggör hur nämndens lokalansvar ökat kraven på organisation och ekonomi, vilket gett konsekvenser för såväl arbetsmiljön som göteborgarnas tillgång till kultur. Här ser förvaltningen behov av kommande omprioriteringar framöver för att säkerställa medel för inre underhåll samt en mer robust lokalorganisation. Förvaltningen konstaterar vidare att kulturnämnden inte har rådighet över flera av de utredningar och beslut som krävs för att lokalansvar och finansiering ska vara möjligt för nämnden att hantera framåt och föreslår utifrån detta att kulturnämnden fattar ett antal beslut i ärendet:

Kulturnämnden bör hemställa till kommunstyrelsen om att alternativ till nuvarande hyres- och finansieringsmodell för museernas lokaler.

Kulturnämnden bör hemställa till kommunfullmäktige om att låta utreda möjligheten till undantag från nuvarande modell av fördelning av självkostnadshyra vid väsentligt stora skillnader på verksamheters karaktär inom samma objekt. Exempelvis mellan badhus, bibliotek och kontor som vid Frölunda Kulturhus.

Kulturnämnden bör hemställa till kommunfullmäktige att förklara uppdraget, gällande att säkra att andelen kommunal finansiering för kapitalkostnader och drift inte ökar, fullgjort.

Kulturförvaltningen står fast vid tidigare bedömning om att det är avgörande att en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum genomförs och att medel till inhyrning från 2030 säkras.

GÖTEBORGS STADS KULTURFÖRVALTNING

Anna Rosengren

Förvaltningsdirektör

Sofia Lubian

Avdelningschef Stab, kultur och samhällsutveckling

Göteborgs kulturnämnds lokaler Förutsättningar och arbetssätt

En utredning genomförd av NOREM AB 2023

Sammanfattning

- I den här utredningen har ansvar, processer och organisation samt förutsättningar kring kulturnämndens hantering av lokaler utretts. Att som kommunal förvaltning handskas med lokaler innebär krav på att förhålla sig till den aktuella kommunens riktlinjer och principer för lokalförsörjning. Fastigheter och lokaler ska stötta kommunens mål och verksamheter. Det är viktigt att tydligt redogöra för ansvar, ledning, styrning kring lokalbehoven och var detta ligger inom en kommunkoncern. Risker och konsekvenser som uppstår för verksamheten, och eventuellt även kommunkoncernen, om lokalbehov ej tillgodoses behöver också analyseras. I lokalstrategiskt arbete behöver därför resurser läggas på behovsprocesser samt kunskap kring övergripande lokalförsörjnings- och budgetprocesser inklusive beslutade principer om exempelvis ägandestrategier, hyresmodeller, lokalbank etcetera.
- Att hantera behov av lokaler kräver kompetens i en fastighets samtliga skeden: behov, genomförande och förvaltning. Särskilt viktigt är det inledande strategiska skedet, behovsskedet, där det fastställs nuläge och kommande behov av lokaler innan beslut om investering eller inhyrning tas. Ett lokalbehov har flera beståndsdelar; volymbehov (behov av antal kvadratmeter lokaler beroende av befolkningsunderlag), behov utifrån ändamålsenlighet (i vilken grad passar lokalerna verksamheten), behov utifrån politiska ambitioner och fastigheternas behov (deras teknisk status). Det är dessa beståndsdelar är viktiga att definiera och tydliggöra för att få en samsyn av lokalbehovsfrågan. Definitionen av lokalbehov som är fastighets- respektive verksamhetsrelaterade är central för att tydliggöra ansvar och utförande.
- En kulturnämnds lokalbehov präglas i stort av politiska ambitioner. I Göteborg, Sveriges näst största stad med ett stort befolkningsunderlag av boende och besökare, förutsätter Göteborgs kulturprogram indirekt resurser för lokaler och fastigheter. Kulturnämndens ansvar kring lokaler omfattar även olika lagkrav om förvaring av föremål etcetera. Lokalbehoven och de särskilda förutsättningarna framkommer i nuläget inte tillräckligt tydligt i stadens lokalförsörjning. Det har inte fångats upp att en stor del av lokalerna hyrs i speciella fastigheter och de negativa effekter som uppstår på grund av rådande hyresmodeller. Förhållandet att en kulturnämnds lokaler är en stor del av produkten (museet, konsthallen, biblioteket etcetera) innebär också att kundens och besökarens behov kan ligga långt från fastighetsägarens ansvar. Det kräver ett nära samarbete med gott förtroende med den som försörjer verksamheten med lokaler.
- Var ägandet av fastigheter i en kommun ska ligga bestäms i en övergripande fastighetspolicy. För Göteborgs stads del ska en stor del av kulturnämndens lokaler ägas, utvecklas och förvaltas av det kommunala bolaget Higab. Kulturnämnden har en utmaning i att det är spretigt och resurskrävande med olika fastighetsägare och direktiv både inom och utanför kommunkoncernen. Det kan vara andra kommunala bolag, stadsfastighetsförvaltningen samt olika privata fastighetsägare. Totalt har kulturnämnden i nuläget 57 hyreskontrakt att hantera, motsvarande drygt 90 000 kvadratmeter lokalyta.
- Higabs övergång till ny hyresmodell med marknadsanpassad hyressättning resulterade i kraftigt ökade hyror för de lokaler som inrymmer museerna. Ökade hyresintäkter för det kommunala bolaget Higab gav kulturnämnden ökade hyreskostnader, utan att detta samtidigt kompenseras i budgeten. Detta rimmar inte med ambitionen om ett helhetsperspektiv på lokalförsörjningen i staden.
- Interna hyresavtal med samlokalisering innebär krav på samverkan vid andra förvaltningars behov av nyinvestering. Frölunda kulturhus är ett exempel där kulturnämnden behöver medfinansiera reinvesteringar orsakade av en ny simhall. Detta trots att det inte ligger i linje med kulturnämndens lokalbehov. Ur ett styrningsperspektiv så är en sådan modell bristfällig eftersom det saknas möjlighet för kulturnämnden att överhuvudtaget påverka kostnaderna eller byta lokal. I förlängningen innebär en sådan styrning att medel som kommunfullmäktige avsatt för kulturändamål i stället går till andra områden.

- Denna utredning har inte analyserat konsekvenser för verksamheten. De besparingar som gjorts inom andra delar av verksamheten för att finansiera de ökade hyreskostnaderna har ej undersökts, men faktum är att kulturnämnden står inför konkreta fall där lokalbehov riskerar att ej kunna tillgodoses om inte Göteborgs stad kan styra om sin prioritering kommande år. Ekonomisituationen är inte hanterbar med ett årligt ”gap”. De ökade hyreskostnaderna hanteras i budget och leder då till en minskad omfattning av nämndens verksamheter. Museernas ökade hyreskostnader bekostas av sänkt ambitionsnivå inom nämndens biblioteksverksamhet, eller sker på bekostnad av arbetsmiljön. Verksamheterna har gjort de effektiviseringsåtgärder som har varit möjliga under flera år. I den här frågan är det viktigt att tydliggöra att utifrån förvaltningens perspektiv hyrs lokalerna och nyttjas för verksamhets skull, inte tvärtom.
- Många inom kulturnämnden hanterar lokaler. Avdelningarna har byggt upp en kompetens utifrån rådande projekt och det finns en fastighetsstrategi centralt. Nämndens förutsättningar med en mängd hyreskontrakt, ändamålsfastigheter och politiska ambitioner behöver dock hanteras i ett ännu mer uppstyrt och tydligt definierat **behovsskede**. Detta skede kan inte överlämnas till någon annan än förvaltningen själv att ansvara för. Det är i behovsskedet verksamheten själv via program och riktlinjer behöver tydliggöra **vad** för lokaler/hyreskontrakt verksamheten behöver och **omfattningen** det vill säga hur mycket och **när** lokalbehovet inträder. **Vem** som ska förvalta är också strategiska frågor att ta ställning till i behovsskedet. Viktigt är att också genomföra åtgärdsval, är det klarlagt att ett lokalbehov måste tillgodoses med nybyggnation, finns andra, eventuellt mer hållbara lösningar? Kulturnämnden är på gång med att arbeta upp en process för att utföra årliga lokalbehovsplaner där lokalbehovet kan tydliggöras över tid med risker och konsekvenser. Idag uttrycks de strategiska lokalbehoven delvis i parallella processer. Förutom i lokalbehovsplanen sker det i verksamhetsnomineringar, i förstudiefas i genomförandet och i den operativa förvaltningen. I den operativa förvaltningen bör lokalbehov endast hanteras utifrån rådande gränsdragningslista.
- Kulturnämnden befinner sig i flera stora **genomförandeskeden** för bland annat museum och konsthall men också för kulturhus och bibliotek. I genomförandeskedet krävs kompetens för att beställa och hantera projekt med fokus på **hur** lokalbehovet ska uppfyllas och vägen fram till att komma överens om ett hållbart hyreskontrakt utifrån angivna hyresmodeller som fungerar för verksamheten i förvaltningsskedet. Kulturnämnden har upparbetat stor kunskap om genomförandeskedet inom vissa delar i organisationen, utmaningen är att använda den kompetensen över flera avdelningar.
- **Förvaltningsskedet** är det skedet som pågår längst tid; från tidpunkten för tillträde över hela fastighetens livslängd eller frånträde av lokal. I förvaltningsskedet hanteras operativa behov, sådana behov som kan lösas utifrån överenskommen gränsdragningslista. För kulturnämnden är det problematiskt att man i egentlig mening inte kan lämna lokalhyreskontrakt alls under hela förvaltningsskedet hos exempelvis Higab, eftersom verksamheten inte kan hitta alternativa objekt. Kulturnämnden har ett sämre utgångsläge i omförhandling. Ur kommunkoncernperspektiv har Higab svårighet i att hitta likande hyresgäst som kan överta lokalerna men kan arbeta med riskminimerande åtgärder (höja hyran) medan kulturnämnden inte har några möjligheter alls. Kulturnämndens resurser i förvaltningsskedet kräver – till skillnad från andra förvaltningar - att kunna hantera ett stort antal fastighetsägare med olika hyresmodeller och gränsdragningslistor. De flesta andra förvaltningar i staden har endast stadsfastighetsförvaltningen som part i lokalärenden. Dessa förutsättningar behöver löpande tydliggöras i lokalbehovsplanen.
- En omvärldsanalys har gjorts med jämförelse Göteborg, Stockholm och Malmö. Kulturförvaltningarna i dessa tre städer har likande utmaningar i form av hög andel lokalkostnader (17-25 procent), många lokalhyreskontrakt, olika hyresmodeller, speciella fastigheter samt svårtolkad budgetprocess. Stockholm och Malmö liksom Göteborg har alla helt nya riktlinjer kring hur arbeta med lokalförsörjning. Samverkan mellan olika förvaltningar är viktigt i lokalförsörjningen för att skapa en förståelse för förvaltningars särarter och helhetsperspektiv. Malmö stad har kommit längst med att i riktlinjer reglera även formen för samverkan med vilka grupper där beslut kring investering ska tas, fastighetsägare, nämnd, lokalförsörjare etcetera. Liknande riktlinjer är på gång i Göteborgs stad.

- Följande åtgärder föreslås att kulturnämnden arbetar med kommande år:
 - Arbeta fram specifika riktlinjer som definierar det strategiska arbetet vad gäller lokaler inom kulturnämnden
 - Utforma utkast på checklista för lokalförsörjningsarbete med aktörer, forum, beslut och en grundläggande objektslista med samtliga hyresavtal
 - Arbeta fram tydliga processer och rutiner med tydliggörande av mandat och beslutsvägar som rör lokalförsörjning inom kulturnämnden
 - Använda befintliga forum och utveckla dessa med tydliga mål och tydliga leveranser till årliga lokalbehovsplaner
 - Tydliggöra behov inom nämnden med ambition att förankra detta i staden-gemensamma processer
 - Tydliggöra övriga förekommande begrepp inom fastigheter och lokalförsörjning
 - Arbeta fram modell för att överskådligt och lättolkat presentera data som visar lokalbehovet med de aktuella lokalernas skick, ändamålsenlighet, kulturprogrammets ambitioner, volymbehov etcetera
 - Tydliggöra organisation som rör lokalförsörjning och som bygger på de tre skedena **behov, genomförande** och **förvaltning**. Rollerna behöver ej vara personbundna men de tre skedena behöver tydliggöras med leveranser, roller och processer.
 - Möjligt att överväga att köpa fler tjänster av stadsfastighetsförvaltningen

Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1.	Bakgrund.....	7
1.2.	Syfte och mål med uppdraget.....	7
1.3.	Metod och underlag.....	7
1.4.	Avgränsningar	8
1.5.	Definitioner.....	8
2.	Kulturnämnden Göteborgs stad.....	9
2.1.	Riktlinjer och styrande dokument	9
2.2.	Nuläge lokaler	10
2.3.	Organisation lokaler – processer, roller och forum	14
3.	Lokalförsörjningen Göteborgs stad.....	18
3.1.	Riktlinjer och styrande dokument	18
3.2.	Hyresmodeller.....	22
3.3.	Budgetprocessen	23
4.	Omvärldsanalys	25
4.1.	Stockholms stad	27
4.2.	Malmö stad.....	28
5.	Utvecklingsområden Kulturförvaltningen	32
5.1.	Svar på frågeställningar	32
5.2.	Sammanfattande analys.....	34
5.3.	Handlingsplan – förslag på åtgärder	35
6.	Bilagor	36
6.1.	Generell teori - lokalförsörjning.....	36
6.2.	Generell teori - reglering kostnader lokaler och hyresmodeller...	40
6.3.	Dokument för utredningen	43
6.4.	Definitioner lokalförsörjning	44

6.5.	Lokalbehovsplan kulturnämnden år 2022.....	45
6.6.	Kulturnämnden i Göteborgs stads lokalförsörjningsplan 2022 ...	47
6.7.	Objektslista Kulturnämnden Göteborg	48
6.8.	Utfall 2011-2022 hyreskostnad per objekt.....	50
6.9.	Utfall 2022 och budget till 2026 - hyreskostnad per objekt.....	51
6.10.	Ur verksamhetsnomineringar – påverkan årliga gapet	53

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kulturnämndens uppdrag för Göteborgs Stad har under de senaste åren utökats och innefattar numera även ansvar för stadens folkbibliotek och kulturhus. Detta utökade ansvar har lett till betydligt fler hyresobjekt (större lokalytor) och hyresvärdar (fler kontakter). Kulturnämnden har även delansvar för flera av stadens stora utvecklingsprojekt kopplat till de byggnader som nämnden bedriver verksamhet i.

Beslut har fattats att en utredning ska utföras med utgångspunkt i nedan:

- Det utökade och förändrade ansvaret för nämnden med hänsyn taget till att nämnden är en icke-investerande nämnd och behov av fastighetsorganisation
- Kulturnämndens organisation och ansvar i relation till hyresvärdar
- Hyresmodell för lokaler som nämnden hyr
- Kulturnämndens särart i stadens gemensamma lokalförsörjningsprocess.
- Hur pågående utvecklingsprojekt påverkar nämndens lokalkostnader över tid
- De särskilda åtaganden som gäller för stadens kulturfastigheter som i många fall är donerade till staden
- Lokaler i fastigheter som kan/bör betraktas som ändamålsfastigheter.

1.2. Syfte och mål med uppdraget

Syftet med utredningen är att ge fullmäktige, nämnden och förvaltningen kunskap om fastighetsansvaret samt vilka krav detta ställer på ekonomi och organisation. En rapport ska tas fram som beskriver nämndens ansvar gällande fastigheter och följande:

- På vilket sätt har ansvaret förändrats över tid?
- Hur skiljer sig ansvaret mot stadens övriga nämnder?
- Vilka utmaningar medför nämndens befintliga lokaler?
- Kostnadsutveckling över tid (nyckeltal hyra kronor/kvadratmeter) samt behov av investeringsmedel framåt.
- Många fastighetsägare med olika hyres- och förvaltningsmodeller
- Vad innebär det att inte vara en investerande nämnd?

1.3. Metod och underlag

1.3.1. Moment i uppdraget

Uppdraget har letts av Norem och genomförts i tre delar; nuläge, analys och förslag samt leverans. Analysen utgår från en generell teori om fastigheter och kommunal lokalförsörjning som finns beskrivet i bilaga 6.1 och 6.2.

Ett startmöte samt ett antal arbetsmöten har hållits inom uppdraget. Flertalet intervjuer har genomförts. Stadsledningskontoret har intervjuats utifrån syftet att ställa frågor kring organisering av stadens lokalförsörjnings- och ekonomiprocesser. Stadsfastighetsförvaltningen har intervjuats utifrån lokalförsörjningsprocessen, fastighetsägarperspektiv, investeringsprojekt samt förvaltning inklusive lokalsök och hyresmodell. Higab har intervjuats ur fastighetsägarperspektiv, investeringsprojekt och förvaltning inklusive ansvarsfördelningen och hyresmodell. På kulturnämnden har olika delar inom respektive avdelning intervjuats kring strategiskt arbete, projektgenomförande samt förvaltning. Även ekonomiavdelningen har intervjuats på kulturnämnden. Inom utförd omvärldsanalys har intervjuer med kulturnämnden i Malmö stad samt kulturnämnden i Stockholms stad gjorts. Intervjuerna har genomförts under mars och april månad via Teams. Några av intervjuerna har varit gruppintervjuer. Kompletteringar av fakta har i några fall gjorts via e-post efter intervjutillfällena.

1.4. Avgränsningar

Uppdraget rör organisation, roller, forum, processer, riktlinjer och begrepp kring kulturnämndens lokalbehov. Övriga delar av kulturnämndens verksamhet – det vill säga ej fastighets- eller lokalrelaterade – har ej analyserats i denna utredning. Utredningen har avgränsats till att belysa fastighets-/lokalrelaterade kostnader, ej förvaltningens verksamhetskostnader.

Nuläge lokalkostnader har sammanställts utifrån underlag från förvaltningens ekonomiavdelning. Översiktligt resonemang har förts kring prognos för lokalkostnader kommande fem-tio år. I analys av nuläget för lokalkostnader har underlag kring drift och underhåll använts utifrån kulturnämndens redovisning av dessa kostnader. Analys har ej gjorts om kostandssammanställningar överensstämmer med branschstandardiserade AFF-strukturen kring hur fastighetskostnader redovisas.

Inom uppdraget har ej Kulturnämndens nuvarande användning av lokalerna eller faktiskt lokalbehov bedömts. Det vill säga lokalernas utformning och ändamål, nyttjandegrader, kapacitet, tekniska status eller underhållsbehov har inte hanterats i denna utredning. Utredningen rör inte heller lokalernas ändamålsenlighet för verksamheterna eller lokalbehov utifrån ökade volymer utifrån befolkningstillväxt eller politiska ambitioner. Inte heller har prognos kring framtida lokalbehov behandlats.

Lokalbank och arbetssätt för detta inklusive kostnader för lokaler som lämnas, har ej undersökts.

Uppdraget hanterar verksamhetens behov som genererar ett lokalbehov. Detta för att poängtera att utredningen avgränsas till att hantera lokaler och för att förtydliga att en förvaltnings behov ej per automatik är ett lokalbehov. Uppdraget har inte heller omfattats att fördjupa frågan kring definition av behov och att anpassa innebörden efter Göteborgs stad eller Kulturnämndens önskemål.

Uppdraget omfattar att undersöka lokalförsörjningsprocessen i Göteborgs stad, även budgetprocess och hyresmodeller. Uppdraget omfattar ej att föreslå alternativa lösningar för dessa processer och arbetssätt.

Underlag som använts i utredningen finns sammanställt i bilaga 6.3

1.5. Definitioner

I bilaga 6.4 finns ordlista med vanliga förekommande begrepp i samband med lokalförsörjning.

2. Kulturnämnden Göteborgs stad

2.1. Riktlinjer och styrande dokument

2.1.1. Göteborgs Stads kulturprogram

Göteborgs stads kulturprogram är ett styrande dokument som har som syfte att ange en färdriktning för hur kommunfullmäktiges ambition att Göteborg ska bli en ledande kultur- och evenemangsstad ska uppnås. Genom antagandet av kulturprogrammet (2013) fastslogs bland annat att kultur är en av fyra hållbarhetsdimensioner. I kulturprogrammet står det att ett samhälle som inte är hållbart utifrån såväl socialt, ekologiskt, kulturellt som ekonomiskt perspektiv är inte i sin helhet hållbart. Inriktningen som kulturprogrammet anger berör stadsutveckling, platser, tillgänglighet osv som i sin tur indirekt utgör ett mycket stort lokalbehov.

2.1.2. Reglemente för Göteborgs Stads kulturnämnd

I reglementet står det att kulturnämnden ska driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete, stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. Nämnden ska bedriva och utveckla publika kulturinstitutioner och mötesplatser som inte åligger annan nämnd. Därtill ska nämnden bidra till utvecklingen av kulturvärden i stadsutvecklingen samt aktivt bidra i den strategiska stadsplaneringen.

Nämnden ska fullgöra de uppgifter som enligt lag åläggs kommunen. I detta ingår bland annat att:

1. ansvara för folkbiblioteksverksamhet i enlighet med Bibliotekslagen.
2. genom museerna bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Museerna ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål, i enlighet med Museilagen.
3. ansvara för vård och förvaltande av arkeologiska föremål som tillvaratagits inom staden och som enligt kulturmiljölagen erhållits genom stående begäran om fyndtilldelning,
4. i stadsplaneringen bidra med kulturvärden, kulturarvs- och kulturmiljökunskap i enlighet med Plan- och bygglagen och Kulturmiljölagen samt
5. besluta om namn på stadsdelar, gator, vägar och stråk, broar, parker, torg och kommunala anläggningar, institutioner med mera enligt Kulturmiljölagen och God ortnamnsred. Nämnden ansvarar för registerhållning av ortsnamn.

Därutöver ansvarar nämnden bland annat för stadens definierade kulturhus och kulturhus för unga samt konsthallen.

2.1.3. Lokalbehovsplan

I Göteborgs stad så ska samtliga nämnder ta fram lokalbehovsplaner (beskrivs i kapitel 3.1). Detta innebär att nämnden ska redogöra för lokalbehov av befintliga, tillkommande och avgående lokaler. Nämndernas lokalbehovsplaner utgör sedan underlag till stadens övergripande lokalförsörjningsplan. Samtliga nämnders beslutade lokalbehovsplaner ska årligen översändas till kommunstyrelsen senast under september månad.

Kulturnämnden har tagit fram sin första lokalbehovsplan (2022), se bilaga 6.5. Förutsättningen för att arbeta med lokalbehovsplanen är inte optimala. Kulturnämnden saknar både riktlinjer för processen att ta fram förvaltningsövergripande lokalbehovsplanen och tillräckliga resurser avsatta för arbetet. Lokalbehovsplanen bör arbetas fram utifrån tydligt beskrivna moment årligen. Förutsättningarna nu är att lokalbehovsplanen upprättas under mycket kort tid. Det finns inte utrymme att beskriva förvaltningens nulägesbild över nyttjande och kapacitet, strategiskt perspektiv på hyresavtalen och fastighetsbehovet med kommande politiska ambitioner framåt. Konsekvensbeskrivning med risker om lokalbehoven ej uppfylls behöver omfatta samhällsekonomiska risker med stängning av museum, bibliotek etcetera

2.1.4. Biblioteksutredningen Framtidens bibliotek

Biblioteksutredningen Framtidens bibliotek (2020) uppmärksammade att det finns vita fläckar på Göteborgs stads bibliotekskarta och pekade ut hur biblioteken framåt påverkas av den växande befolkningen samt de utbyggnadsplaner som staden står inför. Utredningen visar på en prognos av behov av 13 nya bibliotek kommande tioårsperiod. Detta lokalbehov är förenat med ett utfört åtgärdsval där behovet kan lösas genom åtgärder i omlokaliseringar, upprustningar av befintliga bibliotek samt kompletterande service där det saknas bibliotek i form av mindre satellitbibliotek och obemannade biblioteksservicestationer. Utredningens underlag har ej uppdaterats sedan 2020 och ingår nu i den övergripande lokalbehovsplanen för kulturnämnden (se föregående kapitel).

2.1.5. Göteborgs stads lokalförsörjningsplan

I Göteborgs Stads senaste lokalförsörjningsplan (2023) nämns kulturnämnden inuti rapporten (se bilaga 6.6). Lokalbehovsplanen (föregående kapitel) utgör underlag. I den inledande sammanfattningen av lokalförsörjningsplanen är kulturnämnden helt exkluderad, trots kommande stora investeringsprojekt för staden och många externa hyreskontrakt. I sammanfattningen nämns inte ett ord om kulturnämndens lokalbehov. Det är oklart varför de stora lokalbehoven förvaltningen har och som nämns i lokalbehovsplanen ej prioriteras i sammanfattning av stadens övergripande lokalbehov.

2.2. Nuläge lokaler

2.2.1. Lokalobjekt/hyreskontrakt

Kulturnämnden har i nuläget totalt 57 hyres-/nyttjanderättsavtal, motsvarande cirka 90 000 kvadratmeter (det saknas hyresavtal för fyra bibliotek). Fördelningen av antal hyreskontrakt per fastighetsägare finns sammanställt i tabellen nedan.

Ägare	Stadsfastighets- förvaltningen	Övr förvaltningar	Higab	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Bostads AB Poseidon	externa fastighetsbolag
Antal lokalhyreskontrakt	5	9	19	9	1	14

Antal lokalhyreskontrakt per fastighetsägare

De 57 hyresavtalen fördelat verksamhet/avdelning visar att Bibliotek och Kulturhus (BoK) har flest till antalet men att Museum och konsthallar (MoK) har störst yta.

Verksamhet/avdelning	CENTR SKS	BoK	MoK
Antal hyreskontrakt	3	38	16
Yta, kvm	1 830	38 834*	48 551
Hyresvärd	2 Higab, 1 extern	29 kommunala bolag (varav 6 Higab) och kommun interna avtal, 9 externa	11 Higab, 1 Poseidon, 4 extern
Hyresmodell	Marknadsanpassad hyra, marknadshyra	Självkostnadshyra, marknadsanpassad, marknadshyra, okända hyresmodeller	Självkostnadshyra Produktionskostnadsbaserad hyra marknadsanpassad hyra, marknadshyra

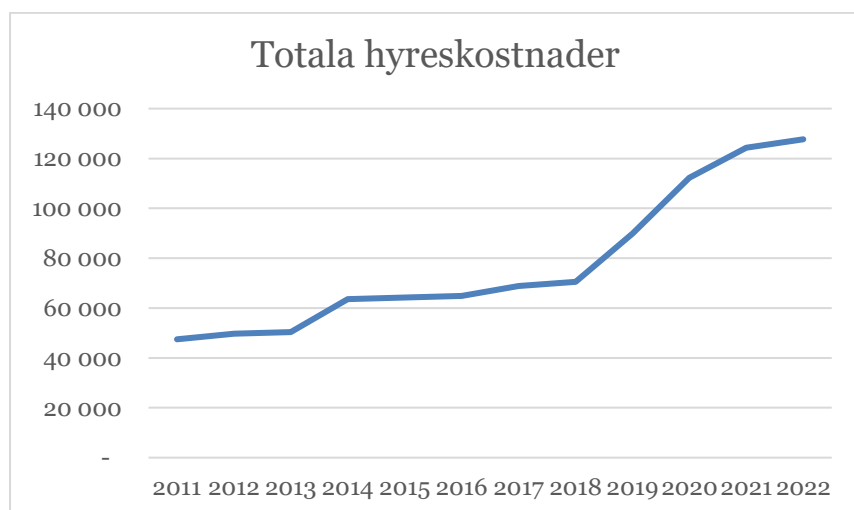
Antal lokalhyreskontrakt per avdelning

*saknas gör detaljer kring hyresavtal för fyra bibliotek

Kulturnämnden har till skillnad mot andra förvaltningar i Göteborgs stad flera hyresvärdar – inte bara stadsfastighetsförvaltningen som är Göteborgs stads lokalförsörjare. Kulturnämndens lokaler ägs av Higab blandat med stadsfastighetsförvaltningen och även andra delar inom Göteborg stad (Göteborgslokaler med flera) samt flera privata fastighetsägare. Följden av detta är en mängd olika hyresmodeller att ta hänsyn till såväl internt som externt. Hyresmodellerna beskrivs i kapitel 3.2. Lista över lokaler med hyresvärd (ägare) och hyresmodell finns i bilaga 6.7

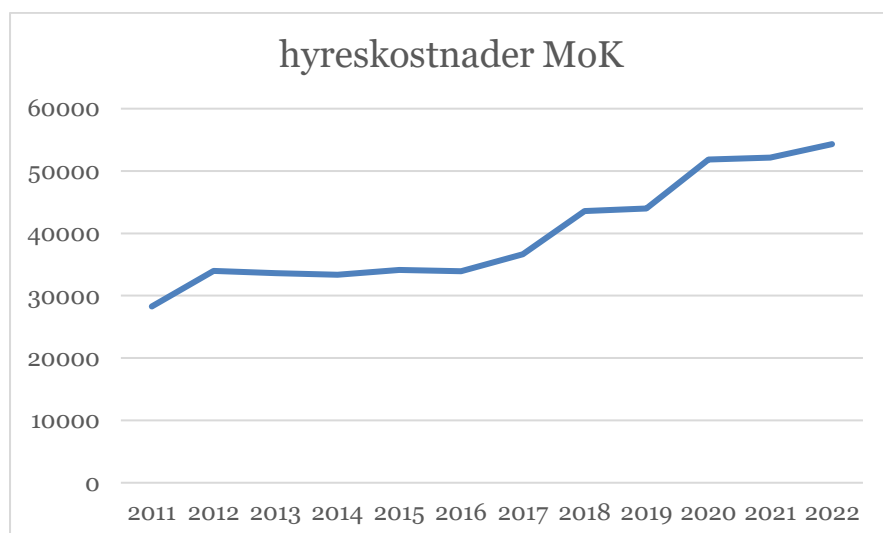
2.2.2. Ekonomi lokalhyreskontrakt

Kulturnämnden hanterar lokal-/hyreskostnaden utifrån total kostnad hyra plus drift. Underhåll ligger vid sidan av. Som nämnts i avgränsningen har inte gjorts någon analys kring vilka dessa kostnader är. I grafen nedan finns presenterat utvecklingen av hyreskostnaderna totalt för hela kulturnämnden. Ökningen har varit stor, från cirka 47 miljoner kronor år 2011 till 70 miljoner kronor år 2018 och 128 miljoner kronor år 2022. Till detta kommer ytterligare driftskostnader om drygt 18 miljoner, vilket gör att fastighetskostnaderna landade på 146 miljoner 2022. Mellan åren 2018-2022 motsvarar det en ökning på 83 procent eller i snitt, motsvarande en ökning på drygt 20 procent per år. Uppgifterna per objekt finns i bilaga 6.8.



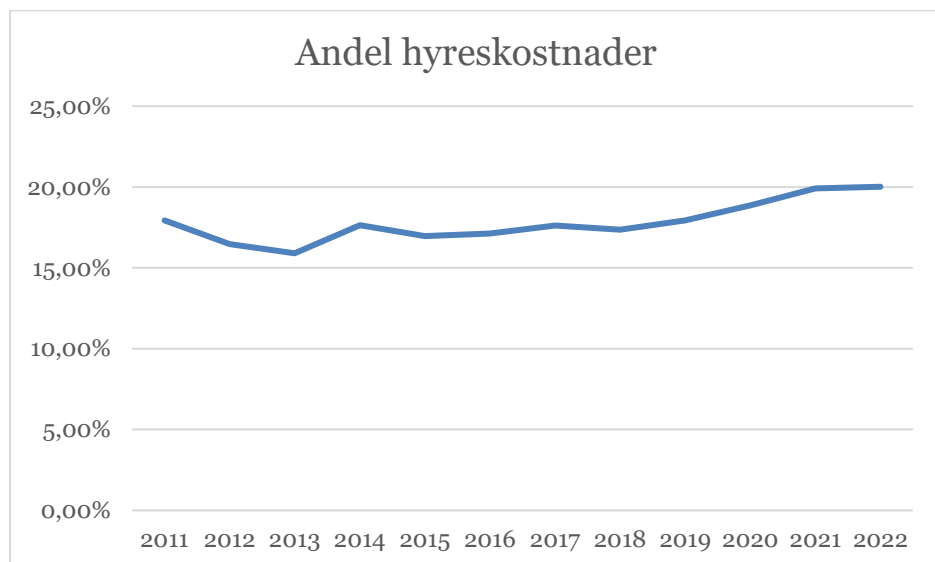
2019 flyttades hyreskontrakt för stadsdelsbiblioteken i storleksordningen 15-20 miljoner över till kulturnämnden. Förvaltningen kompenseras i stort för detta och därefter har kostnaderna för dessa avtal i princip följt index och i vissa fall kompenseras, till exempel för Kulturhus Bergsjön.

Kostnadsökningen sedan 2011 är inte bara ett resultat av ökat antal hyreskontrakt för bibliotek och kulturhus. Den reella ökningen som också är okompenserad för i budget står museilokalerna för. Se grafen nedan.



För museer och konsthall (MoK) har kostnaderna för befintliga lokaler ökat på grund av hyreshöjningar vid införande av marknadsanpassad hyra utan att kulturnämnden har fått kompensation för detta. Den kostnadsutveckling som skett inom museerna där det är ren omförhandling och ändrad hyressättning lett till ökad kostnad på 60 procent sedan 2015.

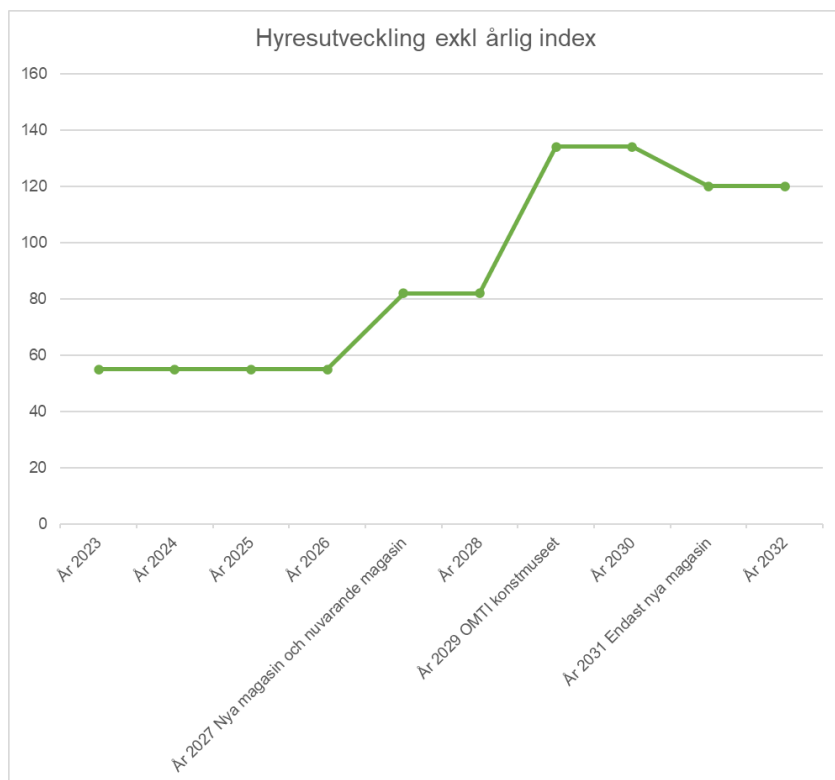
Den totala hyreskostnaden på 128 miljoner kronor plus tillkommande driftskostnader om 18 miljoner gör att fastighetskostnaderna år 2022 motsvarade 20 procent av kulturnämndens totala kostnader. Det är den högsta andelen under de uppmätta åren 2011-2022 vilket presenteras i grafen nedan. En förvaltnings lokalkostnader varierar stort men brukar ligga på cirka 14 procent. I en nationell jämförelse så har museerna en hög andel fastighetskostnader. Det nationella genomsnittet är att 24 procent av museernas budgetar är bundna i lokalkostnader men för Göteborgs museer motsvarar detta 32 procent.



Prognosen är att hyreskostnaderna kommer att fortsätta att öka, se tabellen nedan som sträcker sig till och med 2026. I bilaga 6.9 finns prognos för denna hyreskostnad per objekt.

Hyreskostnad/år	2022 (utfall)	2023	2024	2025	2026
Hyreskostnad/år mnkr	128	143	155	167	181
Ökning per år, %		12%	8%	8%	8%

Tillkommer gör de större investeringsprojekt inom museisavdelningen, vilka presenteras i grafen nedan.



Hyresutveckling MoK

Kulturnämnden har trots att man inte äger fastigheterna - utan endast hyr lokaler - ett stort ansvar men kan inte riktigt lösa det. Kulturnämnden är inte en investerande nämnd – det vill säga slipper fastighetsägaransvaret – men kan därmed ej heller flytta medel framåt mellan åren. Medel behöver i stället frigöras inom ordinarie kommunbidrag. Sårbarheten för förvaltningen är stor då det inte finns resurser som kan frigöras. Det är tydligt att fastighets- och lokalutveckling inte heller är förvaltningens kärnuppgift. Kunskapen om hur en byggnad skall se ut finns hos förvaltningen men hur man bygger, planerar, utvärderar och organiserar fastigheter saknas.

Det är för förvaltningen svårt att förutse förändringar i lokalkostnader och ofta kommer informationen från Higab och stadsfastighetsförvaltningen så sent att den inte går att hantera inom nuvarande budgetprocess. Kompensation från politiken uteblir därmed och konsekvensen blir att förvaltningen behöver hantera avvikelser inom ordinarie kommunbidrag. Verksamheten har tagit upp konsekvenserna av detta vid upprepade tillfällen. Se sammanställningen av de senaste årens verksamhetsnomineringar i bilaga 6.10.

Kulturnämnden ska med utgångspunkt från sitt reglemente, innevarande års budget, nulägesanalys, samlad riskbild och andra styrande dokument ta fram verksamhetsnomineringar som underlag till kommunfullmäktiges budget. Beslut om verksamhetsnomineringarna ska tas före mars månads utgång. I budgetprocessen samlas det framtida behovet in.

Nuvarande arbetssätt upplevs av kulturnämnden som ohållbart både ur modell för finansiering och samverkan. I nuläget är fastighetsfrågorna en allt för betungande del av verksamheten. Särskilt i behovsskedet är kulturförvaltningen underbemannad, men även i genomförande- och förvaltningsskedet är ansvaret stort. Kompetens i hur hyresavtalen är uppbyggda saknas. Exempelvis att Higab tar investeringen för klimatanläggningen, men vem tar kostnad för underhåll, reinvestering, driften av denna och så vidare. Att sätta riktlinjer och arbetssätt för samtliga skeden är resurskrävande i sig. Kunskap om avtalens beståndsdelar skulle göra prognoserna enklare att utföra.

Att hantera förstudier vägen fram till tillträde i genomförandeskedet kräver också kompetens i att hantera osäkerhet i prognoser. Finansieringsmodellen för förvaltningen görs på en bedömning och sedan tillkommer den faktiska kostnaden, vilket som nämnts kan skilja sig åt markant. Exempelvis Sjöfartsmuseet där vi fick kompensation för den

hyreskostnad som var del av investeringsbeslutet men inte för den sluthyra som blev högre på grund av bland annat höjd ränta och vissa fördyringar. Den risken fick nämnden ta.

Kulturnämnden samnyttjar också lokaler med andra förvaltningar, exempelvis Frölunda kulturhus i anslutning till badet som står inför en renovering vilket leder till en ökad hyreskostnad som inte motsvarar kulturnämndens lokalbehov. I exemplet Frölunda Kulturhus så fick kulturnämnden av oklar anledning mycket sent reda på behov av renovering/underhåll. Inflytande saknas eftersom det är stadsfastighetsförvaltningen som tar beslut. Kostnaden meddelas som självkostnadshyra. Med 40 procent av ytan som är fallet i Frölunda slår det hårt kostnadsmässigt på kulturnämnden. Vissa hyresavtal inom kulturnämnden uppges också saknas.

Ökade kostnader drabbar alla förvaltningar inom Göteborgs stad, men kulturnämnden menar nu att man kommit till en punkt där det är omöjligt att effektivisera verksamheten mer. Nämnden har visserligen fått uppskrivna anslag årligen med 1,5 procent (2023, 5 procent) men trots detta ökar lokalkostnadernas andel av totalen varje år. Om inte medel tillförs behöver lokaler sägas upp, vilket för kulturnämnden innebär avveckling av till exempel biblioteksverksamhet. Detta har tydliggjorts i verksamhetsnomineringarna och delvis även i lokalbehovsplanen.

2.3. Organisation lokaler – processer, roller och forum

Kulturnämndens ansvar spänner över hela fastighetstrappan. Från att kartlägga nuvarande nyttjande och den strategiska prognosen framåt, till att genomföra större projekt och slutligen förvalta verksamheternas lokalbehov över tid. Fastigheterna som kulturnämnden hyr lokaler i är många gånger anpassade till endast ett särskilt ändamål. Hantering av lokalstrategi ställer stora krav på att ha interna resurser och kompetenser för att fatta väl grundade beslut kring samtliga de tre skedena: behovsskede, genomförandeskede (utvecklingsprojekt) och förvaltningsskede (drift och underhåll). Idag finns de delar som hanterar kulturnämndens lokalhyreskontrakt i flera delar i organisationen, se markeringarna i bilderna nedan.

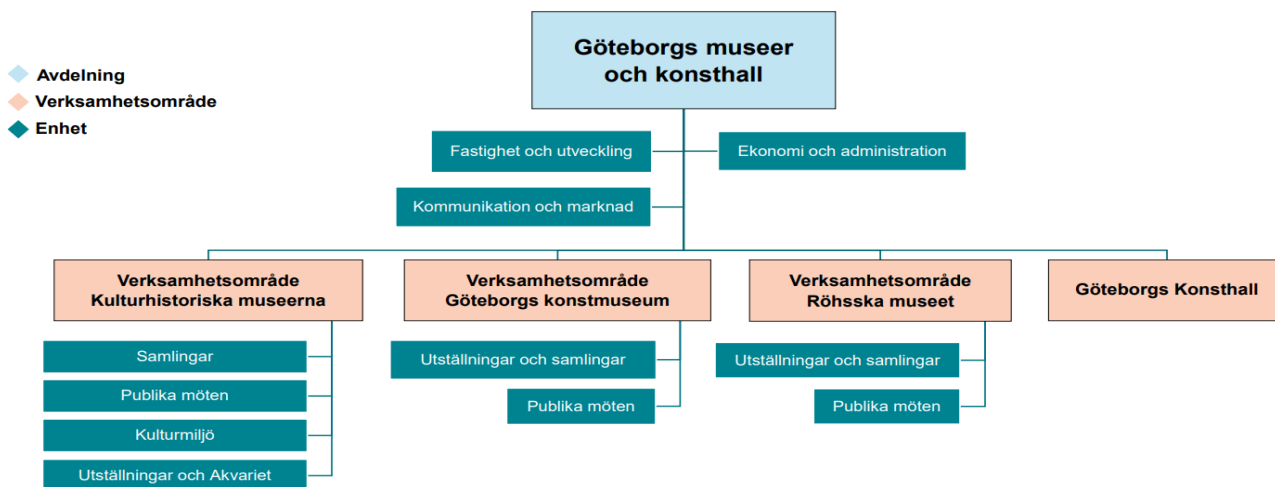
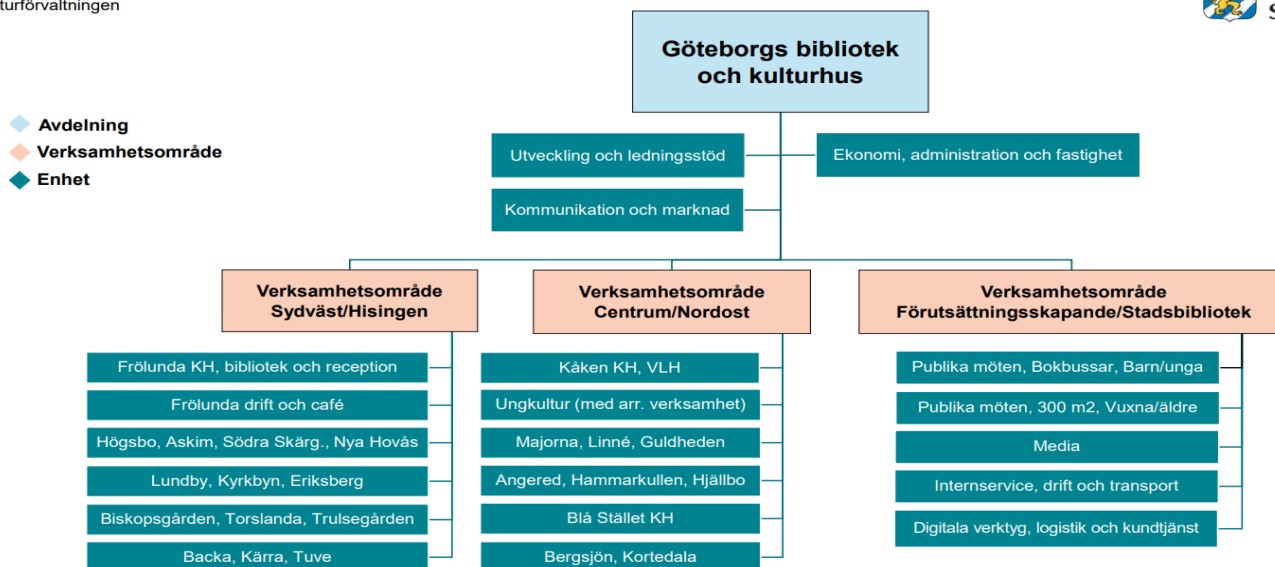
Alla avdelningar



Fastighetsstrategen ingår i staben

Fastighetsstrategen arbetar med behovsskedet genom att utföra den årliga lokalbehovsplanen. Fastighetsstrategen arbetar också med genomförandeskeden och i den operativa förvaltningen.

Det är ungefär samma typ av kompetens som rör lokaler inom Avdelningen Bibliotek och Kulturhus samt Avdelningen Museer och Konsthall men med lite olika benämningar. På Avdelningen Bibliotek och Kulturhus har man delat upp de operativa delarna. Inom Avdelningen Museer och Konsthall finns en enhet där den operativa lokalförvaltningen ligger.



Både Avdelningen Bibliotek och Kulturhus och Avdelningen Museer och Konsthall driver och hanterar genomförandeskeden, där de största investeringarna återfinns inom Avdelningen Museer och Konsthall. Dessa pågående projekt-genomförandeskeden som är specifika för respektive avdelning, är troligen anledningen till att avdelningarna har formats lite olika. Roller som hanterar Behovsskedet behöver vara centralt placerade i en verksamhets organisation, vilket är fallet här. Det man vill undvika är att i möjligaste mån undvika parallella organisationer kring genomförande av projekt kring lokaler och även det som rör den operativa förvaltningen.

2.3.1. Roller, forum och behovsskedet

Fastighetstrategen ingår i staben och är ensam i rollen men har en säkerhetsstrateg vid sidan om. Det saknas riktlinjer inom kulturnämnden kring roll/forum med tillhörande mandat att hantera den strategiska lokalförsörjningen. Budgeten kring lokaler ligger på respektive avdelning liksom prognoserna. Det saknas riktlinjer i hur helheten i dessa prognoser ska vägas samman till en lokalstrategi över tid. I jämförelse med äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen i

Göteborgs stad har de en särskild lokalplaneringsenhet med femton personer varav tre planeringsledare som uteslutande arbetar med strategiskt underlag till årliga lokalbehovsplaner. Lokalplaneringsenhetens uppdrag är strategisk lokalplanering och det finns en tydlig process och årshjul med beskrivning av arbetssätt för att ta fram lokalbehovsplaner. Syftet med lokalplaneringsenheten är bland annat att tillgodose kärnverksamheternas samlade behov av ändamålsenliga verksamhetslokaler samt vård- och omsorgsboende för äldre och ha en samlad styrning och kostnadskontroll för förvaltningens lokalkostnader.

Inom kulturförvaltningen verkar fastighetstrategens roll i nuläget innebära en hel del operativt arbete med stöd kring hyresavtal, mindre omlokaliseringar och lokalsök. Dessa lokalfrågor är i egentlig mening inte strategiska utan hör hemma i genomförandeskede och förvaltningsskede. Den operativa förvaltningen bör skötas av ansvarig lokalförvaltare med den direkta kundkontakten utifrån gränsdragningslistor etcetera. En fastighetsstrateg bör i första hand ges mandat och resurser att uteslutande hantera strategiska frågor, konsekvenser och risker över tid. Roller behöver inte vara personbundna utan kan delas av personal. Tydligheten i ansvar, utförande och leverans kan säkerställas genom riktlinjer för hur organisationen ska hantera lokalbehov, lokalprojekt och förvaltning i alla skeden. Inom kulturförvaltningen har forum har startats upp kring fastighetsfrågor och säkerhet med strateg och operativt ansvariga. Tanken är att utbyta erfarenheter kvartalsvis. Detta är sannolikt ett rimligt arbetssätt för att kontinuerligt kommunicera och uppdatera de strategiska lokalbehoven. Kunskaper om arbetssätt med årshjul och riktlinjer skulle också kunna inhämtas från exempelvis äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen i Göteborgs stad

Kulturnämnden har arbetat fram en lokalbehovsplan, se kapitel 2.1.3. Processerna för olika beslut verkar dock inte ligga i takt, beslut om investering tas till exempel innan medel för kommande förvaltning är tydligt avsatta. Det fattas beslut från tjänsteutlåtande om genomförande och inhyrning utan att finansiering för kommande hyresbetalningar är klara. Stadens modell och politiska beslut gör att förvaltningen har ringa mandat.

När en lokal i ett för förvaltningen eftertraktat läge blir ledig krävs korta processer för beslut om inhyrning. Detta sätt att jobba med lokalförsörjningen projektrelaterat - ej strategiskt - innebär hög arbetsbelastning för en organisation. Ryckigheten riskerar att resurser används fel, ogrundade beslut fattas och onödigt komplicerade genomförandeskedan med otydliga lokalbehov etcetera. Det vore önskvärt att stärka förståelsen hos politik kring de reella förutsättningarna, till exempel via lokalbehovsplanen, men det krävs att man utvecklar en organisation med tillräckliga resurser.

Kulturnämnden ska besluta om lokalbehovsplanen som sedan går vidare upp till staden till den gemensamma lokalförsörjningsplanen. När sedan frågan aktualiseras så får stadsfastighetsförvaltningen uppdrag att söka en lokal som passar och sedan presenteras för nämnden. De relativt färskta principerna för kommunövergripande lokalförsörjningsprocessen inte riktigt i funktion ännu på alla håll.

Ett sätt att hantera detta är att i möjligaste mån tydligt förutse kommande ärenden bättre, vilket kan göras i utvecklat arbete med årliga lokalbehovsplaner. Kulturnämnden uppfattar att den största utmaningen kring den strategiska frågan är de så kallade ändamålsfastigheterna. Verksamheterna kan inte flytta, fastigheterna är donerade till staden och byggnaderna är förvaltningsintensiva. Dessa förutsättningar verkar inte vara tillräckligt tydliggjorda i stadens prioriteringsmodell för lokalförsörjning.

2.3.2. Genomförandeskede

Genomförandeskedet innebär att lokalbehoven är på god väg att realiseras. Det är också här som avdelningarna på ett tydligt sätt blir tvungna att anpassa sina organisationer för att hantera projekten. Både Avdelningen Bibliotek och Kulturhus och Avdelningen Museer och Konsthall har flera projekt i genomförandeskede, särskilt Avdelningen Museer och Konsthall som har stora uppdrag i till exempel process för bygglov att slutföra. Processen med beslut i kommunfullmäktige etcetera finns redogjort i kapitel 3.1.6 där exempelvis Higab går upp till sin styrelse för investeringen, kulturnämnden går upp i sin nämnd med sina ökade kostnader för hyra och beslut om investering tas i kommunfullmäktige.

Ett genomförandeskede är kritiskt vid överlämning till förvaltningsskedet. Här finns inom avdelningarna en upparbetad kompetens för detta och i genomförandeskedet är man tydlig med att kompetensen behöver upparbetas för vad som komma skall.

2.3.3. Förvaltningsskedet

Kulturnämnden har som nämnt fått ta över ett stort antal lokalhyreskontrakt under kort tid. Det har ställt stora krav på lokalförvaltarna att hantera en mängd parter, gränsdragningslistor och löpande operativa lokalbehov. Organisationen tycker att det fungerar bättre nu än initialt och att samarbetet har blivit bredare. Tolkning av gränsdragningslistor och hantering av de som äger fastigheterna kräver dock särskild kompetens och mycket resurser.

Avdelningarna uppfattar att det brister i transparens kring det planerade underhållet för fastigheterna där kulturnämnden hyr lokaler. Samt att eftersom det är flertalet olika fastighetsägare så ser upplägg och modeller olika ut. Exempelvis i förhandling med de kommunala bolagen och stadsfastighetsförvaltningen finns en uppfattning hos dem att kulturnämnden per automatik får kostnadsersättning centralt för förändringar. Något som alltså inte är fallet.

Bedömningen är att det är mycket kommande underhåll på de aktuella fastigheterna. Avdelningarna skulle gärna se att gemensamma underhållsplaner tas fram på längre sikt. Det kräver en organisation som i nuläget saknas. Här ser avdelningarna en möjlighet att lägga in detta i behovsskedet, i lokalbehovsplanen vilket är brukligt i en regelrätt lokalförsörjningsprocess.

Kulturnämndens utmaningar i förvaltningsskedet är också att fastighetsägaren Higab ej har specialiserade förvaltare per lokaltyp, något som hade underlättat då i alla fall kulturnämnden har byggt upp sig organisation inom genomförande och förvaltning utifrån det. Det är resurskrävande att hantera hyreskontrakten med hyresvärd och att fastighetskostnaden varierar från år till år påverkar lokalförvaltningen.

3. Lokalförsörjningen Göteborgs stad

3.1. Riktlinjer och styrande dokument

De riktlinjer som finns för fastighetsägande och lokalförsörjningen i Göteborgs stad är det som kulturnämnden har att förhålla sig till vad gäller lokalanskaffning. I detta kapitel presenteras två huvudsakliga och beslutade dokument kring detta. Kommande riktlinjer som är under framtagande är nyckeltal för kommunala verksamhetslokaler och policy för samnyttjande och samlokalisering. Bägge är i nuläget (maj 2023) återremitterade och kommer troligen slås ihop i ett och samma dokument.

3.1.1. Riktlinje för stadens lokalförsörjningsplan

Syftet med Göteborgs Stads riktlinje för stadens lokalförsörjningsplan, beslutades i januari 2022, är att ange ramarna för kommunstyrelsens och nämnders ansvar, arbete och handlingsutrymme gällande framtagande av stadens lokalförsörjningsplan och nämnders lokalbehovsplaner samt beskriva gränssnittet mellan lokalförsörjningsplan och lokalbehovsplan. Beslut om antagande av stadens lokalförsörjningsplan fattas av Göteborgs Stads kommunstyrelse. Beslut om antagande av lokalbehovsplaner fattas av Göteborgs Stads samtliga nämnder. Stadens lokalförsörjningsplan ska antas årligen av kommunstyrelsen under december månad. Samtliga nämnders beslutade lokalbehovsplaner ska årligen översändas till kommunstyrelsen senast under september månad.

Nämnders lokalbehovsplaner är ett planerande styrande dokument som respektive nämnd ska fatta beslut om och som enbart rör nämndens egna uppdrag och ansvarsområde. Planen ska följa den struktur för planer som definieras i Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument. Nämndernas analys om lokalbehov följs upp i stadens lokalförsörjningsplan. Nämnderna kan själva välja att lägga till ytterligare kapitel vid behov men då endast kopplat till nämndens eget behov av sådana kapitel.

3.1.2. Riktlinje för beslutsnivåer vid investering i och inhyrning av samt inriktning för att äga eller hyra

I riktlinjen kring fastighetsägande och beslutsnivåer för investering, beslutades i januari 2023, anges ansvarsfördelning vid investering i och inhyrning av kommunala verksamhetslokaler. Riktlinjen omfattar nyinvesteringar såväl som de investeringar som krävs för att säkra befintliga fastigheters långsiktiga värde och funktion. I riktlinjen anges också inriktning för när staden bör äga eller hyra kommunala verksamhetslokaler. Stadens nämnder omfattas av riktlinjen i sin helhet medan stadens bolagsstyrelser endast berörs i samband med angivna principer för inhyrning av kommunala verksamhetslokaler och då endast gällande kontorslokaler.

Nedan redovisas kopplingen mellan riktlinjen och övriga styrdokument som ingår i lokalförsörjningens styrmiljö. Dokumenten i kursivt är ännu inte beslutade men ingår i målbilden för den nya styrmiljön.

Styrande dokument	Koppling till denna riktlinje
Göteborgs Stads riktlinje för stadens lokalförsörjningsplan och nämnders lokalbehovsplaner	Utifrån de behov som anges i nämndernas lokalbehovsplaner beställer nämnderna lokalförsörjningsuppdrag i enlighet med denna riktlinje.
Göteborgs Stads riktlinje för styrande nyckeltal för kommunala verksamhetslokaler	De styrande nyckeltalen anger de ytmässiga ramarna för de lokalförsörjningsuppdrag som beställs.
Göteborgs Stads riktlinje för samnyttjan och samlokalisering av kommunala verksamhetslokaler	Vid beställning av lokalförsörjningsuppdrag ska frågan om samnyttjan och samlokalisering alltid beaktas.
Göteborgs Stads riktlinje för överföring av nämnders och bolags egendom, byggnader och anläggningar	I samband med överföring prövas alltid om det föreligger några kända kommunala behov.

3.1.3. Beslutsnivåer och ansvarsfördelning

För kommunfullmäktige och kommunstyrelsen innebär förändringen med de nya riktlinjerna (2022) att två grunder för kommuncentrala beslut har införts gällande investeringar i kommunala verksamhetslokaler. Beslutsnivåerna kommer till skillnad mot innan omfatta både stadsfastighetsnämnden och idrotts- och föreningsnämnden.

- Den första omfattar de lokalinvesteringar som bedöms överstiga 5 200 PBB (cirka 250 miljoner kronor i 2022 års prisnivå). För lokalprojekt som överstiger denna nivå krävs dels ett inriktningsbeslut i kommunfullmäktige efter genomförd förstudie. Efter avslutad projektering och innan byggnation kan påbörjas krävs dessutom ett genomförandebeslut för investeringen i kommunfullmäktige.
- Den andra föreslås hantera lokalinvesteringar, som inte kräver beslut i kommunfullmäktig, med där projektutgiften bedöms väsentligt överstiga normalutfall. Om projektutgiften, som senast efter avslutad projektering men innan byggnation startar, bedöms väsentligt överstiga normalutfall, krävs genomförandebeslut för investeringen i kommunstyrelsen innan byggnation kan påbörjas.

För att kunna leverera kommunal service i enlighet med sitt uppdrag ansvarar stadens nämnder för beställning av lokalförsörjningsuppdrag till Stadsfastighetsnämnden samt fattar beslut om genomförande i enlighet med ordinarie beslutsprocess för investeringar och inhyrningar.

3.1.4. Stadsledningskontoret

Göteborgs stad genomgår stora organisatoriska förändringar. Stadsdelar har avskaffats och en ny organisation för stadsutveckling implementeras. Omorganisationen integrerar styrningen för stadens lokalförsörjning, en förändringsprocess som också är i implementeringsfas. Ett av målen med förändringen och de nya riktlinjerna är att lokalförsörjningsprocessen, som tidigare har varit projektrelaterad, ska bli mer strategiskt inriktad. Därför har nya riktlinjer kring arbetssätt inom staden tagits fram. Ansvarig för detta arbete är Stadsledningskontoret.

Årshjulet för stadens lokalförsörjningsprocess utgår från lokalbehovsplaner som beslutas per nämnd i september månad och som utgör underlag till lokalförsörjningsplanen i kvartal fyra. Förvaltningsövergripande lokalförsörjningsplan till trots, så är det respektive nämnd som beslutar och aktiverar lokalbehoven. Specifika projekt behöver respektive nämnd därför besluta om i sin respektive lokalbehovsplan. Lokalförsörjningsplanen utgör en prognos, ej de facto möjliga konkreta projekt. Delvis behandlas lokalförsörjningsplanen i budgetprocessen i nuläget där Stadsfastighetsnämnden har den som underlag till den faktiska prognosen om kommande investeringar.

Kommande fem åren kommer troligen fler riktlinjer, till exempel om hur samverka i lokalförsörjningsprocessen med förvaltningsöverskridande forum att tas fram. Sådana riktlinjer saknas i nuläget.

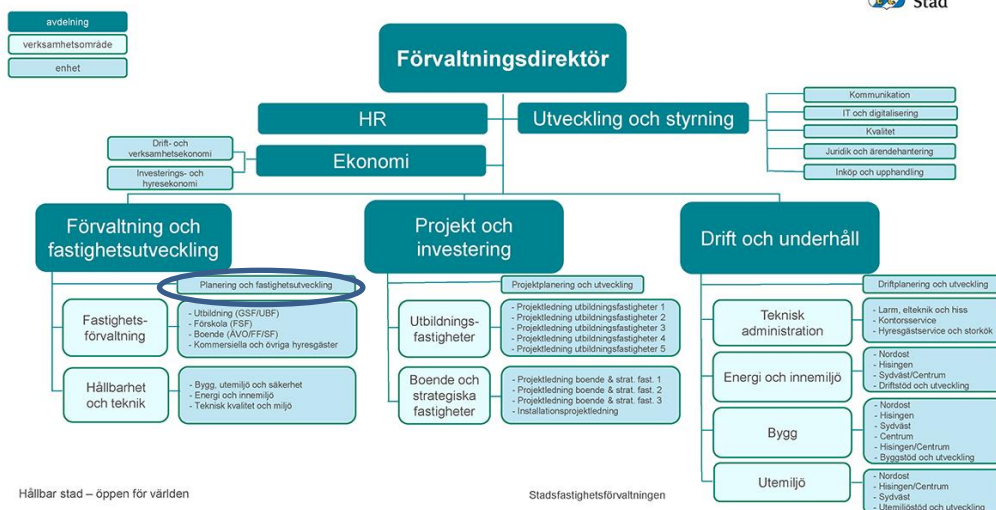
Stadsledningskontoret har tanken om ett helhetsperspektiv på enskilda förvaltningars lokalbehov. Varje förvaltning för sig bör dock i sin tur fram egna internt styrande dokument som stöttar exempelvis framtagande av lokalbehovsplanen och att lokalbehovsplanen utformas med tydlighet i lokalbehovens beståndsdelar och drivkrafter, samt framtida kostnader och konsekvenser om lokalbehov ej uppfylls. Stadsledningskontoret poängterar att generellt för förvaltningarna är att det krävs en aktiv närvaro i lokalbehovsprocessen. Det är varierande under året vilka insatser som behövs. I arbetet med kommande lokalbehov behöver för exempelvis riktlinjerna för lokalförsörjning läsas tillsammans med Higabs ägardirektiv och stadsfastighetsförvaltningens perspektiv. Kulturnämndens särart är tydlig; förvaltningen är särskilt styrd av ambitioner, politiskt styrda behov vilket kan innebära en utmaning i att göra lokalbehovsprognoser över tid jämfört med andra kommunala förvaltningar.

3.1.5. Stadsfastighetsförvaltningen

I kapitel 2.2 redogjordes för att det är sex lokaler som kulturnämnden har via stadsfastighetsförvaltningen, två hyreskontrakt och fyra nyttjanderättsavtal. Det är en liten andel av förvaltningens samtliga 57 hyreskontrakt, men några av objekten är stora till ytan med följd stora kostnader som Frölunda Kulturhus och Blå Stället.

Stadsfastighetsnämnden ska enligt riktlinjerna i föregående kapitel säkerställa stadens lokalförsörjningsbehov genom hantering av inkommande uppdrag från stadens nämnder. Till det hör att om ett lokalförsörjningsuppdrag inte kräver beslut i kommunfullmäktige eller i kommunstyrelsen, så fattar stadsfastighetsnämnden själv beslut om genomförande i enlighet med ordinarie beslutsprocess för investeringar och inhyrningar. Detta ska alltid föregås av beslut i beställande nämnd eller bolagsstyrelse.

Förändringen innebär att den nya stadsfastighetsnämnden till skillnad från lokalnämnden får ett utökat uppdrag. Stadsfastighetsnämnden ska säkerställa stadens lokalförsörjningsbehov genom hantering av inkommande uppdrag från stadens nämnder och föreslå dessa hur identifierade lokalbehov skulle kunna lösas. Detta kan ske antingen genom ny-, till-, eller ombyggnation eller inhyrning. Ansvarsförändringen innebär också att stadsfastighetsnämnden ansvar för framtagande av nödvändigt beslutsunderlag till beställande nämnder inför genomförandebeslut.



Stadsfastighetsförvaltningens organisation med markering var det initiala lokalbehovet ska landa

Stadsfastighetsförvaltningen är liksom övriga Göteborgs stad föremål för omorganisation med nyinrättade delar och riktlinjerna för lokalförsörjning och investering är färsk (se föregående kapitel) och arbetssättet med nya riktlinjer har inte satt sig ännu. Den nya stadsfastighetsnämnden har getts ett förändrat och utökat ansvar i jämförelse med tidigare lokalnämnden. Kommunstyrelsens operativa ansvar för stadens lokalförsörjning har överförs till stadsfastighetsnämnden. Stadens nämnder skickar inte längre några lokalförsörjningsuppdrag till kommunstyrelsen utan dessa går direkt till den nya stadsfastighetsnämnden. För de beställande nämnderna blir det en mindre förändring då skillnaden i huvudsak berör vem som är mottagare när begäran om uppdrag skickas och med vilken part tidiga diskussioner ska föras med.

Stadsfastighetsförvaltningen hanterar inte andra förvaltningars **behovsskede** alls. Tanken är att kulturnämndens identifierade lokalbehov initialt ska hamna hos avdelningen Planering fastighetsutveckling, tidigare gick det till Stadsledningskontoret. Det kommer att vara samma typ av behovsunderlag men som hanteras av färre parter. Lokalbehovet ska vid beställning vara tydliggjort att det rör sig om nyproduktion (åtgärdsval ska ha gjorts innan det når stadsfastighetsförvaltningen) med följd att göra en förstudie. Uppdraget fördelas sedan till Projektavdelningen som inledningsvis gör en förstudie. Kulturnämnden står för samtliga utredningskostnader. Kulturnämnden beställer sedan genomförande. Detta lyfts även till Stadsfastighetsnämnden, förutom kulturnämnden.

Stadsfastighetsförvaltningen är till skillnad från de flesta andra kommunala förvaltningar i Göteborg stad inte mellanhyresvärd för externa inhyrningar gentemot kulturnämnden. I **genomförandeskedet** av nya lokaler krävs därför att kulturnämnden kommer med en organisation som kan ingå i projektet, som kan projektutveckling, lokaler och som kan säkerställa överlämning till förvaltningsskedet. Kulturnämnden är en sällanbeställare till stadsfastighetsförvaltningen både i genomförandeskedet men har också i förvaltningsskedet där man har en annan karaktär jämfört med andra förvaltningar. Det krävs från bägge sidor att behålla i samarbete även i perioder med icke-projekt. Projektledaren från stadsfastighetsförvaltningen som överlämnar till förvaltning hanterar tillägg, service, vilket skiljer när kommande förvaltning ej är mellanhyresvärd.

Frölunda Kulturhus som nämnts är ett exempel på konsekvenser för kulturnämnden på grund av stadens modell. För samnyttjande objekt som kulturhuset och Frölundabadet innebär det att man delar på reinvesteringar utifrån hur man nyttjar byggnaden. 40 procent yta som kulturnämnden har innebär 40 procent av reinvesteringen och kommande kostnader. Vilket får stora konsekvenser för kulturnämnden då en badanläggning medför kostnader på en helt annan nivå än till exempel bibliotek. Erfarenheten blir att det krävs mycket tät dialog mellan stadsfastighetsförvaltningen kring vad som komma skall, förstudier etcetera för att kulturnämnden ska god beredskap för kommande lokalkostnader.

Kulturnämnden särskiljer sig från de flesta av stadens förvaltningar genom att vara enda part i hyreskontrakt/kostnadsfördelning, stadsfastighetsförvaltningen är med fram till tillträde. I **förvaltningsskedet** har kulturnämnden valt att ej nyttja stadsfastighetsförvaltningen som mellanhand. Det har setts som en merkostnad utifrån att det är så få lokalhyreskontrakt. Kulturnämnden kan köpa in förvaltningstjänster av stadsfastighetsförvaltningen.

3.1.6. Higab

I kapitel 2.2 redogjordes för att det är 19 hyresavtal som kulturnämnden har med Higab, det utgör en tredjedel av förvaltningens samtliga 57 hyreskontrakt. Higab hanterar inte förvaltningars behovsskede alls utan är en part som äger, utvecklar (bygger) och förvaltar.

Kulturnämndens samarbete med Higab i **genomförandeskedet** är följande: Kulturnämnden initierar process om byggnation och en förstudieprocess inleds. Higab tar fram ett förstudieavtal med som vad ska levereras och med organisation och när förstudien förväntas att vara klar. Om inte projektet går vidare står hyresgästen för utredningskostnaden, annars går kostnaden in i kommande hyra. Under förstudien tas fram bedömd total projektvolym, både för hyra och driftkostnad. Higabs hyresmodell beskrivs i följande kapitel. Även det kommunala ändamålet med Higab, ägardirektivet beskrivs i följande kapitel.

Kulturnämndens samarbete med Higab i **förvaltningsskedet** är följande: Higab har gängse praktisk gränsdragningslista för lokalerna där omförhandling sker i takt med att hyresavtalen förfaller. Hyresavtalen uppdateras utifrån myndighetskrav och hyresnivåer enligt gällande praxis på hyresmarknaden men inte vara marknadsledande. Higab medger utmaning i att hyresjusteringar kommer sent under året med indexuppräknings, vilket gör att hyresgästen ej hinner få med förändringarna i sin budgetprocess. Detta skulle kunna lösas med en tidigarelagd hyressättning från Higabs sida. Om hyreskostnaden ökar med mer än 20 procent ska enligt nuvarande överenskommelse första kalenderåret rabatteras exklusive index helt eller delvis. Ur Kulturnämndens perspektiv är det angeläget att belysa detta faktum. Ökade hyresintäkter för Higab gav Kulturnämnden ökade hyreskostnader, ett oproportionerligt stort ansvar för en enskild förvaltning.

Historiskt uppfattas det som att det varit svårt att komma överens med olika förvaltningar kring underlag för hyressättning. En viktig pusselbit i det är samverkan och forum kring olika frågor, såväl kundmöten i den löpande förvaltningen men också i genomförandeskedet. Higab har egentligen inget ansvar i kulturnämndens behovsskede mer än att uppgifter från dem kan utgöra underlag till att prognostisera kommande lokalbehov och kostnader. Att dialogen kring fastigheternas tekniska status fungerar är centralt i det strategiska arbetet för kulturnämnden.

Bolagets uppdrag innebär särskilt ansvar att vårda kulturhistoriskt värdefulla byggnader som ägs av Göteborgs Stad via Higab.

3.2. Hyresmodeller

3.2.1. Stadsfastighetsförvaltningen – internhyra

Grundprincipen är att Göteborgs stads internhyressättning ska utgå ifrån självkostnadsprincipen och gälla samtliga verksamhetslokaler i stadsfastighetsnämndens bestånd.

Några formella hyreskontrakt upprättas inte internt i staden i de fall stadsfastighetsnämnden står som hyresvärd och en annan nämnd är hyresgäst. I stället används internupplåtelser som rent juridiskt har en annan status. Den viktigaste skillnaden är att internupplåtelsen inte har någon fastställd löptid likt ett normalt hyresavtal utan gäller tills vidare utan ett slutdatum. Detta innebär att hyresgästen i praktiken saknar möjlighet att göra en uppsägning för att på det sättet kunna minska sina lokalkostnader. På samma sätt kan inte hyresgästen, likt normala externa hyresavtal, säga upp kontraktet för omförhandling av villkor eller kostnader. I praktiken innebär detta att när en internupplåtelse väl är upprättad så behöver hyresgästen räkna med att lokalkostnaden kvarstår för all framtid. I Göteborgs stad finns ej beslutat riktlinjer som rör lokalbank. I maj 2022 antog fullmäktige ett förslag om tidsbegränsning av internupplåtelser, vilket på sikt öppnar för att lokaler också ska kunna lämnas. Senast inför budgetåret 2024 har lokalnämnden fått i uppdrag att genomföra förändringen. För kulturnämndens lokaler hyrda vis stadsfastighetsförvaltningen kommer det enligt förslaget att vara fyra års löptid på avtalen och en uppsägningstid på 12 månader.

3.2.2. Kommunala bolagens hyresmodeller – exempelvis Higab

Enligt ägardirektivet ska Higab i huvudsak tillgodose stadens egna behov av specialfastigheter samt strategiska fastigheter av betydelse för stadens utveckling där behovet inte alltid kan tillgodoses på den ordinarie fastighetsmarknaden. Vidare, som fastighetsägare ska Higab svara för att fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet säkerställs och att hyressättningen är i överensstämmelse med denna målsättning. Bolaget ska ha tydliga och transparenta principer för hyressättning. För fastigheter som uppförs för stadens skattefinansierade verksamhet (eller motsvarande) ska som huvudprincip gälla en produktionskostnadsbaserad hyra som även inkluderar långsiktig underhållskostnad. För övriga lokalhyreskontrakt tillämpas anpassad marknadsmässig hyra, se nästa kapitel.

En produktionskostnadsbaserad hyra liknar självkostnadshyra och innebär att fastighetsägaren beräknar en hyra baserat på kapitalkostnader, avtalat driftsättagande, löpande underhåll och långsiktigt planerat underhåll. I kalkylen finns ingen, eller en mycket låg, vinstmarginal vilket innebär att fastighetsägaren inte heller kan förutsättas ta någon omfattande risk. För nya byggnader som inte är behäftade med ett eftersatt underhåll, tar Higab under avtalsperioden

ta det fulla ansvaret och bära risken för underhåll som inte gått att förutse eller som inte tagits hänsyn till i underhållsplanen. Samtidigt så förbehåller man sig rätten att inför nästa avtalsperiod förhandla om en ny hyra och i samband med detta kunna förändra hyresnivån med hänsyn tagen till underhållsbehovet vid det tillfället. Räntekomponenten i hyressättningen är rörlig och justeras årligen. Högre ränteläge innebär risken för ökad kostnad.

Modellen innebär för Higabs del att bolaget varken, för underhåll eller investeringar, kan ta risk på samma sätt som kan förväntas i en marknadsmässig affärsrelation. Eftersom den produktionskostnadsbaserade hyran ska inkludera ett långsiktigt underhåll är en viktig insikt att fastighetsägaren kan komma att göra en vinst på fastigheten de år underhållsbehovet är lägre än det genomsnittliga behovet över avtalsperioden och gå med förlust på fastigheten övriga år.

Stadsbiblioteket, sjöfartsmuseet och Kulturhus Bergsjön är exempel på hyresavtal med produktionskostnadsbaserade hyror.

Den stora skillnaden mellan självkostnadshyra och produktionskostnadshyra är också kopplat till underhållet på en fastighet över tid. I en självkostnadshyra så betalar hyresgästen vad som lagts ned i underhåll per år medan den produktionskostnadsbaserade modellen slår ut allt underhåll över tid och fördelar det jämnt. Det innebär att hyresgästen i det sistnämnda fallet får en jämnare hyra än fallet med en självkostnadshyra.

Den hyressättning som benämns produktionskostnadsbaserad hyra som tillämpas på stora investeringar (primärt nyproduktion) är tanken om möjligt att försöka övergå till en mer traditionell hyressättning (se nedan) efter kontraktslängdens slut. Skulle det inte fungera av olika anledningar (exempelvis inga relevanta jämförelseobjekt) så får gällande hyresprincip (produktionskostnadsbaserad hyra) gälla fortsättningsvis för nästa kontraktperiod. Målsättningen är att hyresnivån oaktat modell inte ska förändras i för stor utsträckning vid ett eventuellt byte. Ovan modell blir något otydlig då modellen i nuläget ej finns reglerat någonstans, men kommer att förtydligas överenskommelse tecknad med staden.

Förhållandet att fastigheterna¹ som Higab äger, utgör en stor del av produkten, innebär att kulturnämndens med dess besökares behov ligger långt från fastighetsägarens ansvar, det kräver ett nära samarbete mellan Higab och kulturnämnden att tydliggöra ansvaret. Begreppet ändamålsfastighet är något som definierades i samband med att Byggnadsstyrelsen upplöstes i mitten av 1990-talet. Det råder en stor osäkerhet om vad som ska definieras som en ändamålsfastighet, begreppet används utan någon egentlig definition, vilket riskerar att leda till missförstånd. Det är inte markens utformning eller egenskaper som är av intresse när begreppet ändamålsfastighet försöker definieras, utan utgångspunkten bör i stället vara byggnaden på fastigheten. Den korrekta benämningen skulle därför i stället vara ändamålsbyggnad. Vad gäller typkoder för fastighet så finns Specialfastighet 825 Kulturbyggnad avses Byggnad, det vill säga som används för kulturellt ändamål, som teater, biograf, museum och bibliotek, och som är öppet för allmänheten.

3.3. Budgetprocessen

3.3.1. Verksamhetsnominering

Paragraf 9 i Göteborgs Stads regler hanterar ekonomisk planering, uppföljning och budget. Den revideras temporärt under 2022 från med skillnaden mot tidigare år är att nomineringarna inför 2023 ska var inbördes rangordnade. De mål, planer, program och regler som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion. För nämnderna gäller att verksamheten därmed ska bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås. Nämnd får inte överskrida sin ekonomiska ram avseende drift och/eller investering.

¹ Higab noterar att enda fastighetstyp som urskiljs är specialfastighet, vilket är en fastighet som enbart kan användas för ett specifikt ändamål såsom brandstation eller idrottsarena

Göteborgs stads nämnder skall senast under februari månad varje år inleda ett arbete med att upprätta ett underlag till en så kallad verksamhetsnominering, med utgångspunkt ifrån innevarande års nämndbudget. Denna verksamhetsnominering skall beslutas av nämnden senast i mars månad. Nämnderna ska i sina verksamhetsnomineringar ange en prioriteringslista över vilka verksamhetsnomineringar som är mest väsentliga för nämnden.

Underlaget ska belysa såväl verksamhetsmässiga som ekonomiska konsekvenser för nämndens verksamhet. Om nomineringarna har påverkan på annan nämnds/styrelses verksamhet ska även dessa konsekvenser belysas och hur samråd har skett med berörd nämnd/styrelse. Nomineringen skall överlämnas till den politiska budgetberedningen och skickas in till stadsledningskontoret, vilka skall överlämna verksamhetsnomineringarna till kommunstyrelsen i april månad. Stadsledningskontoret ska presentera budgetunderlaget i maj månad. Nämnd/bolagsstyrelse ska även årligen upprätta en verksamhets-/affärsplan. Arbetet med att ta fram denna verksamhets-/affärsplan ska inledas snarast efter det att kommunfullmäktige beslutat om budget för nästkommande år och ska därefter fastställas av nämnd/bolagsstyrelse senast i februari månad.

I kulturnämndens egen budgetprocess hanteras lokaler på så sätt att varje avdelnings tillskott av lokalkostnader som kommer de närmsta åren sammanställs. Med två års marginal verksamhetsnominerar man behov av förändringar och behov pengar, tillkommande uppdrag, etcetera. Lokalbehovsplanen har gjort att detta har blivit mer samlat men fortfarande är det mycket otydligt hur prioriteringsprocessen egentligen går till väga centralt inom Göteborg stad. Varför en förvaltning inte fick medel till vissa lokalbehov saknas svar på. Det uppfattas också som att prioriteringar inom lokalförsörjningsprocessen delvis baseras på vilka man har dialog med, det som tilldelas noteras, men det som uteblir saknar motivering. Tolkningen är att förvaltningen har lägre prioritet, men oklart varför.

Det är en rejäl utmaning att vara en liten förvaltning, särskilt i en mycket stor organisation som Göteborgs stad. Staden kan inte gå in på detaljer i övergripande strategisk planering men för kulturnämnden innebär som nämnt många mindre projekt exempelvis å 2 miljoner mycket medel totalt sett. Kulturnämnden uppfattar att man med sin litenhet i kombination med specifika behov och uppdrag försvinner i stadens helhet.

4. Omvärldsanalys

Inom uppdraget har en omvärldsanalys gjorts med jämförelse av lokalförsörjningsprocesser och kulturförvaltningar i Stockholms och Malmö städer. Syftet med omvärldsanalysen har varit att se hur kulturförvaltningarna i dessa städer hanterar lokalernas olika skeden och vilka hyresmodeller som tillämpas i Stockholm och Malmö jämfört med Göteborgs stad. Omvärldsanalysen syftar också till att undersöka hur dessa städer hanterar de specifika fastigheter kulturförvaltningarna har behov av. Även eventuell kompensation för lokalkostnadsökningar har studerats.

Av Sveriges tre största städer är det Malmö stad som har kommit längst med att arbeta efter riktlinjer för lokalförsörjning övergripande. Malmö stad har under några år tillämpat en organisation med tydlig process för lokalanskaffning.

I alla tre städerna där fastigheterna är ägda av en förvaltning inom staden tillämpas självkostnadshyra. Till utmaningarna i samtliga tre städer hör att hyresmodeller är flera till antalet och att de ändras kontinuerligt. Principerna verkar uppdateras kontinuerligt och de avtalen som är svårast att tolka och förstå verkar vara just de kommun interna principerna om kostnadsfördelning. Kulturförvaltningarna i Malmö och Stockholm liksom Göteborg, har många avtal med externa, privata fastighetsägare. Kulturnämnden i Malmö äger till och med en fastighet förutom de 60 lokalhyreskontrakt förvaltningen hanterar. En av Malmös fastigheter, Konsthallen uppges vara ändamålsfastighet, ägd av Statens Fastighetsverk. Varken Stockholm eller Malmö har ett kommunalt bolag motsvarande Higab där kulturfastigheter ägs inom kommunkoncernen. Stockholms stad hanterar cirka 100 lokalhyreskontrakt. I Stockholm äger Gatuhus och fastighetskontoret flera specifika kulturbyggnader som Liljevalchs konsthall till exempel vilket är ändamålsfastigheter men begreppet används ej i kostnadsreglering. I Malmö ägs flertalet av fastigheterna där Kulturförvaltningen nyttjar lokalerna av Stadsfastigheter. Inom Stadsfastigheter återfinns också ansvaret för lokalanskaffning över samtliga förvaltningar.

Både i Stockholms och Malmö ska beslut överstigande 50 miljoner kronor ske på kommunfullmäktigenivå. Malmö kräver även beslut på kommunstyrelsenivå om investeringen överstiger 15 miljoner kronor. I Malmö avser dessa monetära gränser även beslut om inhyrningar om det kapitalbindande värdet samlat förväntas överstiga dessa nivåer.

Nedan redogörs jämförelse Göteborg, Stockholm och Malmö.

Moment	Göteborg	Stockholm	Malmö
Kulturförvaltningen	Museum, konsthallar, bibliotek och kulturhus	Museum, stadsbibliotek, konsthallar, Kulturskolan	Museum + konstmuseum, konsthallar, bibliotek, Kulturskolan, Allaktivitets hus/Kulturarrangemang, Stadsarkiv
Antal hyrda objekt	57	100	ca 50, kulturförvaltningen äger en fastighet
Ändamålsklassning fastighet	Nej	Nej	Nej
Organisation lokaler Kulturförvaltningen	3 tjänster. En strateg och två fastighets- och säkerhetssamordnare plus 2 årsarbetare för planering av utvecklingsprojekten	4,5 tjänster inkl säkerhet och jurist	7 tjänster. Lokalstrateg, lokalsamordnare, byggprojektledare, säkerhetssamordnare, sektionschef för tekniker, centralmagasinet och stadsantikvarie (stadsutveckling)
Riktlinjer lokalförsörjning centralt	Ja	Ja, beslutas årligen Bilaga 14 Fastighets- och lokalpolicy i Stockholms stads budget 2023.	Ja
Riktlinjer hur kulturförvaltningen ska jobba med lokalförsörjningen	Nej	Nej	Delvis, regleras i stadens riktlinjer
Anskaffning lokaler/lokalförsörjare	Stadsfastighetsförvaltningen	Serviceförvaltningen	Serviceförvaltningen

Möten/forum	Saknas riktlinjer	Staden bör ha fasta forum för löpande samverkan och samplanering mellan inhyrande nämnder, berörda facknämnder och bolag.	Förvaltningsspecifik lokalförsörjningsgrupp (FLG) samarbetsforum enligt riktlinjer mellan lokalnyttjaren och lokalförsörjaren.
Lokalförsörjningsplan och Lokalbehovsplan	Ska följa den struktur för planer som definieras i Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument.	Lokalresursplanen ska redovisa stadens lokalbehov på kort, medel och lång sikt och med hänsyn tagen till stadens långsiktiga utveckling, kommunfullmäktiges mål och investeringsstrategi samt de behov som uttrycks av nämnderna.	Lokalförsörjningen i Malmö stad ska utgå från den planering som uttrycks i lokalförsörjningsplanen. Lokalbehovsplanen är nämndens input till stadens samlade lokalförsörjningsplan.
Åtgärdsval	Ska göras på nämndnivå, oklart hur de görs	Ska göras på nämndnivå, oklart hur de görs	Ska göras på nämndnivå, oklart hur de görs
Hyresmodeller	Självkostnadshyra, produktionskostnadsbaseradhyra och marknadsanpassad hyra internt, marknadshyra externt	Försiktig marknadshyra internt, marknadshyra externt. Ny modell för intern hyressättning skall tas fram.	Självkostnadshyra internt implementeras 2024. Marknadsmässiga hyror med kommunala MKB och externt
Kapitalkostnadsberäkning och Internränta	Stadsfastighetsförvaltningen ska årligen i verksamhetsnomineringar, utifrån en dialog med stadsledningskontoret om eventuella internränteförändringar, att beskriva konsekvenserna för respektive hyresgäst. Hur effekterna ska hanteras får därefter avgöras i stadens centrala budgetberedning. Då ränterisken är betydande bör risken hanteras på central nivå och inte på lokal nivå. Higabs produktionskostnadsbaserade hyra utgörs inte av internränta som beslutas av KF i dess budget, utan är den upplåningsränta Higab får via stadens finansförvaltning (benämns kontolösningränta).	Kommunfullmäktige fastställer stadens internränta i samband med budget. Staden eftersträvar en internränta som är relativt stabil och som reflekterar kommunkoncernens genomsnittliga finansieringskostnad de kommande åren.	Hyresjusteringen i den nya modellen speglar förändringen av lokalernas direkta självkostnad som är en följd av kommunfullmäktiges beslut i budgeten om investeringar och internränta. Revidering av internhyrorna genomförs årsvis. Eventuell revidering av internräntan beslutas av kommunfullmäktige i samband med beslut om nästkommande års budget.
Investeringsbeslut	Beslut i kommunfullmäktige om lokalinvesteringar där den totala projektutgiften överstiger 5 200 prisbasbelopp, 250 mnkr. Beslut i kommunstyrelsen där den totala projektutgiften väsentligt överstiger normalutfall, inhyrningar om 15 år eller längre och inhyrningar med ett kapitalbindande värde för den första kontraktperioden överstigande 1 100 prisbasbelopp, 53 mnkr	Både i Stockholms och Malmö ska beslut överstigande 50 mnkr ske på kommunfullmäktigenivå.	Både i Stockholm och Malmö ska beslut överstigande 50 mnkr ske på kommunfullmäktigenivå. Malmö kräver även beslut på kommunstyrelsenivå om investeringen överstiger 15 mnkr. I Malmö avser dessa monetära gränser även beslut om inhyrningar om det kapitalbindande värdet samlat förväntas överstiga dessa nivåer.

Förvaltning	Lokalhyreskontrakten hanteras i förvaltningen inom museum och konsthallar samt Bibliotek och Kulturhus.	Kulturförvaltningen har en enhet Lokal och säkerhet. Hyresförhandling stöd från Serviceförvaltningen, arbetssätt som är under uppbyggnad.	Kulturförvaltningen har en grupp med enhetschef, lokalsamordnare, BPL, säkerhetssamordnare, sektionschef, tekniker och stadsantikvarie (stadsutveckling). Större saker sker genom fastighetsägare (LOU)/försöker att hantera det inom Stadsfastigheters ramavtal.
-------------	---	---	---

4.1. Stockholms stad

4.1.1. Kulturförvaltningen

Kulturförvaltningen i Stockholms stad hanterar cirka 100 hyreskontrakt motsvarande omkring 60 000 kvadratmeter med verksamheter som museum, stadsbiblioteket, konsthallar, Kulturskolan samt vissa evenemang. 17 procent av verksamhetens kostnader uppges utgöra lokalkostnader.

Inom Kulturförvaltningen finns inom avdelningen Lokal och säkerhet en egen jurist som hanterar hyreskontrakten och förutsättningar kring dessa. Begreppet ändamålsfastighet används ej inom Stockholms stad men Kulturförvaltningen konstaterar att hyreskontrakten avser lokaler som inte kan anses ha en generell användning. Exempelvis Liljevalchs konsthall, Stadsmuseet, Medeltidsmuseet och Stadsbiblioteket i Asplundhuset. Samtliga av dessa lokaler hyrs internt av fastighetsnämnden (fastighetskontoret) mot försiktig marknadshyra (där kapitalkostnader för investeringar och hyresgäst Anpassningar ingår). Fastighetsnämnden har på sina lokaler ett överskotts-/intäktskrav.

4.1.2. Behovsskedet - Lokalresursplan

Nämnderna i Stockholms stad ansvarar själva för planering av lokalbehov, vilket också innebär ett ansvar att över tid bära sina lokalkostnader. Beslut om större eller strategiskt betydelsefulla lokalärenden ska dock fattas, eller godkännas, av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller kommunstyrelsens ekonomiutskott (KSEKU).

Lokalförsörjningen i staden beslutas av kommunfullmäktige i samband med budgetbeslut. Riktlinjerna för lokalförsörjningen är med i budgetbeslutet som en bilaga årligen. Några andra riktlinjer än de som bifogas budgetbeslutet årligen finns i dagsläget inte centralt i Stockholms stad.

Den stadsövergripande lokalresursplanen (benämns lokalförsörjningsplan i Göteborg och Malmö) tas fram årligen av kommunstyrelsen och är styrande för nämnderna. Nämnderna genomför behovsanalyser och tydliggör sina lokalbehov i sin lokalförsörjningsplan. Staden ska enligt riktlinjer ha fasta forum för löpande samverkan och samplanering mellan inhyrande nämnder, berörda facknämnder och bolag. Forumen bör bland annat ges i uppdrag att yttra sig över nämndernas lokalförsörjningsplaner, och inför beslut om utredning, inriktning och genomförande av större lokalprojekt. Oklart är i vilken grad denna årliga beslutade riktlinje efterlevs.

Inhyrande nämnder ansvarar för sin lokalförsörjning och bär kostnaderna för hyrda och arrenderade lokaler och anläggningar. Nämnderna ansvarar för att lokalerna utnyttjas effektivt och för att lokalförsörjningen motsvarar verksamheternas behov. Nämnderna ska i samråd med kommunstyrelsen löpande utvärdera hyresförhållanden gällande inhyrning av lokaler där stadsinterna andrahandsuthyrningar förekommer och om det är motiverat ur ett kommunkoncernperspektiv föreslå justeringar.

4.1.3. Genomförande - Lokalanskaffande

I Stockholm är Servicenämnden genom verksamhetsområdet Lokalplanering är stadens beställarstöd i lokalfrågor och erbjuder resurseffektiva lösningar utifrån beställarens behov. Vidare deltar man i stadens kontrakts- och hyresadministration och är systemförvaltare av det lokaladministrativa systemet LOIS (Lokaler i Stockholm), även det på uppdrag av stadsledningskontoret.

Vid beslut om ny-, om- och tillbyggnadsprojekt gällande lokaler och bostadslägenheter med SISAB (skolfastigheter), Micasa och fastighetsnämnden som hyresvärd, baseras hyran på kapitalkostnadsberäkning. Den del som avser kostnaden för en kapitalskuld beräknas med en bestämd procentsats, en kalkylberäkningsprocent.

Kalkylberäkningsprocenten ska gälla vid bedömning av ett projekt i samband med beslut och därefter vara fast för detta specifika projekt i samband med uppföljning under hela genomförandetiden. Hyresofferter från berörda bolag och fastighetsnämnden ska avseende kapitalskulden kompletteras med denna kalkylberäkningsprocent. Det finns dock områden där Kulturförvaltningens förutsättningar inte är applicerbara. Exempel Liljewalchs där den delen som Kulturförvaltningen bekostar hänvisar Fastighetskontoret till komponentavskrivning motsvarande byggnadens livslängd 36 år. Detta är inte anpassat till den specifika byggnaden som enligt Kulturförvaltningen har en mycket längre livslängd.

4.1.4. Principer förvaltning, drift, underhåll

Begreppet ändamålsfastigheter används ej men det anges att vad rör kulturhistoriskt värdefulla byggnader inom stadens nämnder ska dessa förvaltas med hög kompetens och ambition. Ett bevarande av dessa prövas från fall till fall där stadens inriktningsmål vägs samman med stadsplaneringen i stort. Även fastighets- och exploateringsekonomiska aspekter måste beaktas i relation till bevarandevärdet. Huvudprincipen är att fastighetsägaren ansvarar för fastighetens drift och underhåll. Stadens inriktning är att interna hyressättningar ska vara förutsägbara vad gäller hyressättning och ansvarsfördelning. Inom olika segment förekommer både kostnadsbaserade och marknadsmässiga hyresprinciper.

Kulturförvaltningens hyreskontrakt som helhet har en stor underhållsskuld. Exempel stadsbiblioteket som nu till slut tvingats att stänga med följande konsekvenser. Det uppfattas också vara problematiskt med internränta som hyran baseras på. Budgeten är ett-årig i Stockholm och det är omöjligt för en förvaltning att bygga upp en buffert för hyreskostnader som varierar från år till år.

4.2. Malmö stad

4.2.1. Kulturförvaltningen

Kulturförvaltningen i Malmö hanterar ca 50 hyreskontrakt totalt cirka 90 000 kvadratmeter som rör museum, konsthallar, bibliotek, Kulturskolan. Hyreskontrakten involverar många olika fastighetsägare, Stadsfastigheter en förvaltarorganisation inom Serviceförvaltningen utgör den största med ungefär hälften av kontrakten. Även Fastighets- och gatukontoret är fastighetsägare. Kommunala bostadsbolaget MKB äger en fastighet och kulturförvaltningen äger även en fastighet själva. Hyreskontrakt i det som kan betraktas som ändamålsfastighet regleras inte på något annat sätt än de andra fastigheterna. Kostnaden för fastighet och lokaler uppges vara cirka 20-25 procent. Exkluderas verksamhet kulturskola bedöms kostnaden för lokaler uppgå till 26 procent. Kulturskola bedrivs i grundskolans lokaler kostnadsfritt, vilket gör det mer kostnadseffektivt, även om största delen av verksamheten bedrivs i kulturskolans egna lokaler

Malmö stad är jämfört med Göteborg och Stockholm den kommun som kommit längst med riktlinjer och principer för hur arbeta med lokalförsörjning. Riktlinjerna innehåller också flera processkartor som tydliggör olika delprocesser med ansvar och leveranser. I Malmö stads riktlinjer anges till exempel hur samverkan ska ske ända ner på nämndnivå med angivet vilka forum som ska finnas. Malmö stad anger också att nämndernas ansvar i stadens lokalförsörjningsarbete ska vara reglerat i respektive nämnds reglemente. I reglementena anges att nämnderna ansvarar för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete samt för att säkra att nämndens lokaler nyttjas resurseffektivt. Vissa nämnder har också specifika uppdrag kopplade till stadens lokalförsörjning.

4.2.2. Behovsskedet - lokalbehovsplan

I Malmö har varje lokalnyttjande nämnd ansvar för att det egna lokalbehovet är tillgodosett och att man nyttjar sina lokaler effektivt, inom ramarna för stadens policy för lokalförsörjning samt den egna nämndens reglemente.

Lokalnyttjande nämnd fattar årligen beslut om en reviderad lokalbehovsplan, utifrån stadskontorets anvisningar, som beskriver verksamhetens lokalbehov och planering för att tillgodose detta.

Lokalbehovsplanen är nämndens input till stadens samlade lokalförsörjningsplan. Lokalplaneringsprocessen, med lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan, föregår lokalbeslutsprocessen i den samlade lokalförsörjningsprocessen. Grundförutsättningen att verksamhetens behov ska klaras av inom befintligt lokalbestånd. Först efter analyser av nyttjandet av den egna nämndens lokalbestånd och när det kan påvisas att ett förändrat lokalbehov finns kan förvaltningen gå vidare med att föreslå utredning av förslag till anskaffning eller avyttrande av lokaler. I första hand ska stadens eget ägda lokaler prövas innan en extern anskaffning eller investering i nya lokaler genomförs. Respektive lokalnyttjande förvaltning ansvarar för behovsanalysen, men kan begära stöd i arbetet från lokalförsörjaren för exempelvis lokalbehovsplaner.

4.2.3. Genomförande – lokalanskaffning

Efter lokalbehovsplan tar FLG (Förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupper) och går igenom vilka projekt som ska initieras och förstuderas. FLG består av lokalsamordnare, BPL, LOPE, Stadsfastigheter, LOPE utgör del av Stadsfastigheter. Varje förslag till beslut om lokalanskaffning utgår från *Mall för underlag vid anskaffningsbeslut*. Underlaget, tillsammans med eventuella bilagor och tjänsteskrivelse, lyfts i första hand för politiskt godkännande i aktuell lokalnyttjande nämnd. När den planerade investeringen alternativt inhyrningen väntas överstiga i budget beslutad beloppsgräns, föreslår lokalnyttjande nämnd kommunstyrelsen att besluta om lokalanskaffning. Skulle investeringen alternativt inhyrningen överstiga beloppsgräns för godkännande i kommunfullmäktige krävs beslut även där. Vid lokalanskaffningsprojekt under aktuell beloppsgräns fattar aktuell lokalnyttjande nämnd beslut om anskaffning av ny verksamhetslokal, med de förutsättningar som beskrivs i ärendet. Nämnden kan välja att delegera beslutet för att få en snabbare process.

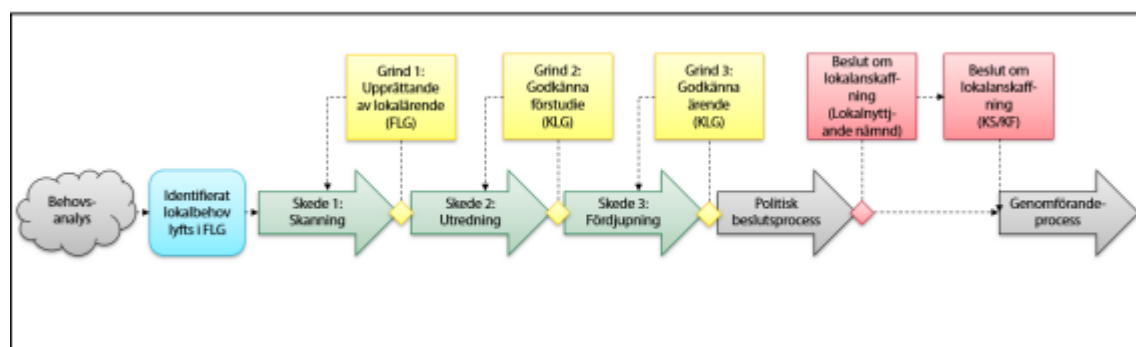
Arbetet med stadens lokalförsörjning ska primärt ske i den förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgruppen (nedan benämnd FLG) som är ett samarbetsforum mellan lokalnyttjaren och lokalförsörjaren. Sammanhållande för mötet är serviceförvaltningen. Den ska bemannas från serviceförvaltningen med kompetens avseende lokalförvaltning, byggprojektledning samt lokalförhyrning. Lokalnyttjande förvaltning ska bemanna gruppen med representant för förvaltningens lokalplanering. Deltagare i FLG ska ha de mandat som krävs för att arbetet i gruppen sker effektivt. Vilken roll som därmed åsyftas beror på hur respektive förvaltning har valt att organisera sin verksamhet. Det väsentliga är inte positionen utan mandatet som skickas med representanten. Samtliga medverkande ansvarar för att förankra gruppens överenskommelser i den egna förvaltningen. Möten ska ske regelbundet och anteckningar ska föras samt delges ansvarig på lokalnyttjande förvaltning, avdelnings- och enhetschefer på stadsfastigheter samt funktionen för strategisk lokalförsörjning på stadskontoret. FLG:s övergripande ansvar är att gemensamt planera för att möta respektive nämnds lokalbehov. Lokalnyttjaren bidrar med sin kompetens om volym och hur verksamheten ska bedrivas medan lokalförsörjaren bidrar med kompetens om hur lokalbehoven bäst kan tillgodoses. Därför är det ett gemensamt arbete att ta fram beslutsunderlag och utredningar där både lokalnyttjare och lokalförsörjare har ett gemensamt ansvar.

Gruppen ska även planera inför omförhandlingar och uppsägningar av externa hyresavtal. Serviceförvaltningen ansvarar sedan för alla kontraktsförhandlingar och fungerar som stadens ansikte utåt i relation till externa hyresvärdar. Frågor som uppkommer i den dagliga verksamheten i lokaler som har internhyresavtal hanteras genom löpande kontakt och driftmöten mellan serviceförvaltningen och lokalnyttjaren. Om en specifik fråga inte kan lösas i de kontakterna eller anses som strategiskt viktig kan den hänskjutas till FLG. Detsamma gäller frågor som uppkommer i löpande projekthantering.

Den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen (nedan benämnd KLG) fungerar som ett förvaltningsövergripande forum för avstämning av lokalärenden i lokalanskaffningsprocessen. Sammanhållande för mötet är funktionen för strategisk lokalförsörjning på stadskontoret som leder gruppens arbete. Gruppen ska, vid sidan om stadskontoret, bemannas från serviceförvaltningen med chef för stadsfastigheter samt chefer för inhyrning och byggprojekt. Berörda lokalplaneringsansvariga för respektive lokalnyttjande förvaltning adjungeras när ärenden som

berör den egna nämndens verksamhetsområden behandlas. Representanter från fastighets- och gatukontoret samt stadsbyggnadskontoret (chefer för fastighets- och stadsutvecklingsavdelningarna på fastighets- och gatukontoret samt chefer för plan- och stadsarkitektavdelningarna på stadsbyggnadskontoret) adjungeras vid behov. Möten ska ske regelbundet och anteckningar ska föras över de överenskommelser som görs i gruppen. Anteckningarna ska alltid delges, förutom mötesdeltagare, chefer för fastighets- och stadsutvecklingsavdelningarna på fastighets- och gatukontoret samt chefer för plan- och stadsarkitektavdelningarna på stadsbyggnadskontoret, i de fall dessa inte medverkar vid mötet.

Syftet är att säkra att samtliga perspektiv beaktats i arbetet med framtagande av förslag till lokalanskaffning. Det är lokalnyttjande nämnd som ansvarar för att föreslå kommunstyrelse/kommunfullmäktige att anskaffa en verksamhetslokal och det är kommunstyrelse/kommunfullmäktige som slutligen fattar beslutet om anskaffning. Det finns också en icke beslutsför beredningsgrupp inom lokalförsörjning.



Riktlinjer för beslut lokalanskaffning Malmö stad

Beslut om lokalanskaffning som fattas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige är att betrakta som en direkt uppmaning till servicenämnden att genomföra projektet, i enlighet med vad som angivits i ärendet. Servicenämnden är, som lokalförsörjare, ansvarig för genomförandet av lokalanskaffningen, antingen genom investering eller inhyrning från extern hyresvärd. Inför ibruktage av ny verksamhetslokal som staden själv äger tecknar den nyttjande nämnden en överenskommelse om lokalnyttjande med serviceförvaltningen enligt principerna i stadens internhyresmodell. Servicenämnden rapporterar under projektets gång till kommunfullmäktige enligt stadens rutiner för ekonomisk uppföljning.

Avvikelsehantering, om ett projekt, under genomförandet, prognostiseras överskrida den investeringsutgift som beslutades om i samband med beslut om lokalanskaffning med mer än tio procent av det totala investeringsbeloppet (och om ingen annan avvikelsegräns beslutats i samband med beslutet) så ska servicenämnden anmäla en avvikelse till kommunstyrelsen. Om ett projekt, under genomförandet, prognostiseras överskrida den investeringsutgift som beslutades om i samband med beslut om lokalanskaffning med mer än 20 procent av det totala investeringsbeloppet bedöms förutsättningarna vara så pass förändrade att beslutsprocessen måste tas om med nya beslut i nämnd och kommunstyrelse/kommunfullmäktige. För Kulturförvaltningen har principerna för avvikelsehantering använts för projektet Embassy of Sharing i Hyllie, en kommande större byggnation och inhyrning hos en privat fastighetsägare.

Utredningskostnader som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt. Utredningar som genomförs inom ramen för utredningsskedet och som enligt Rekommendation R4, Rådet för Kommunal Redovisning, inte kan belasta ett enskilt investeringsprojekt ska belasta servicenämndens resultat och är hyresgrundande som en del i servicenämndens administration. Servicenämnden får täckning för dessa kostnader genom internhyresmodellen. Upparbetade kostnader för projekt som avbryts inom eller efter fördjupningsskedet finansieras särskilt. Efter att den kungemensamma lokalförsörjningsgruppen överenskommit om att avbryta ett sådant projekt sammanställer serviceförvaltningen ett underlag som därefter ligger till grund för beslut av budgetchef om godkännande av avrop från avsatta medel under kommunstyrelsens budgetram för finansförvaltning. Avropade medel redovisas sedan för kommunstyrelse och kommunfullmäktige i samband med den regelbundna ekonomiska uppföljningen.

4.2.4. Förvaltningsskede

Kulturförvaltningens lokalkompetens i Malmö sträcker sig till en grupp med lokalsamordnare, BPL, säkerhetssamordnare, sektionschef, tekniker och stadsantikvarie (stadsutveckling). Inom organisationen finns också sektorchef, 6-7 tekniker, samt en person som hanterar centralmagasinet.

Malmö stad har en ny internhyresmodell med Stadsfastigheter som ska utgå från självkostnadsprincipen, vilken implementeras 2024. Stadens nya lokalförsörjningsmodell utgår från att LOPE förhandlar kontraktet. Sedan två år tillbaka. Marknadsmässiga hyror gäller även med kommunalt bolag, tex MKB där Kulturförvaltningen hyr ytor för Konsthallen.

Internhyresmodell för Malmö stad fördelar ut kostnader för lokaler till de verksamheter som använder lokalerna. Systemet inkluderar alla lokaler som ägs av Malmö stad, förvaltas av servicenämnden och hyrs av Malmö stads nämnder. Internhyran består av kostnader för lokaler som förvaltas av servicenämnden och som hyrs av Malmö stads nämnder. Det finns två delar, kapitalkostnad och driftkostnad. För de investeringar som kommer att färdigställas under nästkommande år budgeteras beräknade kapitalkostnader samt tillkommande drifthyra. Denna drifthyra sätts dock utifrån en schablon för nyproducerade objekt inom kategorin. Efter att investeringen slutreglerats, regleras även kapitalhyran för objektet med den investeringsutgift som aktiveras. Investeringsutgiften och tidpunkten för färdigställande bestämmer lokalens budgeterade kapitalkostnader, det vill säga avskrivningar och räntekostnader. Hyra utgår från och med när lokalen tas i bruk. Hyressättningen är inte förhandlingsbar för den interna hyresgästen utan sätts efter de regler som anges ovan. Nya hyreskontrakt inkluderar alla normalt förekommande driftkostnader i internhyran.

En generell gränsdragningslista upprättas mellan serviceförvaltningen och respektive lokalnyttjande förvaltning som reglerar ansvarsfördelning för respektive lokalkategori. Gränsdragningslistorna tydliggör vad som inkluderas i hyran och vad som ligger utanför. Samtliga lokaler i en lokalkategori ska ha samma gränsdragningslista och därmed servicegrad hos servicenämnden. Gränsdragningslistorna ska godkännas av stadskontoret.

Hyresjusteringen i den nya modellen speglar förändringen av lokalernas direkta självkostnad som är en följd av kommunfullmäktiges beslut i budgeten om investeringar och internränta. Revidering av internhyrorna genomförs årsvis. Eventuell revidering av internräntan beslutas av kommunfullmäktige i samband med beslut om nästkommande års budget.

Hyresjusteringen i den nya modellen speglar förändringen av lokalernas direkta självkostnad som är en följd av kommunfullmäktiges beslut i budgeten om investeringar och internränta. Revidering av internhyrorna genomförs årsvis. Eventuell revidering av internräntan beslutas av kommunfullmäktige i samband med beslut om nästkommande års budget. Kapitalhyran beräknas per kategori med en av stadskontoret rekommenderad internränta. Internräntan fastställs i Malmö stads budget. Hyran på ett enskilt objekt kommer med denna hyresmodell att variera mellan åren. Detta kan upplevas som en nackdel eftersom det inte går att förutse den exakta kostnaden på varje enskilt objekt. Emellertid kommer kostnaden inte att fluktuera särskilt mycket på en nämnds totala lokalnyttjande, förutsatt oförändrad internränta och att inga investeringar genomförts under föregående år (redan idag höjs hyran i samband med att nya investeringar genomförs). Stadskontorets bedömning är att kopplingen till faktiska kostnader och den transparens som modellen därigenom innebär är viktigare än att kunna långtidsprognosticera kostnader på detaljnivå.

5. Utvecklingsområden Kulturförvaltningen

5.1. Svar på frågeställningar

På vilket sätt har kulturnämndens ansvar för lokaler förändrats på ganska kort tid?

År 2019 flyttades hyreskontrakt för stadsdelsbiblioteken över till kulturnämnden.

Kulturnämnden har flera mycket omfattande projekt i genomförandefas.

Kulturnämnden står med stor sannolikhet inför flera lokalförändringar utifrån att verksamheten ej kan genomgå fler effektiviseringar.

Hur skiljer sig ansvaret mot stadens andra nämnders?

Samma ansvar att uppfylla sin nämnds riktlinjer och program, men verksamheterna har specifika förutsättningar i lokalbehovet. Ett stort ansvar ligger på nämnden att uttrycka specifika fastighetsbehov och att signalera politiska ambitioner i tid!

Vilka utmaningar medför våra stora kulturfastigheter?

Det är ofta stora kulturvärden i fastigheterna, som medför särskilda utmaningar ur underhålls- och tillgänglighetsperspektiv. Detta kräver kunskap i att hantera behovsskedet mycket noggrant.

Kostnadsutveckling över tid (nyckeltal hyra kronor/kvadratmeter) samt behov av "investeringsmedel" framåt?

Den här utredningen syftar ej till att redogöra för detta i detalj men både de stora investeringsprojekten inom MoK och kommande hyreshöjningar innebär fortsatt ökade lokalkostnader för kulturnämnden, se kapitel 2.2.2.

Vad för ansvar för många fastighetsägare och olika hyres- och förvaltningsmodeller med sig?

Det krävs extra kompetens och resurser jämfört med andra förvaltningar i Göteborgs stad som endast har en part, stadsfastighetsförvaltningen. Kulturnämndens objekt är förvaltningskrävande då man inte kan förutsätta samma motparter och enhetliga gränsdragningslistor för samtliga objekt.

Vad innebär det att *inte* vara investerande nämnd?

Nämnden äger ej fastigheter. Att inte kunna flytta medel mellan åren kräver omfattande planering, exakta underhållsplaner och omfattande arbete med att samla in information från fastighetsägare.

Nämnden slipper fastighetsägaransvaret men har fortfarande ansvar att verksamhet kan pågå i lokalerna och ansvar för lokalhyreskontrakt.

Hur ser Higabs hyresmodeller ut?

Se beskrivning av hyresmodeller i kapitel 3.2.2.

Hur har vi påverkats av deras förändrade ägardirektiv som säger att Higab ska ta ut marknadshyror?

Higabs direktiv har förbättrat deras avkastning, dock utan att hänsyn taget till konsekvenserna för staden-interna hyresgäster som inte kompenseras för.

Hur kan höjda internräntor och räntor slå mot nämnden?

Ja, självkostnadshyra och produktionskostnadsbaserad hyra baseras bland annat på kapitalkostnader där internränta eller ränta påverkar. Graden av detta är svårt att förutse över tiden men i ett läge som nu med tydligt stigande marknadsräntor så kommer kommunkoncernens inlåning bli dyrare vilket kommer att spilla över på kulturnämnden i slutändan.

Stadsfastighetsförvaltningen ska årligen i verksamhetsnomineringar, utifrån en dialog med stadsledningskontoret om eventuella internränteförändringar, att beskriva konsekvenserna för respektive hyresgäst. Hur effekterna ska hanteras får därefter avgöras i stadens centrala budgetberedning. Då ränterisken är betydande bör risken hanteras på central nivå och inte på lokal nivå.

Higabs produktionskostnadsbaserade hyra utgörs inte av internränta som beslutas av kommunfullmäktige i dess budget, utan är den upplåningsränta Higab får via stadens finansförvaltning (benämns kontolösningränta).

Exemplet nedan visar hur mycket hyran ökar vid 1 procent ränteförändring och 5 procent inflationsökning av KPI. Den här modellen används enbart på Higabs produktionsbaserade hyressättningar och inte de hyressättningar som följer marknadens principer.

Exempel Bergsjöns Kulturhus			
			<i>Förändring</i>
Investerat kapital	145 000 000	145 000 000	0
Ränta %	2,00%	3,00%	1,00%
Förändring av hyra pga ränteförändring	2 900 000	4 350 000	1 450 000
Summa förvaltningskostnader	577 500	577 500	0
Index (KPI förändring)	0,00%	5,00%	5,00%
Förändring hyra pga KPI förändring	0	28 875	28 875
Ökad hyra pga 1% ränteökning och 5% inflation			1 478 875

Vad skulle klassning som ändamålsfastighet betyda för nämnden?

Inget, om det inte är tydligt vad en sådan klassning ska innebära ur ett helhetsperspektiv för staden. Begreppet ändamålsfastighet är något som definierades i samband med att Byggnadsstyrelsen upplöstes i mitten av 1990-talet. Det råder en stor osäkerhet om vad som ska definieras som en ändamålsfastighet, begreppet används utan någon egentlig definition. Det är inte markens utformning eller egenskaper som är av intresse när begreppet ändamålsfastighet skall definieras, utan utgångspunkten bör i stället vara byggnaden på fastigheten. Den korrekta benämningen bör därför i stället vara ändamålsbyggnad.

Ansvarsfördelning, till exempel gällande underhåll, fastighetsägare och hyrestagare?

Utgår från hyresavtal, inklusive tillhörande gränsdragningslistor och principer för hyra. Inga justeringar i hyresavtalens gränsdragningslistor gjordes i samband med att ansvaret flyttades till nämnden.

Hur förvaltas fastigheterna i Stockholm och Malmö?

Se beskrivning i omvärldsanalys i kapitel 4.

Vilka hyresmodeller tillämpas i Stockholm och Malmö?

Se beskrivning i omvärldsanalys i kapitel 4.

Tillämpas någon form av "ändamålsklassning" i Stockholm och Malmö?

Nej

Hur kompenseras kulturförvaltningarna i Stockholm och Malmö för kostnadsökningar (nyckeltal)?

De kompenseras, oklart hur och på vilka grunder i Stockholms stad. Malmö stad har tydligast reglerat i riktlinjer hur hantera olika kostnadsökningar. Se beskrivning i omvärldsanalys i kapitel 4.

5.2. Sammanfattande analys

Kulturnämnden i Göteborg behöver förhålla sig till stadens riktlinjer och principer för lokalförsörjning. Lokalbehov med följande kostnader genomgår en prioriteringsprocess inom staden, precis som andra förvaltningars lokalbehov. Denna förutsättning innebär att det är viktigt att tydligt redogöra och framföra aktuella och kommande lokalbehov, vilka risker och konsekvenser som blir följden om dessa ej tillgodoses. I detta kontinuerliga lokalstrategiska arbete behöver omfattande kunskap kring lokalförsörjningen med budgetprocessen i Göteborgs stad, eventuella omorganisationer och förändringar som rör lokaler bevakas och hanteras strategiskt. Detta omfattar stadens beslutade principer om hyresmodeller.

Kulturnämnden har en utmaning i att det är snårigt med många olika typer av fastighetsägare och varianter av lokalhyreskontrakt. Kulturnämndens resurser kräver – till skillnad från andra förvaltningar - att de kan hantera ett stort antal fastighetsägare med olika hyresmodeller och gränsdragningslistor. I Göteborg ska en stor del av Kulturnämndens lokalbehov tillgodoses via det kommunala bolaget Higab. Utmaningarna med Higab är flera, vilka dock verkar kunna lösas över tid med samverkan. Det är också utmaningar med stadsfastighetsförvaltningen. Den största utmaningen är att hantera lokalkostnadernas påverkan på ekonomin. Kulturförvaltningars verksamheter har ett mycket omfattande och specifikt lokalbehov. Detta lokalbehov verkar i nuläget inte ha tillräcklig genomträngning på beslutsfattare i staden. Lokalbehovet grundar sig till stor del på politiska ambitioner vilket gör det problematiskt att arbeta strategiskt och gör att parallella processer uppstår.

Fastigheterna som inrymmer Kulturnämndens lokaler är i högre grad fastigheter knutna till en specifik verksamhet, jämfört med exempelvis förskola, skolor och vårdlokaler. Detta behöver tydliggöras som ett lokalbehov. Det krävs också omfattande arbete och struktur för att tydliggöra och skilja på vilka lokalbehov som hör till fastigheten och vilka av lokalbehoven som är verksamhetsrelaterade.

Kulturnämnden står nu inför konkreta fall där lokalbehov inte har kunnat tillgodoses som följd av Göteborg stad prioriteringar. Det är oklart om anledningen till prioriteringarna är ett resultat av otydlig beskrivning av lokalbehov och/eller otydlig beskrivning av risker för det fall att lokalbehoven ej tillgodoses. Ekonomisituationen är oavsett anledning inte hanterbar med ett årligt ”gap” som urholkar förvaltningens ekonomi. Effekten är att verksamheter kan komma att behövas stängas ner med betydande konsekvenser. Situationen kommer inte som en nyhet. Fakta finns sammanställt i lokalbehovplan, lokalförsörjningsplan och senaste årens verksamhetsnomineringar. Kulturnämnden har inte riktigt fått gehör för de signaler man sänt ut i beslutade dokument.

Kulturnämnden har byggt upp en kompetens utifrån rådande projekt och det finns en fastighetsstrategi centralt. Behovsskedet är en förvaltnings viktigaste skede, det kan inte överlämnas till någon annan organisation att hantera och fatta beslut kring. Kulturnämnden är på gång med att arbeta upp en process för att utföra årliga lokalbehovsplaner där lokalbehovet kan tydliggöras över tid med risker och konsekvenser. Idag sker signalerade av lokalbehoven i parallella processer; verksamhetsnomineringar, lokalbehovsplan, förstudier osv.

Kulturnämnden har utvecklat stor kunskap om genomförandeskedet inom vissa delar i organisationen, utmaningen är att använda den kompetensen över flera avdelningar.

För kulturnämnden är det problematiskt att man i egentlig mening inte kan lämna lokalhyreskontrakt under hela förvaltningsskedet eftersom verksamheten inte kan hitta alternativa objekt för inhyrning. Kulturnämnden har ett sämre utgångsläge i förhandling om uppdaterade hyreskontrakt. Å andra sidan har fastighetsägare till dessa fastigheter samma problematik; svårighet i att hitta likande hyresgäst som kan överta lokalerna. Detta ömsesidiga beroende behöver tydligt belysas och hanteras och utgöra en stor tyngd i den årliga lokalbehovsplanen.

5.3. Handlingsplan – förslag på åtgärder

Följande åtgärder föreslås på kort sikt, omedelbart och kommande år

- Utforma utkast på Kulturnämndens egen checklista för lokalförsörjningsarbete med aktörer, forum, beslut och en grundläggande objektslista med samtliga hyresavtal
- Arbeta fram specifika riktlinjer som definierar det strategiska arbetet vad gäller lokaler inom kulturnämnden
- Arbeta fram tydliga processer och rutiner med tydliggörande av mandat och beslutsvägar som rör lokalförsörjning inom kulturförvaltningen
- Utforma och införa forum med tydliga roller och leveranser till årliga lokalbehovsplaner
- Tydliggöra behov inom förvaltningen med ambition att förankra detta i staden-gemensamma processer
- Tydliggöra övriga förekommande begrepp inom fastigheter och lokalförsörjning
- Arbeta fram modell för att överskådligt och lättolkat presentera data som visar lokalbehovet med de aktuella lokalernas skick, ändamålsenlighet, kulturprogrammets ambitioner, volymbehov etcetera
- Tydliggöra organisation som rör lokalförsörjning och som bygger på fastighetstrappans steg *behov*, *genomförande* och *förvaltning*. Rollerna behöver ej vara personbundna men de tre skedena behöver särskiljas men tydliggöras med varandras koppling.
- Möjligt att överväga att köpa fler tjänster av stadsfastighetsförvaltningen i syfte att avlasta organisationen.

6. Bilagor

6.1. Generell teori - lokalförsörjning

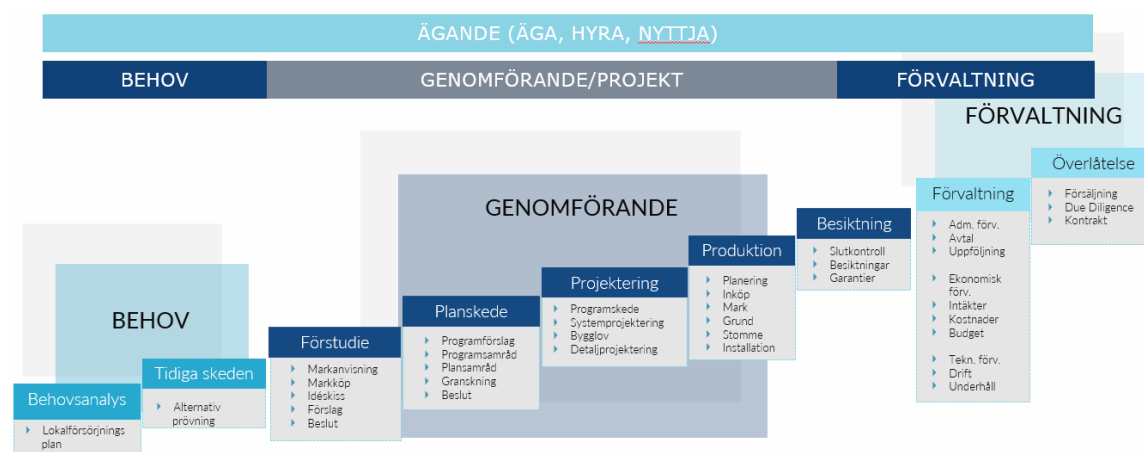
Lokalkostnader är, efter personalkostnader, vanligtvis den största kostnaden i en kommuns budget. För skattefinansierade verksamheter i kommunal regi är det kommunledningens uppgift att tillse att det finns rätt mängd lokaler, med rätt funktion och kvalitet, belägna i rätt läge och kostnadseffektivt under såväl kort som lång sikt. Kommunens arbete med den långsiktiga strategiska lokalförsörjningen är därför väsentlig för att uppnå optimal lokallösning. Med stora investeringsbehov kommer ett antal viktiga frågeställningar. Den första frågeställningen handlar om investerings- och budgetprocesser, hur olika förslag bereds och prioriteras. Ett viktigt verktyg i de processerna utgör kommunens lokalförsörjningsplan.

En lokalförsörjningsplan, som anger behovet av verksamhetslokaler på kort och lång sikt, bör utarbetas i varje kommun. Denna bör kompletteras med en politisk förankrad policy rörande vilken strategi kommunen ska ha beträffande lokaler. I strategin bör ingå vilka lokaler som kommunen ska äga och varför samt vilka typer av lokaler som kan eller ska förhyras. Här bör således tydligt framgå vilka motiven är för att äga respektive att hyra.

Lokaler som används av kommunens kärnverksamheter är till stora delar utformade och anpassade för speciella ändamål, exempelvis skolor, idrottsanläggningar men också lokaler för kulturändamål.²

Fastighetstrappan

I den här utredningen har Norems fastighetstrappa använts som analysmodell. Fastighetstrappan visar på vilka skeden som fastigheter och lokaler befinner sig i. Grundläggande är att identifiera lokalbehovet – behöver verksamheten lokaler och i så fall i vilken omfattning? Olika verksamheter är olika lokalintensiva. Behovet av lokaler kan sedan antingen lösas genom att äga hela fastigheten, med byggnader och lokaler, alternativt endast hyra in sig och en överenskommelse – hyresavtal – upprättas mellan fastighetsägare som står som ansvarig för fastigheten med dess lokaler, och nyttjaren av de aktuella lokalerna – hyresgästen. Ägandet kan vara inom en kommuns förvaltningar eller i kommunalt bolag, alternativt hos en extern, privat ägare. Oavsett ägarstrategi inom kommunen så krävs kompetens och resurser för att hantera de tre skedena i fastighetstrappan.



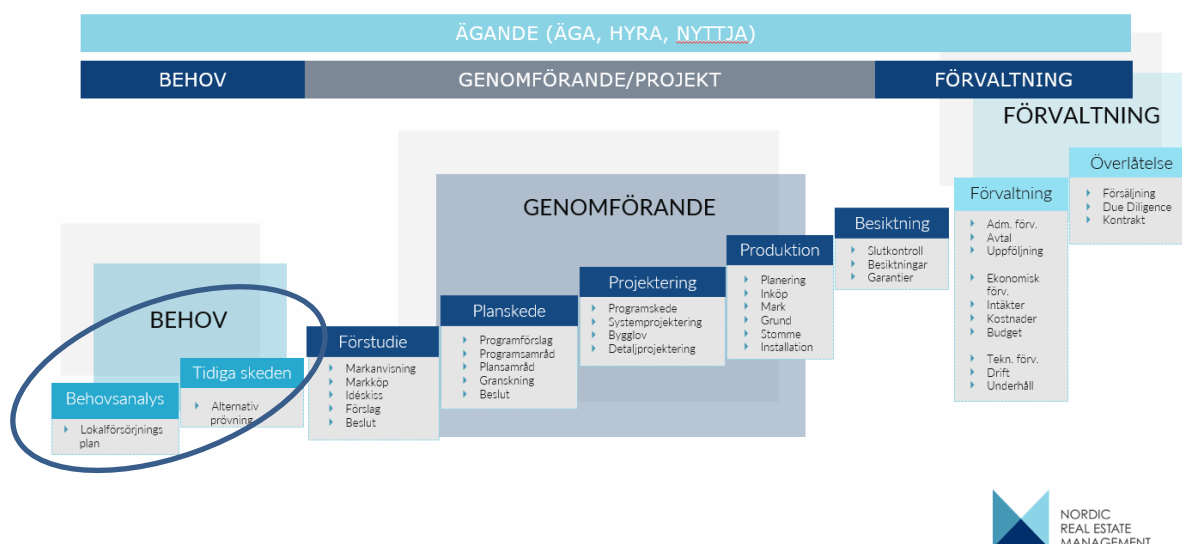
² Äga eller hyra verksamhetslokaler, SKR

Fastighetspolicy - äga eller hyra/nyttja

I en kommuns fastighetspolicy anges strategi för var ägandet av fastigheterna ska ligga i kommunkoncernen. Ägandet kan i en kommun vara samlat eller utspritt inom koncernen. Strategi att äga själv eller hyra in anges också i fastighetspolicyn samt vem som ansvarar vid nybyggnation av lokaler. Över tid är det mest ekonomiskt hållbart att äga själv, varför det är en vanlig långsiktig strategi. Av olika anledningar kan över kortare tid inhyrning externt vara fördelaktigare ekonomiskt alternativt, exempelvis om kommunen ej kan tillhandahålla egna fastigheter med de aktuella lokalerna som verksamheten behöver.

Behovsskedet – strategisk nivå på lokalförsörjning

Behovsskedet för fastigheter och lokaler rullar på årligen och innebär att varje år bör ett arbete med redovisning av bedömt framtida lokalbehov och kostnadsutveckling ske. I behovsskedet läggs strategin framåt för ett valt prognosår, exempelvis 10-15 år framåt. I en förvaltnings lokalbehovsplan redogörs och analyseras behov och möjliga åtgärder vilket mynnar ut i en långsiktig plan framåt. Efter beslutad lokalbehovsplan är inriktningen tydliggjord över lokalbehoven framåt och den löpande förvaltningen kan ägna sig åt att lösa operativa lokalbehov utifrån gällande hyresavtal. Utan tydlighet i behovsskedet är det mycket svårt att få en gemensam bild av lokalbehovet för att kunna planera strategiskt.



Första skedet i fastighetstrappan – behovsskedet. Görs årligen.

Organisationen som leder detta strategiska arbete brukar vara av lokal-/fastighetsstrateg. Till sin hjälp med att sammanställa behov krävs att verksamheten bistår med uppgifter samt fastighetsägaren kring teknisk status om lokalerna. Lokalernas skick eller tekniska status är viktigt att hålla koll på, även som hyresgäst. Det finns olika metoder för att bedöma detta.

Ett samlat nuläge över lokalbehoven är en viktig förutsättning för att få en trovärdig prognos framåt över lokalbehov. Vanligt är att det saknas en helhetsbild över lokalbehov och otydlig definition av vad lokalbehov faktiskt är. Önskelistor är inte ovanliga och en stor utmaning är att utföra prioriteringar, vilket skapar friktion.

Det finns fyra olika typer av lokalbehov:

1. Ändamålsenlighet – Är lokalerna anpassade för verksamheten utifrån ändamålet? *verksamhetsbehov*
2. Kapacitet - Volymbehov - *verksamhetsbehov*
3. Ambition - Politiska behov - *verksamhetsbehov*
4. Lokalernas skick - Teknisk status - *fastighetsbehov*

Utmaningen för en kulturförvaltning är att lokalbehoven ofta utgår från politiska ambitioner. Till skillnad från exempelvis utbildning, där lokalbehovet mer naturligt följer en befolkningsprognos, vilket ger ett tydligt volymbehov av lokaler. Utmaning är också att skillnader mellan verksamhetens behov och fastighetsbehovet kan vara svårt att definiera och hålla isär. I lokalernas skick inryms också frågan kring ändamålsfastigheter. Att fastigheter exempelvis är ägda av kommunen och behöver upprätthålla en viss standard.

Oavsett val av analysmetod är en tydlig process/riktlinjer för framtagande av lokalbehovsplaner viktigt för att tydliggöra förutsättningar och kunna arbeta utifrån en långsiktig plan. Detta kräver i sin tur en organisation med mandat att utföra lokalbehovsplanen. Varje del i verksamheten behöver i sin tur definiera sina behov tydligt. Nästa steg är att årligen ta lokalbehovsplanen till den kommunövergripande processen där det görs ytterligare prioriteringar mellan förvaltningar, vilket sätts samman i en kommunövergripande lokalförsörjningsplan. De flesta större kommuner har riktlinjer för hur de ska arbeta med detta. Tydliga riktlinjer om hur behovsprocessen ska utföras årligen underlättar arbetet på enskild förvaltnings- och nämndnivå. Riktlinjer omfattar förslagsvis organisation med roller och forum, samt vem som ska levereras vad och tider för leverans i ett så kallat årshjul.

Projektplan	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Projekt 1 - Ombyggnation Museum			F	G	F/P	T			
Projekt 2 - Konsthall			FP	P	G	G	T		
Projekt 3 - Nytt Bibliotek A		F	P	G	T				
Projekt 4 - Bibliotek B						F	G	G	T
Projekt 5 - Kulturhus	F	G	G	F					

Exempel på sammanfattning av en lokalbehovsplan i en tidsatt projektplan med F=förstudie, P=Projektering, G=byggnation, T=tillträde

Framgångsfaktorer för att lyckas få fram tydliga och verksamma lokalbehovsplaner kan sammanfattas till att:

- Förtydliga lokalbehovsprocessens olika delar
- Säkerställa att hela förvaltningen inkluderas med i möjligaste mån gemensamma rutiner för att beskriva behov
- Lägga om fokus på behov snarare än investeringar i detta skede.
- Förtydliga politikens roll som ägare och beställare av den årliga lokalbehovsplanen

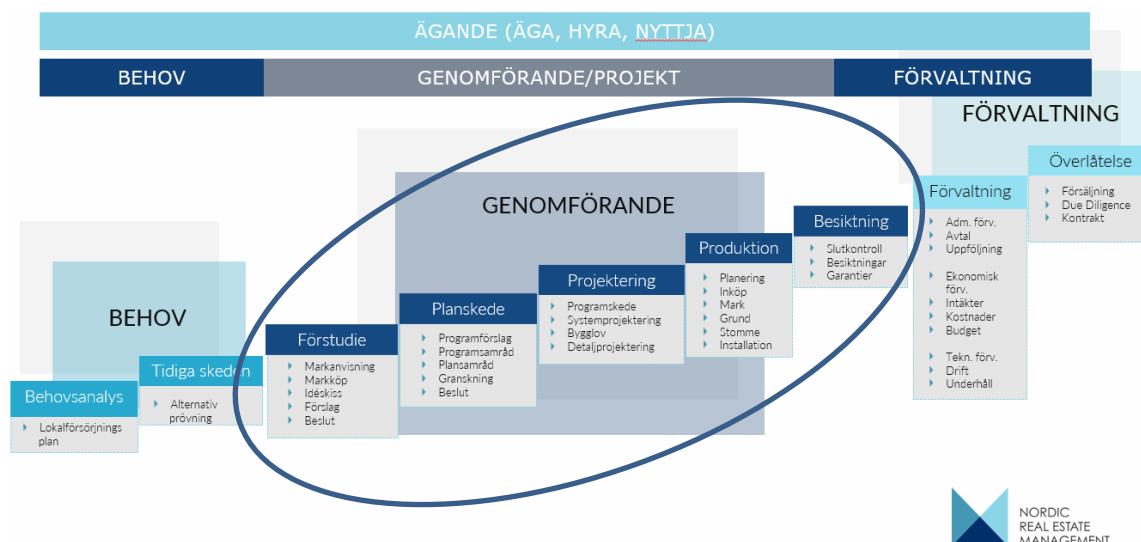
I behovsskedet fattas övergripande beslut gällande planering av lokal- anläggnings- och fastighetsbestånd med lokalbehovsplanen som grund, det utgör det styrande strategiska dokumentet för fortsatta skeden. Ett gemensamt beslut på lokalbehovsplanen gör att frågor kring **vad** för behov och ungefär **när** detta ska uppfyllas i kommande större investeringar samt **varför** detta görs är utrett. I nästa steg, genomförandeskedet, kan respektive roll i stället fokusera på **hur** lokalbehovet ska lösas.

Genomförandeskede – taktisk nivå på lokalförsörjning

Efter behovsskedet kommer genomförandeskedet. I detta skede hanteras kommande större strategiska lokalprojekt som utifrån lokalbehovsplanen beslutats att man bör titta vidare på i en förstudie. Fortfarande är osäkerheten stor i en förstudie om huruvida projektet kan genomföras och till vilka kostnader. Detta är viktigt att förtydliga. Träffsäkerheten i en förstudie kan knappast vara högre än cirka 30 procent i den karaktären en förstudie har. Fortfarande är det lång process kvar innan färdigställande och tillträde. I genomförandeskedet ägnas tid åt att HUR ett lokalbehov ska lösas genom byggnation. Frågor om **varför**, **vad** och **när** kring nya lokaler ska som sagt redan vara beslutat, vara utrett och finnas en gemensam syn på i behovsskedet och alltså inte belasta genomförandeskedet. Detta för att komplicerade byggprojektet ska löpa på så smidigt som möjligt. I det här skedet krävs det således en helt annan organisation och kompetens än i behovsskedet. I genomförandeskedet krävs kompetens för att kunna beställa byggnation, eventuellt upprätta och komma överens om hyresavtal, kostnadskalkylering samt kunna hantera det fram

till överlämning och tillträde. I förstudien tas fram utkast på hyreskostnader. Redan i det här skedet behöver förvaltningen förhålla sig till aktuell hyresmodell.

Genomförandeskedet i sig består av fem delprocesser. Det är faserna förstudie, planskede, projektering, byggnation och överlämning. I genomförandeskede är förstås verksamheten också delaktig men med ett annat syfte än i det föreliggande behovsskedet.

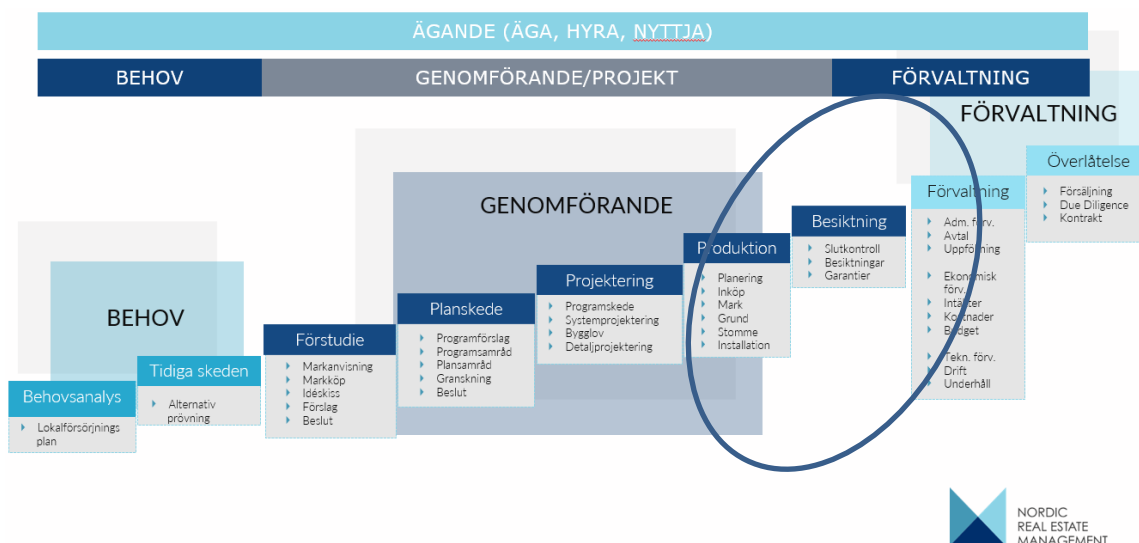


Genomförandeskede i fastighetstrappan – pågår från förstudie till tillträde

Förvaltningsskede – operativ nivå på lokalförsörjning

I förvaltningsskedet sker det dagliga arbetet i form av att hantera överenskommet hyres-/nyttjanderättsavtal, internt eller externt, med hyresgäst Anpassningar, felanmälan och liknande åtgärder. Centrala frågor är gränsdragning och pris men också hur förvaltningen sköts och till vilken kvalitet. Sådant som klassas som operativ lokalförsörjning, tas inte upp i behovsskedets lokalbehovsplan utan kan som regel hanteras i nuvarande budgetår. I förvaltningsskedet hanteras ej större omändringar, strategiska frågor kring lokaler och fastigheter bör förekommas av att det behandlas i processen att ta fram lokalbehovsplanen.

Förvaltningsskedet kräver en helt annan kompetens än i behovs- och genomförandeskedet. Förvaltningsskedet är det längsta skedet, det pågår under hela byggnadens livslängd alternativt hyreskontraktets längd om ägandet ej återfinns inom hyrande förvaltning.



Förvaltningsskede i fastighetstrappan – pågår hela byggnadens livslängd/hyreskontraktets löptid

Införande av övergripande strukturer och riktlinjer även på nämndnivå kan vara ett sätt att avhjälpa frågeställningar kring lokaler. Utan riktlinjer svårt att arbeta fram beslutsunderlag. Exempel på innehåll i riktlinjer kring fastigheter/lokaler är följande:

- Målsättning
- Andra påverkande riktlinjer
- Organisation och processkarta
- Forum
- Innehåll i styrande dokument
- Lista på definitioner

6.2. Generell teori - reglering kostnader lokaler och hyresmodeller

Det behöver i en kommun finnas en tydlig struktur för vad som är fastighetskostnad och vad som hör till verksamheten. Detta kan vara snårigt exempelvis med begreppet ”drift” särskilt när verksamheten är nära kopplad till fastigheten, som för kulturnämnden. Även vad som omfattar begreppet ”underhåll” är viktigt att tydliggöra inom organisationen.

Internhyra

I att definiera kostnader för lokaler brukar begreppen internhyra och kompensationsmodeller hanteras. SKR:s skrift Internhyra behandlar tre grundmodeller:

- Självkostnadshyra
- Marknadshyra
- Funktionshyra

Självkostnadshyra

Självkostnadshyra är kostnadsbaserad hyra på objektsnivå, vilket baseras på de bokföringsmässiga kostnaderna för lokalerna. Detta är en vanligt förekommande metod som används i många kommuner. En lokal som är relativt nybyggd/-renoverad har en högre hyra än motsvarande äldre lokal, oavsett om funktionen av lokalen är densamma. Nackdelen med denna modell är att det finns en problematik kring gränsdragning mellan investering och underhåll, samt kring om utrymme finns i respektive budget då åtgärder ska genomföras i lokalerna. Eftersom investeringar i lokalerna ska finansieras via hyresgästens hyra och budget, finns också en gränsdragningsproblematik mellan

hyresgäst och fastighetsägare-/enheten kring vad som behöver göras och av vilken anledning (påkallat av fastighetsägaren eller av hyresgästen). De kostnadsbaserade hyrorna kommer att fluktuera under hyresperioden eftersom de baseras på kostnader, som kan både öka och minska under tiden.

Grundprincip för självkostnadshyra är att verksamheterna som använder lokalerna ska betala det lokalerna faktiskt kostar. Det baseras oftast på vad det faktiska objektet kostar att äga och förvalta men ibland på schablon exempelvis fördelat per kvadratmeter. Det kan även vara en blandning mellan dessa två.

Beståndsdelar i självkostnadshyran är följande:

- Driftkostnader
 - Tillsyn och skötsel
 - Media, försäkring, administration
- Underhållskostnader
 - Planerat underhåll
 - Avhjälpande underhåll
- Kapitalkostnader
 - Internränta och avskrivningar
 - Administrativa kostnader

Den här modellen för hyra kan ifrågasättas om verksamheter ska betala olika mycket beroende på om de har dyra eller billiga lokaler, till exempel en kulturförvaltning som ofta har lokaler högt anpassade till särskilda ändamål. Inom en verksamhet vill man också säkerställa att modellen den är jämlik oavsett lokal, och hur göra det utifrån olika kvalitet på lokaler? Hur hantera kapitalkostnader som över tid minskar och hur planera och fördela underhållet är ytterligare frågor som behöver hanteras vid val av denna modell.

Marknadshyra

Marknadshyror, eller marknadsanpassade hyror, baseras i regel på de intäkter som fastighetsägaren-/kommunens fastighetsenhet hade fått om lokalen hyrts ut på den externa marknaden, den så kallade alternativkostnaden. Hyran ska spegla vad en motsvarande lokal hade kostat externt, vilket underlättar jämförelse med lokaler på marknaden och sätter press på fastighetsägaren-/fastighetsenheten i kommunen att effektivisera och tänka strategiskt med lokalerna. Överskott respektive underskott uppstår till följd av olika investeringsnivåer och läge. Moderna lokaler i perifert läge kan exempelvis generera underskott till följd av låg marknadshyra och motsatt för äldre och mer centrala lokaler, där marknadshyran ofta överstiger kostnaderna. Det kan därigenom uppstå problem för hyresgästen i centrala lägen, då mer medel måste läggas på lokaler i stället för verksamheten.

Grundprincip med marknadsanpassad hyra är att verksamheterna ska betala samma kostnad som om de hyrde lokaler från marknaden. Kommunens lokaler (via kommunalt bolag eller ägda av fastighetsenhet eller liknande) bör alltså inte var billigare än marknadens.

Beståndsdelar i marknadshyra är följande:

- Alternativkostnad för kommunens lokaler
 - Vad kan kommunen ta ut för hyra vid en teoretisk uthyrning till extern hyresgäst?

Den här modellen kan ifrågasättas kring hur den förhåller sig marknadshyra till Kommunallagens självkostnadsprincip? Vidare, hur undviker man förstorade hyror och hur påverkar detta en förvaltningsbudget? Dessutom krävs funderingar kring vilken marknad man utgår från för att sätta hyran och om det finns tillräckligt med underlag för att få en funktionell marknadsmässig prissättning i den aktuella kommunen för det aktuella lokalbehovet. Utifrån perspektivet ändamålsfastigheter, är frågan om det finns alternativanvändning för delar av dessa och i så fall varför betala marknadshyra för något som inte har en alternativ användning.

Funktionshyra

Grundprincipen för funktionshyra är att verksamheten debiteras baserat på lokalernas funktionalitet sett ur verksamhetens perspektiv. Med högre nytta för verksamheten är följden högre hyra. Grunden för denna beräkning är marknadshyra eller självkostnad. Hyran består av varierande delar beroende på val av modell för beräkning.

Funderingar kring funktionshyresmodellen är hur man håller en sådan modell objektiv, transparent och enkel att förstå och på vilken grund ”funktionalitet” ska beräknas på. Dessutom är frågan hur hantera kostnader i samband med förändringar i funktionalitet.

Kompensationsmodell

Att kommunens fastigheter finansieras enligt intäkter från internhyra som verksamheten budgeterar för kallas internhyresfinansiering. Lokalkostnaderna kopplas tydligt till verksamheten, vilket syftar till att öka incitament och skapa kostnadsmedvetenhet.

Modell för ersättningen för lokalerna kan ske via anslagsfinansiering – kommunala fastighetsägaren /den fastighetsförvaltande enheten finansieras med anslag som fastställs i budgetprocess. Detta fränkopplar verksamheterna från lokalkostnader. Något som kan ifrågasätta incitament och kostnadsmedvetenhet.

Konsekvenser och utmaningar oavsett modell

Oavsett val av modell är knäckfrågan hur få rättvisa lokalkostnader. Hur säkerställer man en rättvis kostnad och kvalitet med hänsyn till de faktorer som verksamheten ej kan påverka?

Ur koncern- och ägarperspektivet är frågan hur mycket en verksamhet kan och ska kunna påverka sina lokaler. Det gäller till exempel vid möjlighet att lämna lokaler, ändra lokaler och att långsiktiga investeringar som utgör nytta för kommunen kan vara negativa för den enskilda verksamheten.

Hyresmodell ur kommunperspektivet kräver att det hålls enkelt och transparent – för enskilda förvaltningar och i ett helhetsperspektiv bör man undvika schabloner, komplexa kostnadsfördelningar, komplicerade incitament, kostnadsdelning och komplexa räknescenarier.

Kommunens egna förutsättningar bör analyseras och skapa modell därefter. Det bör undvikas att kopiera andra kommuner, det finns ingen ”bästa” modell. Vidare krävs resonemang kring syftet med internhyran – är det för att kontrollera kostnader eller incitament för verksamheterna. För en kommun är det viktigt att belysa ägarperspektivet - långsiktighet, kvalitet och behov.

6.3. Dokument för utredningen

Följande underlag har använts i utredningen:

Reglemente för Göteborgs Stads Kulturnämnd 2021

Organisationsschema kulturnämnden Göteborgs stad

[Kulturförvaltningen - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

Kulturhus Backaplan - redovisning förstudie

Information angående utförd förstudie avseende Kulturhus Backaplan

Objektslista, samtliga hyresavtal

Hyreskostnader lokaler 2011 – 2022.xls

Hyreskostnader lokaler 2024-2026.xls

Verksamhetsnomineringar 2024 (Kulturnämnden)

Struktur för verksamhetsnomineringar ändring 2022

Yttrande Kulturnämndens verksamhetsnomineringar 2023 till 2025

Ågardirektiv Higab Handling_2020_nr_129

Funktionalitet och enhetlighet – hyresmodell för fem kulturinstitutioners huvudbyggnader SOU 2020

Statens Fastighetsverk Årsredovisning 2022-v-10

Internhyra - rätt incitament för effektiva lokaler SKR

Lokalbehovsplan Kulturnämnden 2022

Lokalförsörjningsplan Göteborgs stad 2023

Kulturnämndens lokalbehovsplan för folkbibliotek 2021-2030

Göteborgs Stads Kulturprogram

Kulturnämnden Nya magasin 20 april 2020

Kulturnämnden Konsthallen 2022 08 29

Kulturnämnden Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum 2021 03 01

Nya hyressättande principer för stadens verksamhetslokaler 20210519

Riktlinje för lokalförsörjning Göteborgs stad beslut 2022

Riktlinje för investering i och inhyrning Göteborgs stad jan 2023

Göteborgs Stads riktlinje för styrande nyckeltal återremitterad

Yrkande samutnyttjande återremitterad

Yttrande hyresmodell

[Organisation | Higab](#)

[Så sätter Higab sina hyror | Higab](#)

[Hyresmodell för kultur- och föreningslivet - Företagare - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

[Kultur- och föreningsverksamheter | Higab](#)

[Stadsfastighetsförvaltningen - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

Stadsfastighetsförvaltningen organisationsschema

Göteborgs Stads lokalförsörjningsplan 2023

Organisationsschema Kulturförvaltningen Malmö stad

Malmö stad 1. Policy för lokalförsörjning(140916)

Malmö stad 2. Internhyresmodell(140918)

Malmö stad 3. Riktlinjer för lokalbank(140920)

Malmö stad 4. Lokalbeslutsprocess(140922)

Kulturnämndens lokalbehovsplan 2023-2032 Malmö stad

Lokalbehovsplan 2022-2032 Malmö stad

Organisationsschema Kulturförvaltningen Stockholms stad

Kulturstrategiskt program för Stockholms stad

Stockholms-stads-budget-2023 Bilaga 14 Fastighets- och lokalpolicy för kommunkoncernen Stockholms stad

Mer relevant än någonsin Biblioteksplan 2022–2025 Stockholms stad

Äga eller hyra verksamhetslokaler, SKR

6.4. Definitioner lokalförsörjning

Begrepp	Beskrivning
Anskaffning	Med anskaffning avses förvärv, byggande, extern inhyrning, arrende eller leasing av fastighet eller lokal och till lokalen hörande inventarier och utrustning.
Avveckling	Med avveckling avses försäljning, rivning, avyttring eller uppsägning av externt hyres-, arrende- eller leasingavtal
Behov	Benämning på de förutsättningar och drivkrafter som genererar ett lokalbehov, Kan vara verksamhetsrelaterade eller fastighetsrelaterade.
Byggnad	En byggnad definieras i plan- och bygglagen så som en varaktig konstruktion som består av tak eller av tak och väggar och som är varaktigt placerad på mark eller helt eller delvis under mark eller är varaktigt placerad på en viss plats i vatten samt är avsedd att vara konstruerad så att människor kan uppehålla sig i den.
Drift	Med drift avses tekniska åtgärder som syftar till att upprätthålla funktionen hos ett objekt samt tillsyn och skötsel
Fastighet	Med fastighet avses enligt jordabalken jord som är indelad i fastigheter. Till en fastighet hör allmänna fastighetstillbehör, byggnadstillbehör och industritillbehör som tillförts fastigheten för stadigvarande bruk
Internränta	Internräntan används vid budgetering och redovisning av kapitalkostnader på investeringar. Den sammantagna kostnaden för räntan och avskrivningarna för en investering kallas ofta för kapitaltjänstkostnader. Internräntan ska beakta en kostnad för att binda kapital i anläggningstillgångar i kommunernas driftbudgetar. Den ska motsvara kostnaden för att låna, alternativt den uteblivna avkastningen för att placera de medel som binds i investeringar. Budgetering och redovisning av internränta är en form av resursfördelning med "interna pengar" till verksamheter i den egna regin. Ambitionen med internräntan är att den ska fånga en rimlig räntenivå sett över en investerings hela livslängd.
Lokalbehovsplan	Dokument på nämndnivå som visar lokalbehov och prognos 10-15 år framåt. Innehåller förutsättningar, styrande dokument, beskrivning av verksamhets- och fastighetsrelaterade behoven och hur åtgärda dessa. Samt risker om åtgärderna ej uppfylls.
Lokaleffektivitet	Ett effektivt nyttjande av lokaler innebär att kärnverksamheten har funktionella och rätt mängd lokaler i förhållande till andra resurser, givet ekonomin på kort och lång sikt. Lokaleffektivitet förutsätter en avvägning mellan nytta och kostnad som erhålls genom rätt mängd lokaler, i rätt tid, på rätt plats. Detta kräver god planering och samordning för en resurs som är kapitalintensiv, långlivad och lägesfixerad.
Lokalförsörjning	Med lokalförsörjning avses åtgärder för att försörja stadens verksamheter med lokaler, mark och anläggningar
Lokalförsörjningsplan	Ett staden-gemensamt dokument som väger samman och prioriterar bland samtliga stadens förvaltningars lokalbehovsplaner.
Underhåll	Med underhåll avses tekniska åtgärder som syftar till att återställa funktionen hos ett objekt. Underhåll innefattar planerat underhåll och avhjälpande underhåll
Verksamhetsnomineringar	Göteborgs stads nämnder skall senast under mars månad varje år inleda ett arbete med att upprätta ett underlag till en verksamhetsnominering, med utgångspunkt ifrån innevarande års nämndbudget. Denna verksamhetsnominering skall beslutas av nämnden i april månad. Nomineringen skall överlämnas till det politiska budgetarbetet och skickas in till stadsledningskontoret, vilka skall bifoga verksamhetsnomineringarna till budgetunderlaget som presenteras i maj månad. Nämnd/bolagsstyrelse ska även årligen upprätta en verksamhets-/affärsplan. Arbetet med att ta fram denna verksamhets-/affärsplan ska inledas snarast efter det att kommunfullmäktige beslutat om budget för nästkommande år och ska därefter fastställas av nämnd/bolagsstyrelse senast i februari månad.
Åtgärdsval	Ingår som del i lokalbehovsplan och är en analys av hur åtgärda en förvaltnings lokalbehov. Åtgärder kan vara att effektivisera verksamheten och ändra om befintliga ytor. Efter att dessa möjligheter är utredda återstår sista utvägen; om- eller nybyggnation.

6.5. Lokalbehovsplan kulturnämnden år 2022

Kultur



Göteborgs
Stad

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2022-09-01
Diarienummer 0631/22

Handläggare

Jill Danielsson/Kultur/GBGStad
Telefon: 031-368 34 45
E-post: jill.danielsson@kultur.goteborg.se

Kulturnämndens lokalbehovsplan 2022

Förslag till beslut

I kulturnämnden

1. Kulturnämnden upphäver beslut 2021-10-25 § 220 avseende Kulturnämndens lokalbehovsplan för folkbiblioteken 2021–2030.
2. Kulturnämnden godkänner Kulturnämndens lokalbehovsplan 2022.
3. Kulturnämndens beslut pkt 1 och 2 innebär att lokalbehov avseende folkbibliotek införlivas i Kulturnämndens lokalbehovsplan 2022.
4. Kulturnämnden översänder Kulturnämndens lokalbehovsplan 2022 till kommunstyrelsen som underlag för Göteborgs Stads lokalförsörjningsplan 2023.

Sammanfattning

Enligt en ny riktlinje för staden ska alla nämnder ta fram en lokalbehovsplan.

Lokalbehovsplanen är ett planerande styrande dokument för nämndens egna uppdrag och ansvarsområde. Syftet med lokalbehovsplanen är att ge en tydlig struktur för och analys av nämndens lokalbehovsplanering på kort och lång sikt, som är kopplade till behov och utmaningar. Det innebär att nämnden ska redogöra för lokalbehov av befintliga, tillkommande och avgående lokaler. Nämndernas lokalbehovsplaner utgör sedan underlag till stadens övergripande lokalförsörjningsplan. Samtliga nämnders beslutade lokalbehovsplaner ska årligen översändas till kommunstyrelsen senast under september månad.

I enlighet med riktlinjen innefattar Kulturnämndens lokalbehovsplan samtliga idag identifierade behov av nya lokaler, omlokaliseringar, lokalanpassningar, behov av inre underhåll och upprustningar samt en lokalkostnadsanalys. Den visar också på vilka aktuella utmaningar och möjligheter nämndens lokaler står inför och visar på vilka risker som idag är kända.

Den största utmaningen för nämnden gällande lokal- och fastighetsområdet är avsaknaden av en fungerande finansieringsmodell i relation till det höga lokalbeståndet som nämnden ansvarar för sedan stadens omorganisationer 2019 och 2021. De finansiella förutsättningarna för nämnden att realisera behoven i lokalbehovsplanen är svåra och baseras på ettåriga budgetar och planeringsunderlag. Den ekonomiska uppräknings till nämnden tar idag inte hänsyn till behov av anpassningar, underhåll och upprustningar som nämndens publika kulturlokaler kräver. Inte heller till befolkningsutvecklingen som genererar behov i form av omlokaliseringar och nybyggnationer. Avsaknaden av en hållbar finansierings- och hyresmodell gör att lokalerna tar en allt större del av kommunbidraget, vilket påverkar övriga verksamhetsdelar negativt. Att nämndens

lokalbestånd har växt kraftigt under de senaste åren har även medfört att förvaltningens fastighetsorganisation inte är dimensionerad utifrån förändrat uppdrag.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Samtliga aktiviteter i lokalbehovsplanen innebär investeringar och därmed ökade hyror eller leasingkostnader. Underhåll av lokaler med många besökare, och då särskilt av lokaler i fastigheter med kulturhistoriska värden, innebär höga kostnader. Förvaltningens bedömning är att huvuddelen av aktiviteterna i lokalbehovsplanen kommer att kräva särskilda beslut i nämnden samt hantering i respektive års budgetprocess. Enbart för avdelningen Bibliotek och kulturhus innebär aktiviteterna i planen, utöver 2023 års verksamhetsnomineringar, behov av tillskott på mellan 2,1 miljoner och 8,4 miljoner årligen från 2023 fram till 2028. Detta i 2022 års kostnadsläge och enligt en preliminär uppskattning innan förstudier genomförts.

Kulturnämnden har sedan stadens omorganisation ansvar för fler verksamheter och därmed även betydligt fler hyresobjekt och större lokalytor. Med anledning av de byggprojekt som är beslutade kommer kulturnämndens lokalkostnader att öka kraftigt i ett närtidsperspektiv. Stadens större kulturinstitutioner är i flera fall drygt 100 år gamla och aktuella krav på arbetsmiljö, tillgänglighet och säkerhet har gjort det nödvändigt att samtidigt initiera flera projekt för att säkra den långsiktiga ändamålsenligheten. Även innan dessa förändringar initierades har nämndens hyror för kulturfastigheterna ökat kraftigt. Vid senaste omförhandlingen 2020 ökade hyrorna för museerna med drygt 4,8 miljoner, medel som nämnden ej kompenserades för. Då nämnden ej har möjlighet att lämna aktuella lokaler för att få ned sina fastighetsrelaterade kostnader är det av yttersta vikt att nämnden erhåller full kompensation. Nuvarande situation, där detta ej sker, har bidragit till en urholkning av nämndens ekonomi, ett orimligt högt intäktskrav samt avsaknad av verksamhetsmedel för museerna.

Utöver de ökade hyreskostnaderna som genomförandet av beslutade projekt innebär innehåller de i många fall även en hög grad av verksamhetsinvesteringar kopplat till inredning och utrustning. För några projekt finns även omfattande kostnader kopplade till hantering och flytt av samlingar i samband med byggprojektens genomförande. Alla dessa kostnader förutsätter justeringar av kulturnämndens ram.

Kulturförvaltningens organisation för fastighetsfrågor behöver dimensioneras i relation till nämndens ökade lokalbestånd, för kommande aktiviteter som lokalbehovsplanen och andra strategiska styrdokument kopplat till fastighetsfrågor som fullmäktige har fattat beslut om. Idag saknas medel för denna förflyttning.

Bedömning ur ekologisk dimension

Underhåll av befintliga verksamhetslokaler bidrar till hållbarhet ur ett längre perspektiv. Lokalanpassningar samt underhålls- och renoveringsåtgärder kan även föra med sig positiva effekter på klimatpåverkan, bland annat genom minskad energianvändning. Ett mer lokaleffektivt utnyttjande av både befintliga och tillkommande lokaler bidrar sannolikt till en minskad klimatpåverkan genom ett mer cirkulärt användande av befintliga resurser. Med en bättre geografisk placering av kommunala verksamhetslokaler, närmare behoven, skapas också bättre förutsättningar för ett mer hållbart resande exempelvis med kollektivtrafik eller cykel.

6.6. Kulturnämnden i Göteborgs stads lokalförsörjningsplan 2022

Kulturnämnden

Sammanfattning - lokalbehovsplan

Lokalbehovsanalys

Kulturnämndens lokalbehovsanalys är uppdelad utifrån avdelningar och redovisas i sammanfattning här nedan. Nämnden ser tre huvudsakliga drivkrafter för ändrade lokalbehov:

- Befolkningsmässiga förändringar (om befolkningen ökar eller minskar)
- Befintliga verksamhetslokaler (om befintlig lokal är ändamålsenlig)
- Mål och visioner (politikens eller verksamhetens mål och visioner)

Avdelningen museer och konsthall har i dagsläget fyra större pågående projekt. Efter färdigställande förväntas lokalbehovet vara i balans.

- Om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet är avslutad och museet öppnar för besökare i december 2022
- Nya magasin för aktiv samlingsförvaltning byggstartar preliminärt under 2023 och planeras vara klart för successiv inflyttning från 2025
- Planeringen för om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum pågår. Projektet planeras vara färdigställt till 2029, med verksamhetsstart nästföljande år 2030
- I arbetet med omlokalisering av Göteborgs Konsthall har kulturnämnden tagit ett inriktningsbeslut om att förstudiearbetet ska inriktas på Slakthusområdet.

För biblioteksverksamheten konstaterade utredningen Framtidens bibliotek (2020) att staden, utifrån prognosticerade befolkningsökningar, volymmässigt borde ha ytterligare 13 stycken folkbibliotek. Tillkommande behov bedöms dock till viss del kunna hanteras genom omlokaliseringar, justeringar av utbudet samt införande av nya biblioteksservicestationer. Ett antal lokalprojekt kopplat till omlokaliseringar och nya servicestationer pågår eller har beslutats, medan ytterligare projekt kommer bli aktuella i ett närtidsperspektiv.

Kulturförvaltningen lämnade under oktober 2022 sina tidigare kontorslokaler på Norra Hamngatan 8 och flyttade till ett nytt centralt förvaltningskontor på Östra Hamngatan.

Aktuella möjligheter och utmaningar

Många av kulturnämndens verksamhetslokaler ligger i kulturhistoriskt värdefulla byggnader. Detta skapar särskilda utmaningar när det gäller bevarandeskydd samtidigt som lokalerna förväntas vara ändamålsenliga och uppfylla aktuella krav. Eftersom Higab AB är huvudsaklig hyresvärd har en fördjupad dialog startats upp under 2022 för att hitta en samsyn i hur utmaningarna ska hanteras långsiktigt.

Kulturnämnden lyfter även fram bibliotekens förändrade roll mot publika samlingsplatser och noder för information och kunskap. Detta påverkar värderingen av befintliga lokalernas placering, storlek, utformning och innehåll såväl som kravställning på nya lokaler. Frågan har blivit lättare att överblicka, analysera och prioritera efter att alla bibliotek och kulturhus nu har förts över under kulturnämndens ansvar.

6.7. Objektlista Kulturnämnden Göteborg

Avdelning	objekt	Fastighetsägare	Avtalstyp	Hyresmodell	Gällande avtalsperiod t.o.m.
BOK	Friskvädersgatans popup	Göteborgslokaler/fastighetsbolaget Biskopsgården	Kommunala bolag		2023-03-31
BOK	Tuve bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Kommunala bolag		2023-11-30
BOK	Stadsbiblioteket	Higab AB	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2024-02-28
MOK	Konsthallen	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2023-12-31
MOK	Konsthallen paviljonger	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2024-03-31
SKS	Göteborg konst	HIGAB	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2024-04-30
MOK	Arkiv fartygshandlingar	Holger Blomstrand Byggnads AB	Externa	Marknadshyra	2023-12-31
BOK	Kortedala bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler GöteborgsLokaler Förvaltn	Kommunala bolag		2024-09-30
BOK	Eriksbergs bibliotek	AB/Bostadsbolaget	Kommunala bolag		2024-11-30
MOK	Lager för 9 båtar	mtab sverige ab	Externa	Marknadshyra	2024-09-27
BOK	Torslanda bibliotek	Torslanda Kulturhus AB	Externa	Marknadshyra	2024-12-31
BOK	Askims bibliotek	KB Askims Torg	Externa	Marknadshyra	2025-06-30
BOK	Guldhedens bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Kommunala bolag		2025-06-30
SKS	Litteraturhuset	Higab AB	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2025-06-30
BOK	Högsbo bibliotek	GöteborgsLokaler Förvaltn AB	Kommunala bolag		2025-09-30
BOK	Kyrkbyns bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Kommunala bolag		2025-12-31
MOK	Änggårdens, mangårdsbyggnaden	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2025-12-31
BOK	Lundby bibliotek	Brämaregården Fastighets AB	Externa	Marknadshyra	2026-02-28
BOK	Frilagret kontor, 1 tr	Higab AB	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2026-03-31
BOK	Frilagret kontor 2 tr (EC och skolbion)	Higab	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2026-03-31
BOK	Frilagret samlingslokal + lager	Higab AB	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2026-03-31
MOK	Hem i Haga	Bostads AB Poseidon	Kommunala bolag		2026-03-31
MOK	Sjömanshustrun	HIGAB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2026-06-30
MOK	Polstjärnegatan	KB Myran nr 68	Externa	Marknadshyra	2026-09-30
BOK	Biskopsgårdens bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Kommunala bolag		2026-09-30
BOK	Hammarkullens bibliotek	Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	Kommunala bolag		2026-09-30
BOK	Majornas bibliotek	Källfelt Byggnads AB	Externa	Marknadshyra	2026-09-30
MOK	Sjöfartsmuseet	HIGAB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2026-12-31
MOK	Säve depå kontor och lager	Särneke	Externa	Marknadshyra	2027-04-30
BOK	Kulturhuset Kåken	HIGAB	Förvaltningar	Marknadsanpassad hyra	2028-12-31
BOK	300 m2 stadsbiblioteket	Vasakronan Nordstaden 10:20 AB	Externa	Marknadshyra	2027-10-31
MOK	Remfabriken	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2027-12-31
BOK	Opaltorget bibliotek	Opalparken Bostads AB	Externa	Marknadshyra	2027-12-31
BOK	Världslitteraturhuset	Platzer Fastigheter AB	Externa	Marknadshyra	2028-09-30

MOK	Konsthallen	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2028-12-31
MOK	Konstmuseet	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2028-12-31
MOK	Röhsska museet	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2028-12-31
MOK	Stadsmuseet	Higab AB	Kommunala bolag	Produktionskostnadsbase rad hyra	2028-12-31
CENTR	Förvaltningen	Castellum	Externa	Marknadshyra	2029-09-30
BOK	Bergsjöns kulturhus	Higab	Kommunala bolag	Marknadsanpassad hyra	2032-05-31
BOK	Nya Hovås - biblioteksservice	Billdals Fastigheter KB	Externa	Marknadshyra	2022-03-31
BOK	Sannegårdens servicestation	Fastica 33 AB	Externa	Marknadshyra Produktionskostnadsbase rad hyra	2025-01-31
MOK	Sjöfartsmuseet	HIGAB	Kommunala bolag		
BOK	Speldags garage	Exploateringsförvaltningen	Kommuninterna avtal		
BOK	Frölunda kulturhus	stadsfastighetsförvaltningen	Kommuninterna avtal	självkostnadshyra	2001-01-01
BOK	Blå stället, egen yta	stadsfastighetsförvaltningen	Kommuninterna avtal	självkostnadshyra	2001-01-01
BOK	Blå stället, gemensam yta	stadsfastighetsförvaltningen	Kommuninterna avtal	självkostnadshyra	2021-04-01
BOK	Blå stället Angered's bibliotek	stadsfastighetsförvaltningen	Kommuninterna avtal	självkostnadshyra	2021-04-01
BOK	Blå stället, Hus A, korridor och lager	stadsfastighetsförvaltningen	Kommuninterna avtal	självkostnadshyra	2021-04-01
BOK	Linnéstadens bibliotek	ÄVO	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Tuve bibliotek	Socialförvaltningen Hisingen	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Torslanda bibliotek/kontor	Socialförvaltningen Hisingen	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Backa bibliotek	Förvaltningen för funktionsstöd	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Styrsö bibiotek	Grundskoleförvaltningen	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Hjällbo bibliotek	Grundskoleförvaltningen	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Trulsegården bibliotek	Grundskoleförvaltningen	Nyttjanderättsavtal		
BOK	Kärre bibliotek	Grundskoleförvaltningen	Nyttjanderättsavtal		

6.8. Utfall 2011-2022 hyreskostnad per objekt

Objekt	Utfall helår 2011	Utfall helår 2012	Utfall helår 2013	Utfall helår 2014	Utfall helår 2015	Utfall helår 2016	Utfall helår 2017	Utfall helår 2018	Utfall helår 2019	Utfall helår 2020	Utfall helår 2021	Utfall helår 2022
Objekt ej angivet								-3 115	-2 706	1 901	-3 215	-3 031
690BO300 300m2								-641	-640	-643	-799	-1 230
690BOANG Angered's bibliotek									-621	-900	-804	-498
690BOASK Askims bibliotek									-790	-1 109	-1 115	-1 118
690BOBAC Backa bibliotek									-1 119	-1 683	-1 464	-1 815
690BOBBG Bokbussgarage								-226	-173	-245	-60	
690BOBER Bergsjöns bibliotek									-926	-1 259	-1 264	-3 253
690BOBIS Biskopsgårdens bibliotek									-700	-977	-1 000	-918
690BOBNH Biblioteksservice Nya Hovås										-48	-102	-120
690BODON Donsö bibliotek									-55	-75	-76	-78
690BOERI Eriksbergs bibliotek												-190
690BOFRI Friskvåderstorget Pop up Bibliotek											0	-87
690BOFRO Frölunda bibliotek											-4 700	-3 707
690BOGUL Guldhedens bibliotek									-570	-848	-850	-874
690BOHAM Hammarkullens bibliotek									-654	-925	-947	-941
690BOHJÄ Hjällbo Bibliotek									-380	-520	-533	-283
690BOHÖG Högsbo bibliotek									-414	-610	-560	-597
690BOKKU Kåken kulturhus									-2 370	-3 026	-3 033	-3 104
690BOKOR Kortedala bibliotek									-769	-1 022	-1 024	-1 047
690BOKYR Kyrkbyns bibliotek									-279	-374	-375	-383
690BOKÅR Kåra bibliotek									-515	-631	-647	-852
690BOLIN Linnéstadsens bibliotek									-873	-1 270	-2 726	-1 997
690BOLUN Lundby bibliotek									-1 902	-2 613	-2 634	-2 691
690BOMAJ Majorna bibliotek									-457	-633	-637	-665
690BOOPA Opalstorget bibliotek												0
690BOSAN Sannegårdens servicestation											-8	-57
690BOSBG Stadsbiblioteket Göteborg	-9 249	-10 038	-11 145	-23 925	-22 668	-23 224	-23 582	-22 899	-23 284	-23 835	-23 602	-24 125
690BOSTY Styrsö bibliotek									-215	-293	-301	-371
690BOTOR Torslanda bibliotek									-2 142	-2 807	-2 983	-2 523
690BOTRU Trulsegårdens bibliotek									-230	-314	-322	-255
690BOTUV Tuxe bibliotek									-266	-359	-749	-770
690BOVÄR Världslitteraturhuset									-2 916	-4 194	-4 197	-4 151
690FFRKH Frölunda Kulturhus										-11 165		
690BOGSB Gemensam sektorbibliotek												
690FOBKH Bergsjöns Kulturhus												-2 279
690FOBLÄ Blå Stallet											-5 317	-4 384
690FOFKH Frölunda Kulturhus											-6 068	-4 991
690FOGKH Konsthallen	-857	-869	-813	-773	-751	-733	-779	-749	-691	-892	-894	-913
690FOGKO Göteborg konst								-619	-574	-632	-666	-554
690FOINS Instrumentförrådet								-209	-214	-180	-181	-131
690FOLAG Lagerhuset								-3 019	-2 702	-3 091	-2 732	-2 857
690FONHG Norra Hamngatan								-903	-849	-1 249	-1 772	-2 158
690FOSTH Stora teatern	0	-4 346	-4 094	-4 210	-4 504	-4 356	-4 447	-4 365	-4 304	-4 610	-4 596	93
690FOÖHG Östra Hamngatan 16												0
690MOEXM Extemmagasin									-1 543	-1 574	-1 590	-1 740
690MOGKM Göteborgs konstmuseum	-7 754	-7 922	-7 833	-7 413	-7 253	-7 250	-7 299	-8 456	-6 888	-9 024	-9 039	-9 195
690MOGSM Göteborgs stadsmuseum	-14 252	-15 360	-15 303	-15 074	-15 505	-15 466	-15 732	-9 004	-9 320	-9 430	-9 449	-9 645
690MOHIH Hem i Haga								-117	-119	-120	-121	-125
690MOPOL Polstjärnegatan								-6 855	-6 484	-7 692	-7 698	-7 904
690MOREM Remfabriken								-768	-782	-791	-793	-811
690MORKM Röhsska Museet	-3 950	-4 029	-4 041	-4 373	-4 426	-4 445	-4 482	-4 516	-4 225	-7 131	-7 146	-7 297
690MOSMG Sjöfartsmuseet	-1 461	-1 468	-1 513	-1 527	-1 668	-1 673	-3 888	-3 165	-3 126	-3 163	-3 198	-8 711
690MOSMT Sjömanstomet								0	-19	-19	-19	-20
690MOSPO Sjöporten								0	-83	-83	-83	-83
690MOSÄV Säve								-846	-2 076	-2 135	-2 155	-2 259
6901A Kulturkansliet	-653	272	-682	-712	-769	-827	-872					
6901C Kulturstrategiska								-144				
6908 Fri konst o kultur	-9 278	-5 947	-4 706	-5 331	-6 359	-6 629	-6 291					
6909 Museigemensamt							-1 370					
6901B Kulturnämnden		-3	-7			-10						
6909 Fövaltningsgemensamt						-290						
6909 Fövaltn- o museigem.	-16	-41	-263	-269	-280							
Summa	- 47 471 -	49 751 -	50 399 -	63 605 -	64 182 -	64 903 -	68 885 -	70 462 -	89 960 -	112 292 -	124 248 -	127 694

6.9. Utfall 2022 och budget till 2026 - hyreskostnad per objekt

Objekt	Utfall Jan - Dec 2022	Budget helår 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
Objekt ej angivet	-3 031	-2 412,0	-2 604,9	-2 813,3	-3 038
690BO300 300m2	-1 230	-1 361,7	-1 470,7	-1 588,3	-1 715
690BOANG Angereds bibliotek	-498	-511,2	-552,1	-596,3	-644
690BOASK Askims bibliotek	-1 118	-1 181,0	-1 275,5	-1 377,5	-1 488
690BOBAC Backa bibliotek	-1 815	-1 823,0	-1 968,8	-2 126,3	-2 296
690BOBER Bergsjöns bibliotek	-3 253	-4 187,4	-4 542,5	-4 905,9	-5 298
690BOBIS Biskopsgårdens bibliotek	-918	-992	-918,2	-991,6	-1 071
690BOBNH Biblioteksservice Nya Hovås	-120	-140,0	-129,6	-140,0	-151
690BODON Donsö bibliotek	-78				
690BOERI Eriksbergs bibliotek	-190	-213,9	-231,0	-249,4	-269
690BOFRI Friskvåderstorget Pop up Bibliotek	-87	-88,8	-95,9	-103,5	-112
690BOFRÖ Frölunda bibliotek	-3 707	-3 919,2	-4 232,8	-4 571,4	-4 937
690BOGUL Guldhedens bibliotek	-874	-968,7	-1 046,2	-1 129,8	-1 220
690BOHAM Hammarkullens bibliotek	-941	-1 160,3	-1 253,1	-1 353,3	-1 462
690BOHJÄ Hjällbo Bibliotek	-283	-292,0	-315,4	-340,6	-368
690BOHÖG Högsbo bibliotek	-597	-638,2	-689,3	-744,4	-804
690BOKKU Kåken kulturhus	-3 104	-3 384,9	-3 655,7	-3 948,1	-4 264
690BOKOR Kortedala bibliotek	-1 047	-1 137,1	-1 228,1	-1 326,4	-1 432
690BOKYR Kyrkbyns bibliotek	-383	-410,0	-547,6	-582,0	-629
690BOKÄR Kärra bibliotek	-852	-850,0	-920,5	-994,1	-1 074
690BOLIN Linnéstadens bibliotek	-1 997	-1 473,0	-1 590,8	-1 718,1	-1 856
690BOLUN Lundby bibliotek	-2 691	-2 945,6	-3 181,2	-3 435,7	-3 711
690BOMAJ Majorna bibliotek	-665	-729,5	-787,9	-850,9	-919
690BOOPA Opaltorget bibliotek	0	-938,9	-1 014,0	-1 095,1	-1 183
690BOSAN Sannegårdens servicestation	-57	-63,0	-198,7	-214,6	-232
690BOSBG Stadsbiblioteket Göteborg	-24 125	-24 993,0	-27 001,0	-29 161,0	-31 494
690BOSTY Styrö bibliotek	-371	-382,0	-412,6	-445,6	-481
690BOTOR Torslanda bibliotek	-2 523	-2 802,3	-3 026,5	-3 268,6	-3 530
690BOTRU Trulsegårdens bibliotek	-255	-265,0	-286,2	-309,1	-334
690BOTUV Tuve bibliotek	-770	-841,8	-909,1	-981,8	-1 060
690BOVÄR Världslitteraturhuset	-4 151	-4 657,1	-5 029,7	-5 432,1	-5 867
690FFRKH Frölunda Kulturhus					
690BOGSB Gemensam sektorbibliotek		-35,0	-37,8	-40,8	-44
690FOBKH Bergsjöns Kulturhus	-2 279	-4 187,4	-4 542,5	-4 905,9	-5 298
690FOBLÅ Blå Stället	-4 384	-4 777,6	-5 159,8	-5 572,6	-6 018
690FOFKH Frölunda Kulturhus	-4 991	-5 734,9	-6 193,7	-6 689,2	-7 224
690FOGKH Konsthallen	-913	-988,2	-1 067,3	-1 152,6	-1 245
690FOGKO Göteborg konst	-554	-535,0	-598,8	-646,7	-698
690FOINS Instrumentförrådet	-131				

690FOLAG Lagerhuset	-2 857	-3 076,4	-3 322,6	-3 588,4	-3 876
690FONHG Norra Hamngatan	-2 158				
690FOSTH Stora teatern	93				
690FOÖHG Östra Hamngatan 16	0	-4 410,0	-4 762,8	-5 143,8	-5 555
690MOEXM Externmagasin	-1 740	-1 918,2	-2 071,7	-2 237,4	-2 416
690MOGKM Göteborgs konstmuseum	-9 195	-9 812,6	-10 597,6	-11 445,4	-12 361
690MOGSM Göteborgs stadsmuseum	-9 645	-10 426,4	-11 260,5	-12 161,4	-13 134
690MOHIH Hem i Haga	-125	-138,4	-149,5	-161,4	-174
690MOPOL Polstjärnegatan	-7 904	-8 753,0	-9 453,2	-10 209,5	-11 026
690MOREM Remfabriken	-811	-880,7	-951,2	-1 027,2	-1 109
690MORKM Röhsska Museet	-7 297	-7 897,8	-8 529,6	-9 212,0	-9 949
690MOSMG Sjöfartsmuseet	-8 711	-11 581,1	-12 507,6	-13 508,2	-14 589
690MOSMT Sjömanstornet	-20	-22,2	-24,0	-25,9	-28
690MOSPO Sjöporten	-83	-83,1	-89,9	-97,1	-105
690MOSÄV Säve	-2 259	-2 434,0	-2 628,7	-2 839,0	-3 066
Alla objekt	-127 694	-143 454,2	-155 063,9	-167 459,7	-180 856,5

6.10. Ur verksamhetsnomineringar – påverkan årliga gapet

2022

Nr	Kort beskrivning av hur verksamheten påverkas
1	Permanent utökad finansiering av grunduppdraget (+10 miljoner kronor) De två senaste årens tillfälliga riktade medel till kulturnämndens biblioteksverksamhet säkerställer endast befintlig verksamhet men medger inte den utveckling som varit tanken från kommunfullmäktige. Detta beror på att kulturnämndens grunduppdrag är underfinansierat. Utan en permanent ökning av medel krävs besparingar vilket kortsiktigt främst kommer att drabba nämndens biblioteksverksamhet då det i huvudsak är där det går att frigöra medel inom rimlig tid. Sådana besparingar skulle dock ha en tydligt negativ påverkan på stadens samlade biblioteksverksamhet. Nämndens verksamheter har svårt att bedriva viss typ av utåtriktad och uppsökande verksamhet gentemot barn och unga. Kraven på egenfinansiering är hög inom Göteborgs museer och konsthall och har, som en följd av underfinansieringen av grunduppdraget, ökat även inom Göteborgs bibliotek och kulturhus. Det gör det svårt att utveckla och driva verksamhet som inte ger några intäkter samtidigt som befintlig verksamhet saknar grundläggande resurser. Detta utgör ett problem då kulturförvaltningens kompetens och resurser efterfrågas i allt fler staden-gemensamma arbeten. Slutligen har det visat sig att stadens nya interna hyresmodell, som är tänkt att vara kostnadsneutral, än så länge är kostnadsdrivande för kulturnämnden. Därtill får kulturnämnden, vars verksamheter har behov av att skalas upp i takt med befolkningsutvecklingen, inte någon årlig indexering av kommunbidraget baserat på befolkningsfaktorer. En sådan indexering finns för andra nämnder med besläktade verksamheter såsom kultur- och fritidsverksamheten inom socialnämnderna.
2	Nytt bibliotek Opaltorget samt Stadsbiblioteket 300 m² (+4,0 miljoner kronor) Kulturnämnden har fattat beslut om att öppna ett nytt bibliotek i Tynnered med fokus på barn och familj. Tynnered har fram tills nu saknat ett bibliotek och boende har varit hänvisade till biblioteket i Frölunda. En ökad tillgång till biblioteksservice för boende i Tynnered med omnejd finns med som åtgärdsförslag i bibliotekens lokalbehovsplan. I sammanhanget kan också tilläggas att öppnandet av ett nytt bibliotek i Tynnered svarar upp mot den föreslagna åtgärden att det "...ska finnas ett medborgarkontor/bibliotek i varje utsatt område" som återfinns i förslaget till "Göteborgs Stads handlingsplan för att inga områden ska vara utsatta 2025". Omlokaliseringen av Stadsbiblioteket 300 m² innebar en hyreshöjning med 1 miljon kronor. En ökning som kulturnämnden inte långsiktigt kan bära inom befintlig ram. Nämnden nominerade om kostnadstäckning redan för 2022 men några medel för detta avsattes inte i fullmäktiges budget. 2022 hanteras kostnaden inom ram genom kortsiktiga omprioriteringar. Dessa är inte långsiktigt hållbara.
4	Genomförande av åtgärder i bibliotekens lokalbehovsplan (+4,0 miljoner kronor) Biblioteksutredningen visar att merparten av nämndens bibliotek är bra placerade utifrån tyngdpunkterna i den framtida stadsutvecklingen. Dock är flera av de bibliotek som nämnden övertog ansvaret för 2019 i behov av upprustning. Därtill finns det behov av att omlokalisera vissa av dem. Behoven av upprustning och omlokalisering beskrivs i den av nämnden antagna lokalbehovsplan för folkbiblioteken 2021–2030. Beloppen i planen är preliminära och kan behöva revideras utifrån vilka lokaler som blir tillgängliga samt indexeras utifrån kostnadsutveckling. Tillkommande behov för 2023 uppgår till 4,0 miljoner kronor. Beloppet är baserat på den ambitionsnivå som kulturnämnden beslutat om i planen.

Effekt verksamhet 2024-2026

Nr	Kort beskrivning av hur verksamheten påverkas
1	Nomineringen syftar till att skapa finansiella förutsättningar för att anpassa kultur-nämndens verksamheter till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar. Målet är att genom anpassningen säkerställa en långsiktigt hållbar verksamhet och ekonomi. För att anpassningen ska kunna ske på ett planerat och hållbart sätt bedömer förvaltningen att extra och tillfälliga resurser behöver avsättas till nämndens kommunbidrag. Nämndens konstaterar att de ekonomiska förutsättningarna har försämrats över en längre tidsperiod. Det förklaras i huvudsak av att nämndens större kostnadsposter har ökat betydligt mer än indexeringen av kommunbidraget. När de ökade kostnaderna har hanterats inom ram har det ekonomiska utrymmet för grunduppdraget minskat. Nämnden bedömer att det inte finns tillräckliga möjligheter att effektivisera, minska ned eller flytta fram behov för att frigöra nödvändiga extra och tillfälliga resurser. Därför är det av största vikt att storleken på indexeringen som nämnder erhåller framåt kompenseras behovet fullt ut. I annat fall står nämnden snart inför behov av nya åtgärder för en ekonomi i balans. Nomineringen baseras på en analys av nämndens ekonomiska förutsättningar över tid; den bedömda takten i de årliga kostnadsökningarna bland annat vad gäller löner, hyror, leasing, kulturstöd och stadengemensamma kostnader; effekten av de kortsiktiga åtgärderna i nämndens budget 2023; samt förutsättningar för att genomföra en långsiktigt hållbar anpassning av verksamheterna. Förvaltningen bedömer att det finns ett behov av att räkna upp nämndens kommunbidrag med 5 procent för år 2025 och lika mycket för 2026. För år 2024 bedömer dock förvaltningen att behovet av att räkna upp nämndens kommunbidrag uppgår till 9 procent, då det även innefattar kortsiktiga besparingar från 2023 års budget. Det senare avser behovet av att säkra befintlig nivå på verksamheten fram till att nämnden har beslutat om en handlingsplan och att åtgärderna i den kan genomföras och börjar få önskade ekonomiska effekter. Det senare avser även behovet av att inför 2024 återställa de kortsiktiga åtgärder om 13,3 miljoner kronor som finns i nämndens budget 2023. Förvaltningen bedömer att det är avgörande att nämnden får finansiering för index-relaterade kostnadsökningar under perioden 2024-2026. Om detta inte sker kommer trenden mot sämre ekonomiska förutsättningar att förstärkas och fortsätta att urholka ekonomin över tid. Ambitionerna i grunduppdraget kommer då att behöva sänkas. Det kommer även att ha betydande negativ påverkan på förmågan att bedriva ett långsiktigt hållbart anpassningsarbete. De extra och tillfälliga resurser som här nomineras behövs endast under den tid anpassningen pågår. Förvaltningen återkommer i kommande års verksamhetsnominering med en uppdaterad bedömning av hur länge behovet kvarstår och behovets storlek.
2	Nomineringen syftar till att få till stånd en mer ändamåls-enlig ekonomi-styrning av kulturnämndens driftsmedel med anledning av investeringar i andra nämnder och bolag. Kommunfullmäktige har beslutat om projekten Nya magasin och Om- och tillbyggnad och Göteborgs konstmuseum. Kulturnämnden har kommunfullmäktiges uppdrag att realisera projekten. Det är Higab AB som ska bygga och äga fastigheterna i projekten. Kommunstyrelsen har i sin tur godkänt kulturnämndens inhyrning för båda projekten. Även om kulturnämnden inte är den som genomför investeringarna i de två projekten, har kulturnämnden egna kostnader i samband med både planering och genomförande av projekten. På grund av omständigheter bortom nämndens rådighet kan tidpunkten för när dessa kostnader faller ut förändras. Detta har skett i projekt Nya magasin eftersom bygglovets överklagats. Det innebär att nämndens resultat för år 2022 förstärktes med 2,7 miljoner kronor. Eftersom nämnden inte är en investerande nämnd kan medel inte flyttas mellan åren. Nämnden valde att inte hemställa till kommunstyrelsen om att detta skulle regleras i bokslutsberedningen. Sammantaget uppstod ett behov av anpassning i grunduppdraget om 2,7 miljoner kronor år 2023. Detta trots kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut om projekten.

	Nämnden bedömer att det inte är en ändamålsenlig ekonomistyrning att behöva göra anpassningar i grunduppdraget till följd av försenade kostnader, bortom nämndens rådighet, inom ramen för godkända projekts ekonomiska förutsättningar. Nämndens kostnader i projekten kommer att öka över tid. Det finns därför en risk att resultatpåverkan vid ytterligare förseningar bortom nämndens rådighet kommer att öka. De finns ytterligare en omständighet som försvårar nämndens ekonomistyrning. Det rör ändrade förutsättningar för nämndens driftsmedel under nästkommande år, som blir kända först efter nämnden har beslutat om verksamhetsnomineringarna, med anledning av händelser i andra nämnders och bolags investeringsprojekt. Nämnden har i dessa fall begränsade formaliserade möjligheter att signalera om behov till närmast följande budgetår. Nomineringen avser behovet av att i den politiska budgetberedningen utforma ett uppdrag att ta fram en mer ändamålsenlig ekonomistyrning för kulturnämndens driftsmedel med anledning av investeringar i andra nämnder och bolag.
--	---

Nominering 2: Beslut i kommunfullmäktige 2020-10-15 § 25 respektive 2021-10-28 § 17. Kulturnämndens uppdrag i Göteborgs Stads budget år 2021 och 2022. Kommunstyrelsens beslut 2020-09-30 § 801 respektive 2021-09-29 § 705.

Att förvalta och utveckla Göteborgs Stads museer

Bilaga 2 Kulturnämndens lokaler – ekonomiska och organisatoriska effekter Dnr 0360/23



Sammanfattning

Göteborgs Stad är huvudman för Sveriges största kommunala museiverksamhet. Avdelningen Göteborgs museer utgörs av Göteborgs stadsmuseum, Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet och Sjöfartsmuseet Akvariet och som är en del av kulturförvaltningen.

Verksamheterna styrs av Museilagen (2017:563) och kulturnämndens reglemente. Samorganiseringen i en avdelning är ändamålsenlig och resurseffektiv.

Göteborgs museer har varit en integrerad del av staden i över 160 år och där flera donationer bidragit till museiverksamheterna. Samtliga museer återfinns i ändamålsbyggnader, som bidrar till stadens siluett och är besöksmål i sig själva som några av stadens mest kända kulturmiljöer. Verksamheterna är välbesökta, välkända och efterfrågade samarbetsparter.

- » Göteborgs museer har mer än 500 000 verksamhetsbesökare årligen
- » 1,2 miljoner föremål, 12 miljoner fotografier och 6 500 hyllmeter arkivmaterial
- » 1,6 miljoner besökare i olika digitala kanaler
- » Genomförde omkring 2 500 pedagogiska aktiviteter under 2022, varav drygt 1 200 för barn och unga. En stor andel av de aktiviteter som genomfördes (ca 300) ägde rum utanför byggnaderna i hela staden
- » Ansvarig remissinstans i kulturmiljöärenden och yttrar sig årligen i dryga 200 plan-, bygglov-, och fornlämningsärenden

Göteborgs museer är flernivåfinansierade med såväl kommunal, som regional och statlig finansiering samt generar betydande egenintäkter. År 2023 består budget av 47% kommunala medel, 24% regionala medel, 7% statliga medel och 22% egenintäkter. Göteborgs museer har väl utvecklade modeller för egenintäkter som kan finansiera verksamhetsnära och tillfälliga projekt.

I jämförelse med andra kommunala museerna har Göteborgs museer en lägre andel offentliga bidrag och en högre egenintäktsgrad där entréerna utgör högre procentandel av totala intäkterna. Därtill har Göteborgs museer högre andel lokalkostnader än landets kommunala museer i övrigt, medan personalkostnader är i samma nivå.

Om ett politiskt beslut om att stänga en eller flera museiverksamheter skulle tas så skulle kostnaderna för de ändamålsbyggnader som staden äger och den aktiva samlingsförvaltningen, som är reglerad i lag, kvarstå för staden att omhänderta. Samtidigt skulle de regionala och statliga medlen tillsammans med möjligheten till egenintäkter starkt minska och i vissa fall

helt upphöra, vilket innebär att en stängning av ett museum inte medför en ekonomisk besparing.

Just nu pågår ett utvecklingsarbete av Göteborgs museer, möjliggjort av ett antal politiska beslut i kommunfullmäktige. Röhsska museets entré har byggts om och öppnat upp och tillgängliggjort museet. Sjöfartsmuseet Akvariet har genomfört en omfattande om- och tillbyggnad, som resulterat i en publik succé. Nya magasin för stadens samtliga museisamlingar och om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum förbereds just nu. Samtliga projekt är betydande investeringar för staden.

Kulturförvaltningen bedömer att det inte går att öka egenintäkterna för att möta den kostnadsutveckling som lokalkostnaderna har haft de senaste åren och kommer att ha framöver. Museernas egenintäkter genom entréer, stiftelser, fonder och sponsring möjliggör tillfälliga satsningar på verksamhetsnära projekt men inte löpande finansiering av fastighetskostnader. Möjligheten att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering bedömer kulturförvaltningen vara en politisk fråga för kommunstyrelsen. Ett led i detta skulle kunna vara att komplettera stadens hyresmodell med en uttalad finansieringsmodell samt att initiera och driva dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen.

De investeringar som har gjorts de senaste åren i Göteborgs museer och som är planerade fram till år 2030 kan uppfattas som enskilt kostsamma utifrån de monetära utgifterna men kan värderas utifrån långt fler aspekter än så.

Göteborgs museer återfinns i historiska kulturmiljöer, ägda av staden, och ett löpande underhåll av dessa märkesbyggnader är komplext och nödvändigt. Ett löpande underhåll förebygger bland annat behoven av att göra påkostade investeringar framöver. Museiverksamheten behöver också bedrivas säkert såväl utifrån arbetsmiljökrav som krav att kunna aktivt och säkert förvalta museisamlingarna för framtida generationer. Vidare behöver verksamheterna kunna tillgodose de tillgänglighetskrav som finns för besökare.

Utifrån samhällsvärdet är det också belagt att museer bidrar starkt till folkhälsa, till känslan av sammanhang och välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet vad gäller leva, bo, arbeta och besöka.

Innehåll

1	Uppdraget.....	5
2	Museilagen 2017:563	5
3	En museihistoria	9
3.1	Göteborgs stadsmuseum	10
3.2	Göteborgs konstmuseum	11
3.3	Röhsska museet	13
3.4	Sjöfartsmuseet Akvariet	14
4	Göteborgs museer idag	15
4.1	Huvudmannaskap och uppdrag	16
4.2	Publiken	17
4.3	Ändamålsbyggnader i stadens ägo	18
4.4	Finansiering	19
	Flernivåfinansierad verksamhet	19
	En jämförelse med övriga museisverige.....	21
	Att öka egenintäkterna	22
	Att minska omfattningen på verksamhet	26
	Att öka flernivåfinansiering	30
	En finansieringsmodell som riskerar att tippa	31
4.5	Organisation	31
	Effekter av samorganiseringen.....	33
4.6	Efterlevnad Museilagen	34
5	Att möta framtiden	36
5.1	Hållbara förutsättningar för aktiv samlingsförvaltning	36
	Nya magasin.....	36
	Digitalisering	37
5.2	Museiverksamhet för nästa generation	39
	Genomförda projekt	39
	Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum.....	40
5.3	Museer för en stad i utveckling	41
	Bilaga 1 Budget	44
	Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor.....	45
	Bilaga 3 Status och prognos år 2023 för utvecklingsprojekten...	46

1 Uppdraget

Den här rapporten syftar till att besvara frågorna: Hur ser uppdrag, förvaltning och finansiering av Göteborgs museer ut idag? Hur är Göteborgs museer organiserad och vilka effektiviseringar av museiverksamheten har genomförts och med vilken effekt? Vilka möjligheter finns att öka egenintäkterna? Vilka möjligheter finns det att minska omfattningen på verksamheten? Vilka ekonomiska konsekvenser medför de satsningar som pågår och vilka möjligheter medför det för användare, medarbetare och i stadens utveckling?

2 Museilagen 2017:563

Svenska museer, som har offentlig finansiering, såväl kommunal som regional eller statlig, lyder sedan år 2017 under Museilagen (2017:563). Lagen hade föregåtts av propositionen *Kulturarvspolitik prop. 2016/17:116* som för första gången i svensk politik valde att ta ett helhetsgrepp om kulturarvsområdet som ett eget politikområde.

Regeringen föreslog med propositionen att det offentliga kulturarvsarbetet bör vidareutvecklas så att:

- det gemensamma kulturarvet blir en angelägenhet för alla,
- det offentliga samtalet vidgas och fördjupas, och
- medskapande och engagemang främjas.

Det mest konkreta förslaget som kom ur propositionen var införandet av en svensk museilag. Förebild för ny lag stod Bibliotekslagen (2013:181) och Arkivlagen (1990:782) samt det faktum att andra länder som till exempel Finland, Danmark, Storbritannien och Frankrike har lagstiftning på området.

Regering och riksdag ansåg att det fanns behov av att stärka svenska museer som självständiga kunskapsinstitutioner, att undvika detaljstyrning av politiken och snarare säkerställa långsiktiga strukturer. Stabilare ramar, som en lag kan ge, syftade till att ge museerna ett tydligare mandat från det allmänna som i sin tur skulle ge kraft i bidraget till samhällsdebatten.

Utgångspunkten formulerades som att museerna som fria kunskapsinstitutioner har en central roll att spela i samhällslivet. Därtill bedömdes att ett tydligare mandat också skulle medföra en professionalisering av museitjänstemännens praktik, vilket var helt i linje med regeringens förvaltningspolitik med fokus på mer tillitsbaserad styrning.

Museilagen är en ramlag. En ramlag innehåller grundläggande värderingar, principer och riktlinjer, där lagstiftaren mer uppställer mål och i mindre utsträckning detaljreglerar vad som ska göras. Detta ger frihet och flexibilitet att anpassa sig efter skiftande omständigheter och ett överlåtande av beslutstagande till experter inom enskilda områden.

Exempel på ramlagar är hälso- och sjukvårdslagen (1982:763), socialtjänstlagen (2001:453) samt marknadsföringslagen (2008:486).

Sveriges grundlagar är utgångspunkten för all svensk lagstiftning, så även Museilagen. Regeringsformen fastslår att de som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen ska iakttaga saklighet och opartiskhet. Detta kallas också för objektivitetsprincipen.

Museilagen innehåller inga bestämmelser vad gäller den ekonomiska, organisatoriska eller administrativa förvaltningen. Det har huvudmannen rätt att besluta om.

Museilagen innehåller 12 paragrafer där de fyra första är så kallade inledande bestämmelser där det pekas ut att lagen gäller det allmänna museiväsendet, det vill säga statliga, regionala och kommunala museer, samt museer som har styrelser där mer än hälften av ledamöterna utses av stat, kommun eller region. I inledningen definieras också vad ett museum är och vilka som kan omnämnas som museihuvudmän.

Inledande bestämmelser

1 § I denna lag finns bestämmelser om det allmänna museiväsendet. Med det allmänna museiväsendet avses

1. statliga museer,
2. regionala museer,
3. kommunala museer, och
4. andra museer i vars styrelse eller motsvarande ledningsorgan mer än hälften av antalet ledamöter är utsedda av stat, kommun eller region. Lag (2019:977).

2 § Med ett museum avses i denna lag en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld.

3 § Med museihuvudmän avses i denna lag staten, kommunerna och regionerna. Det som sägs om museihuvudmän gäller även den som utsett mer än hälften av antalet ledamöter i ett sådant museum som avses i 1 § 4. Lag (2019:977).

Paragraf fyra är den så kallade ändamålsparagrafen. Här stadgas hur museernas bidrag till samhället ser ut och att bidraget ska utformas utifrån respektive museum ämnesområde. Ämnesområdet har ofta växt fram historiskt, och uttryckts i museets uppdrag eller instruktion. Ofta är ju ämnesområdet historiskt framväxt. Göteborgs museer spänner över flera inriktningar som kan beskrivas med de breda kategorierna konst, design och kulturhistoria. Dessa ämnesuppdrag bildar utgångspunkten för Göteborgs museers bidrag i arbetet med att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Avsikten med formuleringen var

att museerna kan bidra till en önskvärd samhällsutveckling just genom sin kärnverksamhet.

Ändamål

4 § Ett museum ska utifrån sitt ämnesområde bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning.

Paragraf fem i museilagen beskriver ansvarsfördelningen mellan huvudman och verksamhet. I kommentarerna till författningsförslaget i propositionen understryks att för att målsättningen att museerna ska främja kunskap och fri åsiktsbildning ska kunna realiseras måste museiverksamhetens innehållsliga arbete stå fritt från den politiska beslutsnivån. En långsiktig styrning är nödvändig och museerna ska inte påverkas av åtgärder som av ideologiska eller andra skäl syftar till att styra eller inskränka verksamheten till exempel vad gäller kunskapsuppbyggnad, utställningsverksamhet eller insamling.

Ansvarsfördelning

5 § Museihuvudmännen ska säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll.

Paragraferna sex, sju, åtta, nio och tio beskriver hur museiverksamhet ska arbeta med sina kärnprocesser: publik verksamhet, kunskapsuppbyggnad och aktiv samlingsförvaltning.

Några begrepp är centrala i skrivningarna och lyftes också fram särskilt i propositionen. Dels att all verksamhet vid museerna ska utgå från sakkunskap. Det innebär att museer ska utgå från sina egna ämnesområden men även från kunskap om pedagogik och förmedling.

Begreppet allsidighet kopplar till regeringsformens objektivitetsprincip: att förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen ska beakta allas likhet inför lagen samt iakttaga saklighet och opartiskhet. Det ger uttryck för hur viktigt det är att det som utförs uppfattas som objektivt av allmänheten. I propositionen inbegriper begreppet allsidighet också att det är viktigt att museerna är öppna för olika vetenskapliga tolkningar och perspektiv. Allsidighet är något som omvärlden ska uppfatta återfinns över tid utifrån det specifika ämnesområdet ett visst museum ansvarar för, det vill säga det är i sin ordning att i enskilda aktiviteter vinkla och fokusera, men den publika verksamheten ska över tid och i sin helhet inte upplevas som ensidig.

I lagstiftningen finns skrivningen att verksamheten ska präglas av öppenhet. Det uttrycker att det är viktigt att museet redovisar sitt arbete på ett sådant sätt att allmänheten har möjlighet att såväl bilda sig egna

uppfattningar som att på olika sätt kunna bidra och medverka i verksamheten.

Lagrådet tyckte att formuleringarna kring tillgänglig verksamhet för alla dubblar det som redan finns uttryckt i Diskrimineringslagen (2005:567). Propositionen vidmakthåller formuleringen då bedömningen är att ett användarperspektiv bör finnas med och att skrivningen kompletterar det som annan lagstiftning redan ger uttryck för men bidrar till att lyfta att museerna ska arbeta med att möjliggöra för alla att ta del av deras verksamheter.

Införandet av ordet kunskapsuppbyggnad är väsentlig och ska läsas som att alla museer ska kunna bidra till detta. Alla museer kommer inte kunna upprätthålla egen forskningsverksamhet men bör sträva att kunna främja forskning och tillhandahålla möjligheter för externa aktörer att forska på materialet som museerna förvaltar.

En annan väsentlig distinktion som görs i lagstiftningen är att samlingsförvaltningen ska vara aktiv och bidra till att museerna kan nå sina övriga mål och uppdrag. Här finns en uppmaning att inte endast säkerställa bevarande utan också se till att samlingarna kommer till användning samt utvecklas till exempel genom nyinsamling men också genom aktiv gallring.

10 § i lagstiftningen riktar sig enkom till statliga museer för att öka deras aktiva samlingsförvaltningsarbete.

Publik verksamhet

6 § Utställningar och annan publik verksamhet vid ett museum ska vara kunskapsbaserad och präglas av allsidighet och öppenhet.

7 § Utställningar och annan publik verksamhet vid ett museum ska vara tillgänglig för alla och anpassad till användarnas olika förutsättningar.

Kunskapsuppbyggnad

8 § Ett museum ska bidra till forskning och annan kunskapsuppbyggnad, bland annat genom att ha hög kompetens inom sitt ämnesområde.

Förvaltning av samlingar

9 § Ett museum ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål.

10 § Regeringen får meddela föreskrifter om att de statliga museerna får överlåta föremål ur sina samlingar till andra museer inom det allmänna museiväsendet. Regeringen får även meddela föreskrifter om förfoganden över sådana föremål i de statliga museernas samlingar som har ett begränsat kulturhistoriskt värde.

De två avslutande paragraferna handlar om att öka samverkan inom landet och där finns också en särskild skrivning om kommunallagens lokaliseringsprincip, att kommunal verksamhet inte ska utföras utanför kommungränserna.

Samverkan och spridning i hela landet

11 § Museerna och museihuvudmännen ska samverka i syfte att ge alla tillgång till museernas samlade resurser, bland annat genom att ställa föremål ur de egna samlingarna till varandras förfogande.

12 § Bestämmelsen i 2 kap. 1 § kommunallagen (2017:725) om anknytning till kommunens område eller dess medlemmar hindrar inte att kommunala museer avgiftsfritt ställer föremål ur sina samlingar till förfogande för ett museum i det allmänna museiväsendet som är beläget utanför kommungränsen. Lag (2017:774).

3 En museihistoria

Göteborgs Stads museer har varit en del av stadens historia i drygt 160 år. Den första institutionen som inrättades var Göteborgs museum, som till merparten idag utgörs av Göteborgs stadsmuseum, men där avknoppningar på olika sätt har gjorts för att skapa den starka flora av museer som idag finns i staden.

Göteborg är donationernas stad. Här har flertalet donationer lett till såväl kulturinstitutioner, som sjukhus och högre utbildning. Merparten av stadens museisamlingar och byggnader har kommit till stånd och utvecklats genom privata donationer i form av medel till byggnader eller donationer av konstverk och föremål till samlingarna. Många av donationerna har mer eller mindre öppet villkorats med, eller förutsatt, att staden fortsatt ska förvalta medel och samlingar.

Avgränsning

Göteborgs Stads museer är inte de enda museerna i Göteborg. Här finns regional- och statlig museiverksamhet men också museiliknande verksamheter, som bedrivs av föreningar eller liknande. I den här rapporten lyfts endast de verksamheter fram som staden har huvudmannaskap för.

Värdet av donationerna

Nedan kommer donationernas värde uttryckas även i 2022 års jämförelsepriser, Enligt Edvinssons och Söderbergs modell¹.

3.1 Göteborgs stadsmuseum

Hela staden – igår, idag och imorgon

Göteborgs stadsmuseum ska skapa förståelse och känsla för platsen, människorna och berättelserna som tillsammans utgör staden Göteborg. Museet ger insikt i mångfalden av perspektiv och väcker nyfikenhet att veta mer. Museet är en del av staden och med utgångspunkt i samlingarna skildras det förflutna, belyses samtiden och en bild av framtiden tecknas.²

Göteborgs stadsmuseum når minst 200 000 besökare årligen och är en stark referenspunkt för sitt arbete med att utveckla tillgängliga museibesök men också satsningar på musik och mode ur ett kulturhistoriskt perspektiv. Samlingarna spänner över 12 000 år och museet erbjuder utställningar som visar hela Göteborgs 400-åriga historia. Här är också kulturmiljöfrågorna organiserade, som spelar en viktig roll Göteborgs Stads arbete med stadsutvecklingen genom att svara på remisser men också bistå med uppdragsverksamhet. Tack vare sin museihistoria är också museets samlingar en av de största kulturhistoriska samlingarna i Sverige.

Historik

Föregångare till Göteborgs stadsmuseum var Göteborgs museum, som öppnade 1861 i Ostindiska huset, efter förebild från South Kensington Museum i London (nuvarande V&A). År 1862 bildades Göteborgs museiförening för att styra verksamheten och då införlivades också Naturhistoriska museet. De naturhistoriska samlingarna kom från Kungliga Vetenskaps- och Vitterhetssamhället (KVV) som också hade en styrelsepost i museiföreningen. KVV hyrde från 1819 ett par rum för samlingarna i den sedan 1813 kommunägda västra delen av Ostindiska huset som 1833 öppnade för allmänheten.

1865 skänkte Göteborgs konstförening sin samling till Göteborgs museum, vilket lade grunden för en större konstavdelning. Även den av staten ägda östra delen av huset blev vid denna tid del av museet. År 1885 fick museet 266 000 (18,8 miljoner) kronor från Renströmska fonden.

Köpmannen John West Wilson bekostade en fjärde flygel åt museet, invigd i maj 1891. Dessutom testamenterade han sin konstsamling till Göteborgs

¹ Edvinsson, Rodney, och Söderberg, Johan, 2011, A Consumer Price Index for Sweden 1290-2008, Review of Income and Wealth, vol. 57 (2), sid. 270-292.

<http://historicalstatistics.org/Jamforelsepris.htm>

² Göteborgs stadsmuseums varumärkesplattform (2020)

museum. Några år senare fick museet 350 000 (26,5 miljoner) kronor från Renströmska fonden för att få till en ny byggnad vid Haga kyrkoplan åt museibiblioteket. 1913 fick museet ytterligare 325 000 (17,4 miljoner) från Renströmska fonden.

Tack vare nybyggnationer i samband med Jubileumsutställningen i Göteborg 1923 fick konstsamlingarna och naturaliesamlingarna egna lokaler i sina nuvarande byggnader. Göteborgs museum blev ett renodlat kulturhistoriskt museum som också fick överta arkeologi-, historia-, allmogekultur- och industriföremål insamlade till jubileumsutställningarna.

År 1946 delades museet upp i tre avdelningar: Arkeologiska museet, Etnografiska museet och Historiska museet.

1968 ersattes Museistyrelsen i Stiftelsen Göteborgs museum med en kommunal museistyrelse som 1973 blev Museinämnden.

Mellan åren 1993 och 1996 fördes flera av stadens museer, med samlingar för arkeologi, historia, industrihistoria, skolhistoria och teaterhistoria samman till dagens Göteborgs stadsmuseum. Göteborgs etnografiska museum flyttade i samband med sammanslagningen ut ur det Ostindiska huset.

1999 överfördes den etnografiska samlingen till Statens museer för världskultur, med samlingen med Paracas-textilier som återfördes till Peru mellan 2014-2021.

3.2 Göteborgs konstmuseum

Konst som vidgar världen

Göteborgs konstmuseum skapar rum för konstupplevelser som vidgar synen på människan, förändrar världsbilder och förflyttar gränser. Här möts tider, stilar och världar i utställningar och aktiviteter som utforskar konstens möjligheter genom tid och rum.³

Göteborgs konstmuseum är stadens mest välbesökta och välkända museum. Museet har en samling av internationell klass som omfattar konst från 1400-tal till nutid, företrädesvis från Europa och USA men med en tyngdpunkt i nordisk konst. Samlingen av nordisk konst kring sekelskiftet 1900 är unik i sitt slag. Museet har även en av de främsta samlingarna med nordiska kolorister, däribland Göteborgskoloristerna. Här finns också en stor samling nordisk samtidskonst samt goda exempel på holländskt och flamländskt 1600-tal, svenskt 1700-tal, romantik och akademiskt måleri från 1800-talet, fransk impressionism och internationell modernism liksom ett stort antal barnboksbilder.

³ Göteborgs konstmuseums varumärkesplattform (2022)

Historik

Göteborgs konstmuseum skapades i samband med att konstsamlingarna från Göteborgs museum bröts ut för ett eget museum i den byggnad som uppfördes till Jubileumsutställningen 1923. Med ekonomiska medel bidrog bland annat bankdirektören Jonas Kjellberg, som donerade 1 miljon kronor (234 miljoner) i SKF-aktier.

Göteborgs museums konstsamlingar byggdes genom donationer, bland annat skänkte Göteborgs konstförening 30 målningar och år 1876 testamenterade grosshandlaren Bengt Erland Dahlgren 25 målningar samt 250 000 (14,8 miljoner) kronor till konstinköp.

År 1902 donerades Pontus och Göthilda Fürstenbergs konstsamling som består av 223 verk till Göteborgs museum, den tillsammans med övriga samlingar flyttades 1925 till det nybyggda Göteborgs konstmuseum. De testamenterade också det fürstenbergska palatset (nuvarande Palacehuset) till staden och tillät att det såldes på villkor att en tredjedel av intäkten gick till lokaler för ett konstmuseum.

Från 1918 och framåt donerade skeppsredaren Werner Lundqvist bland annat svensk 1700-talskonst, franska impressionister och ett stort antal verk av Ivar Arosenius. 1921 donerade direktör Gustaf Werner Rembrandts ”Riddaren med falken”, följt av ett stort antal målningar av flamländska och holländska 1600-talsmästare. 1938 skänktes Gustaf Cederströms första version av Karl XII:s likfärd. 2013 införlivades hela den konstsamling som ingått i donationen till Göteborgs stad av Wernerska villan i konstmuseets samlingar.

Samlingen har successivt utökats genom inköp från fondmedel samt direkta donationer, både av samlingar och enskilda verk. Föreningen Konstmuseets Vänner i Göteborg har sedan den bildades 1942 regelbundet skänkt nyinköpta konstverk samt bistått med medel till museets inköp. Föreningen Barnboksbildens vänner bildades år 1989 och har genom donationer av original till nordiska barnboksillustrationer bidragit till att museets samlingar omfattar över 2 000 bilder av omkring 70 svenska och nordiska konstnärer.

Bottenvåningen med entrén färdigställdes i januari 1996 efter en ombyggnation till vilken Stena AB skänkte sju miljoner kronor. Sten A Olssons stiftelse för forskning och kultur har sedan grundandet 1996 bland mycket annat möjliggjort utställningar med stiftelsen kulturstipendiater, Tove Jansson, Brännpunkt Europa liksom utvecklingen av museets forskningsverksamhet och skriftserie Skiascope.

3.3 Röhsska museet

Kraften i design

Röhsska museet ger människor möjlighet att se sin omvärld med nya ögon – visa på sammanhang, skapa förståelse, ifrågasätta och inspirera. Museet strävar efter att bidra till ett demokratiskt och hållbart samhälle genom att undersöka och synliggöra vilka roller som design kan spela.⁴

Röhsska museets samling innehåller cirka 50 000 föremål inom design, konsthantverk och mode. Större delen av föremålen är äldre svenskt och europeiskt konsthantverk, men här finns också grekiska och romerska antikviteter samt material från Japan och Kina. Med anledning av Röhsska museets särställning som Sveriges enda specialmuseum för design och konsthantverk har museet sedan 2018 ett nationellt uppdrag formulerat i det statliga regleringsbrevet *att verka för att utveckla en mötesplats för design och konsthantverk och samverka med relevanta lokala, regionala och nationella aktörer inom området*.⁵

Historik

I januari 1901 fick Göteborgs stad av sterbhusdelägarna efter konsul Wilhelm Röhss d.y. en donation på 250 000 kronor (210 miljoner), som möjliggjorde uppförande och inredande av en byggnad för ett konstindustrimuseum. Brodern August Röhss donerade också 180 000 (150 miljoner) kronor i december samma år för inköp till det blivande museets samlingar samt andra ändamål.

Idén om ett konstslöjdmuseum i Göteborg uppkom då konstföreningen Sällskapet Gnistan på 1880-talet arrangerade sin första utställning med föremål inlånade från privata samlare i Göteborg. Ett museum för både yrkesutövare och allmänhet skulle sprida och inspirera till bättre smak och bättre kunnande om konsthantverk av kvalitet.

Museet öppnade 1916, och året därpå instiftades föreningen Röhsska konstslöjdmuseets vänner med prins Eugen som ordförande. Föreningens ändamål var att köpa in värdefulla konstslöjdföremål som i samförstånd med museets ledning skulle införlivas i samlingarna.

Mellan 1994–2018 delade Röhsska museet ut världens till prissumman största designutmärkelse: Torsten & Wanja Söderbergs pris. Ett pris instiftat av Torsten Söderbergs Stiftelse. År 2022 beslutade Torsten Söderbergs Stiftelse att ge 5 miljoner kronor till Röhsska museet som en gåva, till minne av stiftelsens tidigare ordförande Tomas Söderberg.

⁴ Röhsska museets varumärkesplattform (2021)

⁵ Villkor för staten bidrag till Röhsska museet fr.o.m. 2018. Regeringsbeslut 2017-12-13 KU2017/02076/KO

Donationen ska gå till inköp av nordiska design- och konsthantverksföremål till museets samlingar.

3.4 Sjöfartsmuseet Akvariet

Ovan, under och vid ytan

Sjöfartsmuseet Akvariet utforskar människans relation till havet och havets betydelse för människan. Ur ett kulturhistoriskt och marinbiologiskt perspektiv. Här skapas möten mellan människor, världen och havet, med syfte att få engagemang för havet att växa.⁶

Sjöfartsmuseet Akvariet har historiskt varit ett av de museer som publiken främst förknippar med Göteborg, med samlingar som omfattar ca 25 000 föremål med koppling till i första hand handelssjöfart, från 1500-tal fram till idag. Museet har också en besöksprofil där män och barn- och unga utgör en större del av publiken. Om- och tillbyggnaden har möjliggjort en helt ny publik upplevelse: ett större modernt akvarium, en ny entréfunktion, som även binder samman mot parken utanför och en rad nya utställningar. Arbetsmiljön för personalen och tillgängligheten till de publika ytorna har utvecklats.

Historik

År 1913 beslutade Nautiska föreningen att grunda ett Sjöfartsmuseum i Göteborg och 1933 invigdes den nya museibyggnaden i Gamla Varvsparken.

Föreningen Göteborgs Sjöfartsmuseum bildades 1917, Werner Lundqvist donerade till Göteborgs stad 100 000 kronor (3,2 miljoner) till "Göteborgs Sjöfartsmuseums Byggnads- och underhållsfond".

År 1918 donerade skeppsredare Dan Broström via Ångfartygs AB Tirfing en miljon kronor (22 miljoner) till uppförandet av en permanent museibyggnad. Dessutom hade Broström personligen i samband med jubileet 1923 till Göteborgs stad överlämnat 300 000 kronor (9,1 miljoner). Donationens årliga avkastning skulle, sedan en tiondedel av avkastningen lagts till kapitalet, fördelas lika mellan Göteborgs högskola och Sjöfartsmuseet.

När Jubileumsutställningens stängde 1923 köpte Sjöfartsmuseet utställningens akvarium som inkorporerades i museet och i väntan på den nya museibyggnaden inhystes i Ostindiska husets källare.

⁶ Sjöfartsmuseet Akvariets varumärkesplattform (2020)

Ann-Ida Broström överlämnade 1930 till Göteborgs stad 100 000 kronor (3,3 miljoner) för "Dan Broströms minnesfond för sjöfartsteknisk forskning", att förvaltas av styrelsen för Sjöfartsmuseet.

Stiftelsen Styrelsen för Göteborgs Sjöfartsmuseum har som ändamål att förvalta den Broströmska donationen från 1918 med ändamålet att främja sjöfartsmuseets verksamhet. Av stiftelsens löpande avkastning skall årligen 10 procent föras till kapitalet.

Sedan 1976 har det funnits ett avtal mellan Göteborgs Stad och Stiftelsen Styrelsen för Göteborgs Sjöfartsmuseum. Längre var uppdelningen sådan att stiftelsen finansierade drift och förvaltning av museibyggnaden samtidigt som staden finansierade personal och del av verksamhet.

Stiftelsen har fonder kopplat till sig och delar årligen ut medel till verksamheten vid museet. Den mindre ombyggnation som genomfördes av museets tredje våning och stod klar 2011 samfinansierades med Göteborgs kulturnämnd.

År 2017 köpte Higab museibyggnaden, medan museets stiftelse fortfarande äger samlingarna. Avtalet mellan stiftelsen och staden består idag av att staden tar på sig att aktivt förvalta samlingarna på samma sätt som stadens övriga museisamlingar. Överlåtelsen av byggnaden var ett viktigt steg mot att möjliggöra den omfattande om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet, som stod klar december 2022.

4 Göteborgs museer idag

De fyra museerna har sedan 1973 organiserats i en kommunal nämnd. År 1998 upplöstes museinämnden och kulturnämnden bildades. Göteborgs Stad är huvudman men museerna har en betydande andel offentliga medel även från region och stat.

År 2017 infördes en organisationsstruktur som samlade museiverksamheterna i en avdelning. Syftet var att skapa förutsättningar för en stabilare verksamhet genom att samorganisera vissa funktioner samt arbeta gemensamt med avdelningsövergripande processer. År 2021 tillkom Göteborgs Konsthall och avdelningen namngavs Göteborgs museer och konsthall.

Göteborgs museer och konsthall

Lyfter fram mångbottnade bilder av staden, världen. Vårdar och vidgar stadens samlingar och minne. Tillsammans med omvärld och för framtida generationer.

Vill möjliggöra möten som stör, berör och stärker; som ger kunskap och sammanhang; som inspirerar till kreativitet; och som ger grund för hållbar framtidstro.

Avgränsning

Göteborgs Konsthall inkluderas inte i den här rapporten. Verksamheten har precis som museerna en lång historia, som del av Göteborgs konst- och kulturliv, men är inte en lagstyrd verksamhet och saknar samling. Därtill är Göteborgs Stad enskild huvudman och enskild finansiär. Verksamheten har vissa egenintäkter men inte samma komplexitetsgrad avseende finansieringsstruktur och uppdrag som stadens museer.

4.1 Huvudmannaskap och uppdrag

Göteborgs Stad är huvudman för Göteborgs museer. Uppdraget är formulerat i kulturnämndens reglemente, som också tar hänsyn till Museilagen.

Uppdraget

Kulturnämnden ska driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete, stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. Nämnden ska bedriva och utveckla publika kulturinstitutioner och mötesplatser som inte åligger annan nämnd. Därtill ska nämnden bidra till utvecklingen av kulturvärden i stadsutvecklingen.

Och mer specifikt för museiverksamheten:

- » Genom museerna bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Museerna ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål, i enlighet med Museilagen.
- » Ansvara för vård och förvaltande av arkeologiska föremål som tillvaratagits inom staden och som enligt kulturmiljölagen erhållits genom stående begäran om fyndtilldelning.
- » I stadsplaneringen bidra med kulturvärden, kulturarvs- och kulturmiljökunskap i enlighet med Plan- och bygglagen och Kulturmiljölagen samt
- » Besluta om namn på stadsdelar, gator, vägar och stråk, broar, parker, torg och kommunala anläggningar, institutioner m.m. enligt Kulturmiljölagen och God ortnamnsred. Nämnden ansvarar för registerhållning av Ortsnamn.

Även om Göteborgs Stad är huvudman har nationell och regional kulturpolitik stark påverkan på Göteborgs museer utifrån de nationella kulturpolitiska målen och också vad gäller finansiering.⁷

⁷ Se avsnitt 4.4

4.2 Publiken

Göteborgs museer utgår i planeringen av verksamheten från kunskap om publiken och från kunskap om den lokala kontexten. Barn och unga är en prioriterad målgrupp.

Sedan sex år tillbaka görs årligen en större attitydundersökning, som sedan kompletteras med olika typer av fördjupande undersökningar: såväl enkätundersökningar, som intervjuundersökningar men också kvalitativa fokusgruppsundersökningar. De fördjupande undersökningarna genomförs ofta i relation till större utställningssatsningar, antingen inför att en utställning arbetas fram eller efter som en uppföljning. I tillägg till undersökningar följs statistik och insikter om publiken upp regelbundet, från museernas digitala kanaler, såsom webbplatser och sociala medier, liksom *online reviews*.

Ett omfattande utvecklingsarbete i syfte att stärka museernas kompetens kring ett mer fördjupat och målgruppsinriktat arbetssätt genomfördes under år 2022. Arbetet utgick från respektive institutions profil och den kunskap som redan finns om olika målgruppers engagemang och drivkrafter. Metoden som används kallas ACED (*Audience Centered Experience Design*) och är framtagen inom ramen för ett europeiskt forskningsprojekt.⁸ Syftet har varit att skapa ett mer dynamiskt arbetssätt avseende prioriteringar och produktion av det publika utbudet, för att öka verksamheternas relevans för publiken.

Det avdelningen vet om publiken⁹:

- Göteborgs Stads fyra museer har högst spontan kännedom bland alla museer i Göteborg.
- Kännedomen är generellt högre bland kvinnor, förutom sjöfartsmuseet där kännedomen är jämnt fördelad mellan könen.
- Generellt finns en högre kännedom bland äldre men alla åldersgrupper uppger att museerna är intressanta.
- Den främsta anledningen som publiken anger varför de vill besöka Göteborgs museerna är att verksamheten uppfattas som angelägen och att bemötandet/servicen uppfattas som bra.
- Att besöka museerna är en social aktivitet i första hand, något att göra tillsammans med partner, familj eller vänner.
- En majoritet av göteborgarna upplever att Göteborgs museer skulle vara intressanta att besöka. 75 procent av de som besökt museerna upplevde sitt sista besök som intressant eller mycket intressant. Endast 8 procent uppger inte intressant eller inte alls intressant.
- På frågan ”Vad kan få dig att besöka oftare?” är ”fler/nya utställningar” det vanligaste svaret, följt av ”event/programinnehåll” och ”mer marknadsföring”.

⁸ www.adestepplus.eu

⁹ Göteborgs stad museiundersökning. Origo Group, mars 2023

- De som besöker Göteborgs museer ser besöken som prisvärda och betalningsviljan finns.
- Andelen barn och unga utgör ett normalår 30 procent av besökarna.¹⁰
- Under sommarhalvåret är en hög andel av besökarna till museerna turister.¹¹

4.3 Ändamålsbyggnader i stadens ägo

Kulturnämnden hyr museibygnaderna, där Göteborgs museer bedriver verksamhet, av Higab, som är fastighetsägare och förvaltare.

Alla utom en byggnad är uppförda för ändamålet museiverksamhet. Det är kulturmiljöer, som bidrar till stadens specifika siluett och livsmiljö.

Göteborgs stadsmuseum är inhytt i en byggnad som består av två: dels Svenska Ostindiska kompaniets tidigare huvudkontor, uppfört i mitten av 1700-talet och där museiverksamheten funnits sedan år 1833, dels en för ändamålet kompletterande museibygnad invigd år 1891. Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet och Göteborgs stadsmuseum ligger inom geografiska områden utpekade som riksintressen.¹² Götaplatsen där Göteborgs konstmuseum finns beskrivs som ett av Göteborgs mest värdefulla stadsrum. Göteborgs stadsmuseum/Ostindiska huset är sedan 1968, och sedan 2017 även Göteborgs konstmuseum, utsedda till byggnadsminne.¹³ Alla museibygnader är utpekade som kulturhistorisk värdefull bebyggelse i Göteborgs Stads bevarandeprogram.¹⁴

Museibygnaderna är bärande platser i Göteborg. De är också en integrerad del av besöksupplevelsen, vilket gör dem till viktiga resurser för verksamheternas arbete. Museerna uppfattas lika med sina byggnader.

Det råder ett inhyrningsförhållande mellan Higab och kulturnämnden och där hyresavtalen är utformades som 10-års inhyrningar.¹⁵ Dock är möjligheterna till att omförhandla eller att säga upp hyresavtalen i realiteten mycket små utifrån det faktum att byggnaderna ägs av staden samt är så förbundna med museiverksamhet. Därtill finns vissa donationer kopplade till ändamålet museibygnader att beakta. Ett politiskt ställningstagande skulle vara nödvändigt för att lämna en byggnad.

Hyresavtalen kommer med en gränsdragningslista där hyresvärdens och hyresgästens respektive ansvar redovisas. Museibygnaderna har utifrån att de är fråga om komplicerade kulturmiljöer ett omfattande löpande underhållsbehov. Higab har till exempel konstaterat att det finns en underhållsskuld om 80 miljoner kronor för Göteborgs konstmuseum, som

¹⁰ Statistik Årsrapporter kulturförvaltningen

¹¹ Statistik från Go:City Göteborg

¹² Riksintresse regleras i Naturskyddslagen 1987:12

¹³ Byggnadsminne regleras i Kulturmiljölagen 1988:950

¹⁴ *Kulturhistoriskt värdefull bebyggelse. Ett program för bevarande del 1* (1999)

¹⁵ För museerna löper hyresavtalen ut enligt följande: Göteborgs Stadsmuseum 2028-12-31, Röhsska museet 2028-12-31, Göteborgs konstmuseum 2028-12-31, Sjöfartsmuseet Akvariet 2026-12-31. Avtal sägs upp nio månader innan slutdatum för omförhandling.

de avser att åtgärda i samband med att om- och tillbyggnad genomförs.¹⁶ Totalt utgör lokalomkostnaderna för Göteborgs museer (lokalhyra och fasta övriga lokalkostnader) mer än en tredjedel av avdelningens totala omsättning.¹⁷

Då Göteborgs Stad har lagt om sin hyresmodell och bland annat givit Higab ett nytt ägardirektiv har hyresökningarna för museerna varit omfattande de senaste åren. För hyresökningar har kulturnämnden inte alltid erhållit full kostnadsuppräknings motsvarande. Göteborgs museer, har som konstaterats ovan, sin verksamhet i gamla fastigheter där det finns konstaterade underhållsskulder och där anpassning av byggnaderna till dagens behov ur ett arbetsmiljö- och tillgänglighetsperspektiv kräver förändringar som kommer att höja hyrorna ytterligare. De höjningar som redan har trätt i kraft utifrån en marknadsanpassning har lett till besparingar på verksamhetens kärnuppdrag såväl inom Göteborgs museer, som inom andra delar av kulturnämndens verksamheter.¹⁸ Inhyrning av magasinslokaler i samband med omförhandling och akut uppsägning har gett fördyrningar som kulturnämnden har haft att hantera inom ram.¹⁹

För att ytterligare belysa dilemman med att vara en tungt lokalberoende förvaltning har under år 2023 en fastighetsutredning tagits fram som fördjupar ovanstående resonemang.²⁰

4.4 Finansiering

Flernivåfinansierad verksamhet

Göteborgs museers främsta finansiär är huvudman Göteborgs Stad, som står för knappt hälften av intäkterna. Till detta kommer en betydande samfinansiering från Västra Götalandsregionen dels genom den statliga Kultursamverkansmodellen, dels genom en regional skatteväxling som gjordes mellan staden och regionen, när regionen bildades år 1999.²¹

Under många år saknades ett avtal mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen för hur samfinansieringen gällande museerna skulle se ut, vilket bidrog till att finansieringen urholkades.²² År 2022 skrevs ett avtal avseende den del av medlen som härrör ur skatteväxlingen. Avtalet reglerar ett nytt utgångsbelopp, som inkluderar en viss höjning, och även hur en regelbunden indexuppräknings ska hanteras. Ansvar för avtalet och

¹⁶ Investeringen uppgår till 800 miljoner kronor i kommunfullmäktiges beslut 2021-10-28 §17. De 80 miljonerna tillkommer utöver denna summa.

¹⁷ Se Bilaga 1 Budget

¹⁸ Avtalen för museibyggnaderna omförhandlades 2018/2019 och innebar total 7 miljoner kronor i ökade hyror.

¹⁹ Wallenstam ökade hyror för lokaler på polstjärnegatan med 2 miljoner kronor 2014/2015. Akutinhyrning av lokaler i Sæve efter uppsägningar av delar av polstjärnegatan medförde ytterligare 1 miljon kronor i hyresökningar som kom ofinansierade år 2018.

²⁰ Kulturförvaltningens fastighetsutredning 2023 dnr 0360/23

²¹ Se bilaga 1 Budget

²² Nyh, Thomas (2015) Finansieringsmodeller för samfinansierade kulturinstitutioner i Göteborg m.m.

uppföljning av avtalet har Göteborgs Stads kommunstyrelse och Västra Götalandsregionens regionstyrelse.²³

Den statliga finansieringen av Göteborgs museer har lång historik. Först ansvarade den statliga myndigheten Kulturrådet för denna finansiering men i samband med att Kultursamverkansmodellen instiftades år 2010 så är det Västra Götalandsregionens kulturnämnd, som ansvarar för utdelningen av medel från modellen. För att kunna erhålla medel ifrån modellen behöver Göteborgs museer ha en verksamhet i linje med den regionala kulturplanen.²⁴ Det betyder att även om Göteborgs Stad har huvudmannskapet finns en indirekt styrning också från nationella och regionala kulturpolitiska mål. Dessa behöver efterlevas för att säkra finansieringen av verksamheten.

Utöver ovan offentlig finansiering har också Röhsska museet statliga medel från regeringens budget. Det är ett antal museer i Sverige med annan huvudman, som får statlig finansiering på detta sätt. I olika form men från så långt tillbaka som 1997 har museet haft ett statligt uppdrag. I nuvarande regleringsbrev står det att medlen utgår för att *Röhsska museet ska verka för att utveckla en mötesplats för design och konsthantverk och samverkan med relevanta lokala, regionala och nationella aktörer inom området*.²⁵

Unikt för Göteborgs museer är den finansiering som återfinns i de interna stiftelser och gåvor som i varierande grad finns kopplade till de olika museerna. Dessa har specifika ändamål som verksamheterna har att följa. Dessa ändamål är i princip alltid kopplade till samlingsförvaltning: bevarande och förvärv. Stiftelsemedlen och gåvorna får inte gå till löpande omkostnader.²⁶

Utöver den offentliga finansieringen och interna stiftelser och gåvor har Göteborgs museer omfattande andra egenintäkter.

- » Entréintäkter
- » Försäljning museibutik, visningar, uthyrning av lokaler, uppdragsverksamhet mm
- » Sökta projektmedel i externa stiftelser och fonder samt externa bidrag och sponsring av projekt

Av den totala omsättningen så kommer 78 procent år 2023 från offentliga medel (47 procent kommunala, 24 procent regionala och 7 procent statliga) och 22 procent från övriga egenintäkter inklusive interna stiftelser och

²³ Överenskommelse om gemensam finansiering av kulturinstitutioner i Göteborg. Stadsledningskontoret dnr 0828/19

²⁴ Kultursamverkansmodellen styrs av Lagen om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet (2010:1919). Enligt lagen behöver varje region fastställa en regional kulturplan för att ta del av statsbidraget. Lagen kompletteras av Förordningen om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet (2010:2012). Enligt förordningen ska fördelningen av statsbidraget bidra till att de nationella kulturpolitiska målen uppnås samt ge ökade möjligheter till regionala prioriteringar och variationer.

²⁵ Villkor för staten bidrag till Röhsska museet fr.o.m. 2018. Regeringsbeslut 2017-12-13 KU2017/02076/KO

²⁶ Se Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor

gåvor.²⁷ Denna fördelning varierar mellan museiverksamheterna och mellan åren utifrån vilka projekt som bedrivs.

En jämförelse med övriga museisverige

Årligen i juni presenterar Myndigheten för kulturanalys museistatistik från föregående år. Den senaste statistiken som finns att tillgå är den från år 2021. Detta år präglades av pandemin, varför motsvarande värde även för år 2019 skrivs inom parentes då det utgör mer av ett normalår för de flesta svenska museerna.²⁸

Vad kostar det att gå på museum?²⁹

År 2021 hade 37 procent av Sveriges museer fri entré (år 2019 motsvarande siffra 40%). Statliga museer hade 60 procent fri entré (88%), regionala 61 procent (74%) och kommunala museer 50 procent (72%). Trenden visar att allt färre museer har fri entré och från år 2023 har fri entré på de statliga museerna avskaffats helt.

Medianvärdet för museer som tog entré år 2021 var 80 kronor (75 kr) för ett besök. Högst avgift fanns på statliga museer med entré, de flesta ligger i Stockholmsområdet, där medianpriset var 140 kronor (150 kr) och lägst avgift på kommunala museer där medianpriset låg på 60 kronor (60 kr). Göteborgs museer tog 60 kronor i entréavgift år 2021 men då avgiftsmodellen är beslutad att följa konsumentprisindex är entréavgiften 65 kronor från år 2023.

År 2021 var medianåldern för att börja betala entréavgift 17 år (16 år) räknat för alla museer. Att jämföra med Göteborgs museer där entréavgift tas ut från det att man fyllt 20 år.

Göteborgs museet tar ut lika mycket i entréavgift som övriga kommunala museer men avgiften tas ut från en högre ålder än genomsnittet.

Var kommer finansieringen ifrån och hur är den fördelad?³⁰

År 2021 kom 78 procent (år 2019 motsvarande siffra 70%) av svenska museers totala intäkter från offentliga anslag och 22 procent (30%) från övriga intäktskällor. Vid en nedbrytning utifrån huvudman så kom 78 procent (66%) av de statliga museernas intäkter från offentliga bidrag, de regionala museerna erhöll 77 procent (73%) och de kommunala 85 procent (82%) offentliga bidrag.

²⁷ Den offentliga finansieringen år 2023 fördelas på 60 procent kommunala bidrag, 31 procent regionala och 9 procent statliga bidrag.

²⁸ Museer 2021. Kulturfakta 2022:2, Myndigheten för kulturanalys och Museer 2019. Kulturfakta 2020:2, Myndigheten för kulturanalys. Jämförelsesiffrorna med Göteborgs museer finns i Bilaga 1 Budget.

²⁹ Museer 2021, s.25 och Museer 2019, s.18

³⁰ Museer 2021, s.30ff och Museer 2019, s.29ff

För Göteborgs museer år 2021 utgjordes budgeten av 77 procent (78%) offentliga medel. År 2023 består intäkterna av 78 procent av offentliga medel.

År 2021 var tre procent entréintäkter (4%). Totalt var 15 procent (18%) av de kommunala museernas budget övriga intäkter, inkluderat entréerna.

Göteborgs museer hade entréintäkter som utgjorde 5 procent (6%) av budget. Totalt hade avdelningen övriga intäkter om 23 procent år 2021 (22%). Vid en jämförelse med år 2023 har avdelningen budgeterat för 8 procent entréintäkter och totalt 22 procent övriga intäkter, inkluderat entréerna.

Göteborgs museer har en lägre andel offentliga bidrag än övriga kommunala museer och har därför också i jämförelse en högre egenintäktsgrad, varav entréerna utgör högre procentandel av de totala intäkterna än för andra kommunala museer.

Vad går pengarna till? ³¹

I Myndigheten för kulturanalys redovisas att 51 procent (år 2019 motsvarande siffra 49%) av kommunala museers budgetar är uppbundna i personalkostnader. Lokalkostnaderna står för nästan 24 procent (25%). Personal- och lokalkostnader är till stor del lika för centralmuseer. De regionala museerna har däremot betydligt högre personalkostnader om 57 procent (60%).

För Göteborgs museer utgörs budgeten till 51 procent av personalkostnader och lokalkostnaderna utgör 32 procent. Andelen personalkostnader kan konstateras vara lik övriga landet men andelen lokalkostnader är betydligt högre varför mindre andel medel kan gå till verksamhet, dvs utställningar, publika möten, samlingsförvaltning.

Att öka egenintäkterna

Göteborgs museer har etablerade arbetssätt för att arbeta med flernivåfinansieringen och egenintäkter. Egenintäkterna är till viss del påverkansbara men framför allt styrda av flera externa faktorer.

Lagstiftning

En viktig utgångspunkt är att Göteborgs museer, som andra offentliga verksamheter behöver ta hänsyn till lagstiftningen. Enligt kommunallagen (2017:725):

- Museer får endast driva näringsverksamhet utan vinstsyfte.
- Museers näringsverksamhet får prismässigt inte konkurrera på marknaden.

³¹ Museer 2021, s.33 och Museer 2019, s.31

- Museers näringsverksamhet ska ha ett allmännyttigt ändamål för invånarna.
- Museers näringsverksamhet ska vara en begränsad del av museets verksamhet.

Enligt konkurrenslagen (2008:579) får kommuner ej ägna sig åt säljverksamhet som snedvrider eller hämmar förutsättningarna för en effektiv konkurrens på marknaden.

Lagen om offentlig upphandling (2016:1145) reglerar avslutningsvis hur museer kan köpa in varor och tjänster – och påverkar på vilka sätt verksamheterna kan ta emot extern finansiering.

Entréintäkter

Avgiftsnivån på entréer beslutas av kommunfullmäktige. Göteborgs museer har differentierade avgifter, som räknas upp enligt konsumentprisindex.

Entréavgifter år 2023

Fri entré för barn och unga upp till 20 år och för studenter, som kan visa studentlegitimation

65 kronor för en dagbiljett för alla över 20 år till ett av museerna

130 kronor för ett museikort som gäller för ett kalenderår för alla över 20 år, men 110 kronor för pensionärer.

Tillfälligt förhöjda entréer för särskilda satsningar under avgränsade perioder

Fri entré på Kulturkalaset, Kulturnatta och Museernas dag

Göteborgs museer kan genom hur verksamheten planerar utbud påverka entréintäkterna till viss del. Utbudsplaneringen och entréintäktsprognoser utgår från kunskap om målgruppers intressen och drivkrafter men också från annan omvärldskunskap. Här har Göteborgs museer de senaste fem åren stärkt sin kunskap om olika målgrupper, genom återkommande besöksundersökningar och användandet av referensgrupper.

Kompetensen att beräkna vad ett visst verksamhetsår kan generera har också stärkts genom att museerna samlar in kunskap om hur priskänsligheten ser ut. Pris förhåller sig till en kontext, till exempel hur stort ett upptagningsområde för potentiella besökare är, drivkraften hos besökare, kunskap om vad besökare är vana att betala för liknande upplevelser och hur besökare uppfattar värdet av ett besök. Göteborgs museer uppfattas i undersökningarna som mycket prisvärda. Och den nivå som finns på entrépriset uppges mycket sällan vara anledningen till att ett besök inte görs. Det är snarare intressen och tidsbrist som lyfts i attitydundersökningarna som en avgörande faktor. Det finns vissa grupper som inte identifierar sig som museibesökare eller aldrig besökt ett museum.

Om museerna ska kunna fånga upp dessa grupper behövs ett aktivt arbete för att museerna ska uppfattas som angelägna för dem.³²

Det finns en viss korrelation mellan omfattningen på marknadsföringen och entréintäkterna.³³ Att komma ihåg är att ökade entréintäkter även genererar ökade omkostnader bland annat för säkerhet och lokalvård, varför ökade intäkter inte rakt av kan gå till mer verksamhet eller fasta kostnader.

Att arbeta med entréfinansierad verksamhet innebär att ta risk och kräver professionalitet. Egenintäktsgraden visade under pandemin att museernas motståndskraft att möta intäktsbortfall var mycket låg. Det var i princip en omöjlighet att snabbt ställa om när entréintäkterna svek. Detta då stor andel av kostnaderna är uppbundna i olika långtidsavtal avseende till exempel hyror och personal.

Göteborgs museer är redan några av de mest besökta besöksmålen i staden. Långt fler går på museer än på fotboll på Gamla Ullevi.³⁴ Satsningar som på Sjöfartsmuseet Akvariet visar också att det finns viss mån för att öka besöksantalet. Här är det dock den prioriterade gruppen barnfamiljer som ökar mest där andelen betalande är lägre än på de platser där en mer vuxen publik gärna går. Den stora tillströmningen av besökare sedan invigningen har också genererat högre kostnader vad gäller personal och lokalvård.

Övrig försäljning

Till övrig försäljning räknas till exempel butik, lokaluthyrning och visningsverksamhet. Intäkter från visningar bidrar till att bekosta de personalkostnader som är kopplade till denna verksamhet. Butik och lokaluthyrning möjliggör att museerna används som mötesplatser på olika sätt och blir därmed en del av museupplevelsen. Dessa erbjudanden är viktiga i ett helhetsperspektiv och genererar delvis andra målgrupper, särskilt lokaluthyrningen, som kan skapa nya ambassadörer för museerna. Intäkterna från butik och lokaluthyrning bekostar de omkostnader som finns kopplade till dessa verksamheter.

Café eller restaurang är också något besökaren förväntar sig ska finnas på museerna. Dessa bedrivs emellertid ej i egen regi. Göteborgs museer ansvarar för att upphandla extern aktör för två museer, medan Higab ansvarar för övriga två. Kulturförvaltningen tillämpar så kallat tjänstekoncessionsavtal.³⁵ Det genererar en viss intäkt som främst finansierar de inventarier som verksamheten behöver tillhandahålla.

Kulturmiljöenheten inom avdelningen har också en viss uppdragsverksamhet framför allt riktad mot behov som finns inom

³² Attitydundersökning Göteborgs Stad museiundersökning, Origo Group 2023. Undersökning om museibesök 2022, Evimetrix 2022. Kulturförvaltningen – Museum GBG 2022, Mantap 2022.

³³ Ibid.

³⁴ Got Event rapport 2022.

³⁵ Med tjänstekoncession avses en koncession där en upphandlande organisation anförtror till koncessionshavaren att erbjuda och förvalta vissa tjänster. [Vad är en koncession? | Upphandlingsmyndigheten](#)

Göteborgs Stads stadsutvecklingsarbete. Avgiften som tas ut finansierar delvis de tjänster som utför uppdragen. Att bedriva en viss uppdragsverksamhet skapar förutsättningar för att tillfoga kunskap till samlingar och arkiv, som sedan används i remisser och yttranden i olika kulturmiljöfrågor men också i den publika verksamheten.

Museets näringsverksamheter, butik och lokaluthyrning, men även uppdragsverksamheten är begränsade av lagstiftning, som kommunallagen och konkurrenslagen, och får endast drivas utan vinstsyfte. Prissättningen förhåller sig strikt till detta och utvärderas löpande. Möjligheterna att generera medel som kan kompensera för andra delar av museets fasta kostnader via ökad försäljning är därmed begränsad.

Projektmedel och extern finansiering

Göteborgs museer söker årligen externa medel för att realisera olika projekt. Projektmedel söks utifrån specifika projekt och kan aldrig bidra till ett återkommande eller löpande behov, då dessa medel är tidsbegränsade och ofta har tydliga ändamål formulerade för vad som kan sökas till. Projektmedel att söka finns främst för utställningsverksamhet men också för finansiering av olika utvecklingsprojekt som kan generera metodutveckling och genomförande av verksamhet riktad mot barn och unga. Det krävs arbetstid och nätverkande för att säkra projektmedel. Arbetet är inriktat mot att ha god förståelse för olika externa aktörers intressen och ändamål. De senaste tre åren har Göteborgs museer för att ge några exempel fått medel till att utveckla designpedagogik i ett projekt i Biskopsgården, utveckla en handbok i kunskapsuppbyggnad inom den aktiva samlingsförvaltningen, arbeta fram principer för kuraterat innehåll i digitala kanaler, ta fram fördjupningar i form av kataloger och forskningspublikationer, realisera utställningar med mera.

Kulturförvaltningen har med stöd av konsult tagit fram en rapport om möjligheter till externfinansiering från stiftelser och näringsliv gällande investeringar i om- och tillbyggnadsprojekt, som Göteborgs konstmuseum. Rapporten visar att det finns möjligheter att få extern finansiering för museiverksamhetens verksamhetsnära aktiviteter, såsom forskning och utställningar. Att hitta en extern aktör som återkommande vill stå för löpande kostnader bedöms ej rimligt. Att hitta en extern aktör som vill investera i projekt för att sänka hyreskostnaden bedöms som svårt och skulle enligt konsulten också kosta pengar då rätt kompetens behöver anlitas. Rapporten lyfter fram att externa aktörer anser att en investering i en offentlig verksamhets byggnad och driften av den samma är en angelägenhet för det offentliga att ta ansvar för.³⁶

³⁶ *Fundraisinganalys för Göteborgs konstmuseum. Rapport (sammanfattning) Brakeley 2021*

Sammanfattning

Som ovan visat finns vissa möjligheter att generera ökade egenintäkter men det är begränsat och alltid kopplat till genomförande av verksamhetsnära aktiviteter, främst utställningar.

- » **Entréavgifter.** Ett publikdragande utbud kan generera höga entréintäkter. Avgiftsnivån och modell för uppräknings beslutas politiskt. Ett visst mått av risktagande som kräver professionell analys som utgångspunkt finns. Om entréintäktskravet inte nås har verksamheterna mycket svårt att ställa om.
- » **Försäljning i museibutik.** Museet får ej konkurrera prismässigt enligt konkurrenslagstiftningen och ej gå med vinst enligt kommunallagen utan ska gå break-even.
- » **Uthyrning av lokaler.** Får ej konkurrera prismässigt enligt konkurrenslagstiftningen och ej gå med vinst enligt kommunallagen utan ska gå break-even.
- » **Pedagogisk verksamhet:** visningar, museilektioner mm. Självkostnadsprincipen styr och det finns en politiskt beslutad modell för prissättning och uppräknings.
- » **Sökta projektmedel i externa stiftelser och fonder.** Avhängigt stiftelsen/fondens ändamål samt projektets karaktär och hur attraktivt och ändamålsenligt det är för den externa parten att stötta projektet museet söker för.
- » **Extern finansiering (sponsring) i projekt.** Avhängigt hur attraktivt och ändamålsenligt projektet är för den externa parten att stötta.

Göteborgs museer har en hög medvetenhet och arbetar löpande med egenintäkter inom alla delar av verksamheten. Det finns begränsningar och arbetet kräver såväl professionalitet som risktagande. För extern finansiering är ändamålen styrande och det finns risk att projektifieringen leder in på fel väg, det vill säga att projekt som produceras främst görs det av ekonomiska skäl. Förvaltningen bedömer därför att det finns starkt begränsade möjligheter att hitta extern finansiering till investeringar eller löpande hyres- och lokalkostnader.

Att minska omfattningen på verksamhet

Finns det en möjlighet att minska omfattningen på verksamheten för att minska kostnaderna för att bedriva Göteborgs museer?

Personal

Som redovisats ovan i jämförelserna har Göteborgs museer en liknande omfattning på personalkostnaderna som övriga museisverige. Några uppdrag kan exemplifiera varför en viss omfattning på personal krävs för att bedriva museiverksamhet:

- Museibyggnaderna är omfattande och kräver vid öppen verksamhet en viss bemanning för bemötande och säkerhet, men också för underhåll, där ansvaret är delat med fastighetsägare, samt lokalvård.
- Göteborgs museer har mer omfattande samlingar att förvalta än något annat kommunalt museum i Sverige men också mer än många av de regionala och statliga museerna.
- Entréintäktsmålen är höga och för att nå dessa så krävs medarbetare som kan producera och kommunicera ett angeläget och därmed välbesökt utbud.

Det finns förändrade krav på traditionella museiroller och samtidigt behov av nya roller.³⁷ Museernas uppdrag uppfattats ha vidgats och en aktiv medverkan till samhällsutveckling lyfts allt oftare fram till exempel i museilagen. Med ett utökat uppdrag kommer förväntningar på fler tillfälliga utställningar, större programverksamhet, mer delaktighet för besökarna, representationsfrågor gällande såväl i utbud som i personalsammansättning och så vidare. Samtidigt kvarstår uppgifterna att aktivt förvalta samlingen för framtiden, vilket kräver delvis andra kompetenser. Detta ställer krav på ett medvetet arbete med kompetensförsörjning. Kompetenser att arbeta i det oförutsägbara, på tvären tillsammans med andra, i olika digitala verktyg, men också med en starkare lokal kännedom, flerspråkighet med mera har trätt fram som viktiga kunskapskrav att ha med i rekrytering.³⁸

Alla typer av funktioner som tillsatts de senaste sex åren på Göteborgs museer, undantaget en satsning på två nya intendentjänster utifrån att kunskapsuppbyggnadsarbetet blev lagstadgat, har möjliggjorts genom att andra tjänster besparats bort eller att de tillkommande tjänsterna har projektfinsierats. Sammanslagningen av museerna år 2017 bidrog till exempel till en minskad chefsorganisation.³⁹

De senaste årens skärpningar av lagen om anställningstrygghet har medfört att översyner av hur visstidsanställd personal används har genomförts. Andelen tidsbegränsade anställningar har historiskt varit relativt hög beroende på museiverksamheternas ojämna bemannings- och kompetensbehov för att kunna bedriva öppen publik verksamhet. Med ny lagstiftning fokuserar museerna på att säkra stabilare bemanning särskilt av värdskap, vilket kan öka kostnaderna, men nödvändigt för efterföljsamhet mot lag och förbättrad arbetsmiljö för chefer.

Medarbetarenkäten år 2022 visar på en upplevelse hos medarbetare vid Göteborgs museer om låg möjlighet till inflytande över sin återhämtning (55 av 100) vilket är lägre än Göteborgs Stads totala resultat (61). Det resultatet är än lägre för chefer inom avdelningen (40), också här lägre än

³⁷ Ny museipolitik SOU 2015:89. Smeds, Kerstin *Historien tillhör inte enbart det förflutna*, SvD. 2016-11-02.

³⁸ Nulägesanalys 2022, Göteborgs museer och konsthall

³⁹ Utvecklingsprojekten har möjliggjort att anställa projektfinsierad personal, som bekostas av de tillfälliga projektbudgetarna. Dessa är inte medräknade här.

Göteborgs Stads totala resultat för chefer (57).⁴⁰ Tempot är högt och många projekt ska genomföras under ett verksamhetsår för att nå besöks- och intäktsmålen. Två andra faktorer har haft tydlig påverkan på möjligheten till inflytande över den egna återhämtningen: hantering och anpassning av Covid-19 och genomförande av museernas utvecklingsprojekt.

Kulturförvaltningen bedömer att bedrivandet av fyra öppna museer, samlingsförvaltning i externa magasin samt pågående utvecklingsprojekt innebär ett behov av en bibehållen omfattning på personalen. Det kommer att finnas anledning att se över organisationen när samtliga utvecklingsprojekt är genomförda. Då finns andra förutsättningar att bedriva verksamhet där mer förebyggande arbete och mindre reaktivt arbete kan stå i fokus. Här är det sannolikt att resurser kan riktas om men inte nödvändigtvis minskas. Sammanfattningsvis är redan en löpande utveckling av organisation, roller och arbetssätt integrerad i ordinarie verksamhet för att möta omvärldsförändringar, nya lagkrav och så vidare.⁴¹

Lokal

Kan ett eller flera museer stängas ned? Göteborgs Stad äger samtliga museibygnader varför ett sådant beslut finns inom stadens rådighet. Det krävs emellertid en fördjupad utredning och analys, och baserat på den en tydlig politisk prioritering för att kunna genomföra en nedstängning. Nedanstående resonemang är därför hypotetiskt men pekar ut några centrala aspekter.

Om kulturnämnden skulle besluta att säga upp ett eller flera av hyresavtalen för museibygnaderna skulle kostnaden för hyra kvarstå för staden. En avyttring av en verksamhet skulle behöva ta hänsyn till den tid som hyresavtalen är bundna och staden skulle också vilja inleda ett arbete att hitta en annan hyresgäst.⁴²

Om ett museum stängs så upphör möjligheten till egenfinansiering. Del av den offentliga finansieringen från kultursamverkansmodellen och också medlen från regionstyrelsen skulle försvinna. Om Röhsska museet skulle vara den verksamhet nämnden beslutade att stänga skulle även det statliga stödet i regeringens budget försvinna.

Göteborgs Stad har också utifrån lagstiftning, oavsett minskad omfattning av publik verksamhet, krav att aktivt förvalta museisamlingarna: det vill säga ett ansvar för fungerande magasin och för de personalkostnader som krävs. Projekten att uppföra nya magasin är en viktig faktor för att kunna ta

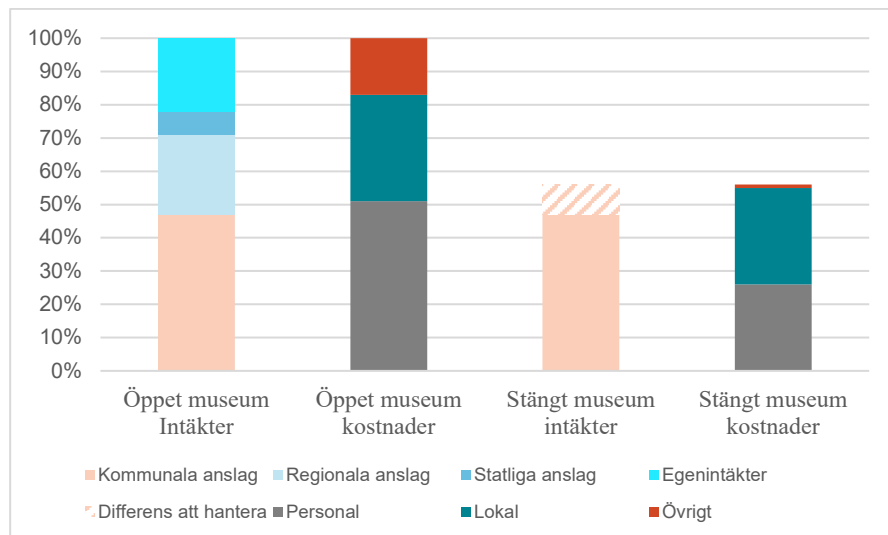
⁴⁰ Medarbetarenkät 2022 Göteborgs museer och konsthall och Medarbetarenkät 2022 chefer Göteborgs museer och konsthall.

⁴¹ Se avsnitt 4.5

⁴² För museerna löper hyresavtalen ut enligt följande: Göteborgs Stadsmuseum 2028-12-31, Röhsska museet 2028-12-31, Göteborgs konstmuseum 2028-12-31, Sjöfartsmuseet Akvariet 2026-12-31. Avtal sägs upp nio månader innan slutdatum för omförhandling.

det ansvaret, något som stadsrevisionen har påpekat i flera yttranden till kulturnämnden.⁴³

Men med ovan sagt; om ett antagande ändå görs att beslut fattas att stänga ned ett museum - hur skulle förhållandet mellan intäkter och kostnader då kunna se ut?⁴⁴



Vid stängning av ett museum skulle kostnaderna som kvarstår (56 procent av vad ett öppet museum kostar) överstiga intäkterna (47 procent av vad ett öppet museum har i intäkter).

Antagandet utgår från att staden har kvar kostnaden för museibyggnaden. Endast vissa mindre lokalomkostnader, som kommer när publik verksamhet bedrivs kan utgå, som extra bevakning, lokalvård anpassad efter publik verksamhet med mera. Kvarstår gör också ansvaret för samlingsförvaltningen, vilket kräver att magasinerna behålls och cirka hälften av personalkostnaderna. En liten del övriga omkostnader kopplat till samlingsförvaltningen kvarstår också. En stängning av ett museum innebär inte en ekonomisk besparing för staden. Det blir dyrare att stänga än att bedriva öppen verksamhet. Kulturnämnden kommer att stå inför att hantera en differens (9 procentenheters skillnad mellan intäkter och kostnader).

Det finns i förlängningen fler dimensioner för kulturnämnden och kommunstyrelsen att beakta. Några av de tidiga donationerna som är kopplade till museerna föreskriver specifikt byggnader för museiverksamhet men också till donationer av föremål som förutsätter att de visas publikt på ett specifikt museum.⁴⁵ Detta behöver en juridisk

⁴³ Senast: Stadsrevisionen Göteborgs Stad. *Kulturnämnden – granskning av verksamhetsåret 2022, 2023-03-21*, s.10

⁴⁴ Antaget baseras på fördelningen av intäktsslag och fördelningen av kostnadsposter som redovisas i Bilaga 1 Budget

⁴⁵ Till exempel donerade bröderna Röhss till Göteborgs Stad såväl marken, som medlen att bygga ett museum för konsthantverk. Ett exempel på en donation som enligt villkoren alltid ska visas publikt är Falk Simons silversamling. Den finns utställd på Röhsska museet. I dag enligt riktlinjerna för accession tar aldrig Göteborgs museer emot den typen av villkorade föremål eller samlingar.

prövning om ifall att ett annat ändamål med byggnaden skulle vilja provas för att i förlängningen identifiera en annan hyresgäst. En sådan prövning görs av Kammarkollegiet/Länsstyrelsen och tidsåtgången är i regel flera år.⁴⁶ Om staden bedömer att den möjligheten finns så är därtill ett annat troligt scenario att kommunbidraget till kulturnämnden skulle minskas med motsvarande hyreskostnad då uppdraget delvis har utgått i samband med att en museiverksamhet stängs.

Avyttring av samlingar

Kan då avyttring av samlingar vara en möjlig väg framåt? Som beskrivits ovan finns det lagstadgade krav på att hantera en aktiv förvaltning av museisamlingarna oavsett om publik museiverksamhet bedrivs.

Förutom museilagen utgår också arbetet med samlingsförvaltningen från ICOMs riktlinjer. En ansvarsfull gallring kan endast ske så länge museet har laglig rätt att avyttra föremål ur samlingarna och att inga krav ställdes vid förvärvstillfället som omöjliggör gallring. Gallring ska därtill ske professionellt. Att ta beslut om att avyttra föremål ur samlingarna föregås av många överväganden, är en lång process och tar stora resurser i anspråk. Deaccession görs i första hand alltid till annat museum. Försäljning av föremål förekommer inte då museisamlingar inte utgör realiserbara tillgångar.⁴⁷ Samtliga Göteborgs museer har fastställda riktlinjer för såväl accession, som deaccession.⁴⁸

Göteborgs museers samlingar spänner över hela historien och hanterar ämnesområden som konst, design och olika kulturhistoriska ingångar och som Sveriges andra största stad är samlingarna en ovärderlig del av det samlade kulturarvet. Att avyttra museisamlingarna i en omfattning, som skulle minska kostnaderna radikalt bedöms ej etiskt genomförbart och ej heller praktiskt möjligt.⁴⁹

Att öka flernivåfinansiering

Kunskap om, riktlinjer och rutiner för, samt arbetssätt för arbetet med en hållbar finansieringsmodell för Göteborgs museer har stärkts de senaste åren och en stabilitet i att nå besöksmål (och då entréintäktsmål) finns. Även arbetssätt för att säkra externfinansiering av olika typer av projekt finns på plats.

⁴⁶ Processen att få igenom en permutation för att möjliggöra att Higab kunde köpa fastigheten som Sjöfartsmuseet Akvariet hyr tog drygt två år. Kammarkollegiet beslutade efter flera utbegärda kompletteringar om att ge tillåtelse till en permutation 2015-06-23.

⁴⁷ Gallring ska utföras inom ramen för fastställda riktlinjer, med intentionen att objektet förblir tillgängligt för allmänheten, i första hand genom att andra museer erbjuds objektet, gallringen ska dokumenteras, avyttringen får inte utföras för att generera intäkter. Se mer [etiska-regler_webb-1.pdf \(icomsweden.se\)](#)

⁴⁸ Göteborgs konstmuseum Policy för deaccession och avyttring (2022) och Policy för förvärv och accession samt strategi för framtida förvärv (2022), Sjöfartsmuseet Akvariet och Göteborgs stadsmuseum Policy och riktlinje för deaccession och avyttring (2019) och Policy och riktlinje för förvärv och accession, samt Röhsska museet Policy för deaccession och avyttring (2020) och Policy och riktlinje för förvärv och accession (2020)

⁴⁹ När Strängnäs stadsmuseum beslutade att stängas 2016 tog det ett år att gå igenom 8 000 objekt Göteborgs museer har sammantaget 1,2 miljoner föremål i samlingarna.

Det finns inte, som visats ovan, möjlighet att möta kostnadsökningar genom ökade egenintäkter. Att minska omfattningen på verksamheten har också stora utmaningar.

Möjligheten finns bedömer kulturförvaltningen i att Göteborgs museer, som en av Sveriges mest framstående museiorganisationer, redan idag är flernivåfinansierad av kommun, region och stat. En hållbar finansiering som kan möta de kostnader som kommer av de nödvändiga investeringarna som planeras är en politisk fråga för kommunstyrelsen där dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen kan initieras och drivas. När nu ett avtal finns mellan Göteborgs Stad och Västra götalandregionen angående samfinansieringen av Göteborgs kulturinstitutioner bör sådana förutsättningar finnas.

En finansieringsmodell som riskerar att tippa

Läget är på många sätt inlåst för Göteborgs museer. Detta läge delas med andra sektorer där lokalerna utgör en viktig del av kärnverksamheten men där lokalkostnadsutvecklingen inte har mötts med en liknande utveckling vad gäller offentligt stöd.

Att ha och utveckla en modell där egenintäkter genom entréer, stiftelser, fonder och sponsring möjliggör stora satsningar på verksamhetsnära projekt är en rimlig affärsmodell på många sätt. Den är genomförbar. Men det finns en brytpunkt där den modellen riskerar att tippa, på grund av fler och fler fasta kostnader som förväntas kunna mötas med ett arbetssätt utvecklat för att säkra medel att göra olika publika satsningar i projektform. Risker finns att museiverksamheten hamnar i en projektfiering där endast den publika verksamheten, som är den som kan generera intäkter, prioriteras och det lagstiftade uppdraget om att bedriva aktiv samlingsförvaltning och utföra en allsidig verksamhet utmanas. Det finns också en förväntan från icke-offentliga aktörer att det offentliga ska värna grundförutsättningarna för sina verksamheter och att privata medel, stiftelser och fonder snarare ska bidra till verksamhetsutveckling.

Egenintäkter kan inte möta den utveckling som lokalkostnaderna har haft de senaste åren och kommer att ha framöver. Kulturförvaltningen bedömer att möjligheten att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering är en politisk fråga för kommunstyrelsen. Ett led i detta skulle kunna vara att komplettera stadens hyresmodell med en uttalad finansieringsmodell samt att initiera och driva dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen.

4.5 Organisation

Göteborgs museer är samorganiserade i syfte att på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt stödja möjligheterna till att bedriva angelägen verksamhet för publik och omvärld, utifrån givna resurser. Utgångspunkterna är:

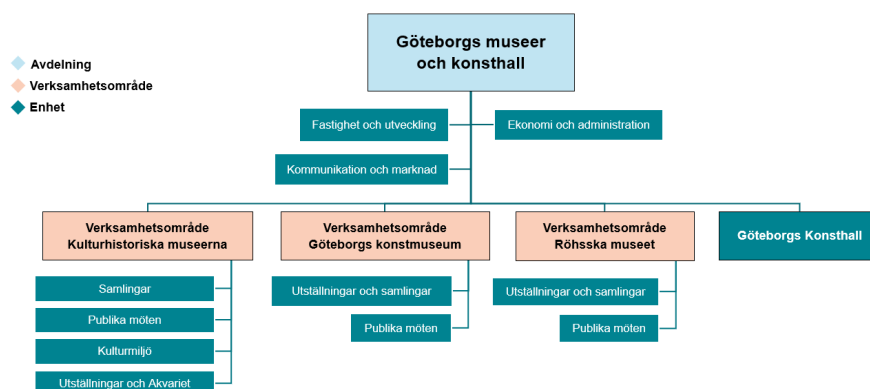
- » Organisationen följer Göteborgs Stads principer.
- » Organisationen ska stödja utvecklingen av institutionernas respektive ämnesansvar och profil.
- » Organisationen ska stärka samverkan internt i frågor där en sådan samordning främjar strategisk utveckling.
- » Organisationen ska stödja arbetet med utvecklingsprojekten.

Utifrån dessa organisatoriska principer är tre verksamhetsstödjande enheter, ekonomi och administration, kommunikation och marknad samt fastighet och utveckling, organiserade på avdelningsnivå. Syftet är att utveckla ett stabilt och funktionellt stöd där gemensamma rutiner och processer finns och som bidrar till att minska sårbarheten, möjliggöra utveckling av specialistfunktioner samt möjliggöra att erfarenheter sprids i hela avdelningen. Fastighet och utveckling bär ett operativt fastighetsuppdrag och ett taktiskt utvecklingsuppdrag kopplat till såväl de stora ny-, om- och tillbyggnadsprojekten som till samordning av avdelningsgemensam verksamhetsutveckling.

Därtill är samtliga enheter inom museerna organiserade utifrån avdelningens huvudprocesser; samlingsförvaltning och kulturmiljö, utställningar och publika möten i syfte att främja strategisk utveckling på tvären inom organisationen.

Kulturhistoriska museerna organiserar två museer: Göteborgs stadsmuseum och Sjöfartsmuseet Akvariet. Dessa två museer har gemensamma utgångspunkter vad gäller till exempel innehållsliga aspekter, praktiker och processer, där utveckling inom dessa stärks av en samorganisation.

Göteborgs Konsthall ingår också i organisationen och är en egen institution, även om det är en liten sådan. Verksamheten är idag organiserad under avdelningschef då ett strategiskt arbete med att omlokalisera konsthallen pågår.



Organisationsträd Göteborgs museer och konsthall (2023)

Effekter av samorganiseringen

Organisatoriskt finns det för- och nackdelar med att vara en så stor organisation som Göteborgs museer och konsthall är. Utifrån det faktiska läget att Göteborgs Stad har ansvaret för Sveriges största kommunala museiorganisation bedöms dock effekten av att samla fem verksamheter för att arbeta tillsammans med gemensamma mål som god.

Organisationen har möjliggjort en effektivare användning av de resurser som finns tillgängliga. Strukturen har varit stödjande när någon satsning ekonomiskt inte har visat sig hålla hela vägen. Det finns en framåtriktning avseende professionalisering, kunskapsdelning, gemensamt risktagande och utbyte av och stöd till utvecklingen av museispecifika processer.

Nackdelen med organisationen är att processer kan upplevs som trögare, hierarkiska och för likriktade.

Ämnesprofilerna prioriterade

Publiken är intresserad av att besöka och ta del av ett specifikt museums utbud. Museilagen är också tydlig med att verksamhetens ändamål ska utgå från ämnesområde. Tydliga profiler, unika för respektive verksamhets erbjudanden är också viktiga då intäkterna är beroende av starka varumärken (med tydligt utbud med avstamp i museernas ämnen, där det finns egna särprofilerade grafiska profiler, hemsidor, med mera).

Utveckling av huvudprocesser

Samorganiseringen ger en utväxling i mer komplexa museispecifika processer som till exempel aktiv samlingsförvaltning, digitala frågor, säkerhet och miljö. Att kunna kraftsamla och ha fler samlade resurser som arbetar gemensamt i dessa stödjer utvecklingen av huvudprocesserna utställningar, publika möten, kulturmiljö och samlingar.

Stöd för utvecklingsprojekten

Ansvar för avdelningsgemensamma utvecklingsfrågor finns på samtliga tre stödenheter. På fastighet och utveckling finns flest gemensamma resurser samlade som stöttar alla verksamheter med att utveckla hållbar planering, samt projektleder och/eller koordinerar avgränsade delprojekt inom de olika utvecklingsprojekt. På enheten finns också resurser som bidrar in i det förvaltningsgemensamma arbetet till exempel i stadens program och planer, samt är en resurs i avdelningsgemensamma arbeten som utvärderingar, rapporter och ansökningar.

Specialistfunktioner har kunnat utvecklas och delas

Ett flertal funktioner som verkar stödjande för hela avdelningen har kunnat professionaliseras. Dessa funktioner återfinns på de tre stödjande enheterna där de bidrar med specialistkunskap och arbetssätt avseende till exempel digital kommunikation, marknadsföring, museisäkerhet, inköp och

upphandling. För ett museum kan det vara svårt att på egen hand säkerställa alla dessa kompetenser men när resurserna kan samlas och delas finns det stödet för verksamheterna att få. Det har möjliggjort mer nischade rekryteringar och möjligheten för fler medarbetare att utveckla specialistkunskaper.

Framtida organisering

Göteborgs museer och konsthall befinner sig mitt i ett antal omfattande utvecklingsprojekt. Den organisation som finns nu är till för att stödja det arbetet. När projekten är avslutade finns det skäl att utifrån förändrat uppdrag analysera och vidareutveckla organisationen. Ett antagande redan nu är att det fortsatt kommer att finnas skäl att hålla i utgångspunkten att ha fyra för publiken tydliga museierbjudanden men på baksidan organisera en effektiv struktur som möter de förutsättningar som Göteborgs museer kommer att ha då.

4.6 Efterlevnad Museilagen

När museilagen infördes redovisade kulturförvaltningen till kulturnämnden en bedömning om hur väl Göteborgs Stad levde upp till ny lagstiftning.⁵⁰ Fyra områden lyftes fram där utmaningar avseende efterföljning av lagen konstaterades:

Kompetensförsörjning är central för efterlevnad av museilagen 6-9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att Göteborgs museer präglas av låg rörlighet i personalstyrkan, höga krav på specialistkompetenser, lägre grad av mångfald hos studenter på utbildningar centrala för kompetensområden som museerna eftersöker, svårigheter att rekrytera i enlighet med chefsroll, ej konkurrenskraftiga löner med liknande branscher i behov av liknande kompetenser, inte tillräckligt utvecklat chefsstöd med mera. Utmaningarna kopplades således främst till ett ansträngt ekonomiskt läge.

Kunskapsuppbyggnad är central för efterlevnad av museilagen 6-9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att Göteborgs museer som landets största kommunala museiorganisation hanterar samlingar numerärt och till ett kulturhistoriskt omfattande värde men att ökade resurser skulle krävas för att möjliggöra ett mer systematiskt arbete med kunskapsuppbyggnad, som då skulle kunna generera ett starkt publikt utbud med ökad möjlighet till externa samarbeten och ökad extern finansiering.

Aktiv samlingsförvaltning är central för efterlevnad av museilagen 6, 8 och 9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att samlingarnas omfång kräver resurser och stödjande infrastruktur om målet om aktiv samlingsförvaltning ska kunna nås. Precis som med

⁵⁰ Redovisning av uppdrag – genomlysning och konsekvenser av ny museilag (dnr 1875/17)

kunskapsuppbyggnaden är aktiv samlingsförvaltning en förutsättning för att kunna skapa ett starkt publikt utbud. Arbetet bedömdes i för hög grad vara reaktivt snarare än proaktivt.

Samverkan är central för efterlevnad av museilagen 11 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att utvecklad samverkan sker men att vissa kostnadsdrivande faktorer påverkade möjligheten till både in- och utlån, som till exempel säkerhets- och klimatkrav som nuvarande museibyggnader inte kan leva upp till.

Dessa fyra punkter sammanfattade förvaltningen som i att utmaningarna för Göteborgs Stad att leva upp till lagstiftningen främst hade två bakomliggande orsaker: dels de infrastrukturella förutsättningarna för aktiv samlingsförvaltning avseende konditionen på såväl museibyggnader som magasinslokaler och dels museernas ekonomiska förutsättningar, där egenfinansieringsgraden och projektifieringen, det vill säga att projekt väljs utifrån dess potential att säkra finansieringen, kan ha negativa konsekvenser på kravet om allsidighet.

Efter att genomlysningen gjordes år 2017 har ingen ny helomfattande bedömning gjorts. Däremot har en rad politiska beslut fattats som på olika sätt har och kommer att bidra till en högre efterlevnad av museilagen: tillgänglighetsanpassning av Röhsska museets entré, om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet, samt besluten om uppförande av nya magasin och av en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum.⁵¹

Vad gäller arbetet med kompetensförsörjning har Göteborgs museer arbetat målinriktat för att rekrytera mer medvetet. Sällan har en avslutad anställning lett till att exakt samma kompetens rekryterats in. Medel har tillförts för två nya intendenttjänster som ett direkt svar på att det kunskapsuppbyggande uppdraget pekades ut i lagen. Inom ramen för projektmedel som finns inom utvecklingsprojekten har vissa projektanställningar möjliggjorts. Under 2023 ska kompetensförsörjningsplanen revideras.

Vidare har avtalet mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen givit mer långsiktigt hållbara förutsättningar för stadens museer.⁵² När om- och tillbyggnaden av Göteborgs konstmuseum och nya magasin är klara är bedömningen att den främsta utmaning som kommer att återstå, avseende efterföljsamhet mot museilag, är den höga egenfinansieringsgraden som leder till en projektifierad verksamhet, som utmanar kravet på allsidighet, då utbud väljs i allt större utsträckning utifrån möjligheten att finansiera produktionen.

⁵¹ Röhsska museet Göteborgs Stads Budget 2017. Sjöfartsmuseet Akvariet Göteborgs Stads Budget 2018 och senare kommunfullmäktige 2019-03-28 § 14. Nya magasin kommunstyrelsen 2020-09-30 § 801 och kommunfullmäktige 2020-10-15 § 25. Göteborgs konstmuseum kommunstyrelsen 2021-09-29 § 801 och kommunfullmäktige 2021-10-28 § 17.
⁵² Se Avsnitt 4.4

5 Att möta framtiden

5.1 Hållbara förutsättningar för aktiv samlingsförvaltning

Nya magasin

Göteborgs stads samlingar omfattar cirka 1,2 miljoner föremål från Göteborgs stadsmuseum, Sjöfartsmuseet Akvariet, Göteborgs konstmuseum och Röhsska museet, samt flera miljoner bilder och arkivalier. Samlingarna har länge varit i behov av nya magasin och frågan har belysts under närmare 30 år, då de nuvarande lokalerna dömts ut som bristfälliga: vattenläckor, skadedjursproblematik, stora risker för uppsägningar av befintliga lokaler, säkerhet för samlingar och för medarbetare. Museisamlingarna är idag spridda i olika lokaler, en del i exploateringsområden samt med olika privata hyresvärdar där uppsägningsrisk föreligger eller där uppsägningar följt av akuta inhyrningar i andra mer kostsamma lokaler redan har skett. Detta är några av anledningarna till att projektet behöver genomföras.⁵³

En förstudie presenterades för kulturnämnden våren 2020 och beslut fattades i kommunstyrelsen att förordna en investering och att finansiera en inhyrning på hösten 2020 där sedermera slutgiltigt investeringsbeslut fattades av kommunfullmäktige.⁵⁴

Stadsrevisionen har i flera granskningar påtalat att det är av största vikt att nya magasin säkerställs. Senast i granskningen för verksamhetsåret 2022.

Vi ser positivt på att nämnden har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att flytta till nya magasin. Mot bakgrund av att samlingarna under många år har förvarats i undermåliga lokaler, vill vi betona vikten av att nya magasin upprättas så snart som möjligt för att nämnden ska kunna bevara och vårda samlingarna på ett ändamålsenligt och säkert sätt.⁵⁵

Flytt till nya magasin är det största enskilda magasinprojektet i Sverige. Det är ett arbete som sker på flera fronter, i flera olika faser och med flera olika intressenter och samarbetsparter. En betydande andel av arbetet bedrivs av ordinarie personal. Detta för att genomförandet ska vara så resurseffektivt som möjligt. Omfattningen på produktion av nytt publikt utbud behöver därför anpassas under projektiden.

⁵³ Ett avtal där den största andelen samlingar idag förvaras är under omförhandling. Fastighetsägaren visar stor förståelse men utgår ifrån att lokalerna ska lämnas och då ska fastigheten rivas och området exploateras.

⁵⁴ Kulturnämnden 2020-04-20 § 91, Kommunstyrelsen 2020-09-30 § 801 och Kommunfullmäktige 2020-10-15 § 25

⁵⁵ Stadsrevisionen Göteborgs Stad. Kulturnämnden – granskning av verksamhetsåret 2022, 2023-03-21, s.10

Projektet nya magasin leds av Higab, som byggherre och framtida fastighetsägare. Konceptet har utvecklats i nära samarbete med Göteborgs museer. Det täta samarbetet har lett till effektiv ytanvändning, men också till tekniska lösningar som kommer att bidra till en energismart byggnad i internationell klass. Driftkostnaderna kommer att kunna vara låga utifrån att byggnaden byggs som en trög byggnad där frånluften ska kunna återanvändas och där bergvärme men också solceller på taken ska generera den el som krävs.

- » Flytten säkrar stadens samlingar och förbättrar medarbetarnas arbetsmiljö - byggnaden och flöden är anpassade efter samlingarnas och personalens behov.
- » Flytten skapar också nya samarbetsmöjligheter, där personalen kan dela erfarenheter, kompetens, specialutrustning och kunskap om samlingarna över verksamhetsgränserna.
- » Samlingspersonal kommer att slippa akuttryckningar på grund av skadedjur och läckage och kan fokusera på kunskapsuppbyggnad om och tillgänglighet till samlingarna.
- » Besökarna kommer att kunna ta del av mer samlingar såväl digitalt, som i museibygnaderna, när samlingsarbetet kan bli proaktivt i stället för reaktivt.

Ny hyra för kulturnämnden kommer att vara mer kostsam än de hyror som nämnden har för de olika lokaler som hyrs in för samlingsförvaltning idag.⁵⁶ Dock möter som ovan beskrivits ingen av nuvarande lokaler de krav som verksamheterna har och inhyrningsförhållandena är mycket osäkra. Nya magasin kommer möjliggöra effektiviseringar av arbetssätt. Därtill säkerställs en långsiktig rådighet över magasinslokalerna och stadens museisamlingar när Higab övertar ansvaret som hyresvärd.

Digitalisering

När det gäller digitalisering och aktiv samlingsförvaltning skiljer museiverksamheten på två delar: digitisering och digitalisering. Digitisering är den process där ett föremål är registrerat och sökbart utifrån grunddata, men inte har fullständig information. Digitalisering är kvalitativ och här finns mer av fullständig information om ett föremål.

I dagsläget är ca 40 procent av samlingarna digitiserade. Procentsatsen är dock betydligt lägre när det gäller den andel som är digitalt tillgänglig med bild och mer utförlig information för användare och publik utanför verksamheterna.

Göteborgs museer använder sig av digitala samlingsförvaltningssystem. Dessa kräver löpande utveckling och förvaltning, vilket Göteborgs museer inte har kunnat arbeta med aktivt på grund ut av resursskäl. Här finns stora

⁵⁶ För en nulägesbild avseende framtida driftkostnader för nya magasin se Bilaga 3.

utmaningar att säkerställa den digitala infrastrukturen. Som ett steg i detta har en ny funktion som Digital samordnare tillsatts för att arbeta upp en systematik tillsammans med kulturförvaltningens IT enhet för en aktiv systemförvaltning av föremåls- och arkivdatabaserna.

Just nu fokuserar Göteborgs museer på att förbereda samlingsflytten till nya magasin vilket innebär att flera samlingsöversyner genomförs. Detta för att kunna flytta föremålen säkert, identifiera ej registrerat material, genomföra gallringar om så är möjligt samt att passa på att digitisera där så inte redan är gjort. Utveckling sker också av en ny applikation, som ska stödja arbetet med att veta var föremålen befinner sig och vara integrerad med samlingsförvaltningssystemen.

För att samlingarna ska kunna bli mer relevanta, användbara för fler och på så sätt utgöra mer av en samhällsresurs skulle en mer strategisk digitalisering behöva utvecklas, där fokus läggs på särskilda delar av samlingarna och där information adderas. Idag förekommer den typen av digitalisering enbart vid nyförvärv och vid större utställnings- eller forskningsprojekt där extern finansiering finns tillgänglig.

Göteborgs museer har också identifierat ett behov av att stärka sin kompetens gällande rättigheter och fortsätta det påbörjade arbetet med att erbjuda öppna data och öppna licenser så långt det är möjligt.

En *Digital plan* har arbetats fram inom avdelningen, som genomlyser samtliga huvudprocessers digitala utvecklingsbehov och där långsiktiga mål har skrivits fram. För samlingarna är målet att Göteborgs museer ska ha tillgängliga och öppna samlingar, som är en resurs för medborgarna och för forskning. Kvalitativ digitalisering prioriteras samtidigt som de publika samlingsdatabaserna kännetecknas av en positiv användarupplevelse med särskilt fokus på tillgänglighet, sökbarhet och kvalitet.⁵⁷ *Digital plan* skriver fram målsättningen att det i framtiden ska finnas:

- » Planer för kvalitativ digitalisering som utgår ifrån verksamheternas ämnesområden och samlingarnas mest centrala, meningsbärande och/eller efterfrågade verk, föremål och fotografier.
- » Samlingsdatabaser som är mer användarvänliga, tillgängliga och som har tilltalande publika gränssnitt.
- » En högre grad av kontroll av de samlingsförvaltningssystemen, som avdelningen är systemförvaltare av, genom att ha en tydlig kravställning på och dialog med systemägare.
- » En tydlig och säkerställd digital arkivering och långtidslagring för olika medier och format.

⁵⁷ *Digital plan 2023–2025*. Göteborgs museer och konsthall

Efter att flytten till nya magasin är genomförd och de fysiska förutsättningarna för samlingsförvaltning har förbättrats radikalt kan resurser ställas om mot ett mer kvalitativt digitaliseringsarbete.

Finns det möjlighet till ekonomisk effektivisering genom digitalisering? Vad gäller aktiv samlingsförvaltning inom ramen för en museiverksamhet är inte nyttan i rak korrelation med en ekonomisk effektivisering. Det digitala kan inte ersätta det analoga i processen. Föremålen finns kvar och ansvaret för de fysiska samlingarna kräver fortsatt resurser. Men nyttan med en digitisering och med en viss grad av kvalitativ digitalisering av samlingar som för verksamheterna bedöms vara mest centrala, meningsbärande och/eller efterfrågade är att detta leder till att fler kan ta del av museisamlingarna och medverka till kunskapsuppbyggnad över tid. Det leder också till att den aktiva förvaltningen kan systematiseras och på så sätt förbättras.

5.2 Museiverksamhet för nästa generation

Genomförda projekt

De senaste fem åren har två större satsningar genomförts. Röhsska museet stängde år 2017 för ett omtag såväl gällande organisation och kompetensförsörjning som en satsning på att tillgänglighetsanpassa entrén och utveckla det publika utbudet. Tillgänglighetsanpassningen har utvecklat det publika mötet och museet kan erbjuda en mer välkomnande miljö, utifrån moderna krav. Museet öppnade åter år 2019 med fina publiksiffror. Utvecklingsarbetet har fortsatt och under år 2024 kommer museets samtliga basutställningar vara omgjorda och därmed har en stor andel tidigare stängda ytor öppnats för publiken.

Om- och tillbyggnaden av Sjöfartsmuseet Akvariet stod klart 2022. Det var ett mer omfattande projekt som medförde åtgärder för att skapa såväl en bättre publik upplevelse, som bättre arbetsmiljö för medarbetarna. Museientrén flyttades och öppnades upp mot parken och staden. Under parken byggdes Akvariet upp i ny lokalisering och visar där havsmiljöer från hela världen, samt har ett marinpedagogisk lab. Utställningslokalerna har renoverats och flera nya utställningar har producerats. Den fysiska tillgängligheten har förbättrats genom fler hissar och trappor som underlättar flöden i huset och ökar säkerheten vid utrymning. Huset har också fått brandceller på alla våningsplan. Parken utanför museet har renoverats. Arbetsmiljön för medarbete har radikalt förbättrats, särskilt för medarbetarna som arbetar med Akvariet.

Publiktillströmningen har varit omfattande de fyra första månaderna med ett snitt om 30 000 besökare i månaden. Satsningen har inte medfört lägre besöksiffror på övrig museiverksamhet. Tvärtom är besökstillströmningen stark även på övriga museer. Sjöfartsmuseet Akvariet är därtill det enda av Göteborgs museer som inte är placerat i centrum. Stigbergstorget, där

museet finns, har genom flera satsningar utvecklats till en öppen, livlig och välbesökt plats. Sjöfartsmuseet Akvariets nyöppnande har påtagligt bidragit till denna stadsutveckling.

Satsningarna på Sjöfartsmuseet Akvariet och Röhsska museet har inte medfört ökade personalkostnader. Sjöfartsmuseets om- och tillbyggnad har däremot resulterat i en ökad hyra och tillkommande kostnader för leasingmedel för verksamhetens inventarier men för dessa erhöll kulturnämnden en motsvarande ökning av kommunbidragsramen.⁵⁸

Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum

Kommunfullmäktige beslutade hösten 2021 om en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum.⁵⁹ Syftet är att skapa rum för unika konstupplevelser i nutid och framtid. Målet är att med mer yta för publiken, bättre villkor för konsten och ändamålsenliga lokaler för verksamheten, ge bättre förutsättningar att kunna visa utställningar med högt ställda krav på klimat och säkerhet, aktivt förvalta konstsamlingen samt vara angelägna för framtidens museibesökare.

Med sina 70 000 verk, som innefattar både klassisk och modern konst, är Göteborgs konstmuseum ett av norra Europas främsta museer för bildkonst. Museet lockar 200 000 – 250 000 besökare per år. Besöksantalet förväntas öka till cirka 300 000 per år i det framtida museet.

Det nya konstmuseet och dess yttre miljöer, ska bli en plats för upplevelse, fördjupning och reflektion - som tilltalar såväl göteborgare som tillrest publik. Satsningen ska bidra till en attraktiv region med levande kultur, stadsutveckling och besöksnäring. En arkitekttävling med fokus på tillbyggnaden genomförs under 2023.

Tillbyggnaden ska, utan blygsamhet men med respekt, utgöra ett samtida tillägg som kompletterar och berikar den kulturhistoriskt värdefulla byggnaden och miljön. Den ska, tillsammans med huvudbyggnaden, bilda en helhet som utgör ett ändamålsenligt museum med god säkerhet och konsthantering i internationell klass och som är en unik besöksupplevelse och mötesplats.

Ur Program för arkitekttävling januari 2023. Göteborgs konstmuseum om- och tillbyggnad.

Om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum är del av en större stadsutvecklingsprocess där en utveckling av Kungsportsavenyn drivs av Göteborgs Stad tillsammans med företagarna längs gatan och där Trafikverkets projekt Västlänken med hållplatsen Korsvägen planerar en

⁵⁸ Tillkommande kostnader om totalt 10,9 miljoner kronor fördelat på 6,8 miljoner kronor i tillkommande hyror och 4,1 miljoner kronor i driftskostnader, varav 1,8 miljoner kronor avser leasingkostnader för verksamhetens inventarier. Hyreskostnaden sedan tidigare var 3 miljoner kronor.

⁵⁹ Göteborgs konstmuseum kommunstyrelsen 2021-09-29 § 801 och kommunfullmäktige 2021-10-28 § 17.

uppgång bakom museet samt där också Akademiska Hus arbetar med uppförandet av ny konstnärlig fakultet och nytt universitetsbibliotek. Området kommer när allt står färdigt att på ett betydande sätt ha stärkt Göteborg Stads profil som en konst- och kulturstad.

En om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum krävs för att göra det möjligt att bedriva framtida konstmuseiverksamhet. Utöver tillbyggnaden, som krävs för att lösa de allra nödvändigaste logistikbehoven avseende säker hantering av samlingarna så återfinns stora underhållsbehov i den gamla byggnaden, som har utmaningar med såväl skadedjur som klimat. Arbetsmiljön på museet präglas av utmanande logistik. Centralt i projektet är att lösa en säker inlastning av konst, vilket helt saknas idag. Etableringen av den nya konstnärliga fakulteten kommer att medföra att den enda idag användbara inlastningen, som dock ej är säker, inte kommer att kunna användas. Efter en om- och tillbyggnad när dessa utmaningar är lösta kommer arbetstid kunna riktas om och nya arbetssätt utvecklas.

Under många år har flera konstmuseer byggts om och till eller fått helt nya byggnader som gett möjligheten att stärka verksamhetens samhällsroll och förutsättningarna att visa konst. Effekterna har visat sig i den stora publiktillströmningen. Nationalmuseum i Stockholm kostade 1,3 miljarder kronor, Nasjonalmuseet i Oslo med en nybyggnation budgeterades till 5,3 miljarder kronor och Munch i Oslo till 2,8 miljarder kronor. Göteborgs konstmuseum har en investeringsram om 800 miljoner kronor.⁶⁰

I dagsläget finns en preliminär tillkommande hyra för kulturnämnden kommunicerad av Higab. Med investeringsbeslutet fick kulturnämnden uppdraget av kommunfullmäktige att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnaden som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar.⁶¹ Kulturförvaltningen bedömer att kulturnämnden inte har möjlighet att säkerställa det uppdraget. Dels utifrån den sköra finansieringsmodell som Göteborgs museer redan har och som redovisas i den här rapporten. Dels för att kulturnämnden inte har rådighet över frågor om regional och statlig finansiering, som utgör en betydande del av de intäkter som inte är kommunala idag. Slutsatsen kommer att utvecklas i ett tjänsteutlåtande som behandlar kulturnämndens fastighetsfrågor och frågan om finansieringen av framtida hyra kommer i samma ärende att hemställas till kommunstyrelsen.⁶²

5.3 Museer för en stad i utveckling

Göteborgs museer bör ha möjlighet att utvecklas i takt med staden

Göteborg är i ett omfattande utvecklingssprång och har växt med 85 000 invånare de senaste 12 åren, vilket är lika mycket som en folkrik kommun

⁶⁰ För en nulägesbild avseende framtida driftskostnader för ett om- och tillbyggt konstmuseum se Bilaga 3

⁶¹ Kommunfullmäktig Göteborgs Stad 2021-10-28 § 17

⁶² Kulturförvaltningens fastighetsutredning 2023 dnr 0360/23

som Kungsbacka.⁶³ Om 15 år beräknas Göteborg ha fått ytterligare 115 000 kommuninvånare.⁶⁴ Just nu planeras det för och byggs bostäder, vägar och annan viktig infrastruktur.

Kulturens betydelse lyfts fram i Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program där ett starkt kulturliv bidrar till att många människor vill leva, bo och turista i Göteborg. Det är en miljö som näringsliv vill etablera sig i och dit kompetens attraheras.⁶⁵

Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling understryker också att investeringar i de egna verksamheterna är en grundläggande förutsättning för stadens tillväxt. Det visar framtidstro och möjliggör för de egna verksamheterna att utvecklas som centrala aktörer i arbetet med att skapa en attraktiv stad. Programmet revideras just nu och ska ersättas med ett program för destinationsutveckling. Strategier som föreslås är att utveckla och skapa förutsättningar för attraktiva upplevelser och reseanledningar bland annat genom att vårda och utveckla förutsättningar för det befintliga kulturutbudet, liksom att stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäringens behov.⁶⁶

Kulturförvaltningen ser att förvaltandet och utvecklandet av de fyra museiverksamheter som finns är en viktig del i arbetet med att satsa på framtidens Göteborg. Det handlar om att möjliggöra nästa generations tillgång till samlingarna och verksamheterna. Museer och andra kulturinstitutioner är viktiga offentliga rum mellan arbete och hem, som är tillgängliga för möten över generationer och erfarenheter. En kunskapsuppbyggande verksamhet som ett museum är också en plats för samtal och reflektion över bilders och föremåls betydelse, fakta, historia och samtid.

De politiskt beslutade prioriteringarna att investera i en tillgänglighetsanpassning av Röhsska museets entré, och en om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet har slagit väl ut. Genomförandet av nya magasin för stadens museisamlingar och om- till byggnaden av Göteborgs konstmuseum stärker Göteborgs museer att aktivt bidra till staden genom ett kvalitativt publikt utbud som berör, är mångbottnat och inspirerar generationer av besökare.

Göteborgs museer genom museibyggnaderna och samlingar bidrar till såväl arbetet med en mer jämlik stad, där konst och kultur ska vara närvarande i hela stadsrummet, som att vara en del i stadens kulturella ekologi genom att verksamheterna samarbetar med humaniora, kulturvård och konstnärliga utbildningar, gallerier, enskilda konstnärskap och utgöra viktiga pusselbitar i arbete med näringslivs- och destinationsutvecklingen.

⁶³ SCB klassar 33 kommuner i Sverige som folkrika. Kungsbacka som är Sveriges 26:e största kommun har 85 000 invånare.

⁶⁴ [Nyheter om hur staden utvecklas - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#) 2023-04-14

⁶⁵ Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2018–2035

⁶⁶ Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023–2030 (ej beslutat)

Samhällsekonomiskt värde

Göteborgs museer har tagit fram rapporten *Att belägga museers värde* (2023) och där beskrivit ett antal olika forskningsgrundande metoder, som kan vara utgångspunkt i ett samtal om museers värde. Det finns starka belägg för att genom att skapa långsiktigt meningsfulla upplevelser som främjar nyfikenhet, mening, bildning och hopp bidrar museer samhällsekonomiskt betydande till bättre samhällen.

OECD framhåller hur museer fungerar som motorer för lokal, hållbar utveckling genom att stärka lokalsamhällen, bidra till inkludering, hälsa, välbefinnande och kreativitet. Museer är genom sin beständighet och höga tillit och trovärdighet som kunskapsinstitutioner centrala noder i en stads breda kulturella infrastruktur. Museer är också viktiga för platsattraktivitet och besöksnäring och genererar därmed direkta intäkter och arbetstillfällen till den stad där de finns.

Även om det kan vara svårt att beräkna den ekonomiska betydelsen av museers bidrag till välbefinnande och lokal utveckling finns flera väl beprövade modeller.⁶⁷ Oavsett vilken specifik modell som används visar sig investeringar i museer ge mycket hög socioekonomisk avkastning.

De investeringar som har gjorts de senaste åren i Göteborgs museer och som är planerade fram till år 2030 kan uppfattas som enskilt kostsamma utifrån de monetära utgifterna men kan värderas utifrån många fler aspekter än så.

Göteborgs museer återfinns i historiska kulturmiljöer, ägda av staden, och ett löpande underhåll av dessa märkesbyggnader är komplext och nödvändigt. Ett löpande underhåll förebygger bland annat behoven av att göra påkostade investeringar framöver. Museiverksamheten behöver också bedrivas säkert såväl utifrån arbetsmiljökrav som krav att kunna aktivt och säkert förvalta museisamlingarna för framtida generationer. Vidare behöver verksamheterna kunna tillgodose de tillgänglighetskrav som finns för besökare.

Zoomar vi ut och tittar på samhällsvärdet är det också belagt att museer bidrar starkt till folkhälsa, till känslan av sammanhang och välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet vad gäller leva, bo, arbeta och besöka.

⁶⁷ Grinell, Klas (2023) *Att belägga museers värde*. Exempelvis har anslagen till Nordiska akvarellmuseet i Skärhamn på Tjörn enligt en beräkningsmodell av bruksvärden framtagna på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet skapat 22 gånger socioekonomiskt värde för Västra Götalandsregionen. En annan studie från Institute for learning innovation visar att åtta studerade finska museer genererar över 50 gånger välbefinnandevärde jämfört med entréavgiften.

Bilaga 1 Budget

Budget 2023*	Tkr**
Kommunala medel	98 200
Regionala medel	51 000
Statliga medel	14 500
Entréavgifter	15 900
Övrig försäljning***	12 000
Uppdragsverksamhet	5 400
Extern finansiering som sökta projektmedel	6 800
Interna stiftelser och gåvor****	5 500
Summa intäkter	209 300
Personalkostnader	-106 300
Lokalkostnader	-67 500
Övriga kostnader	-35 500
Summa kostnader	-209 300

*I tabellen redovisas EJ projektmedel eller kostnader för utvecklingsprojekten Nya magasin och om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum.

**Siffrorna är avrundade till närmast hundratusenkrona.

*** I övrig försäljning ingår t ex intäkter från museibutikerna, lokaluthyrning, visningar mm.

**** Siffran redovisad för interna stiftelser och gåvor är ett genomsnitt för årlig utdelning utifrån hur det har sett ut de senaste åren. För år 2023 har inte summan fastställts.

Fördelning intäkter 2023	%
Kommunala medel	47
Regionala medel	24
Statliga medel	7
Egenintäkter*	22

*Egenintäkter sammanfattar övriga intäkter på samma sätt som Myndigheten för kulturanalys och består av posterna entréavgifter, övrig försäljning, uppdragsverksamhet, extern finansiering som sökta projektmedel och interna stiftelser ovan.

Fördelning kostnader 2023	%
Personalkostnader	51
Lokalkostnader	32
Övriga kostnader	17

Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor

Interna stiftelser och gåvor*	Ändamål	Museum
Anna Norlanders kulturfond	Förvärv och förvaltning	Göteborgs stadsmuseum
Teaterhistoriska samfundet i Göteborgs museistiftelse	Förvärv och förvaltning	Göteborgs stadsmuseum
Stiftelsen Dan Broströms donation	Akvariet	Sjöfartsmuseet Akvariet
Stiftelse Werner Lundqvists fond	Förvärv och förvaltning	Sjöfartsmuseet Akvariet
Stiftelsen Dahlgrenska donationen	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen Arnulf Olssons fond	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen August Röhss inköpsfond	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen Carl Wijks fond	Förvärv och utveckling	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen H A Carlanders fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Knut J:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Jan K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Knut K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Peter K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Arnulf Olssons fond	Förvärv och forskning	Röhsska museet
Stiftelsen August Röhss donation	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Carl O Wijks fond	Förvärv och verksamhet	Röhsska museet
Gåvan K S Forselius donation	Verksamhet	Röhsska museet
Gåvan Torsten Söderbergs stiftelses donation	Förvärv	Röhsska museet

* Interna stiftelser och gåvor hanteras av Göteborgs Stads stiftelsetjänst och har särskilda ändamål. De kan aldrig användas till löpande kostnader.

Bilaga 3 Status och prognos år 2023 för utvecklingsprojekten

Nya magasin

- Nya magasin förväntas stå klara för inflytt 2027. Processen att flytta samtliga samlingar till nya magasin förväntas ta tre år.
- Just nu inväntar förvaltningen beslut avseende prövningstillstånd för överklaganden av bygglov i mark- och miljööverdomstolen.
- Det interna förberedelsearbetet inom förvaltningen inför flytt är omfattande och ska därför fortsätta enligt plan. Inte förrän bygglov är antaget och generalentreprenör är upphandlad kan tidplan för klart magasin fastställas.

Av 65 miljoner kronor i beviljad projektbudget beräknas när år 2023 är slut 15 miljoner kronor vara förbrukade.

Prognosen som lades när förstudien arbetades fram (i 2023 års konstadsvärde) är att hyran preliminärt kommer att vara 26,8 miljoner kronor och att driftskostnader kommer att vara 11,5 miljoner kronor, varav 8,3 är leasingkostnader för inventarier i den nya byggnaden. Därtill kommer *minskade* hyreskostnader om 13,8 miljoner kronor för uppsagda avtal.

Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum

- Om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum beräknas i dagsläget stå klart 2031
- Under år 2023 genomförs en arkitekttävling. Därefter ska en ny detaljplan antas, bygglov och en projektering ansökas om.
- Det interna förberedelsearbetet inom förvaltningen inför evakuering av konstmuseet är omfattande. Inte förrän bygglov är antaget och generalentreprenör är upphandlad kan tidplan för klart konstmuseum fastställas.

Av 47 miljoner kronor i beviljad projektbudget beräknas när år 2023 är slut 3,4 miljoner kronor vara förbrukade.

Prognosen som lades när förstudien arbetades fram (i 2027 års konstadsvärde) är att ny *tillkommande* hyra preliminärt kommer att vara i ett spann mellan 35–40 miljoner kronor och att *tillkommande* driftskostnader kommer att vara totalt 12,5 miljoner kronor, varav 4,6 miljoner kronor är leasingkostnader för inventarier i den nya byggnaden.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se

