

# Förslag till åtgärder för att förbättra Statens museer för världskulturs ekonomiska förutsättningar

# Innehåll

1. SAMMANFATTNING .....	1
2. INLEDNING .....	4
3. MYNDIGHETENS EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR .....	5
4. MÖJLIGHETER TILL KOSTNADS- OCH INTÄKTSOPTIMERING .....	9
5. BEFINTLIG LOKALSITUATION .....	13
6. DET GRÄNSLÖSA MUSEET .....	20
7. HANDLINGALTERNATIV .....	26
8. MYNDIGHETENS SAMLADE BEDÖMNING .....	38

# 1. Sammanfattning

Statskontoret fick den 5 mars 2015 i uppdrag av regeringen att utföra en myndighetsanalys av Statens museer för världskultur. Med anledning av de slutsatser som framkom i analysen fick myndigheten i regleringsbrev för 2016 följande uppdrag: *Statens museer för världskultur ska redovisa vad myndigheten kan göra för att förbättra sina ekonomiska förutsättningar och hur olika handlingsalternativ kan påverka verksamheten. Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 30 september 2016.*<sup>1</sup>

I föreliggande rapport redovisas hur kostnader för Världskulturmuseernas lokaler, personal och drift har utvecklats och vilka möjligheter myndigheten ser till kostnads- och intäktsoptimering. Då lokalkostnaderna utgör den enskilt största andelen, väljer vi att uppmärksamma dessa särskilt. Rapporten presenterar ett antal olika handlingsalternativ, scenarier, samt konsekvenser av dessa.

I rapporten namnges myndighetens lokaler i enlighet med sina adresser: Korsvägen, Fredsgatan, Skeppsholmen och Gärdet. Detta för att undvika en sammanblandning mellan lokalen och den museiverksamhet som bedrivs i densamma. Det bör understrykas att inga förslag som presenteras i rapporten är förslag till avveckling av befintlig museiverksamhet, utan alternativa lokaliseringar för att frigöra medel som skapar långsiktiga ekonomiska förutsättningar att utveckla verksamheten.

Myndigheten redovisar i rapporten möjliga åtgärder att på kort och mellanlång sikt frigöra medel för verksamhetsutveckling. Till exempel kommer myndigheten att effektivisera sina kontorsarbetsplatser vid Korsvägen i Göteborg. Förutom samordningsvinster och effektivare arbetssätt, frigörs ett helt våningsplan för uthyrning till annan hyresgäst redan 2017. Motsvarande möjlighet har initierats i dialog med en möjlig extern hyresgäst, som visat intresse för samlokalisering i lokalerna på Skeppsholmen från hösten 2017.

I rapporten presenteras även ett antal mer långsiktiga scenarier; Spara och gnetta, Lämna Skeppsholmen, Fokus Gärdet + tillbyggnad, Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (nybyggnad) samt Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (ombyggnad). De olika scenarierna har det gemensamt att myndighetens totala lokalytor och därtill förenade hyreskostnader minskar, vilket frigör resurser till utveckling av kärnverksamheten med tillhörande behov av kompetensväxling.

Myndighetens bedömning är att de tre föreslagna handlingsalternativen Fokus Gärdet + tillbyggnad, Nytt Världskulturmuseum Stockholm (nybyggnad) och Nytt Världskulturmuseum Stockholm (ombyggnad) har bäst förutsättningar att skapa både ändamålsenliga lokaler för effektiv föremålsförvaltning, attraktiva publika lokaler som stödjer publikens och personalens behov av tillgänglighet och god arbetsmiljö samt frigöra ekonomiska medel för långsiktig utveckling av verksamheten.

---

<sup>1</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende Statens museer för världskultur

## Myndighetens rekommendationer

Av de alternativa scenarier som presenteras förordar Statens museer för världskultur att myndigheten går vidare i en fördjupad förstudie med handlingsalternativen:

- Scenario 3: Fokus Gärdet + tillbyggnad
- Scenario 4 och 5: Nytt Världskulturmuseum Stockholm (ny byggnad eller ombyggnad)

Handlingsalternativet Spara och gmeta kommer till delar att vara nödvändigt att genomföra oavsett hur myndigheten väljer att gå vidare, men myndigheten bedömer att åtgärderna som helhet inte frigör tillräckligt ekonomiskt utrymme för en långsiktig utveckling av verksamheten.

Myndigheten föreslår

- att regeringen lämnar en bedömning av vilket eller vilka förordade handlingsalternativ som bör övervägas avseende Statens museer för världskulturs fortsatta utveckling av verksamheten och att regeringen anpassar sin styrning av verksamheten därefter.

Då myndigheten står inför omförhandling, alternativt uppsägning av flera hyresavtal under första kvartalet 2017 samt under 2018, bör denna bedömning lämnas skyndsamt.

- att regeringen ger Statens fastighetsverk i uppdrag att se över marknadshyresmodellen för kulturfastigheter så att dess konstruktion inte negativt påverkar institutionernas möjligheter att långsiktigt utveckla sina verksamheter.
- Att regeringen, innan en eventuell förändring av hyresmodell kommit till stånd, årligen räkna upp Statens museer för världskulturs anslag i nivå som innebär kompensation för motsvarande hyreskostnadsökningar enligt nuvarande marknadshyresmodell.



## 2. Inledning

Statskontoret fick den 5 mars 2015 i uppdrag av regeringen att utföra en myndighetsanalys av Statens museer för världskultur. I rapporten *Myndighetsanalys av Statens museer för världskultur 2015:24*, uppmärksammar Statskontoret särskilt myndighetens svåra ekonomiska situation och framhåller att "kraftfullare åtgärder krävs för en ekonomi i balans." Statskontoret menar vidare att SMVK måste göra mer riktade besparingar som kan användas för att utveckla verksamheten och att "SMVK bör undvika ett läge där hyreskostnaderna tränger undan möjligheten att fylla utställningsytorna med ett aktuellt och relevant innehåll. Ett sätt att nå en effektivare lokalanvändning skulle vara att inordna verksamheten i färre museibygnader"<sup>2</sup>.

Nuvarande situation, där fasta kostnader i form av framför allt lokalkostnader uppräknade utifrån en marknadshyresmodell, utan motsvarande kompensation i anslaget, leder till att det ekonomiska utrymmet för att bedriva verksamheten stadigt minskar.

Statskontoret rekommenderar i sin rapport att myndighetens organisation ses över utifrån ekonomiska förutsättningar och framtida inriktning, och att olika alternativ övervägs för att uppnå ett mer effektivt resursutnyttjande. Utredningen slår fast att utrymmet för att minska myndighetens rörliga kostnader i princip är uttömt och att mer riktade åtgärder måste genomföras för att frigöra resurser. Statskontoret framhåller att myndigheten bör se över möjligheten att minska såväl personal- som lokalkostnader och även se över möjligheter till ökade intäkter vid sidan av anslaget. Myndigheten delar Statskontorets slutsatser och bedömer nuvarande situation som ohållbar.

Med anledning av de slutsatser som framkommit i myndighetsanalysen har regeringen gett myndigheten i uppdrag att föreslå åtgärder för att förbättra myndighetens ekonomiska förutsättningar och hur olika handlingsalternativ kan påverka verksamheten. Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 30 september 2016, och sker i form av föreliggande rapport.

I rapporten namnges myndighetens lokaler i enlighet med sin lokalisering. Detta för att undvika en sammanblandning mellan lokalen och den museiverksamhet som bedrivs i densamma. Lokalerna som idag rymmer Världskulturmuseet i Göteborg benämns Korsvägen, Etnografiska museet benämns Gärdet, Medelhavsmuseet benämns Fredsgatan, Östasiatiska museet benämns Skeppsholmen och de externa magasinerna benämns externt magasin Göteborg respektive externt magasin Stockholm (Tumba).

I arbetet med att ta fram underlag till rapporten har hela myndighetens personal involverats i en inledande workshop kring en framtida lokalstrategi, vilken följdes upp med en enkät på samma tema. En mindre arbetsgrupp, sammansatt utifrån intresseanmälningar samt med representanter för arbetsmiljöombud och arbetstagarorganisationer, har genomfört två workshops och bidragit med underlag kring visioner för lokaler som stödjer verksamhetsutveckling respektive konsekvensanalys utifrån olika scenarier. Motsvarande workshop kring konsekvenser av olika handlingsalternativ har genomförts i ledningsgruppen. För avsnittet om nuvarande localsituation har synpunkter inhämtats från arbetsmiljöombud och arbetstagarorganisationer.

I framtagandet av rapporten har myndigheten haft stöd från KPMG, AIX arkitekter och BK Beräkningskonsult AB. Rapporten har processats i flera steg i ledningsgrupp och chefsgrupp, vilka också ansvarat för dess slutresultat.

---

<sup>2</sup> Myndighetsanalys av Statens museer för världskultur 2015:24, sid 88-89

### 3. Myndighetens ekonomiska förutsättningar

#### Kort sammanfattning

Verksamheten finansieras i huvudsak med anslagsmedel, vilket under 2016 motsvarar ca 93 procent av den totala budgeten. Lokalkostnaderna utgör nära 40 procent, personalkostnaderna 40 procent och övriga driftskostnader 15 procent av de totala kostnaderna. Resterande 5 procent utgörs av kapitalkostnader.

Under en längre tid har anslagsutveckling och andra intäkter inte kompenserat myndighetens kostnadsökningar. Det gäller inte minst hyreskostnader för lokaler. Det ekonomiska utrymmet för att bedriva och utveckla verksamheten har minskat. En stor andel av intäkterna är bundna i fasta kostnader, som lokal- och personalkostnader samt därtill knutna driftskostnader, medan en mindre andel utgör rörliga medel. Bristen på rörliga medel påverkar i hög grad förmågan att utveckla verksamheten i enlighet med myndighetens uppdrag.

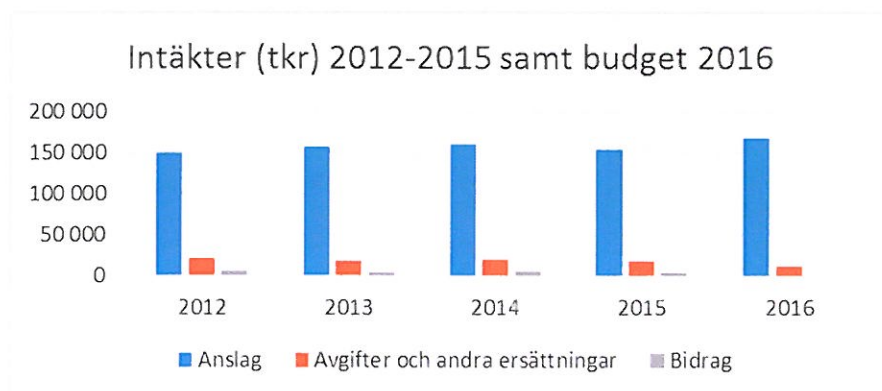
Myndigheten har med anledning av ovanstående aktivt arbetat med olika åtgärder (se Driftskostnader – utveckling och Möjligheter till kostnads- och intäktsoptimering) vilket medfört att verksamhetens kostnader för 2015 har sjunkit med 10,7 mnkr jämfört med 2014. Det ekonomiska resultatet för 2015 visade på en ekonomi i balans, men besparingarna riskerar att bli kortsiktiga, då myndigheten saknar långsiktiga ekonomiska förutsättningar att utveckla verksamheten (se vidare kapitel 3, Ohållbar situation).

#### Intäkter

Enligt 2016 års budget anslagsfinansieras verksamheten med 167 mnkr, motsvarande 93 procent av den totala budgeten. Detta är en ökning jämfört med 2015 års utfall då anslagsfinansieringen motsvarade 88 procent. Förändringen förklaras främst av den kompensation på 9 mnkr som myndigheten tilldelats för fri entré-reformen 2016 samt att åtgärder vidtagna redan under 2015 medförde ett anslagssparande på 1,8 mnkr.

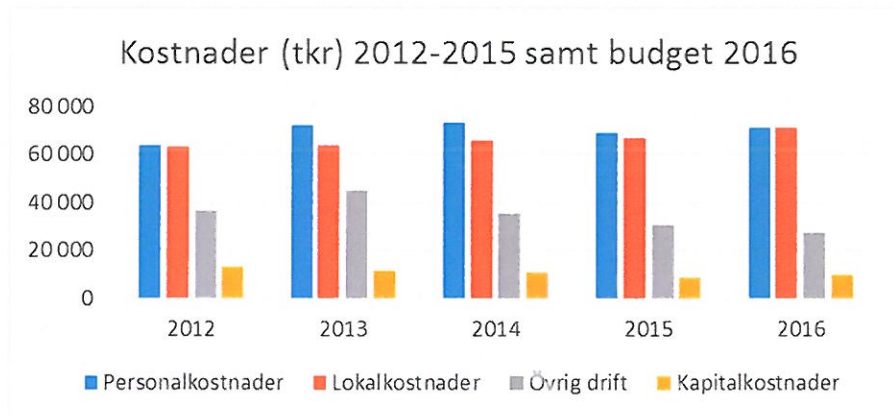
Budgeterade avgiftsintäkter beräknas 2016 uppgå till 12 mnkr, motsvarande 7 procent, att jämföra med ett utfall 2015 på 18 mnkr, motsvarande 10 procent. Förändringen förklaras även här främst av fri entré-reformen, i form av uteblivna entréavgifter.

Med avsikt att öka andelen avgifts- och bidragsintäkter har myndigheten påbörjat ett arbete att stärka och utveckla samarbeten med partners, externa ansökningar och sponsorer.

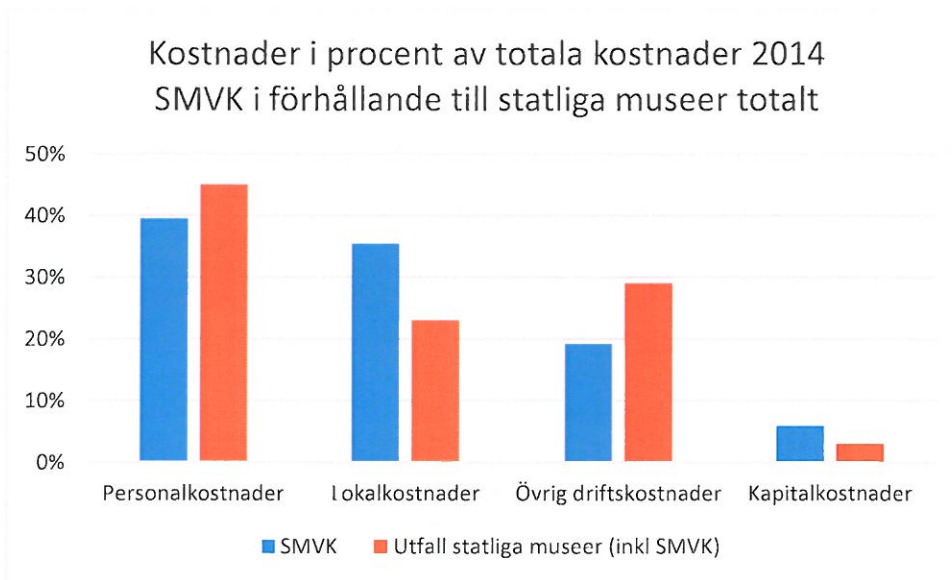


## Kostnader

Fasta lokal- och personalkostnader har tillsammans tagit en allt större andel av myndighetens budget i anspråk, på bekostnad av rörliga medel för drift. Verksamhetens kostnadsutveckling framgår av nedanstående tabell.



En jämförelse med det sammantagna utfallet 2014 för statliga museer<sup>3</sup> visar att en större andel av Världskulturmuseernas medel är bundna i lokalkostnader i jämförelse med andra statliga museer, personalkostnader något lägre.



## Lokalkostnader - utveckling

Lokalkostnaderna utgör en stor andel av myndighetens kostnader och svarade 2015 för 38 procent<sup>4</sup> av myndighetens totala kostnader (prognos 40 procent 2016). Huvuddelen av lokalkostnaderna avser hyreskostnader för de fyra museibygnaderna. De huvudsakliga orsakerna är att myndigheten betalar en jämförelsevis hög hyra för museibygnaden vid Korsvägen i Göteborg samt anpassningen till marknadshyra för lokalerna på Gärdet och Skeppsholmen i Stockholm.

Kostnaden för myndighetens lokalhyror har under perioden 2005 - 2016 ökat med drygt 21 procent (10 876 tkr). Hyresindex i PLO (Pris- och löneomräkningsmodellen), som påverkar

<sup>3</sup> Museer 2014, Kulturfakta 2015:1, Myndigheten för kulturanalys

<sup>4</sup> Årsredovisning 2015, Statens museer för världskultur



myndighetens anslag, har under samma period räknats upp med knappt 9 procent (4 658 tkr)<sup>5</sup>. Anslagsuppräknningen har därmed inte kunnat möta andra pris- och löneomräkningar utan successivt bidragit till en urholkning av myndighetens ekonomi.

Den sammanlagda hyreskostnaden för 2016 kommer i princip att vara oförändrad jämfört med 2015. Kostnadsökningen på 1,3 mnkr, som orsakas av hyrestrappan, motsvaras av kostnadsminskningen på grund av den avveckling av lokalyta, Bergrummet, som skett under innevarande budgetår. Höjningar på grund av årliga indexregleringar (KPI) tillkommer.

Budgeterade lokalkostnader, inklusive bevakningskostnader, uppgår för 2016 till 71 mnkr, vilket motsvarar 40 procent av myndighetens totala kostnader. Hyrestrappan kommer under 2017 att öka lokalkostnaderna med ca 1 mnkr. När hyresavtal omförhandlas fr.o.m. 2018 och framåt förväntas ytterligare marknadsanpassningar av befintliga lokalhyresavtal.

Tabellen visar myndighetens befintliga lokaler.

Befintliga lokaler	Total yta kvm	Årshyra tkr	Hyra kr/kvm
Korsvägen	10 000	25 677	2 568
Gärdet (inkl. Röda stugan och Båthuset)	10 000	16 270	1 627
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	4 500	7 838	1 742
Fredsgatan	3 000	7 450	2 483
Externt magasin Göteborg	4 400	2 955	672
Externt magasin Stockholm (Tumba)	1 200	1 048	873
	33 200	61 238	

Tabellen visar myndighetens aktuella hyresavtal.

Befintliga byggnader	Hyres-kostnader tkr 2016	Hyra kr/kvm	Gäller till	Area kvm	Hyresvärd
Korsvägen	25 677	2 568	2024-03-30	10 000	Statens fastighetsverk
Gärdet	15 478	1 605	2017-12-31	9 645	Statens fastighetsverk
Gärdet Restaurang	373		2020-06-30		Statens fastighetsverk
Gärdet Båthuset	118	481	2017-12-31	246	Statens fastighetsverk
Gärdet Röda stugan	301	1 700	2019-12-31	177	Statens fastighetsverk
Fredsgatan	7 450	2 483	2018-12-31	3 000	Statens fastighetsverk
Skeppsholmen	7 744	1 769	2018-06-30	4 379	Statens fastighetsverk
Skeppsholmen 104:an	94	732	2018-06-30	128	Statens fastighetsverk
Externt magasin Göteborg	2 695	674	2017-01-01	4 000	Kungsleden
Externt magasin Göteborg	260	634	löpande	410	Kungsleden
Externt magasin Stockholm	303	556	2018-06-30	545	Riksantikvarieämbetet
Externt magasin Stockholm	667	1 270	2021-06-30	525	Riksantikvarieämbetet
Externt magasin Stockholm	78	650	2017-06-30	120	Riksantikvarieämbetet
Summa	61 238				

<sup>5</sup> Budgetunderlag 2017-2019, Dnr 55/2016

## **Personalkostnader - utveckling**

2016 uppgår budgeterade personalkostnader till 71 mnkr, vilket motsvarar 40 procent av myndighetens totala kostnader och innebär en höjning med 2 mnkr jämfört med utfallet 2015. Efter flera år med ökande personalkostnader vändes utvecklingen under 2015 vilket i huvudsak förklaras av en lägre bemanningsnivå, 116 årsarbetskrafter 2015 jämfört med 130 för 2014, samt av att ett antal tjänster inte återbesatts i avvaktan på ny organisation. Myndigheten har på detta sätt aktivt arbetat med anpassningar av kostnader för att svara mot ett ansträngt budgetläge.

Hösten 2015 påbörjades en översyn av myndighetens organisation och arbetssätt som resulterade i en ny organisation, vilken trädde i kraft den 1 juni 2016. En del i arbetet har varit att se över myndighetens ledning både vad gäller antal chefsnivåer och antalet chefer. Strukturen är i grunden en matrisorganisation som ska stödja samverkan inom myndigheten. Den nya organisationen har som mål att bidra till mer effektivt resursutnyttjande och en sänkning av personalkostnaderna. Se vidare sidan 10.

Återhållen återbesättning av tjänster har varit ett sätt att på kort sikt få en budget i balans, men kommer inte att långsiktigt gagna den verksamhetsutveckling myndigheten eftersträvar. För att utveckla verksamheten i enlighet med myndighetens uppdrag finns ett fortsatt behov av kompetensförstärkning och kompetensväxling, inom såväl kärnverksamhet som stödfunktioner.

## **Driftskostnader - utveckling**

Myndighetens budgeterade driftskostnader, exklusive bevakningskostnader, uppgår 2016 till 27 mnkr vilket motsvarar 15 procent av myndighetens totala kostnader. Större delen av medlen avser kostnader för bl.a. IT, administration och kommunikation, medan mindre än hälften avser kostnader budgeterade för kärnverksamheten.

Budgeten för 2016 innebär en minskning med cirka 1 mnkr jämfört med utfallet 2015 och med 5 mnkr jämfört med 2014. Kostnadssänkningen förklaras av färre tillfälliga utställningar, att en översyn av driftskostnaderna medfört en ökad kostnadsmedvetenhet samt att myndigheten aktivt arbetat med effektivisering av olika delar av verksamheten.

## **Kapitalkostnader mm. - utveckling**

Budgeterade kapitalkostnader, vilka utgörs av avskrivningskostnader, uppgår 2016 till 10 mnkr, vilket motsvarar drygt 5 procent av myndighetens totala kostnader.

Under innevarande år kommer även det ackumulerade underskottet från verksamheten i Bergrummet 2014 på ca 5,8 mnkr att belasta myndighetens anslag.

## **Nuvarande hyressättningsmodell med marknadshyra**

Myndigheten har huvudsakligen hyresavtal med Statens fastighetsverk enligt de statliga grundprinciperna om marknadshyra, där hyreskostnaderna under senare år anpassats till en marknadsmässig nivå, utan motsvarande kompensation av anslaget.

Konsekvensen av detta är att en allt större del av myndighetens anslag går till ökade fasta lokalkostnader medan en allt mindre del återstår till att bedriva kärnverksamhet. Denna utveckling försvårar utveckling av verksamheten i enlighet med myndighetens uppdrag. Museer är lokalintensiva och beroende av att finnas tillgängliga på publikt attraktiva platser.

Myndigheten anser att regeringen bör överväga en annan hyressättningsmodell för myndigheter likt Statens museer för världskultur och föreslår att Statens fastighetsverk ges i uppdrag att se över marknadshyresmodellen för kulturfastigheter så att dess konstruktion inte påverkar institutionernas möjlighet att långsiktigt utveckla sin verksamhet.

## Ohållbar situation

Myndigheten bedömer att kostnaden för lokaler är för stor i förhållande till andelen rörliga medel. Myndighetens andel för lokalkostnader kommer att öka ytterligare då hyrestrappan fått fullt genomslag.

Budgeterade lokal- och personalkostnader uppgår 2016 till 40 procent vardera, medan andelen övrig drift uppgår till 15 procent. Övriga driftskostnader består till övervägande del av fasta kostnader och endast en mindre och minskande del utgör rörliga medel för kärnverksamheten.

Av budgeterade kostnader 2016 utgör 5 procent rörliga medel för publik verksamhet, att jämföra med 7 procent 2015. Att andelen rörliga medel successivt minskar hämmar den utveckling av verksamheten som är nödvändig för att fullgöra myndighetens uppdrag. Detta är på lång sikt en ohållbar utveckling.

## 4. Möjligheter till kostnads- och intäktsoptimering

Myndigheten har under 2016, med konsultstöd från KPMG, gjort en genomlysning av myndighetens förutsättningar till kostnads- och intäktsoptimering. Genomlysningen har identifierat åtgärder som kan göras för att förbättra myndighetens ekonomiska förutsättningar på kort, mellanlång respektive lång sikt.

Åtgärder på kort sikt, inom två år, avser insatser som kan göras relativt omgående och som inte kräver större investeringar eller omfattande personella resurser. Åtgärder på mellanlång sikt, avser ett perspektiv på 2-5 år, och kan kräva både arbetsinsatser och investeringar, medan åtgärder på lång sikt, avser 5-10 år, och förutsätter större investeringar, en högre grad av utredning och planering samt i vissa fall regeringsbeslut inför genomförande.

Myndigheten har redan genomfört och planerar en rad åtgärder för att minska kostnader på kort sikt.

### Lokalkostnader – åtgärder på kort och mellanlång sikt

#### *Effektivisering av arbetsplatser*

Arbete har inletts med en effektivisering av lokalerna vid Korsvägen, vilket innebär att myndighetens kontorsarbetsplatser samlas på ett gemensamt våningsplan. Detta möjliggör uthyrning till annan verksamhet redan från 2017. Åtgärden innebär att rörliga medel kan frigöras för utveckling av verksamheten motsvarande 2,7 mnkr/år exklusive kostnader för lokalanpassningar.

Ett projekt för utvecklade arbetsplatser och nya arbetssätt pågår även vid de tre museerna i Stockholm, vilket kan leda till möjligheter att frigöra arbetsplatser för uthyrning till forskare, samarbetspartners eller annan lämplig verksamhet.

#### *Förslag till samlokalisering på Skeppsholmen*

Förfrågan har kommit från en möjlig extern hyresgäst att från hösten 2017 samlokalisera sin verksamhet i myndighetens lokaler på Skeppsholmen. Genom effektivisering av nuvarande arbetsplatser, samt omdisponering av ytor som idag används som lager och magasin, skulle förslaget vara möjligt att genomföra. En förutsättning för genomförande är att frågan om tillträde till olika delar, med bibehållen säkerhet, kan lösas och att insatsen för flytt av magasin är

försvarbar sett ur ett längre perspektiv. Förslaget skulle innebära en minskning av myndighetens lokalytor och frigöra rörliga medel för utveckling motsvarande 3,2 mnkr/år.

Frågan om möjligheten att frigöra ytor, motsvarande den eventuella hyresgästens behov, behöver snabbutredas utifrån konsekvenser och omställningskostnader.

Initiativ på längre sikt se *Spara och gnetta*.

#### Åtgärder på kort- och mellanlång sikt - Lokalkostnader

	Årliga frigjorda medel för verksamhetsutveckling (mnkr)
Korsvägen, plan 6	2,7
Skeppsholmen	3,2
Fredsgatan	0,5
<b>Totalt - frigjorda medel för verksamhetsutveckling</b>	<b>6,4</b>

### Personalkostnader – åtgärder på kort och mellanlång sikt

För att utveckla Statens museer för världskultur infördes en ny organisation den 1 juni 2016. Den sätter publiken i fokus och tydliggör vikten av fördjupad samverkan med det omgivande samhället, nationellt och internationellt, utifrån ett gemensamt uppdrag. Fyra avdelningar har inrättats för kärnverksamhet – Samling, Innehåll och lärande, Publika möten och Digitala museet. Stödfunktioner är Kommunikation och marknad samt Ledningskansli. Samtliga avdelningar och enheter har med den nya organisationen hela myndigheten som sitt arbetsfält.

Syftet med organisationen är att skapa förutsättningar för ökad samverkan och för ett mer resurseffektivt utnyttjande av kompetens och investeringar. Genom en översyn av antalet chefsnivåer och antalet chefer, har effektivisering kunnat göras, vilket bidragit till att ett ekonomiskt utrymme motsvarande 800 tkr skapats. Samtidigt finns behov att stärka organisationen med ny kompetens, vilket gör att utrymmet kommer att behöva användas för att utveckla verksamheten genom kompetensväxling.

Myndigheten bedömer att ytterligare effektivisering av personalkostnader är möjliga först vid en eventuell minskning av antalet anläggningar.

#### Åtgärder på kort- och mellanlång sikt - Personalkostnader

	Årliga frigjorda medel för verksamhetsutveckling (mnkr)
<b>Netto, nya organisationen</b>	<b>0,8</b>
<b>Totalt – frigjorda medel för verksamhetsutveckling</b>	<b>0,8</b>

### Driftskostnader – åtgärder på kort och mellanlång sikt

Myndigheten har aktivt arbetat med effektivisering av olika delar av verksamheten. Bättre rutiner för uppföljning av verksamhet och budget, samverkan inom myndigheten med gemensam metodik och rutiner etc. har skapats. Rutiner för upphandlingar och inköp har tagits fram för att effektivisera inköpsprocessen. Myndigheten har även valt att avveckla verksamheten i Bergrummet, vilket bidragit till minskade driftskostnader.

Investeringar i videokonferensanläggningar och teknik för digitala möten har kunnat sänka myndighetens resekostnader. Möjligheter till ett effektivare resursutnyttjande finns även avseende IT- och telefonikostnader och genom egen personal i stället för externa vaktbolag kan



ytterligare resurser frigörs. De resurser som härmed frigörs beräknas till cirka 800 tkr. Dessa medel kommer att behövas för att möta kommande ökade driftskostnader till följd av ett ökat antal besökare.

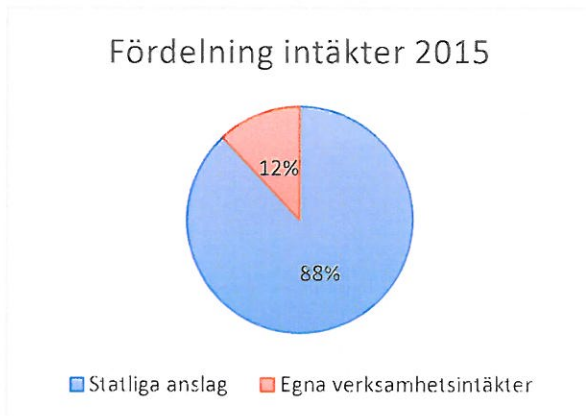
Myndigheten har identifierat några mindre kostnadsbesparingar enligt tabellen nedan, men bedömer att ytterligare effektivisering av driftskostnader är möjliga först vid en eventuell minskning av antalet anläggningar.

#### Åtgärder på kort- och mellanlång sikt - Driftskostnader

	Årliga frigjorda medel för verksamhetsutveckling(mnkr)
Diverse IT och telefoni	0,3
Bevakning <sup>6</sup>	0,2
Lokalvård <sup>7</sup>	0,3
<b>Totalt – frigjorda medel för verksamhetsutveckling</b>	<b>0,8</b>

## Intäkter

Statens museer för världskultur finansieras dels genom statliga anslag från Kulturdepartementet (88 procent 2015 och prognos 93 procent 2016) dels genom bidrag från olika stiftelser, fonder, myndigheter och samarbetspartners samt genom egna verksamhetsintäkter från bland annat entréavgifter, event- och visningsverksamhet, butiksförsäljning, konferensverksamhet och sponsring.



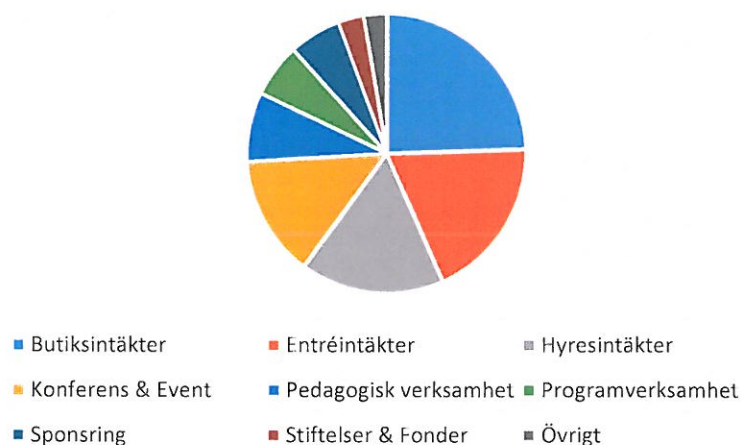
Sedan 1 februari 2016 omfattas myndighetens samtliga museer av regeringens fri entré-reform, för vilken myndigheten erhåller kompensation (9 mnkr 2016, 9 mnkr 2017 och 8 mnkr 2018). Även om reformen möjliggör för myndigheten att ta ut entréavgift för vuxen publik till tillfälliga utställningar, är det inte genom ökade entréavgifter som myndigheten räknar med att stärka sin finansiering. Myndigheten avser istället att öka sin förmåga att generera större andel egenfinansiering genom att t.ex. intensifiera arbetet med ansökningar och externa samarbeten, se över prissättning för olika koncept, bredda utbudet och öka beläggningen avseende konferens-, event-, program- och visningsverksamhet. Inledningsvis behöver myndigheten förstärka den egna kompetensen inom dessa områden.

<sup>6</sup> Egen personal istället för att anlita bevakningstjänst vissa tider

<sup>7</sup> Minskad kostnad vid uthyrning av lokaler till annan hyresgäst



Fördelning egna verksamhetsintäkter 2015



### **Sammanfattande analys – möjlighet till kostnads- och intäktsoptimering**

Genomförd analys av möjlig kostnads- och intäktsoptimering visar att myndigheten kortsiktigt kan frigöra medel för verksamhetsutveckling, men att åtgärderna inte är tillräckliga. Budgeterade lokalkostnader, inklusive bevakningskostnader motsvarar 40 procent av myndighetens totala kostnader 2016. Frågan om lokalkostnader är därför avgörande i översynen av myndighetens ekonomiska förutsättningar, varför lokalfrågan ägnas särskild uppmärksamhet i denna rapport.

## 5. Befintlig lokalsituation

Världskulturmuseernas lokaler är fördelade på fyra adresser i Stockholm och två adresser Göteborg. Hyresvärd för samtliga lokaler är Statens fastighetsverk med undantag för magasinet i Stockholm, som förvaltas av Svensk museitjänst (tillhör Riksantikvarieämbetet), och magasinet i Göteborg som ägs av Kungsleden.

Under våren 2016 genomfördes en inventering av Världskulturmuseernas lokaler och nedan redovisas allmänna fakta, samt de olika byggnadernas förutsättningar att användas för museiverksamhet.

Då hyreskostnaderna ökat betydligt de senaste åren och idag utgör en stor andel av myndighetens totala kostnader finns det anledning att utvärdera de befintliga lokalernas kvaliteter och förutsättningar.

### BEFINTLIG SITUATION

	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen	2830	2900	40	4 230	10 000
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	3140	1630	3195	2 035	10 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	1075	1015	705	1 705	4 500
Fredsgatan	1115	800		1 085	3 000
Externt magasin Göteborg			4400	0	4 400
Externt magasin Tumba			1200	0	1 200
<b>TOTAL LOKALAREA (kvm)</b>	<b>8 160</b>	<b>6 345</b>	<b>9 540</b>	<b>9 055</b>	<b>33 100</b>

### Generella styrkor och utmaningar

Oavsett de befintliga byggnadernas ursprungliga utformning och innehåll har de på olika sätt både berikat och logistiskt utmanat verksamheten. Exempelvis är lokalerna på Skeppsholmen och Fredsgatan båda statliga byggnadsminnesmärken. Med det följer krav på bevarande, något som inte alltid överensstämmer med de flexibla lokaler som verksamheten efterfrågar.

Byggnaderna har specialanpassats för att inrymma museiverksamhet och omfattande investeringar har gjorts för att förbättra magasin, verkstäder och publika rum. Trots detta står myndigheten inför relativt omfattande investeringar avseende kompaktarkiv för effektivare förvaring, ytterligare klimatisering av vissa föremålsmagasin, uppdateringar av säkerhet, tillgänglighetsanpassning samt genomgripande förnyelse av flera utställningar.

Myndighetens matrisorganisation innebär att avdelningarna har verksamhet och personal både i Stockholm och Göteborg. I Stockholm är verksamheten utspridd på fyra olika adresser, vilket innebär nackdelar i form av restid och effektivt resursutnyttjande.

Fyra museianläggningar skapar möjlighet till profilerad, platsspecifik verksamhet riktad mot olika besöksgrupper. Vart och ett av museerna är idag erkända besöksmål med egna individuella varumärken, men ingår också i modervarumärket Världskulturmuseerna. Det är resursmässig kostsamt att underhålla och kommunicera ett så stort antal varumärken.

Föremålsmagasinen finns i direkt anslutning till utställningsrum vilket kan vara en fördel i samband med t.ex. forskarbesök och förnyelse av utställningar. Nuvarande uppdelning av magasin i sju olika lokaler försvårar dock en effektiv föremålsförvaltning.

Arkivlokalerna uppfyller inte myndighetens önskvärda krav på klimat och säkerhet. Införande av e-arkiv skulle medföra ökad tillgänglighet både internt och för allmänheten, samt ge möjlighet till en effektivisering av lokalbehoven med minskade lokalkostnader och miljövinster som följd.

## Skeppsholmen

- Lokalisering i museikluster med inriktning mot konst och design
- Anonym adressering
- Byggnadernas förutsättningar styr utställningsverksamheten
- Brister i tillgänglighet och arbetsmiljö

Byggnaden på Skeppsholmen är statligt byggnadsminne och ägs av Statens fastighetsverk. Den ritades ursprungligen av Nicodemus Tessin d.y. som stall för Karl XII:s drabanter och uppfördes mellan 1699-1704. Östasiatiska museet har disponerat lokalerna sedan öppnandet 1963.

Lokalen ingår i ett etablerat museikluster tillsammans med Moderna museet, ArkDes, Amiralitetshuset och Nationalmuseum. Detta museikluster bidrar tillsammans med flera andra kulturinstitutioner i närområdet till att Skeppsholmen är en väletablerad plats för kulturbesökare. Trots detta och det utmärkta geografiska läget har museet svårt att attrahera spontana besökare. Marknadsföring med bättre skyltning på fasad, skulle kunna medföra en ökad synlighet, men byggnadens kulturhistoriska status är förknippat med restriktioner.

Byggnaden är med sina ovanliga mått, 8,5 meter bred och 190 meter lång, inte helt ändamålsenlig för museiverksamhet. Flera rum har låg takhöjd vilket innebär begränsningar, inte minst avseende ljussättning. Flöden för besökare är inte optimala och lokalerna upplevs därmed som svårorienterade. På grund av husets stora kulturhistoriska värde och de högt ställda kraven på bevarande kan inte alla brister åtgärdas. En konsekvens av detta är att lokalen brister i såväl tillgänglighet som arbetsmiljö.

Intill huvudentrén finns ett café för besökare, men byggnaden saknar godkänt restaurangkök. I motsatta delen av byggnaden ligger ett bibliotek och en hörsal, som utgör en del av biblioteket.

Stora delar av myndighetens östasiatiska samling förvaras i byggnaden, och magasinerna är uppdelade på sju rum och tre olika våningsplan. Ett av de sju magasinerna är klimatiserat, övriga har passivt<sup>8</sup> men stabilt klimat. De delar av samlingen som förvaras i byggnaden utgörs till största delen av böcker samt keramik och skulpturer. I samlingen ingår även textilier, papper och porslin, trä, glas, lack och metall. Lokalerna är inte optimalt utnyttjade och kan i vissa fall förtätas genom omflyttning och med kompletterad inredning. I nära anslutning finns en mindre separat byggnad, för främst biblioteks- och bildarkiv, kallad 104:an. Denna är delvis klimatiserad. Ingen av lokalerna, med undantag för snickeriet, är utrustade med sprinklersystem.

Kontorsarbetsplatser finns i de två övre planen och byggnaden innehåller även fungerande lokaler för konservatorsateljé. Byggnadens långa form leder till avstånd mellan medarbetare och funktioner, vilket ökar risken för ensamarbete i t.ex. verkstäder, ateljé och bibliotek. Det har förekommit mögel och golvfukt.

På grund av byggnadens kulturhistoriska status är möjligheten till utveckling av byggnaden en utmaning.

---

<sup>8</sup> Ej klimatiserat

## Fredsgatan

- Centralt läge
- Stark identitet och karaktärsfulla lokaler
- Byggnadens förutsättningar styr utställningsverksamheten
- Brister i tillgänglighet och arbetsmiljö

Byggnaden på Fredsgatan uppfördes 1873 som bankbyggnad för Stockholms Intecknings Garantieaktiebolag, på de brandskadade murarna från Horns palats (1640-tal). Dörrarna till bankvalvet finns bevarade på synlig plats i lokalen. Byggnaden har genomgått en större ombyggnad i början av 1900-talet med renässanspalatset som förebild. Huset är statligt byggnadsminnesmärke sedan 1995 och ägs av Statens fastighetsverk. Medelhavsmuseet har disponerat lokalerna sedan 1982.

Byggnadens placering är utmärkt. Med sitt centrala läge drar museet till sig såväl spontana som planerade besök. Byggnadens disposition gör den lämplig för publik verksamhet. Bankens tidigare centralhall är omvandlad till utställningshall vilken omgärdas av mindre utställningsrum i entréplan och källare. I direkt anslutning till entrén, är museibutiken placerad. I bankens direktionsvåning drivs en lunchrestaurang.

Byggnadens höga kulturhistoriska värde är något verksamheten ständigt har att förhålla sig till. Existerande ornamenteringar och ytbehandlingar innebär begränsade möjligheter till flexibel lokalanvändning, men bidrar starkt till den unika karaktären. Lokalerna är inte ändamålsenliga för alla materialkategorier, och tidigare föremålsmagasin har flyttats till externa magasin i Tumba. Huvuddelen av föremålen som för närvarande är utställda är av sten och keramik, eftersom dessa är mindre känsliga för dagsljus och klimatsvängningar. Övriga föremål, organiskt material mm., inryms i klimatanpassade montrar i lokaler utan dagsljus. Taket består av UV-skyddande glas.

Entré och foajé är svårorienterade och bör omdisponeras.

Verksamhetens tillgång till ändamålsenliga lokaler för kontorsarbetsplatser och övriga serviceutrymmen är begränsad. Arbetsmiljön och tillgängligheten är inte tillfredställande, och åtgärder krävs för att uppfylla önskvärda krav.

I lokalerna inryms även hörsal, bibliotek, bokförråd och arkiv. Biblioteket ligger avsides placerat utan anknytning till publika utrymmen och kräver personal som hämtar besökare, och eskorterar dem genom byggnaden. Biblioteket är tillgängligt efter överenskommelse. Förvaringen av arkivhandlingar har brister.

Lokalen har genom sin centrala placering potential att utveckla den publika verksamheten. Hyran är relativt hög och ytmässigt är lokalen svår att effektivisera på ett sätt som kan leda till minskad yta, däremot finns möjligheter att genom omdisponeringar frigöra enskilda arbetsplatser till uthyrning.

## Gärdet

- Lokalisering i Museiparken på Gärdet
- Byggt som museum för att innehålla verksamhetens alla delar
- Otydlig entré
- Beroende av kollektivtrafik och parkeringsplatser

Museet på Gärdet invigdes 1980, i lokaler uppförda enligt ritningar av arkitekten Jan Gezelius i samarbete med Gunnar Mattsson. Byggnaden tilldelades Kasper Sahlin priset 1981 och är från början planerad som ett ändamålsenligt museum med alla nödvändiga ytor samlade på en plats. Statens fastighetsverk äger byggnaden.

Tillsammans med Tekniska museet, Sjöhistoriska museet, Polismuseet och Riksidrottsmuseet ingår museet i ett museikluster, kallat Museiparken. Trots detta har verksamheten svårigheter att locka spontana besökare. Allmän kommunikation till området finns i form av buss med hållplats i direkt anslutning, men kollektivtrafiken har svårt att möta variationer i flöden och tillfälliga besökstoppar. Parkering finns i begränsad omfattning i anslutning till museet.

Byggnadens publika delar, såsom entréutrymmen, intilliggande museibutik och restaurang är generösa och välfungerande. Restaurangen är dock, trots separat ingång, helt beroende av museets öppettider då egna toaletter saknas.

Lokalerna innehåller även en hörsal och ett mindre konferensrum för uthyrning, samt ett bibliotek tillgängligt efter överenskommelse.

Då utställningsideal och antikvariska krav med tiden har förändrats och dagsljus numera används i betydligt mindre grad än vad lokalen ursprungligen planerats för, har flera rum försetts med mer eller mindre permanent mörkläggnings. Något som i hög grad påverkat utställningsrummens ursprungliga karaktär negativt.

Det finns fungerande ateljé för konservering och vård av föremål. Större delen av källarplanet tas upp av ett klimatanpassat magasin indelat efter de olika magasinsskategorier. Förtätningspotential finns. Samtliga delar är utrustade med sprinklersystem. I taket finns installationer för vatten och avlopp, vilket innebär en riskfaktor och ett antal incidenter med läckage och översvämningar har inträffat under senare år. Översvämningar har också inträffat på grund av att vatten trängt in genom väggarna vid kraftigt regn. Låg takhöjd och hissarnas storlek begränsar möjligheten att ta in och här förvara större föremål. Förrådsutrymmen saknas och delar av utställningslokalerna används för förvaring vilket begränsar salarnas disposition och innebär säkerhetsrisker.

I anslutning till museibyggnaden finns även Röda Stugan och Båthuset. Röda Stugans bottenvåning är ombyggd och anpassad till fotoarkiv för nitrat och acetat som ställer höga krav på brandsäkerheten. Bottenvåningen innehåller ett frysrum för skadedjurssanering. De övriga två planen innehåller tidsskriftsmagasin. Båthuset, som idag används för förvaring av stora föremål, har med sitt attraktiva läge mitt i parken en utvecklingspotential för annan användning.

Området i Museiparken kommer genom utbyggnaden av Norra Djurgårdsstaden få en mer strategisk placering, som attraktivt besöksmål. Lokalerna har förutsättningar att effektiviseras avseende ett större antal arbetsplatser än idag. Byggnaden har angränsande tomtytter som möjliggör en framtida utbyggnad.

Lokalerna behöver till delar byggas om. De uppfyller generella krav på tillgänglighet, men uppvisar brister på flera andra områden. Arbetsmiljön i de delar som innehåller kontorsarbetsplatser varierar och arbetsmiljön i magasinerna är inte optimal. Belysningen i kontorsutrymmen och trapphallar är undermålig och åtgärder krävs.



## Korsvägen

- Identitetstark byggnad specialritad för verksamheten.
- Otydlig entré
- Skyltfönster mot staden som kan utnyttjas mer
- Underutnyttjade ytor

Museet i Göteborg ligger centralt i direkt anslutning till Universeum och Liseberg. Huset som ritades av de franska arkitekterna Cécile Brisac och Edgar Gonzales invigdes 2004. Samma år tilldelades det, tillsammans med Södertörns högskolebibliotek, Kasper Salin-priset för "Årets bästa byggnad". Byggnaden ägs av Statens fastighetsverk.

Huset är från början planerat och uppfört som ett museum med väl tilltagna utställningsytor och publika utrymmen. Byggnaden har publik potential och goda förutsättningar att erbjuda en variationsrik verksamhet.

Byggnaden ligger vid Göteborgs evenemangsstråk och är granne med Universeum, Liseberg och Svenska mässan. Den glasade fasaden mot Södra vägen erbjuder en möjlig exponeringsyta. Torget mot norr kräver dock investeringar för att locka till spontana besök.

Entréhallen med tillhörande mezzaninplan fungerar som en kombinerad plats för stora möten och konferenser. Som utställningsyta är hallen inte lämplig för visning av känsliga föremål då den är dagsljusbelyst och saknar klimatanläggning.

Byggnaden har utställningslokaler anpassade till dagens krav vad gäller tillgänglighet samt internationell standard för ljusförhållanden och klimatisering.

Kontorsutrymmena är planerade för och har tidigare delvis använts till uthyrning. För närvarande och inom överskådlig framtid är de överdimensionerade för befintlig verksamhet. Byggnadens läge är attraktivt och arbetsmiljön är bra, vilket innebär att ytor med fördel skulle kunna frigöras för uthyrning.

Byggnaden är relativt ny och inga överhängande investeringsbehov föreligger. Sannolikt kan effektiviseringar i belysning göras för att sänka energiförbrukning och driftskostnad. I samarbete med Statens fastighetsverk har myndigheten relativt nyligen gjort en översyn av tillgängligheten. Utifrån resultatet av denna har en åtgärdsplan tagits fram. Några åtgärder återstår att genomföra.

Lokalerna vid Korsvägen är de som har den högsta hyreskostnaden per kvadratmeter och det längsta kontraktet (t o m 2024). Lokalernas placering i ett område under utveckling är attraktiv, och kommer på sikt bli ännu mer strategisk då bygget av Västlänken är slutfört.

## Externt magasin Göteborg

- Närbeläget magasin med utmärkta tekniska installationer
- Vissa överytor

Ett par kilometer söder om Korsvägen finns 4 400 kvm magasins- och förrådslokaler samt tillhörande arbetsplatser och konservatorsateljéer. Dessa byggdes om i samband med att Göteborgs stads samlingar flyttades dit år 2000 för att anpassas till myndighetens magasinsskrav, inkl. godkänd arkivstandard. Lokalerna innehåller även ett bibliotek, tillgängligt efter överenskommelse.

Lokalytan är fördelad på tre våningsplan med separat ingång för personal, och har goda möjligheter att ta emot besökare samt ändamålsenligt in- och uttag av föremål. Magasinet saknar sprinklersystem, men är precis som samtliga övriga magasin indelat i brandceller med rökdetektorer och larm kopplat till brandväsendet. De separata magasinrummen är funktionella, med undantag för bildarkivet som har för hög luftfuktighet, och utrustade med kompaktarkiv. Lokalerna har vissa överytor i form av generösa korridorer samt ytor som skulle kunna avyttras.

## Externt magasin Stockholm (Tumba)

- Ändamålsenligt och till övervägande del klimatstyrt externt magasin
- Uppordnad samling med möjligheter till förtätning
- Utvecklingsbara arbetsplatser

Föremålsmagasinet i Tumba förvaltas av Svensk museitjänst, en avdelning inom Riksantikvarieämbetet. Lokalerna myndigheten hyr är fördelade på två plan där de övre är nya och för ändamålet anpassade medan källarlokalerna är äldre med passivt klimat. Den nyare delen, som stod klar 2008, är ett klimatstyrt magasin anpassat för de aktuella materialkategorierna. Föremålsarkiven är effektivt utnyttjade, men ytterligare förtätning är möjlig. Magasinet ligger inom pendlingsavstånd.

Utöver magasinlokalerna finns ett förrådsrum och ett arbets-/studierum. I studierummet är arbetsmiljön inte optimal, temperaturen varierar. I dagsläget är mobiltäckningen begränsad. Fullgod säkerhetsnivå uppfylls.

Svensk museitjänst har i anslutning till nuvarande magasin planer på att bygga totalt 10 000 kvm, nya ändamålsenliga föremålsmagasin. Hyreskostnaderna för dessa beräknas ligga i nivå med de magasin myndigheten redan hyr.

## Sammanfattande analys över befintlig lokalsituation

Myndigheten disponerar idag fyra museibyggnader, varav en är placerad i Göteborg och tre i Stockholms innerstad. Byggnaderna har olika identiteter och skilda förutsättningar att bedriva museiverksamhet. Besöksmässigt har samtliga lokaler potential att ta emot ett ökat antal besökare.

Att bedriva en verksamhet spridd på sex olika platser är en utmaning. Konsekvensen blir svårigheter till ett effektivt resursutnyttjande av både personal- och lokalresurser samt att kunna erbjuda en hög grad av tillgänglighet.

Lokalerna på Skeppsholmen och Fredsgatan är båda statliga byggnadsminnesmärken och med det följer bevarandekrav som inte alltid överensstämmer med de flexibla och tillgängliga lokaler som verksamheten efterfrågar.

Förutsättningarna för föremålsmagasinen varierar, framförallt avseende tillgång till klimatanpassning och möjlighet till förtätning. Generellt finns möjligheter att optimera ytorna genom investeringar i effektiva kompaktsystem. Med detta följer stora arbetsinsatser.

Myndighetens arkiv uppfyller i flera fall inte de krav som ställs. Myndigheten har omkring en miljon bilder varav en stor andel förvaras i arkiv som inte uppfyller krav på bevarande. Bildsamlingen är den del som i dagsläget är mest utsatt, och om inte bättre förutsättningar för bevarande skapas finns stor risk att bilderna förstörs.

Myndigheten står i närtid inför ansenliga investeringar i Stockholm i uppdatering av säkerhetssystem, uppdatering och förnyelse av flera utställningar samt teknisk infrastruktur.

I kapitel 8, presenterar myndigheten de fem scenarier som bedömts vara mest rimliga utifrån verksamhetens behov och framtida utvecklingspotential.



## 6. Det gränslösa museet

### Världskulturuppdraget – ett föränderligt uppdrag i en föränderlig tid

Den samling med ca 450 000 föremål som Världskulturmuseerna förvaltar, utgör en unik resurs. Samlingen spänner över alla kontinenter och flera tusen år. Föremålen utgör materiella spår av olika livsstilar och världsförståelser som kan belysa komplexa frågor i historisk, samtida och global kontext. I en parallell rapport till regeringen redovisas förtydligande av världskulturuppdraget (Dnr 330/2016). De samlingar myndigheten förvaltar och den kunskap personalen besitter erbjuder historiska och globala perspektiv och de arenor för möten som Världskulturmuseerna utgör, är mer relevanta än någonsin.

Det finns en stor outnyttjad potential där myndighetens hela och samlade resurser kan bidra ytterligare till samhällsutvecklingen.

I ett samhälle som präglas av såväl spänningar som nya möjligheter, utgör museer trovärdiga och demokratiska arenor för samtalet om gemensamma framtidsfrågor. Dessa samtal kommer att bygga på bred samverkan med målgrupper och externa aktörer utifrån kunskap, ömsesidigt lärande och respekt för människors lika värde. Genom att öka tillgängligheten till samlingarna kan användare och experter från hela världen inkluderas i att skapa djup och mening kring det gemensamma kulturarvet.

Världskulturmuseerna är till för alla, vilket innebär att verksamheten måste utformas med en hög grad av tillgänglighet och ett inkluderande synsätt. Det handlar om synliggörande och inkludering, delaktighet och möjlighet att påverka. Det handlar också om strategisk lokalisering. Myndighetens ansvar är att ge fler möjlighet att använda, tolka och bidra med perspektiv och berättelser kring kulturarv. Att bygga långsiktiga relationer till nya besöksgrupper tar tid och kräver ömsesidig nyfikenhet och respekt. Rent fysiskt måste innehållet anpassas för att fungera för målgrupper med olika åldrar, intressen, förkunskaper och förutsättningar. Med tekniska applikationer kan språk och funktionsbarriärer överbryggas.

### Världskulturmuseernas samlingar

Världskulturmuseerna förvaltar en enastående samling bestående av totalt ca 450 000 föremål, över 1 000 000 analoga bilder, ca 100 000 digitala bilder samt har omfattande arkiv och bibliotek. Samlingen kommer från alla delar av världen och spänner över flera tusen år. Samlingarna är på många sätt unika i sitt slag. Myndigheten förvaltar till exempel ett rikt material från Bolivia, en av de finaste samlingarna av kinesisk stenålderskeramik från Kina, ett av världens främsta fyndmaterial från Cypern och betydelsefulla samlingar som Linnés lärjungar tog till Sverige från tex Asien, Afrika och Sydostasien.

Med den samlade kompetens som ryms inom myndigheten ges stora möjligheter till utveckling av samlingen för att nå ut till fler. Det föreligger ingen motsättning mellan att vara vetenskapligt förankrade kunskapsinstitutioner och att vilja nå en större och bredare publik. Med hjälp av digitala lösningar kan olika typer av känsligt och efterfrågat material göras tillgängligt för en stor nationell och internationell publik. Det digitala förtar inte det fysiska utan tenderar snarare att förstärka och väcka längtan att uppleva de unika originalföremålen.

Etnografiska museet bildades 1900 och dess vetenskapliga tradition finns inom etnografi. Världskulturmuseet i Göteborg, som öppnade 2004, har samlingar från det tidigare kommunala Göteborgs Etnografiska museum med etnografiska och arkeologiska samlingar i huvudsak från Sydamerika. Östasiatiska museet grundades 1929 och de huvudsakliga vetenskapliga perspektiven är arkeologi och konsthistoria med samlingar från Kina, Korea, Japan, Indien och Sydostasien. Medelhavsmuseet grundades 1954 genom en sammanslagning av Cypernsamlingarna samt Egyptiska museet. Museets vetenskapliga tradition finns inom arkeologi och samlingarna består till stor del av arkeologiskt material från svenska utgrävningar i Medelhavsområdet.

Myndigheten har fyra referens- och forskningsbibliotek som i första hand utnyttjas av personal, studenter och forskare. Biblioteken innehåller sammantaget ca 164 000 registrerade titlar<sup>9</sup>. Myndigheten förvaltar även depositioner från Vitterhetsakademiens bibliotek (Riksantikvarieämbetet), Kungliga biblioteket, Stockholms universitet och Sven Hedins Stiftelse.

Myndighetens arkiv omfattar dels ett myndighets- eller ämbetsarkiv, dels ett samlingsarkiv. Under året har en intern utredning av biblioteken initierats som ännu inte är slutförd. En motsvarande genomlysning behöver göras avseende myndighetens arkiv.

## Lokalisering som stödjer Världskulturmuseernas uppdrag

- Lokalisering för att nå nya målgrupper. Närvaro där människor rör sig i sin vardag
- Drop-in och pop-up kompletterar museidestinationerna
- Sänka trösklar. Tillgänglighet för alla
- Generösa öppettider och tillgång till museerna digitalt 24/7

Världskulturmuseernas lokaler ska vara utformade för att stödja myndighetens uppdrag att vara en resurs och tillgängliga för alla. Idag ligger flera av myndighetens lokaler i kluster tillsammans med andra museer, vilket ger möjligheter att nå de besökare som befinner sig i området. För att uppnå målsättningen att fånga ovana museibesökare, är en lokalisering i nära anslutning till områden där människor rör sig i sin vardag önskvärd.

Införandet av fri entré har radikalt förändrat villkoren och ökat möjligheten till spontana besök. En vision för en framtida lokalisering bör utgå från att Världskulturmuseernas verksamhet i ännu högre grad än idag ska attrahera nya besökare. Att komplettera verksamheten i museerna med pop-up-verksamhet i t.ex. förorter, köpcentra eller på centralstationer ger möjlighet att väcka engagemang kring aktuella frågor, verka nationellt och nå ut till nya målgrupper.

I den pågående samhällsutvecklingen förväntar sig potentiella museibesökare att kunna ta del av verksamhet digitalt dygnet runt från var som helst i världen. De vill hitta information och låta sig inspireras. Verksamheten behöver kunna möta dem där de finns, oavsett media. För att uppnå den tillgänglighet som efterfrågas behöver besökarnas vanor och behov analyseras, verksamheten kompletteras genom ökad digitalisering och öppettiderna bli mer generösa.

## Lokaler som stödjer flexibilitet, kreativitet och utveckling

- Lokaler som strategiska verktyg för förändringsarbete
- Utsuddade gränser mellan traditionellt internt arbete och externt publikt
- Digitala och fysiska museiupplevelser förstärker varandra
- Hållbarhet genom multifunktionalitet

Hur ska lokaler för utställningar och event, samlingsförvaltning, kontor och verkstäder samt arkiv och bibliotek utformas för att bäst stödja verksamhetsutveckling, kunskapsutbyte och krav på ändamålsenlighet?

Med inspiration från delningsekonomin bör myndighetens analys av framtida lokalbehov och ett mer effektivt resursutnyttjande även innefatta strategier för att skapa lokaler med flexibla

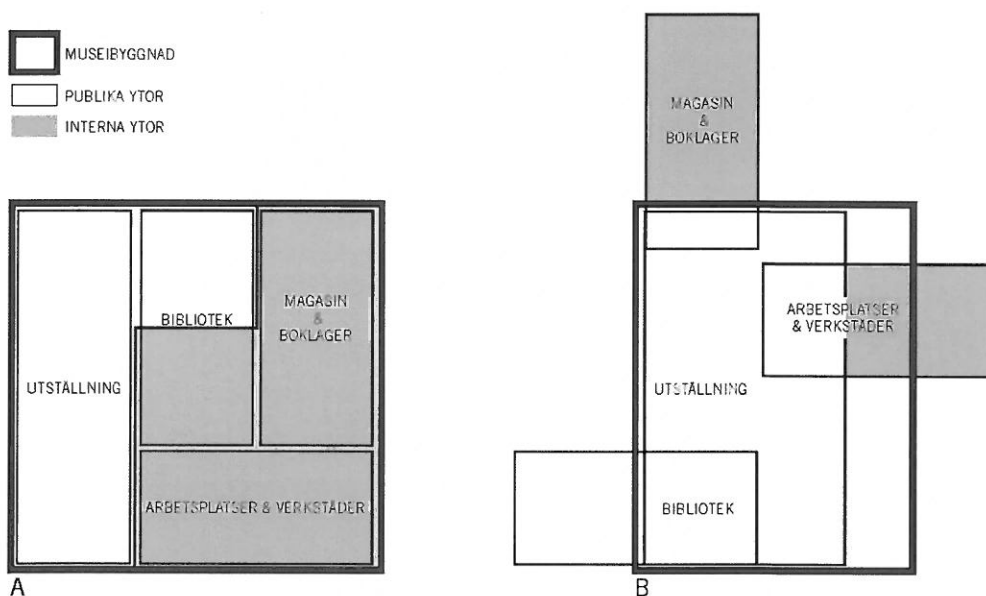
---

<sup>9</sup> Biblioteket på Gärdet har ca 50 000 böcker och särtryck inom ämnen som etnografi, antropologi, arkeologi, religions- och konsthistoria, museologi och återförande av kulturföremål. Biblioteket i Göteborg innehåller ca 20 000 titlar, inom etnografi, arkeologi, social- och kulturanthropologi, historia och sociologi. På Skeppsholmen finns ca 74 000 titlar inom arkeologi, konst, kulturhistoria och historia i Asien, medan Fredsgatan rymmer ca 10 000 titlar inom arkeologi, egyptologi, konst, kulturhistoria och islam.

lösningar. Med generellt utformade och anpassningsbara lokalytor ges möjlighet till att fler funktioner kan samsas på mindre yta, samtidigt som verksamheten kan vara föränderlig och utvecklas genom samverkan och delaktighet. Detta sammantaget bedöms gynna besökarna. Gränsen mellan vad som är externt och internt, öppet och slutet, kommer att behöva ifrågasättas och fler verksamheter, som tidigare skett bakom stängda dörrar, kommer att kunna visas öppet för allmänheten.

I morgondagens museum möter besökaren en konservator eller forskare mitt i utställningsrummet. I specialanpassade labb kan museets inre verksamhet, kompetens och kunskap göras synlig och tillgänglig för besökarna.

Diagrammen nedan redovisar hur man (A) traditionellt sätt har indelat ett museum i interna och publika ytor (B) är en representation av hur museets ytor skulle kunna fördelas i framtiden.



## Magasin

- Unika samlingar med höga krav på säkerhet och klimat
- Externa magasin där specialanpassade lokaler, utrustning och kompetens kan samutnyttjas
- Fortsatt digitalisering ger radikalt nya möjliggöra att göra samtliga föremål tillgängliga
- Öppna upp delar av magasinerna för publika besök och skapa gestaltad förvaring i museet

Myndighetens samlingsförvaltande uppdrag kräver att magasinering av föremål sker på sådant sätt att de bevaras intakta för framtida generationer. Att lokalerna för magasinering lever upp till klimatmässiga, brandtekniska och säkerhetsmässiga krav är därför överordnat alla andra faktorer. Föremålmagasinerna behöver inte vara placerade i anslutning till övriga museilokaler, men det är en organisatorisk fördel om de finns inom pendlingsavstånd. De höga tekniska och säkerhetsmässiga kraven, samt deras ytanspråk, talar för att magasinerna förläggs i externa specialanpassade lokaler.

Det konservatorsarbete och digitaliseringsarbete som bedrivs ställer krav på specialiserade konservatorsateljéer och fotostudios, i direkt anslutning till magasinerna. Det finns samordningsvinster med en samlokalisering av föremålmagasin med andra museer, då lokaler, utrustning och kompetens kan delas.

Tidsperspektivet för museernas förvaltande uppdrag är långsiktigt och vägs alltid mot kostnaden för densamma. En restriktiv, proaktiv och strategisk förvärvspolicy samt en aktiv

samlingsförvaltning är nödvändig. Stora delar av samlingen är inte digitaliserad vilket är den viktigaste aspekten för tillgänglighet. Med tanke på det stora antalet föremål som finns i myndighetens samling krävs att tid och resurser avsätts för att utveckla detta arbete.

Det finns en utvecklingstrend inom museivärlden mot visuellt tillgängliga, gestaltade magasin, och dess möjlighet att attrahera nya grupper av besökare. I myndighetens uppdrag ingår att visa mer av samlingen, och önskemål finns att kunna öppna upp magasinerna för skolklasser, studenter och andra grupper. En avskild del av magasinet skulle kunna anpassas för besök, men fritt tillträde är inte förenligt med gällande säkerhetskrav. I museilokalerna kan samlingen åskådliggöras genom miljöer med gestaltad förvaring, dvs. utställningar som visar delar av samlingen organiserad så som ett magasin.

Svensk museitjänst, som förvaltar de externa magasin som myndigheten idag nyttjar i Tumba, har planer på en utbyggnad. Denna skulle kunna erbjuda föremålsförvaltning, med upp till 100 procent mer yteffektiv förvaring jämfört med de föremålsmagasin som finns på Skeppsholmen och Gärdet. Olika magasin kan anpassas utifrån olika kategoriers klimatkrav och inredas med effektiva kompaktsystem. Byggnaden erbjuder redan idag rationell och klimatsäker hantering vid in- och utlastning. De nybyggda lokalerna kan erbjuda forskarrum och föreläsningssal med närhet till magasinerna, anpassade utifrån önskvärda krav på tillgänglighet och säkerhet för externa besök. Några universitet har aviserat intresse att knyta sin undervisning och forskning närmare museisamlingarna och önskemål finns att kunna dela den här typen av lokaliteter med museerna.

Kostnaden för nybyggda magasin kommer, enligt preliminärt besked, att ligga i nivå med de klimatiserade magasin som myndigheten redan hyr av Svensk museitjänst. Vid en flytt till Tumba beräknas kostnaden bli avsevärt lägre jämfört med motsvarande lokaler på Skeppsholmen och Gärdet.

Redan idag utnyttjar ett stort antal museer Svensk museitjänst och möjligheten till samverkan med andra museer är därmed stor. Förutom samutnyttjande av funktioner som t.ex. konserveringsateljéer och fotostudios skapas även möjligheter till kompetensutbyte inom olika specialområden.

I samband med en flytt av magasin skulle myndigheten kunna uppnå en hundraprocentig<sup>10</sup> digital registrering av position på föremålen, vilket inte finns idag. Digitalisering ökar tillgängligheten till samlingarna och är strategiskt viktigt.

## Utställningar/event

- Flexibla utställningslokaler
- Utbytbara moduler för förnyelsebarhet i alla basutställningar
- Digitala och fysiska upplevelser som kompletterar varandra
- Lärandemiljö för framtida generationer

Myndighetens utställningslokaler ska ha en hög grad av flexibilitet. Fördelningen mellan basutställningar och temporära utställningar varierar över tid, men den gemensamma nämnaren är att dagsljus, ljussättning, akustik och rumsvolymer på ett enkelt sätt ska kunna modifieras. Detta ger förutsättningar för att i varje ny utställningsproduktion genom ett mer effektivt resursutnyttjande kunna utforma unika upplevelser.

Basutställningar som produceras i ett längre perspektiv ska innehålla utbytbara moduler där utställningen på ett rationellt sätt kan förnyas. Detta möjliggör att kunna visa en större del av samlingarna över tid. De temporära utställningar som myndigheten producerar ska kunna flyttas mellan myndighetens lokaler i Stockholm och Göteborg eller till andra platser om så är lämpligt. För detta ändamål skulle ett utställningsrum på myndighetens respektive orter kunna skapas,

---

<sup>10</sup> Idag har myndigheten ca 50 procent av föremålen digitalt positionerade och resterande i analoga system av varierande kvalitet.



med i stort sett identiska mått och teknisk infrastruktur, för att eliminera behovet av anpassningar i samband med flytt.

Myndigheten kommer i framtiden att i allt högre grad producera och interagera tillsammans med besökarna. Denna typ av samskapande processer sker såväl digitalt som i fysiska möten. Utställningslokalen som laboratorium för samskapande kommer att påverka dess utformning. Möjlighet finns att skapa ett flytande gränssnitt mellan utställningslokaler och platser anpassade för t.ex. pedagogisk verksamhet. Behovet av traditionella hörsalar kommer att minska till förmån för mer flexibla samlingsrum.

## **Kontor och verkstäder**

- Flexibla arbetsplatser som stödjer kreativitet och samverkan
- Ökade kontaktytor mellan publik och personal
- Mellanrum som stimulerar till kreativa möten
- Synliggöra det interna arbetet och sprida kunskapen om uppdrag och metoder

Myndighetens arbetsplatser utformas så att samverkan främjas mellan olika discipliner och verksamhetsområden. Mötesrum och konservatorsateljé placeras i anslutning till utställningar och andra publika ytor, där förutsättningar skapas för ökad kontakt mellan personal och besökare. Den pedagogiska verksamheten kan integreras och vara en tillgång för alla. Vissa arbetsuppgifter kan utföras i utställningen och metoderna blir på så sätt tillgängliggjorda för fler.

Aktivitetsbaserade arbetsmetoder bör undersökas och övervägas. Tillgång till såväl tysta som flexibla arbetsplatser med god ergonomi, är en förutsättning för en god arbetsmiljö. För att få största möjliga flexibilitet kan mötesrum placeras så att de både kan nyttjas internt och om möjligt vara bokningsbara för externa besökare. Lokalerna ska ge möjlighet till samvaro med kollegor och skapa ytor där naturliga möten kan uppstå.

## **Bibliotek och arkiv**

- Specialanpassat forskningsbibliotek/kunskapscentrum
- Publikt, gestaltat Reading Room där böcker, konst och föremål kan integreras
- Mer kostnadseffektiv och säker förvaring av böcker och arkivalier

Myndighetens bibliotek har en omfattande boksamling som är värd större användning och uppmärksamhet. För att tillmötesgå behov från både forskare, personal och allmänhet föreslås ett specialanpassat forsknings- och referensbibliotek/kunskapscentrum samt ett publikt gestaltat Reading Room. Att samla myndighetens bibliotek i Stockholm på en plats, ger möjlighet till fördelar i form av möjlighet till utökad service och öppethållande. Det nuvarande Östasiatiska biblioteket på Skeppsholmen kan utgöra en inspirationskälla till en satsning i större skala med olika specialinriktningar.

Ett forskningsinriktat bibliotek och arkiv skapas, med forskarplatser och säkerhetsklassade rum för särskilt unika boksamlingar. Förutom böcker och tidskrifter kan man här söka i myndighetens samtliga digitaliserade samlingar oberoende av format eller var samlingen fysiskt förvaras. Här kan man ta del av böcker, digitaliserade fotografier, kartor, arkivarier, ljudfiler, rörlig bild, föremålsdatabaser mm. Modern teknik finns för tillgängliggörande av digitaliserat kulturarvsmaterial och föremål i 3D, 360°, Virtual Reality eller annan digital visualiseringsteknik. De böcker som inte finns exponerade i biblioteken, förvaras i yteffektiva kompaktarkiv, i direkt anslutning till biblioteket.

Forskningsbiblioteket kompletteras med ett Reading Room som lokaliseras i anslutning till utställningar och andra publika rum och innehåller ett urval av böcker, som knyter an till aktuella ämnen, samt vänder sig till en bredare publik. Verksamheten ska ha generösa öppettider och vara tillgänglig för alla. I lokalen kan böcker med fördel kombineras med historiska och samtida föremål samt konstnärliga installationer. Det ska vara en avslappnad och inspirerande plats att vistas på och ett självklart stopp under museibesöket.

## 7. Handlingsalternativ

I detta avsnitt presenteras ett antal olika handlingsalternativ för Världskulturmuseernas framtida lokalisering. Varje avsnitt avslutas med en kortfattad konsekvensanalys och utvärdering. De olika handlingsalternativen har i rapporten utvärderats utifrån följande punkter:

- Strategisk lokalisering
- Ändamålsenlighet utifrån samlingsförvaltning, utställningsverksamhet, övrig publik verksamhet etc.
- Tillgänglighet
- Arbetsmiljö
- Utvecklingsmöjlighet (krävs det stora ombyggnader, utbyggnader möjliga etc.)
- Driftskostnader - kommande investeringar, yteffektivitet
- Tekniska brister

Utöver de förslag till effektiviseringar av kontor och magasin i Göteborg föreslås inga ytterligare handlingsalternativ som innebär större konsekvenser för lokalerna vid Korsvägen. Anledningen är att Korsvägen bedöms ha ett strategiskt läge med god potential för publik utveckling samt att lokalerna redan idag är väl anpassade för verksamheten. Lokalerna vid Korsvägen är de som har det längsta kontraktet (t o m 2024).

Det bör understrykas att inga förslag som presenteras i rapporten är förslag till avveckling av befintlig museiverksamhet, utan är förslag till alternativ lokalanvändning för att frigöra medel som skapar långsiktiga ekonomiska förutsättningar att utveckla verksamheten.

### Scenario 1. Spara och gnetta

- Nuvarande lokaler behålls, men med krympta ytor
- Hyrda ytor minskas genom uppsägning eller uthyrning
- Föremål och böcker flyttas till externa magasin med lägre lokalkostnader

Förslaget huvudsyfte är att på kort tid minska Världskulturmuseernas kostnader. Myndighetens samtliga adresser behålls, men delar av lokalerna frigörs för att möjliggöra uthyrning. Dyra ytor i centrala lägen minskas genom att magasinerade föremål och boklager från Fredsgatan och Skeppsholmen flyttas till magasin med lägre hyreskostnad, företrädesvis genom komplettering med ytterligare ytor i de nya magasin som Svensk museitjänst planerar att bygga i Tumba.

Scenario 1. *Spara och gnetta* omfattar följande åtgärder:

#### Korsvägen

Kontorsytor frigörs för uthyrning till annan hyresgäst genom att befintliga kontorsytor effektiviseras och samlas på ett våningsplan. Lämpligt vore att i första hand hitta en organisation, annan myndighet eller ett företag med verksamhet som anknyter till myndighetens. Projektet är redan inlett.

#### Gärdet

Förslaget omfattar inga förändringar av ytor av lokalerna på Gärdet och magasinet blir kvar i befintliga lokaler. Möjligheter till effektivisering av förvaringen, genom t.ex. kompaktarkiv, bör utredas. Detta medför en investeringskostnad som då behöver tas med i beräkningarna.

#### Skeppsholmen

Magasinerade föremål och boklager flyttas till externa magasin med lägre hyreskostnad. Ytor frigörs för uthyrning till annan hyresgäst. Bibliotek och hörsal lämnas oförändrade. Förslaget innebär personal- och flyttkostnader.

### Fredsgatan

Lokalbehovet minskas genom att behovet av förvaring ses över, minskas och flyttas till externa lokaler. Utställningsdelarna och övriga publika utrymmen, restaurang och museibutik blir kvar i lokalerna tillsammans med de kontorsutrymmen som behövs för att bedriva den dagliga verksamheten. Genom effektivisering av kontorsarbetsplatser frigörs lokalytor för uthyrning till intäktsgenererande verksamhet.

### Externt magasin Göteborg

Ytor frigörs genom effektivisering och lokalerna närmast den separata entrén i gatuplan evakueras och avyttras. Sammantaget blir det en minskning av lokalytan på 400 kvm.

### Externt magasin Stockholm (Tumba)

Befintlig magasinskapacitet utökas genom tillbyggnad av Svensk museitjänsts lokaler i Tumba. Lokalerna utrustas med kompaktsystem för lagring av boklager från Skeppsholmen och Fredsgatan samt föremål från Skeppsholmen.

#### LOKALYTOR - Alt 1. SPARA OCH GNETA

kvm	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen		-270		-780	8 950
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)					10 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	-130	-250	-610	-875	2 635
Fredsgatan				-200	2 800
Externt magasin Göteborg			-400		4 000
Externt magasin Tumba			400		1 600
FÖRÄNDRING LOKALAREA	-130	-520	-610	-1 855	-3 115
TOTAL LOKALAREA (kvm)	8 030	5 825	8 930	7 200	29 985

#### HYRESKOSTNADER - Alt 1. SPARA OCH GNETA

	Total yta (kvm)	Årshyra (kr)	Årshyra/kvm		Ytförändring (kvm)
Korsvägen	8 950	22 981 237	2568 kr/kvm		-1 050
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	10 000	16 270 072	1627 kr/kvm		0
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	2 635	4 589 587	1742 kr/kvm		-1 865
Fredsgatan	2 800	6 953 333	2483 kr/kvm		-200
Externt magasin Göteborg	4 000	2 686 684	672 kr/kvm		-400
Externt magasin Tumba	1 200	1 047 892	873 kr/kvm		0
Externt magasin Tumba (tillbyggnad)	400	540 000	1350 kr/kvm		400
	29 985	55 068 805	-6 169 875 kr		-3 115



## **Konsekvensanalys – Spara och gnetta**

### Fördelar

Spara och gnetta är det scenario som på kortast tid är möjligt att genomföra. Förslaget innebär en effektivisering av arbetsplatser, och möjliggör uthyrning till andra aktörer som kan tillföra mervärden till verksamheten om intressanta samarbeten kan utvecklas. Förslaget innebär bibehållen tillgänglighet till befintliga arkiv och bibliotek.

### Nackdelar

Kostnader för bemanning, bevakning, lokalvård och marknadsföring av fyra platser kvarstår, därmed frigörs inte tillräckligt med rörliga medel för utveckling och förnyelse av verksamheten. Scenariot innebär en fortsatt splittring av personella resurser och utmaningar i internkommunikation och närhet mellan medarbetare och chef.

Problem med tillgänglighet och brister i arbetsmiljö kvarstår.

### Sammanfattande analys

Spara och gnetta är det scenario som på kortast tid är möjligt att genomföra. Det är mindre genomgripande, men samtidigt en nödvändig början till en effektivare lokalanvändning. Att flytta magasin från Skeppsholmen till Svensk museitjänst i Tumba tar resurser i anspråk, men myndigheten bedömer att detta kan motiveras av långsiktigt lägre lokalkostnader och säkrare, mer effektiv föremålsförvaring.

Alternativet räcker inte som enda åtgärd då det inte frigör tillräckligt med rörliga medel för att kunna utveckla verksamheten långsiktigt.

## Scenario 2. Lämna Skeppsholmen

- Lokalerna på Skeppsholmen lämnas
- Bok- och föremålsmagasin samt konservatorsateljéer på Skeppsholmen flyttas till Tumba
- Delar av befintligt magasin på Gärdet flyttas till Tumba
- Gärdet byggs om för fler arbetsplatser samt flexibla utställningslokaler
- Övriga åtgärder lika Spara och gnet

Lämna Skeppsholmen ger en ytterligare reduktion av ytor jämfört med Spara och gnet. Myndighetens totala ytor minskas genom att hyreskontraktet för lokalerna på Skeppsholmen sägs upp. Hela verksamheten på Skeppsholmen flyttas till Gärdet. Det innebär att samtliga verkstäder och ateljéer samt större delen av kontorsarbetsplatserna samlas på en plats i Stockholm. Det innebär även att biblioteket behöver ny lokalisering och att bok- och föremålsmagasin flyttas till externa magasin i Tumba. Lokalerna på Gärdet behöver genomgå en ombyggnation där fler verkstäder, utställningsrum och kontorsarbetsplatser skapas. I och med utflyttningen från Skeppsholmen minskar utställningsytorna med drygt 1 000 kvm.

Delar av det nuvarande föremålsmagasinet på Gärdet flyttas till externt magasin för att frigöra plats för verkstäder och förråd. Befintliga utställningslokaler uppdateras med modern teknisk infrastruktur. För att kompensera för minskade utställningsytor behöver åtgärder göras för att öka lokalernas flexibilitet, och förråd som idag inkräktar på utställningsytan behöver rivas.

Delar av boksamlingarna från Skeppsholmen flyttas till utökade externa magasin i Tumba. Behovet av konservatorsateljéer i utökade externa lokaler ökar.

### LOKALYTOR - Alt 2. LÄMNA SKEPPSHOLMEN

kvm	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen		-270		-780	8 950
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)			-1000	1 000	10 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	-1075	-1015	-705	-1 705	0
Fredsgatan				-200	2 800
Externt magasin Göteborg			-400		4 000
Externt magasin Tumba			900		2 100
<b>FÖRÄNDRING LOKALAREA</b>	<b>-1 075</b>	<b>-1 285</b>	<b>-1 205</b>	<b>-1 685</b>	<b>-5 250</b>
<b>TOTAL LOKALAREA</b>	<b>7 085</b>	<b>5 060</b>	<b>8 335</b>	<b>7 370</b>	<b>27 850</b>

### HYRESKOSTNADER - Alt 2. LÄMNA SKEPPSHOLMEN

	Total yta (kvm)	Årshyra	Årshyra/kvm		Ytförändring(kvm)
Korsvägen	8 950	22 981 237	2568 kr/kvm		-1 050
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	10 000	16 270 072	1627 kr/kvm		0
Gärdet (upprustning generell)		1 881 000	188 kr/kvm		0
Gärdet (upprustning infrastruktur 6500 kvm)		257 400	40 kr/kvm		
Gärdet (ombyggnad publika delar 3500 kvm)		138 600	40 kr/kvm		
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	0	0	1742 kr/kvm		-4 500
Fredsgatan	2 800	6 953 333	2483 kr/kvm		-200
Externt magasin Göteborg	4 000	2 686 684	672 kr/kvm		-400
Externt magasin Tumba	1 200	1 047 892	873 kr/kvm		0
Externt magasin Tumba (tillbyggnad)	900	1 215 000	1350 kr/kvm		900
	<b>27 850</b>	<b>53 431 218</b>	<b>-7 807 462 kr</b>		<b>-5 250</b>

## Konsekvensanalys – Lämna Skeppsholmen

### Fördelar

Att koncentrera verksamheten till två platser i Stockholm medför en effektivisering. Närvaron i centrala Stockholm behålls genom att Fredsgatan finns kvar. Scenariot ger möjlighet till en samlad östasiatisk samling på Gärdet, där även närheten till Tehuset är en fördel.

Förslaget kräver nytänkande vid sammanförandet av två verksamheter till en plats. Möjligheten till profilering mot differentierade målgrupper förenklas. Fredsgatan är en fortsatt strategisk central placering för kvällspublik och spontana besök. Gärdet får genom utökad verksamhet ökade möjligheter att bli besöksmål och kunskapscentra för familjer och specialintresserade.

Medel frigörs då bemanning, bevakning, fastighetsskötsel och lokalvård kan effektiviseras.

Personal samlad på färre antal platser underlättar internkommunikationen och ger en ökad närvaro mellan chef och medarbetare, vilket kan bidra till en förbättring av arbetsmiljön.

### Nackdelar

Förslaget ger ingen riktig förnyelse. Ytorna minskar och det är svårt att på förhand avgöra hur detta påverkar den publika verksamheten. För att förnyelsen ska upplevas som tillräckligt genomgripande, fordras stora ekonomiska resurser.

Utmaningarna avseende tillgänglighet och arbetsmiljö på Fredsgatan kvarstår.

Tillgänglighet till arkiv och bibliotek försämras avsevärt.

### Sammanfattande analys

Förslaget innebär inte tillräckligt med positiva mervärden och frigör inte heller tillräckligt med resurser, för att kunna skapa den förnyelse som krävs. Myndigheten förordar inte detta handlingsalternativ.

### Scenario 3. Fokus Gärdet + tillbyggnad

- Koncentration till två byggnader, en i Stockholm och en i Göteborg
- Gärdet byggs till med nya utställningslokaler och förbättrade publika utrymmen
- Magasinet i Tumba byggs ut
- Övriga åtgärder lika scenario 1

Myndighetens verksamhet koncentreras till två byggnader, Världskulturmuseet vid Korsvägen och Världskulturmuseet på Gärdet samt externa magasin. Utflyttningen från Skeppsholmen och Fredsgatan innebär att befintliga ytor minskar med totalt 7 500 kvm.

Samtliga magasinerade föremål, som idag är placerade i provisoriskt byggda förråd på ursprungliga utställningsytor, flyttas till magasin i Tumba. Magasinet i Tumba utökas med fler kvadratmeter än föreslaget i scenario 1 och 2, för att ge plats för magasinerade samlingar och boklager från Skeppsholmen och Fredsgatan. Magasinet på Gärdet blir kvar i befintliga lokaler, som i scenario 1 och 2.

Byggnaden på Gärdet, med tillhörande mindre magasin, behålls i nuvarande omfattning. För att delvis kompensera för de 4 000 kvm publika ytor som försvinner i och med utflyttning från Skeppsholmen och Fredsgatan föreslås en tillbyggnad om 2 000 kvm på norra sidan av nuvarande Etnografiska. I samband med ombyggnaden behöver även befintliga lokaler rustas upp.

De minskade lokalbehoven kan motiveras av samlokalisering av verksamheter till gemensamma funktioner, att två produktionsverkstäder blir en, att myndighetens tre bibliotek i Stockholm samlas samt kompletteras med ett Reading Room, samt att funktioner som museibutiker, receptioner, lokalvård mm. koncentreras. Scenariot bygger på att möjlighet finns till utbyggnad i Museiparken.

#### LOKALYTOR - Alt 3 FOKUS GÄRDET

kvm	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen		-270		-780	8 950
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båhuset)			-1000	1 000	10 000
Gärdet (tillbyggnad)	1000	500		500	2 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	-1075	-1015	-705	-1 705	0
Fredsgatan	-1115	-800		-1 085	0
Externt magasin Göteborg			-400		4 000
Externt magasin Tumba			900		2 100
<b>FÖRÄNDRING LOKALAREA</b>	<b>-1 190</b>	<b>-1 585</b>	<b>-1 205</b>	<b>-2 070</b>	<b>-6 050</b>
<b>TOTAL LOKALAREA</b>	<b>6 970</b>	<b>4 760</b>	<b>8 335</b>	<b>6 985</b>	<b>27 050</b>

**HYRESKOSTNADER - Alt 3 FOKUS GÄRDET + TILLBYGGNAD**

	Total yta (kvm)	Årshyra (kr)	Årshyra/kvm		Ytförändring (kvm)
Korsvägen	8 950	22 981 237	2568 kr/kvm		-1 050
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	10 000	16 270 072	1627 kr/kvm		0
Gärdet (upprustning generell)		3 069 000	307 kr/kvm		0
Gärdet (upprustning infrastruktur 6500 kvm)		772 200	119 kr/kvm		
Gärdet (ombyggnad publika delar 3500 kvm)		554 400	158 kr/kvm		
Gärdet (tillbyggnad)	2 000	5 275 474	2638 kr/kvm		2 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	0	0	1742 kr/kvm		-4 500
Fredsgatan	0	0	2483 kr/kvm		-3 000
Externt magasin Göteborg	4 000	2 686 684	672 kr/kvm		-400
Externt magasin Tumba	1 200	1 047 892	873 kr/kvm		0
Externt magasin Tumba (tillbyggnad)	900	1 215 000	1350 kr/kvm		900
	<b>27 050</b>	<b>53 871 959</b>	<b>-7 366 721 kr</b>		<b>-6 050</b>

**Konsekvensanalys – Fokus Gärdet + tillbyggnad**Fördelar

Med fler medarbetare lokaliserade till en plats kan kostnader minskas genom samordningsvinster och kompetensväxling. Närheten till fler kollegor ger utökade möjligheter till att utveckla kunskap tillsammans och verksamheten kan kopplas till bredare historiska sammanhang än idag. Arbetsmiljön förbättras, då det blir enklare att leda, samla och kommunicera internt. Restiden minskar.

En gemensam byggnad ger möjligheter till fördjupad verksamhet med delvis nya perspektiv. Samlingen kan mötas på nya sätt, med tvärande influenser, och genom att tänka nytt tillsammans. Möjligheten att få publiken involverad i den skapande processen ökar.

Museiparken och samarbetet med övriga aktörer i området har utvecklingspotential. Parken och trädgården är en tillgång som kan aktiveras mer för att locka olika målgrupper.

Driftskostnaderna minskar radikalt med effektivare ytor och färre byggnader. Förslaget innebär att merparten av samlingen på Gärdet inte flyttas, och medför därmed lägre flytt- och hanteringskostnader jämfört med scenario 4 och 5.

Nackdelar

Myndigheten lämnar centrala lägen med turistflöden och publikpotential. Lokaliseringen blir beroende av en tidvis överbelastad kollektivtrafik eller transport med egen bil. Parkeringsplatser för besökare är redan idag en trång sektor.

Stora investeringar kommer att krävas för att skapa bra arbetslokaler och publika utrymmen. Det finns tekniska begränsningar i byggnaden i form av t.ex. rörinstallationer i undertak och källarplan som behöver tas hänsyn till. Föremålmagasinen är idag inte optimala varken utifrån arbetsmiljö, krav på föremålsförvaltning eller utvecklingspotential. Stora satsningar kommer att krävas för att skapa ett nytt attraktivt utställningsutbud som omfattar hela samlingens bredd och potential.

En tillbyggnad kan innebära en särskild process med tanke på lokaliseringen i Kungliga nationalstadsparken.

Sammanfattande analys

Trots ovan nämnda nackdelar bedömer myndigheten att detta är ett av de scenarier som bör utredas vidare. Alternativet innehåller flera av de fördelar som återkommer både i Scenario 4 och Scenario 5.

## Scenario 4. Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (nybyggnad)

- Samtliga tre museilokaler i Stockholm lämnas till förmån för nya ändamålsenliga lokaler
- Koncentration till två byggnader, en i Stockholm och en i Göteborg
- Specialanpassad, nybyggd lokal som stödjer förnyelse och utveckling av verksamheten
- Flexibla, multifunktionella och energieffektiva lokaler
- Lokalisering i område med hög tillgänglighet, där människor rör sig i vardagen

Detta scenario innebär ett helt nybyggt Världskulturmuseum i Stockholm på ett nytt, attraktivt läge. Samtliga lokaler på Gärdet, Fredsgatan och Skeppsholmen lämnas.

Det totala ytbehovet för ett nytt Världskulturmuseum i Stockholm innebär att de tre nuvarande byggnadernas totala area om 17 600 kvm minskas. All magasinering på Gärdet, 3 195 kvm, ersätts av nyuppförda något mindre men mer effektiva magasin i Tumba. Resterande 14 400 kvm bedöms i en ny byggnad kunna minskas till 8 200 kvm, 40 procent som utställningsyta, 20 procent övriga publika lokaler och 40 procent interna ytor.

De minskade lokalbehoven motiveras genom möjlighet till samlokalisering av verksamheter till gemensamma funktioner, att två produktionsverkstäder blir en, att myndighetens tre bibliotek i Stockholm samlas samt kompletteras med ett Reading Room, samt att funktioner som museibutiker, receptioner, lokalvård mm. koncentreras.

### LOKALYTOR - Alt 4 NYTT VKM STHLM (NYBYGGNAD)

kvm	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen		-270		-780	8 950
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	-3140	-1630	-3195	-2035	0
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	-1075	-1015	-705	-1705	0
Fredsgatan	-1115	-800	0	-1085	0
Ny museibygnad	3500	1450	50	3 200	8 200
Externt magasin Göteborg			-400		4 000
Externt magasin Tumba			2000		3 200
<b>FÖRÄNDRING LOKALAREA</b>	<b>-1 830</b>	<b>-2 265</b>	<b>-2 250</b>	<b>-2 405</b>	<b>-8 750</b>
<b>TOTAL LOKALAREA</b>	<b>6 330</b>	<b>4 080</b>	<b>7 290</b>	<b>6 650</b>	<b>24 350</b>

### HYRESKOSTNADER - Alt 4 NYTT VKM STHLM (NYBYGGNAD)

	Total yta (kvm)	Årshyra (kr)	Årshyra/kvm	Ytförändring(kvm)
Korsvägen	8 950	22 981 237	2568 kr/kvm	-1 050
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	0	0	1627 kr/kvm	-10 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	0	0	1742 kr/kvm	-4 500
Fredsgatan	0	0	2483 kr/kvm	-3 000
Ny museibygnad	8 200	16 548 350	2018 kr/kvm	8 200
Tomtkostnad		5 460 000	600 kr/kvm	
Externt magasin Göteborg	4 000	2 686 684	672 kr/kvm	-400
Externt magasin Tumba	1 200	1 047 892	873 kr/kvm	0
Externt magasin Tumba (tillbyggnad)	2 000	2 700 000	1350 kr/kvm	2 000
	<b>24 350</b>	<b>51 424 163</b>	<b>-9 814 517 kr</b>	<b>-8 750</b>



## **Konsekvensanalys – Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (nybyggnad)**

### Fördelar

Att samla verksamheten i Stockholm till en ny gemensam byggnad ger förutsättningar för utveckling av verksamheten i en ny riktning. En strategisk placering är en förutsättning, gärna i gränslandet mellan innerstad och förort, på en plats där potentiella besökare rör sig i vardagen.

En flytt från befintliga lokaler innebär att alla föremålsmagasin i Stockholm föreslås flyttas till externa magasin i Tumba med möjlighet till bättre och effektivare föremålsförvaltning till en lägre lokalkostnad. Alternativet ger möjlighet till en hundraprocentig positionering av de magasinerade föremålen, vilket kan utföras i samband med nedpackning och flytt.

Myndigheten lämnar byggnader som inte fullt ut är ändamålsenliga för verksamheten och arbetsmiljön påverkas positivt genom att möjlighet ges att skapa rationella lokaler anpassade för såväl föremål som besökare och personal. En ny byggnad ger möjlighet till ökad flexibilitet och effektivitet då olika funktioner kan samsas på mindre yta och beläggningsgraden ökas.

Med samtliga medarbetare lokaliserade till en plats kan personalkostnaderna effektiviseras genom samordningsvinster och kompetensväxling. Ett effektivare resursutnyttjande av ytor, lokaler och personal, ger möjlighet till ökad tillgänglighet genom generösare öppettider och ökad publik verksamhet. Arbetsmiljön kan förbättras. Se fördelar Scenario 3.

Att finnas på en gemensam plats där personal och stor del av verksamheten är samlad utgör en möjlighet till inspiration, utveckling och löpande kunskapsutbyte. En gemensam byggnad ger möjligheter till fördjupad verksamhet med delvis nya perspektiv. Samlingen kan mötas på nya sätt, med tvärande influenser, och genom att tänka nytt tillsammans.

Nya lokaler kan skapa större förutsättningar för mångfunktionalitet som öppnar upp för delaktighet och skapar en ökad publik närvaro i verksamhetens olika delar. Inför etablering i helt nya lokaler kan besökare och personal involveras i den skapande processen redan på planeringsstadiet.

Driftskostnaderna minskar radikalt med effektiva ytor och färre byggnader. Krav på fysisk tillgänglighet, säkerhet och hållbarhet kan tas tillvara redan på planeringsstadiet.

### Nackdelar

Läget är strategiskt avgörande och styr framtida hyreskostnad. Om placeringen blir i ett ännu ej etablerat område, är det svårt att i förväg veta hur detta område kommer att utvecklas.

Förslaget innebär minskad utställningsyta, vilket förutsätter en effektivare användning och nytänkande kring gestaltning.

Scenariot innebär kostnader och en stor arbetsinsats för föremålsflytt, vilket långsiktigt måste kunna motiveras genom förbättrade förutsättningar för effektivare och bättre föremålsförvaltning.

Att bygga ett helt nytt museum innebär en lång process och ett risktagande avseende framtida kostnader.

### Sammanfattande analys

Scenariot innehåller många fördelar och möjlighet att skapa rationella och yteffektiva lokaler som motsvarar publikens, föremålen och personalens krav på tillgänglighet, klimat, säkerhet och arbetsmiljö.

Förslaget är attraktivt. Kostnaden måste ställas mot motsvarande kostnad för att anpassa en ny befintlig byggnad. Förslaget har i övrigt samma fördelar och utmaningar som Scenario 3 och 5.



## Scenario 5. Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (ombyggnad)

- Samtliga tre museilokaler i Stockholm lämnas till förmån för andra, anpassade lokaler
- Koncentration till två byggnader, en i Stockholm och en i Göteborg
- Ombyggd lokal som stödjer utveckling och förnyelse av verksamheten
- Lokalisering i område med hög tillgänglighet, där människor rör sig i vardagen
- Externt magasin i Stockholm utökas i betydande omfattning

Myndighetens verksamhet i Stockholm flyttar in i en gemensam befintlig byggnad som byggs om för att passa verksamhetens krav.

Programmet för en ombyggnadslokal är något större än i Scenario 4 på grund av att ombyggda lokaler inte kan skräddarsys på samma sätt som vid nybyggnad. Hänsyn har tagits till att en ytmarginal är nödvändig. Ytan är beräknad till 9 000 kvm.

### LOKALYTOR - Alt 5 NYTT VKM STHLM (OMBYGGNAD)

kvm	Utställning	Övriga publika ytor	Magasin	Övrig interna ytor	Total yta
Korsvägen		-270		-780	8 950
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	-3140	-1630	-3195	-2 035	0
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	-1075	-1015	-705	-1 705	0
Fredsgatan	-1115	-800		-1 085	0
Ny museibygnad	3500	1850	50	3 600	9 000
Externt magasin Göteborg			-400	0	4 000
Externt magasin Tumba			2000		3 200
FÖRÄNDRING LOKALAREA	-1 830	-1 865	-2 250	-2 005	-7 950
TOTAL LOKALAREA	6 330	4 480	7 290	7 050	25 150

### HYRESKOSTNADER - Alt 5 NYTT VKM STHLM (OMBYGGNAD)

	Total yta(kvm)	Årshyra (kr)	Årshyra/kvm	Ytförändring (kvm)
Korsvägen	8 950	22 981 237	2568 kr/kvm	-1 050
Gärdet (inkl. Röda stugan & Båthuset)	0	0	1627 kr/kvm	-10 000
Skeppsholmen (inkl. 104:an)	0	0	1742 kr/kvm	-4 500
Fredsgatan	0	0	2483 kr/kvm	-3 000
Ny museilokal ombyggnation	9 000	15 067 234	1674 kr/kvm	9 000
Ny museilokal råhyra		6 300 000	700 kr/kvm	0
Externt magasin Göteborg	4 000	2 686 684	672 kr/kvm	-400
Externt magasin Tumba	1 200	1 047 892	873 kr/kvm	0
Externt magasin Tumba (tillbyggnad)	2 000	2 700 000	1350 kr/kvm	2 000
	25 150	50 783 047	-10 455 633 kr	-7 950

## Konsekvensanalys – Nytt Världskulturmuseum i Stockholm (ombyggnad)

### Fördelar

Oavsett om ett samlat nytt Världskulturmuseum i Stockholm är nybyggt eller huserar i ombyggda lokaler, ges förutsättningar till utveckling verksamheten.

Att bygga om en befintlig byggnad i stället för att bygga en helt ny, ger möjligheter att ta vara på och utveckla redan befintliga resurser. En lämplig befintlig byggnad utan alltför stora begränsningar kan tillgodose samma krav som en nyuppförd byggnad. Ett attraktivt och tillgängligt läge är strategiskt viktigt, och vid valet av byggnad behöver stor hänsyn tas till dess arkitektoniska karaktär så att den överensstämmer med Världskulturmuseernas behov. Placeringen kan sannolikt bli mer central än vid en nyetablering.

En flytt från befintliga lokaler innebär, i likhet med scenario 4, att alla föremålsmagasin i Stockholm flyttas till externa magasin i Tumba, med möjlighet till bättre och mer effektiv föremålsförvaltning till lägre lokalkostnad.

I likhet med scenario 4 ger en gemensam byggnad ökade möjligheter till dynamiskt kunskapsutbyte och fördjupad verksamhet med delvis nya perspektiv. Samlingen kan mötas på nya sätt, med tvärande influenser, och genom att tänka nytt tillsammans.

Med samtliga medarbetare lokaliserade till en plats kan personalkostnaderna minskas genom samordningsvinster och kompetensväxling. Arbetsmiljön kan förbättras.

Se även fördelar Scenario 3 och 4.

I likhet med scenario 4 ger en etablering i nya befintliga lokaler möjlighet att skapa lokaler som möter krav på flexibilitet och multifunktionalitet. Stor möjlighet ges att involvera besökare och personal i den skapande processen redan på planeringsstadiet.

Driftskostnaderna minskar radikalt med effektiva ytor och färre byggnader. Krav på fysisk tillgänglighet, säkerhet och hållbarhet kan tas tillvara redan på planeringsstadiet.

#### Nackdelar

Läget är strategiskt avgörande och styr framtida hyreskostnad.

Det kan vara svårare att hitta en lämplig befintlig lokal än att specialanpassa en ny byggnad.

Att bygga om en befintlig byggnad kan innebära kostnader för anpassningar som är svåra att förutse. Det är mer komplicerat att skapa anpassad klimatisering i en ombyggd äldre byggnad och det är viktigt att redan i planeringsstadiet säkerställa goda förutsättningar.

I övrigt se scenario 4.

#### Sammanfattande analys

Myndigheten bedömer att förslaget att samla verksamheten i Stockholm i en ny, ombyggd befintlig, byggnad på en strategiskt tillgänglig plats är attraktivt. Förslaget ger möjlighet att bättre uppfylla världskulturruppdraget. Möjlighet ges även till att långsiktigt frigöra ekonomiskt utrymme för utveckling av verksamheten samt skapa ändamålsenliga lokaler anpassade utifrån höga krav på tillgänglighet, säkerhet och klimat, för såväl föremål som besökare och personal. Genom en strategisk placering i ett område där människor rör sig i sin vardag kan nya besöksgrupper nås.

Genom att samla myndighetens föremålssamlingar i ett externt magasin i Stockholm, Svensk museitjänst i Tumba, skapas möjlighet till samverkan, samutnyttjande och kompetensutbyte inom olika specialistområden museer emellan. Kostnaden och arbetsinsatsen för flytt av föremål till externa magasin är hög, men kan långsiktigt motiveras av avsevärt förbättrade förutsättningar för effektivare samlingsförvaltning.

#### **Fredsgatan behålls eventuellt under en etableringsfas**

Förslaget att behålla Fredsgatan i kombination med en ny lokal i gränslandet mellan centrum och förort har diskuterats, inte minst med tanke på Fredsgatans attraktiva läge. Kostnaden för detta alternativ är dock inte långsiktigt försvarbar. Alternativet skulle kunna vara möjligt under en etableringsfas i ett nytt område, för att säkerställa publikflöde under produktionstiden.

## 8. Myndighetens samlade bedömning

Myndigheten redovisar i rapporten förslag till åtgärder för att förbättra Statens museer för världskulturs ekonomiska förutsättningar och hur olika handlingsalternativ kan påverka verksamheten.

### **Höga lokalkostnader och minskad andel rörliga medel försvårar**

Världskulturmuseernas kostnader för lokal och personal uppgår 2016 till 40 procent vardera, medan andelen övrig drift utgör 15 procent. De senare består till övervägande del av fasta kostnader och endast en mindre och minskande del, 5 procent 2016, utgör rörliga medel som kan användas för att utveckla kärnverksamheten. Att andelen rörliga medel successivt minskar har negativ påverkan på den utveckling som är nödvändig för att fullgöra myndighetens uppdrag. Detta är på lång sikt en ohållbar situation och därför måste kraftfulla åtgärder vidtas.

### **Frigöra resurser för utveckling, inte avveckling**

En genomlysning av möjligheter till kostnads- och intäktsoptimering avseende personal, lokal- och driftkostnader har genomförts och vissa åtgärder har redan vidtagits i syfte att förbättra ekonomin.

Införandet av en ny organisation från 1 juni 2016 till exempel lägger grunden för ökad samverkan och effektivare resursutnyttjande inom myndigheten som helhet. I den nya organisationen har chefstätheten minskat, vilket inneburit viss kostnadsbesparing. I övrigt bedömer myndigheten att ytterligare minskning av personalkostnaden inte är möjlig i nuläget. Organisationen behöver snarare förstärka sin kompetens, inom såväl kärnverksamhet som stödfunktioner, genom nyrekrytering och kompetensväxling.

En översyn av nuvarande driftskostnader har identifierat några mindre kostnadsbesparingar, men den sammantagna bedömningen är att ytterligare besparingar för drift och personal är möjliga först vid en eventuell minskning av antalet lokaler.

Återstår att se över hur myndigheten kan effektivisera sina lokaler på lång sikt. I rapporten redovisas ett antal handlingsalternativ som har det gemensamt att Världskulturmuseernas totala lokalytor minskar. Syftet är att frigöra medel till utveckling och förnyelse av verksamheten.

Inga handlingsalternativ innebär förslag till avveckling av befintliga museiverksamheter, däremot föreslås alternativ lokalisering i syfte att omfördela medel från lokalhyror till verksamhet.

Scenario	Spara och gnet	Lämna Skeppsholmen	Fokus Gärdet + tillbyggnad	Nytt VKM i Stockholm (nybyggnad)	Nytt VKM i Stockholm (ombyggnad)
<b>Årligt frigjorda medel för verksamhetsutveckling (tkr)</b>					
Lokal	6 170	7 807	7 367	9 815	10 456
Drift	606	4 327	8 213	8 608	8 519
Totalt årligt frigjorda medel för verksamhetsutveckling	<b>6 776</b>	<b>12 134</b>	<b>15 580</b>	<b>18 423</b>	<b>18 975</b>
<b>Engångskostnader vilka aktiveras (5-8 år)</b>					
Inredning	-400	-635	-1 800	-3 525	-2 750
Nya utställningar	0	-6 250	-9 063	-9 063	-9 063
Totalt engångskostnader, aktiverade	<b>-400</b>	<b>-6 885</b>	<b>-10 863</b>	<b>-12 588</b>	<b>-11 813</b>
<b>Engångskostnader vilka kostnadsförs</b>					
Flyttkostnader	-200	-9 774	-12 130	-36 399	-36 399
Totalt engångskostnader, kostnadsförda	<b>-200</b>	<b>-9 774</b>	<b>-12 130</b>	<b>-36 399</b>	<b>-36 399</b>
Resultatpåverkande Pay-off (år)	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>6,2</b>	<b>5,1</b>

## **Förslag till fördjupad förstudie**

Rapporten redovisar fem olika handlingsalternativ där huvuddelen av scenarierna innebär att myndighetens verksamhet bedrivs i färre lokaler. Detta ger samordningsvinster, då personalresurser, funktioner och investeringar kan koncentreras och samutnyttjas. I varierande grad innehåller scenarierna möjligheter att frigöra medel för utveckling och förnyelse. Förutom lägre hyreskostnader måste en framtida önskvärd lokalstrategi stödja myndighetens uppdrag och verksamhetsutveckling, erbjuda ökad tillgänglighet och kunskapsutbyte samt erbjuda ändamålsenliga lokaler för utställningar, programverksamhet, föremålsförvaltning, bibliotek och arkiv samt kontor och verkstäder.

Av de alternativa scenarier som presenteras förordar Statens museer för världskultur att myndigheten går vidare i en fördjupad förstudie med handlingsalternativen:

Scenario 3: Fokus Gärdet + tillbyggnad

Scenario 4 och 5: Nytt Världskulturmuseum Stockholm (ny byggnad eller ombyggnad)

Handlingsalternativet Spara och gnetta kommer till delar att vara nödvändigt att genomföra oavsett, men myndigheten bedömer att åtgärderna som helhet inte frigör tillräckligt ekonomiskt utrymme för en långsiktig utveckling av verksamheten.

Preliminära kalkyler visar att kostnaden för en ny samlad lokalisering enligt förslaget Fokus Gärdet inklusive en tillbyggnation på sammanlagt 2000 kvm kan bli lönsam inom 2-3 år. Motsvarande återbetalningstid för förslaget Nytt Världskulturmuseum i ny byggnad alternativt ombyggd befintlig byggnad är 6-7 år, respektive 5-6 år. Myndigheten bedömer att alla dessa tre handlingsalternativ är intressanta att gå vidare med. Förutom utifrån kostnader bör scenarierna även analyseras avseende aspekter av mervärden för besökare, samlingar och tillgänglighet.

## **Samlad, effektivare samlingsförvaltning i Stockholm**

I båda fallen föreslår myndigheten att flytt av hela eller delar av föremålsmagasinen i Stockholm till externa magasin som planeras att byggas av Svensk museitjänst i Tumba. Med denna lösning kan bättre och avsevärt mer yteffektiva lokaler för föremålsförvaltning erbjudas till lägre lokalkostnad än idag. Kostnaden och arbetsinsatsen för flytt av föremål till externa magasin är hög, men kan långsiktigt motiveras av avsevärt förbättrade förutsättningar för effektivare samlingsförvaltning.

Ytterligare mervärden ges då de nybyggda lokalerna kan erbjuda forskarrum och föreläsningssal med närhet till magasinerna, anpassade utifrån krav på tillgänglighet och säkerhet för externa besök. Redan idag utnyttjar ett stort antal museer Svensk museitjänst och möjligheten till samverkan med andra museer är därmed stor. Förutom samutnyttjande av funktioner som t.ex. konserveringsateljéer och fotostudios skapas möjligheter till kompetensutbyte inom olika specialistområden.

## **Ny hyresmodell bör utvecklas för kulturfastigheter**

Myndigheten anser att regeringen bör överväga en annan hyressättningsmodell för myndigheter likt Statens museer för världskultur och föreslår att Statens fastighetsverk ges i uppdrag att se över marknadshyresmodellen för kulturfastigheter så att dess konstruktion inte undergräver institutionernas möjlighet att långsiktigt utveckla sin verksamhet.

Innan en eventuell förändring av hyresmodellen kommit till stånd bör Statens museer för världskulturs anslag årligen räkna upp i nivå som innebär kompensation för motsvarande hyreskostnadsökningar enligt nuvarande marknadshyresmodell.

## Myndighetens rekommendationer

Myndigheten föreslår

- att regeringen lämnar en bedömning av vilket eller vilka förordade handlingsalternativ som bör övervägas avseende Statens museer för världskulturs fortsatta utveckling av verksamheten och att regeringen anpassar sin styrning av verksamheten därefter.

Då myndigheten står inför omförhandling, alternativt uppsägning av flera hyresavtal under första kvartalet 2017 samt under 2018, bör denna bedömning lämnas skyndsamt.

- att regeringen ger Statens fastighetsverk i uppdrag att se över marknadshyresmodellen för kulturfastigheter så att dess konstruktion inte negativt påverkar institutionernas möjligheter att långsiktigt utveckla sina verksamheter.
- Att regeringen, innan en eventuell förändring av hyresmodell kommit till stånd, årligen räkna upp Statens museer för världskulturs anslag i nivå som innebär kompensation för motsvarande hyreskostnadsökningar enligt nuvarande marknadshyresmodell.

Göteborg  
2016-09-29



Ann Follin  
Överintendent Statens museer för världskultur