

## 1 BAKGRUND:

Utredaren Riitta Heinämaa överräckte 6.8.2019 en utredning om HAM Helsingfors konstmuseum till borgmästare Jan Vapaavuori: *Helsingin taidemuseo HAMin tulevaisuus – HAMin toimintakonsepti, organisaatiomalli ja tilaratkaisu*. I utredningen gavs följande rekommendationer:

- Konstsamlingen är stadens egendom och den tillhör stadsborna
- Konstmuseet är en lokal aktör
- Starkare kontakt till konstfältet i Helsingfors
- Tydligare profil inom ett konstfält i förändring
- Offentlig konst som särskiljande faktor – Helsingforsbiennalen etableras
- Att ombilda HAM till en stiftelse ger flexibilitet och snabbhet samt möjliggör partnerskap. Nuvarande struktur är för stel för konstmuseiverksamhet.
- I utredningen rekommenderades dessutom att HAM skulle placeras på Hagnäskajen. Övriga alternativ var Södervik och Hanaholmen.

För den fortsatta utredningen tillsatte kanslichefen 6.11.2019 en styrgrupp med uppgift att leda utredningsarbetet kring Helsingfors konstmuseum HAM:s (hädanefter: HAM) organisationsform, placering och uppgifter. Under arbetet utreddes följande ämnesområden:

- om HAM ska organiseras antingen som en stiftelse eller annan sammanslutning eller om verksamheten ska fortsätta som en del av kultur- och fritidssektorn men mera självständigt än nu,
- alternativa placeringar för HAM, där man i första hand utredde en placering i gasklockorna i Södervik och
- HAM:s uppgifter, där utredningen speciellt fokuserade på HAM:s uppgifter i fråga om samlingarna och den offentliga konsten samt HAM:s ställning på och kontakter till det omgivande konstfältet. Samtidigt utreddes hur skötsel och upprätthållande av samlingarna kan ordnas i de olika alternativen.

Kanslichefen utsåg sektorchefen för kultur- och fritidssektorn Tommi Laitio till ordförande

för styrgruppen och följande personer som medlemmar: kulturdirektör Mari Männistö, vice ordf., kultur- och fritidssektorn; finansdirektör Tuula Saxholm, stadskansliet; detaljplanechef Marja Piimies, stadsmiljösektorn; ställföreträdande teknisk chef Sari Hildén, stadsmiljösektorn; konstmuseets direktör Maija Tanninen-Mattila, kultur- och fritidssektorn; museichef Tiina Merisalo (vik. Minna Sarantola-Weiss), kultur- och fritidssektorn; personalens representant Riikka Aalto, kultur- och fritidssektorn samt suppleanten Mikko Oranen, kultur- och fritidssektorn. Projektchefen för utredningen, chefen för HAM:s samlingar Elina Leskelä beredde ärenden för styrgruppen och fungerade som dess sekreterare. Styrgruppens mandatperiod beslöts pågå till 30.6.2020.

Sektorchefen rapporterade regelbundet om hur utredningen framskred till samordningsgruppen för storprojekt och till stadens ledningsgrupp. Styrgruppen utsåg egna arbetsgrupper för vart och ett av de olika ämnesområdena. I denna rapport presenteras resultaten av gruppernas arbete samt förslag för styrgruppen att besluta om och föra vidare.

## 2 HAM I NULÄGET – VILKA TJÄNSTER PRODUCERAR HAM FÖR HELSINGFORS OCH HELSINGFORSARNA

- Verksamhetsstadgan: *Stadens konstmuseum (HAM) handhar stadens konstmuseitjänster och konstsamling. Konstmuseet fungerar som museum med regionalt ansvar.*

HAM Helsingfors konstmuseums kärnuppgift är att upprätthålla, utöka och förevisa Helsingfors stads egen konstsamling. I den ingår sammanlagt mer än tiotusen konstverk. Genom att vårda och utöka samlingarna tryggar HAM att konstverken bevaras för kommande generationer. HAM:s samlingar är betydelsefulla också på nationell nivå. Till samlingarna hör även offentliga konstverk på Helsingfors stads tomter och i stadens fastigheter. HAM placerar också ut verk ur sina samlingar på olika platser i staden. Sådana offentliga konstverk finns det sammanlagt nästan 3000 av i olika områden. På så sätt förs bildkonsten ut till stadsborna och blir en del av deras liv. HAM är ett konstmuseum för hela staden. HAM finns till för sin publik och alla HAM:s tjänster utgår från kundnärlighet.

HAM:s högklassiga inhemska och internationella utställningsprogram med tillhörande evenemang bidrar till att öka intresset för Helsingfors utomlands och gör staden mera attraktiv. HAM når ut till nya publikgrupper och det är ett av de mest populära konstmuseerna i Finland. Tack vare HAM:s publikarbete blir bildkonsten tillgänglig på olika sätt. Bildkonstens innehåll och mångsidiga synvinklar främjar bildning, välmående, jämlikhet och demokrati. HAM:s verksamhet stöder samhörigheten, kontinuiteten och den kulturella mångfalden.

Genom att erbjuda utställningar och evenemang som är lätt tillgängliga och av toppkvalitet stärker HAM målsättningarna i Helsingfors stads strategi om Helsingfors som en internationellt attraktiv stad. En ny verksamhetsform är Helsingforsbiennalen, som har nära

band både till den offentliga konsten och till utställnings- och samlingsverksamheten. Helsingforsbiennalen är en bildkonstutställning som är öppen för alla och som för första gången hålls på Skanslandet 2021.

HAM:s utställningsverksamhet försiggår i Tennispalatset, i museiklustret i Kampen–Tölövik. Just nu utreds möjligheten att placera HAM i Södervik, vilket skulle stöda stadsstrategins mål att utveckla Söderviksområdet till ett internationellt framstående evenemangsområde och ett nytt besöksmål med helt egen prägel.

HAM är en sakkunnigorganisation inom bildkonsten. HAM har ett nära samarbete med inhemska och utländska aktörer inom konsten. HAM är sakkunnig i fråga om stadens anskaffningar av konst, såsom konstprojekt enligt procentprincipen. Enligt Undervisnings- och kulturministeriets beslut är HAM Helsingfors konstmuseum regionalt ansvarsmuseum i Nyland. I denna roll utvecklar HAM konstmuseiverksamheten i Nyland i dialog och samarbete med konstmuseerna i regionen.

### 3 PLACERING

Arbetsgruppen för HAM:s placering hade till uppdrag att undersöka alternativa platser för HAM, där man i första hand utredde en placering i gasklockorna i Södervik. Målsättningen specificerades till att undersöka om tegelklockan (och den intilliggande stålklockan) lämpar sig för konstmuseibruk, för HAM Helsingfors konstmuseums lokaler och verksamhet.

Utgångspunkten för arbetet var att utreda villkoren för byggnadsskydd och byggande samt HAM:s behov och att samordna dessa samt utreda hur man kan utnyttja tegelklockans speciella karaktär och synergifördelarna med denna placering. Målsättningen var att få stöd för beslutsfattandet för det fortsatta projektet.

#### 3.1 Söderviksområdet

Södervik är ett kulturellt aktivt område under utveckling och det kunde lämpa sig utmärkt för HAM:s behov. Om konstmuseet placeras där kompletterar det den verksamhet som redan finns i området och samarbetet med andra aktörer i området kan öppna för verksamhet av nytt slag. I Södervik kan man också nå ut till en ny publik. Kollektivtrafikförbindelserna till Södervik är en viktig tillgänglighetsfaktor. Med tanke på Helsingforsbiennalen gör närheten till havet att man kan ha direkta rutförbindelser från museet till biennialplatserna.

Ett konstmuseum i Söderviksområdet kan också påskynda områdesutvecklingen. I sin utredning konstaterar Riitta Heinämaa 6.8.2019 om området kring Hanaholmen och Södervik: ”Hanaholmen är en del av ett växande centrum och ur områdesutvecklingssynvinkel kunde HAM:s etablering där vara viktig för områdets image – jämför med den inverkan HAM:s etablering hade för utvecklingen i Tennispalatset och området runt det. I stadens strategi ingår också att utveckla Södervik som ett centralt område, trots att utrymmena som Kiinteistö Oy Kaapeli förvaltar där är ganska små. HAM:s etablering kan också vara en stark signal för att stärka Södervik som kulturkluster. Dessutom stöder denna lösning

Fiskehamnen i helhet (mer än 25 000 invånare). I grannskapet finns också Konstuniversitetet, kulturkvarteret vid Ekogatan och Slakteriområdet.”

I stadens strategi för åren 2017–2021 konstateras att ”Helsingfors är en mångsidig och internationellt attraktiv kultur-, idrotts- och evenemangsstad. Målet är att få nya originella besöksobjekt till staden. --- Utvecklandet av Södervik till ett internationellt framstående, permanent evenemangsområde utreds.” I lokalstrategin från 2020 konstateras: ”Staden har inte lokaler som den inte behöver för eget bruk eller vars ägande inte beror på andra strategiska skäl eller behov av servicelokaler på lång sikt. Värdebyggnader som ska bevaras är i bruk.”

### **3.2 Lokaler, byggnader som behövs och planläggning**

Arkitekthit NRT Oy har som konsultuppdrag gjort preliminära planer för att undersöka olika alternativ för hur man kan passa in de utrymmen HAM behöver i gasklockorna. (Bilaga 1, Sijainti, Tilaohjelma)

I alternativ A1 har de publika lokalerna placerats i tegelklockan och lokalerna för hantering av konst samt personalens rum i stålklockan. Gasklockorna har förenats med en servicebrygga. Museilokalen har byggts inuti tegelklockan i form av en separat byggnadsmassa som står fri från den gamla gasklockans tegelskal. På så sätt uppstår ett anslående mellanrum. Mot det öppnas tydligt avgränsade vyer som belyses av den gamla tegelklockans höga, lodräta fönster. Klockgalleriet med kupoltak i översta våningen är museets centrala rum. På stålklockans tak finns en stor takträdgård som publiken fritt kan använda och som även kan tjäna som utställningslokal. (Bilaga 3 b, Sijainti, NRT vaihtoehto A1)

I alternativ A2 har bara de viktigaste utställningslokalerna placerats i den del som byggs i tegelklockan, medan det huvudsakliga byggnadsarbetet sker i de tre våningarna i stålklockan. Ingången finns mellan klockorna. I tegelklockans centrum förenas de viktigaste utställningsrummen av en stor schaktliknande öppning, där också huvudtrappan finns. Därigenom öppnas vyer in mot den gamla tegelklockans anslående innandöme. I stålklockan finns publika lokaler, tekniska utrymmen och kontor. Även i detta alternativ finns det en takträdgård för allmänt bruk. (Bilaga 3 c, Sijainti, NRT vaihtoehto A2)

Utifrån de preliminära planerna kan man konstatera att HAM i fråga om utrymmet kan placeras i gasklockorna. All verksamhet får dock inte rum enbart i den synnerligen kompakta tegelklockan. Naturligt är att också ta i bruk stålklockan bredvid och förena klockorna med en gång/bro. Alternativet att bygga en helt ny tillbyggnad utesluts, eftersom stora planläggningsprojekt är på gång i området, vilket försvårar nybyggande i närheten av gasklockorna under de närmaste åren. Om båda gasklockorna används räcker utrymmet till både för HAM:s utställnings- och annan publikverksamhet och för kontor och arbetsrum. Vid planeringen av person- och varutrafiken måste man beakta den övriga verksamheten i området.

### 3.3 Byggnadsskydd

Kraftverksområdet i Södervik ingår i Museiverkets lista över byggda miljöer av riksintresse (RKY 2009). Den gällande detaljplanen för området är från 1956 och byggnadsförbud råder i området på grund av beredningen av ny detaljplan. De bevarade kraftverksbyggnaderna i Södervik har ett mycket högt byggnads- och kulturhistoriskt värde och de har också ett mycket högt industrihistoriskt värde. Byggnaderna i Södervik berättar om det kommunala livets och kommunalteknikens utveckling i Helsingfors. Produktionen i området spelade en betydande roll för stadens tillväxt under 1900-talet. Byggnaderna har ett mycket högt arkitektoniskt värde som representanter för jugendstil och tidig rationalism. Tegelklockan dominerar stadsbilden i Söderviksområdet. (Bilaga 2, Sijainti, Rakennussuojelu)

För tegelklockan söks en ny användning som beaktar byggnadens värden. För tillfället istandsätts fasaden med skyddsmålsättning. Tegelklockan har en exceptionellt anslående interiör; att bevara och framhäva den är ett centralt mål för nyanvändningen. Originalytorna och -konstruktionerna bär på industrihistoria och de bör repareras med bevarande metoder. Stålklockan bredvid tegelklockan har större förändringstålighet med tanke på fortsatt användning.

### 3.4 Byggande

Det finns en rad villkor som måste uppfyllas för att gasklockorna ska kunna tas i bruk. De skadliga ämnen och mikroskador som observerats i tegelklockan påverkar i hög grad möjligheterna att återanvända den som lokal som är lämplig för ständig vistelse, detta undersöks fortsättningsvis, i samband med den pågående reparationen av konstruktionerna. Enligt nu tillgängliga uppgifter förutsätter användningen att en ny byggnad uppförs inuti skalet enligt ”rum i rum”-principen.

I tegelklockan kan nya konstruktioner inte stöda mot den gamla byggnadsstommen och de grund- och bottenbjälklagskonstruktioner som byggts vid en tidigare reparation måste sannolikt förnyas, åtminstone delvis. I fråga om stålklockan krävs marksanering, som förorsakar kostnader. Själva byggandet inuti ett existerande skal medför också utmaningar. Det krävs mera undersökningar för att utreda möjligheterna att bygga en källarvåning i stålklockan. (Bilaga 4, Sijainti, Lausunto sijoittuminen)

### 3.5 Placeringsgruppens slutsatser

Utifrån utredningen lämpar sig gasklockorna i Södervik för HAM Helsingfors konstmuseum, med vissa förbehåll. Dessa är bl.a. byggandet av en källarvåning i stålklockan, hur användbart det redan byggda bottenbjälklaget är, vilka öppningar som behöver göras i de skyddade strukturerna och hur man kan trygga att inomhusluften är säker. Om projektet fortskrider måste faktorerna som påverkar byggandet och kostnaderna undersökas närmare. Åtgärder krävs för att omvandla gasklockorna så att de lämpar sig för kontinuerligt arbete. På grund av arbetsgruppens tidtabell har utredningarna bara kunnat göras på mycket grov nivå.

Slutsatsen är att tegelklockan tillsammans med stålklockan erbjuder tillräckligt med

utrymme för HAM:s verksamhet. Södervik som ett havsnära område under utveckling lämpar sig väl för konstmuseets verksamhet.

I lokalstrategin 2020 konstateras: "Värdebyggnader som ska bevaras är i bruk." Enligt detta bör man i vilket fall som helst hitta någon meningsfull användning för tegelklockan, och oavsett hur den används kommer kostnaderna att vara höga. En grov kostnadskalkyl bifogas. (Bilaga 5a-c, Sijainti, Kustannusarvio)

Arbetsgruppen understöder att det ordnas en arkitekttävling om lokalerna för att hitta den bästa lösningen att kombinera den unika historiska byggnaden med konstmuseiverksamheten på ett visuellt intressant och inspirerande sätt.

Konstmuseiverksamhetens krav på lämpliga förhållanden är en viktig faktor med tanke på konstmuseets koldioxidavtryck. Om man beslutar att driva projektet är det viktigt att energieffektivitet och ekologiska faktorer tas i beaktande redan från början (Hiilineutraali Helsinki 2035).

(Bakgrundsmaterial finns även i bilaga 6, Sijainti, HAM ryhmän loppuraportti, ppt.)

#### 4 ORGANISATIONSMODELL

I den fortsatta utredningen studerade arbetsgruppen för HAM:s organisationsmodell fyra olika modeller: att HAM antingen organiseras som en stiftelse, ett aktiebolag eller ett affärsverk eller att verksamheten fortsätter mera självständigt än hittills som en del av kultur- och friluftssektorn. De ekonomiska modellerna beställdes av NAG Oy och har bifogats denna rapport (Bilaga 7, Organisaatio, selvitys NAG Oy, 11.6.2020). Aktiebolagsmodellen togs med i granskningen utifrån möjligheten att få rätt till momsavdrag. Då gruppens arbete framskred konstaterades att det inte finns speciellt stora förutsättningar för aktiebolags- eller affärsverksmodellen och att dessa organisationsmodeller inte ger något väsentligt mervärde vid en eventuell omorganisering av HAM. NAG:s studie stödde denna syn. Till närmare granskning togs därför två alternativ: dels en stiftelse, dels HAM som en del av kultur- och fritidssektorn, men mera självständigt än hittills.

Vid studiet av organisationsmodeller koncentrerade man sig på ekonomin och förvaltningen. Dessutom utformade arbetsgruppen ett förslag om hur utökande, skötsel, upprätthållande och presentation av samlingarna kan skötas i en eventuell stiftelsemodell.

Då organisationsgruppen granskade HAM som en del av kultur- och fritidssektorn men självständigare än hittills fokuserade man på att identifiera de faktorer som säkrar effektiviteten i HAM:s verksamhet: Vilka tjänster får staden och stadsborna av HAM och vilken organisationsmodell möjliggör bäst detta? I detta sammanhang lyfte man speciellt fram HAM:s internationella verksamhet, som fokuserar på internationella innehåll och internationellt samarbete. Det är verksamhet som stöder stadsstrategins mål att staden ska vara en mångsidig och internationellt attraktiv kultur-, idrotts- och evenemangsstad.

Internationell utställningsverksamhet är ett långsiktigt arbete. Stora internationella

utställningar förbinder man sig till flera år i förväg, vilket också kräver långsiktig ekonomiplanering. Att behandla intäkter och utgifter för perioder som är längre än ett år stöder sådan verksamhet. Det vore av största vikt att HAM kan använda sina intäkter till egen verksamhet, till att utveckla den egna verksamheten och tjänsterna och/eller göra större produktioner. Att utöka den ekonomiska bufferten vore en del av fungerande riskhantering.

I Åbo har man prövat på olika modeller för både ekonomin och beslutsfattandet. För museets del har man prövat på nettobudgetering, där ett överskott av motiverade skäl kan användas under de kommande räkenskapsåren. Hur ett eventuellt underskott ska täckas måste det finnas en plan för. Av kulturinstitutionerna har dessutom "teatern omvandlats till ett bolag som är stadens dotterbolag, då det ansågs att programverksamhet passar dåligt i det kommunala beslutsfattandet. Bolagiseringen uppmuntrar till inkomstbildning och till en programpolitik som förenar säkra intäkter med risktagning" (NAG selvitys verrokkihaastattelu MS, Turun kaupunki, s. 87).

Arbetsgruppen intervjuade Helsingfors stadsorkester. Diskussionen lyfte fram mycket liknande frågor och utmaningar som de man i utredningsarbetet också har funderat på i fråga om HAM. Helsingfors stadsorkester gör också internationellt innehållsarbete. Både HSO och HAM ser samma positiva sidor med sektormodellen: De sektorsgemensamma målsättningarna att genomföra stadens strategi upplevs som tydliga. Samarbetet inom sektorn har varit tätt och har gett en helhetsbild, speciellt av stadens kulturorganisation och -verksamhet. Stadens invånare har också fått en tydligare bild av vilka uppgifter som innehas av vem, vad var och en gör i staden. Modellen har gett en bredare syn på stadens verksamhet. Sektormodellen har även ökat antalet samarbetspartner och samarbetsmöjligheterna inom staden. Samverkan mellan sektorerna har stärkts genom sektorsgemensamma projekt. Det går att nå ut till större publik. Helt klart har man upplevt sig ha nytta av vissa stödtjänster, där expertisen är centraliserad. I dessa coronatider har nyttan av sektorsgemensam verksamhet blivit speciellt tydlig.

En ny verksamhetsform för HAM är dessutom Helsingforsbiennalen, som också är ett gemensamt mål för hela sektorn och där sektorsamarbetet har varit tätt. Allt detta bör också inkluderas i en eventuell ny organisationsmodell för HAM och i dess verksamhet.

HAM:s inkomstmål har höjts, 2016 var det 647 000 euro, för 2020 är det 1,5 miljoner euro. HAM har i flera år överskridit sitt inkomstmål och verksamhetsbidraget har inte överskridits. HAM bör få möjligheter att bredda intäktsbasen och inkomstbildningen på olika sätt. Detta kräver att man också satsar på inkomstbildningen, t.ex. genom marknadsföring. Inkomstbildningens utmaningar måste också beaktas: det går inte alltid att förutspå hur lockande utställningsprogrammet är, alltså i vilken mån en utställning blir ett fenomen som når ut till en stor publik och lockar besökare. Marknadsföringskommunikation är ett effektivt sätt att påverka detta. Beslutsfattandet om hur dessa resurser ska användas bör finnas i tjänsten, så man kan reagera snabbt. Det bör också vara möjligt att ta kontrollerade risker i utställningsprogrammet. HAM har ett eget varumärke. Ett starkt varumärke är nödvändigt för en konstorganisation, speciellt i internationell verksamhet.

HAM har också uppgifter som inte direkt påverkar inkomstbildningen. Dessa uppgifter har stor betydelse för konstfältet eller exempelvis stadsbilden och de kan ha en stor samhällelig inverkan.

En sammanfattande tabell över granskningen av olika organisationsmodeller bifogas rapporten (Bilaga 8, Organisaatio, arvio malleista).

#### **4.1 HAM mera självständigt än hittills som en del av kultur- och fritidssektorn (utvidgad sektormodell)**

I samband med ledningsreformen godkände stadsfullmäktige en kläm om Helsingfors stadsorkester, vilket ledde till att man beslöt att inte göra några förändringar i stadsorkesterns förvaltnings- och stödfunktioner. I studiet av den utvidgade sektormodellen har HSO använts som jämförelseobjekt för att definiera HAM:s verksamhet som en mera självständig del av kultur- och fritidssektorn.

I det fortsatta utredningsarbetet har följande faktorer identifierats och det föreslås att de genomförs, för att HAM ska kunna genomföra sin uppgift och agera så effektivt som möjligt som en del av kultur- och fritidssektorn:

- Det bör bli möjligt att planera ekonomin på längre sikt än ett år genom att ge överskridningsrätt i fråga om intäktsöverskridningar (Åbomodellen) eller genom att göra det möjligt att skapa en ekonomisk buffert, till exempel genom fonder. Om inkomstmålen underskrids ska HAM i motsvarande mån täcka underskridningen inom en viss tidsperiod.
- Det bör bli möjligt för HAM att utnyttja överskridningar av intäktsmålen för sin egen verksamhet eller för att utöka bufferten (utnyttjas nu av sektorn). HAM får ett eget moment i budgeten.
- Därmed blir det också möjligt att avskilja anslagen för konstanskaffningar och offentlig konst från sektorns övriga investeringsanslag. Nivån på dem slås fast för flera år i taget.
- Ansvars-, besluts- och delegeringskedjorna inom sektorn förtydligas. Sektorchefens, kulturchefens (och konstmuseichefens) anskaffningsgränser höjs, så att det är möjligt att avtala om större utställningsprojekt och offentliga konstprojekt.
- HAM:s omorganiseras internt och blir en agilt fungerande projektorganisation.
- HAM:s målsättningar och uppgifter tydliggörs, en verksamhetsplan för flera år görs upp, samlingspolitiken (anskaffning och underhåll av konst) reformeras och dessa används som underlag för ekonomiplaneringen.
- HAM:s varumärke ska också framöver kunna stärkas.
- Försäljning/marknadsföring/ledning är ett paket som används för att styra



inkomstbildningen: HAM:s försäljning och marknadsföringskommunikation får större resurser genom nya vakanser, marknadsföringskommunikationen får permanent plats i konstmuseets organisation (2–3 vakanser) och det blir möjligt att använda köpta tjänster för att täcka marknadsföringskommunikationens ytterligare behov.

- Övriga stödfunktioner stärks (1–2 vakanser), såsom ekonomi och HR, enligt modell av orkestern.

Detta medför merkostnader, minst 3 årsverken à 45 000, det vill säga 135 000 euro. I denna modell finns en del möjligheter att öka inkomstbildningen för att täcka merkostnaden.

I sektormodellen följer beslutsfattandet linjen konstmuseichef, kulturchef, sektorchef. Kultursektionen eller kultur- och fritidsnämnden beslutar bara om en liten del av de ärenden som rör HAM och då som en del av en större sektorhelhet.

## **4.2 Stiftelsemodellen**

I sin HAM-utredning framförde Riitta Heinämaa att HAM:s nuvarande förvaltningsmodell är för stel och att villkoren för verksamheten därför bör luckras upp.

”Genom att ombilda HAM till en stiftelse eller driva verksamheten i aktiebolagsform eftersträvar man ett friare, flexiblare och självständigare verksamhetssätt, som kan möjliggöra ett smidigare och snabbare beslutsfattande. Att ombilda HAM till en stiftelse eller driva verksamheten i aktiebolagsform skulle medföra ett klart mervärde för HAM, vars varumärke, publikunderlag och sakkunskap utgör en god bas för nya administrativa lösningar.”

Skälen till och nyttan med de ovannämnda organisationsmodellerna för HAM var enligt utredningen: en budget som sträcker sig över mer än ett år, en breddad självfinansieringsbas, maximalt utnyttjande av resurserna samt optimal dimensionering av personalen.

## **4.3 Ekonomin i en stiftelsemodell, stadens understöd och granskning av intäktbasen**

Vad gäller flexibiliteten drog organisationsmodellgruppen liknande slutsatser som Heinämaa. I en stiftelsemodell kan intäkter och utgifter behandlas för perioder på över ett år och man kan skapa en ekonomisk buffert, vilket i sin tur möjliggör ett ambitiöst utställningsprogram och långsiktig planering. En ekonomisk buffert kan utnyttjas för stora såväl inhemska som internationella produktioner. Tack vare en buffert kan man ta övervägda och kontrollerade risker i utställningsprogrammet.

Konstmuseet är beroende av understöd från staden också om det verkar som en stiftelse. Understöd behövs för att täcka den grundläggande verksamheten: hyror, lönekostnader, att utöka, upprätthålla och förevisa samlingarna, verksamhet som rör offentlig konst samt vissa årliga kostnader för utställningsverksamheten. Ett annat alternativ är att staden köper dessa tjänster eller en del av dem av HAM.

Vad kostnaderna gäller är en central fråga då man granskar stiftelsemodellen vilken ståndpunkt skatteförvaltningen tar i fråga om stiftelsens moms skyldighet och rätten att dra av moms. I NAG:s ekonomiska modellering granskas ekonomin ur två alternativa synvinklar. Om man beslutar att gå in för stiftelsemodellen måste man få ett förhandsbeslut av skatteförvaltningen eller en skriftlig en anvisning om hur man ska gå till väga för att bli moms skyldig, om allmännyttighet i samfundsbeskattningen, om affärsverksamhet som faller utanför ramen för allmännyttighet samt om skatteavdragsrätt för donationer. För detta krävs en beskrivning av stiftelsens verksamhet och att man gör upp stadgar och en stiftelseurkund. Om det besluts att flytta museet till Södervik måste man utreda byggarbetets momseffekter och be om skatteförvaltningens ståndpunkt. Som närliggande jämförelse har Esbo stad och EMMA använts, där man har gått in för arrangemanget att staden har upplåtit lokalen till EMMA. Detta beaktas i understödets storlek.

Då en stiftelse grundas uppstår en engångskostnad i form av kapitaliseringen, grundkapitalet (NAG Oy: 2031 t e). Förutom det årliga understödet medför stiftelsebildningen också andra årliga merkostnader. Om man inte har momsavdragsrätt och avstår från återbärningar till kommunen som i sektormodellen, innebär det en kostnad på 459 000 euro räknat enligt 2019 års siffror. Att organisera stödtjänster orsakar dessutom betydande kostnader. Som grund för utredningen har man använt fördelningen av administrativa tjänster och stödtjänster enligt Museiverkets Museotilasto, vilket är 820 000 euro. I denna utredning har vi utgått från att dessa kostnader bör kunna täckas. Som bilaga till denna utredning finns HAM:s studie över hur HAM kunde göra detta på längre sikt (Bilaga 9, Organisaatio, HAM tulojen pitkän aikavälin tarkastelu). Personalkostnaderna bör granskas utifrån de nya arbetsbilderna och kompetenserna. Likaså bör man på nytt granska kostnaderna för övriga stödtjänster. Man bör sträva efter att sänka dessa kostnader, det vill säga att stödtjänsterna ska kunna skötas t.o.m. med lägre kostnader.

HAM kan under vissa förutsättningar öka inkomstbildningen, exempelvis genom att höja biljettpriserna, öka företagssamarbetet samt utveckla museishopen och webbutiken. Om HAM etableras i Södervik är det möjligt att genom lokalprogrammet bredda inkomstbildningen, exempelvis genom att hyra ut lokaler och produktifiera tjänster. I en del museer som ombildats till stiftelser används kapitalintäkter som ett sätt att utöka bufferten.

Riitta Heinämaa konstaterar i sin utredning: ”I egenskap av stiftelse kunde HAM ansöka om projektfinansiering av stiftelser och fonder. Den tredje sektorn beviljar i allmänhet inte stöd till den offentliga förvaltningen, medan sökande som är stiftelser däremot stöds på ett annat sätt.”

Stiftelsemodellen öppnar för mångsidigt företagssamarbete. I stiftelsemodellen är det möjligt att utveckla offentlig-privata partnerskap, exempelvis med en stiftelse som äger privata samlingar. Samarbetspartner kan erbjudas utställningslokaler, öppethållningstjänster och andra museitjänster mot betalning. Att genomföra liknande samarbeten i sektormodellen kan vara problematiskt på grund av bolagiseringsskyldigheten enligt Kommunallagen.

En eventuell stiftelses upphandlingsrättsliga ställning granskas i bilagan som gjorts av

Helsingfors stads rättstjänst (Bilaga 10, Organisaatio, hankintajuridinen yhteenvedo). I samma bilaga granskas också statsstödet.

#### **4.4 Genomgång av administrationen i stiftelsemodellen**

En stiftelse är en etablerad verksamhetsmodell, där verksamheten styrs av staden. Fördelarna med stiftelsemodellen är dels att beslutsprocesserna sker i få steg, dels styrelsearbetet. Styrelsen tillsätts av Helsingfors stad. Stiftelsens styrelse är ett beslutsfattande organ, vars enda uppgift är att agera för stiftelsens bästa. Då styrelsen tillsätts kan man beakta behovet att stärka internationaliseringen och överlag behovet av olika kompetenser som stöder verksamheten. Styrelsen leder den operativa verksamheten och stöder den verkställande direktören, så beslutsfattandet sker nära verksamheten. Till styrelsens centrala uppgifter hör övervakning av stiftelsens verksamhet och riskhantering och dess medlemmar har ekonomiskt ansvar.

Tidtabellen för uppgörande av stiftelsens budget följer årsklockan för stadens ekonomi, men stiftelsemodellen har färre berednings- och beslutsfaser. Budgeten är ett medel för koncernstyrning. Ägarstyrningen sker i flera olika faser, av vilka en viktig del är att grunda stiftelsen och göra upp en stiftelseurkund. Genom förskottsbetalningsförfarande kan man säkra att ägarstyrningen förverkligas i ärenden som är av stor ekonomisk betydelse och i principiellt vittgående frågor. Sådana ärenden kan stiftelsen inte besluta om själv, utan man måste be om stadens ståndpunkt i förväg. På så sätt säkras att stadskoncernens helhetsintresse beaktas.

Beslutsfattandet i personalfrågor sker också i färre steg. Personalplanering och personalresursering är ledningens verktyg för strategisk styrning och planering av verksamheten. Organisationsmodellen kan justeras så att den bättre motsvarar målsättningarna och verksamheten.

Frågor som rör överföringen av personal avgörs i samband med beslutet att grunda en stiftelse. I de bolagiseringar och stiftelsebildningar som staden tidigare har gjort har man brukat följa principerna för överlåtelse av rörelse, det vill säga att de anställda har övergått till bolaget/stiftelsen som gamla anställda. Om HAM ombildas till en stiftelse överförs enligt denna princip HAM:s personal som gamla anställda, så anställningarna är tryggade.

I stadens koncerndirektiv finns bestämmelser rörande personalpolitiken. Angående kollektivavtal konstateras följande: ”Stadens dottersammanslutningar hör till en arbetsgivarorganisation och tillämpar ett kollektivavtal i enlighet med sin organisering. Villkoren för de anställdas arbetsförhållanden uppfylls enligt kollektivavtalet.”

Vilket kollektivavtal som ska följas avgörs först i förhandlingarna om övergångsavtal som förs innan beslut om bolagisering eller stiftelsegrundande fattas, men speciellt i de av stadens dotterbolag som inte verkar på marknadsvillkor har utgångspunkten varit att följa AVAINTEs, om det inte finns särskilda skäl att avvika från detta. Utifrån detta är utgångspunkten att HAM vid en stiftelsebildning också flyttar från AKTA (fi. KVTES) till

AVAINTEs, som på många punkter påminner om AKTA. De har liknande förmåner, men det finns några skillnader i lönestrukturen.

I koncerndirektivet sägs om personalpolitiken i andra dottersammanslutningar än de som arbetar enligt marknadsvillkor: ”Vid andra dottersammanslutningar än de som arbetar på marknadsvillkor följs en personalpolitik som motsvarar stadens personalpolitik inom ramen för kollektivavtalet som sammanslutningens organisering ger upphov till.” Om HAM ombildas till en stiftelse hör museet till ifrågavarande grupp och följer denna linje.

#### **4.5 Samlingarna och den offentliga konsten i stiftelsemodellen**

HAM utökar, förevisar och upprätthåller en betydande konstsamling, där också offentliga skulpturer och offentlig konst ingår. I arbetet med organisationsmodellen utreddes hur ägande, utökande och underhåll av egendomen ska skötas vid en stiftelsebildning. Esbo stad har överfört samlingarna till EMMA konstmuseistiftelses ägo. Här föreslås att Helsingfors stads konstsamling deponeras i den nya stiftelsen.

Med ett sådant arrangemang förblir Helsingfors konstsamling i Helsingfors stads ägo. Kultur- och fritidssektorn anges som ägare till den och den kvarstår i sektorns balansräkning. Samlingen deponeras/förvaras i HAM-stiftelsen (Helsingfors konstmuseum), som har fullständig kontroll över den. I detta ingår att utöka, använda, bevara och underhålla samlingen samt andra uppgifter som anknyter till förvaltningen av den. Med tanke på samlingens enhetlighet och förvaltningens tydlighet är det ändamålsenligt att nya verk som ansluts till samlingen också är stadens egendom.

HAM Helsingfors konstmuseums samling kan utökas antingen med finansiering från staden, d.v.s. med särskilda anslag för konstanskaffningar (bidrag) som riktas till HAM-stiftelsen eller med anskaffningsanslag (investeringsanslag) för HAM-stiftelsens bruk. Anskaffningarna av offentlig konst sker på samma sätt. Då samlingen utökas med finansiering från staden fungerar HAM-stiftelsen som stadens ombud: konstverken köps för stadens räkning och för stadens samling. Samlingen kan även kompletteras genom att verk placeras (deponeras) i HAM Helsingfors konstmuseum. Vid en deponering övergår äganderätten inte från deponenten till konstmuseet.

Till samlingarna kan anslutas donerade konstverk. Om donationen medför betydande underhållskrav, som ofta är fallet med donerade offentliga verk, måste stadens ståndpunkt inhämtas. Verken ansluts till stadens samling. I fråga om den offentliga konsten har man nära samarbete med stadsmiljösektorn, man samarbetar kring underhållet av Helsingfors stads offentliga skulpturer och offentliga konst. Vid en eventuell stiftelsebildning måste man separat avtala om genomförandet av procentprincipen samt placeringen och underhållet av verken.

#### **4.6 Statsandel och det regionala konstmuseiuppdraget i stiftelsemodellen**

I museer och konstmuseer som får statsandelar styrs verksamheten och uppgifterna (kärnuppgifterna) av museilagen. Lagen om statsandelar definierar vilka krav som måste

uppfyllas för att man ska bli delaktig av statsandelar. För HAM:s del är statsandelen 1,2 milj. euro och dessutom ges ett tillägg för den regionala ansvarsmuseiverksamheten (137 000 e).

Ett regionalt ansvarsmuseum kan förvaltas som en stiftelse, en förening eller ett företag. Förutsättningen för att ett museum som är en stiftelse ska få statsandelar och status som regionalt ansvarsmuseum är museet har långtidsavtal med staden om skötseln av samlingen. Eftersom detta är uppgifter som är förpliktande bör de tas med i stadgarna. I samband med en eventuell ombildning till stiftelse måste OKM fatta ett nytt beslut och göra ett nytt avtal med den nya aktören. Om HAM blir en stiftelse riktas statsandelarna direkt till stiftelsen.

## 5 SLUTSATSER FRÅN ARBETSGRUPPEN FÖR ORGANISATIONSMODELLEN

Arbetsgruppen anser att en positiv utveckling av organisationskulturen inom kultur- och fritidssektorn kunde stöda uppbyggnaden av en mera självständig modell. Om HAM ska fortsätta mera självständigt inom ramen för kultur- och fritidssektorn krävs det förändringar och specialarrangemang som rör *en* tjänst. Detta väcker frågor om huruvida specialarrangemang för en liten enhet är realistiskt i en stor stadshelhet, exempelvis vad gäller ekonomiplaneringen. Kan lösningen modelleras på ett koherent sätt (tolkningsutrymme) och föras in i verksamhets- och förvaltningsstadgan, d.v.s. kan en sådan modell permanentas? Dessutom bör man identifiera vilka andra organisationer än kulturorganisationer som kan försöka få en specialställning. Reformen av ledningssystemet har genom sektormodellen lett organiseringen i en annan riktning, så är det då ändamålsenligt med tanke på den stadsgemensamma sektorstrukturen att möjliggöra administrativa förändringar som de ovannämnda?

Stiftelsemodellen är däremot en tydligt definierad, existerande verksamhetsform i staden. Inom museibranschen används stiftelsemodellen även i en stadskontext (Esbo & EMMA). Största delen av konstmuseerna i Helsingfors är organiserade som stiftelser. Verksamhetsmodellen innehåller inte något tolkningsutrymme. Stiftelsemodellen är ett logiskt val av organisationsmodell (jmf. Högholmen, där samma frågor uppstod vid ombildningen till stiftelse och där lösningen har fungerat).

För stadsborna ter sig HAM Helsingfors konstmuseums tjänster lika oavsett verksamhetsmodell. Då man ser på Helsingfors stadskoncern i helhet finner man en rad stiftelser bland tjänsteproducterna. Vid produktionen av tjänster är det ingen större skillnad om tjänsterna produceras av staden eller av en stiftelse som leds av staden.

En riskfaktor är om ökningen av självfinansieringsandelen har uppskattats tillräckligt realistiskt med tanke på den föränderliga omvärlden (tryck på att höja självfinansieringsandelen i hela branschen och hårdnande konkurrens, bland annat Veikkaus vinstmedel i framtiden, stiftelsernas och företagens ekonomi, m.m.). Å andra sidan har HAM under lång tid visat prov på ansvarsfull hushållning och förmåga att uppnå och överträffa sina intäktsmål.

I den ekonomiska studie som NAG Oy gjort för utredningen om organisationsmodellen har

momskostnaderna utretts. Momskostnaden kan vara ett kritiskt element för en mindre kommun, men är den det i en stad av Helsingfors storlek? Det måste staden besluta om i samband med förslaget att ombilda HAM till en stiftelse. I en utförligare granskning vore det dessutom bra att identifiera eventuella andra kulturorganisationer i staden som kan vara intresserade av stiftelsemodellen.

- Arbetsgruppen för organisationsmodellen beslöt föreslå för styrgruppen att den vidare föreslår att HAM Helsingfors konstmuseum ombildas till en stiftelse. Dessutom föreslås att Helsingfors stads konstsamling deponeras i den nya stiftelsen.

## 6 HAM:s UPPGIFT

### 6.1 Bakgrund

Arbetsgruppens uppdrag var att utreda HAM:s uppgifter, med speciellt fokus på uppgifterna rörande samlingarna och den offentliga konsten samt HAM:s ställning på och kontakter till det omgivande konstfältet. Samtidigt utreddes hur skötseln och upprätthållandet av samlingarna kan organiseras i de olika alternativen.

I sin utredning framförde Riitta Heinämaa bl.a. följande angående HAM:s uppgifter: ”Ett museum kan inte vara allt, det måste definiera sig om och om igen, då allt i omvärlden är i rörelse.” I utredningen granskade Riitta Heinämaa HAM ur denna synvinkel och framförde följande ståndpunkt:

”HAM:s grundläggande uppgift är att vårda Helsingfors konstsamling och denna grundläggande uppgift kan skötas på många sätt. Som konstmuseum är HAM framöver en allt starkare global aktör, i vars verksamhet det internationella och det lokala sammanlänkas. På HAM tänker man globalt och utnyttjar internationella bildkonstnätverk i verksamheten. Men samtidigt agerar man lokalt, så att man möter de lokala behoven. HAM är gemenskapsskapande och engagerande, en viktig del av samhällets kulturella struktur. Glokalitet som strategisk riktning innebär för HAM:s del att man måste beakta både den sociala och den ekonomiska hållbarheten i kommande verksamhet. Å ena sidan måste HAM fundera på hur stor samhällelig uppgift man ska åta sig i egenskap av konstmuseum. Å andra sidan finns det också en beställning på att agera på konsumentmarknaden och fördjupa samarbetet med näringslivet. Båda dessa linjer är i sig goda och uppfyller likvärdigt stadens strategi. Men för HAM:s del gäller det att framöver göra sådana val och betoningar mycket medvetet, så det blir lättare att stöda dess verksamhet.”

### 6.2 HAM:s uppgift, arbetsgruppens sammandrag

I Finland definieras konstmuseiarbetets grundläggande uppgifter av museilagen, statsandelarna, det regionala konstmuseiuppdraget, internationella museirådet ICOM och Finlands Museiförbund. Dessutom utgör HAM:s egen samlingspolitik en viktig utgångspunkt för verksamheten.

HAM:s centrala aktörskap är uppbyggt kring museets samling, utställningarna som hålls i museet, samt som en ny helhet även Helsingforsbiennalen. Dessutom spelar kommissionen för offentlig konst och expertisen i fråga om procentkonstprojekt en mycket viktig roll för HAM:s samlingar och museets synlighet i stadsrummet. Ett specifikt särdrag i fråga om att visa upp museets samlingar är att verk ur samlingarna placeras i olika halvoffentliga lokaler, statens ämbetsverk, skolor och daghem. Detta, i kombination med de offentliga konstverken och museets utställningar, innebär att samlingarna kan förevisas mångsidigt och det öppnar för kommunikation med publikerna.

I helhet utgör HAM:s uppdrag en mångfasetterad uppgiftspalett som är uppbyggd kring museets samling. I denna helhet ingår inhemska och utländska utställningar i Tennispalatset och att producera vandringsutställningar, samt underhåll, konservering och utlåning av verk ur samlingen, projekt enligt procentprincipen och andra offentliga konstverk, utplacering av verk i stadens lokaler, genomförande av Helsingforsbiennalen, mångsidigt publikarbete, publikationer i anslutning till projekten, bildservice, uppdraget som regionalt ansvarsmuseum, HAM:s eget lokala arbete (exempelvis Jakobackaprojektet) och deltagande budgetering, museishopen och annan försäljning, samt utvecklande av digitala tjänster. I centrum för allt detta står det aktiva samlingsarbetet, kartläggning och förevisning av samlingarna. Tack vare HAM:s omfattande uppgiftspalett kan olika funktionella helheter lyftas fram i olika sammanhang och i varierande omgivningar.

Förutom samlingsarbetet ingår också en aktiv publikrelation som ständigt utvecklas samt museets expertis och kunnande i museets verksamhet. Expertis inom bildkonst och museibranschen genomsyrar all verksamhet.

Vid sidan av de grundläggande uppgifterna stärker HAM sin praxis som aktiv aktör på ett föränderligt verksamhetsfält. Konstmuseet kan sägas ha vissa, ovan beskrivna, uppgifter som definieras som bestående, men dessutom observerar museet föränderliga betoningar i samhället och omgivningen och bygger upp och stärker funktioner som speglar dem. Särdragen för vår tid är en ny form av samhörighet som utgår från diversitet och social rättvisa, samt övergången till ett postfossilt samhälle, vilket genomsyrar hela kulturen. Dessa föränderliga funktioner anknyter till museets allt aktivare roller i fråga om lokal anknytning, gemenskap och samhällsliga förändringar, och de kan sammanfattas i tre rubrikmässiga kontaktytor: HAM som en helsingforsisk aktör, konstmuseet som sammankallande samt attityden som en faktor som profilerar konstmuseets uppgifter och verksamhet.

### **6.3 Helsingfors**

Helsingfors är en internationell, heterogen och mångkulturell stad. HAM agerar aktivt på det internationella bildkonst- och museifältet. Samtidigt har HAM till uppgift att identifiera och stärka det lokala konstfältets specifika särdrag och lyfta fram dem som en del av en bredare diskussion kring konsten och kulturen. Det finns inte några separata "lokala" eller "internationella" fält, bara olika verksamhetsfält som står i växelverkan med varandra på olika sätt.

I Helsingfors är HAM en del av stadens infrastruktur. Detta syns i praktiken i de offentliga konstprojekt som genomförs enligt procentprincipen och som bygger på växelverkan mellan stadens olika inrättningar och privata aktörer i staden. Helsingforsbiennalen är också en aktivitet som samlar inte bara olika instanser i stadens organisation, utan också en bred skala av lokala aktörer.

För helsingforsarna är HAM en medvandrare. HAM har till uppgift att observera förekomsten av olika urbana identiteter. "Helsingforsarna" är inte en enhetlig grupp och som organisation måste HAM leva med i brytningarna som sker i både sociala och kulturella strukturer och ideal. HAM:s verksamhet är till för alla stadsbor och för alla som vistas i staden. Genom konsten kan man granska begreppet "ett gott liv" och dess karakteristika, men också gemensamma och privata smärtpunkter i fråga om att uppnå detta goda liv. Välmående och hälsa är målsättningar som kan uppnås i växelverkan mellan konst och publik.

#### **6.4 Sammankallande**

HAM fungerar som sammankallande för olika aktörer och röster, i såväl lokala som regionala och globala diskussionsmiljöer.

Som sammankallande har HAM också framöver en initiativtagande ställning i stadens sociala struktur. I Helsingfors, liksom också annanstans i världen, har man noterat behov av en jämlik, samlande gemensam diskussion. Ett konstverk kan fungera som referensram eller gnista för bredare samhällsdebatt.

HAM:s infallsvinkel på samhällsdebatten utgår från förevisandet av konst, och konsten utgör alltid en central utgångspunkt för HAM:s verksamhet. Det är dock viktigt att identifiera de föränderliga och allt bredare diskussioner som uppstår i friktionsytan mellan konst och samhälle. Det är viktigt att möjliggöra mångstämmighet och oenighet i debattkulturen. HAM kan diskutera med egen stämman, men genom sin institutionella roll kan HAM också fungera som neutral sammankallande för andra röster.

I egenskap av regionalt ansvarsmuseum betonar HAM rollen som sammankallande också i förhållande till konstmuseerna i Nyland och aktörerna på kulturområdet.

Genom HAM:s närvaro i det offentliga rummet öppnas en naturlig kanal för lokala diskussioner och sammankallande till specifika platser och grupper. I den offentliga konsten är platsbundenhet och platssensitivitet viktiga utgångspunkter, som i sig styr uppmärksamheten mot den kontext som omger konstverket. Genom konstverket kan man granska och öppna upp särdragen i olika lokala identiteter.

#### **6.5 Attityd**

Som konstmuseum är HAM en föränderlig och levande helhet, i vars mångfasetterade uppgifter även kan ingå element som står i konflikt med varandra. HAM kan på samma gång erbjuda privata, andligt syftande konstupplevelser och gemensamhetsskapande aktivitet som



aktivt förändrar stadsbilden.

Konstmuseets handlingar har ett symbolvärde som är större än museet självt. Till exempel i fråga om övergången till ett postfossilt samhälle kan museet vara en vägvisare i fråga om omorganisering av verksamheten. I praktiken innebär det att museets funktioner förändras, så att de står på en ekologiskt hållbar bas.

HAM:s organisation bör återspegla mångfalden på verksamhetsfältet. Utomstående aktörer tas i allt högre grad med i HAM:s processer, så att verksamhetskulturen i organisationen öppnas upp och diversiteten ökar.

Interaktivitet och breddning av konstmuseets roller innebär inkludering som leder till ökat kunnande och ökade verksamhetsresurser. På så sätt förstärks också upplevelsen av att museet är en gemensamt ägd resurs och plats. Den hårda kärnan i HAM:s verksamhet (samlingen, publikarbetet och förevisande av konsten) möjliggör fluiditet i fråga om nya verksamhetsformer. Nya funktioner och uppgifter ger också museet en ny profil.

Vi söker mandat att genomföra och förverkliga kärnuppgiften (samlingen och dess förhållande till intressenterna) med tyngdpunkter som förändras över tid och som för den närmaste framtiden har identifierats som Helsingfors, Sammankallande, Attityd och de mera detaljerade teman som beskrivs i anslutning till dessa, såsom Helsingfors: Helsingforsidentitet, definition av internationalitet, Sammankallande: kuratering av meningsskiljaktigheter, Attityd: diversitet i strukturen och koldioxidneutralitet.

Helsingfors konstmuseum har alltid haft internationell verksamhet. För att kunna vara en trovärdig lokal aktör måste HAM vara en stark internationell aktör. För att konstmuseet ska kunna identifiera och stöda det lokala konstfältet måste det ha stark expertis på det internationella konstfältet. HAM:s internationella verksamhet och nätverk är i hög grad förknippade med stadens konstsamling och samlingen av offentlig konst. Den internationella delen av samlingen har stärkts genom anskaffningar och verkproduktion vid HAM:s utställningar. Verken lånas ut till internationella utställningar, vilket stärker HAM:s internationella nätverk. Ett starkt internationellt nätverk ökar viljan hos intressanta internationella konstnärer och aktörer att göra samarbeten i Helsingfors. Exempelvis kan en konstnär som har haft en utställning på HAM, som har besökt staden och arbetat tillsammans med HAM:s sakkunniga, bli intresserad av att göra ett offentligt konstverk i staden.

På motsvarande sätt visas finländska konstnärers verk ur HAM:s samlingar på internationella utställningar, vilka ofta tillkommer i samarbete mellan HAM och dess internationella partner (Utställningen Modernt liv, utifrån vilken sammanställdes en vandringsutställning i Japan).

För HAM handlar internationalitet om ömsesidighet, HAM både ger och tar. Internationell museiverksamhet utgår från det förtroende som byggs upp i nätverken. Utgångspunkten för all internationell verksamhet är stark expertis i fråga om internationell

konstmuseiverksamhet och breda internationella nätverk.

(Bakgrundsmaterial: Bilaga 11, HAM tehtävä, yhteenveto, ppt.)

## 7 AVVIKANDE ÅSIKT AV PERSONALREPRESENTANTERNA I STYRGRUPPEN

Personalrepresentanterna framför en avvikande åsikt om förslagen i den fortsatta utredningen. Personalrepresentanterna konstaterar att saken är viktig ur deras synvinkel, men också problematisk. I utredningen har det framkommit flera osäkerhetsfaktorer, speciellt i anslutning till ekonomin, vilket enligt vår åsikt kräver noggranna fortsatta utredningar. Exempelvis kräver en etablering i Södervik enorma ekonomiska satsningar. Med tanke på personalens ställning hade vi önskat att styrgruppen skulle besluta att HAM stannar kvar inom sektorn i en mera självständig ställning, bland annat genom att satsa på HAM:s egen marknadsföring och kommunikation. Vi anser att ett så nära samarbete som möjligt inom staden är mycket viktigt och också tryggare, med tanke på både personalen och tjänsternas kvalitet. Undantagstillståndet har också ännu tydligare än förr visat hur viktigt det är att ha egna tjänster som är trygga för stadsborna. Personalrepresentanterna kräver att man för de fortsatta besluten gör en noggrannare utredning om hur personalens ställning ska tryggas, så att de med tillförsikt kan fortsätta göra sitt utmärkta och professionella arbete på det också internationellt sett framstående HAM. Personalen bör garanteras motsvarande förmåner, löner och anställningstrygghet som övriga anställda vid Helsingfors stad.

## 8 PERSONALDELTAGANDE

HAM:s personal har engagerats i att diskutera och klargöra HAM:s uppgift. På dessa möten har man dessutom diskuterat en eventuell etablering i Södervik. Information om utredningen har givits på personalens seminarium och på husets möten.

## 9 GRUPPERNAS SAMMANSÄTTNING OCH SAKKUNNIGA

### **Placeringsgruppens sammansättning**

Hannu Asikainen (projektchef, Stadskansliet)

Matti Kaijansinkko (teamchef, Kymp/Maka, Detaljplanering)

Pia Kilpinen (arkitekt, Kymp/Maka, Detaljplanering, med från 17.4)

Matti Kuusela (chef för lokaltjänster, Kuva/Tilapalvelut)

Elina Leskelä (chef för samlingarna, HAM, arbetsgruppens ordf.)

Mikko Lindqvist (arkitekt, Stadsmuseet)

Jouko Piilola (teamchef, Kymp/Rya)

Kai Huotari (verkställande direktör Kiinteistö Oy Kaapelitalo, med från 6.3)

Mari Lenck (teamledare, HAM)

Tuija Kuutti (teamledare, HAM, arbetsgruppens sekreterare)

### **Arbetsgruppens verksamhet**

Arbetsgruppen sammanträdde 7 gånger under tiden januari–juni. Arbetsgruppen besökte 26.2 Europeiska kemikaliemyndigheten ECHA:s lokal på Docksstranden, där man har byggt nya kontorslokaler i en gammal varvsdocka.

### **Utomstående sakkunniga i gruppen**

Kirsi Torikka (Stadens team för inomhusluft) och Paula Wuokko (Vahanen Rakennusfysiikka Oy) – undersökningar av tegelklockan: skadliga ämnen, mikrober samt hållfasthet  
Valtteri Osara, Juuso Hatakka och Teemu Tuomi, Arkkitehdit NRT – preliminära planer  
Patrik Laakso, Janne Hellsten och Valtteri Vaarsalo, Nodetec Oy – byggnadstekniska konsulter  
Eetu Laaksonen, Oy PQR Consult Ab – VVS-teknisk konsult

### **Arbetsgruppen för organisationsmodellen, sammansättning**

Vesa Anttila (ledande stadsombudsman, Stadskansliet, Rättstjänsten)  
Juha Kouvonen (stadsombudsman, Stadskansliet, Rättstjänsten)  
Atte Malmström (chef för koncernstyrningen, Stadskansliet, Ekonomi- och planeringsavdelningen)  
Leena Mickwitz (stadssekreterare, Stadskansliet, Förvaltningsavdelningen), till 31.5.2020  
Mari Männistö (kulturchef, ordf., Kultur- och fritidssektorn, Kultur)  
Maria Nyfors (stadssekreterare, Stadskansliet, Förvaltningsavdelningen), från 1.6.2020  
Maija Tanninen-Mattila (konstmuseichef HAM, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)  
Tarja Tarkiainen (stadsombudsman, Stadskansliet, Rättstjänsten)  
Elina Leskelä (chef för samlingarna HAM, sekreterare, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)

### **Arbetsgruppens verksamhet**

Arbetsgruppen höll sju möten. Dessutom hölls flera möten i olika sammansättningar kring olika teman.

### **Utomstående sakkunniga i gruppen**

Susanna Tommila, kulturdirektör, Esbo  
Pilvi Kalhama, konstmuseichef, EMMA, Esbo  
Aleksi Malmberg, intendent, Helsingfors stadsorkester  
NAG Oy:s utredning: Sami Torstila, Tuomas Engström, NAG Oy. Dessutom intervjuades flera sakkunniga för NAG Oy:s utredning.

### **Arbetsgruppen för HAM:s uppgift, sammansättning**

Arttu Merimaa (amanuens i arb.avtalsförh., HAM, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)  
Mari Männistö (kulturchef, ordf., Kultur- och fritidssektorn, Kultur)  
Maija Tanninen-Mattila (konstmuseichef HAM, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)  
Taru Tappola (chef för offentlig konst, HAM, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)

Pirkko Siitari (utställningschef, HAM, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)

Elina Leskelä (chef för samlingarna HAM, sekreterare, Kultur- och fritidssektorn, Kultur)

### **Arbetsgruppens verksamhet**

Arbetsgruppen höll sex möten. Dessutom hölls flera möten i olika sammansättningar kring olika teman.

### **Utomstående sakkunniga i gruppen**

Annakerttu Aranko och Heini-Emilia Saari, Protoomo

Paavo Järvensivu, BIOS

Kaisa-Reeta Koskinen, Kymp, projektledare koldioxidneutralt Helsingfors

Joasia Krysa, Liverpool Biennial