



Handläggare: Mats Sylwan
Telefon: 508 31 928

Till
Kulturnämnden

KuN 2012-05-10
Nr 11

Uppföljning av Palatset

Förslag till beslut

Rapporten godkänns.

Sammanfattning

Rapporten, som tagits fram på uppdrag av kultur- och fastighetsborgarrådet, redovisar kulturförvaltningens och kulturnämndens roll i uppbyggnaden av barnkulturhuset Palatset till vilket kulturnämnden bidragit med totalt 9,7 mnkr mellan 2008 och 2011. Förvaltningen konstaterar att projektet, som presenterats som i huvudsak finansierat av egna och privata intäkter, inte fick den finansiering som verksamheten krävde efter invigningen i oktober 2011. I samband med konkursutbrottet den 17 januari 2012 fastställde konkursförvaltaren en brist på 28,2 mnkr.

Rapporten visar att kulturförvaltningen haft en fortlöpande dialog med projektägaren och kontinuerligt begärt in kompletteringar av ansökningar och redovisningar. Samråd har i övrigt skett med ett antal involverade bidragsgivande kulturaktörer, företag och organisationer. Rapporten bygger delvis på denna diskussion.

Bland lärdomar nämner rapporten vikten av gemensamma samråd mellan bidragsgivare och projektägare, nödvändigheten av verklighetsförankrade affärsplaner, samt stärkt kompetens inom kulturförvaltningen för att bedöma stora kulturprojekt med komplex kostnads- och intäktsbild.

Berit Svedberg
Kulturdirektör

Johan Westin
Administrativ chef

Ärendets beredning

Rapporten har utarbetats inom kulturförvaltningens administrativa stab.

Inledning

Denna rapport, som tagits fram på uppdrag av kultur- och fastighetsborgarrådet Madeleine Sjöstedt, redovisar kulturförvaltningens och kulturnämndens roll i uppbyggnaden av barnkulturhuset Palatset. För att få en tydligare bild av verksamhetens ekonomi och bidragsförhållanden har samråd skett med ett antal involverade bidragsgivande kulturaktörer, företag och organisationer. Rapporten bygger delvis på denna diskussion.

Uppföljningen gör inte anspråk på att vara en heltäckande redovisning av Palatset uppbyggnad och korta publika verksamhet utan riktar in sig på kulturförvaltningens medverkan i projektet med fokus på ärendeberedningen och dialogen med huvudaktören och övriga bidragsgivare.

Bakgrund

I den förstudie om Palatset som lades fram i augusti 2008 nämns att idén till ett stort barnkulturhus i Stockholm föddes 2007 av Anders Bergh och Lotta Nilsson, båda delägare i filmproduktionsbolaget Zingofilm, samt barnboksförfattarinnan Moni Nilsson-Brännström. De menade att "Svensk barnkultur har hög kvalitet och oändliga möjligheter. Vi tror att ett kommersiellt tänkande och hög kvalitet kan gå hand i hand. Det behövs en injektion för att skapa förändring. Vi tror att ett barnkulturhus kan bli just en injektion av kraft och hopp!"

Inledningen till den första projektansökan till Stockholms stad för 2008/2009 har en ännu mer visionär ton: "Vi såg ett hus förändras inför våra ögon och bli till ett Palats, där på riktigt och på låtsas upphörde att existera. Där upp blev ner och ner blev framåt../Vi såg barnbiografer och teatersalonger. Vi såg tomma rum fyllas med de bästa historierna och de största upplevelserna. Vi såg en mötesplats och en arbetsplats. Vi såg ett upplevelsepalats. Och vi såg hungriga bli mätta ../Vi såg rikets viktigaste viktigheter få blomma och växa långt hitom och ditom och långt bortom husets röda tegelstenar../Vem kan säga nej till det?"

Visionen om ett barnkulturpalats har en kraft och storslagenhet som på kort tid engagerar både bidragsgivare, samarbetspartner och de barn och ungdomar som deltar i det arbete som föregår invigningen av Palatset i oktober 2011. Den verksamhet som planeras materialiserar i stor utsträckning de statliga, regionala och kommunala kulturpolitiska målen men också de idéer om kultur och eget skapande som barn och ungdomar själva bär på. Samtidigt lanseras en

finansieringsmodell som innebär att verksamheten ska attrahera externa finansiärer och på sikt klara sig på ett minimum av offentligt stöd.

Det dröjer därför inte länge förrän visionen om ett barnens eget kulturpalats omsätts i handling och på kort tid har initiativtagarna hittat en byggnad värdig namnet och inlett förhandlingar med Statens fastighetsverk om att få hyra gamla Riksarkivet som stått tomt sedan många år. Samtidigt inleds ett förankringsarbete med finansiärer, samarbetspartner och inte minst de tänkta besökarna; barn och ungdomar. Under projektets planering som pågår parallellt med gamla Riksarkivets reovering 2008-2010 får Palatset offentligt stöd som täcker kostnader baserade på förberedande aktiviteter utan särskilt kostnadskrävande publik verksamhet.

Efter att Palatset slagit upp portarna den 1 oktober 2011 inkommer VD Anders Bergh den 2 november med en rapport som signalerar tillförsikt och fullt hus med barn och evenemang. Det finns en liten antydning till ekonomiska utmaningar men innebörden är att likviditeten nu fungerar.

”Finansiellt är det självklart tufft just nu. De senaste två månaderna har all teknik, all infrastruktur, all inredning etc fakturerats på en gång under en månad och likviditeten är därefter. Skillnaden mot tidigare är att vi nu har ett cashflow som gör att vi kan beta av betalningar allteftersom.....Vi tittar också på var vi har för stora kostnader och var vi kan slimma organisation och utbud. Det är ju svårt i början att veta vad som går åt för att klara anstormningen av barn och hur det skall hanteras och av hur många. Nu när vi börjar få ordning på rutinerna är det lättare.....Vi har med ert stöd skapat en unik verksamhet. Faktiskt en succé som på riktigt är för alla. ”

En månad senare den 1 december informeras kulturförvaltningen om en kraftig likviditetskris då förväntat stöd från Postkodslotteriet och Allmänna arvsfonden uteblivit. Två veckor senare uppvaktar Palatsets ledning kultur- och fastighetsborgarrådet och förvaltningen med vädjan om krisstöd och får besked om att det inte är möjligt. Några dagar senare får förvaltningen information om att styrelsen beslutat att anlita jurister för att utreda en rekonstruktion av verksamheten.

Den 17 januari lämnar Palatset Ridderholmen AB in sin konkursansökan.

Förstudien

Förstudien om Palatset överlämnas till kulturförvaltningen i augusti 2008. Studien finansieras av Stockholms stad (200 tkr) och Stockholms läns landsting (80 tkr) samt Stiftelsen Framtidens Kultur (100 tkr). Syftet är att synliggöra riskerna med projektet och ge förslag till hur dessa skulle elimineras. Projektägarna är vid denna tidpunkt Zingofilm & TV AB i samarbete med den ideella föreningen Zingo. Studien är främst inriktad på organisationsuppbyggnad, lokalanpassning till gamla Riksarkivet samt finansiering.

Förstudien görs av idégivarna själva som en del av förankringsarbetet. Det framgår att Statens Fastighetsverk (SFV) redan innan förstudien avslutats inlett projekteringen av renoveringen av gamla Riksarkivet på Riddarholmen i dialog med Zingo film och TV AB. Intentionen är att lokalerna ska verksamhetsanpassas för Barnkulturhuset Palatset och första verksamhetsåret i full skala beräknas till 2011.

Studien drar slutsatsen att det finns både behov och efterfrågan av ett barnkulturhus hos barn, föräldrar och kulturutövare samtidigt som det finns ett ”stort intresse och ett tydligt och uttalat stöd från både kulturaktörer, näringslivet och tjänstemän samt politiker i stat, kommun och landsting”. Den ser också Riddarholmen som en idealisk lokalisering. Verksamheten beräknas dra ca 300 000 besökare per år med en primär målgrupp i barn och unga mellan 6 och 15 år.

Planerad verksamhet

När Palatset lägger fram sin förstudie är det fortfarande lång tid kvar till dess att verksamheten ska öppnas. Under denna process behöver en rad beslut fattas och aktiviteter sättas igång. I förstudien redovisas bland annat följande steg:

- Beslut från stat, kommun och landsting om stöd
- Den juridiska organisationen för Palatset byggs upp.
- Projekteringen av webbplatsen startar
- Hyreskontrakt med SFV undertecknas
- Verksamhetsutveckling och finansiering
- Start av ombyggnation Gamla Riksarkivet
- Rekrytering av personal
- Verksamhetsanpassningar i huset och inredning installeras

Organisation och ekonomi

Förstudien förordar en organisatorisk struktur med en allmännyttig stiftelse som huvudman, ett aktiebolag som svarar för driften, samt en ideell förening med en rådgivande funktion som kan driva egna projekt inom Palatsets organisation. Det är genom den ideella föreningen som barn och unga ska kunna utöva inflytande.

Statens Fastighetsverk (SFV) har vid denna tid, sommaren 2008, redan startat projekteringen av Palatset. Renoveringen av gamla Riksarkivet beräknas ta två år och kostnaderna uppskattas till ca 200 miljoner kronor, varav 125 redan beslutats då förstudien avslutas. För Palatset beräknas investerings- och anpassningskostnaderna före öppnandet till 25 miljoner kronor samt därefter en årlig investeringskostnad om 2,5 miljoner kronor.

Förstudien bedömer att hyran kommer att uppgå till 10 miljoner kronor per år vilket motsvarar 2 400 kr/kvm eller en månadshyra på 833 tusen kronor. I verkligheten kommer hyran att sättas till 12 miljon kronor om året. Driftsbudgeten beräknas, efter att den publika verksamheten kommit igång, till 62,5 miljoner kronor per år. Antalet heltidstjänster uppskattas till ca 60 och antalet projektanställningar till motsvarande drygt 100 tjänster.

Finansieringsplanen visar en relativt låg andel offentlig finansiering och det finns en förväntan på ett omfattande stöd från näringslivet i form av sponsring och samarbeten. Nedanstående tabell visar intäktsprognoserna för 2008 – 2011 och även de faktiskt redovisade resultaten dessa år. De två första åren visar en relativt god samstämmighet mellan prognoser och resultat medan skillnaden ökar under de mer intäktskrävande åren 2010 och 2011 då investerings- och driftskostnader ökar kraftigt.

Tabell 1: Förstudiens finansplan (tkr)

Intäkt/År	2008	2009	2010	2011
Finansiärer med verksamhet			9 100	6 820
Sponsorer		100	4 000	11 250
Fonder	1 100	1 100	5 500	5 000
Landstinget	130	1 000	2 000	2 000
Stockholms stad	400	1 500	6 500	6 500
Statens kulturråd			5 500	5 500
Myndigheten för skolutveckling				0
Egna intäkter inkl. biljettintäkter				24 800
Totala intäkter				62 570

Swotanalys

I en swotanalys försöker studien identifiera risker och styrkor i projektet. De främsta styrkorna uppges vara den långa planeringshorisonten, lokaliseringen och det starka behovet av en "nationalscen" för barnkultur. Den långa planeringstiden blir i analysen också en svaghet liksom projektägarens begränsade ekonomi. Bland svagheterna nämns även att man inte har hunnit undersöka intresset hos skolorna i kranskommunerna, en i sammanhanget avgörande målgrupp. Till hoten räknas osäkerhetsfaktorer kring den offentliga finansieringen liksom regeringens beslut om tilläggsanslag för renoveringen.

Övergripande syfte med Palatset

Ett kulturpalats för alla

De planer som drogs upp för Palatset var mycket ambitiösa och vittgrenade. Verksamheten var tänkt för alla barn och unga och därför inleddes ett målmedvetet tillgänglighetsarbete med inriktning på funktionshindrades och olika minoritetsgruppers behov. Initialt var detta arbete beroende av projektstöd från externa finansiärer men tanken var att tillgänglighetsarbetet på sikt skulle bli självfinansierat. Flera av stöden från offentliga och privata givare riktades specifikt till tillgänglighetsområdet, bland dem märks anpassningen av entrén och den personalutbildning som går under namnet "Glasögonkursen". Dessa projektstöd redovisas i tabellen "Offentliga och privata bidrag till Palatset" under avsnittet "Slutsatser".

Barnmakt

En bärande idé med Palatset var barnens inflytande över verksamheten. Under uppbyggnadsfasen genomfördes en rad aktiviteter med unga inom ramen för den s.k. "VIPP-verksamheten (VIPP: Very Important Palatset People)".

VIPP syftade till att ge barn och unga verktyg för att påverka sitt kulturliv med målet att också styra över en del av Palatsets verksamhet och budget. Metoden för ökad barnmakt var utbildning i demokrati och delaktighet. Innan huset öppnades i oktober 2011 var VIPP en viktig del av förankringsarbetet bland unga, ett arbete som också väckte respekt bland forskare och barnkulturengagerade vuxna. Inspirationen till VIPP hämtades bland annat från Zingofilms tidigare projekt Fanzine TV.

Kulturförvaltningens handläggning av stöd till Palatset

Kulturnämnden fattade under uppbyggnadsfasen beslut om stöd till Palatset för totalt 9, 7 miljoner kronor vid fyra olika beslutstillfällen enligt nedanstående tabell.

Tabell 2: Kulturnämndens stöd till Palatset 2008 – 2011 (tkr)

	Belopp tkr	År	Ändamål och utbetalningsplan
Stockholms stads	200	2008	Förstudie
kulturnämnd	1 500	2009	Projektstöd 1 000 + 500 tkr
	4 000	2010	Projektstöd 2 000 + 2 000 tkr
	4 000	2011	Särskilt stöd barn och unga

Beslut 1 2008-04-10 Dnr: 131/606/2008

Det första stödet från kulturförvaltningen beviljas efter ett delegationsbeslut den 10 april 2008 av kulturdirektören och avser den förstudie som Palatset sökt stöd för om 245 tkr. I ansökan uppges att stödet avser löne- och administrationskostnader. I förvaltningens beslut motiveras stödet med att det sökande projektet bedöms som angeläget och nyskapande.

I beredningen av ansökan ingår ett möte med Palatsets ledning i mars 2008 då planerna presenteras liksom behovet av en förstudie. Vid ett möte i juli samma år presenteras förstudien för kulturförvaltningen och en redovisning av projektbidraget registreras den 21 oktober. I redovisningen anges kostnaden för förstudien till 393 tkr (främst lönekostnader) och intäkterna i form av stöd från landstingets (80 tkr) och Stockholms stads (200 tkr) kulturförvaltningar, Framtidens kultur (100 tkr), samt Zingofilm (13 tkr).

I sin redovisning skriver Palatset att ”förstudien har legat till grund för vårt eget ställningstagande att köra vidare projektet och preliminära beslut hos såväl Stockholms stad och landstinget att stödja projektet. Vidare har redan Allmänna Arvsfonden och Framtidens Kultur gått in i ett flerårigt åtagande för projektet. Vi avvaktar nu beslut från Kulturdepartementet/Staten om en långsiktig delfinansiering vilket är vad som saknas för att slutgiltigt gå in i ett hyreskontrakt med Statens Fastighetsverk”.

I kulturförvaltningens diarium återfinns 6 registrerade handlingar kopplade till ärendet.



Beslut 2 2009-02-10 Dnr: 131/4557/2008

Ansökan

Den 26 november 2008 inkommer till kulturförvaltningen en ny ansökan från projektet ”Barnkulturhuset Palatset” med ett sökt belopp om 1,5 mnkr. Budgeten uppgår till 5 mnkr och de största utgiftsposterna är löner, marknadsföring och verksamhetsutveckling.

Beslutet

Kulturnämnden tar upp ärendet den 10 februari 2009 och beslutar om ett projektstöd om 1,5 mnkr till Zingo Film och tv AB/Palatset för förankring och verksamhetsutveckling av Barnkulturhuset Palatset. I beslutet ingår också att utbetalningen ska göras i två omgångar enligt förvaltningens förslag. Nämnden uttalar sig i beslutet också positivt till att stödja verksamheten Palatset på lång sikt

Beredningen

Kulturförvaltningen skriver i sitt tjänsteutlåtande att den ”efter samtal med Stockholms läns landsting och Kulturdepartementet kan konstatera att man från båda håll ser positivt på projektet. Någon utfästelse om statligt bidrag i detta skede finns inte enligt departementet. En ansökan om ett nationellt uppdrag ligger för närvarande hos kulturdepartementet som avser att ta ställning i frågan under februari 2009”.

I beredningen kulturförvaltningen även kontakt med Statens Fastighetsverk, SFV, och informeras om att statliga och kommunala ställningstaganden för ett långsiktigt åtagande är av stor betydelse för Palatsets möjligheter att teckna avtal om lokalerna i Gamla riksarkivet. SFV:s styrelse kommer att utifrån de långsiktiga ekonomiska garantier som Palatset kan visa upp att besluta om hyresavtal den 3 mars 2009. Verket beräknar en grundhyra om 12 mnkr per år och en renoveringskostnad om 200 mnkr.

Kulturförvaltningen sammanfattar sitt utlåtande med att ”det är ett intressant projekt för att stärka barnkulturen i Stockholm och att det finns ett stort engagemang och en stark drivkraft hos projektgruppen. Än så länge är det svårt att avgöra huruvida man kommer att nå sina uppsatta mål och ambitioner för 2011 och i vilken omfattning projektet slutligen kommer att genomföras. Detta är en osäkerhet som bör noteras men förutsättning för att projektet ska få en chans att visa resultat är att man får ett offentligt stöd i uppbyggnadsfasen då det inte finns någon verksamhet som kan genererar några intäkter eller attrahera några sponsorer”.



I diariet återfinns åtta registrerade handlingar kopplade till ärendet, flertalet av dessa är kompletteringar av ansökan och projektredovisning.

Redovisningen

Den 26 februari 2010 inkommer till kulturförvaltningen Palatsets redovisning för projektet ”Barnkulturhuset Palatset” under 2009. I redovisningen anges att verksamheten under året till stor del handlat om seminarier, workshops och möten i syfte att samla idéer och förankra verksamheten hos de tänkta målgrupperna. 200 barn uppges ha varit mer eller mindre aktiva i VIPP-klubben. Arbetet med webbsidan har kommit långt och den uppges kunna öppna i mars 2010. Under året rekryteras en VD från näringslivet men utfallet beskrivs inte som ”optimalt för verksamheten” och i stället tillträder en av initiativtagarna, Anders Bergh, som VD.

Projektägare till ”Barnkulturhuset Palatset” är fortfarande Zingofilm & TV AB tillsammans med Palatset AB. Både intäkter och utgifter budgeteras 2009 till 5 mnkr 2009 men det redovisade resultatet slutar på 3,3 mnkr. Skillnaden beror främst på att det förväntade stödet på 1 mnkr från Kulturrådet uteblir. Huvudfinansiärer är Stockholms stad (1,5 mnkr), Stockholms läns landsting (1 mnkr) och Framtidens Kultur (792 tkr). De största kostnaderna är löner och arvoden (1,75 mnkr) och marknadsföring (832 tkr). Resultatet innebär ett underskott på 48 tkr som förs över till 2010.

Beslut 3 2009-12-15 Dnr: 6.1/4795/2009

Ansökan

Den 11 november 2009 inkommer till kulturförvaltningen en ansökan om verksamhetsstöd på 6,5 mnkr från Palatset Riddarholmen AB som nu ersatt Zingofilm som projektägare. I ansökan beskrivs bland annat följande planerade aktiviteter 2010: Vipp-verksamhet tre kvällar i veckan, Vipp-festival, fortsatta möten och workshops med målgrupperna, handböcker, omvärldsanalys, webbutveckling.



I ansökan informeras kulturförvaltningen om att koncernen Palatset nu drivs i fyra olika juridiska organisationer:

- Huvudmannen Stiftelsen Palatset som står för visioner, finansiering och hyreskontrakt.
- Palatset Ridderholmen AB som är ett av stiftelsen helägt aktiebolag som sköter drift och verksamhet. Bolaget är inte vinstdrivande utan allt överskott ska gå till stiftelsen.
- Palatset Event AB, ett bolag som administrerar all verksamhet med annan moms än 6 procent kulturmoms. Bolaget ägs av grundarna men driften har samma ledning som Palatset Ridderholmen AB.
- Föreningen Palatset (f.d. föreningen Zingo) bildas för att kunna ta emot stöd från Allmänna Arvsfonden som endast stöder ideell och icke vinstgivande verksamhet.

Vid tiden för ansökan har Palatset 8 anställda och målet är att antalet ska öka till 22 under 2010.

Beslutet

En enig kulturnämnd beviljar vid sitt sammanträde den 15 december 2009 Palatset Ridderholmen AB ett projektstöd om 4 mkr. I beslutet anges att stödet är riktat till verksamhet för stadens barn och förankring av verksamhetsidén. Enligt förvaltningens förslag ska utbetalning ske i två omgångar. En första utbetalning om 2,0 mkr när Palatsets styrelse utses i januari. En andra utbetalning om 2,0 mkr i augusti efter en ekonomisk avstämning och under förutsättning av att uppgjord kalkyl håller. I annat fall ska en omprövning göras utifrån en reviderad budget.

Beredningen

Enligt kulturförvaltningens bedömning i tjänsteutlåtandet är Palatset ett ambitiöst och intressant projekt för att ytterligare stärka barnkulturen i Stockholm. Projektet stämmer väl överens med stadens strategiska kulturplan för barn – och unga, *Kultur i ögonhöjd – för, med och av barn och unga*. Verksamheten bedöms stärka infrastrukturen och synligheten för barn- och ungdomskultur i Stockholm. För staden är det viktigt med Palatsets förankring i det övriga kulturlivet och kulturförvaltningen begär därför in referenser på aktörer som Palatset har dialog med och kontaktar dessa. Det samlade intrycket är att kulturlivet ger sitt stöd till Palatset som idé men inte är övertygade om hur samarbetet ska gå till.

Kulturförvaltningen redovisar samtidigt vissa farhågor i sitt tjänsteutlåtande: ”I förvaltningens beredning framkommer ett antal osäkerhetsfaktorer som bör noteras. Även om många aktörer på området stödjer Palatset som idé och vision har projektet ännu inte uppnått stabilitet och stark förankring i stadens kulturliv



och i näringslivskontakterna. Efter ett års projektering är det fortfarande svårt att avgöra huruvida Palatset kommer att nå sina uppsatta mål och ambitioner för 2011 och i vilken omfattning projektet slutligen kommer att genomföras. Man befinner sig ännu i ett skede där det är för tidigt att bedriva verksamhet som kan generera några intäkter, attrahera sponsorer eller samarbeten med näringslivet i någon större omfattning. Samverkande parter som stöder projektet i mindre omfattning finns men fortfarande saknas större investerare”.

I diariet återfinns 36 registrerade handlingar kopplade till ärendet, flertalet av dessa är kompletteringar av ansökan och projektredovisning.

Redovisningen

Av den inlämnade redovisningen för 2010 framgår att de offentliga bidragen blev betydligt lägre än vad som uppgivits i ansökan året innan. Av beräknade 5,5 mnkr från Statens kulturråd beviljades bara 1 mnkr, av beräknade 6,5 mnkr från kulturförvaltningen beviljades 4 mnkr och av beräknade 2 mnkr från landstinget beviljades 1 mnkr. Verksamhetens omslutning, ca 11 mnkr, blev endast en tredjedel av vad som beräknats i ansökan, 30,5 mnkr.

Beslut 4 2011-04-19 Dnr: 6.1/5412/2010

Ansökan

I sin ansökan om projektstöd för 2011 söker Palatset 6,5 mnkr från kulturförvaltningen för etablering i lokalerna i gamla Riksarkivet. Verksamheten beräknas ta emot 50 000 betalande besökare 2011 och mellan 120 000 och 250 000 besökare 2012. Beräknat entrépris är 114 kr/person. Budgeten 2011 ska enligt kalkylen uppgå till 60 mnkr varav 29 mnkr utgörs av sponsringsstöd.

Beslutet

Kulturnämnden beviljar vid sitt sammanträde den 19 april 2011 Palatset Riddarholmen AB ett projektstöd om 4 mnkr. Stödet avser publika programrelaterade produktionskostnader.

Ann Mari Engel (V) respektive Marja Sandin-Wester (MP) lägger fram egna förslag till beslut som följer förvaltningens förslag om stödbelopp men som argumenterar för lägre entréavgift för stadens skolor och, beträffande (V), att bidragsmedlen inte ska belasta nämndens projektstöd.

Beredningen

Kulturförvaltningen ser i sitt tjänsteutlåtande Palatset som en viktig del i infrastrukturen för Stockholms barnkultur. Verksamheten stämmer väl överens med stadens strategiska plan för barn och unga – Kultur i ögonhöjd som betonar

delaktighetsperspektivet och det egna skapandet. Förvaltningen föreslår ett projektstöd för 2011 om 4 mnkr till Palatset Riddarholmen AB för genomförande av den publika verksamheten från invigningen och framåt.

I diariet återfinns 12 registrerade handlingar kopplade till ärendet.

Redovisningen

Palatset har redovisat verksamhet och ekonomi för 2011 i olika omgångar och en samlad bedömning görs under nedanstående avsnitt, ”Palatsets finansiella förutsättningar och resultat”.

Palatsets finansiella förutsättningar och resultat

Det stod redan från början klart att Palatset skulle bli en kostnadskrävande etablering med krav på stora egna och externa intäkter. Ledningen lanserade också projektet som en ny typ av kulturinstitution med relativt liten andel offentlig finansiering. Budskapet till staden, landstinget och staten i förstadiets finansplan var att det krävdes en initial offentlig satsning innan verksamheten kommit igång och börjat generera intäkter från biljettförsäljning, näringsliv och samarbetspartner.

De ekonomiska förutsättningarna förändras snabbt under uppbyggnadsfasen vilket är helt enligt planerna med tanke på att verksamheten ska ömsa skinn och kostnadsbild i samband inför invigningen 2011. De totala kostnaderna för 2009 uppges i ansökan till kulturförvaltningen till 5 mnkr. I ansökan för 2010 beräknas kostnaderna till 30,5 mnkr för att 2011 uppgå till 60 mnkr.

Mellan 2008 och 2010 är det offentliga stödet en förutsättning för Palatsets projektering men för att säkra den långsiktiga driften efter etableringen krävs betydande intäkter från betalande besökare, samarbetspartner och näringsliv. För 2010 respektive 2011 söker man offentligt stöd om 13,5 mnkr (6,5 mnkr från Stockholms stad, 5,5 mnkr från Statens Kulturråd och 2 mnkr från Stockholms läns landsting) och räknar samtidigt med 29 mnkr i sponsringsstöd 2011.

I nedanstående redovisning görs en jämförelse mellan budgeterade respektive faktiska intäkter och utgifter 2011, det år då portarna öppnas och affärsplanen möter verkligheten. Uppgifterna är hämtade från Palatsets ansökan om projektbidrag till kulturförvaltningen 2011 och den redovisning av verksamheten samma år som lämnas in i mars 2012. Det ska betonas att siffrorna är osäkra eftersom ansökningar och redovisningar justerats och kompletterats löpande.

Intäkter

I ansökan för 2011 beräknas en budget på 60 mnkr. De tyngsta posterna utgörs av löner och arvoden (15,5 mnkr), lokaler (6 mnkr), programmering/aktörer (6 mnkr), samt investeringar och verksamhetsanpassning (16 mnkr).

De ökande kostnaderna under invigningsåret kräver motsvarande intäktsökningar. Som man kan utläsa av nedanstående tabell blir de faktiska intäkterna betydligt mindre än vad som budgeterats i ansökan. Av förväntade 60 mnkr får man in drygt 38 mnkr varav ca 10 mnkr i offentliga bidragsmedel. Den avgörande orsaken till detta glapp är att de beräknade sponsringsintäkterna blir betydligt lägre än beräknat, en skillnad på 13 mnkr. Men man har även överskattat de offentliga bidragen trots att Kulturrådet, landstinget och Stockholms stad aviserat att de sökta beloppen är realistiskt höga.

Under hösten 2011, accepterar Norstedt att Stiftelsen lånar ut 5 mnkr att användas i Palatset driftsbolag förutsatt att de återgår till stiftelsen som stiftelsekapital så snart Palatsets ekonomi så medger, dock senast tio år efter att avtalet ingicks.

Tabell 3: Budgeterade respektive faktiska intäkter 2011 (tkr)

Intäkt/År	Budgeterade intäkter (tkr)	Redovisade intäkter (tkr)
Sponsorer	29 000	16 800
Stockholms läns landsting	2 000	1 520
Stockholms kommun	6 500	4 000
Kulturrådet	5 000	1 000
Egna intäkter inkl. biljetter	5 500	2 709
Allmänna arvsfonden	3 000	4 000
Andra fonder	1 500	
EU-stöd, Boverket	4 000	0
Övriga intäkter	3 500	3 969
Lån från Stiftelsen		4 328
Totala intäkter	60 000	38 326

Kostnader

De uteblivna intäkterna gör att Palatset löpande får revidera sin utgiftsbudget under 2011. Posten löner och arvoden krymper i redovisningen till nästan en tredjedel av vad som budgeterats och man skär även ned på verksamhetsanpassning. Lokalkostnaden krymper jämfört med budget genom att hyrorna till Statens fastighetsverk inte regleras. Det blir uppenbart att projektet inte har den finansiella uthållighet som är nödvändig i ett etableringsläge då verksamheten ännu är oprövad och intäkterna svårbedömda. Enligt Palatsets

redovisning för verksamhetsår 2011 uppgår skulderna till ca 7,0 mnkr samt två hyror per sista december 2011.

I samband med konkursutbrottet 2012-01-17 har konkursförvaltaren sammanställt tillgångar och fordringar. Tillgångar i Palatset värderades till 2,3 mnkr och fordringarna till 30,5 mnkr. Den konstaterade bristen vid konkursutbrottet blir därmed 28,2 mnkr.

Tabell 4: Budgeterade respektive redovisade kostnader (exkl. skulder) 2011 (tkr)

Kostnad/År	Budgeterade kostnader	Redovisade kostnader
Löner och arvoden	15 500	6 478
Lokalkostnader	6 000	4 612
Produktionskostnader	2 500	2 013
Administrationskostnader	2 000	822
Marknadsföring	1 000	1 303
Säkerhet, oförutsett, underhåll		2 298
Övriga kostnader, invigning	1 500	
Programmering, aktörer	6 000	10 066
Leasing		786
Bankräntor		315
Verksamhetsutveckling	3 000	
Café, restaurang		722
Projektering	4 500	
Investering, verksamhetsanpassning	16 000	8 911
Reserv	2 000	
Totala kostnader	60 000	38 326

Dialogen mellan Palatset och kulturförvaltningen

I kulturförvaltningens arkiv finns det totalt 56 registrerade handlingar som rör förvaltningens dialog med Palatsets ledning. Till denna kommunikation kan läggas e-post och telefonsamtal som utväxlats under fyra år.

Även mötesverksamheten har varit omfattande. Sedan mars 2008 då Palatset först presenterar sin idé för kulturförvaltningen har förvaltningens tjänstemän deltagit i 16 möten med Palatsets ledning. Möten har även hållits med Fastighetsverket, Kulturrådet och landstinget men med dessa myndigheter har information i regel utväxlats med telefon eller e-post.

Kulturförvaltningen har i sin kommunikation med Palatset vid flera tillfällen begärt in kompletterande underlag och redovisningar. Kulturnämndens beslut om periodisering av bidragsutbetalningar tyder på att både nämnden och förvaltningen tidigt sett problem i verksamheten men det är först under 2010, ett år före invigningen, som problemen blir riktigt tydliga. Kulturförvaltningen tar då initiativ till en särskild dialog med Stiftelsen Palatsets ordförande och styrelserepresentanter där förvaltningen framför sina tveksamheter och begär in förtydligande kring deras syn på bärkraften i projektet. Styrelsen förstår förvaltningens oro men ger en bild av man har saken under kontroll och att man planerar åtgärder för att rätta till problemen. Förvaltningens oro bottnar främst i bristen på privat finansiering i relation till vad som förväntats.

Övriga bidragsgivare till Palatset

Uppbyggnaden av Palatset har stötts ekonomiskt av ett i kultursammanhang stort antal offentliga och privata aktörer. Kulturförvaltningen tog i februari 2012 initiativ till ett möte med dessa bidragspartner för att få en samlad bild av motiven för engagemanget i Palatset och omfattningen av stödet. Uppslutningen var i det närmaste hundra procentig och samtalet visade att finansiärerna utifrån sina uppdrag haft delvis olika huvudmotiv för att stödja Palatset. Nedan följer en kortfattad sammanställning över aktörernas medverkan i projektet.

Fastighetsverket

Fastighetsverket (SFV) är statens hyresförvaltare för gamla Riksarkivet. Kontakten med Zingo Film uppstod 2007 då SFV presenterades en vision för Riddarholmen med fokus på barn- och ungdomskultur. Kostnaden för ombyggnaden har uppgått till 207 miljoner kronor. Av dessa ingår hyresgästanpassningar om 3,2 miljoner för cafêet som SFV finansierade i ett skede då ombyggnaden riskerade att stanna av. SFV har dessutom en fordran på 3,8 miljoner som avser andra hyresgästanpassningar som Palatset skulle betala som ett tillägg på hyran.

Hyran sattes till 2 500 kr/kvm vilket SFV betraktar som marknadshyra med beaktande av områdesfaktorn och fastighetens relativt råa karaktär som inte gör den lämplig som kontorsmiljö. SFV har sett Palatset som en spännande publik verksamhet som kunde gjuta liv i Riddarholmen men också som en betalande hyresgäst för en fastighet som stått tom under många år.

Postkodlotteriets kulturstiftelse

För Postkodlotteriets kulturstiftelse var Palatset ett symbolprojekt som skulle markera stiftelsens närvaro i kulturlivet. Stiftelsen samverkar gärna med offentliga

bidragsgivare och man räknade med att den starka offentliga uppslutningen bakom projektet var en garanti för att projektet skulle fungera. Känslan fanns att budskapet till Palatset om att stödet var av engångskaraktär inte gick fram. Totalt uppgick stiftelsens stöd till 14,5 miljoner kronor fördelade på tre delar: ”Intelligent besökssystem”, ”Glasögonkurs” samt ”Verksamhetsutveckling och anpassning av enskilda rum”.

Landstingets kulturförvaltning

Palatset fick tidigt en stark politisk förankring i landstinget för vilket barn och ungdomsperspektivet samt den uttalade viljan att satsa på tillgänglighet hade stor betydelse. Liksom i staden markerades det politiska intresset av att Palatset återkom som ett budgetåtagande t.o.m. 2012. Tjänstemännen var mer tveksamma till Palatset och menade att lokaliseringen till Riddarholmen stred mot uppdraget att prioritera andra delar av länet. Det fanns också en tveksamhet till Palatsets ekonomiska upplägg och trovärdighet. Totalt bidrog landstinget med 4,1 miljoner kronor uppdelat på fem olika projekt.

Arvsfondsdelegationen

Motivet för Arvsfonddelegationen engagemang var framför allt Palatsets nyskapande karaktär och delaktighetstankarna. Totalt bidrog delegationen med 8 miljoner kronor varav 4 miljoner avsåg stöd till tillgänglighetsanpassning av mottagningssystemet och lika mycket för verksamheten.

Statens kulturråd

Kulturrådet värderade Palatsets kulturpolitiska förtjänster som delaktighet, tillgänglighet, interkulturell mötesplats, läsfrämjande verksamhet och spelplats för fria grupper. Bidragsbesluten hade också mycket tydliga kulturpolitiska adresslappar för att markera att det handlade om tidsbegränsade och specialdestinerade insatser utan långsiktiga förbindelser. Kulturrådets samlade stöd till Palatset kom att uppgå till 2 miljoner kronor uppdelat på fem beslut.

Norstedts Förlagsgrupp

Norstedts Förlagsgrupp såg Palatset som goda grannar med potential att få liv i Riddarholmen. Man såg också en koppling till förlagets verksamhet. Företaget beslutade att gå in i Stiftelsen Palatset som co-founder och bidra med ett kapital om 5 mkr till stiftelsen. Avsikten var att avkastningen på stiftelsekapitalet på sikt skulle säkra hyreskostnaden för gamla Riksarkivet. Under hösten 2011, innan kapitalet betalats in till stiftelsen, accepterade Norstedt dock att pengarna kunde användas i Palatset driftsbolag förutsatt att de återgick till stiftelsen som stiftelsekapital så snart Palatsets ekonomi så medgav, dock senast tio år efter att avtalet ingicks.

Slutsatser

Inledning

Efter en genomgång av händelseförloppet kring Palatset står det klart att både de privata och offentliga bidragsgivarna sett uppbyggnaden av Palatset som ett kulturpolitiskt mycket angeläget projekt med förutsättningar att bli modellskapande på flera områden, inte minst när det gäller verksamhetens innehåll och deltagandeprocess. Men en annan viktig förutsättning för flera av parternas engagemang var att Palatset från början presenterats som en etablering med i huvudsak privat och egen finansiering.

Det är uppenbart att platsen, fastigheten och inte minst fastighetsägaren har vägt tungt i riskbedömningen för bidragsgivarna. Riksarkivets lokaler och Statens fastighetsverks medverkan satte tidigt en kvalitetsstämpel på Palatset och gjorde att visionen snabbt fick skarpa konturer. För Fastighetsverket utgjorde de offentliga stödgivarnas insteg motsvarande garanti för att verkets samarbetspartner var seriösa och deras ekonomiska planer realistiska.

Finansiärerna har utifrån sina respektive uppdrag haft delvis olika motiv för att stödja Palatset. Både Fastighetsverket och Norstedts Förlagsgrupp såg projektet som ett viktigt steg för att skapa mer liv på Riddarholmen. Norstedts såg också naturliga kopplingar till den egna förlagsverksamheten. Arvsfonden bedömde utifrån sina riktlinjer Palatsets nyskapande verksamhet som en viktig anledning till stöd. För flera var också den uttalade ambitionen att göra verksamheten tillgänglig för funktionshindrade och barns delaktighet ett starkt motiv att engagera sig.

Stödets omfattning och karaktär

Palatset fick tidigt ett politiskt stöd inom Stockholms stad och landstinget, stöd som också formulerades som uppdrag till respektive förvaltning i budgettexterna mellan åren 2009 och 2012. I landstingets fall var även beloppen preciserade.

I tabellen nedan redovisas de stöd som de närvarande finansiärerna lämnade till Palatset med specificering av ändamål. Man bör notera att projektet stöddes även av andra men kulturförvaltningen har inte haft tillgång till dessa uppgifter. Flertalet bidragsinsatser har varit engångsstöd till tidsbundna projekt. En allmän uppfattning bland bidragsgivarna är att de varit tydliga med att stöden inte var reguljära verksamhetsstöd men att det varit svårt att få Palatsets fulla förståelse och acceptans för detta. Den operativa ledningen verkar ha haft en uppfattning att det offentliga stödet kunde ersätta de uteblivna privata och egna intäkter som fanns med i den ursprungliga planeringen.

Tabell 5: Offentliga och privata bidrag till Palatset 2008 - 2011 (tkr)

Organisation	Stöd tkr	År	Ändamål/kommentar
Arvsfondsdelegationen	4 000	2011	Installation och byggnation av besökssystem samt medieverkstad
	400	2008	Projektstöd i tre utbetalningar för att pröva former, metoder och modeller för barnens inflytande i processen.
	2 045	2009	
	2 140	2010	
Framtidens kultur	1 375	2008	Allmän verksamhetsutveckling
Norstedts Förlagsgrupp	5 000	2011	Stiftelsekapital
Postkodlotteriets kulturstiftelse	2 886	Nov 2010-okt	Intelligent besökssystem
	675	2011	Glasögonkurs
	10 961	(alla delar)	Verksamhetsutveckling och anpassning av enskilda rum
Statens kulturråd	400	2010	Interkulturell verksamhet (redovisat)
	200	2010	Arrangör fria grupper (redovisat)
	400	2010	Läsfrämjande insatser (redovisat)
	500	2011	Metoder inflytande/tillgänglighet
	500	2011	Metoder inflytande/tillgänglighet
Stockholms stads kulturförvaltning	200	2008	Förstudien
	1 500	2009	Projektstöd 1+0,5 mnkr
	4 000	2010	Projektstöd 2+2 mnkr
	4 000	2011	Särskilt stöd barn och unga
Stockholms läns landsting	80	2008	Förstudie
	1 000	2009	Projektstöd
	1 500	2010	2010+ 2011: Stöd för verksamhet (ej verksamhetsstöd)
	1 500	2011	
	20	2011	Glasögonkurs/Tillgänglighetskonsult
Summa:	45 282 tkr		

Kulturförvaltningens handläggning

Genomgången av kulturförvaltningens handläggning och kulturnämndens beslut om Palatset visar på ett starkt engagemang. Ärendet har varit komplicerat eftersom projektet måste bedömas utifrån osäkra prognoser och antaganden om framtida kostnader och intäkter. Kulturförvaltningen har haft en fortlöpande dialog och har kontinuerligt följt upp kulturnämndens bidragsbeslut genom att begära in kompletteringar av ansökningar och redovisningar. Av diarieförda dokument och mötesanteckningar framgår att förvaltningen varit tydlig med såväl villkor som

nivåer för stadens stöd och att den tog sin roll på allvar att noga granska det ekonomiska läget och kommunicera sina frågor.

Lärdomar

Processen kring uppbyggnaden av Palatset har gett många lärdomar. Den kanske viktigaste gäller kommunikationen mellan de inblandade parterna, såväl stödgivarna som huvudaktören. Det har förekommit regelbundna avstämningar mellan de offentliga bidragsgivarna och Palatset men i regel har dessa varit bilaterala. Man kan konstatera att samtal i större utsträckning borde ha förts med Palatset i närvaro av flera bidragsgivare för att garantera att alla parter fick del av samma information.

Den starka visionen och det kulturpolitiskt spännande verksamhetskonceptet gjorde det naturligt för flera stödgivare, både politiker och tjänstemän, att engagera sig. Man var besjälade av att se en storslagen idé genomföras. I efterhand är det lätt att inse att de offentliga bidragsgivarna borde haft större fokus på affärsplanen och den långsiktiga driftbudgeten. En stor del av projekteringsfasens intäkter var av engångskaraktär och skulle aldrig återkomma.

De flesta växande kulturinstitutioner expanderar organiskt med en synkroniserad verksamhets-, kompetens- och kostnadsutveckling. Man börjar i liten skala och får möjlighet att steg för steg pröva bärkraften i visioner och planer innan det är dags att gå vidare. För Palatset fanns inga möjligheter att blicka bakåt innan man gick framåt. Tidplanen var given liksom kostnadsbilden. Verksamheten planerades utifrån kravet att fylla 4 000 kvm med barnkulturaktiviteter. Det fanns ingen marknadsanalys och i ledningen ingen person med erfarenhet av att leda en organisation med så omfattande och vittgrenad verksamhet. Det är möjligt att en oberoende förstudie hade kunnat se detta klarare än den studie som Palatsets ledning själva arbetade fram.

Bidragsgivarna har haft olika roller och mål för sitt engagemang. Några har uppdrag som inkluderar risktagande eller har en agenda med särskilda prioriteringar, för andra krävs säkra garantier och politisk förankring. Det har försvårat en samsyn om bidragsinriktning och långsiktighet.

I Palatsets planer ingick ett nära samarbete med andra kulturverksamheter i Stockholm och övriga landet. Många kontakter knöts också initialt men det står klart att dessa sällan ledde till konkreta samarbeten.

Det finns inom kulturlivet en utveckling mot allt fler storskaliga projekt med nya samarbetskonstellationer och finansieringsmodeller. Palatset är ett exempel på



detta. Kulturförvaltningen behöver stärka sin kompetens för att möta denna produktionsmiljö. Det kan ske internt genom att rutiner skapas för samberedning mellan kultur- och ekonomihandläggare och externt genom att denna kompetens finns i den referensgrupp som ska tillsättas 2012 inom ramen för stödet till det fria kulturlivet.