



UTREDNING 2021

SVENSKA KULTURHUS I FINLAND

HUR, VAR OCH VARFÖR?

TOMAS JÄRVINEN

UTREDNING 2021

SVENSKA KULTURHUS I FINLAND

HUR, VAR OCH VARFÖR?

Hösten 2020 fick Tomas Järvinen uppdraget att göra en utredning om kulturhus på svenska i Finland. Utredningen fokuserade särskilt på tillkomsten av tre kulturhus – Schaumansalen i Jakobstad, kvarteret Viktoria på Busholmen i Helsingfors och Kulturhuset Fokus i Karis.

Målet var att få underlag för framtida satsningar på svenska kulturhus i Finland. Man ville veta mera om framtidsutsikterna för svenska kulturhus, vad som krävs för att verksamheten ska vara innehållsmässigt och ekonomiskt hållbar, processerna före byggandet av kulturhus, ägarstrukturer, samverkan, profilering och förvaltning. Dessutom skulle utredaren bedöma behovet av och förutsättningarna för nya kulturhus på svenska.

Finansiärerna tackar utredaren Tomas Järvinen för en noggrann och väl utförd utredning. Slutsatserna kommer väl till pass i diskussioner och beslut om framtida satsningar.

Utredningen beställdes och finansierades av:

Föreningen Konstsamfundet • Stiftelsen för Åbo Akademi •
Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne • Stiftelsen Tre Smeder •
Svenska Folkskolans Vänner • Svenska kulturfonden

Författaren ansvarar för innehållet och formuleringarna i utredningen.

UTREDNING 2021

SVENSKA KULTURHUS I FINLAND

HUR, VAR OCH VARFÖR?

TOMAS JÄRVINEN

ISBN 978-952-7263-13-6

© Tomas Järvinen 2021

Utgivare: Svenska kulturfonden, Föreningen Konstsamfundet,
Svenska Folkskolans Vänner, Stiftelsen för Åbo Akademi,
Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne och Stiftelsen Tre Smeder

Grafisk form, infografik och omslag: Nora Kitinmäki

Omslagsfoto (bakpärmen och mannen innanför kartan på frampärmen): Jenni Ahtola/Fotofabriken

SAMMANFATTNING

Syftet med den här utredningen är att visa om det finns ett behov av finlandssvenska kulturhus, om det finns funktionerande affärsmodeller och organisationsstrukturer, samt hur, var och varför nya svenska kulturhus grundas eller skulle kunna grundas i Finland. Utredningen har en kvalitativ och övervägande induktiv ansats. Materialinsamlingen har skett genom tjugo intervjuer med personer som representerar de tre kulturhusen i fokus: Kvarteret Victoria i Helsingfors, Kulturhuset Fokus i Karis och Schaumansalen i Jakobstad. Utredningen begränsar sig till endast finlandssvenska fall.

Kulturhus är plattformar i mångsidig kulturell användning för både allehanda utövare och publik. Alla tre kulturhus i utredningen uppvisar ett positivt utfall vad gäller initiativet, även om vissa effektiviseringsbehov finns. Det verkar inte finnas någon större skillnad i vald organisationsform, men organisationsstrukturen bakom kulturhusen förespråkar skilda fastighetsägare ifrån verksamhetsupprätthållare och andra hyresgäster. Kulturhusen har bevisligen ett mervärde för sin omgivning och möjligheter att utvecklas ytterligare. Utredningen pekar på att det finns ett behov av kulturhus med finlandssvenska förtecken, samtidigt som dessa borde sträva efter större andel självfinansiering. Kulturhusen bör sträva efter att ha en mångsidig palett av inkomstkällor, en tydlig affärsmodell och ett kvalitativt programutbud. Kulturhusens respektive fastighet bör stödja verksamheten och anpassas till denna – i samarbete med verksamhetsaktörerna. Kulturhusen bör samarbeta sinsemellan. Nya kulturhus bör skapas utifrån behov och existerande kulturella tjänster på orten. En arbetsgrupp bör tillsättas som följer upp läget i Svenskfinland och som på olika sätt stöder de existerande husen. Eventuella intresserade entreprenörer bör planera sitt kulturhus enligt de åtta punkter som presenteras i kapitel 6.1.

Bidragsgivarnas understöd borde vara kompletterande för verksamheten, inte avgörande. Bidragsgivare kan fungera som initiativtagare till nya kulturhus, men lokala aktörer bör involveras direkt. Bidragsgivaren kan stödja via bidrag till ny fastighet, verksamhets- och projektbidrag samt specialbidrag, enligt egen ändamålsparagraf och andra riktlinjer. Den samverkande arbetsgruppen som stimulerar kulturhusfältet borde upprätthållas av bidragsgivarna.

Nyckelord: Kulturhus, Svenskfinland, affärsmodell, ekonomisk hållbarhet, samverkan



Oskar Pöysti visar upp den fantasifulla scenografin till Teater Viirus barnpjäs Berättelser 1-2-3-4.

ABSTRACT

This study aims to create knowledge about whether there is a need for and added value in Finnish-Swedish cultural centers, whether there are functioning business models and organizational structures, and how, where and why new Swedish cultural centers are founded or could be founded in Finland. This study has a qualitative and predominantly inductive approach. The data collection has taken place through twenty interviews with people who represent the three culture houses in focus: Victoria Kvarteret in Helsinki, Kulturhuset Fokus in Karis and Schaumansalen in Jakobstad. A clear limitation of the study is that it's only including Finnish-Swedish cases.

Cultural centers are platforms in diverse cultural use for both all kinds of practitioners as well as audiences. All three culture houses in the investigation show a positive outcome in terms of the initiative, although there are some efficiency needs. There does not seem to be any major difference in chosen organizational form, but the organizational structure behind the culture centers advocates different property owners from business maintainers and other tenants. The culture centers have demonstrable added value for their surroundings and opportunities for further development. The inquiry points out that there is a need for Finnish-Swedish cultural centers, but these should strive for a larger share of self-financing. The cultural centers should strive for a diverse palette of sources of income, a clear business model and a qualitative range of programs. The property of the cultural center should support future activities and be adapted to these – in collaboration with the actors that uphold the activities. The culture centers should cooperate with each other. New culture houses should be created based on needs and existing cultural services in the area. A working group should be appointed to follow up the situation in the Swedish parts of Finland and support the existing houses in various ways. Any interested entrepreneurs should plan their culture centers according to the eight points presented in chapter 6.1.

The financiers' support should be complementary to the business of the cultural centers, not crucial. The financiers can act as initiators of new cultural centers, but local actors should be involved directly. The financiers can support by means of grants for new property, activity and project grants, as well as special grants, according to their own purpose clause and other guidelines. The collaborative working group that stimulates the field of culture centers should be maintained by the financiers.

Keywords: Cultural centers, Swedish part of Finland, business model, economic sustainability, collaboration

INNEHÅLL

1. INLEDNING	9
2. BAKGRUND OCH SYFTE	11
2.1 Kulturhus i Finland.....	11
2.2 Finlandssvenska kulturhus.....	15
2.3 Syfte och frågeställning	21
2.4 Fondbidrag till kulturhus 2017–2020.....	26
2.5 Begreppsdefinition	29
2.6 Utredningens disposition	34
3. METODOLOGI	36
3.1 Tidigare studier	36
3.2 Val av metod.....	39
3.3 Urval och intervjudesign	39
3.4 Datainsamlingen i praktiken	42
3.5 Dataanalys.....	42
3.6 Referensgrupp.....	44
3.7 Etiska överväganden	45
3.8 Utredningens begränsningar	45
4. UTREDNINGENS RESULTAT	47
4.1 Hur definierar informanterna ett kulturhus?	48
4.2 Utredningens bakgrundsaktörer	51
4.3 Mervärde i finlandssvenska kulturhus.....	71
4.4 Hur väl fungerar husen?.....	77
4.5 Beroendeförhållanden	80
4.6 Intresserade entreprenörer för nya kulturhus	91
4.7 Framtiden för finlandssvenska kulturhus	94
5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	117
5.1 Mål 1: Förutsättningar för att uppnå innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet	117
5.2 Mål 2: Hur, var och varför nya svenska kulturhus grundas.....	136
6. ÅTGÄRDSFÖRSLAG	147
6.1 Hur?.....	147
6.2 Var?	159
6.3 Varför?	161
6.4 För finlandssvenska bidragsgivare.....	163
LITTERATUR	169
BILAGA: INTERVJUFRÅGOR	178
OM FÖRFATTAREN	179

FIGURER

Figur 1: PLACERINGEN AV KULTURHUS MED FINLANDSSVENSKT FOKUS	20
Figur 2: DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR KVARTERET VICTORIA	54
Figur 3: DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR KULTURHUSET FOKUS	58
Figur 4: DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR SCHAUMANSALEN	62
Figur 5: STRUKTUREN FÖR KVARTERET VICTORIA I HELSINGFORS	65
Figur 6: STRUKTUREN FÖR KULTURHUSET FOKUS I KARIS	66
Figur 7: STRUKTUREN I CAMPUS ALLEGRO OCH SCHAUMANSALEN I JAKOBSTAD	68
Figur 8: DE TRE KULTURHUSENS ORGANISATIONSSTRUKTUR I JÄMFÖRELSE	70
Figur 9: JÄMFÖRELSE AV DE TRE KULTURHUSENS ORGANISATIONSSTRUKTUR	124
Figur 10: SKAPANDET AV OCH UPPRÄTTHÅLLET AV ETT KULTURHUS	148

TABELLER

Tabell 1: FÖRDELNING AV FINLANDSSVENSKA KULTURHUS ENLIGT LANDSDEL	19
Tabell 2: UTREDNINGENS RESULTATMÅL OCH MÅL	23
Tabell 3: UTREDNINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR, RESULTATMÅL OCH MÅL	24
Tabell 4: UNDERSTÖD TILL FINLANDSSVENSKA KULTURHUS FÖR PERIODEN 2017–2020	27
Tabell 5: SEX OLIKA AFFÄRSMODELLER BLAND KULTURHUS I EUROPA	31
Tabell 6: PRESENTATION AV FRÅGESTÄLLNINGAR OCH KAPITELINDELNING ENLIGT TEMA	47
Tabell 7: SWOT-ANALYS PÅ KVARTERET VICTORIA	128
Tabell 8: SWOT-ANALYS PÅ KULTURHUSET FOKUS	129
Tabell 9: SWOT-ANALYS PÅ SCHAUMANSALEN	130
Tabell 10: BUSINESS MODEL CANVAS -VERKTYGETS NIO PUNKTER	153

Teater Viirus i Victoriakuarteret.



1. INLEDNING

Kulturhus är en väsentlig del av de kulturella och kreativa sektorerna, för att inte tala om vilken effekt de enligt kommunerna och forskningen har på ett välfungerande samhälle. Dessa kulturella oaser är ofta orsaken till att lokalbefolkningen kan utveckla sitt kulturella intresse både på scenen och i publiken, och de utgör en mötesplats för såväl ung som gammal. Dessa multikulturella byggnader utan egen konstnärlig personal står ofta som värdar för evenemang av allehanda kulturger. Likväl finns det få forskningsstudier om kulturhus världen över. Detta är förbryllande med tanke på hur vanliga dessa kulturhus är – drygt 200 stycken i Finland och uppskattningsvis 5 000 i Europa.

Det finns väldigt många olika modeller för kulturhus, något som oftast tar sig i uttryck i organisationsstruktur, bolagsform och ägandeskap. Mycket beror på vilka behov som finns på den aktuella orten samt vilket utbud och vilken service som redan existerar där, eller som det finns en vilja att initiera. Bland de ovannämnda dryga 200 kulturhusen i Finland finns också något som skulle kunna kallas finlandssvenska kulturhus – ett nytt sådant hus byggs de facto för tillfället i Karis. Frågan som uppstår är huruvida den språkliga aspekten utgör ett tillräckligt argument för nya kulturhus och ifall det finns en ekonomisk logik i det. Det är på den här punkten som den här utredningen har för avsikt att bidra med ny information.

Den här utredningen ämnar nämligen visa huruvida det finns ett behov av finlandssvenska kulturhus, om det finns fungerande affärsmodeller och organisationsstrukturer, samt hur, var och varför nya svenska kulturhus grundas eller skulle kunna grundas i Finland. Denna studie är kvalitativ och övervägande induktiv. Utredningen begränsar sig till endast finlandssvenska fall. I studien problematiseras dock begreppet ”finlandssvenskt kulturhus”.

Genom en empirisk bedömning bidrar den här utredningen till bättre förståelse för hur organisationer i tillräcklig grad kan nå hållbarhetspraxis för att få fördelar i sin prestanda. Utredningen bidrar även till forskningslitteraturen, genom att bidra med information om det finländska fältet för kulturhus i allmänhet och identifiera faktorer som påverkar antagandet av organisatoriska strategiska svar i synnerhet. Utredningen ger dessutom rekommendationer för framtida forskning och praktiska implikationer

för finlandssvenska kulturhus, liksom även för finlandssvenska bidragsgivare. Utgångspunkten är att utredningen ska bereda en kunskapsgrund för både intresserade entreprenörer och bidragsgivare att utgå från när de överväger framtida insatser, må dessa vara nya byggnationer eller effektiviserande av existerande hus.

Beställarna och finansiärerna av utredningen är Svenska kulturfonden, Föreningen Konstsamfundet, Svenska Folkskolans Vänner, Stiftelsen för Åbo Akademi, Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne och Stiftelsen Tre Smeder. Utredare är Tomas Järvinen, doktor i musik och vd för Folkhälsan Utbildning Ab.

Utredningen har haft en referensgrupp bestående av representanter från respektive finansiär. Referensgruppen levererade en initial uppdragsbeskrivning på vilken den här utredningen vilar och vilken kan skönjas i kapitel 2.3 om frågeställning och syfte. Den här utredningen har bedrivits parallellt utredningen *Focus Mattliden – en kultursmedja för nyskapande verksamhet*, en utredning av Nina Gran om en vision för ett svenskt campus i anslutning till det svenska skolcentret i Mattliden, Esbo. Avsikten har varit att låta utredningarna komplettera varandra och ge en insyn i läget för finlandssvenska kulturutrymmen.

2. BAKGRUND OCH SYFTE

Avsikten med detta kapitel är att förklara vad ett kulturhus är och vilka målen för den här utredningen är. Vi börjar med att definiera konceptet kulturhus, titta på finlandssvenska exempel och på utredningens syfte och frågeställning samt på vilka bidrag finlandssvenska kulturhus erhållit från finlandssvenska finansiärer under de senaste åren. Till sist presenterar jag en begreppsdefinition och utredningens disposition.

2.1 Kulturhus i Finland

Ett kulturhus definieras vanligtvis som en byggnad med ett mångsidigt utbud av kulturella verksamheter, såsom teater, musik, bibliotek och utställningar¹. Kulturhuset är oftast en samlingspunkt för civilsamhälle, näringsliv och för den offentliga sektorn på orten. I en idealvärld skapar kulturhuset (genom en strukturerad samverkan) förutsättningar för intresserade individer, grupper och organisationer att utveckla idéer och aktiviteter samt är en mötesplats för både amatörer och professionella i alla åldrar².

I den här studien använder vi oss av begreppet kulturhus för att beskriva ett hus i mångsidig kulturell användning. Konceptet omfattar också kulturinstitutioner och kulturhallar, även om arenor som används för ett enda syfte (till exempel teatrar) inte beaktas³. Ett kulturhus kan till exempel erbjuda kommersiella konserter, teaterproduktioner, ståuppkomik, musikaler eller till och med vara hem för stadens eller kommunens symfoniorkester⁴. Kulturhuset kan också ha andra namn i olika länder, såsom scenkonstcentrum (Performing Arts Center) i Nordamerika⁵. Vilken tillräckligt stor byggnad som helst kan utan tvekan fungera som ett kulturhus, och så har det också troligtvis varit innan begreppet kulturhus kom till.

I allmänhet har kulturhus ingen egen konstnärlig personal och fokuserar främst på produktioner⁶. Offentliga kulturhus beskriver vanligtvis produktionen av (genom att prioritera och samordna) exklusiva kulturerbjudanden för samhället som sitt primära uppdrag⁷. Husen ses ofta som verktyg för kommunens kulturplanerings- och utveck-

1. Järvinen, 2019.

2. Bogen, 2018; Ruusuvirta et al., 2012.

3. Statistikcentralen, 2021.

4. Lambert & Williams, 2017.

5. Lambert & Williams, 2017.

6. Silvano et al., 2008.

7. Ruusuvirta et al., 2012

lingsarbete⁸, och en stor majoritet av kulturhusen ligger i stadsområden⁹. Kulturhusens byggnader varierar mycket och kan innefatta både renoverade före detta industriella, religiösa, kommersiella och militära byggnader, men också helt nya byggnader¹⁰.

Begreppet konstanläggningar i bostadsområden i Finland föreslogs för första gången under de finländska kulturdebatterna på 1960-talet, följt av uttrycket ”demokratisering av kulturen” på 1970-talet¹¹. Huvudsyftet med kulturell demokrati var att lyfta fram medborgarnas aktiviteter, behov och förståelse av kultur¹². Under den pågående debatten började finska kommuner producera kulturella tjänster¹³. Helsingfors var den första staden som planerade ett mångsidigt centrum, det vill säga ett kulturhus, och 1984 öppnades det första offentliga kulturhuset **Stoa**. I Finland var tanken att inrätta ett sådant centrum i alla delar av landet, eller åtminstone i varje storstad¹⁴, varför kulturhus ofta finns i städer¹⁵. Det finns naturligtvis platser såsom **Turun VPK-huset** (2021) i Finland, byggt 1892, som har använts på samma sätt som dagens kulturhus före år 1984, men helt enkelt inte benämnts som sådana.

I Helsingfors behandlade en lokal debatt på 1950-talet behovet av en större mötesplats och en konsertsal¹⁶. Som ett resultat av detta grundade några politiker på privat initiativ aktiebolaget Helsingin Kulttuuritalo Oy, som sedan byggde det privata kulturcentret **Kulttuuritalo** i Helsingfors under åren 1951–1958. På grund av ekonomiska problem såldes kulturcentret under 1990-talet och kom att bli ett offentligt kulturhus, som i dag ägs av Senaatti-kiinteistö¹⁷. Majoriteten av kulturhusen i Finland finansieras och underhålls av antingen staten eller av en kommun¹⁸, vilket hänger ihop med att staten tog initiativet till kulturhus i Finland och de privata initiativen kom efteråt. I Västeuropa verkar processen ha varit den motsatta: staterna började bygga sina egna kulturhus först på 1990-talet, efter de privata initiativen på 1960-talet, de så kallade konstlaboratorierna, vilka bytte namn till kulturhus på 1970- och 1980-talet¹⁹.

När det gäller andelen kulturhus i Finland omsatte det offentliga kulturcentret **Savoy** i Helsingfors 1 624 894 euro 2016, varav 808 301 euro bestod av subventioner från Helsingfors stad²⁰. Sammantaget hade de 415 evenemang 2016, varav 17 egna produktioner, 250 samarbeten och 148 externa hyresgäster. De siktade på att ha en publik på 60 000 personer år 2016 och slutade med en publik på 89 451 personer. Enligt

8. Lambert & Williams, 2017.

9. Bogen, 2018; Kangas & Ruokolainen, 2012.

10. Bogen, 2018.

11. Silvano et al., 2008.

12. Kangas, 1988.

13. Silvano et al., 2008.

14. Silvano et al., 2008.

15. Kangas & Ruokolainen, 2012.

16. Malmberg, 2008.

17. Kulttuuritalo, 2018.

18. Statistikcentralen, 2021b.

19. Fitzgerald, 2010.

20. Helsingin kaupunki, 2017.

Renko och Ruusuvirta (2018) fanns det 105 offentliga kulturhus i Finland 2016. De åtnjöt samma år ett totalbelopp på cirka 43 miljoner euro i kommunal finansiering. Beloppet varierade mellan kommunerna, från 0 till 9,8 miljoner euro. Medelvärdet var 1,8 miljoner euro och medianen 0,6 miljoner euro. Helsingfors delade det högsta stödet och subventionerade sina nio kulturhus med 9,8 miljoner euro.

Enligt tidigare studier²¹ finns det fyra huvudgrupper av kulturhus i Finland:

1) privata kulturhus, 2) offentliga kulturhus och 3) både privata och offentliga kulturhus (hybridmodell) samt bolag som kommunen upprätthåller, det vill säga 4) offentliga företag.

Privata kulturhus

När initiativet att grunda kulturhusen och upprätthålla dem sker på icke-statlig basis kallas kulturcentrumen privata²². Det privata centret kan också delas in i flera undergrupper, till exempel (1) ett kollektiv utan någon formell struktur eller juridisk enhet, (2) ett kollektiv med en struktur och en juridisk enhet, (3) en ideell organisation, (4) en vinstdrivande organisation, (5) en organisation som verkar under en lokal myndighets juridiska strukturer, (6) ett partnerskap mellan två eller flera organisationer, (7) ett socialt företag, där organisationen drivs som ett företag, men med ett ideellt motiv, (8) en utbildningsinstitution och slutligen (9) en stiftelse. De privata kulturhusen – både ideella och vinstdrivande – strävar ofta efter andra mål än enbart finansiella, såsom samhällsengagemang och estetiska mål²³.

Offentliga kulturhus

Dessa fungerar mestadels som en del av kommunens kulturtjänster och finansieras därmed av kommunerna²⁴. I en undersökning gjord bland 20 finländska städer var den offentliga finansieringen av de offentliga kulturhusen 17 procent av den totala årliga omsättningen, försäljnings- och betalningsintäkterna 40 procent, hyresintäkterna 28 procent och övriga inkomster 14 procent²⁵. I en senare undersökning drog man slutsatsen att det för det mesta är omöjligt att samla information om offentliga bidrag för offentliga kulturhus, eftersom kostnaderna delas mellan många avdelningar i kommunens ekonomi (exempelvis kultur, fastigheter). Därmed räknas till exempel inte alltid kostnaderna för att underhålla utrymmet till det offentliga kulturhusets omsättning²⁶.

21. Järvinen, 2019.

22. Fitzgerald, 2010.

23. Sherer & Suddaby, 2018.

24. Silvanto et al., 2008; Ruusuvirta & Saukkonen, 2014.

25. Ruusuvirta & Saukkonen, 2014.

26. Ruusuvirta & Saukkonen, 2014.

Hybridmodellen

I dessa upprätthåller privata organisationer och kommunen kulturhuset tillsammans, eller som Fitzgerald²⁷ uttrycker det: ”*Den öppna hybridmodellen för en institution baserad på civilt-offentligt partnerskap*” verkar variera både i finansiering och i andelen ägande mellan de båda²⁸. Hybridmodellen förekommer vid gränssnittet mellan stat, marknad och det civila samhället²⁹. Det här är en modell som ofta blandar kommunal byråkrati, affärsverksamhet och/eller ideella värderingar. Även om det finns studier som tyder på att ett sådant offentligt-privat samarbete har inrättats i Finland³⁰, finns det mycket få praktiska exempel på det inom det kulturella området, enligt Kangas och Ruokolainen³¹. Enligt en studie från 2019 finns det åtta sådana hybridkulturhus i Finland³².

Offentliga företag

Målet med privatisering av offentliga kulturorganisationer i Finland har varit att lätta på kommunens ekonomiska börda³³. Tanken har varit att organisationerna själva ska hitta alternativ, privat finansiering. Men eftersom den konstnärliga affärsverksamheten är annorlunda jämfört med marknaden och kommersialismen, är det svårt att se vem som kommer att vinna på privatiseringen av kulturhus – och tills vidare finns inga tydliga goda exempel.

Det finns totalt 185 kulturhus i Finland, varav 71 är privata, 8 hybridmodeller och 5 aktiebolag ägda av kommunen³⁴. Av 71 privata är 28 föreningar, 26 aktiebolag, 7 studentnationer, 4 stiftelser, 3 privatpersoner, 2 församlingar och ett andelslag. Av kulturhusen står 105 direkt under kommunal förvaltning, 6 förvaltas av kommunala aktiebolag och 3 av staten. Därtill finns det 8 så kallade hybrida kulturhus bland de ovannämnda, det vill säga hus som upprätthålls av både kommunen och en privat aktör.

Enligt en undersökning gjord av Suomen kulttuurirahasto³⁵ anser människor i Finland att det är viktigt att ha möjlighet att utöva eller delta som publik i lokala kulturaktiviteter. Här betonas särskilt vikten av att ha ett utrymme anpassat för dessa aktiviteter. Enligt Kangas och Ruokolainen³⁶ bedömer majoriteten av kommunerna att kultursektorn utvecklar samhällets image, ekonomiska utveckling, medborgarnas välbefinnande, barns kulturella färdigheter och att den upprätthåller kulturarvet. På

27. 2010: 63.

28. Ruusuvirta et al., 2012; Ruusuvirta & Saukkonen, 2014.

29. Thornton & Ocasio, 2008.

30. Kangas & Pirnes, 2015.

31. 2012.

32. Järvinen, 2019.

33. Kangas & Pirnes, 2015.

34. Järvinen, 2019.

35. 2013.

36. 2012.

nordisk nivå indikerar forskning i Sverige och Norge att kulturen har samma påverkan på samhället där³⁷.

Det som gör dessa institutioner intressanta ur ett utredningsperspektiv är att det är mer regel än undantag att dessa kulturhus inte är företagsekonomiskt lönsamma³⁸. De betydelsefulla värden man vanligtvis har betonat i dessa sammanhang är av samhällsekonomisk och social natur. Kostnaderna för kulturhuset inbegriper framför allt lokal- och personalkostnader samt marknadsföring och produktion³⁹. Utöver rena understöd inbegriper intäkterna främst fasta och rörliga hyresintäkter samt biljettintäkter. Det är värt att notera att de flesta privata kulturhus i Finland de facto får kommunalt bidrag – även om beloppet vanligtvis är väldigt mycket lägre än vad de kommunala kulturhusen åtnjuter.

I Finland har den kommunala finansieringen till kommunala kulturhus och till övriga kulturorganisationer ökat under perioden 2006 till 2016 från 106 310 000 euro till 116 313 000 euro (totalt 10 003 000 euro eller cirka 8,6 procent)⁴⁰. Å andra sidan menar Renko och Ruusuvirta⁴¹, i sin studie om 24 finska städer 2016, att de offentliga kulturhusen totalt fick 37 148 000 euro år 2010 och 43 218 000 euro år 2016. Det är en höjning med 6 070 000 euro eller cirka 14 procent. Siffrorna är inte helt jämförbara, men de antyder ändå att de offentliga medlen till kommunala kulturhus de facto har höjts, medan understöden till andra aktörer än kommunala kulturhus har minskat. Därför är det av allra högsta vikt att problematisera överlevnadsvillkoren för privata kulturhusaktörer – i synnerhet eftersom kommunerna sparade in på kulturmedlen under coronapandemin utan hänsyn till kulturaktörer⁴². Detta är något som utan vidare kan tolkas som att kulturen tillskrivs mindre värde än man tidigare låtit förstå.

2.2 Finlandssvenska kulturhus

Det finns en del kulturhus i Finland som skulle kunna sägas ha finlandssvenska förtecken. Problemet med finlandssvenska kulturhus är hur man ska definiera dem? Det är knappast det kulturella utbudet i huset som utgör skiljelinjen, då de flesta hus värnar om att verka på minst två språk samt att upprätthålla en mångfald av verksamhet. Är det i så fall fastighetsägarnas modersmål som dikterar språkgruppstillhörigheten? En del kulturhus hyr dock sina utrymmen av kommuner eller finska organisationer, så knappast. Därtill påverkar i regel inte fastighetsägarna den vardagliga verksamheten

37. Ambrecht, 2012; Storstad, 2010.

38. Bogen, 2018.

39. Järvinen, 2019.

40. Statistikcentralen, 2021c.

41. 2018.

42. Yle.fi, 2021.

som kunden tar del av. Är då det språk som verksamhetsupprätthållaren tillämpar vid exempelvis biljettkassan avgörande? Det skulle kunna vara så. Å andra sidan torde kulturhus som erbjuder kulturella evenemang på flera språk också värna om att kunden blir bemött på sitt eget modersmål (eller ett språk som både kunden och biljettförsäljaren bemästrar). Så vari ligger den finlandssvenska prägeln?

Det är väldigt sannolikt att hur vi än vrider och vänder på kulturhusen lär vi inte komma fram till en fullständig lösning där svenskan har en klar roll framom andra språk. Därför väljer den här utredningen att tolka finlandssvenska kulturhus som mötesplattformar där det svenska språket är ett naturligt, om ändå inte allena rådande, språk bland kunder, verksamhetsutövare och scenkonstnärer. Ett kulturhus där du som publik eller deltagare kan prata svenska och få service på samma språk, ett hus där du (tidvis) kan ta del av svenska evenemang.

Bland de exempel på finlandssvenska kulturhus som presenteras nedan finns en del hus som så att säga verkar mer på finlandssvenska än andra, hus som öppet pratar om tvåspråkighet och där man pratar hart när vilket språk som helst vid behov. Kommunala hus har av nödvändighet en tvåspråkig betoning i kommuner där svenskan är tillräckligt stark. Med det sagt, finns det naturligtvis områden där de kommunala kulturhusen skulle ha orsak att lyfta fram det svenska språket mer än de i praktiken gör. Hur som helst tillämpar vi lösa ramar för begreppet finlandssvenskt kulturhus och vågar oss därför framåt mot en ordentlig sondering av terrängen. Det är värt att notera att precis som med kulturhus i allra största allmänhet i Finland, så gäller det även för finlandssvenska dylika att de inte har någon skyldighet att anmäla sig till exempelvis ett register. Det finns med andra ord inga färdiga listor med alla kulturhus i Finland. Därför kan det mycket väl förekomma kulturhus som inte är listade i den här utredningen. De facto, och som ni kommer att märka, använder inte ens alla aktörer sig av begreppet kulturhus fastän det skulle göra deras verksamhet rättvisa. I den här utredningen tituleras dock för enkelhetens skull alla hus som sysslar med mångsidig, kulturell verksamhet öppen för allmänheten som kulturhus.

Bland de privata finlandssvenska kulturhusen i Finland hittar vi bland annat de tre kulturhus som står i fokus i den här utredningen, nämligen

- **Schaumansalen** (och Campus Allegro) (Jakobstads konsertsal Ab/YH Novia/Stiftelsen för Åbo Akademi) i Jakobstad
- **Kvarteret Victoria** (Viirus rf/Stiftelsen Kvarteret Victoria) i Helsingfors och
- **Kulturhuset Fokus** (VNUR/Stiftelsen Fokus i västra Nyland) i Karis (nuvarande Tryckeriteatern).

Läs mer om dem i kapitel 4.2.

Dagisbarnen och invånarna leker på innergården i Victoriakvarteret.



Övriga exempel på privata kulturhus är **Skafferiet Ritz** i Vasa, **Kulturhuset Grand** i Borgå, **Lilla Villan** i Sibbo, **Kulturhuset Karelia** i Ekenäs, **Skärgårdscentrum Korpoström** i Korpoström och **Almska Gården** i Lovisa. Verksamheten på Almska gården i Lovisa har tidigare upprätthållits av både privata aktörer och av staden⁴³, medan det är en privat entreprenör som hyr fastigheten till staden. Sedan oktober 2020 är det igen en privat aktör som upprätthåller verksamheten, Föreningen Lovisa konstcentrum Almska Gården rf⁴⁴. I Nykarleby finns kulturhuset **Scala**, som upprätthålls av Juthbacka Teater⁴⁵.

Det finns naturligtvis också andra typer av finlandssvenska kulturhus än privata, som det framgår i kapitel 2.1. Följande tre exempel torde platsa i kategorin hybridkulturhus.

Kulturhuset **Mittistan** i Närpes, som ägs av det ömsesidiga fastighetsaktiebolaget Mittistan, ägs i sin tur till 87 procent av Närpes stad och därutöver av privata företag⁴⁶. **Alandica kultur och kongress** i Mariehamn öppnades 2009 och ägs av Ålands landskapsregering. Driften sköts av närliggande Hotell Arkipelag som ingår i Wiklöf Holding-koncernen⁴⁷.

Utöver dessa exempel ovan, finns en del kommunala kulturhus på orter där det finlandssvenska språket är starkt. Således verkar dessa hus på bägge språken i en sådan omfattning att man kan se dem som komplement till helheten kring finlandssvenska kulturhus. Ett sådant exempel är **Kulturhuset DUX** i Kristinestad som drivs och ägs av kommunen⁴⁸. I Helsingfors har särskilt **Nordhuset** och **Stoa** svenskspråkigt program med en utsedd producent för ändamålet⁴⁹. I praktiken har dock Nordhuset betydligt fler program på svenska än Stoa. Samma gäller Esbo där en anställd producent ansvarar för det svenska programmet på bland annat **Kannusali** och **Vindängensalen**⁵⁰. På Kimitoön upprätthåller kommunen kulturhuset **Villa Lande**, där även Luckan har en verksamhetspunkt⁵¹. I Nickby, Sibbo, finns **Topeliussalen** med tillhörande bibliotek Info-kundtjänst och Café Emilie⁵². I Vasa upprätthåller kommunen **kulturhuset Fanny**⁵³, och i Pedersöre finns **Kulturhuset Ax**⁵⁴.

Ett exempel på ett offentligt företag har vi i **Konstfabriken** i Borgå, där det av staden till fullo ägda företaget Event Factory Ab sköter om uthyrningen av salen till

43. Svenska Yle, 2015; Loviisa.fi, 2021.

44. Facebook, 2021.

45. Juthbacka Teater, 2021.

46. Närpes.fi, 2021.

47. Alandica.ax, 2021.

48. Kristinestad.fi, 2021.

49. Vuotalo.fi, 2021.

50. Esbo, 2021.

51. Kimitoon.fi, 2021.

52. Sipoo.fi, 2021.

53. Vaasa.fi, 2021.

54. Svenska Yle, 2015b.

privatpersoner och organisationer. Det är dock företaget ML Real Estate Ab, som representerar Suomen Kulttuurirahasto, Alfred Kordelinin säätiö samt Emil Aaltosen säätiö, som äger och hyr byggnaden till Event Factory Ab⁵⁵.

Utöver alla ovanstående exempel har vi naturligtvis andra svenska rum som på många plan uppfyller kriterierna för konceptet kulturhus, däribland ungdomsföreningsrörelsens cirka 250 föreningshus över hela Svenskfinland⁵⁶ och de så kallade svenska gårdarna, såsom **Svenska gården** i Jakobstad⁵⁷. Också de finlandssvenska Luckorna uppfyller i många avseenden kriterierna och har elva olika verksamhetspunkter runt om i Svenskfinland⁵⁸.

Om man av ren nyfikenhet fördelar de ovannämnda kulturhusen och andra utrymmen enligt landsdel, jämför dem med den svenskspråkiga populationen i de olika landsdelarna, får man en tabell enligt den nedanför. Här är det väldigt viktigt att minnas att a) listan knappast är komplett och b) antalet kulturhus per landsdel är vilseledande, för det säger inget om hur jämn spridningen inom landsdelen är. Men i ett försök att få en överblick av läget torde tabellen ändå vara ändamålsenlig.

Tabell 1: FÖRDELNING AV FINLANDSSVENSKA KULTURHUS ENLIGT LANDSDEL

Landsdel	Hela Finland	Nyland	Österbotten	Egentliga Finland	Åland	Övriga landskap
Antal svenskreg. personer	289 540	132 206	96 143	27 133	25 592	8 466
Privata fiske kulturhus enligt listan ovan	9	5	3	1	0	0
Hybrid kulturhus med svensk fokus	2	0	1	0	1	0
Kommunala kulturhus med svensk fokus	8	4	3	1	0	0
Offentliga bolag kulturhus med svensk fokus	1	1	0	0	0	0
Totalt:	20	10	7	2	1	0
Antal hus i förhållande till finlandssvensk befolkning i procent	6,91 %	7,56 %	7,28 %	7,37 %	3,90 %	0 %
UF & Luckan	261	109	107	27	15	1

Källa: Statistikcentralen, 2021d; Fsu.fi, 2021; Luckan.fi, 2021

55. Taidetehdas.fi, 2021.

56. Fsu.fi, 2021.

57. Svenska gården, 2021.

58. Luckan.fi, 2021.

Som tabellen visar är fördelningen något så när jämn med tanke på att Nylands yta också är störst. Däremot lyser de övriga landskapen med sin frånvaro, det vill säga språköar ytterom Nyland, Österbotten, Egentliga Finland och Åland har inga kulturhus med finlandssvenska förtecken.

Figur 1: PLACERINGEN AV KULTURHUS MED FINLANDSSVENSKT FOKUS



Som kartan här ovan visar är det främst Åboland som nära nog gapar tomt när det kommer till kulturhus med finlandssvenskt fokus. Det finns förvisso svenska rum i regionen, till exempel Luckan i Åbo, Åbo Svenska Teater, Åbo Akademis olika utrymmen samt kultursalen PIUG i Pargas, men för övrigt är det bara Kulturhuset Villa Lande på Kimitoön som går under begreppet kulturhus.

Exempel på svenska rum som inte seglar under kulturhusflagg men som ändå bedriver liknande verksamhet är bland annat **Hangö stadshus festutrymmen**⁵⁹. Även **Hanaholmen** i Esbo platsar på den listan tack vare den versatila verksamheten där – Hanaholmen benämner visserligen huset som kulturcentrum⁶⁰. Finska staten äger fastigheten på Hanaholmen, och Kulturfonden för Sverige och Finland är Hanaholmens huvudman. Till dessa svenska rum hör också **Riddarhuset** i Helsingfors som bedriver likasinnad verksamhet genom att hyra ut delar av sina lokaler, dels långtidsuthyrning av kontorslokaler, dels korttidsuthyrning av Riddarhusets plenisal och tillhörande utrymmen för fester, konserter och andra tillställningar⁶¹. Också **After Eight** i Jakobstad platsar på listan, eftersom man här bedriver kulturproduktion, upprätthåller ungdomsverkstäder, uppsökande ungdomsarbete, en kulturmontörsutbildning, ett café, en lunchrestaurang, konferensverksamhet, och därtill arrangerar man olika projekt samt kurser och evenemang⁶².

2.3 Syfte och frågeställning

Det finns väldigt få undersökningar av kulturhus som koncept⁶³. Därför är syftet med den här studien att bidra med ny information genom att kombinera en litteraturstudie om kulturhus med en fallstudie om svenska kulturhus i Finland. På så sätt kan man påvisa relevansen av flera studier av kulturhusens programarbete och deras värdeskapande.

Utredningen fokuserar på två mål:

Mål 1: Utredda vilka förutsättningar de existerande svenska kulturhusen i Finland har för att uppnå en innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet.

Mål 2: Utredda hur, var och varför nya svenska kulturhus fortsätter utvecklas i Svenskfinland och med vilka möjligheter och/eller risker.

Utredningen har dels en explorativ ansats, dels deskriptiv. Med andra ord är målet här att beskriva vissa egenskaper i svenska kulturhus, och därutöver att presentera grundläggande kunskaper om husens potential.

59. Hangö, 2021.

60. Hanaholmen.fi, 2021.

61. Riddarhuset.fi, 2021.

62. Aftereight.fi, 2021.

63. Järvinen, 2019.

Folkmyller i Schaumansalen.



De deskriptiva resultatmålen:

- bakgrunden till grundandet av kulturhusen
- nuvarande ägarstrukturer
- hur husen bedriver sin verksamhet i dag
- potentiella nya aktörer på nya orter (Pargas, Åbo, Vasa etc.)
- kartläggning av beroendeförhållande till omgivningen

De explorativa resultatmålen:

- kulturhusens framtid
- innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet för finlandssvenska kulturhus
- modeller för samverkan mellan finlandssvenska kulturhus
- miljöns påverkan på kulturhusmodellen
- behovet av och förutsättningar för kulturhus på nya orter (Pargas, Åbo, Vasa etc.)
- optimalt beroendeförhållande till omgivningen
- optimal affärsmodell och ägandestruktur för långsiktig ekonomisk hållbarhet

De ovanstående målen och resultatmålen kan belysas noggrannare i en tabell enligt exemplet nedan.

Tabell 2: UTREDNINGENS RESULTATMÅL OCH MÅL

Resultatmål	Målsättning 1	Målsättning 2
Deskriptiva resultatmål	• bakgrunden till grundandet av de ifrågavarande fallen • nuvarande ägarstrukturer • hur husen fungerar idag	• potentiella nya aktörer på nya orter • kartläggning av beroendeförhållande gentemot omgivningen
Explorativa resultatmål	• kulturhusens framtid • innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet för finlandssvenska kulturhus • modeller för samverkan mellan finlandssvenska kulturhus	• omgivningens påverkan på kulturhusmodellen • behovet av och förutsättningar för kulturhus på nya orter • optimalt beroendeförhållande emot omgivningen • optimal affärsmodell och ägandestruktur för långsiktig ekonomisk hållbarhet

För att nå målen och resultatmålen för utredningen ligger fokus i utredningen på följande frågor:

- *Vilken är drivkraften för kulturhusentreprenörer och hur har man valt att organisera sig?*
- *Vilket mervärde skapar privata finlandssvenska kulturhus i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter?*
- *Hur ser framtiden ut för svenska kulturhus i Finland?*
- *Vilket beroendeförhållande har de svenska privata kulturhusen till sin omgivning och finns här behov av utveckling?*
- *Finns det ett behov av nya kulturhus på olika orter i Finland och finns det intresserade entreprenörer till dessa?*

Genom att vidareutveckla tabellen på föregående sida (tabell 2) med dessa frågor får vi följande upplägg:

Tabell 3: UTREDNINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR, RESULTATMÅL OCH MÅL

Resultatmål	Frågeställning	Målsättning 1	Målsättning 2
Deskriptiva resultatmål	<i>Vilken är drivkraften för kulturhusentreprenörer och hur har man valt att organisera sig?</i>	• bakgrunden till grundandet av de ifrågavarande fallen • nuvarande ägarstrukturer	
	<i>Vilket mervärde skapar privata finlandssvenska kulturhus i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter?</i>	• hur husen fungerar idag	• kartläggning av beroendeförhållande gentemot omgivningen
	<i>Finns det en beställning för och intresserade entreprenörer av nya kulturhus på olika orter i Finland?</i>		• potentiella nya aktörer på nya orter

tabellen fortsätter på följande sida >

Resultatmål	Frågeställning	Målsättning 1	Målsättning 2
Explorativa resultatmål	<i>Finns det en beställning och intresserade entreprenörer för nya kulturhus på olika orter i Finland?</i>		• behovet av och förutsättningar för kulturhus på nya orter
	<i>Hur ser framtiden ut för svenska kulturhus i Finland?</i>	• kulturhusens framtid • innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet för finlandssvenska kulturhus	• optimal affärsmodell och ägandestruktur för långsiktig ekonomisk hållbarhet
	<i>Vilket beroendeförhållande har de svenska privata kulturhusen till sin omgivning och finns här behov av utveckling?</i>	• modeller för samverkan mellan finlandssvenska kulturhus	• omgivningens påverkan på kulturhusmodellen • optimalt beroendeförhållande emot omgivningen

Utredningen har olika delmål enligt presentationen ovan, men har likväl för avsikt att knyta samman analysen till de två mål som presenteras i början av detta kapitel. Med utredningen strävar vi vidare efter att skapa enkla verktyg (eller indikatorer) för finansörer och entreprenörer att använda (eller följa) vid grundandet av nya kulturhus och som kan lotsa användaren rätt i frågor om exempelvis lönsamhet, efterfrågan och samarbeten. En fråga som utredningen strävar till att kunna besvara med hjälp av de presenterade frågeställningarna ovan är att kan de finlandssvenska kulturhus existera utan betydande årliga privata bidrag? De finlandssvenska bidragsgivarna spelar en stor roll i det finlandssvenska kulturlivet, men förhållandet mellan kulturhusen och bidragsgivarna bör utredas.



Bild: Jenni Ahtola/Fotofabriken

2.4 Fondbidrag till kulturhus 2017–2020

Till utredningens mål hör att undersöka vilka beroendeförhållanden kulturhusen har, hur lönsamheten ser ut och ifall de har en hållbar ekonomi. För utredningen har en handfull bidragsgivare ombetts ge information om hurdana understöd som utdelats till ett antal olika kulturhus.

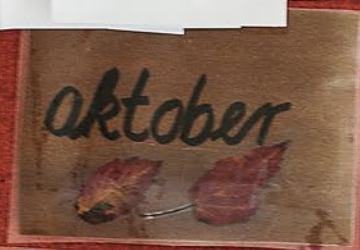
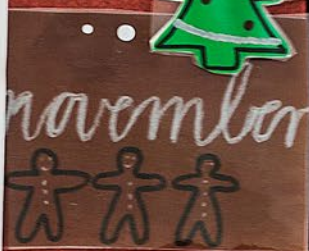
Tabellen bredvid är naturligtvis missvisande på många plan: dels innehåller den inga uppgifter om alla understöd som organisationerna har erhållit, dels presenterar den inte organisationernas omsättningar. Därtill är de understöd som de facto presenteras i tabellen av varierande slag: en del är riktade till byggprocesser, andra är verksamhetsbidrag eller tidsbundna projekt. Dessutom är också samarbetsprojekt presenterade, och vad gäller kulturfondens bidrag för 2020 – ett extra coronabetingat understöd. De kulturhus vars (nya) byggnader är byggda tidigare än 2017 har naturligtvis erhållit större byggbidrag i ett tidigare skede än 2017. I listan framkommer inte heller några specialsatsningar, som exempelvis de köp av boendefastigheter i Kvarteret Victoria som bidragsgivarna gjorde och vilka de därefter hyr vidare.

Utöver de direkta understöd som kulturhusen ovan har fått är det värt att notera att bidragsgivarna också har understött aktörer och organisationer som därefter har förverkligat sina evenemang i dessa kulturhus. Förvisso är detta inte fråga om några direkta understöd till kulturhusen, eftersom det har handlat om rena hyresaffärer mellan aktörerna, organisationerna och kulturhusen, men det visar ändå hur det finlandssvenska kapitalet genomsyrar kulturfältet i Svenskfinland.

Tabell 4: **UNDERSTÖD TILL FINLANDSSVENSKA KULTURHUS FÖR PERIODEN 2017–2020**

Kulturhus	Bidragsgivare	Årtal				Corona- stöd
		2017	2018	2019	2020	år 2020
Schauman- salen	Svenska kulturfonden	15 000	15 000	15 000	20 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	2 000	0	10 000	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	0	0	0
	Konstsamfundet	1 500	0	0	0	0
	Svenska kulturfonden & Konstsamfundet	0	0	0	0	30 000
Kvarteret Victoria	Svenska kulturfonden	0	5 000	0	0	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	0	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	0	0	0
	Konstsamfundet	0	0	0	0	0
Kulturhuset Fokus	Svenska kulturfonden	0	0	0	90 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	200 000	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	400 000	0	0
	Konstsamfundet	0	0	0	400 000	0
	SKUI	0	0	3 500 000	0	0
Skafferiet Ritz	Svenska kulturfonden	30 000	30 000	32 000	40 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	0	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	0	0	0
	Konstsamfundet	2 500	3 000	2 000	3 000	0
	Svenska kulturfonden & Konstsamfundet	0	0	0	0	10 000
Kulturhuset Grand	Svenska kulturfonden	90 000	90 000	80 000	100 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	2 000	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	5 000	10 000	10 000	0
	Konstsamfundet	9 000	9 000	9 000	25 000	0
	Svenska kulturfonden & Konstsamfundet	0	0	0	0	30 000
Lilla Villan	Svenska kulturfonden	25 000	25 000	37 000	35 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	1 000	1 000	5 000	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	10 000	0	0
	Konstsamfundet	2 500	2 000	5 000	2 000	0
	Svenska kulturfonden & Konstsamfundet	0	0	0	0	30 000
Kulturhuset Karelia	Svenska kulturfonden	35 000	35 000	37 000	40 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	1 000	1 000	0	5 000	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	24 500	0	0	0	0
	Konstsamfundet	15 500	1 400	13 500	14 000	0
	Svenska kulturfonden & Konstsamfundet	0	0	0	0	10 000
Skärgårds- centrum Korpoström	Svenska kulturfonden	25 000	23 000	19 000	26 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	12 000	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	106 000	0	0	0	0
	Konstsamfundet	6 000	0	20 000	15 000	0
Almska Gården	Svenska kulturfonden	35 700	8 000	13 000	10 000	0
	Svenska Folkskolans Vänner	0	0	0	0	0
	Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne	0	0	0	0	0
	Konstsamfundet	0	2 000	0	0	0

Källa: Sandberg-Wallin, 2020; Wilhelmson, 2020; Åberg, 2020; Paul, 2021



2.5 Begreppsdefinition

Kulturhus

Se kapitel 2.1 och 2.2 för närmare definition.

Affärsmodell

Affärsmodellkonceptet introducerades visserligen redan år 1954 av Peter Drucker⁶⁴, men blev allmänt erkänt och använt först i samband med den ökade användningen av internet i mitten av 1990-talet⁶⁵. Detta berodde mycket på de ökade kommunikationsmöjligheter som internet erbjöd, liksom de sänkta koordinations- och transaktionskostnaderna.

En affärsmodell beskriver vanligtvis hur alla komponenter i en organisation fungerar tillsammans, och den utgör ett redskap för planering av affärsverksamheten⁶⁶. En affärsplan är med andra ord en teoretisk beskrivning av hur en organisation eller en affärsverksamhet är tänkt att fungera. Alla organisationer har en affärsmodell oberoende om de är medvetna om modellen eller inte⁶⁷. De organisationer som har klart för sig hur deras respektive affärsmodell fungerar brukar emellertid ha en klar fördel på marknaden⁶⁸.

Vanligtvis handlar affärsmodeller om att både skapa och behålla värde i en organisation⁶⁹. Däremot finns det ingen entydig definition av affärsmodell, och den kan skilja sig åt rätt mycket mellan olika forskare⁷⁰. En konkurrenskraftig affärsmodell är hur som helst viktig för framgång i alla organisationer, oberoende om organisationen är nystartad eller väletablerad. Därför är det viktigt att definiera affärsmodellen som begrepp för att kunna dra nytta av dess fördelar fullt ut⁷¹.

Den kanske mest kända beskrivningen av en affärsmodell är den av Osterwalder och Pigneur⁷². De ser modellen som en plan för hur strategier bör genomföras med hjälp av organisationsstruktur, system och processer, och sin modell kallar de *Business model*

64. Drucker, 1954.

65. Chesbrough, 2010; Lindman 2011; Zott et al., 2011.

66. Magretta, 2002.

67. Amid & Zott, 2001.

68. Magretta, 2002.

69. Amid & Zott, 2001.

70. Chesbrough (2010; Jones & McDougall-Covin, 2012.

71. Magretta, 2002.

72. 2010.

canvas. Det är en affärsmodell som består av nio grundläggande byggstenar. Tanken är att dessa byggstenar tillsammans ska visa hur en organisation är tänkt att generera intäkter. De nio byggstenarna täcker i sin tur fyra centrala områden inom affärsverksamheten, nämligen kunder, erbjudanden, infrastruktur och finansiell hållbarhet⁷³.

De nio byggstenarna i *Business model canvas* är:

1. Värdeerbjudande (*Value Propositions*)
2. Nyckelresurser (*Key Resources*)
3. Nyckelpartnerskap (*Key Partnerships*)
4. Nyckelaktiviteter (*Key Activities*)
5. Kundsegment (*Customer Segments*)
6. Kundrelationer (*Customer Relationships*)
7. Kommunikations-, distributions- och försäljningskanaler (*Channels*)
8. Intäktsströmmar (*Revenue Streams*)
9. Kostnadsstruktur (*Cost Structure*)

Källa: Osterwalder & Pigneur 2010

Man har forskat bara lite i affärsmodeller inom kulturorganisationer⁷⁴ och det finns föga överraskande rätt få klassificeringsförsök bland kulturbranschens organisationer⁷⁵. Enligt en europeisk undersökning från år 2017⁷⁶ finns en hel del verksamhet inom området, och nästan 80 procent av respondenterna svarade att de har eftersträvat en förändring i sin affärsmodell under de senaste fem åren. Samtidigt visade det sig under intervjuer i en annan, relaterad undersökning att ingen av respondenterna i den kunde förklara hurdan affärsmodell deras kulturhus hade⁷⁷.

Kimbell⁷⁸ har, utgående ifrån Baden-Fuller et al.⁷⁹, klassificerat affärsmodeller för konst- och kulturorganisationer och föreslår sex olika variationer som binder samman både interna och externa aktörer samt värdeproducerande tillgångar. Författaren påpekar dessutom att en organisation kan ha flera aktiva och parallella modeller i bruk. Dessa olika modeller kan till och med stödja varandra⁸⁰. Samexistensen av flera modeller kan fungera bra i vissa kulturhus och mindre så hos andra. Här nedan en tabell som presenterar de sex olika affärsmodellerna närmare.

73. Osterwalder & Pigneur 2010.

74. Coblenz & Sabatier 2012; Searle 2017.

75. Fieft, 2014.

76. BOP Consulting, 2018.

77. Bogen, 2018.

78. 2018.

79. 2017.

80. Rex et al., 2019.

Tabell 5: SEX OLIKA AFFÄRSMODELLER BLAND KULTURHUS I EUROPA

Affärsmodeller	Exempel på aktiviteter och tillgångar	Underliggande affärsmodell-aktiviteter och tillgångar
Utövande modell	Organisationens aktiviteter inkluderar att initiera evenemang eller att delta i ett evenemang. Tillgångar i sin tur involverar kreativ och produktionskompetens. Intäkterna kan komma från artistavgifter eller biljettförsäljning.	Denna modell där skaparen och publiken är närvarande under föreställningen betraktas som en så kallad lösningsmodell.
Produktmodell	Aktiviteterna i den här modellen inkluderar till exempel att skriva en pjäs eller skapa ett fysiskt konstverk. Tillgångar i sin tur involverar kreativ och produktionskompetens. Intäkterna kan komma från artistavgifter, licensiering av immateriella rättigheter eller produktförsäljning.	Denna modell där skaparen producerar ett konstverk (men inte direkt är inblandad i publikupplevelsen) kallas för produktmodell.
Kommissionärsmodell	Organisationens aktiviteter omfattar beställning av ett evenemang, kulturell programmering och kontakt med publiken. Tillgångar involverar i sin tur både expertis, relationer och data. Kommissionären betalar vanligtvis en avgift för driftsättning av evenemanget och får därefter intäkter från finansierare och / eller biljettförsäljning.	Denna modell, där organisationen är en typ av medlare som producerar ett program eller ett evenemang av skapare och engagerar eller hittar publik och andra partners, kan ses som en matchning-modell.
Hyresvärdsmodell	Aktiviteterna innebär att hyra ut till exempel kontor, studio eller samarbetsplats. Tillgångar innebär i sin tur tillgång till en plats och kompetens inom anläggningshantering. Inkomsterna är hyresintäkter och / eller icke-finansiella inkomster.	En plats där hyresgäster och andra användare av utrymmet är involverade kallas en lösningsmodell.
Navmodell	Aktiviteterna inkluderar att driva en arena, festival eller plattform med många korsande aktiviteter. Tillgångar i sin tur involverar kompetens inom kulturell programmering, personalens expertis, publikutveckling och data. Organisationen som tillämpar navmodellen får inkomster från finansierare, biljettförsäljning och liknande förutom att ge tillgång till vissa utan betalning.	En plats som samlar mer än två deltagare för att skapa värde (alla betalar inte) kallas en flersidig modell.
Servicemodell	Aktiviteterna handlar om att erbjuda evenemang för kunderna; hantera workshops eller kurser; upprätthålla ett kafé eller en bar; tillhandahålla tjänster till hyresgäster. Tillgångar i sin tur innebär kompetens inom utbildning, undervisning eller erbjudande av catering eller bartjänster. Intäkterna för sådana aktiviteter inkluderar intäkter från att tillhandahålla tjänster.	När leverantören och kunden är närvarande under tjänsten kallas det en lösningsmodell.

Källa: Anpassad från Kimbell, 2018, s. 14.

Som det konstateras i studien av Rex, Kaszynska och Kimbell⁸¹, visar även en annan, relaterad undersökning i Finland att kulturhus oftast använder den flersidiga navmodellen som vanligtvis kompletteras av hyresvärdsmodellen⁸². I Finland är även servicemodellen rätt vanligt förekommande. Det bör dock betonas att dessa modeller är förenklingar, men de ger trots det en uppfattning om hur fältet ser ut.

Organisationsform

När begreppet organisationsform används i den här utredningen avses den juridiska formen. Det finns olika sätt att tolka organisering med överlappande sfärer och ständigt omförhandlade gränsdragningar⁸³.

Fokus i utredningen är visserligen i första rum idéburen verksamhet utan vinstsyften med en signifikant andel ideellt arbete. Som det framkommer här senare organiseras sådan verksamhet också inom organisationer som formellt har formen aktiebolag eller till exempel ekonomiska föreningar och inte endast i organisationer som juridiskt sett definieras som ideella föreningar. Vår utgångspunkt är dock att det primärt är en fråga om skiftande logiker för organisering. Privata och tredje sektorn genomsyras av organisationer som agerar så att säga värderationellt, det vill säga de har ett eller många ideologiskt definierade syften i stället för ett huvudsakligen ekonomiskt rationellt visavi ett allomfattande vinstsyfte⁸⁴. Detsamma gäller naturligtvis också i motsatt förhållande. Organisationer anpassar sig dessutom oftast till hur kommersiella aktörer agerar på marknaden liksom också till den offentliga sektorns handlingsätt, oberoende av egen organisationsform och värderingar⁸⁵.

Den här utredningen innefattar enbart organisationsformer bestående av aktiebolag, stiftelser och föreningar.

Organisationsstruktur

En organisation kommer till när individer märker att deras egna fördelar eller egna intressen bäst kan uppnås med hjälp av en kollektiv handling⁸⁶. Strukturen i den inrättade organisationen förmedlar information om hur arbetet ska arrangeras och fördelas mellan dem som arbetar i den, liksom vilken samordning som bör skapas för att göra det genomförbart att utföra arbetsuppgifterna⁸⁷. Strukturen påverkas av

81. 2019.

82. Järvinen, 2021.

83. von Essen & Sundgren, 2012.

84. von Essen & Sundgren, 2012.

85. Weisbrod, 1975.

86. Hatch, 1997.

87. Mintzberg, 1989.

omständigheter som organisationens storlek, ålder, uppgifter, omvärld, teknik och av de individer som arbetar där samt deras egenskaper⁸⁸. Organisationens förutsättningar att lyckas med sin strategi korrelerar starkt med hur godkänd strukturen är bland personalen.

Organisationsstrukturen kan återges i termer av komplexitet, formalisering och centralisering⁸⁹. Med *komplexitet* avser man djup och bredd i organisationsstrukturen. Det ger organisationen komplexare kommunikationsmönster, liksom även koordinering och styrning. Vikten av informationssystem för att hantera den komplexiteten blir tydligare i större organisationer. *Formaliseringens* utsträckning beror på hur standardiserat arbetet i organisationen är. *Centralisering* innebär i sin tur hur koncentrerat beslutsfattandet är till en viss del av organisationen. Om beslutsfattandet sker vid många delar av organisationen, är den till en större grad decentraliserad.

Enligt en något annorlunda, men ändå liknande indelning av Bruzelius och Skärvad⁹⁰, kan man dela upp organisationsstrukturen i tre grundläggande designparametrar. Dessa är: design av arbetsuppgiften, styrning och samordning samt beslutsfattningssystemet.

Design av arbetsuppgiften. För att uppnå målen bör arbetsuppgifterna preciseras⁹¹. Uppgifterna bör med andra ord formaliseras och specialiseras så att det framkommer hur de bör utföras och av vem. Formalisering innebär de regler, rutiner och procedurer som organisationen behöver, och specialisering handlar i sin tur om hur specificerade arbetsuppgifterna är. Till exempel kan man bryta ned en arbetsuppgift i flera delar så att de anställda kan utveckla en spetskompetens inom sitt arbetsområde.

Styrning och samordning. Ju fler befattningar och uppgifter som utarbetats i en organisation, desto större blir kravet på samordning⁹². Styrning och samordning kan förverkligas på varierande sätt beroende på hurdan struktur organisationen har. De beror ofta på hur olika enheter eller fraktioner inom organisationen tar hänsyn till varandra och till vilken grad de uteslutande följer egna intressen. De vanligaste styrformerna som brukar lyftas fram inom forskningen är *målstyrning*, *handlingsstyrning* och *självstyrning*. Målstyrning är liksom begreppet antyder en strävan efter att ge personalen konkreta mål att uppnå. Handlingsstyrning syftar till en direkt styrform där ledningen ingriper i de anställdas arbetsmetoder för att uppnå exempelvis standardiserade fördelar. Självstyrning syftar till att styret och styrsystemet överensstämmer med personalens spontana agerande, som i sin tur behöver sammanfalla med organisationens bästa. Emellanåt kan mål- och självstyrning vara svår att särskilja.

88. Jacobsen & Thorsvik, 2008.

89. Robbins, 1990.

90. 1995.

91. Jacobsen & Thorsvik, 2008.

92. Jacobsen och Thorsvik, 2008.

Oftast är det nämligen målstyrning som tillämpas också i de fall då organisationen tror sig tillämpa självstyrning⁹³.

System för beslutsfattande. Innan man fördelar befogenheter bör man bestämma hur besluten inom organisationen ska fattas⁹⁴. Systemet för beslutsfattande kan tillämpas enligt centraliserad eller decentraliserad modell. I centralisering fattas besluten på en hög nivå, medan decentralisering betyder att man överlåter beslutsrätten till en lägre nivå inom organisationen.

Även centraliseringen kan delas upp i två nivåer⁹⁵. Dels handlar det om hur mycket åsikter personalen får ha gällande organisationens uppdrag och vision, dels gäller det organisationens arbetsautonomi, nämligen hur väl arbetstagaren kan påverka sina arbetsuppgifter. Ju högre möjlighet att ha åsikter och arbetsautonomi, desto mera decentraliserad är organisationen, och ju lägre, desto mer centraliserad.

Det hör naturligtvis väldigt mycket mer till konceptet organisationsstruktur, men ovanstående torde räcka för att analysera organisationerna i den här utredningen. I vanliga fall när man fokuserar på organisationsstrukturer gör man det i sammanhang av en given juridisk organisation eller koncern. I den här utredningen ligger fokus i stället på organisationer verksamma inom kulturhus när vi undersöker konceptet organisationsstruktur.

2.6 Utredningens disposition

Utredningen inleddes med en allmän *Introduktion* till utredning. I det andra kapitlet *Bakgrund och syfte* har kulturhusfältet definierats dels ur ett internationellt perspektiv, dels ur ett finländskt perspektiv. Därtill har utredningens syfte diskuterats samt vilka understöd (om än inte alla) kulturhusen som är fokus i den här utredningen har erhållit under de senaste tio åren. Slutligen har centrala begrepp för utredningen definierats. Tredje kapitlet *Metodologi* presenterar metodologin för utredningen, med en början i tidigare studier, val av metod, urval av fall och informanter, intervjudesign, datainsamling, dataanalys, referensgrupp, etiska överväganden och utredningens begränsningar. I det fjärde kapitlet presenteras utredningens *Resultat*, uppdelat enligt de frågeställningar som presenterades i kapitel 2.3. Det femte kapitlet består av *Sammanfattning och slutsatser*. Kapitlet är uppdelat enligt de målsättningarna som utredningen presenterade i kapitel 2.3. Till sist presenteras i kapitel 6 de konkreta åtgärdsförslag som utredningen gett upphov till.

93. Bruzelius & Skärvad, 1995.

94. Bruzelius & Skärvad, 1995.

95. Lambert et al. 2006.



3. METODOLOGI

Avsikten med det här kapitlet är att visa hur undersökningsarbetet har bedrivits.

Tyngdpunkten ligger på att redovisa de metodval som har gjorts och på att ge en inblick i hur analysarbetet har förverkligats. Kapitlet följer processens steg i en något så när riktig kronologisk ordning. Inledningsvis presenteras därför kort vilka tidigare studier som har utförts inom ramen för kulturhus.

Därefter redogörs vilka metodval som ligger till grund för utredningen, varpå urval och intervjudesign presenteras. Här efter följer information om datainsamlingen och dataanalysen, innan referensgruppen för utredningen presenteras. De etiska övervägningarna framförs innan kapitlet avslutas med en beskrivning av utredningens avgränsningar.

3.1 Tidigare studier

Kulturhus är som koncept ett väldigt underforskat område¹. Eftersom kulturhus inte kan jämföras med muséer mer än med teatrar eller med konsertsalar – de fungerar helt enkelt enligt olika logik, kan man inte heller använda sig till godo av studier av sådana. Det finns därför ett behov av ytterligare akademiska studier av kulturhus för att kunna granska deras verksamhetsförutsättningar och de organisatoriska system som de är en del av.

Tidigare forskning visar att det finns ett stort antal kulturhus över hela världen². Betydelsen av dessa är stor och tilltar hela tiden i de lokala samhällen där de är verksamma. Intresset för dessa ofta ganska komplexa institutioner ökar snabbt, liksom medvetenheten om dem bland medborgarna. Här nedan fokuserar vi på ett litet antal av det totalt sett magra antalet studier om kulturhus.

Bland äldre studier om kulturhus finns till exempel artikeln *From Enlightenment to Experience. Cultural Centres in Helsinki Neighbourhoods* av Silvanto, Linko och Cantell³. I den undersöker författarna hur kulturpolitiska mål har förhandlats fram och genomförts i stadens kulturcentrum i tre olika distrikt i Helsingfors. Utifrån en undersökning samt intervjuer analyserar de hur kulturhus formar kundernas kulturella

1. Järvinen, 2021.

2. Järvinen, 2021.

3. 2008.

uppfattning och på så sätt påverkar kulturpolitiken. Författarna konstaterar att kulturhus, även om de grundades redan på 1970-talet, fortfarande ger människor mångsidiga upplevelser och återspeglar de senaste samhällsfrågorna. Även om människor inte medvetet letar efter upplysningar utan snarare efter upplevelser (som har blivit allt viktigare på senare tid) – kommer de ändå i kontakt med sådana genom kulturhusen⁴.

Det finns en del rapporter om kulturhus producerade av Trans Europe Halles, ett svenskt kulturellt nätverk med 127 medlemmar i 36 olika länder⁵. Som ett exempel kan studien *Creative Business Models. Insights in the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles* lyftas fram, som är en explorativ europeisk undersökning med 27 länder och 45 kulturhus av Schiuma, Bogen och Lerro⁶. Syftet med den här studien var att analysera uppfattningen om kreativa affärsmodeller i kulturorganisationer och att bygga en förståelse för hur affärsmodeller kan tas i bruk av europeiska kulturhus⁷. Det verkar som om inget av kulturhusen i fallstudien hade en överenskommen, långsiktig plan eller strategi, och några saknade till och med en korttidsplan. Enligt rapporten finns det behov av extern konsultverksamhet för att kulturhusen ska kunna börja utveckla sina respektive affärsmodeller och sin ekonomiska hållbarhet.

Lambert och Williams⁸ har redigerat boken *Performing Arts Center Management*, i vilken fokus ligger på att presentera både teori och bästa praxis för ledning av scenkonstcentrum i USA (Performing Arts Centra, det vill säga motsvarigheterna till de europeiska kulturhusen). Boken innehåller tretton artiklar, och den riktar sin uppmärksamhet mot institutioner och praxis, såväl som kulturell planering, återupplivandet av städer och ekonomisk utveckling. Boken vidgar utan tvekan vår uppfattning om förvaltningen av kulturhus. Bland annat presenteras i den viktiga konceptuella ramar, där citeras ny litteratur och många fall av olika kulturlokaler introduceras – främst på grund av det faktum att kulturhus undersöks i den på ett allmänt plan. Den utgör därför en resurs för både studenter och ledare inom konstorganisationer och en god grund för vidare forskning om kulturhus. Bland artiklarna i boken kan bland annat nämnas: *Executive Leadership for Performing Arts Centers* av Williams, Harris och Lambert⁹, där författarna presenterar svårigheterna i att administrera ett kulturhus. De betonar vikten av ett visionärt och strategiskt ledarskap samt nödvändigheten av att uppnå ett sådant. Webb¹⁰ analyserar i sin tur förändringen i ledningen och driften av dessa kulturhus och förklarar hur nuvarande ledare åtar sig den svåra uppgiften att fokusera utåt i sökandet efter ett uppdrag och en långsiktig livskraft i

4. Silvano et al., 2008.

5. Trans Europe Halles, 2020.

6. 2016.

7. Schiuma et al., 2016.

8. 2017.

9. 2017.

10. 2017.

sin artikel *Trends in the Development and Operation of Performing Arts Centers*. Tony Micocci¹¹ engagerar sig i dikotomin mellan konst och företag i sin artikel *Programming the Performing Arts. Balancing Mission and Solvency*. Han undersöker de tillgängliga alternativen för ledning av kulturhus och betydelsen av dessa. Han drar slutsatsen att privata kulturhus med ensamt ansvar för att upprätthålla dyr infrastruktur utan stöd från till exempel kommunen är de mest utsatta. Han ser fortfarande nya trender bland nya kulturhusledare och en övergång till nya tekniska lösningar och en större öppenhet mot alla möjliga olika målgrupper. Han ser en framtid för kulturhusen i att vara något av urbana bindningsnoder som inte borde vara rädda för att bredda på sitt tjänsteutbud¹². Artiklarna i boken förklarar hur kulturhusen växer i betydelse för samhället och hur de bidrar till att tillgodose invånarnas behov.

Det allra nyaste bidraget till studier om kulturhus är den av undertecknad skrivna boken *Strategic Cultural Center Management*¹³. I den ligger fokus på privata kulturhus och deras operativa förutsättningar. Syftet med boken är att illustrera hur man strategiskt hanterar ett kulturhus i olika situationer. Genom att analysera processer av organisationsförändringar använder författaren institutionell teori och resursberoende teori tillsammans med begrepp som affärsmodeller, lönsamhet, uppdragsfokus och kvalitetshantering. Han undersöker också teoretiska och ledarskapsmässiga konsekvenser och visar hur kulturchefer lutar sig mot olika strategier som diversifierar resursströmmar, vilket underlättar agila strategiska svar på institutionella påtryckningar. Avsikten med boken är att erbjuda en teoretisk, empirisk och konceptuell analys av läget för kulturhus i Europa, med betoning på finländska sådana.

Som det torde ha framkommit i detta kapitel, finns det inte många studier om kulturhus. Det finns dock tecken på att en förändring är på gång. För dem som är aktiva på fältet lönar det sig att bekanta sig med de ovannämnda studierna. Vad gäller den här specifika studien, finns det inte särskilt mycket stöd att inhämta från tidigare studier, men de bidrar ändå till en referensram. Till följande presenteras utredningens metodval.

11. 2017.

12. Micocci, 2017.

13. Järvinen, 2021.

3.2 Val av metod

Det finns ingen rätt (eller fel) metod för att utföra en studie¹⁴. Forskaren bör helt enkelt använda det tillvägagångssätt som bäst kan ge svar på forskningsfrågorna¹⁵. Forskningsdesign är den logiska metoden för att koppla empiriska data till forskningsfrågorna och dessutom till slutsatserna¹⁶.

Denna utredning har genomförts som en fallstudie med tre kulturhus i fokus. För att uppnå målet med den här studien intervjuades tre till fyra personer från varje kulturhus. De tre fall som står i fokus här är Schaumansalen i Jakobstad, Kulturhuset Fokus i Karis och Kvarteret Victoria i Helsingfors. Analysen som tillämpas på det insamlade materialet är tematisk. Enligt Ahrne & Svensson¹⁷ innebär det i korthet att man sammanfattar, kodar och kategoriserar data för att underlätta en tolkning och jämförelse.

Målet med utredningen är att skapa en ökad förståelse för hur människor tolkar verkligheten kring kulturhus, och den här djupare förståelsen kan enligt Jacobsen¹⁸ skapas med information av kvalitativ karaktär. En kvalitativ fallmetod är vanlig när man vill studera relationen mellan ledning och ekonomi. Intervjufrågorna formulerades på förhand och därmed fick informanternas egna värderingar, erfarenheter och upplevelser utgöra grunden för analysen. På så vis utgjorde informanternas egna värderingar, erfarenheter och upplevelser grunden för analysen och inte (som vid en kvantitativ enkätundersökning) på förhand bestämda svarsalternativ¹⁹. Utredningen har ett induktivt inslag²⁰, då syftet är att utveckla en modell för att öka förståelsen för affärssystem vid kulturhus.

3.3 Urval och intervjudesign

Utredningen är en flerfallstudie med tre fall. Fallen har valts ut för att belysa den underliggande frågan: Kan finlandssvenska kulturhus existera utan betydande årliga privata fondbidrag? De utvalda kulturhusen antas vara sinsemellan jämförbara. Dessutom har de alla mottagit en väsentlig mängd fondbidrag och verkar med finlandssvenska förtecken. De tre valda fallen är liksom nämnt Schaumansalen i Jakobstad, Kvarteret Victoria i Helsingfors och Kulturhuset Fokus i Karis.

14. Bryman & Bell, 2005; Yin, 2014.

15. Gerson & Horowitz, 2002.

16. Yin, 2009.

17. 2011.

18. 2002.

19. Svenning, 2003.

20. Patel & Davidson, 2011.

Schaumansalen i Jakobstad. Schaumansalen finns i Campus Allegro i Jakobstad, ett campus med utrymmen för utbildning, bibliotek, restaurang och café, bank, affärer samt kontor²¹. Schaumansalen ligger mitt i Campus och har en variabel akustik, vilket betyder att salen kan användas till många olika ändamål²². Konsertsalen rymmer drygt 400 personer beroende av på vilken nivå orkesterdikets scen ligger.

Kvarteret Victoria i Helsingfors. Kvarteret Victoria beskrivs som Busholmens centrum för konst och kultur²³. Kvarteret bygger på mångsidigt boende för yngre, äldre, barnfamiljer, studenter och artister. Därutöver erbjuder man service i form av kultur, restaurang, kontor och daghem. Teater Viirus agerar som upprätthållare av den kulturella verksamheten i kvarteret och många finlandssvenska organisationer har sina kontor där.

Kulturhuset Fokus i Karis. Det gamla Fokushuset i Karis revs våren 2021²⁴. Bygget av Kulturhuset Fokus planeras vara klart sommaren 2022. Det nya kulturhuset administreras av ett fastighetsbolag som grundats för ändamålet, medan Raseborgs stad och Stiftelsen Fokus i västra Nyland äger bolaget.

När informanterna valdes ut till intervjuerna fanns det vissa kriterier. Ett av dessa var att informanterna skulle kunna bidra med sina erfarenheter och upplevelser av att vara anställd och arbeta för kulturhuset. Det fanns ingen särskild önskan om att undersöka eller jämföra vissa yrkesgrupper, lågutbildade med högutbildade, eller mäns erfarenheter med kvinnors. Målet var i stället att välja informanter som representerade en mångfald av yrken, befattningar, åldrar samt både män och kvinnor.

De intervjuade är rätt jämnt fördelade över de tre kulturhusen, med åtta personer vid Kvarteret Victoria, åtta vid Schaumansalen och fem vid Kulturhuset Fokus. En informant representerade två hus, och således var det totala antalet informanter tjugo. Det är värt att notera att ägarstrukturen påverkade behovet av färre eller fler informanter, liksom att Kulturhuset Fokus inte ännu har en lika aktiv organisationsstruktur som de övriga. Urvalet omfattar också flera befattningar såsom stiftelseordförande, producent, administrativ ledare, byggansvarig med flera. Av totalt tjugo intervjuade var nio kvinnor. Informanternas födelseår fördelades någorlunda jämnt mellan 1950–1980-talen. Alla informanter är anonymiserade i utredningens resultat har tilldelats en bokstav mellan A och T.

21. Campus Allegro, 2021.

22. Schaumanhall.fi, 2021.

23. Kvarteretvictoria.fi, 2021.

24. Svenska Yle, 2020.

Intervjuer valdes som metod för att samla in kvalitativa data, eftersom formatet möjliggör en betydande undersökning som en tvåvägskommunikation som ger djupgående beskrivningar av ämnena i denna studie. Intervjuer gör det möjligt att samla in rika data från människor i olika roller och situationer²⁵.

För att undvika att missa informanternas egna ansatser utformades inte intervju-protokollet kring någon specifik teori eller terminologi. På så vis färgades inte heller deras upplevelser av några förutfattade meningar²⁶. Under intervjuerna orienterade jag ibland frågorna och lät dem följa de frågor som kom upp under samtalens gång.

Enligt Goodwin²⁷ är ett kvalitativt tillvägagångssätt att föredra när informanternas beteende ska undersökas. Datainsamlingen har därför genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer eftersom dessa 1) underlättar forskarens möjlighet att förstå kontexten, 2) hjälper informanten att förstå ämnet och 3) gynnar informantens möjlighet att framföra det väsentliga till forskaren²⁸.

Avsikten var att med hjälp av semistrukturerade intervjuer skapa en kreativ intervjumiljö, ge möjlighet till spontanitet och en chans att ställa konstruktiva frågor²⁹. Intervjufrågorna testades på förhand.

Processen med att ställa frågor var relativt lätt. Att skaffa information av hög kvalitet var däremot svårt. Ibland var det utmanande att få informanterna att öppna upp, särskilt kring mer känsliga frågor om hur styrelsen eller personalen samarbetade internt. För att varje informant skulle känna sig bekväm med att svara uppriktigt på frågorna berättade jag för informanten före varje intervju om min neutrala roll som utredare och även om utredningens syfte.

Jag försökte fånga skillnader i perspektiv och meningsskiljaktigheter inom kulturhusen genom att prata med människor med olika uppdrag och erfarenheter i varje hus. Mångfalden av intervjupersoner översteg kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund. Deltagarna intervjuades individuellt, med undantag av ett fall där två personer önskade delta samtidigt. Intervjuerna varade mellan 35 och 60 minuter. De spelades in och transkriberades. Varje intervju gjordes på distans via Teams på grund av coronaläget.

Vissa frågor kräver jämförande uppgifter och därför finns det en strävan i den här utredningen efter att komplettera med litteratur om kulturhus och på så vis göra en både nationell och internationell jämförelse.

25. Myers, 2009.

26. Gioia, et al., 2013.

27. 2009.

28. Edwards & Holland, 2013.

29. Svenning, 2003.

3.4 Datainsamlingen i praktiken

Intervjuerna med informanter från de tre kulturhusen gjordes mellan oktober 2020 och december 2020. Samtliga intervjuer gjordes på arbetstid och tiden för intervjuerna varierade från 35 till 60 minuter. Under själva intervjun användes en intervjuguide för att säkerställa att samma problemområden behandlades med alla respondenter (se bilaga). Intervjuguiden innehöll, förutom bakgrundsfrågor om organisation, befattning och dylikt även frågor om bakgrunden till kulturhuset, om affärsmodellen, framtiden, den ekonomiska hållbarheten och samarbeten med mera. Informanterna ombads också att beskriva hur organisationen är uppbyggd och vilka närstående samarbeten som pågår i huset, hierarkiska nivåer, informationsflöde, beslutsordning och eventuella indelningar i avdelningar.

Intervjuguiden var i viss mån strukturerad, men inte standardiserad i bemärkelsen att informanterna hade stora möjligheter att påverka innehållet³⁰. Enligt Yin³¹ handlar den här intervjuformen om ”open-ended”-intervjuer.

3.5 Dataanalys

Utredningens analysmodell bygger liksom tidigare nämnt på befintlig teori och på tidigare studier. I analysen av det insamlade materialet tillämpades en tematisk analys. Enligt Ahrne och Svensson³² innebär det i korthet att man sammanfattar, kodar och kategoriserar data för att den ska bli enklare att tolka och jämföra. Det insamlade intervjumaterialet transkriberas naturligtvis före analysen.

Det empiriska materialet som samlats in via intervjuerna har med andra ord kodats och i praktiken har det skett genom att dela datamaterialet i grupper, med utgångspunkt i referensramen (se 2.3 Syfte och frågeställning)³³. Den teoretiska referensramen (kapitel 2) testades med insamlad empiri och jämfördes därefter med resultat av befintlig forskningsteori. Kodningen användes för att kunna separera och föra samman insamlade data. I praktiken tillämpades öppen kodning som metod för att få möjlighet att bryta ner, jämföra och därefter studera det empiriska materialet. Citat har använts särskilt i kapitel 4 för att förmedla informanternas subjektiva upplevelser.

30. Kvale, 1997.

31. 2014.

32. 2011.

33. Bryman & Bell, 2013.



3.6 Referensgrupp

Den här utredningen hade utöver en utredare, Tomas Järvinen, en referensgrupp som samlades i tre repriser. Referensgruppen bestod av

- **Mikaela Nylander**, ordförande, Svenska kulturfonden
- **Sören Lillkung**, vd, Svenska kulturfonden
- **Lasse Svens**, Skattmästare, Stiftelsen för Åbo Akademi
- **Stefan Björkman**, vd, Konstsamfundet
- **Gun Sandberg-Wallin**, vd, Brita Maria Renlunds minne
- **Johan Aura**, Kanslichef, Svenska folkskolans vänner
- **Joakim von Bergmann**, vd, Kustregionens utbildningsfastigheter och
- **Nina Gran**, Specialplanerare, Helsingfors stad och styrelsemedlem i Stiftelsen Tre Smeder.

En referensgrupp erbjuder ett slags utjämning av makt och kunskapsanspråk i förhållandet mellan utredare och referensgruppens deltagare³⁴. Därtill en föreställning om att deras medverkan gagnar utredningen samt att utredningen i sin tur kan vara till gagn för de grupper som gruppdeltagarna i något avseende kan sägas företräda³⁵.

Det går vidare inte att bortse från att en referensgrupp ger en viss legitimitet till en utredning, särskilt när det gäller det eftersträvade kundperspektivet. I praktiken har det ändå funnits en borte gräns för referensgruppens inflytande i utredningen. Referensgruppen har i praktiken ställt sin erfarenhet till förfogande ur ett finansiärsperspektiv. Det är ur denna synvinkel som deras kommentarer på skapandet och upprätthållandet av kulturhus i Svenskfinland ska ses. De har även presenterat sina önskemål gällande fokus för utredningen.

34. Eriksson, 2007.

35. Nolan et al., 2007.

3.7 Etiska överväganden

Informanterna informerades om att materialet ska användas i en undersökning som är beställd av ovannämnda fonder, stiftelser och föreningar. De informerades också om att informationen hanteras konfidentiellt och att deras identitet inte kommer att röjas när de medverkar. Informanterna fick mina kontaktuppgifter utifall att de senare skulle vilja kontakta mig med frågor.

Det framkom vidare att deltagandet var frivilligt och att de när som helst fick avbryta deltagandet. Forskningsmaterialet kodades om för att skydda informanternas identitet. Ytterligare fick informanterna information om hur materialet kommer att användas och att de i efterhand kommer att kunna ta del av studiens resultat.

Informanterna fick efter presentationen av dessa omständigheter muntligen meddela ett informerat samtycke, det vill säga om de ville vara en del av forskningen³⁶.

3.8 Utredningens begränsningar

Liksom alla undersökningar har även den här sina begränsningar, vilka i sin tur även innebär möjligheter för framtida forskning. Utredningen begränsade sig till tre privata kulturhus med på många vis rätt likadan bakgrund. I efterhand kan man se att intervjuer med människor från olika slags hus – även kommunala och finska – skulle ha kunnat leda till mer mångsidig information.

Generellt sett innehåller alla forskningsdesigner kompromisser på grund av de praktiska gränserna för datainsamling. Det lilla urval som har använts i den här utredningen är ett resultat av ett försök att möjliggöra en omfattande undersökning om verksamhetsförutsättningar för finlandssvenska kulturhus. Även om detta val ökar sannolikheten för nya och internt giltiga resultat, gör det det på bekostnad av generaliserbarhet och extern validitet. Dessutom finns det väldigt få tidigare studier om kulturhus, vilket i sin tur på sätt och vis komplicerade processen med att genomföra den här utredningen. Det är därför avgörande att resultaten av den här utredningen underkastas rigorösa empiriska tester framöver av andra forskare.

Begränsningarna som diskuterats här innebär dock inte att utredningen eller dess resultat skulle vara obetydliga eller ogiltiga. Begränsningarna presenteras bara som ett erkännande och för att betona behovet av ny forskning framöver.

36. Svedmark 2012.



4. UTREDNINGENS RESULTAT

4

Det här kapitlet presenterar resultaten från de kvalitativa uppgifter som samlades in under slutet av år 2020 (se kapitel 3). Kapitlet är indelat enligt de frågeställningar som presenteras i kapitel 2.3 samt enligt några av de teman som dök upp under intervjuerna. Först presenteras informanternas egen syn på hur man generellt sett definierar ett kulturhus och efter det presenteras de kulturhus som ligger i fokus i den här utredningen, enligt informanterna. Därefter ligger fokus på det mervärde som informanterna anser att finlandssvenska kulturhus erbjuder samt på husens verksamhet, vilka beroendeförhållanden de har, vilka nya intresserade entreprenörer som finns på det finlandssvenska fältet samt på framtiden för finlandssvenska kulturhus.

Om vi utvecklade tabellen i kapitel 2.3 som presenterar utredningens resultatmål, frågor och mål med en klar koppling till de underkapitel som behandlar varje specifik fråga, skulle tabellen se ut enligt följande:

Tabell 6: PRESENTATION AV FRÅGESTÄLLNINGAR OCH KAPITELINDELNING ENLIGT TEMA

Resultatmål	Frågeställning	Målsättning 1	Målsättning 2	Kapitel
Deskriptiva resultatmål	<i>Vilken är drivkraften för kulturhusentreprenörer och hur har man valt att organisera sig?</i>	• bakgrunden till grundandet av ifrågavarande fallen och definition av kulturhus • nuvarande ägarstrukturer		4.1 4.2
	<i>Vilket mervärde skapar privata finlandssvenska kulturhus i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter?</i>	• hur husen fungerar idag	• kartläggning av beroendeförhållande gentemot omgivningen	4.3 4.4 4.5
	<i>Finns det en beställning för och intresserade entreprenörer av nya kulturhus på olika orter i Finland?</i>		• potentiella nya aktörer på nya orter	4.6

tabellen fortsätter på följande sida >

fortsättning på Tabell 6: **PRESENTATION AV FRÅGESTÄLLNINGAR OCH KAPITELINDELNING ENLIGT TEMA**

Resultatmål	Frågeställning	Målsättning 1	Målsättning 2	Kapitel
Explorativa resultatmål	<i>Finns det en beställning och intresserade entreprenörer för nya kulturhus på olika orter i Finland?</i>		• behovet av och förutsättningar för kulturhus på nya orter	4.6 (2.2)
	<i>Hur ser framtiden ut för svenska kulturhus i Finland?</i>	• Kulturhusens framtid • innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet för finlandssvenska kulturhus	• optimal affärsmodell och ägandestruktur för långsiktig ekonomisk hållbarhet	4.7
	<i>Vilket beroendeförhållande har de svenska privata kulturhusen till sin omgivning och finns här behov av utveckling?</i>	• modeller för samverkan mellan finlands-svenska kulturhus	• omgivningens påverkan på kulturhusmodellen • optimalt beroendeförhållande emot omgivningen	4.5

Databehandlingen granskas i detalj tillsammans med resultaten. På detta sätt kan läsaren förstå tankeprocessen bakom forskningsbesluten och därmed minimera risken för att utredarens fördomar färgar forskningsmetoden.

4.1 Hur definierar informanterna ett kulturhus?

Informanterna ombads beskriva sin syn på kulturhus för att definiera konceptet. Det påverkar nämligen resultatet ifall synen på detta koncept skiljer sig väldigt mycket åt dels informanterna emellan, dels mellan informanterna och utredaren. De allra flesta definierade ändå kulturhus på ett tämligen likadant sätt som i kapitel 2.1. Det framgick tydligt när en informant beskrev ett kulturhus som:

”ett mångsidigt hus med liv och rörelse, där det är låg tröskel att komma in. Det är för vår del för alla kommunens invånare.” – INFORMANT K

Samtidigt presenterades en del tolkningar värda att lyfta fram på grund av den nyansskillnad de innebär i relation till den allmänna definitionen av kulturhus som presenteras här tidigare i utredningen (2.1). För det första ifrågasätter vissa att det är

kulturhuset som definierar verksamheten, och framför allt att det är verksamheten som definierar väggarna:

Varje fysisk miljö där det bedrivs kultur kan kallas för ett kulturhus. Jag skulle kanske säga att det är en plats där det bedrivs mera än bara en forms kultur eller en aktör. Den fysiska miljön samlar mer än bara en aktör, det skulle jag själv säga att gör en kulturell fastighet till ett kulturhus i bredare bemärkelse.

– INFORMANT D

Vidare betonades allmännyttigheten i verksamheten, för uppdragets fokus är trots allt för brett för att kunna beskrivas som enkom renodlad affärsverksamhet. Fokuset ligger även på lättillgänglighet för utomstående kunder att hyra in sig i huset.

[E]tt kulturhus ska finnas tillgängligt för en allmännyttig verksamhet, man ska ha möjlighet att utifrån också kunna komma in, kanske hyra in sig, man ska skapa program, det kan bygga på egna programincitament men det kan också bygga på att man reagerar och gör huset tillgängligt för så att säga det yrkesverksamma fältet, också ett amatörfält för den delen.

– INFORMANT S

Att huset utan vidare skulle vara öppet för vem som helst att hyra är trots allt någonting som andra informanter problematiserar, i och med att kulturhuset tappar sitt fokus ifall kvaliteten är spretig och i sådana fall kan publiken ha svårt att förstå sig på utbudet.

[D]et är till för inte bara för proffsutövare utan den är till för att kultur ska finnas och upplevas med en bred basis. [...] det är jättevarierande kvalitet och härkomst och det saknas ofta ändå just den här, det saknas tycker jag i ett kulturhus som begrepp, så saknas det profil. Det är ett hus för kultur, och publiken har kanske lite svårt att veta vad de ska hitta där.”

– INFORMANT A

Något som inte har betonats i tidigare studier om kulturhus är den övriga kopplingen till kulturfältet utöver det som händer på scenen. Som alla tre fall i den här utredningen visar exempel på, kan kulturhus utgöra en plattform för andra organisationer – i form av kontorsutrymmen. Det möjliggör jämnare hyresintäkter och samarbeten aktörerna emellan.

Det har ju blivit så att vi vill dels ha kulturproducenter där, det vill säga gärna någon teater, något musikinstitut, nån som producerar konst och kultur, gärna ett galleri. Samtidigt vill vi också erbjuda utrymmen för medborgarorganisationernas förvaltning, det vill säga kansliutrymmen för sådana organisationer som jobbar med finlandssvenska frågor inom kultur och utbildningsbranschen.

– INFORMANT H

Fastighetsägarna av de tre kulturhusen i den här utredningen bedriver inte någon egen verksamhet, utan de hyr huset vidare till andra aktörer. Då kan det uppstå en situation där ingen har ansvar för innehållet. Bland informanterna framkom det att det finns ett behov av konstnärlig ledning i kulturhusen för att försäkra att kvaliteten av kulturutbudet i husen hålls hög och för att skapa samarbeten:

Åtminstone tycker jag att ett kulturhus behöver en konstnärlig ledning och kan den inte tillsättas på något annat sätt, då är det bättre att det är just en redan existerande organisation som utökar sin verksamhet och tar andra under sina vingar och skapar de här synergier. Jag tycker att det kan vara ett fungerande koncept [...].

– INFORMANT A

Här är det dock värt att notera att kulturhusen består av olika lager av aktörer, såsom hyresvärd, hyresgäst, andrahandshyresgäster med flera. Då uppstår naturligtvis frågan om med vilket mandat ägaren kan påverka innehållet av utbudet som hyresgästerna levererar och är det kulturhusets uppgift att vara en kvalitetsväktare? Hur som helst anser informanterna i stora drag att beskrivningen av begreppet kulturhus i kapitel 2.1 stämmer: huset är till för alla, en plats där folk både kan ta del av kultur och delta i skapandet av kultur. Ett kulturhus erbjuder en mångfald av konstarter, av både professionella och amatörer. Kvalitetsfrågan är viktig, men inte avgörande för begreppsdefinitionen. Vi övergår till följande temaområde och återkommer sedan till begreppsfrågan i sammanfattningen.

4.2 Utredningens bakgrundsaktörer

I det här kapitlet presenteras dels de kulturhus som intervjuats för den här utredningen enligt deras egna ord, dels deras organisationsstrukturer.

Presentation av kulturhusen som intervjuats

Som det framgår i kapitel 3 fokuserar den här utredningen på Kvarteret Victoria i Helsingfors, Kulturhuset Fokus i Karis och Schaumansalen i Jakobstad. Nedan presenteras alla tre utifrån informanternas egna beskrivningar av sina respektive organisationer.

1. Kvarteret Victoria i Helsingfors

I slutet av 1990-talet informerade Helsingfors stad att de skulle bygga ett nytt bostadsområde på Busholmen¹. Det gav upphov till en idé som dock fick mogna under ett antal år. På initiativ av Johan Storgård samlades en arbetsgrupp år 2006 med arkitekten Stefan Ahlman och Max Arhippainen. Arbetsgruppen hade för avsikt att boka ett helt kvarter på Busholmen – något som skulle visa sig bli möjligt år 2008. Målet var att bygga nio husbolag av olika sorter (Hitas, Ara, fritt finansierade etc.) i kvarteret och med hjälp av överskottet bygga ett kulturhus i samma kvarter. Tanken var att skapa ett finlandssvenskt samhälle inom ramarna för ett kvarter med diverse serviceutbud jämte kulturhuset, utan att för den skull begränsa boenderätten till språket.

Man grundade en förening år 2009 för att ha en juridisk person med rätt att ta emot understöd och anställa Arhippainen som ombudsman². Man erhöll en grundfinansiering på en miljon euro av Stiftelsen Tre Smeder och Konstsamfundet och reserverade tomten på Busholmen i Helsingfors år 2010³. Vid ett senare skede fick man även understöd av Standertskjöldska fonden och Stiftelsen för kultur- och utbildningsinvesteringar⁴.

Stiftelsen Kvarteret Victoria sr grundades i januari 2011 och agerade byggherre för projektet. Max Arhippainen valdes till stiftelsens ordförande. När projektet var färdigt överlät byggherren, det vill säga det av stiftelsen ägda aktiefastighetsbolaget,

1. Informant E.

2. Informant E.

3. Informant D.

4. Informant G.



Bild 1: INGÅNGEN TILL TEATER VIIRUS PÅ KVARTERET VICTORIA



färdiga hus och/eller fastigheter till de övriga aktörerna⁵. Där finns studentbostäder, artistlägenheter, ateljébostäder, hyresbostäder för lärare och daghemspersonal, Hitaslägenheter och fritt finansierade ägo- och hyresbostäder. Till exempel äger Stiftelsen Tre Smeder, Standertskjöldska fonden, Stiftelsen Brita Maria Renlunds Minne och Teknologföreningen egna bostadsaktiebolag i kvarteret som de har köpt av Stiftelsen Kvarteret Victoria, medan Helsingfors stad har ett daghem, PärLAN, med sextio platser i kvarteret. Stiftelsen blev kvar med två våningar mot Medelhavsgatan. På den nedre våningen finns affärslokaler för restaurang och kiosk samt för själva kulturhuset, det vill säga Victoriasalen och de tillhörande studioutrymmena som Teater Viirus hyr. Det finns dessutom en amfiteater på gården som dessvärre inte ännu har varit i stor användning⁶. På andra våningen finns organisationscentret där flera olika finlandssvenska organisationer hyr kontorsutrymmen⁷. Organisationerna är i skrivande stund Finlands svenska Marthaförbund, DOT – Föreningen för drama och teater, Finlandssvenskt filmcentrum, Sydkustens landskapsförbund, SAMS – Samarbetsförbundet kring funktionshinder, Finlandssvenskt samarbetsforum, ACE-Production och Affärsmagasinet Forum⁸. Själva byggprojektet kom att omsätta cirka hundra miljoner euro och resulterade i de nio ovan nämnda husbolagen och de av stiftelsen ägda utrymmen⁹. I dag förvaltar stiftelsen sålunda nästan 2 000 kvadratmeter. Fastighetsaktiebolaget äger en del av byggnaden och stiftelsen disponerar utrymmena via de aktier i fastighetsaktiebolaget som stiftelsen äger. Stiftelsen hyr ut de utrymmen som den genom aktieägandet disponerar¹⁰.

Målet var ursprungligen att försäljningen av de övriga fastigheterna skulle generera ett rätt så stort överskott, som skulle vara tillräckligt för att i egen regi driva ett kulturhus med egen produktionspersonal¹¹. Tyvärr höll inte kalkylerna till fullo och vinsten blev inte tillräckligt stor för att stiftelsen skulle vilja ta någon egen ekonomisk risk i verksamheten. Man började därför leta efter en hyresgäst som kunde sköta kulturverksamheten. Den hyresgästen blev Teater Viirus¹².

Till en början var det tänkt att Teater Viirus skulle utgöra en av flera hyresgäster i kulturhuset, men efter förhandlingar kom man fram till att Viirus skulle bli huvudhyresgästen som därefter hyr salen vidare till tredjepartaktörer¹³. Avsikten var vidare att kulturhuset skulle drivas med konstnärlig öppenhet där olika aktörer delar på utrymmet under dagen, i stil med yoga på morgonen, filmvisning och barnverkstäder på dagen och konserter och teater på kvällen. Viirus meddelade dock att detta var

5. Informant E.

6. Informant D.

7. Informant G; Informant E.

8. Kvarteretvictoria.fi, 2021.

9. Informant E.

10. Informant D.

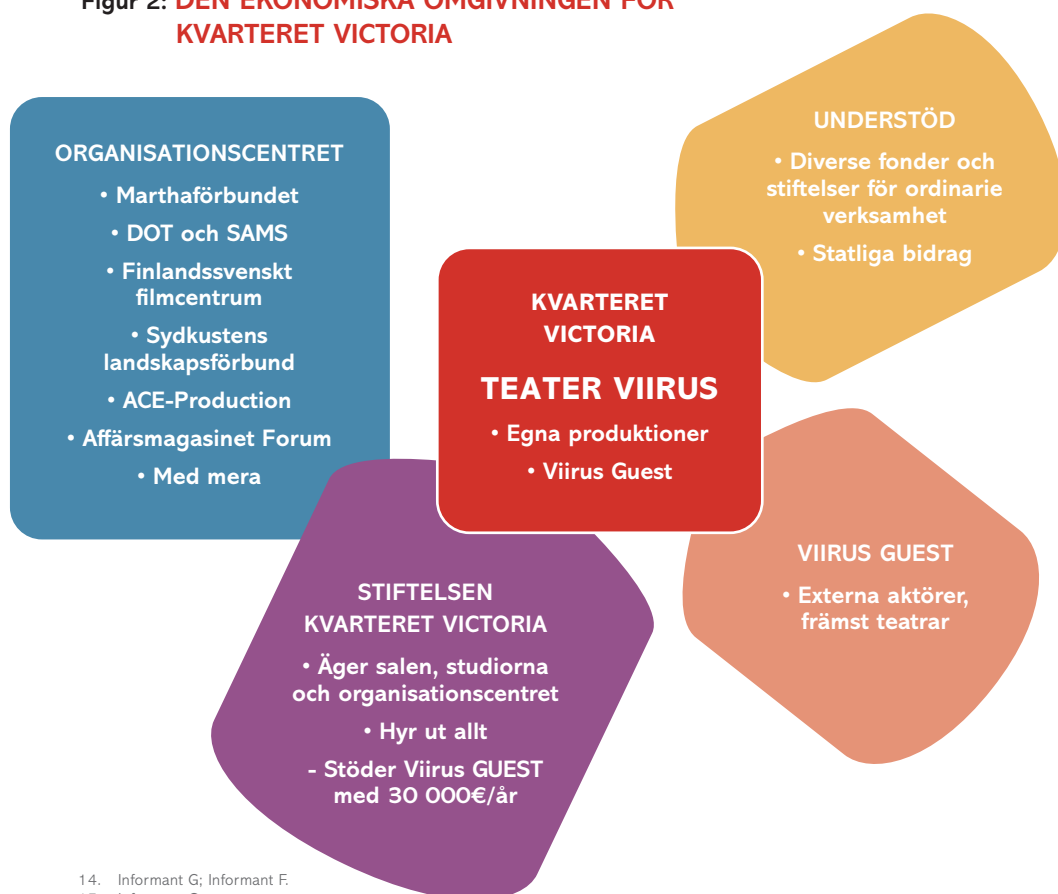
11. Informant G.

12. Viirus rf, 2021.

13. Informant A.

en omöjlighet, eftersom det dels inte finns någon ingen ekonomi för dem att upprätthålla dylik verksamhet (eftersom varken fastighetsföreningen eller stiftelsen var intresserade av att själva upprätthålla verksamheten), dels skulle det vara problematiskt för en teater att montera ner dekor med mera från scenen mitt i spelperioden varje gång en utomstående aktör behövde scenen. Därav använder teatern sig inte av begreppet kulturhus, för det ger det inte rätt bild av verksamheten enligt dem¹⁴. Här verkar fastighetsägaren, det vill säga stiftelsen, och verksamhetsutövaren, det vill säga Viirus, ha något olika syn på saken¹⁵. Stiftelsen siktade ursprungligen på att öppna ett mer regelrätt kulturhus, men i och med att processen kring byggnation och försäljning av hus och fastigheter i de övriga delarna av kvarteret inte gick helt enligt planerna, ville man inte längre själv upprätthålla en enligt egen mening ohållbar ekonomisk verksamhet – det vill säga ett kulturhus¹⁶. Visionen förändrades sålunda på fastighetsägarens initiativ, för Teater Viirus gjorde klart från början att de inte har för avsikt att agera enligt ett normalt kulturhus¹⁷.

Figur 2: DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR KVARTERET VICTORIA



14. Informant G; Informant F.

15. Informant G.

16. Informant E.

17. Informant A.



Liksom det framgår av figuren på föregående sida, drivs den kulturella verksamheten i ”kulturhuset” rätt långt som en traditionell teater, med biljettintäkter från de egna produktionerna samt både statliga och privata understöd. Därtill åtnjuter verksamhetsutövaren ett extra understöd från Stiftelsen Kvarteret Victoria för att utöver den egna verksamheten upprätthålla annan verksamhet av externa aktörer (Viirus GUEST). Olikt de två övriga kulturhusen i den här utredningen, innebär inte närvaro av de övriga finlandssvenska organisationerna i byggnaden någon som helst ekonomisk fördel för upprätthållaren av den kulturella verksamheten – utöver det årliga understödet av stiftelsen som kan klassas som ett indirekt resultat av de hyresintäkter stiftelsen erhåller från organisationscentrets hyresgäster.

Stiftelsen har numera en vd (ca 20 procent arbetstid) för att upprätthålla kontakten med hyresgäster och för att se till så att saker löper som de ska¹⁸. Viirus GUEST, som konceptet med utomstående artister på Kvarteret Victoria kallas, startade hösten 2017 i Viirus lokaler på Busholmen¹⁹. Över trettio produktioner har förverkligats inom ramen för det som Viirus kallar till det kuraterade gästspelsprogrammet. Syftet är att kunna erbjuda en mångfald av konst- och kulturutbud på Kvarteret Victoria, och att erbjuda lediga utrymmen till andra aktörer inom kulturbranschen.

18. Informant D.

19. Viirus rf, 2021.



**Bild 2: VISUALISERING AV DEN KOMMANDE
BYGGNADEN FÖR KULTURHUSET FOKUS**

Bild: Ahlman Arkkitechdit Arkitekter/Tietoa Finland

2. Kulturhuset Fokus i Karis

Stiftelsen för kultur- och utbildningsinvesteringar (SKUI) tog initiativ till nybygget av Kulturhuset Fokus i Karis, eftersom den bedömde att den närliggande Gamla Tryckeriteatern, som stiftelsen ägde²⁰, var i för dåligt skick för att renovera²¹.

År 2002 beslöt Svenska kulturfonden att man skulle sätta 10 procent av avkastningen på fastigheter (från och med år 2007 5 procent), och år 2013 grundades också den fristående stiftelsen SKUI som har som uppdrag att finansiera fastighetsinvesteringar inom undervisning och kultur²². I och med stiftelsens ändamålsparagraf kom även Kulturhuset Fokus att bli ett kulturhus framom andra alternativ.

SKUI hade gjort en kostnadsberäkning på en renovering av Gamla Tryckeriteatern som hade inomhusluftproblem, och enligt den beräkningen skulle det ha kostat 6 miljoner att renovera byggnaden. I stället för att renovera satsade de därför 3,5 miljoner euro på nybygget²³. Totalt har projektet erhållit över 5 miljoner euro i understöd av finlandssvenska fonder och stiftelser, och räknar med att ta 1 miljon i lån²⁴. Utöver bidraget av SKUI har man erhållit understöd av Sparbanksstiftelsen i Karis-Pojo, Sophie von Julins Stiftelse, Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne, Föreningen Konstsamfundet samt av Svenska Folkskolans vänner²⁵.

20. Informant M.

21. Informant K.

22. Informant H.

23. Informant H.

24. Svenska YLE, 2020.

25. kulturfonden.fi, 2020.

Samtidigt som man dryftade alternativen för Gamla Tryckeriteatern blev det uppenbart att utrymmena i Fokus bredvid Gamla Tryckeriteatern befanns i samma be-
drövliga skick och måste rivas²⁶. Utrymmen ägdes av Raseborgs stad. Parterna insåg
snabbt att ett samarbete var av intresse och på så vis skulle man kunna dela på kost-
naderna²⁷, som enligt uppskattning kommer att uppgå till drygt 10 miljoner euro när
byggnaden väl står klar²⁸. Byggprojektet kör i gång år 2021²⁹.

Stiftelsen Fokus i västra Nyland kommer att äga 51 procent och Raseborgs stad 49
procent av fastighetsbolaget Fastighets Ab Fokus³⁰. Fördelningen var avsiktlig och
skedde på önskemål från staden, som såg att fastighetsaktiebolaget på detta vis inte
är tvungen att tampas med kommunal upphandling. Själva kulturhuset med studio
och scen förvaltas framöver av Stiftelsen Fokus³¹. Finansieringen för kulturhuset
kommer från finlandssvenska fonder och lån, medan staden bland annat finansierar
biblioteket i kulturhuset.

Stiftelsen har nyligen anställt en projektchef som ska syssla med verksamhet och
koordinering av samarbeten³². Initiativet därtill och finansiering för två år kommer
från Svenska kulturfonden som ansåg att det behövs någon som även kan hålla i
trådarna för den kommande verksamheten³³.

De kvadratmetrar som ägs av stiftelsen kommer till fullo att hyras ut till Västnyländ-
ska Ungdomsringen, som dels använder sig av utrymmet till egen verksamhet, dels
hyr ut det vidare i tredje hand till bland annat Lärkkulla Folkakademi, Västra Nylands
Folkhögskola, Hurja Piruetti Västra-Nylands Dansinstitut och yrkes- och folkhög-
skolan Axxell. Till exempel Lärkkulla kommer att placera sina musikutbildningar i
Kulturhuset Fokus, speciellt den populära musikallinjen³⁴. Studion i Kulturhuset
Fokus ska bli det huvudsakliga träningsutrymmet. Även kommunen kommer att
förlägga en del av sin kulturverksamhet i huset. Utbildningsenheterna använder sig
främst av utrymmena dagtid, medan andra aktörer är verksamma där kvällstid³⁵.

26. Informant K.

27. Informant H.

28. Kulturfonden.fi, 2020.

29. Informant K.

30. Informant K.

31. Informant I.

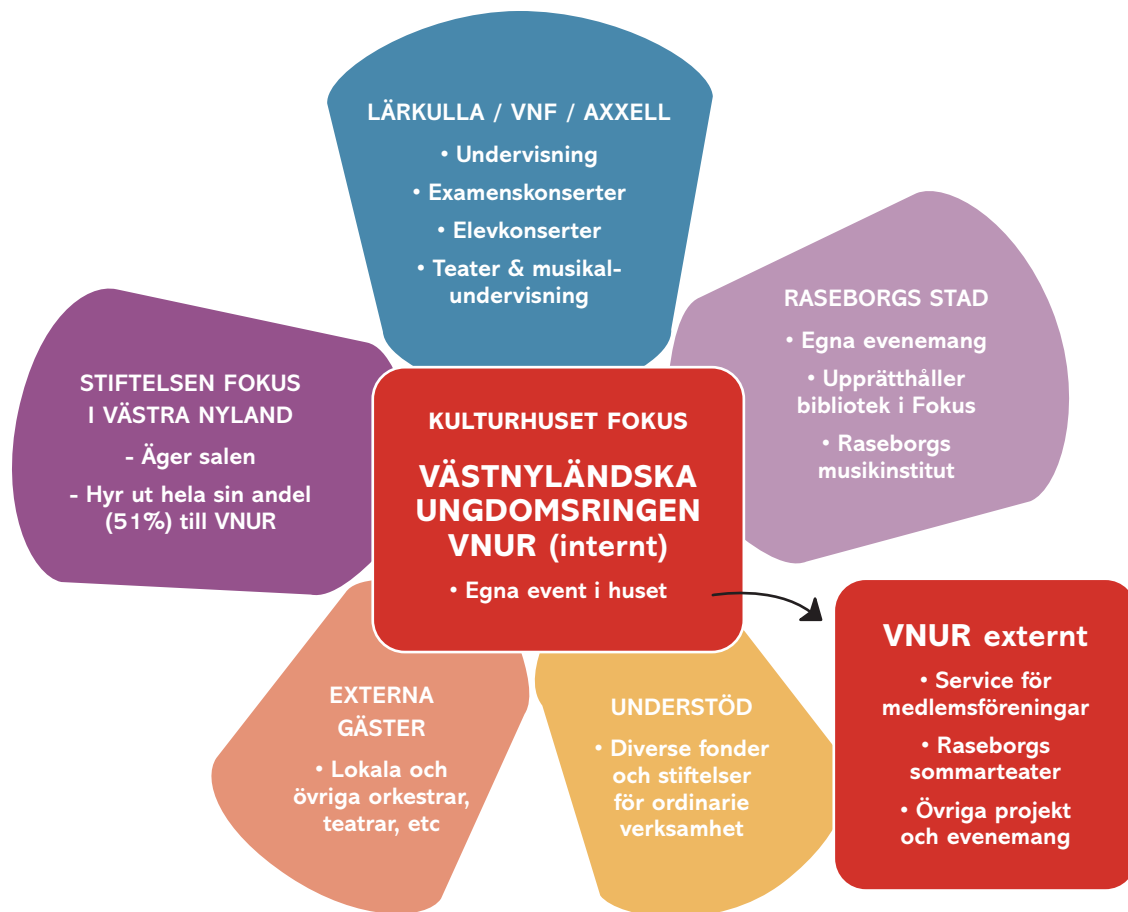
32. Informant J.

33. Informant H.

34. Informant I.

35. Informant J.

Figur 3: DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR KULTURHUSET FOKUS



I den ovanstående figuren kan man notera att strukturen är bredare än den i Kvarteret Victoria. Västnyländska Ungdomsringen (VNUR) ska enligt planerna upprätthålla verksamheten i huset i egenskap av huvudhyresgäst. Det sker i praktiken med hjälp av egna event i huset, uthyrning av utrymmen till externa kunder, de interna organisationerna, kommunen (som också har en roll som upprätthållare av biblioteket i huset), understöd och därtill den egna kulturhusoberoende verksamheten som VNUR bedriver på annat håll (den separata bollen i figuren ovan). Fastighetsägaren kan enligt uppgifter inte bidra med några understöd, men däremot med en tills vidare temporär projektledare för kulturhuset.



Bild 3: **SCHAUMANSALEN I JAKOBSTAD**

3. Schaumansalen

Schaumansalen är en del av Campus Allegro, en campushelhet som består av sammanbyggda fastigheter i kärnan av Jakobstad, med en konsertsal i campusets absoluta mitt som utgör Schaumansalen³⁶. Salen, som rymmer drygt 400 åhörare, drivs av aktiebolaget Jakobstads konsertsal Ab³⁷. Företaget har varit verksamt sedan år 2013 då Campus Allegro invigdes³⁸. Campus Allegro ägs av Stiftelsen för Åbo Akademi, medan Schaumansalen ägs av Yrkeshögskolan Novia. Schaumansalen kom till som ett uppslag då man planerade campuset³⁹.

Campuset består av byggnader från fyra olika sekel⁴⁰: det äldsta huset är från 1797, ett stenhus som var privatbostad från början; Lassfolks träbyggnad är från 1800-talet; Lassfolks spetsfabrik är från 1900-talet, en stor tegelbyggnad; den nya kommersiella delen är byggd på 2000-talet. Stiftelsen för Åbo Akademi var byggherre och garant i projektet, men också många andra stiftelser och fonder var med på ett hörn⁴¹.

36. Informant S.

37. Informant P.

38. Informant O.

39. Informant S.

40. Informant P.

41. Informant R.

I campuset finns Yrkeshögskolan Novias konst- och kulturutbildningar (musik, scenkonst, konst, foto, design), bland annat den grundläggande konstundervisningen i Wava-institutet, Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur samt Yrkesakademien i Österbottens kulturutbildningar⁴². Därtill finns en annan yrkeshögskola, nämligen Centria, och i campuset bedrivs också utöver konst- och kulturutbildningar tradenomutbildning och socionomutbildning i olika former. Alla aktörer hyr således med egna avtal sina utrymmen av Stiftelsen för Åbo Akademi⁴³, förutom Jakobstads Konsertsal Ab som hyr Schaumansalen direkt av YH Novia – som också äger salen⁴⁴. Det finns en campusnämnd med representanter för alla hyresgäster där man behandlar frågor som är gemensamma för hela huset. Det finns även andra samarbetsorgan, såsom Musikhusets ledningsgrupp och Bildkonsthusets, Scenkonstens och Black box' ledningsgrupper.

Det ursprungliga incitamentet till Schaumansalens var behovet av ett utrymme för konserter och livemusik inom ramen för utbildningarna⁴⁵. Under årens lopp har dock utrymmet kommit att bli ett kulturellt vardagsrum för Jakobstad med omnejd med stark förankring i kommunen. Till en början hade man till stor del egna produktioner och en vd som ordnade evenemangen, men det var svårt att få lönsamhet i de egna produktionerna⁴⁶. Numera fokuserar bolaget därför på en mångsidighet i verksamheten; de hyr till större grad ut salen och driver begränsat med egen verksamhet. Utöver nya hyresgäster har bolaget årligen återkommande gäster.

Schaumansalens personal anser ändå att det knappast skulle fungera att enbart fokusera på kommersiell uthyrning och innehåll i en så pass liten miljö som Jakobstad⁴⁷. I sådana miljöer behöver ett kulturhus en verksamhet som vilar på många stödpunkter och som tillåter och ger inslag av både allmännyttiga samt kommersiella aktörer. På så sätt inkluderas ett brett kulturliv i regionen. Under ett normalt verksamhetsår, exempelvis 2018 eller 2019, ordnas cirka 110–130 evenemang i salen. Av dessa är cirka 10 sådana som Jakobstads Konsertsal Ab själv planerar och genomför i sin helhet. Exempel på dylika egna event är ett flertal Schauman Hall Digital LIVE-konserter, klassiska musikaftnar och konserter samt allsångskonsert i advent. Därtill kan man se cirka 60–70 procent av det totala antalet evenemang (cirka 110–130) som någon form av samproduktioner, eftersom salens producenter deltar i arbetet inför dessa event. Exempel på större samproduktioner är festivaler som Allegro springfestivalen (arrangör Pro allegro rf), Kammarmusikfestivalen RUSK (arrangör Jakobstads Sinfon-

42. Informant S.

43. Informant Q.

44. Informant T.

45. Informant S.

46. Informant P.

47. Informant S.

nietta), Jeppis jazzfestival (arrangör Jazzoo rf) och Runebergsveckan (arrangör staden Jakobstad). Alla dessa är flera dagars evenemang bestående av ett mångsidigt utbud av program, där Jakobstads konsertsal Ab:s producenter aktivt samverkar/produserar med festivalernas huvudmän.

De egna evenemangen är enligt informanterna både innehållsligt och ekonomiskt sett övervägda satsningar⁴⁸. Målet med den egna produktionen är att bredda salens innehållsliga utbud, varför man också understryker vikten av fondernas understöd – det möjliggör ett variationsrikt innehåll.

Yrkeshögskolan Novias prefekt är vd för Jakobstads Konsertsal Ab, medan Novias rektor är styrelseordförande; yrkeshögskolans ordförande är styrelsemedlem, liksom även en representant för staden Jakobstad⁴⁹. Därtill finns också en producent⁵⁰. Aktiebolaget har inga egna anställda, utan de som arbetar för konsertsalen är anställda av Novia⁵¹, med undantag av scenpersonal och garderobspersonal och andra som jobbar på timbasis för aktiebolaget⁵².

Jakobstads Konsertsal Ab:s ekonomi är fördelad på fem ben:

- 1) utbildningsaktörerna i Campus Allegro som kontinuerligt hyr utrymmet
- 2) staden som hyr sextio kvällar per år för lokala aktörer
- 3) externa kunder som hyr salen
- 4) verksamhetsunderstöd av finlandssvenska fonder och stiftelser, och
- 5) Yrkeshögskolan Novias personal som jobbar i salen⁵³.

Det finns ytterligare cirka 30–35 konsertvärdar och konsertvärdinnor, det vill säga frivilliga personer som ställer upp på olika evenemang i salen och hjälper till med garderoben, vaktmästaruppgifter och kundservice med mera⁵⁴. I högskolornas finansieringsmodell ingår publikationsverksamhet, vilket inom konstnärliga högskoleområden handlar om konstnärliga produktioner⁵⁵. Eftersom salens producent är anställd av yrkeshögskolan Novia, kan de produktioner som producenten producerar ingå i högskolans årliga publikationshelhet. Således erhåller Novia statlig finansiering för årligen anmälda produktioner, vilket i sin tur bidrar till att täcka producentens lönekostnader.

48. Informant S.

49. Informant S.

50. Informant R.

51. Informant S.

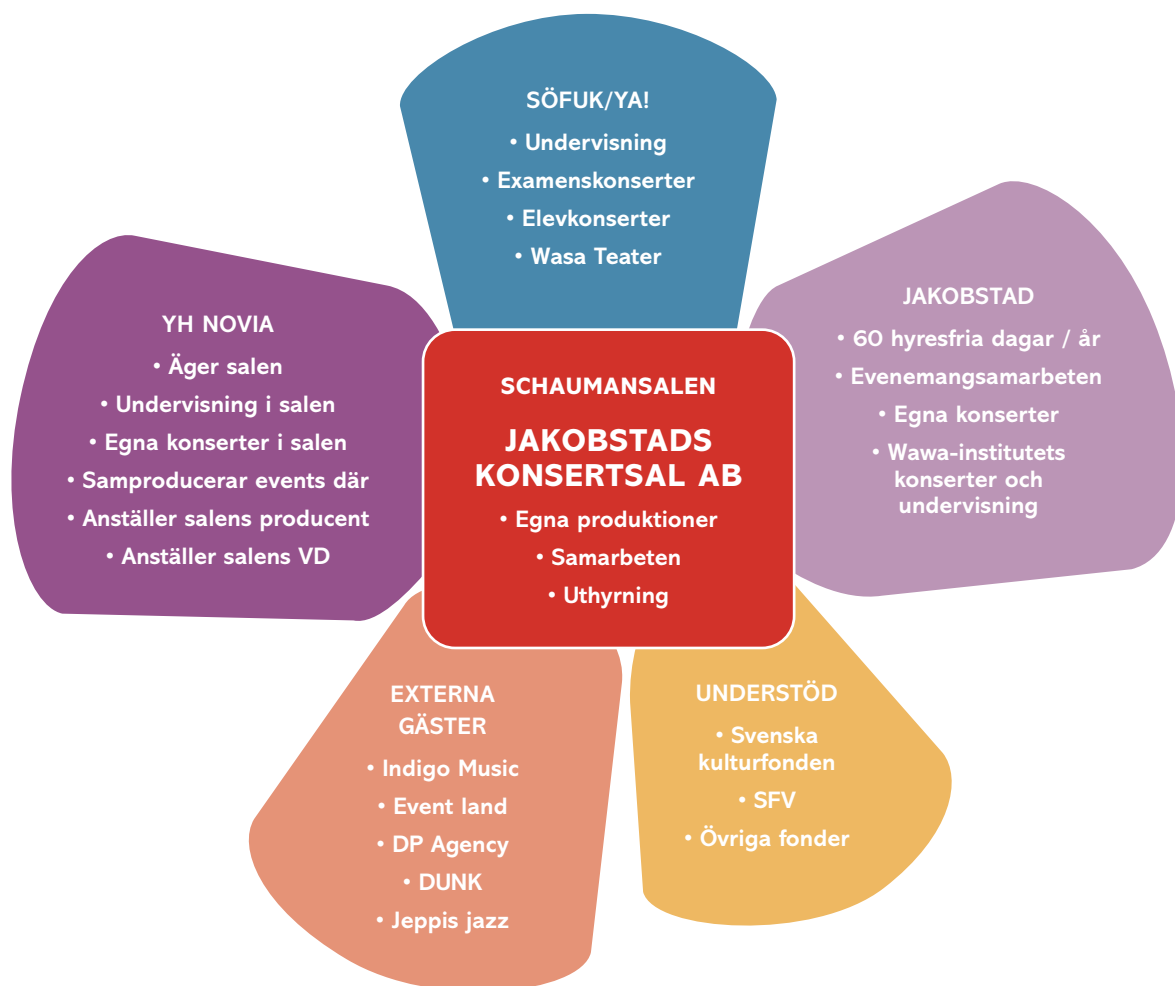
52. Informant R.

53. Informant S.

54. Informant P.

55. Informant S.

Figur 4: **DEN EKONOMISKA OMGIVNINGEN FÖR SCHAUMANSALEN**



Liksom figuren här ovan visar har Schaumansalen en rätt fokuserad och klar ekonomisk omgivning, där Jakobstads Konstersal Ab till fullo fokuserar på uppgiften att upprätthålla verksamheten i kulturhuset, medan de omkringliggande organisationerna och aktörerna på olika vis stöder den uppgiften.

Det finns även en stödförening som heter Pro Allegro. Föreningen består av aktiva kulturaktivister och kulturpolitiker vilka också drog igång verksamheten i ett tidigt skede efter att salen hade byggts⁵⁶. Föreningen är en kontaktlänk till både lokala

56. Informant P.

brukare, publik och konsumenter, och syftet med föreningen är att kunna ge både innehållsmässigt stöd och konkret hjälp till verksamheten i campus, men oftast fokuserat mot konsertsalen. Jakobstads konsertsal Ab upplever sig vara till lika delar ett kulturhus, en konsertsal och en utbildningssal⁵⁷. De olika aktörerna i huset upplever sig vara starkt tvåspråkiga och inte enbart finlandssvenska aktörer⁵⁸.

Efter den här allmänna presentationen av de tre kulturhusen vänder vi blicken över till en överblick av deras organisationsstrukturer.

Organisationsstrukturer

Det här avsnittet behandlar de organisationsstrukturer som utredningens tre fall har. Målet är att jämföra hur de olika strukturerna skiljer sig från varandra – om alls och att se om det finns en modell som fungerar bättre än en någon annan. Att rollerna behöver vara klara är elementärt, liksom en informant uttrycker det:

”Nån står för faciliteterna och nån sen hur de används, bara man håller sig till sin egen roll ska det säkert gå bra.” – INFORMANT H

Liksom redan nämns i kapitel 4.1, har alla tre kulturhus en stiftelse som ägare av fastigheten, även om det i Schaumansalens fall är fråga om var man drar gränsen mellan kulturhuset (Schaumansalen) och den övriga verksamheten i hela huset (Campus Allegro). Både Kulturhuset Fokus i Karis och Kvarteret Victoria i Helsingfors har tämligen nygrundade stiftelser i bakgrunden, Stiftelsen Fokus i Västra Nyland sr grundades 2020⁵⁹ och Stiftelsen Kvarteret Victoria sr grundades 2011⁶⁰, medan Campus Allegro ägs av den mer än hundraåriga Stiftelsen för Åbo Akademi sr⁶¹. Schaumansalen i campuskomplexet ägs däremot direkt av Yrkeshögskolan Novia (Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi)⁶². Till följande tittar vi närmare på alla tre kulturhus.

57. Informant S.

58. Informant Q; Informant P; Informant O.

59. Asiakastieto, 2021.

60. Kauppalehti, 2021.

61. Stiftelsenabo.fi, 2021.

62. Informant T.



Bild: Jenni Ahtola/Fotofabriken

1. Kvarteret Victoria i Helsingfors

Stiftelsen Kvarteret Victoria är äger salen, studiorna, organisationscentret och restaurang- samt kioskutrymmet⁶³. Dessa hyr stiftelsen vidare till hyresgäster som sköter om själva verksamheten som bedrivs i kvarteret. De nio tidigare nämnda husbolagen i kvarteret har man sålt vidare till exempelvis andra stiftelser som i sin tur hyr ut dem till privatpersoner; en del har man sålt direkt till privatpersoner.

Precis som i Karis, har man här upplevt stiftelseformen som den mest optimala lösningen av alternativen – ansvarsfrågan är betonad och det finns en långsiktighet i en stiftelse jämfört med ett företag⁶⁴. Aktörerna i organisationscentret, såsom Viirus, är föreningar medan olika företag upprätthåller restaurang- och kioskverksamheten⁶⁵.

Organisationsstrukturen är inte särskilt komplex. Nivåerna är få och indelningen tämligen logisk. Det står inte helt klart hur formaliserat arbetet de facto är, eftersom det under intervjuerna framkom att trots att hyresvärden, det vill säga stiftelsen, har

63. Informant D.

64. Informant H.

65. Informant D.

överlåtit innehållsproduktionen till Teater Viirus, förekommer det ändå situationer där man inte är helt överens om hur denna ska förverkligas. Detta är något som tyder på lägre formalisering. Det påverkar även till viss grad centraliseringen, eftersom modellen i övrigt är decentraliserad med aktörer som kan fatta beslut på eget bevåg, men åter finns det mindre oenigheter gällande innehållsproduktionen. Presenterat i ett diagram skulle strukturen se ut enligt följande:

Figur 5: STRUKTUREN FÖR KVARTERET VICTORIA I HELSINGFORS



Källa: Informant D; Informant G.

Det finns naturligtvis en hög andel självstyrning i kulturhuset, eftersom de enskilda aktörerna utgör egna juridiska enheter. Man har trots det utsett en vd på deltidsbasis för att underlätta samverkan samt aktörernas hänsynstagande till varandra. Man vill också undvika de uteslutande följder egna intressen. Här är tanken att man når större fördelar genom att samarbeta inom kulturhuset.

Stiftelsen Kvarteret Victoria finansierade som sagt en del av bygget av kulturhuset med hjälp av överskottet från de nio bostadsbyggnaderna i kvarteret, och den avbetalar sitt lån med hjälp av hyresgäster⁶⁶. Man räknar med att kunna betala bort lånen inom tio år⁶⁷. Det styr naturligtvis hyresvärdens intresse för att upprätthålla en organisationsstruktur med fasta hyresgäster.

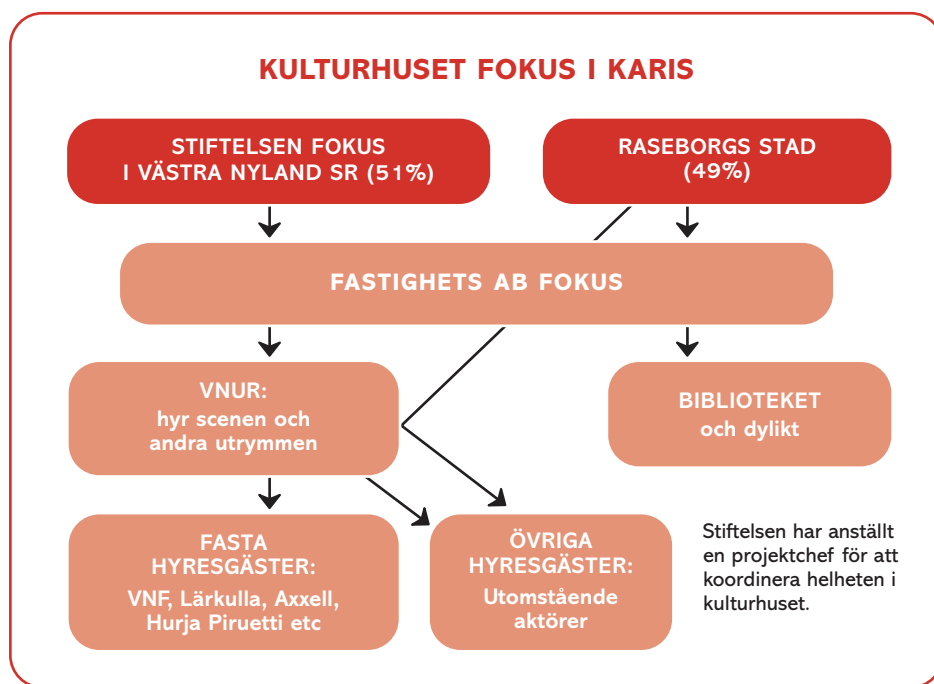
66. Informant E.
67. Informant D.

2. Kulturhuset Fokus i Karis

Kulturhuset är ett samprojekt mellan Stiftelsen Fokus i västra Nyland sr och Raseborgs stad⁶⁸. Fastighetsbolaget Fastighets Ab Fokus finns på följande nivå (se figuren nedan). När huset står klart kommer Västnyländska Ungdomsringen rf (VNUR) att hyra alla utrymmen som hör till stiftelsen, medan staden bedriver verksamhet i deras utrymmen (bibliotek med mera). VNUR hyr därefter ut utrymmen till fasta hyresgäster, däribland Västra Nylands Folkhögskola, Folkhögskolan Lärkkulla, Axxell, Hurja Piruetti med flera samt till utomstående aktörer. Även staden kommer att bedriva delar av sin kulturverksamhet här som hyresgäst. Presenterat i ett diagram skulle helheten se ut på följande vis, se figur 6 på följande sida:

Initiativtagarna i Karis upplevde stiftelsemodellen som den mest ändamålsenliga, utgående ifrån att stiftelsen också i fortsättningen kan stödja kulturhuset⁶⁹. Stiftelsen har dessutom samma ansvar som ett aktiebolag⁷⁰. Fastighetsbolaget sköter i sin tur om alla upphandlingar i byggprocessen. Den här uppdelningen har enligt de inblandade informanterna fungerat bra, och baserar sig på ett val man gjorde med stöd av den juristen initiativtagarna anlidade i början av processen.

Figur 6: STRUKTUREN FÖR KULTURHUSET FOKUS I KARIS



Källa: Informant K.

68. Informant K.

69. Informant H.

70. Informant K.



Visualisering av den kommande byggnaden för Kulturhuset Fokus vid Centralgatan i Karis centrum.

Det torde bli en hög andel självstyrning i kulturhuset, eftersom de olika aktörerna utgör egna juridiska enheter precis som i Kvarteret Victoria. Man har trots det utsett en projektchef på heltidsbasis, med hjälp av understöd från Svenska kulturfonden, vilken ska underlätta samverkan mellan aktörerna och deras hänsynstagande till varandra samt förhindra att de uteslutande följer egna intressen. Även här tänker man att man når större fördelar genom att samarbeta inom kulturhuset.

Stiftelsen Fokus i Västra Nyland räknar med att klara av byggprocessen med ett lån på en miljon euro utöver de understöd på över fem miljoner euro man redan erhållit⁷¹. Därefter betalar man bort lånet och upprätthåller sin andel av fastigheten med hjälp av hyror från Västnyländska Ungdomsringen, som hyr hela stiftelsens utrymme och även har underhyresgäster⁷². Liksom med Kvarteret Victoria är låneavbetalningen en naturlig drivkraft för att upprätthålla organisationsstrukturen.

71. Svenska YLE, 2020.

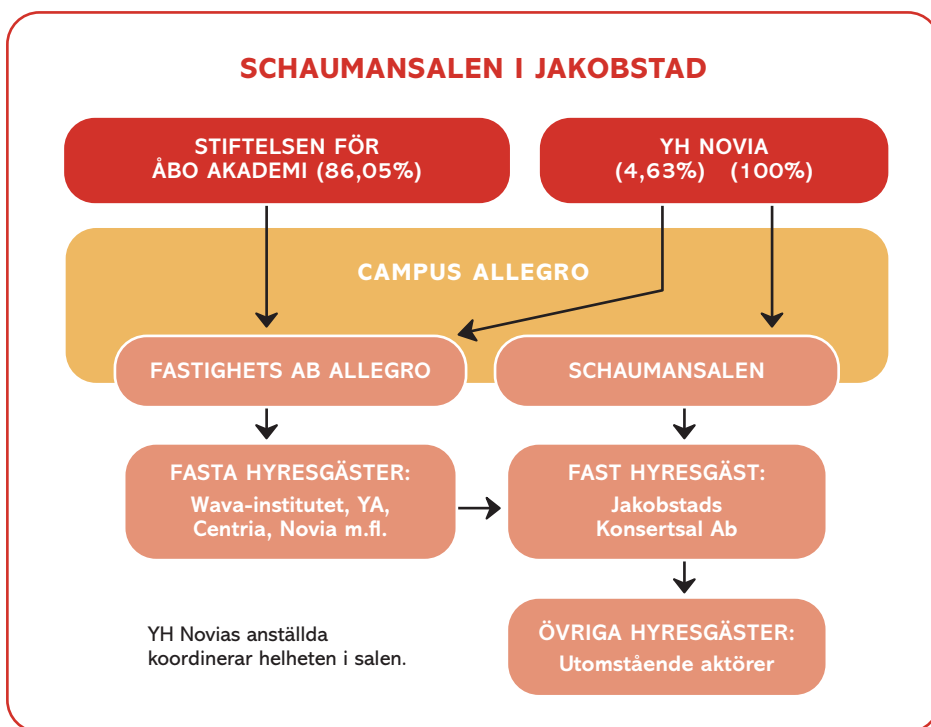
72. Informant K.

3. Schaumansalen i Jakobstad

Jakobstads konsertsal Ab som bedriver verksamheten i Schaumansalen är ett dotterbolag till Yrkeshögskolan Novia⁷³. Campus Allegro-fastigheten ägs av Fastighets Ab Allegro, som i sin tur ägs till 86,05 procent av Stiftelsen för Åbo Akademi, till 9,32 procent av Oy Herrfors Ab och till 4,63 procent av Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi (YH Novia)⁷⁴. Till skillnad från stiftelserna som upprätthåller kulturhusen i Helsingfors och Karis, har Stiftelsen för Åbo Akademi en rätt mycket större egendom än enbart fastigheten i Jakobstad. Den äger, förvaltar och utvecklar många fastigheter, byggnader och lägenheter som främjar stiftelsens ändamål, och från den delas årligen ut 15–20 miljoner euro i pris, understöd, stipendier och bidrag⁷⁵.

Det är däremot YH Novia som äger Schaumansalen. Campus Allegro har fasta hyresgäster, såsom exempelvis Wawa-institutet, YA, Centria och Novia. Dessa hyr Schaumansalen av Jakobstads Konsertsal Ab. Den sistnämnde hyr även salen till utomstående aktörer. Diagrammet ser ut enligt följande:

Figur 7: STRUKTUREN I CAMPUS ALLEGRO OCH SCHAUMANSALEN I JAKOBSTAD



Källa: Informant S; Informant T.

73. Informant S.

74. Informant T.

75. Stiftelsenabo.fi, 2021b.



I Schaumansalen har man fokuserat på aktiebolagsmodellen. Både ägaren av salen (Novia), huvudhyresgästen och innehållsproducenten Jakobstads Konsertsal Ab har den bolagsformen. De fasta hyresgästerna i campuset har däremot olika organisationsformer (aktiebolag, förening).

Även här kan man konkludera att komplexiteten i organisationsstrukturen beror på vilka ramar man ger åt kulturhuset, det vill säga begränsar man den till salen eller annekterar man delar av campuset till helheten. Komplexiteten är oberoende av det valet högre i det här fallet än i exempelvis Kvarteret Victoria,. I Schaumansalen har man trots det hunnit nå en högre nivå av standardisering av arbetsuppgifterna, vilket säkerligen beror på att Schaumansalen har verkat längst av de tre fall vi fokuserar på i den här utredningen. I Campus Allegro står det klart för envar vem som sköter om vilka uppgifter⁷⁶. Detsamma gäller styrning och samordning, där Novias prefekt (vd för Jakobstads Konsertsal Ab) samt producent sköter om praktiska ärenden och samverkan mellan husets olika aktörer.

Verksamheten har som redan nämnts uppnått ekonomisk balans på senare år, medan YH Novia onekligen står för en del av kostnaderna i form av anställda – detta på grund av möjlig högskolefinansiering för ändamålet. När verksamheten inleddes

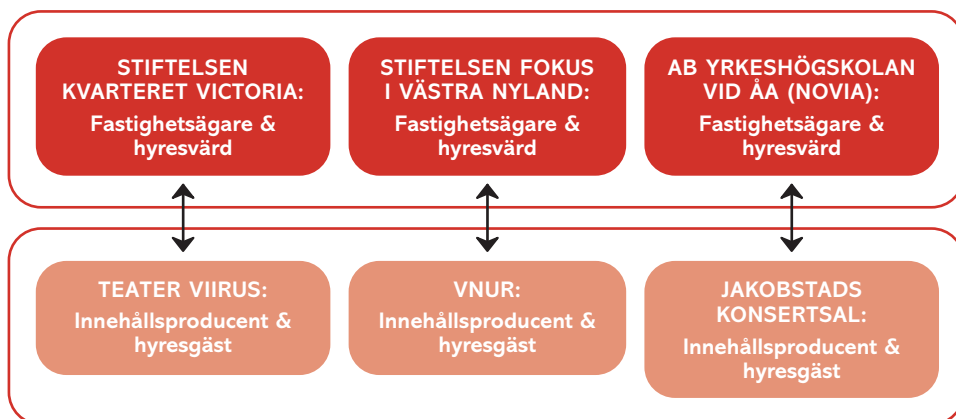
76. Informant S.

upptog man lån av Stiftelsen för Åbo Akademi för teknisk utrustning och dylikt, och lånet har därefter eftergivits⁷⁷. Något som säkerligen har gett en balans till verksamheten och en långsiktighet i kulturhusets verksamhet som gynnar husets alla aktörer. Det bör även nämnas att stödföreningen Pro Allegro rf i begynnelsen sålde märkta stolar i salen till ett belopp av totalt cirka 400 000 euro samt att man avskriver tekniken stort varje år och inte låter den hänga kvar i balansen till fullt värde⁷⁸.

4. Skillnader i organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen är med andra ord rätt likadan i alla de tre fallen, med endast små differenser mellan Fokus och Victoria. Det är värt att notera i jämförande anda att där fastighetsägarna i Kvarteret Victoria och Kulturhuset Fokus är stiftelser (i det senare även delvis kommun), är den motsvarande aktören i Schaumansalen ett aktiebolag, nämligen Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi (YH Novia). Deras roller är dock på inga vis olika – bägge hyr ut ett utrymme (eller flera) i all sin enkelhet.

Figur 8: DE TRE KULTURHUSENS ORGANISATIONSSTRUKTUR I JÄMFÖRELSE



Källa: Informant D; Informant K; Informant S.

Jämför man följande nivå, det vill säga innehållsproducenten, blir det intressant; i Kulturhuset Fokus och Kvarteret Victoria står VNUR respektive Viirus för det kulturella utbudet, medan Schaumansalen i första hand hyr ut och samverkar i produktionen av event.

Informanternas egen syn på organisationsstrukturen presenteras i avsnitt Optimal organisationsstruktur på sid 97. Till näst (4.3) får vi först ta del av det mervärde informanterna anser att finlandssvenska kulturhus tillför samhället.

77. Informant T.

78. Informant S.

4.3 Mervärde i finlandssvenska kulturhus

Informanterna visar prov på olika tolkningar i de flesta ärenden, men alla betonar enstämmigt vikten av finlandssvenska kulturhus, eller svenska rum. Intervjuresultaten tyder på att det sedan tidigare konstaterade behovet⁷⁹ av social identitet och gemenskap verkar bestå, trots att man betonar behovet av språklig öppenhet för att nå tillräckligt med kunder i sina kulturhus. Språket har sin roll, men kunderna verkar inte utgå enbart ifrån språkaspekten.

[I]nitiativet ska vara finlandssvenskt, men publiken borde vara mångspråkig och finländsk. Man borde tänka vidare än bara på det finlandssvenska, det går inte på det sättet. Man måste tänka att vi som driver det här, vi gör det här på svenska, men vi ska också kunna göra samma sak på finska och vi ska kunna locka in de andra kulturerna i våra svenska rum. Det ska vara rum, inte svenska rum, eller finska rum. Det ska vara rum, med verksamhet.

– INFORMANT E

De kulturhus som samarbetar starkt med kommunen poängterar även det kommunala perspektivet i att tjäna de bägge nationalspråken:

”det är väldigt viktigt att det fungerar på två språk, i och med att vi har kommunen som samarbetspart blir det jätteviktigt att vi kan möta människor i väldigt olika situationer.” – INFORMANT K

Somliga går även vidare på det spåret och betonar det mångkulturella, särskilt framom det enspråkiga, men även framom tvåspråkigheten. Det är en nisch som finlands-svenskar skulle kunna specialisera sig på enligt följande informant:

Om det finns en levande tvåspråkighet i Finland [...] ska man [...] uppleva att någonting i den här atmosfären [...] är inbjudande. Ett kulturhus, skulle jag i dag säga, behöver också se på det mångkulturella. Att ett kulturhus inte exklusivt representerar en minoritetskultur som det finlandssvenska, utan vi har också de nyanlända i Finland, som finns också längs våra kuster där kulturhusen finns i huvuddrag.

– INFORMANT I

79. läs bl.a. Liebkind & Sandlund, 2006.

Utöver rent ekonomiska eller kommunalpolitiska orsaker lyfter man även fram profilfrågan i språkfrågan:

"Vi ville aldrig gå in för att det här gör vi bara på svenska. Det känns i dagens läge ganska dammigt att säga så". – INFORMANT A

Därtill ifrågasätter man språkets roll i kulturell verksamhet:

"jag ser inte alls att det där är en språkfråga, nej, utan nog är det ett kulturhus, kulturen, jag menar, en tavla talar ju inte, eller dans". – INFORMANT N

Det verkar dock inte vara alltför lätt att förbise de finlandssvenska ramar som vissa av husen upplever sig ha. Trots att de arbetar för en flerspråkighet upplever omgivningen dem som starkt finlandssvenska.

Det kan till och med hända att det utgör en av våra utmaningar. För staden, trots att den är starkt svenskspråkigt så är det ju en tvåspråkig stad också med en betydande finskspråkig befolkning också i vår omnejd. Men där har vi kanske en av utmaningarna, hur öppnar vi upp så att också den finska befolkningen och den finska kulturen skulle hitta in, för jag tror att den uppfattas som en ganska stabilt svensk domän den här, och vi skulle vilja vara också tillgängliga för en finskspråkig och tvåspråkig, både för aktörer och publik.

– INFORMANT S

Det är möjligt att de ovanstående kommentarerna ger en bild av att finlandssvenskheten inte har någon roll i sammanhanget, att man rent av strävar efter att frånga finlandssvenskheten i de kulturhus som står i fokus. Men det stämmer inte, eftersom de flesta informanterna skiljer på finlandssvenskt utbud och finlandssvenska ramar. I det förra handlar det om ett elitiskt utbud av finlandssvensk kultur, medan den senare betonar en plattform, ett svenskt rum. I det senare ser man till att det finns finlandssvenska aktörer och ett finlandssvenskt kulturellt utbud i lagom proportion till det övriga mångkulturella utbud som förevisas. Det finns förvisso tills vidare många orter där finlandssvenskan är stark, men som en informant konstaterar så

"ska (man) inte ta det som en självklarhet i all framtid, så nog skulle jag säga att det här huset fyller en roll". – INFORMANT J

Man bedömde också att kommunen inte hade någon möjlighet att satsa så stort på ett kulturhus, liksom att de privata finlandssvenska fonderna och stiftelserna inte var intresserade av ett helhetsansvar. Däremot kan bägge parter vara intresserade av att dela på kostnaderna, vilket torde vara den optimala lösningen. Man poängterade

också att om det inte finns privata finlandssvenska initiativ, finns det inte några kommunala sådana heller. Det är helt enkelt för dyrt för kommuner att själva upprätthålla ett kulturhus, även om de gärna upprätthåller delar av det:

Kommunerna har inte sådana medel och ekonomiska situationer i dag att man har råd att bygga någotsådan här. Man skulle säkert kunna sköta verksamheten där, typ konsertverksamheten, utställningar och sånt, men, det här är ingenting som staden vill överta.

– INFORMANT P

Som en informant konstaterade syns det finlandssvenska ägandeskapet i kulturhusens utbud:

Nå, jag tycker att det borde, annars är det ju ingen idé, men att vi ur våra trots allt begränsade resurser slösar pengar på allt möjligt, så om vi inte får någonting ut av det så då har det varit ganska bortkastat, med tanke på att vi ändå är konstant utsatta för tryck framför allt här i huvudstadsregionen, för språkligt tryck, så om inte vi själva gör de här sakerna så inte kommer kommunerna att satsa tillräckligt på oss, så nog tycker jag det är helt centralt.

– INFORMANT G

En del betonade även vikten av svenska rum som garantier för en levande tvåspråkighet i Finland, något som enligt följande informant inte består utan dylika satsningar på svenska rum:

[D]et [är] en garant över tiden för det tvåspråkiga Finland, att vi har starka svenska rum, det kommer du inte ifrån. [...] Vi kan igen komma ihåg och gå tillbaka vad våra donatorer i tiderna som har grundat den här svenska stiftelse- och fondvärlden, vad deras målsättning har varit: att stärka det svenska i Finland. Vill man ha ett tvåspråkigt Helsingfors över tiden, framtiden, så det är enormt viktigt med svenska rum, var man så att säga får umgås på svenska.

– INFORMANT H

Vidare framfördes det att ett kulturhus måhända stöder det redan existerande kulturfältet, men fungerar likaledes som en katalysator för kulturlivet i neyden:

[J]ag anser att vi har upplevt en positiv injektion genom att det byggdes det här kulturhuset, eller Campus Allegro, så jag misstänker att ett sådant här hus, som fylls med bra verksamhet, genererar mera oavsett var det är.

– INFORMANT Q

Något som också framkom under intervjuerna var vikten av att upprätthålla en finlandssvensk kultur, även om samarbetet mellan de finlandssvenska kulturaktörerna och finansiärerna inte alltid saknar schismer. Det här skulle kunna tolkas som ett första tecken på en önskan om en ansats kring kulturhusen, en koordinerande grupp för hela fältet – något som framkommer i flera repriser framöver bland informanterna.

Mervärdet är kanske det att det finns ett gemensamt intresse att upprätthålla en finlandssvensk identitet och en kultur, och att man tycker att det är bra att folk jobbar för det. Problemet är det, att det är jättemånga steg mellan de som verkligen gör kultur, och de som beslutar om finansiering för kulturen.

– INFORMANT E

Något som kontinuerligt betonades under intervjuerna var mervärdet i den plattform kulturhusen erbjuder de organisationer som är underhyresgäster i byggnaden. Det handlar inte bara om att skapa ett levande svenskt rum på scenen framför en publik, utan även för de aktörer och organisationer som däremellan jobbar för det svenska språket. På så vis har det svenska språket många nivåer i ett kulturhus. Därför anser man att det är viktigt "att skapa en verksamhetsmiljö där svenskan är levande har ett egenvärde"⁸⁰. Informanten tillägger:

Flera av organisationerna som nu verkar i kontorsvåningen, organisationscentret, var ju utplacerade på olika håll i staden skilt för sig och betalade hyreskostnader till andra organisationer. Nu recycclas deras hyresinkomster i en finlandssvensk miljö, och det har ett värde. [...] där det finns flera tiotals finlandssvenska kulturaktivister eller organisationsaktivister i samma miljö så skapar vi viss tyngd och styrka som inte annars skulle uppstå. [...] vi har alltid talat om att det skulle vara en miljö där svenskan är levande, och det finns inte heller några [språk]begränsningar [...], utan [...] multikulturell verksamhet på lite bredare front.

– INFORMANT D

De regionala olikheterna ställer till det vad gäller kollektiva homogena lösningar. Det framkommer tydligt bland informanterna att den finlandssvenska lösningen måhända har en något annorlunda språklig aspekt i jämförelse med de kommunala husen, men det finns också regionala skillnader mellan finlandssvenska kulturhus.

[P]å en liten ort som Raseborg, eller orten är Karis och kommunen bakom är Raseborg, så inte skulle vi ju ha ett sånt här kulturhus alls om inte det här skulle finnas, så nog är betydelsen enorm.

– INFORMANT N

80. Informant D.

Ett kulturhus driver dessutom ofta verksamhet långt över kommungränserna, vilket betyder att mervärdet av ett hus täcker flera kommuner:

"Kulturhuset är inte bara för lilla Raseborg, utan det går utöver det. Då får man dynamiken, när man lyckas få en bra skruv på det här kommer man nog att kunna attrahera andra". – INFORMANT I

Som det har framgått ovan räcker det inte med det finlandssvenska språket för att attrahera en tillräckligt stor publik till kulturhuset. Språket har en roll, men inte större än allt det övriga. Däremot syns de finlandssvenska ramarna i kulisserna. Kulturhusens uppdrag må nämligen vara att erbjuda en plattform för invånarna där de kan utöva kultur och ta del av den som publik – oavsett av den konstnärliga nivån, men ett finlandssvenskt kulturhus kan anses vara även mer öppet än så för en mångfald av utövare av den icke professionella kategorin. Detta skulle i sin tur kunna anses bidra till tolkningen av finlandssvenska kulturhus som en plattform för större individuell utveckling.

Kanske så att i de finlandssvenska kulturhusens fall, i och med att populationen är så pass mycket mindre, att de kan på ett sätt vara närmare än gräsrotsnivå också på utövarnivå, att de är kanske på ett sätt mera tillgängliga för amatör- och hobbyutövande. Att om jag jämför till exempel med kommunala tvåspråkiga och kanske finska orter där befolkningen är såpass mycket större och i kultursektorerna kanske det är längre kö och trängre i porten att komma in i de högkvalitativa utrymmena.

– INFORMANT S

En informant understryker att det är viktigt att minnas det egentliga sociala syftet med ett kulturhus:

"Ett kulturhus är i första hand till för människor, och inte tvärtom. Om man börjar se på det att människorna är till för kulturhuset, så då har man tänkt fel."

– INFORMANT I

Informanterna anser med andra ord starkt att de finlandssvenska kulturhusen tillför ett mervärde och har en roll att spela när det kommer till att upprätthålla den finlandssvenska kulturen och identiteten. Till följande fokuserar vi på hur de tre kulturhusen bedriver verksamhet på ett allmänt plan.

Interiör i Victoriakvarteret.



4.4 Hur väl fungerar husen?

Med undantag av Kulturhuset Fokus i Karis som inte ännu finns, verkar informanterna generellt sett rätt nöjda över tillvaron i sina kulturhus. Ägarna verkar få det hela att gå ihop ekonomiskt och hyresgästerna är för det mesta nöjda. Det här gäller även de som är inblandade i Nya Fokus, även om de ännu inte har några praktiska erfarenheter av att samexistera under ett och samma tak. Det går naturligtvis inte att förbise effekten av covid-19, men enligt informanterna har de med hjälp av stöd klarat hyskan. Det hart när outtalade – men inte helt – i diskussionen kring pandemin verkar vara att läget är kritiskt: en hyresgäst som förlitar sig på sina verksamhetsintäkter för att kunna betala hyran (Viirus) kan inte fortsätta utan intäkterna i all evighet. Jakobstads Konsertsal Ab har en något annorlunda situation med en stark organisation i bakgrunden (Novia), men även här är det fråga om konstgjord andning för tillfället. Här har naturligtvis aktörerna i Kulturhuset Fokus en betydligt mera fördelaktig situation när det kommer till pandemin, eftersom huset inte står klart än och ingen hyrestransaktion äger rum mellan hyresvärd och hyresgäst.

Den här utredningen har förmånen att betrakta covid-19 som en övergående kris, varför målet till större delen är att lyfta fram exempel på hur husen bedriver sin verksamhet i en normal situation (utan pågående pandemi).

På ett rent allmänt plan lyfter en informant upp det strukturella problem som denne anser att nuvarande modell skapar, det vill säga modellen där kulturhuset inhyser en massa underhyresgäster på orten för att dels uppnå en stabilitet i hyrorna och hålla hyresintäkterna inom det finlandssvenska, dels skapa samarbetsförmåner för aktörerna i fråga. Den här modellen är i och för sig inte något man kan se som standard i branschen, men det råkar sig händelsevis vara så att alla tre kulturhusen har just denna modell i användning.

Jag tänker att det då ofta är just problemet att man bara har sett till att det finns sådana som behöver utrymme, vi sätter dem alla i samma hus i stället för att tänka, hur ska de fungera och finns det en efterfrågan på det som de ska göra, eller erbjuda till publiken eller deltagare. Inte tycker jag att det i sig är något fel att tänka på att man sätter flera aktörer i samma utrymme, men det måste finnas någon slags idé och struktur kring det. Där kanske jag är lite cynisk med modellerandet av kulturhus.

– INFORMANT A

Hyresgästerna är naturligtvis oroad över hyresnivån, men det verkar som om man är något så när belåtna med hyran på vissa kulturhus. Problemet är att hyresgäster sällan är så ekonomiskt starka att de kan förbinda sig till omfattande hyresavtal.

Där har varit mycket diskussioner om just priserna och så. Folkhögskolorna är som bekant inte några guldgruvor. Vi måste kunna förhandla oss till facila hyror. Det verkar som om vi skulle hitta nivån i alla fall.

– INFORMANT I

Informanterna i alla tre kulturhus lyfte fram både samarbeten samt funktionella och prisvärda utrymmen som ledstjärnor för verksamheten, men somliga anser ändå att man på vissa håll inte lyckats så väl med detta.

Vi ska ge ändamålsenliga och förmånliga verksamhetsutrymmen åt finlands-svenska organisationer, och det har faktiskt samlat sig en mångsidig och trevlig samling. Det som vi kanske hade haft lite högre förhoppningar på var, att det skulle bli synergieffekter mellan de olika aktörerna, både organisations-aktörerna och eventuellt boende. Där har det kanske inte blivit riktigt så mycket som jag hade hoppats på.

– INFORMANT D

Något som det verkar ha varit en del diskussion om är den administrativa personalen. Kulturhuset Fokus i Karis har nyligen anställt en projektchef, Kvarteret Victoria har en vd på deltid och Schaumansalen har personal via Yrkeshögskolan Novia. En informant lyfter upp vikten av att ha tillräckligt stort fokus på det administrativa:

Man har väldigt lite personal som sköter det administrativa. Där blir sådana här utmaningar i det privata ofta. Du snurrar på en stor projektbudget, men du har alldeles för lite administrativ personal som i sin tur jobbar slut sig. Helt klart är det en snedridning. Det här är också risken för privata entreprenörskap jämfört med det kommunala som har lite mer resurser för förvaltning också.

– INFORMANT I

Många informanter prisar det interna samarbetet mellan organisationer som är fasta hyresgäster på kulturhusen:

”det är ett väldigt tätt samarbete där man tänker på helhetens bästa framom den enskilda utbildningens bästa. [...] Vi samarbetar i allt från vanlig verksamhet till stora produktioner.” – INFORMANT Q

Informanterna anser att om man har lyckats i något, så är det framför allt med det här.

”Vi ser en fördel med att vara här bland de finlandssvenska organisationerna”

– INFORMANT B

Det står i kontrast till den något negativa kommentaren en informant framförde i början av det här underkapitlet, där denne påpekade att det interna samarbetet inte fungerade så väl.

Kulturhusen har givetvis en stor lokal betydelse och tillför kommunen flera fördelar. Dessutom förändras användningen och behovet av kulturhusen med åren, vilket gör dem versatila på ytterligare ett område.

Man har lyckats skapa ett väldigt hus där användningen ännu kommer att leva och ändra, och sen har vi en konsertsal som är mitt i stan och det är en väldigt bra sal också, akustiskt sett. Där har gjorts en del inspelningar och den är känd bland också bättre orkestrar för det är en bra sal. Före det hade vi ingen konsertsal i centrum.

– INFORMANT P

Enligt vissa informanter blev inte slutresultatet på Kvarteret Victoria så lyckat som planen hade varit, utan snarare något som lutar mot ett slätstruket medeltal mellan det önskade och ingenting alls, vilket i sin tur betyder att inga lösningar blev riktigt lyckade⁸¹. Här bör man notera att de övriga informanterna var av avvikande åsikt.

Generellt sett kan man konkludera att informanterna säkerligen i det stora hela är nöjda med de kulturhus där de är aktiva. Kulturhuset Fokus i Karis har en stark framtidstro, det gäller både byggherren och de kommande hyresgäster, medan Kvarteret Victoria upplever att de skapat ett levande kvarter med olika boendelösningar, tjänster, organisationscentrum samt en scen med tillhörande studioutrymmen. Schau-mansalen uppmärksammar det faktum att bolaget inte uppnådde en lönsamhet under de första verksamhetsåren, men att det numera har balans vad gäller både innehåll och ekonomi. Det förekommer sporadisk kritik, men inte i en utsträckning som någon bedömer vara allvarlig.

I följande underkapitel fokuserar vi på de beroendeförhållanden kulturhusen har till sin omgivning.

81. Informant E.

4.5 Beroendeförhållanden

Pfeffer och Salancik⁸² föreslog i samband med lanseringen av deras resursberoende teori för drygt 45 år sedan att organisationer inte är självförsörjande och därmed inte heller har fullständig kontroll över sitt öde. Som sådana behöver de identifiera sin omgivning och det inflytande den har på dem. I det här kapitlet undersöker vi hurdana beroendeförhållanden finlandssvenska kulturhus upplever sig ha med sin omgivning.

Samverkan mellan finlandssvenska kulturhus

Kulturhusen i den här utredningen känner till varandra. Till exempel har Kulturhuset Fokus aktörer besökt både Kvarteret Victoria och Schaumansalen i planeringsskedet av sitt eget hus. Vikten av att föra det gemensamma kunnandet vidare och dela på erfarenheter poängteras bland informanterna.

Man skulle kunna tänka sig att ha gemensamma träffar och gå igenom sådant som har lyckats och kanske ännu viktigare att se där man tycker att det var mindre lyckat, att man inte gör samma misstag. Jag tror kommunikationen mellan husen skulle vara jätteviktig.

– INFORMANT K

Trots detta framgår det tydligt under intervjuerna att det förekommer väldigt sparsamt med samarbete mellan kulturhusen i skrivande stund. Det är något som kan tyckas märkvärdigt när de alla understryker vikten av det.

Vi har funderat på lite olika saker, men att ha ett tätare samarbete, ha ett tätare nätverk, var man kan utbyta nyttiga erfarenheter och kunskap, och sedan också samarbeta kring turnéer och eventuellt också producera eget, gemensamt program.

– INFORMANT O

Det finns intresse för att utveckla samarbetet mellan kulturhusen, och det verkar finnas visioner för hur samarbetet kunde leda till inbesparningar. En samverkan skulle kunna bidra till både gemensamma kulturella projekt, administrativa lösningar och gemensam marknadsföring.

82. 2003.

[D]et skulle vara en bra idé över huvud taget att ha någon slags nätverk och eventuellt samkoordinera vissa saker som kunde vara i alla de här olika ställena. Att man skulle ha lite bättre koll på vad som händer i andra delar av Svenskfinland och koordinera ihop det på något vis, både för [...] lättare med marknadsföring och med att planera, när man skulle ha någon slags linje som man följer och samarbetar kring. Sen är det intressant att höra nya idéer och tankar, vad som har funkat och vad som inte har funkat på de andra ställena, i synnerhet när vi är i startgroparna ännu.

– INFORMANT M

Här finns en klar möjlighet för utveckling. Alla tre kulturhus ställer sig positiva till större samverkan, de ser själva fördelarna i det men behöver tydligen en pådrivare i ärendet. Det framkommer i samband med andra temaområden i den här utredningen att det finns ett generellt behov av att koordinera hela kulturhusfältet. Därför verkar en samverkande ansats på flera nivåer någonting som enkelt kunde och borde åtgärdas. I följande underkapitel fokuserar vi på beroendeförhållanden till omgivningen.

Beroendeförhållanden till omgivningen

Resultaten av den här utredningen visar att samarbetet med andra organisationer är viktigt för kulturhus i Svenskfinland – även om föregående avsnitt påvisar ett bristande samarbete finlandssvenska kulturhus emellan. Det verkar som om husen har strävat efter resurseffektivitet genom att bygga upp nätverk som kan ge fördelar i form av programinnehåll och andra administrativa inbesparningar. Men det finns även andra specifika beroendeförhållanden.

Kulturhusen är i hög grad beroende av sina kunder; så fort målgruppen är fastställd bör all service stå i linje med målgruppens önskemål och behov.

Det är inte bara huset som ska skapas, utan det måste också skapas en idé om vad som ska göras, nog är det alldeles centralt det. Vem är målgruppen för huset, vem är det som man har tänkt att ska komma och utnyttja de tjänster som finns där.

– INFORMANT D

Som det har konstaterats tidigare i utredningen, behöver kulturhuset en plan, en orsak och ett tillvägagångssätt innan initiativtagarna kör i gång. Dessa saker påverkas i allra högsta grad av kulturhusets omgivning, vilket också visar det grundläggande

beroendeförhållande som varje kulturhus har till sin omgivning – huset är ett resultat av de regionala behoven.

Jag tror att ett allmänt hus för kultur på svenska är ganska svårt, att vad ska man syssla med? Är det teaterverksamhet, är det musik, är det bildkonst, är det alltihopa, är det biografverksamhet? Jag tror att skulle det inte ha funnits utbildning här skulle man nog ha fått ta sig en tankeställare, och nu fanns här ett starkt musikliv i Jakobstad också före konservatorietiden, så det är inte alldeles dumt att låta det bygga kring musik i en musikstark nejd. Men nog är [det] primära, till den del vi talar om, att vi ska ha en publik, så kan man nog också se lite att vad är traditionen i nejden, vad är potentialen, vad är tilltalet, för alla hus av det här slaget behöver en stark story med sig.

– INFORMANT S

Samtidigt är det naturligtvis värt att notera att det ingalunda är så att enbart omgivningen dikterar innehållet och serviceutbudet i ett kulturhus. Som det framkommer i kapitel 2.1 är kulturhusens uppdrag generellt sett att erbjuda invånarna en möjlighet att förädla sin kulturkännedom. Därför måste kulturhusen också vara beredda att erbjuda invånarna sådant som de inte ännu vet att de vill ha och inte bara, så att säga, gammal skåpmat.

Sedan är det med kultur också, att det ska också möta behov som inte människor vet om att de har. Det är som författare brukar säga, att jag skriver inte bara det som folk vill ha, utan jag skriver det som folk inte vet att de ännu vill ha. [...] Servicedesignen är jätteviktigt.

– INFORMANT I

Kulturhusen är, med undantag av Kvarteret Victoria, beroende av kommunen:

"Det är klart att vi är beroende av staden och den verksamhet de har i salen, hur mycket de stöder och utbildningar och så". – INFORMANT O

Därför bör både existerande och framtida kulturhus lägga vikt vid ett gott förhållande till den kommunen de verkar i.

Naturligtvis begränsar sig inte beroendeförhållandet enbart till kommunen eller publiken – kulturhusen hyr trots allt (i förlängningen) ut sina utrymmen till utomstående kunder. Det kan till och med ses som något av en kärnverksamhet för husen.

Förutom förstås våra underhyresgäster som blir under största underhyresgästerna, så har vi förstås återkommande vissa evenemang som hyr in sig längre. Då samarbetar vi mycket överlag med en massa olika föreningar och aktörer.

– INFORMANT M

Här märker aktörerna av de stigande kraven på kvalitativa utrymmen. Det duger helt enkelt inte längre med föreningshus till alla tillställningar – speciellt inte om tillställningen är förknippad med ett biljettpreis av högre kaliber. Något som kulturaktörerna är medvetna om och därför förstår att kräva. Här nedan lyfter en informant upp ett exempel där beroendeförhållandet till målgruppen leder till konkreta krav.

...kraven från användarna då vi bygger upp kulturhusen stiger från år till år. Det som man tidigare kanske var nöjd med, att man hade en potatiskällare med ett stearinljus och så spelade man teater, så det duger inte åt kulturetablissemangen och kultureliten idag, utan de ska ha toppmodern utrustning i sin teatersal.

– INFORMANT H

Det här är också ett viktigt ämne för både finansiärer och fastighetsägare: är kvaliteten på utrustningen och fastigheterna rätt saker att spara in på? Om målet med kulturhusen, eller de svenska rummen generellt sett, är att skapa en mötesplattform med svenska förtecken, hur har man då tänkt uppnå detta om inte det man erbjuder lockar folk? Samtidigt kan det uppstå problem med uthyrningen även om salen är i toppskick. Kulturhuset kan nämligen tänkas vara tvungen att ur lönsamhetsperspektiv avkräva en tillräcklig hyra för den högmoderna salen, vilket naturligtvis kan få motsatt effekt:

Externa aktörer, kanske problemet för en del är att den [salen] är för dyr. Normalhyran för salen är 1 000 euro, sedan kommer tekniken till. Sångkörerna och sådant kanske inte riktigt har råd att betala den hyran. Sen kan man genom de medel som staden har beviljat anhålla om rabatt på hyran.

– INFORMANT P

Att upprätthålla en bred palett av samarbetspartner kan naturligtvis bidra till både innehållsmässiga och ekonomiska förmåner, men det kräver också sitt. Det skapar ett beroendeförhållande till omgivningen.

Så tillvida har vi många som påverkar oss utifrån, vi har många samarbetsparter. Vi strävar till att vara en aktiv samarbetspart [...], och vi samarbetar med många, för att säga så där allmänt så kulturbyråer, småbarnspedagogiken, grundskolorna, så det är bra att det finns en dialog hela tiden, och det måste det ju göra.

– INFORMANT Q

Som vi har kunnat se har finlandssvenska kulturhus givetvis beroendeförhållanden precis som andra organisationer. Den här utredningen har, i och med den starka kopplingen till finlandssvenska fonder och stiftelser i egenskap av beställningsarbete, valt att presentera kulturhusens beroendeförhållanden till nämnda parter i ett eget kapitel. Dessa resultat redovisas i följande avsnitt.

Beroendeförhållanden emot privata finansiärer

Så gott som alla informanter för föga överraskande fram att den finlandssvenska kulturen är till fullo avhängig de fonder och stiftelser som finansierar den. De flesta nämner dock vikten av att vara så fondoberoende som möjligt, det vill säga vikten av att ha en så solid affärsverksamhet att den håller upp sig själv. Likafullt återvänder de flesta till samma poäng som en informant sammanfattar på följande vis:

[I]ngenting nästan av den finlandssvenska kulturen skulle leva utan de här fonderna som finansierar det. Det är helt entydigt såhär, när man ser på den kommersiella sidan, när det gäller film och tv, när det gäller teater, och när det gäller litteratur. Om det inte skulle finnas en finansieringsbas för den här verksamheten så skulle den vara helt borta. Väldigt få skulle klara sig ekonomiskt om vi skulle måsta antingen flytta till Sverige och jobba på svenska, eller jobba på svenska i Finland men som en del av en svensk marknad, eller om vi skulle måsta jobba på svenska i Finland i en finsk marknad och i den svenskspråkiga marknaden som är väldigt liten i det här landet. Om det här borde man prata mycket mera om, att hej, det är såhär att 90 procent av den finlandssvenska kulturen skulle inte finnas om inte det finns finansiärer. Då borde finansiärerna direkt konkret tänka att de har ansvaret, helt och hållet. Så om man vill ha bräsch, om man vill ha utveckling, om man vill ha någonting som det verkligen sprakar om, på svenska, så ska man faktiskt tillåta att det händer, och inte tänka så mycket på att det genererar. Om det inte händer något, så genererar det inte heller.

– INFORMANT E



Vissa informanter problematiserar också de finlandssvenska bidragsgivarnas årliga avkastning. Dessa medel bör delas ut enligt ändamålsparagrafen, samtidigt som det finns en ömsesidig överenskommelse mellan bidragsgivare och bidragstagare över användningsändamålet:

[D]et är en skyldighet att dela ut de här pengarna per år. Det är inte bara en rätt, utan en skyldighet att de ska delas ut, de här pengarna, och då ska man inte sitta och panta på dem. Det är lite samma sak som man i en kommunal budget. Man gör en budget på intäkts- och utgiftssidan och utgiftssidan ska fyllas upp lika mycket som intäktssidan.

– INFORMANT H

Det som framför allt kommer fram bland informanterna är problemet med att skilja mellan verksamhet och lokal. I vissa fall har man prioriterat lokalen, i andra verksamheten. I allmänhet verkar det vara endera som prioriteras, inte båda .

Jag tror att fonderna och stiftelserna också måste tvingas prioritera i något skede kanske. Man säger det ofta på fondhåll att vi inte upprätthåller hus och väggar, utan vi vill ge bidrag till mänsklig aktivitet, men det här är ett dilemma för väggarna kostar. På något sätt måste man också hjälpa till lite, för statens summor är så små i längden.

– INFORMANT I

Som det har konstaterats här i samband med andra temaområden, är det trots allt de finlandssvenska bidragsgivarna som möjliggör en hållbar ekonomi för kulturhusen i längden. Stödet hjälper inte enbart fastighetsägaren, utan alla aktörer som använder sig av utrymmet – såvida understöden beaktas i hyran.

Utdelningsmedlen i Svenskfinland är mycket centralt då man pratar om svenska rum och inte minst kulturrum och kulturhus. De här utdelningsmedlen möjliggör att man kan planera och producera och verkställa finlandssvenska rum till ett förmånligare pris än på motsvarande håll om man inte skulle ha utdelningsmedel.

– INFORMANT H

Ovanstående poäng varvas dock ideligen med konstateranden om det egna ansvaret i fastighetsägarens ekonomi, och därmed i förlängningen även finansiärens.

Fondfinansieringen är i all finlandssvensk kulturverksamhet, central och säkert nödvändig för alla. [...] [Men d]et tror jag är viktigt, att ha en finansieringsmodell så du har något eget att stå på [...], att du inte börjar bygga upp det från noll. Då skapar du ett penninghål för fonderna.

– INFORMANT D

Finansieringsmodellen kan ju bland fastighetsägare begränsas till hyresverksamhet, vilket kan ifrågasättas såvida inte verksamheten bär sig själv. Informanterna verkar ändå vara överens om att finansiärernas roll enbart är att finansiera, inte att upprätthålla vare sig verksamhet eller fastigheter. Här fokuserar man naturligtvis på den allmänna bilden av bidragsgivare, eftersom ändamålsparagrafen för fonderna och stiftelserna (och de som är föreningar i grunden) varierar och naturligtvis måste följa sina stadgar. Men i förhållande till aktörerna på fältet, det vill säga bidragsmottagarna, har informanterna det klart för sig:

[F]onderna, de ska inte driva, utan initiativen ska komma annanstans ifrån, men jag tror att du får mera till stånd om det skulle vara så att fonderna skulle vara de som aktivt funderar och utredningsmän som du eller delegationer eller vilka former de har för att samla in information om behoven, men jag tycker det är de som ska kartlägga behoven, det är de som borde säga detta är vad som behövs, och så skulle de så att säga driva de här projekten och få dem i mål, i stället för att låta en massa såskoppar och ideella aktörer som kanske inte riktigt förstår helheten driva projekten och fonderna tar en passiv betalande roll.

– INFORMANT G

Det bör även påpekas att den finansiering som de privata fonderna och stiftelserna delar till nya byggprojekt i efterhand inte nödvändigtvis är de understöd som de initialt målats upp som:

[D]et är klart att när tre barfotade finlandssvenskar kommer in och vill ha fyra miljoner i understöd, så alla ansvarstagande styrelsemedlemmar ger det i första skedet som ett lån, så att det skrivs som ett lånebeslut först, men med den klausulen att man efterskänker sedan då projektet är klart. Det var egentligen bidrag men det var bara av tekniska skäl som det kallades för ett lån.

– INFORMANT H

Här bör dock poängteras att det även framkommer en medvetenhet om att alla fall är olika och bör således behandlas individuellt. Som sagt finns det naturligtvis en viss skillnad mellan projekt som omsätter drygt tio miljoner euro och sådana som omsätter hundra miljoner.

I det stora hela kan beroendeförhållandet till de finlandssvenska finansiärerna summeras som något ofrånkomligt men som i fråga om de finlandssvenska kulturhusen fortfarande söker sin form. Det kan ha att göra med de olika organisationsstrukturerna som kulturhusen visar prov på, om rena fastighetsägare eller om verksamhetsupprätthållare eller något där mitt emellan. Frågan uppstår därför om vad finansiärerna finansierar och varför. Som informanterna påpekar skulle det här finnas rum för en utvecklande dialog.

Möjlighet att påverka byggprocessen

I och med att alla kulturhusexempel i den här utredningen är tämligen nya, är det följdriktigt att granska hur själva byggprocessen har gått till. Jämfört med vanliga byggprocesser skiljer sig dessa exempel på så vis att man oftast redan innan byggprocessen kör igång har färdiga hyresgäster med specialkrav vad gäller utrustning och byggnadsmässiga lösningar. Här följer en rad med iakttagelser och åsikter om byggprocesser.

Långt ifrån alla är missnöjda med processen kring byggandet av kulturhusen, men man kan ändå ana ett visst missnöje. Bland de informanter som är något missnöjda är det inte alla som ens föreställer sig att det går att råda bot på alla utmaningar; byggprocesser är ofta spretiga historier. Men ur en utredningssynvinkel torde det vara värdefullt att notera vad som har skapat oenighet mellan parterna. Som en informant påpekade fanns det under processen många saker som de kunde påverka, men också många saker som av någon anledning inte blev som överenskommet. Därtill kom problematiken kring dubbla roller för ansvarspersoner. På frågan om vad informanterna kunde påverka, var svaret följande:

Det var lite si och så med den saken. Nog fick vi väl, vi kom ju in i ett lite sent skede, så många saker hade redan bestämts. Salen fick vi påverka, och där kunde vi påverka, och den blev mer eller mindre exakt såsom vi ville. Den hör till de absolut bästa. [...] Sedan studiorna, där var det största problemet att de var lite för små och lite för låga i tak. [...] arkitekt[en] [...] han satt också [...] i stiftelsen, styrelsen eller något liknande, så han hade dubbelmakt på det sättet, vilket var lite jobbigt, kan jag säga.

– INFORMANT A

Vissa påpekar att man fortfarande är tvungen att förlita sig på andra utrymmen än de i huset eftersom huset inte kom att innehålla ändamålsenliga utrymmen i tillräcklig grad. Särskilt dylika tillkortakommanden är värda att notera inför framtida byggprojekt.

Nog tror jag att man lyssnade, men kanske slutresultatet inte blev så som man talade om i början. Vi hade [...] ett ganska stort behov av utrymmen för till exempel seminarier och kurser och möten. [...] Man talade om ett auditorium [...] men i dagens läge så [...] är [det] jättesvårt att komma in, och dyrt och ganska omöjligt. [...] Så vi använder oss fortsättningsvis av andra utrymmen.

– INFORMANT C

Detta är något som även framkommer i andra sammanhang i andra kulturhus:

[D]en ända lilla smolken i bågaren är kanske att biblioteket blir betydligt mindre, och det som vi hade hoppats på av biblioteket och som jag själv har förfäktat i alla sammanhang under planeringen och långt före den, att det skulle ha funnits några klassrum i biblioteket.”

– INFORMANT N

Det är dock viktigt att påpeka att även om man kan konstatera att det finns negativa om en del av besluten kring byggprocessen, väger ändå de positiva åsikterna om det färdiga kulturhuset tyngre än de negativa.

[D]et finns nog en del här på teatern som ganska tydligt har uttryckt ett missnöje över hur det har gjorts. Men här är nog jättemycket fint i de här utrymmena också. Här är mycket som är väldigt bra.

– INFORMANT E

Utöver möjligheten att påverka själva arkitekturen var också informationsgången något som ständigt kom upp under intervjuerna. Med tanke på att hyresvärden (det vill säga byggherren) förväntar sig att hyresgästerna förbinder sig för långa perioder, upplever vissa informanter att de inte har möjlighet att påverka processen. Något som är i skarp kontrast till kulturhusens ändamål; att stödja dylika organisationer som är underhyresgäster. Liksom informanten nedan allegoriskt klär deras situation i ord medelst den brottskämpande tecknade figuren av Lee Falk⁸³.

83. Wikipedia, 2020.

Om man har läst Fantomen, så vet man att Fantomen var hemlig överbefälhavare för Djungelpatrullen, och Djungelpatrullen fick alltid order av den här mycket mystiska och hemliga överbefälhavaren och det här är lite samma. [...] Jag har ingen aning om vem som har bestämt vad, det har bara serverats en massa olika faktum när jag har gått på möte.

– INFORMANT J

En del riktade kritik mot brister i möjligheterna att ta del av planerna i god tid, samtidigt som andra hade positiva upplevelser av processen.

[K]ommunikationen inte alltid har varit den bästa, det har kanske hänt en del saker, som känns att det varit lite i kulisserna för att det inte har varit, sen har vi kommit fram [...]. Sen har man ibland fått vänta väldigt länge på information [...] sen ska man plötsligt ha en åsikt om de här grejerna, och då har man inte hunnit se på dem ännu. Det har känts ibland som lite många kockar i soppan. Men samtidigt också, sen när man sitter i mindre grupper, då funkar samarbetet jättebra. Jag upplever också att de har lyssnat på oss och våra önskemål ganska mycket, om hur vi vill att det ska se ut och så vidare. Det var mycket positivt i alla fall, det har varit helt okej, det kommer att bli bra.

– INFORMANT L

En informant konstaterar också lakoniskt att

"[o]m man bygger ett höghus, så de som kommer att bo på hyra har inte så hög status i byggprocessen" – INFORMANT J

Huruvida den jämförelsen är rättvis kan ifrågasättas, men vi kan oaktat det konstatera att det förekommer en skillnad mellan fastighetsägare och kommande hyresgäster, fastän de understöd som privata finansiärer har bidragit med till ändamålet säkerligen även har haft hyresgästerna i fokus.

Om man sammanfattar dessa punkter kan man konstatera att det finns rum för bättre dialoger kring byggprocessen. En del av målsättningen med den här utredningen har varit att klarlägga situationen på annat håll i Svenskfinland, det vill säga om det finns ett behov av nya kulturhus på andra orter jämte intresserade entreprenörer att bedriva dem. I följande underkapitel granskar vi den frågeställningen närmare medelst informanternas svar.

4.6 Intresserade entreprenörer för nya kulturhus

Eftersom ett av målen med utredningen är att identifiera behov av och intresse för nya entreprenörer att bedriva kulturhus på orter där inga (eller för få) sådana finns, tillfrågades alla informanter om huruvida de hade kommit i kontakt med några potentiella entreprenörer.

Det som de allra flesta informanter förde fram är att det bör finnas ett påvisat behov av sådan verksamhet som vanligtvis bedrivs i ett kulturhus innan man bygger ett nytt. Å andra sidan påpekar en informant att man inte kan förvänta sig att ett naturligt och identifierbart behov dyker upp ifall antalet finlandssvenskar på den specifika orten är för få. Det betyder däremot inte att det inte skulle finnas ett behov – behovet kan vara även större där än på orter med många finlandssvenskar, men på grund av det ringa antalet finlandssvenskar kanske man inte hör dem.

För mig har det varit viktigt att vi kan lämna efter oss ett arv där det tvåspråkiga Finland är lika starkt som när vi föddes, och då är frågan det att måste det finnas ett behov av den svenska kulturen för att man ska satsa på ett kulturhus. Mitt svar på den frågan är nej. Det är en region och en ort och en stad där det definitivt borde satsas stort och mycket kulturpengar och ett kulturhus med finlandssvenska rödgula flaggan vajar i varje hörn, är de facto Åbo. Här kan man inte säga att vi ska stå och vänta tills det finns en efterfrågan för den svenska kulturen, för antalet finlandssvenskar är så få jämfört med det finska Åbo där, så det kommer aldrig att bli en efterfrågan.

– INFORMANT H

Här efterfrågas en koordinerad ansats kring behoven av kulturhus, ett top-down-perspektiv – något som framkommer i flera reprisar under intervjuerna.

[J]ag tror att det finns behov, men jag tror att behoven, så är inte alldeles självklara och inte alldeles själv, de identifierar sig inte av sig själv utan det kräver nog alltid ett nav för att få en sådan boll att rulla på.

– INFORMANT S

Något förenklat kan man ju påstå att

”[f]inlandssvenska kulturhus är ju där var det finns en publik och där var det finns en verksamhet som intresserar en publik” – INFORMANT E

men som en annan informant konstaterar så är det i kultursammanhang viktigt att även erbjuda sådant som publiken ännu inte vet att de vill ha.

En informant betonar vidare att det inte är behovet av ett kulturhus som allena får ligga till grund för ett nybygge (eller för aktivering av verksamhet i en befintlig lokal). Enligt informanten är det lätt att skapa behov, men

”att skapa modeller att driva verksamheten hållbart och framgångsrikt, så det är utmanande, det är kanske nog vad man får lägga tanke mera på” – INFORMANT S

Enligt detta resonemang måste en intresserad entreprenör inte bara komma underfund med att orten i fråga behöver ett kulturhus utan även vaska fram en plan för en hållbar ekonomi. Det låter i och för sig sunt, men om tanken är att skapa svenska rum på orter där sådana behövs enbart ifall dylika initiativ tas, lär antalet nya rum bli rätt magert.

Något som framkom under intervjuerna var problematiken kring alltför närliggande hus, med praktiskt exempel i Nya Fokus i Karis och Karelia i Ekenäs.

Där ser man att marknadsandelarna på kulturhussidan krymper när det blir konkurrerande hus, eller man uppfattar det som en konkurrens, och det är en genuin oro att ska det räcka till med konserterna och var ordnas konserterna. De kommer ju nog lätt att flyttas till det nya kulturhuset och därmed ta bort en ganska vital del av de gamla kulturhusen.

– INFORMANT I

Här skulle man kunna ifrågasätta huruvida den redan nämnda kostnadskalkylen som utgjort grunden till ett nytt kulturhus i Karis också innefattar det bortfall av kunder som det lär leda till för Karelias del. Detta är något som torde stå i rak motsats till målet att skapa levande finlandssvenska rum. Det är något som framkom ofta under intervjuerna; även om flera informanter understryker behovet av nya kulturhus, betonar andra vikten i att sköta om de redan existerande husen.

Jag tycker i stället man borde använda de husen som finns, och föreningshusen inte att förakta alls. Föreningshusen har som sagt i framtidsbygget också en viktig roll, och ännu viktigare roll än tidigare när de kommunala tjänsterna dras in.

– INFORMANT I

Under intervjuerna dök naturligtvis språköarna upp i fler än ett fall. Tammerfors var föga överraskande en stad som ofta nämndes, men liksom följande informant lyfter fram kan det inte enbart handla om en ort som saknar kulturhus – det behövs också lokala aktörer som kan ta ansvar för verksamheten. Oberoende av de poänger som

framförts om en gemensam koordinerande insats för de svenska rummen i Finland, avskriver man ändå ett centraliserat styre.

Tammerfors sköts ju jättebra, de har en mycket aktiv och egen stiftelse till och med bakom där. Språköarna är ett eget kapitel för sig [...]. Där finns det till och med tror jag ett genuint intresse och förståelse bland de flesta att där kommer det offentliga inte någonsin att sköta om de svenska rummen, de svenska utbildningarna, dagisarna. Men här pratar man inte så mycket om kulturhus, utan man pratar om dagvård och grundläggande upp till gymnasiet. Det viktiga med de här är att man har tillräckligt professionella och engagerade lokala personer som håller i det. Tammerfors är ett skolexempel på hur väl det kan och ska och bör fungera. [...] Sen har vi andra språköar där det inte riktigt finns den där stabiliteten bland lokala. Man kan inte styra verksamheten från Helsingfors utan verksamheten, man måste ansvara för den på lokalnivå och personerna där måste ta hand om, man kan få hjälp via bidrag från Helsingfors, men verksamheten kan inte styras därifrån, och det ser vi på ett antal ställen [...] där man är lite handlingsförlamad lokalt.”

– INFORMANT H

Det säger sig självt att informanterna som utgör representanter för två existerande kulturhus och ett kommande, knappast utgör de mest optimala intervjuobjekten när det gäller sonderingen av intresseterrängen för nya finlandssvenska kulturhusinitiativ. Samtidigt är Svenskfinland litet, och aktörerna inom kulturfältet känner i regel varandra. Därför finns det en logik i att även lyssna på dem.

Till följande fokuserar vi på framtidsperspektiv och utreder optimala affärsmodeller, organisationsstrukturer, ekonomisk hållbarhet samt framtidsutsikter enligt informanterna.

4.7 Framtiden för finlandssvenska kulturhus

Det är naturligtvis så att ingen har en kristallkula, men med hjälp av erfarenheter kan man bygga upp en skapligt pålitlig framtidsvision för kulturhusen i Svenskfinland. Därför är det av vikt att lyssna på de aktiva inom kulturhus för att kunna dra allmänna slutsatser om framtiden. Det är dock värt att notera att informanterna är något så när eniga om att det inte finns några generella lösningar för finlandssvenska kulturhus. Lika som en informant konstaterade:

"Varje hus finns i sin egen kontext och behöver funderas på skilt. Det kan inte finnas ett svar, behövs kulturhus eller ej." – INFORMANT A

I det här kapitlet presenteras några poäng som framkommit under intervjuerna i fråga om optimal affärsmodell, optimal ägarstruktur, ekonomisk hållbarhet och framtidsperspektiv.

Optimal affärsmodell

Ägarna av fastigheterna för kulturhusen i den här utredningen förlitar sig till fullo på uthyrning, det vill säga de arrangerar inga egna evenemang. Den kulturella aspekten och allmännyttigheten i uppdraget är att inte begära marknadshyror för fastigheten.

Vår affärsmodell är rent kommersiell, vi erbjuder utrymmen, vi får hyror. Sedan är våra utrymmen lite subventionerade och genom att vi inte har behövt till alla delar investera själv egna pengar så har vi inte ett så stort kapitalkrav som en rent kommersiell aktör skulle ha. Så vår business är nog, förenklat, att möjliggöra den här verksamheten genom att erbjuda utrymmen till förmånliga priser.

– INFORMANT G

Informanterna betonar vikten av en långsiktighet i verksamheten. Kulturhus är i regel inte så lönsamma om man mäter dem enligt kommersialismens principer, varför det tar tid att bygga upp en stadig grund att stå på.

[D]et är nog inte lätt att få driften i balans. Då är det det som är jätteviktigt, att de som behöver tjänsterna besöker dem, att man skulle kunna ha det på så rimlig nivå som möjligt. Om man bygger på orter där byggkostnaderna är höga och tomter är dyra, så det är svårt att få balans, jag vet inte riktigt hur man skulle få det långsiktigt. Det är att hitta, som jag sa, jag upprepar mig lite, de här samarbetsmodellerna [som] är [den] enda chansen."

– INFORMANT K

Eftersom modellen där fastighetsägaren inte bedriver någon verksamhet alls utöver hyresverksamhet, är det föga överraskande att just hyresintäkterna står i främsta rummet:

"Jag tror att det gäller alla, det skulle vara katastrof, det värsta skulle vara att man skulle bygga ett hus som blir tomt". – INFORMANT K

En annan informant är inne på samma spår och presenterar även de för dem viktigaste punkterna för en hållbar ekonomi. Man kan läsa mellan raderna att det fundamentala problemet med att hyra ut en scen för enskilda aktörer på dagsbasis är avsaknaden av en kontinuitet och därmed en överskådlighet som ändå utgör grundpelaren i en hållbar ekonomi.

[D]et var svårt att inledningsvis skapa lönsamhet för kulturhuset när de egna kostnaderna var såpass höga. Så jag tror att vi har lyckats skapa en verksamhetsmodell och en modell för samverkan kring verksamheten som är hållbar. [...] vi har lyckats skapa en god relation med [...] staden, [...] vi har lyckats skapa några goda hyresgästrelationer, det vill säga hyresgäster som skapar innehåll i salen som inte blir enstaka fall utan som till och med vågar sig på att boka upp större block, sekvenser av kvällar under ett år.

– INFORMANT S

Ett särdrag i kulturell verksamhet är att aktörerna bör pröva på nya och således riskabla metoder för att hållas aktuella, även om det kan tyckas motsägelsefullt när det kommer till att upprätthålla en hållbar ekonomi:

"Speciellt inom kulturen kan jag inte förstå något annat, där måste man ju ändå kunna prova sig fram och vara lite halvgalen och lyckas det inte så lyckas det inte". – INFORMANT H

Victoriakvarteret siktar på att vara självförsörjande, utan tillskott från bidragsgivare, och det har en klar modell för hur det ska klara av sin ekonomi:

[Ö]verskottet vi får från hyrorna och [...] ska räcka till att bekosta våra egna kostnader, vår mycket lätta organisation, plus att vi ger ett årligt stöd åt Viirus för att de administrerar den övriga verksamheten än sin egen. Det är fråga om tiotusentals euro ändå.

– INFORMANT D

Viirus upplever dock inte att den summan är tillräcklig för uppgiften:

"Vi får 30 000 i understöd från Victoriastiftelsen och det täcker inte nära på de utgifter vi har för gästspelsverksamheten".

– INFORMANT F

Kulturhusen verkar inte ha väldigt utstuderade affärsmodeller. Tanken är att (beroende på vilken organisation, vilken nivå) antingen bedriva verksamhet eller också hyra ut utrymmet, eller både och. I alla tre fall inbegriper affärsmodellen understöd för den organisation som sköter om det praktiska innehållsarbetet, oberoende av om det handlar om att koordinera utbudet bland externa hyresgäster eller att själv stå för innehållet.

En fråga man bör besvara innan man analyserar kulturhus närmare är att vilken nivå i organisationen är det som representerar kulturhuset utåt – fastighetsägaren eller verksamhetsutövaren? Den här utredningen utgår ifrån att båda parterna gör det, om än till olika grad. Målet är trots allt att utreda konceptet kulturhus i sin helhet, och då behövs det både väggar och innehåll.

Som framgår i avsnitt Affärsmodell på sid 29, har man identifierat sex olika affärsplaner i europeiska kulturhus⁸⁴. Om vi utgår ifrån en fastighetsägarnivå, det vill säga stiftelserna i Kvarteret Victoria och Kulturhuset Fokus samt aktiebolaget bakom YH Novia i Schaumansalen, kan man begränsa deras affärsmodell till hyresvärdsmodellen enligt informanterna. När vi går till följande nivå skiljer sig de tre fallen något. Teater Viirus i Kvarteret Victoria upprätthåller majoritetsvis en utövande modell och en produktmodell, där de skapar egna teaterpjäser med egna skådespelare och övrig personal. Till viss grad tillämpar de även kommissionärsmodellen och navmodellen, i och med att de två gånger om året öppet söker gästartister (Viirus GUEST) som kan uppträda på deras scen⁸⁵. VNUR i Kulturhuset Fokus har naturligtvis inte inlett sin verksamhet än, men enligt de planer man har, ska verksamheten bedrivas huvudsakligen med nav- och servicemodellen, där man driver verksamheten kring scenen med många korsande aktiviteter och erbjuder kunderna ett mångsidigt programutbud⁸⁶. De kommer dock även att tillämpa en utövande modell och en produktmodell, med sina egna teater- och musikalsatsningar. Jakobstads Konsertsal Ab i Schaumansalen förlitar sig majoritetsvis på navmodellen med ett tillägg av hyresvärdsmodellen⁸⁷.

Huruvida de tillämpade affärsmodellerna verkligen är de bästa är svårt att avgöra, för det skulle naturligtvis behövas fler jämförelseobjekt för att kunna dra sådana slutsatser. Kulturhusen bedriver förvisso sin verksamhet på rätt så olika vis i en inbördes

84. Kimbell, 2018.

85. Informant A.

86. Informant J.

87. Informant S.

jämförelse, men det har sitt ursprung i de olika regionernas karaktärsdrag snarare än i de sinsemellan jämförbara och strategiskt sett olika affärsmodellerna. Det kanske mest kritiska yttrandet som framkom inom ramarna för det här ämnet var att det inte finns någon ”vision för överlevnad”⁸⁸ bland finlandssvenska kulturaktörer, men enligt utredningens resultat verkar det trots allt finnas modeller för kulturhusen att tillämpa om de vill säkerställa sin existens.

Till följande fokuserar vi på optimala organisationsstrukturer.

Optimal organisationsstruktur

Respektive kulturhus har liksom det har framkommit i grunden rätt så likadana lösningar, med några undantag. Eftersom målet med utredningen är att jämföra och diskutera hurdana förutsättningar det finns för kulturhusen, koncentrerar vi oss här på de bästa tänkbara lösningarna för strukturen enligt hur de presenteras av utredningens informanter.

Några respondenter, som alla är hyresgäster, pekar på problematiken kring att ha en stiftelse som ägare av ett kulturhus, eftersom det allmännyttiga ändamålet då begränsar sig till upprätthållandet av väggar (”svenska rum”) och stödet till och förståelsen för själva verksamheten i huset uteblir⁸⁹. Några konkreta erfarenheter finns naturligtvis inte ännu i Kulturhuset Fokus, men enligt planerna blir helheten likadan som i Kvarteret Victoria.

En informant som representerar fastighetsägare påpekar dock att det finns en långsiktig trygghet i stiftelser som organisationsform, i jämförelse med alternativen:

[M]an kan ställa sig frågan är stiftelse den rätta juridiska personen. Stiftelser är ganska tungrodda men [...] som juridisk form en mycket trygg enhet [...]. En stiftelse kan då egentligen inte kapas. Då vi har med det finlandssvenska kapitalet att göra, [...] är det mycket viktigt med tanke på uppdragsgivaren och med tanke på de donatorer som har möjliggjort det svenska kapitalet i tiderna att man inte äventyrar framtiden för sådana projekt [...]. Orsaken till att stiftelser grundas är att annars så borde man hitta någon annan juridisk person eller en bidragsgivare som man skulle hitta någon balans var man kan bygga upp de här svenska rummen. Och det finns ingen nu i Svenskfinland som är intresserad av att bygga upp svenska rum i sin egen balans.

– INFORMANT H

88. Informant E.

89. Informant A; Informant J.

Samtidigt som det säkerligen ligger en trygghet i att separera på verksamhetsutövare och fastighetsägare, kan det leda till motsättningar mellan ekonomiska intressen och konstnärligt innehåll⁹⁰. Det i sin tur verkar lätt leda till att den kulturpolitiska förståelsen saknas bland fastighetsägare, som leder till alltför höga hyror och därmed sämre verksamhetsförutsättningar för verksamhetsutövarna. Det här påverkas dock inte nödvändigtvis av organisationsformen, kanske är det till och med tvärtom: aktiebolag strävar efter vinst medan stiftelser inte (ovillkorligen) gör det. Dessutom tillkommer den allmänna synen på stiftelser vilken särskilt i Svenskfinland genomsyras av en uppfattning om att stiftelser enbart är kapitalförvaltare – en syn som följande informant vill variera:

[M]an (ska) göra skillnad på utdelningsstiftelser eller utdelningsorganisationer, stiftelser som Svenska kulturfonden, och såna stiftelser och fonder som också har ett uppdrag att förkovra sitt kapital och göra placeringar när det gäller kapitalförvaltning som maximerar avkastningen. [...] Om man tar ett av benen som det står på, att dela ut utdelningsmedel, så det motiverar inte på något sätt att man skulle bygga upp svenska kulturhus i deras balans, alltså att de skulle bli ägare, för att de ska så att säga med ena benet bara dela ut pengar. [...] Du kommer att få alla gånger bättre kapitalavkastning om du satsar och investerar ditt kapital på börsen eller på marknaden, framom att ha det i svenska kulturhus, i och med att svenska kulturhusen ger i regel dålig avkastning. Så det finns inte egentligen en juridisk person i Svenskfinland idag, var man skulle kunna bygga upp s.a.s. ägandet för kulturhusen. Därför måste det grundas och bildas egna juridiska personer som tar hand om det. Då kommer vi till i flera olika sammanhang att grunda en stiftelse.

– INFORMANT H

Fastighetsägarna verkar också drivas av olika incitament: dels av ekonomin, dels av verksamheten. Det är viktigt att komma ihåg att de behov som initialt ligger till grund för bygget av ett kulturhus kan förändras under en relativt kort tidsrymd och då riskerar byggnaden lämnas tom utan de aktörer för vilka fastigheten ursprungligen byggdes. Därför är det viktigt att som kulturhus inte rikta in sig på enbart en eller några aktörer utan på en bredd av olika och även skapa ett större, allmänt, syfte för huset.

90. Informant A.

Allegro är en placeringsfastighet för oss, och därför uppbär vi marknadsmässig hyra på den. Det är sedan en annan sak att hur lyckad den investeringen har varit, att göra en så stor investering i Jakobstad. Det baserade sig i tiderna på de behoven som framför allt då utbildningen hade, framför allt då Novia och Åbo och Åbo Akademi. Det har ju visat sig sedan att det kanske inte var så lyckligt, i och med att Åbo Akademi slutade sin verksamhet i Jakobstad inte så många år efter att investeringen blev gjord, så att där har vi kanske lite pratat om varandra i tiderna.

– INFORMANT T

En informant betonar också att oberoende av om man kan ifrågasätta stiftelser som organisationsform för fastighetsägaren eller inte, verkar det inte heller finnas någon annan lika logisk lösning för problemet.

Oberoende om vi tycker det är bra eller inte med stiftelser som är övervakande och PRH och det är mycket formbundet hur en stiftelse ska skötas och förvaltas, så har åtminstone inte jag hittat något bättre alternativ än att grunda fristående stiftelser. Det goda med de här allmännyttiga stiftelserna är ju det att de här stiftelserna kan också ta emot utdelningsmedel i framtiden på ett helt annat sätt än en annan juridisk person.

– INFORMANT H

Liksom informant A konstaterar i början av kapitel 4.7, verkar det inte finnas en modell som fungerar bättre än någon annan – lösningen bör vara ortsspecifik. Hållbarhet och ansvar betonas i organisationsformen, och som det redan framgått här anser alla tre kulturhus att den bästa organisationsstrukturen är den där fastighetsägaren inte själv bedriver verksamhet i huset, utan i stället har en hyresgäst som sköter om den biten. Det torde vara av mindre vikt huruvida den aktören är ett aktiebolag eller en förening, sett ur fastighetsägarens perspektiv, så länge som hyran betalas. Vidare verkar inte lösningen där fastighetsägaren byggt huset för en specifik organisation vara optimal; behovet bör vara bredare än så. Till följande fokuserar vi på ekonomisk hållbarhet.

Ekonomisk hållbarhet

Målet med vilken organisation som helst är – om inte att skapa överskott – så att åstadkomma en ekonomisk hållbarhet i den verksamhet den upprätthåller. I det här avsnittet presenteras informanternas syn på hur ett kulturhus kan uppnå en ekonomisk hållbarhet i Svenskfinland.

Eftersom kulturhusen som står i fokus här är rätt så nya allesammans – ett är inte ens färdigt ännu – finns det en viss poäng med att betona något som flera informanter fört fram: kulturhus är inte en verksamhetsform som tar sig ekonomiskt direkt, det tar tid innan den blir lönsam⁹¹. Man måste därför ge sig till tåls och ha en flerårig plan för den ekonomiska hållbarheten.

Man måste låta det gå på minus i början. Man kan inte tänka att det är snabba cash, utan här är kanske det kulturella och sociala värdet större än det ekonomiska. Man måste se det här som en investering som ger avkastning på lång sikt, det kommer inte att ge ägarna snabba tillbakabetalningar, men det ger så oerhört mycket mer, för att det ska bli en levande och livskraftig region som också lockar till sig nya inflyttare.

– INFORMANT I

En annan informant framhåller även att upprätthållaren av kulturhuset bör fokusera på kommersiell verksamhet där målet är att finna en publik. Däremot ställer sig informanten kritiskt till finansierarnas fokusering på väggar framom innehåll i kulturhus:

Jag skulle själv producera, jag skulle jobba kommersiellt, jag skulle jobba definitivt inte bara jobba med ett svenskt innehåll, utan jag skulle jobba med innehåll som jag vet att jag kan få salong, och publik. Och för att kunna göra det måste man räkna med tre år minus, eller några år minus. När alla tankar är, vi ska inte sätta någonting sen i innehållet, vi sätter pengarna i väggarna men inte i innehållet. Innehållet sköts av andra finansierer, jo, men de andra finansierarna är ju non-profit. Det är ju inte meningen att man ska tillföra kapital.

– INFORMANT E

Samtidigt som fond- och stiftelsefinansiering ständigt är i fokus bland informanterna, finns det också en strävan efter ett större oberoende parallellt med bidragen. Informanterna betonar särskilt vikten av en minutiös förhandsplanering för att uppnå detta:

91. Informant E; Informant S.

Jag skulle säga att två saker är jätteelementära. Den ena är det att du har finansieringsmodell som gör att du inte skapar beroende av den allmännyttiga finansieringen, först för att bygga huset och sedan att upprätthålla. [...] Det blir för tungt om du först ska få fem miljoner av fonden att bygga huset, sen ska du ha en halv miljon i året för att upprätthålla verksamheten. Ännu viktigare att den verksamhet som ska bedrivas där, att det finns färdig genomtänkt, vem ska göra det. [...] Det borde finnas färdiga verksamhetsidkare.

– INFORMANT D

De finlandssvenska byggprocesserna har enligt en informant haft en tendens att svälla i storlek medan de pågår – det är något som snarare verkar vara mera en regel än ett undantag. Informanterna understryker dock att det är viktigare att fokusera på samarbetet mellan aktörerna än på byggprocessen.

Det kommer alltid att kosta mer än finansiärerna tror i det skedet då någon kommer och säger att vi skulle bara behöva det här för den här renoveringen eller det här fixandet här, eller vi skulle bara behöva lite bygg här, och sen så kommer alla hit. Så funkade det inte. Det är lika bra att inse den saken. Men vill du ha det där riktigt bra innehållet, så nog är det möjligt att fixa det också, eller ganska bra i ett ställe där folk samverkar.

– INFORMANT A

Kulturhusens affärsverksamhet begränsas liksom övriga organisationer också av utbud och efterfrågan. Samtidigt som kulturhusens uppdrag är att presentera en bred kulturell palett av både amatörer och proffs är de tvungna att ideligen tänka på den ekonomiska balansen, det vill säga hur mycket är publiken de facto villiga att betala för vilken artist. Även om det bör finnas en social och kulturell utgångspunkt i kulturhusen är det ändå ofta ekonomin som styr uppdraget när räkningarna ska betalas. En informant uttrycker det så här:

Den stora utmaningen är att de inte får vara för dyra att använda, då funkade det inte. [...] när artisterna börjar vara professionella och biljettpriserna uppfattas som att det är viss satsning om en hel familj ska gå på någonting. Då måste allt vara bra, så att säga. Så till vida finns det nog en beställning. Problemet förstår jag bra att är att räkningarna ska bli betalda.

– INFORMANT J

Många informanter är inne på samma spår: oberoende hur man effektiviserar verksamheten, kommer det alltid att finnas behov av understöd från de finlandssvenska fonderna och stiftelserna.

[D]et skulle inte finnas väldigt mycket finlandssvensk kultur om inte den skulle vara understödd, och det är ju det bästa med det här, egentligen, att det faktiskt finns en hand som håller dig om axeln och sköter det här.

– INFORMANT E

Något som redan framkommit i resultaten är den betoning på fasta hyresgäster i form av finlandssvenska organisationer som respektive kulturhus har. Det medför rena inbesparningar då organisationerna delar på omkostnader:

[T]rots de höga hyrorna så lyckas vi bedriva vår verksamhet väldigt ekonomiskt effektivt, faktiskt nästan onödigt ekonomiskt effektivt, och det beror på att i och med att vi har så nära samarbete, så när vi köper in något, så betalar vi en tredjedel. Vi har då tekniska assistenter som vi delar på, och vi delar på våra civiltjänstgörare och kostnaderna för de här, så det gör att vi fungerar faktiskt väldigt ekonomiskt effektivt.

– INFORMANT Q

Med det sagt finns det andra informanter som lyfter fram problemen med långa hyresavtal för organisationer som oftast har det rätt så knapert: "hela kultursektorn är i ganska knepigt läge när det gäller ekonomi, och det här att hyra in sig och förbinda sig långt framåt är ganska tufft egentligen i dag. Det är det som är utmaningen."

– INFORMANT K

Det här kan naturligtvis i sin tur leda till problem för fastighetsägaren som ingalunda står säker enbart för att någon annan tar riskerna i kulturhusets egentliga affärsverksamhet:

Men det är så, att i slutändan ska någon betala hyran till fastighetsägaren. Har då den inte en viss volym i verksamheten i form av en ankarhyresgäst, så kommer det att bli jättestora utmaningar att få ekonomi i det.

– INFORMANT H



Bild: Jenni Ahtola/Fotofabriken

Däremot verkar det som om fastighetsägaren i ett av dessa tre fall, nämligen Kvarteret Victoria, själv bäddat för en situation där dylika problem med hyresgästerna kan uppkomma, och det på grund av ett problem som torde vara rätt enkelt att lösa:

[V]i [som] är andrahandshyresgäst kan vi inte hyra vidare. Vi har blivit tillfrågade några gånger, men ganska ofta står den tom över somrarna, vår studio, skolan är stängd. Lite tomgång ser jag att det finns i och med ägandestrukturen.

– INFORMANT B

Därtill är det enligt en informant fel att tro att inte fond- och stiftelsestöd finns i omlopp i den egna organisationsstrukturen även om man som fastighetsägare inte åtnjuter dylika bidrag. Med andra kommer bidragsgivarnas stöd även fastighetsägarna till godo ifall hyresgästerna får stöd och därmed klarar av att förverkliga sin verksamhet, en verksamhet som inbegriper att hyra fastighetsägarens utrymmen.

Vi har egentligen inte fått något driftsbidrag och egentligen har vi inte behov av något driftsbidrag någonstans ifrån, utan vi lever på våra hyror. [...] Men däremot är våra hyresgäster till ohyggligt hög grad beroende av extern fondfinansiering. Och det är ju vårt dilemma, när de inte har pengar, så får vi inte våra hyror eller om de inte har pengar så får vi inte våra hyror. [...] Vi har inga stora reserver och det var kanske ett konstruktionsfel i den här modellen, man borde kanske ha plockat in någon miljon extra för att ha lite mera buffert, det har vi inte i dag, så vi är väldigt beroende av våra hyror.

– INFORMANT G

De allra flesta informanter är medvetna om vilken den grundläggande problematiken i finlandssvensk kulturverksamhet är, även om de flesta inte uttrycker sig så här klart i saken:

[K]ulturverksamhet [...] lönar [...] sig inte i Finland, och Svenskfinland i synnerhet. Vi vill ju nog ha lika fina faciliteter, men vi kommer aldrig att kunna ha en beläggningsgrad som är sådan att det skulle kunna betala sig. Det är en svår eller omöjlig ekvation. – INFORMANT J

Samtidigt visar informanterna prov på att man är varse om att verksamhetskostnaderna bör täckas av annat än enbart understöd:

"Man kan inte ha den där fasta verksamheten som är helt och hållet finansierad [av understöd]". – INFORMANT E

En beprövad modell i bland annat Borgå⁹², är att samarbeta med staden. Bland annat Schaumansalen i Jakobstad har ett sådant samarbete, där staden köper kvällar i salen och därefter delar ut dem som understöd till lokala aktörer:

[S]taden också på ett sätt är delaktig i att skapa verksamhetsförutsättningar genom att man köper så att säga sextio kvällar per år för att sen kunna hyra ut till sina allmännyttiga aktörer, såsom körer och föreningar och kulturaktörer som behöver plats i salen.

– INFORMANT E

Bland de kulturhus som undersöks här är det bara Schaumansalen som idkade egen verksamhet redan innan bolaget beslutade sig för att enbart agera hyresvärd. I retrospektiv identifierar aktörerna flera problem i affärsmodellen, inte bara den uteblivna lönsamheten. Som en annan informant uttrycker det finns det en konkurrensaspekt med de egna kunderna att beakta:

Det visade sig vara ganska svårt att genomföra på ett ekonomiskt hållbart sätt. Plus att det är klart att vi vill ju inte konkurrera med våra egna kunder, dvs. de som hyr salen för att ordna evenemang. Av den orsaken har vi minskat på det också. Men i början fanns det ett annat behov av att ordna egna evenemang för att etablera salen.

– INFORMANT O

Även ekonomin under själva byggprocessen varierar något mellan de undersökta kulturhusen, och Kvarteret Victoria visar exempel på både entreprenörskap och ekonomiskt hållbara lösningar:

Nog var det ganska imponerande att man med ett grundkapital på en miljon, från Tre Smeder var det visst, lyckades skapa det här 100-miljonersprojektet där vi då har flera stycken hus som till stor del är bosatta med svenskspråkiga, och rör man sig där i trappan hör man ganska mycket svenska. Så den här svenska oasen har man till vissa delar lyckats med och organisationscentret tycker jag verkar fungera väldigt bra, där är många aktörer och så vitt jag förstår är de i huvudsak nöjda med den miljön de får verka i, så den biten har nog lyckats bra.

– INFORMANT G

92. Järvinen, 2021.

Det är naturligtvis inte rättvist att rakt av jämföra kulturhusen sinsemellan, för det torde vara rätt naturligt att det inte finns en efterfrågan på nio stora husbolag på andra orter än Helsingfors. Därmed kan inte dylika lösningar tillämpas i samma utsträckning i exempelvis Karis. Trots det utgör byggprocessen en viktig del av den framtida verksamheten, för ju dyrare processen blir, desto högre blir hyrorna för hyresgästerna. Det är en nyckelfråga för kulturhusets framgång, med andra ord.

Framåtdriften är mycket beroende av det hur bra vi lyckas hålla budgeten med bygget. Håller vi den så här hyggligt tror jag att vi kan hålla hyrorna också på en rimlig nivå. Om det skulle vara så att budgeten överskrids, så blir det svårare därför för att stiftelsen är tvungen att ta lån, och lånen måste vi på något sätt finansiera med driften, så det är en av nyckelfrågorna framåt. Tills vidare, det vi vet i dag, så har vi lyckats bra i upphandlingar, de här första bitarna, men de stora är på kommande precis. Vi ska upphandla bygget och byggandet nu före årsskiftet. Det är nog avgörande.

– INFORMANT K

Vad gäller upprätthållandet av kulturhus i längden, finns det olika synsätt på hur det bör skötas. Ett sätt är att skapa en situation där ägarorganisationen de facto inte behöver vända sig till privata finlandssvenska finansiärer årligen. Utöver en långsiktighet i förvaltandet av fast egendom skapar man även ett ansvar för ägaren att driva organisationen så effektivt som möjligt, menar följande informant:

Jag är en stor vän av ekonomiskt ansvar, det vill säga i stället för att säga åt ett kulturhus att vi finansierar så lite som möjligt nu och så låter man dem förstå att varje gång det är problem så ska de komma och gråta efter mera pengar. Så i stället för det tycker jag man ska kapitalisera dem ordentligt från början och se till att de har ett sådant kapital att de kan hantera sin verksamhet och sina risker själv, men samtidigt göra det väldigt klart att nu ska ni stå på egna ben när ni har fått kapitalet. Det ställer naturligtvis krav på vilka människor där finns, det ska vara sådana människor som kan sköta det här. Men jag är inte någon vän av de här ansökningsautomaterna, jag har i olika föreningar suttit med i den rollen där man varje år söker pengar för den löpande verksamheten och det tycker jag är en dålig konstruktion när det gäller fast egendom. Man ska ha en skuldfri organisation och man ska ha lite reserver så att man kan hantera chocker, till exempel i form av att någon hyresgäst blir borta eller något stort projekt kraschar, så ska man ha reserverna själv, tycker jag.

– INFORMANT G

En informant vill också utmana den traditionella synen på understöd som enbart årligen återkommande tillskott i kassan för att organisationerna ska kunna täcka sina verksamhetskostnader:

Det är det att man ska sätta in så mycket utdelningsmedel i projekten så att A) kommunerna kan inte tacka nej till att bli samarbetspartner och B) så är det så att med tillräckligt mycket utdelningsmedel blir driften för verksamheten, driften för fastigheten, på den nivån att man klarar sig också ekonomiskt. Det är klart att vi lever i lite exceptionella tider nu, men ju mera utdelningsmedel vi sätter i något projekt, ju lättare kommer det att vara att få ekonomi i dem.

– INFORMANT H

Den här utredningen må fokusera på tre specifika fall, men en informant pekar också på andra exempel: det finns många äldre finlandssvenska hus i Svenskfinland som inte lyckats med sin uppgift:

[D]et finlandssvenska har packat på sig gamla fastigheter som man dels inte har klarat av att hålla utan renoveringsskuld, men kanske ännu mer, man har inte lyckats fylla dem med verksamhet. Och det är alltid farligt att en utredning pekar på något specifikt projekt, för det finns nog svenska rum där användningsgraden och verksamhetsintensiteten är under all kritik.

– INFORMANT H

Informanterna betonar med andra ord ekonomiskt ansvar och noggrannhet i ekonomiska utsvävningar såsom byggprocessen. Man betonar behovet av understöd, samtidigt som man för fram vikten av att klara sig så gott det går utan dem. Hyresnivån är central i ett kulturhus, för om den blir för hög förlorar man hyresgäster, och de utgötrots allt grunden för fastighetsägarnas verksamhet. Därför är det viktigt med en buffertkassa, goda kontakter till kommunen och med en välplanerad affärsverksamhet.

Något som överraskar med sin totala frånvaro i intervjuerna är stödfunktionerna kring det kulturella utbudet, såsom restaurangverksamhet. I en studie om finländska kulturhus framgår det att den här verksamheten är den absolut vanligaste källan till intäkter⁹³. En informant i den studien konstaterar att deras kulturhus producerar god mat för att kunna producera billig kultur. På frågan om huruvida man har tänkt upprätthålla en dylik verksamhet, svarade en informant i den här utredningen att det är lämpligare om någon utomstående entreprenör sköter den biten⁹⁴.

93. Järvinen, 2021.

94. Informant L.



Till följande fokuserar vi på framtiden, ett avsnitt där informanterna diskuterar upprätthållandet av kulturhus på ett generellt plan.

Framtidsperspektiv

De flesta av informanterna har samlat på sig en otrolig mängd erfarenhet av kulturhusverksamhet. Vissa delar går kanhända inte längre att implementera på ett existerande kulturhus, men i det här underkapitlet presenterar informanterna tankar om hur man kunde effektivisera de finlandssvenska kulturhusen på ett allmänt plan.

Generellt sett önskar många informanter att man inte skulle belasta kulturhus med traditionella ramar för affärsverksamhet, utan betonar också vikten av att försöka dra nytta av olika lösningar – även om det skulle bidra till flera misslyckanden. Det viktiga är att förstå att det tar lång tid att bygga upp en hållbar verksamhet.

Man måste våga misslyckas mera, man måste tillåta misslyckanden. För att bara genom att tillåta misslyckanden kan det hända någonting. Så måste man ha mycket långsiktigare planer. Man kan inte bygga en vision som är treåriga, projekt som är bara treåriga, för att se vad som händer, och sen ska de driva sig själva. Det finns inte något sådant. I Svenskfinland kan man glömma det att, eller väldigt få projekt är sådana som kommersiellt klarar sig efter tre år.

– INFORMANT E

Man efterlyser även en koordinerad ansats att på en allmän, finlandssvensk nivå dryfta möjligheter för dessa svenska rum, att göra punktinsatser såväl som att göra långsiktiga planer för att underlätta både fastighetsägarnas och verksamhetsupprätthållarnas uppdrag.

Det man borde tänka på är att man borde helt enkelt grunda en arbetsgrupp som skulle fundera på finlandssvenska rum som inte ekonomiskt drar. Man borde diskutera, vad kan man kommersiellt skapa kring de här utrymmena som tjänar dem som äger fastigheterna, alltså de som har investerat i fastigheterna, oberoende om det är fonder eller om det är privata initiativ.

– INFORMANT E

Detta är något som även en annan informant poängterar genom att säga att det

”skulle vara oerhört bra att kunna ha en skild arbetsgrupp för när själva verksamheten börjar planeras”. – INFORMANT I

Detta är inte något som man bara önskar för framtida byggprojekt, utan även existerande hus skulle med fördel kunna dra nytta av en mer tydlig koordinering av verksamheten.

Det som jag ser är på något sätt en ausaknad av koordination i det hänseende att de aktörerna som är ute och cyklar med sina behov koordinerar inte, och åtminstone tidigare har man haft en känsla att inte heller finansiärerna alltid har koordinerat så mycket.

– INFORMANT G

En röd tråd i den här utredningen är betoningen på de fasta hyresgästerna i kulturhusen, vilka i alla tre fall utgörs av olika finlandssvenska organisationer. Det är inte enbart fråga om att få en överskådlighet och en säkerhet i hyresintäkterna, det är också en fråga om det mervärde som dessa organisationer medför och upprätthåller i samarbetet under samma tak. Därför betonar en informant också vikten av att koordinera detta samarbete:

"Utmaningarna är nog de att vi får samarbetsparterna bra med och att vi får den gemensamma melodin med alla som är med". – INFORMANT K

Man vågar även blicka förbi Corona situationen och föreställa sig en allt ljusare framtid också ur ett större, nordiskt perspektiv:

[D]et finns nog starkt potential i framtiden för oss, och i synnerhet med förankring i utbildningar, och lyckas vi utveckla både på utbildnings- och programinnehållssidan så tror jag att framför allt närheten till det nordiska är en stark potential i framtiden för oss. Inom en kort framtid kommer vi att få förbättrade infrastrukturmöjligheter över Kvarken, med en ny färja som kommer att börja trafikera här över, vilket gör att vi kommer kanske att bli mera attraktiva och mera tillgängliga för också, inte bara rikssvenska och nordiska konstnärer och scenkonstnärer, utan också för en publik.

– INFORMANT S

Det framkommer även att de ortsspecifika skillnaderna utgör en betydelsefull faktor i framtidsutsikterna. Om orten redan har teatrar eller musiksalar är det naturligtvis betydligt svårare för ett nytt kulturhus att framhäva sig – för att inte säga opåkallat. Däremot kan bristen på svenskspråkig kulturservice utgöra en tillräcklig orsak vid planeringen av svenska rum, oberoende existerande kulturutrymmen.

Utmanande [...] på orter där svenskan mer och mer tenderar att få en mera undanskymd roll. Där skiljer sig orterna lite [...] vi har inte haft konkurrens av till exempel professionella teatrar eller andra konserthus, utan vi är liksom one of a kind just på den här orten. Och det är kanske det som gör att framtiden är lättare att förhålla sig positiv till för att ser man på sikt och ser ett framtidsperspektiv, att på mellanstora städer med många hus som fylls av kulturer och konster på svenska så kommer nog att möta andra typer av utmaningar.

– INFORMANT S

Detta är något som en annan informant effektivt summerar på följande sätt:

”Det här måste man titta på platsspecifikt, man måste se vad är infrastrukturen när det gäller kulturutbud och -aktiviteter och vilka existerande hus finns det”.

– INFORMANT I

När det kommer till att planera nya kulturhus har informanterna rätt mycket vägkost att ge. Många av de poänger som de lägger fram är förvisso inte överraskande eller nya, men de accentueras på ett vis som inte lämnar något för fantasin vad gäller vikten av att exempelvis planera vem som kommer att använda sig av kulturhuset innan man planerar det, och att göra en ekonomisk plan innan bygget inleds.

Jag skulle ta fram innehållsaspekten i ett väldigt tidigt skede, bestämmande av vilka som är huvudaktörer, att de är med i processen från början till slut och inte tas med i ett senare skede. Jag tror det är ändå det viktigaste, och förstås att de här har en ekonomisk plan hur detta skulle se ut.

– INFORMANT A

Det finns en handfull nyckelfaktorer att fokusera på när man tar initiativ till en ny organisation, faktorer som förvisso hör till allmän kunskap men som ändå sällan får den uppmärksamhet de förtjänar. Det är med andra ord viktigt att reflektera över

”vad finns det för motsvarande, på vilket sätt skiljer vi oss från de, att det inte är allt för samma man gör, eller i alla fall allt för nära [...] att det är tillräckligt bra underlag eller tillräckligt tydlig egenprofil”. – INFORMANT F

Därtill framkommer det med all tydlighet att samarbetet är viktigt inom Svensk-finland. Det handlar både om samarbetet inom husets väggar, bland de aktörer som utgör de fasta hyresgästerna, men också med externa aktörer. Man kan inte begränsa sig till den kommun där huset ligger, utan tvärtom skulle man med fördel kunna ha med flera kollaborerande kommuner allt från början.

Det är nog samarbete, det är A och O, inte bara samarbete inom huset utan även utåt mot omgivningen, inte bara näromgivningen utan även längre än några kilometers radie. Du skulle behöva få närsamhället att sluta upp runt det här. Det skulle måsta vara ett kulturcentrum för ett större område, att det är flera kommuner som är med och deltar och står bakom det här.

– INFORMANT Q

Ett nytt kulturhus är inte heller den enda modell som står till buds – det är fullt möjligt att använda sig av existerande utrymmen, vilket för övrigt är det normala på ett europeiskt plan¹. Något som en informant också understryker, nämligen att

”man bygger inte ett kulturhus, utan man använder befintliga utrymmen som inte mera används för det som de byggts för”. – INFORMANT P

Dessutom poängterar man att finlandssvenska kulturhus med fördel skulle kunna beakta andra kundgrupper än de båda inhemska språkgrupperna, det vill säga de nyanlända. Det är både fråga om integrationsarbete och vad det kan tillföra Svenskfinland som helhet, samt ett sätt att utöka kulturhusets målgrupp. Detta är något som kan bli väldigt viktigt framöver, eftersom nativiteten tydligen minskar bland finlandssvenskar.

De äldre åldersklasserna ökar till 2030 kraftigt medan de lägre minskar, och pyramiden blir bara ännu mera skarp, om man inte satsar på invandring och får ett tillskott där. Med det här sagt vill jag också att de nyanlända som kommer till Finland, så vi borde också få dem integrerade på svenska. Det här är en oerhört viktig bit och där spelar kulturhusen en väldigt viktig roll.

– INFORMANT I

Covid-19 har som redan konstaterats satt djupa spår i organisationerna det senaste året, och kommer troligtvis fortsätta att belasta respektive hus en lång tid framöver. Informanterna ser trots det positivt på läget och de anser att det offentliga har ställt sig positiva till att stöda kulturhusen.

Jag ser positivt på framtiden. Det är klart att vi kämpar med Corona pandemin, men eftersom vi har en verksamhet som är uppbyggd med att utbildningarna också hyr och kan använda salen flitigt, så ser jag ändå positivt på framtiden. Staden hoppar också in där och stöder en stor del, så vi har grundpelare som är bra, stabila, hittills har de varit.

– INFORMANT O

1. Järvinen, 2021.

Ett återkommande tema är behovet av en gemensam koordination av det finlands-svenska kulturfältet. Ett gemensamt önskemål är att en sådan skulle ske genom ett externt initiativ som samlar fältet och rekognoscerar möjligheter för samverkan kring både verksamhet och finansiering.

[P]å något sätt borde man få ihop det att alla de här aktörerna skulle sitta kring ett bord och prata igenom att okej, nu ska vi ha finlandssvensk körverksamhet, eller tvåspråkig eller vad det är för körverksamhet i Finland, och vi har en handfull körer som har sina behov. Någon har redan utrymmen, någon har inte, hur kan [vi] samsas kring det här och hur kan finansörerna styra upp det så man får något fiffigt, så det skulle vara för den verksamheten. Och jag är ganska säker på att det finns liknande inom både teater och dans och what not, så finns det antagligen liknande behov, det vill säga du har en massa små grupper som inte ensamma kan göra något, men skulle man slå sig ihop i en diskussion med de stora aktörerna skulle man kanske kunna få ganska mycket till stånd.

– INFORMANT G

Det kan anses naturligt att informanterna diskuterar det finlandssvenska kapitalet i fond- och stiftelsevärlden, i och med att det innebär ett väsentligt tillskott till det kulturella fältet och rätt säkert hör till alla framtidsperspektiv. Även fältet i allmänhet anser att dessa medel bör användas så effektivt som möjligt även i framtiden. En informant summerar läget med kapitalet enligt följande:

[I]Svenskfinland, så delar man ut ungefär 80 miljoner euro per år i utdelningsmedel. [...] vill man garantera det tvåspråkiga Finland över tiden måste det finnas svenska rum, det måste finnas svenska tak och väggar. [...] Det är nog en ödesfråga för den svensktalande befolkningen i Finland att det finns, och oberoende om det är ekonomiskt kärva tider och problem med bland annat ekonomi, de här svenska rummen och kulturhusen, så de är bara ett måste. Den dagen då vi sen inte har svenska rum och inte har ett tvåspråkigt Finland så då kan de här finlandssvenska kapitalförvaltarna sitta och kapitalförvalta sitt kapital. Men det var inte deras uppdragsgivares innersta tanke då man har möjliggjort våra placeringar i tiderna.

– INFORMANT H

Man efterfrågar inte heller enbart en samverkan på kulturfältet och bland organisationer, utan även bland fonderna och stiftelserna. Detta är något som informanterna också tillägger att har blivit allt vanligare på sistone. Dylika svenska rum är när allt kommer omkring så stora projekt både ekonomiskt och samhälleligt att de kräver gemensamma krafter.

”[D]e här projekten är unika så man kan inte egentligen kopiera någon. Men det är viktigt förstås att man får hela den finlandssvenska stiftelse- och fondvärlden med, det måste vara en gemensam satsning”. – INFORMANT H

Något som alla tre kulturhus har erfarenhet av är samverkan med kommunerna, och därför är det naturligt att man även dryftar över kommunernas roll i framtiden. Alla tre visar exempel på högst olika lösningar på den punkten, men gemensamt för dem alla är att kommunen spelar en viktig roll även framöver. Därtill betonar informanterna vikten av det lokala engagemanget på kulturfältet.

Sedan är det viktigt att man har en stor förståelse från kommunen på de här ställena, då har de kanske inte så hemskt mycket kanske ens att göra med att man vill ha bidrag av dem – som är svårt i dag, men det gäller stadsplaneändring, det gäller planeringsfrågor, det gäller infrastrukturen, och sen kan en kommun komma med och hyra upp utrymmen [...] det är viktigt att det finns så att säga ett lokalt engagemang av ett antal personer, föreningar, som faktiskt vill och har ett genuint intresse.

– INFORMANT H

Att det finns en solid verksamhet i grunden och lokala aktörer som kan upprätthålla den är något som informanterna ständigt återkommer till. Ingen önskar se tomma svenska rum eller till fullo fondfinansierade lösningar. Hur det ser ut i dagens läge, är framtidsperspektivet klart för informanterna.

Har du bara en fastighet där det inte finns en aktiv verksamhetsidkare och du bara är beroende av ett årligt stöd från fonderna, så kan nog vara ganska knäpert. Man har alltid talat om att det skapas tomma svenska rum. Är det så att det inte finns en egen verksamhetsidkare som skapar verksamheten där och som också har förmåga att få verksamheten att, inte nödvändigtvis bära sig helt själv, det är inte realistiskt för det, men att inte vara fullständigt totalt beroende av den löpande fondfinansieringen för att hålla sig igång, nog är risken där att luften tar slut.

– INFORMANT H

Däremot ska man inte bortse från det faktum att ett kvalitativt kulturellt utbud måste få kosta, inte bara fastigheten utan även innehållet. Därtill kommer det faktum att finlandssvensk kultur blir dyrare med mindre publik och färre samverkande aktörer. Ändå oroar sig inte informanterna över publiktillströmningen, utan tror fullt och fast på att publiken kommer ifall innehållet är det rätta – ifall man har haft medel att skapa rätt innehåll.

[J]ag inte så jätterädd för kundtillströmningen. Jag tror att den föds sedan. Erbjuder du tillräckligt kvalitativa, intressanta kulturtjänster så kommer du att få åskådare och kunder också [...] den finlandssvenska kulturen måste få kosta, för vår marknad är så liten när det gäller finlandssvensk kultur så vi kan inte tro på marknadsmässiga principer, utan den finlandssvenska kulturen måste få kosta om vi ska ha någon kultur.

– INFORMANT H

Som vi har sett så här långt har informanterna en rätt så gedigen bild av framtiden och av vilka saker som är värda att satsa på. Nu har vi fått ta del av resultaten av de intervjuer som ligger till grund för utredningen. Till följande sammanfattar vi resultaten och dra slutsatser utifrån dem.



5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

5

Det här kapitlet diskuterar resultaten och presenterar framtida riktningar på ett allmänt plan. Resultaten från den tematiska och kvalitativa analysen jämförs försiktigt med tidigare studier för att bekräfta och validera de övergripande utredningsresultaten. Resultaten diskuteras i två kapitel som tematiskt följer de två målen för utredningen som presenteras i kapitel 2.3, det vill säga "Förutsättningar att uppnå innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet" (Mål 1, underrubrik 5.1) och "Hur, var och varför nya svenska kulturhus utvecklas" (Mål 2, underrubrik 5.2). Därtill delas respektive underkapitel (det vill säga 5.1 och 5.2) upp enligt resultatmålen (se kapitel 2.3), för att tydligt svara på utredningens alla frågeställningar.

5.1 Mål 1: Förutsättningar för att uppnå innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet

Målet med det här kapitlet är att utreda vilka förutsättningar de existerande svenska kulturhusen i Finland har för att uppnå en innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet. Vi fokuserar först på de deskriptiva målen (s. 117–131), varefter vi analyserar de något mer explorativa målen (s. 131–135).

Definition av kulturhus

Det här avsnittet finns inte bland utredningens fastställda resultatmål (se 2.3), men kan påverka utfallet av utredningen såvida informanternas syn på begreppet varierar från den presenterad i kapitel 2.1.

Informanterna anser att den beskrivning av begreppet kulturhus som presenteras i kapitel 2.1 stämmer i stora drag, det vill säga kulturhuset är till för alla och det är en plats där folk både kan ta del av kultur och delta i skapandet av kultur. Ett kulturhus erbjuder en mångfald av konstarter, av både professionella och amatörer. Ett kulturhus är inte en plattform för endast en konstart, lika lite som det utesluter folk på grund av språk, etnicitet eller åsikter.

Den nytolkning av begreppet kulturhus som respektive informant har bidragit med är den sammankopplande uppgift som husen i den här utredningen har när det gäller det finlandssvenska organisationslivet. Utöver de klassiska externa hyresgästerna som hyr scenen (och/eller eventuella andra utrymmen) i en eller flera repriser, visar de tre kulturhusen prov på långsiktigare tänk vad gäller hållbar ekonomi med fasta hyresgäster som utöver deras normala utrymmen kan hyra scenen då och då och även i övrigt samverka med andra i huset. Det ger begreppet kulturhus en ny dimension.

➤ Även informanterna anser att kulturhus är en plats som är öppen för alla. I huset bedrivs mångsidig och kulturell verksamhet för både allehanda utövare och en större allmänhet. Kulturhusens informanter kompletterar definitionen som presenteras i kapitel 2.1: i kulturhusen finns fasta hyresgäster i form av organisationer som både samverkar, utvecklar verksamheten och bidrar till en stabilare ekonomi för huset.

Varför har man grundat dessa tre kulturhus?

Det här avsnittet svarar på utredningens frågeställning om vilken drivkraften är för kulturhusentreprenörer. Vill man kartlägga läget i Svenskfinland och behovet av eventuella nya kulturhus är det av vikt att gå till botten med orsakerna till de redan anlagda kulturhusen. Varför åtog man sig det omfattande ansvaret att planera och bygga kulturhusen samt skapa verksamhet kring dem?

Som det framgår i kapitel 4.2, har det ursprungliga incitamentet för grundandet av två av de tre kulturhusen varit behov av nya utrymmen. I Jakobstad behövde man en scen (och övriga utrymmen) för undervisning, och i Karis visade sig det tidigare huset, Tryckeriteatern, vara mögelskadat. I Helsingfors fanns däremot inget klart uttalat behov av nya utrymmen i det initiala skedet, utan det handlade snarare om visionen av ett finlandssvenskt kvarter som initiativtagarna hade.

Det är naturligtvis hart när omöjligt att fastställa huruvida Kulturhuset Fokus incitament har varit mer välgrundat än till exempel Schaumansalens, då Fokus inte står färdigt i skrivande stund. Ett incitament är trots allt enbart en reaktion på ett uttalat behov, men omdömet gällande huruvida man mött behovet kan naturligtvis fällas först i retrospektiv. Den här utredningen försöker ändå dra några försiktiga konklusioner gällande de tre kulturhusen genom att jämföra dem dels med varandra, dels med andra kulturhus.

En intressant skillnad mellan de tre kulturhusen i fokus är att de verkar ha haft rätt olika slags initiativtagare. I Jakobstad har utbildningsaktörerna haft en central roll vid grundandet av Campus Allegro och Schaumansalen, med flankstöd från staden Jakobstad och Stiftelsen för Åbo Akademi. Tanken var att samla undervisningsaktörerna under samma tak och dela på resurserna. I Karis tog fastighetsägaren för Tryckeriteatern, det vill säga Stiftelsen för kultur- och utbildningsinvesteringar (SKUI), initiativet då man kom underfund med att den gamla fastigheten var i dåligt skick. SKUI kan med sin direkta koppling till Svenska kulturfonden anses representera de finlandssvenska bidragsgivarna. Tanken var dock redan från början att skapa en gemensam plattform för ortens övriga aktörer, aktörer som framöver kan tänkas ha användning av kulturhusets utrymmen. I Helsingfors var initiativet som nämnt fullständigt oberoende existerande organisationer, med tre initiativtagare som hade en vision om ett nytt finlandssvenskt kvarter i Helsingfors med olika tjänster och ett kulturellt centrum. Här, liksom i de två övriga fallen, hade man dock en grundläggande tanke om att samla olika aktörer (inte bara boende) och organisationer under samma tak.

De tre kulturhusaktörerna verkar ändå ha haft samma orsak till att grunda sina kulturhus, nämligen att samla under samma tak olika och för kulturhuset passliga kulturaktörer på en ort där ett tydligt behov av dylika utrymmen har kunnat påvisas. I andra hand kan man peka på utrymmesbrist och en önskan om att skapa ett finlandssvenskt rum. Om man jämför med andra kulturhus i Finland är orsakerna till grundandet av nya kulturhus ofta kulturpolitiska (kommunala hus), med grund i ett visst behov av utrymme. De kommunala kulturhusen är ett uttryck för den kulturservice som kommunen erbjuder och utgör den plattform där kommunen verkställer sitt kulturella uppdrag. De privata initiativen är i sin tur i regel ett resultat av en brist på av kommunala kulturhus (eller liknande kommunala utrymmen) på orten – eller liksom i Karis ett samarbete med kommunen. Noteras bör ändå att exempelvis Helsingfors inte led av en akut brist på kulturella utrymmen, inte ens sett ur ett finlandssvenskt perspektiv.

➤ Det är värt att notera att inget av de tre husen visar tecken på att ha varit misslyckade projekt, vilket antyder att det inte är avgörande vem som tar initiativet till ett nytt kulturhus. Initiativtagarna har också haft rätt olika orsaker till att inleda byggprocessen, vilket i sin tur antyder att det finns flera giltiga orsaker att grunda kulturhus. Ledmotiven verkar ha varit att samla kulturaktörer under samma tak och att erbjuda orten ett kulturutrymme.

Schaumansalen verkar trots vissa initiala problem i affärsmodellen ha blivit precis det kulturella utrymme man hade för avsikt att grunda: salen används både av utbildningsaktörerna i Campus Allegro och av externa aktörer, och här finns en ekonomisk balans. Aktörerna i Allegro betonar förvisso att hyran är hög, men påpekar samtidigt att den är överkomlig. Den upprätthållande parten av kulturhuset, det vill säga Jakobstads Konsertsal Ab, fokuserar till fullo på verksamheten i salen. Detta oberoende om det gäller uthyrningar till externa aktörer, samarbeten med dylika eller egna produktioner.

➤ Schaumansalen har med andra ord förverkligats helt enligt de initiala planerna, och slutresultatet överensstämmer till fullo med det ursprungliga initiativet.

Kulturhuset Fokus står visserligen inte klart, men man har en färdig plan för hur verksamheten ska bedrivas. Det återstår naturligtvis att se hur allt kommer att ske i praktiken, men till mångt och mycket liknar den grundläggande lösningen den i Jakobstad. Vissa skillnader förekommer, skillnader som kan komma att spela en betydelsefull roll framöver. Där hyresvärden för Schaumansalen, det vill säga YH Novia, kan bidra med personal till salen genom att Novia enligt högskolornas finansieringsmodell erhåller statsstöd för publikationsverksamhet, kan inte Stiftelsen Fokus i västra Nyland bidra med annat än en fast månadshyra. Därtill är den upprätthållande parten, det vill säga Västnyländska Ungdomsringen (VNUR), en aktör med en mångsidig egen verksamhet som inte begränsas till kulturhuset (liksom tidigare nämnt har VNUR en gedigen ungdomsföreningsverksamhet i hela västra Nyland, inte bara i det kommande huset) – till skillnad från Jakobstads Konsertsal Ab, vars verksamhet enbart riktar sig till Schaumansalen. En mångsidig och bred verksamhet kan naturligtvis i VNUR:s fall ge flera ekonomiska ben att stå på, men kan samtidigt kan den begränsa det fokus som den av VNUR:s anställda verksamhetsledare kan investera i kulturhusets verksamhet. Till skillnad från Jakobstads Konsertsal Ab, har VNUR med andra ord också andra drivkrafter än enbart det att fylla kulturhuset Fokus med kulturell verksamhet, i och med att VNUR ”fungerar som regional samlings-, service- och intresseorganisation för svenskspråkiga ungdoms-, hembygds- och kulturorganisationer i Västnyland”². Med betoning på hela Västnyland. En stor del av deras uppdrag faller inom ramarna för kulturhusverksamhet, men inte allt – något som kan komma att bli en stötesten framöver mellan hyresvärden, upprätthållaren av verksamheten samt de övriga hyresgästerna. Hur den av Stiftelsen Fokus i västra Nyland nyanställda men tidsbundna projektchefen

2. Vnur.org, 2021.

kommer att påverka helheten återstår även att se. Anställningen är onekligen ett steg i samma riktning som Schaumansalen (med sin egen producent) – nämligen en på Kulturhuset Fokus till fullo fokuserad tjänsteman. Men samtidigt kan man problematisera upplägget med en projektledare som inte har något mandat i verksamhetsutbudet, när Stiftelsen Fokus i västra Nyland hur som helst kommer hyra deras utrymmen till 100 procent till VNUR. Projektledaren är nämligen anställd av stiftelsen, inte VNUR. Att man har anställt en projektchef innan huset står klart kan förvisso vara det geniala i sammanhanget och ge möjlighet att överbrygga eventuella strukturella problem redan innan huset står klart. Men för att ytterligare problematisera projektchefens roll skulle man kunna konstatera att anställningen i skrivande stund är fullständigt bekostad av Svenska kulturfonden. Stiftelsen lär i framtiden bli tvungen att hitta egen finansiering till anställningen eller avrunda den. Det kommer med andra ord att innebära antingen höjda hyror för hyresgästerna, om Stiftelsen ska klara av ekonomin med en anställd, en förändrad struktur i kulturhuset vad gäller vem som hyr ut utrymmena till vem, eller också måste man låta den tidsbundna anställningen löpa ut och fortsätta utan den.

➤ Gällande Kulturhuset Fokus kan man av naturliga orsaker inte ännu jämföra slutresultatet med det ursprungliga initiativet (eftersom huset inte står klart än), men vissa indikationer pekar på att man eventuellt kan bli tvungen att tänka om gällande vissa lösningar, såsom upprätthållare av verksamhet, fastighetsägarens roll, medan andra verkar vara stabila och genomtänkta, såsom val av hyresgäster, användningsgraden av utrymmen.

Kvarteret Victoria har som sagt en tämligen annorlunda bakgrund än de två övriga kulturhusen. Här tog tre privatpersoner ensamma initiativ till grundandet, med målet att skapa ett finlandssvenskt kvarter med ett kulturhus som dess kärna. Initiativet är utan tvekan unikt och till stora delar förtjänstfullt. Föga överraskande, eftersom byggprojektet trots allt omfattade nio husbolag och en omsättning på 100 miljoner euro, fick man lov att justera planerna längs vägen på grund av oförutsedda utvecklingar. Det initiala målet var att initiativtagarna själva skulle bedriva kulturhusverksamheten medelst en redan grundad förening, men överskottet från byggprojekten blev mindre än planerat och föreningen ville inte ta den ekonomiska risken utan den ekonomiska buffert som överskottet skulle ha inneburit. Därför vände man sig till Teater Viirus, i hopp om att hitta en pålitlig och kulturell hyresgäst med stadig ekonomi. Viirus gjorde klart från början att de inte hade för avsikt att upprätthålla ett kulturhus i traditionell mening, varför man kan konstatera att Stiftelsen Kvarteret Victoria här

avvek från sin ursprungliga plan och skapade någonting som inte motsvarade denna. Stiftelsen Kvarteret Victoria sr stöder förvisso Teater Viirus med 30 000 euro per år för att upprätthålla ett tillägg till deras verksamhet, nämligen Viirus GUEST. Det är ett tillägg som påminner mer om en traditionell och versatil kulturhusverksamhet, men som tills vidare till stora delar främst handlar om gästande teatergrupper. Stiftelsen Kvarteret Victoria sr kan tyvärr inte bistå med nedsatta hyror eller annan praktisk hjälp, utöver den del av den deltidsanställda VD:n som kan frigöras till detta ändamål. Det kan med rimlig sannolikhet inte vara mycket, eftersom VD:ns anställning endast omfattar 20 procent. Man kan ytterligare problematisera behovet av Kvarteret Victoria, eftersom det inte fanns någon klar efterfrågan på kulturhuset. I stället handlade det snarare om en vision som initiativtagarna ville förverkliga. Det oaktat är det värt att understryka att det numera finns en finlandssvensk, kulturell oas på Busholmen, och Kvarteret Victoria kommer utan tvekan även på sikt att behålla sin roll som stadsdelens kulturella hjärta.

➤ Gällande skillnaden mellan ursprungligt initiativ och slutresultat kan man konkludera att Kvarteret Victoria uppvisar den största avvikelsern här bland de tre husen. Det finns ytterligare vissa indikationer på att motsättningen mellan verksamhetsupprätthållare och fastighetsägare på sikt kan bli problematisk, även om kvarteret onekligen lär behålla sin roll som en kulturell oas på Busholmen – och i hela Helsingfors.

Organisationsstrukturer

Det här avsnittet svarar på utredningens frågeställning om hur man har valt att organisera sig. Som den skarpsynta läsaren märker flyter frågeställningarna något ihop med varandra, men avsikten här är ändå att i första hand presentera och analysera hur man byggt upp strukturen kring de medverkande organisationerna i kulturhusen.

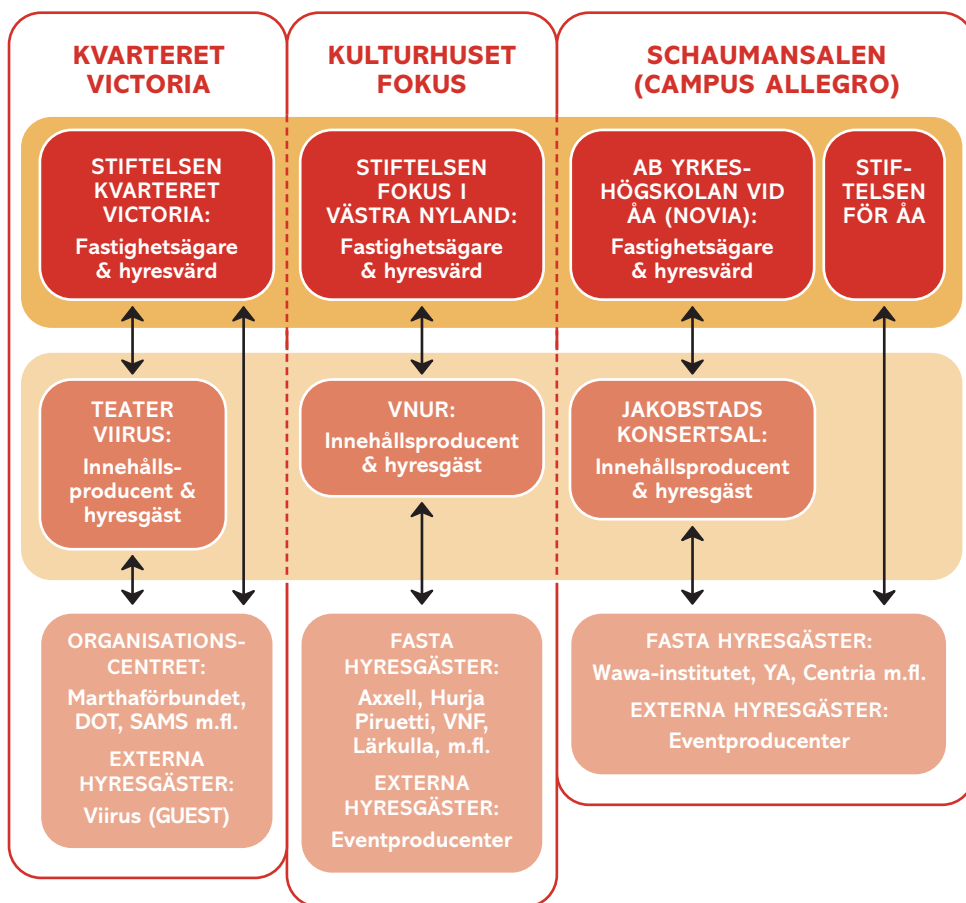
De tre kulturhusen har genomgående valt att separera på ägare och verksamhetsupprätthållare. I Helsingfors och Karis har man grundat stiftelser vars enda ändamål är att äga och förvalta de respektive kulturhusen. I Jakobstad däremot äger Stiftelsen för Åbo Akademi större delen av campuset, men är olik stiftelserna i de två övriga kulturhusen varken medellös eller ägare av ett enda kulturhus. Skillnaden mellan dessa stiftelser ligger orsaken till investeringen. I Helsingfors och Karis är stiftelsernas uppdrag att möjliggöra verksamheten, medan campuset i Jakobstad är ett rent investeringsobjekt för Stiftelsen för Åbo Akademi. Stiftelsens primära mål är inte att

möjliggöra verksamheten. Därtill kommer att själva salen i Jakobstad, om vi väljer att dra gränserna för kulturhuset där, ägs av YH Novia. I dessa pandemitider kan man konstatera att det torde vara Jakobstad som har klarat sig bäst med den problematiska situationen med uteblivna hyresgäster och publik. Detta på grund av stabil och mångsidig ekonomi som inte vilar enbart på dessa intäkter. Ingen av kulturhusen har dock klarat sig oberörd – utöver Kulturhuset Fokus vars hus inte står klart än. Men framöver har Kulturhuset Fokus något så när samma situation som Stiftelsen Kvarteret Victoria, och blir således lika berörd av en eventuell pandemi. Informanterna i Karis och Helsingfors menar trots allt att organisationsformen inte påverkar deras uppdrag nämnvärt. Tvärtom ser de fördelar i att stiftelseformen ger ett tydligt ansvar och en tillräcklig redovisningsskyldighet. Något som underlättar uppföljningen och redovisningen av verksamheten.

På följande nivå i alla kulturhus finns verksamhetsutövarna. I Helsingfors är det Teater Viirus, i Karis VNUR och i Jakobstad är det Jakobstads Konsertsal Ab. Om vi använder oss av pandemin som markör för att bedöma hållbarhet i organisationsstrukturen kan vi konstatera att beslutet att skilja på ägare och verksamhetsutövare har haft sina fördelar – det har gett fastighetsägaren respit. Verksamhetsutövarna däremot har klarat sig på olika vis: Viirus får statsunderstöd för verksamheten och vissa coronabidrag, men teatern lever ändå på biljettintäkter som har uteblivit nu. Också VNUR vilar på en grund av stöd och biljettintäkter, även om de i praktiken inte ännu har behövt utstå besväret med att bedriva verksamhet i ett kulturhus under kristid. Bägge aktörerna har dessutom personal. Jakobstads Konsertsal Ab har däremot ingen egen personal (utöver timanställda som inte haft jobb under pandemin), eftersom de anställda arbetstagarna egentligen är anställda av YH Novia. Jakobstads Konsertsal är ett aktiebolag medan de förstnämnda, Viirus och VNUR, är föreningar. Säkerligen har alla tre aktörer andra fasta kostnader, och pandemin har besvärat dem alla tre men på olika vis.

På den tredje nivån i kulturhusen finns de övriga hyresgästerna, både de fasta, såsom organisationerna i organisationscentret på Kvarteret Victoria, och de temporära, som använder sig av kulturhusens salar och deras utrustning i samband med till exempel konserter. Alla tre kulturhus har en återkommande kundkrets bland dessa temporära hyresgäster i sina kultursalar dels bestående av externa aktörer, dels av husens organisationer som använder sig av salarna. På grund av pandemirestriktioner har naturligtvis den här nivån lyst med sin frånvaro det senaste året, men i vanliga fall utgör de en grundbult i ekonomin. Att alla tre hus därtill haft fasta hyresgäster har naturligtvis berett en stabilitet som övriga kulturhus (exempelvis Grand i Borgå) inte har möjlighet till.

Figur 9: JÄMFÖRELSE AV DE TRE KULTURHUSENS ORGANISATIONSSTRUKTUR



Den ovanstående figuren är en vidareutveckling av figuren i avsnitt 4. Skillnader i organisationsstrukturen på sid 70. Här har också den ovannämnda tredje nivån lagts till. Det är värt att påminna om att enbart är i Kulturhuset Fokus som tredjenivåns hyresgäster hyr sina utrymmen av andra nivåns aktörer. I Kvarteret Victoria hyr organisationscentret direkt av Stiftelsen Kvarteret Victoria (första nivån), och Schaumansalen/Campus Allegro hyr av Stiftelsen för Åbo Akademi.

Av dessa fasta aktörer på tredje nivån, menade organisationerna på Kvarteret Victorias organisationscenter att de inte får hyra Victoriasalen eller hyra vidare sina egna utrymmen. Detta är något som gör strukturen mindre levande än den skulle kunna vara, särskilt i jämförelse med Schaumansalen, och den tänkta strukturen i Fokus.

Den skillnad som kan urskiljas om man jämför de tre fallen sinsemellan är följande: Kvarteret Victoria och Kulturhuset Fokus har en för ändamålet grundad stiftelse som fastighetsägare, medan Schaumansalen har en etablerad aktör i YH Novia som fastighetsägare med en stark ekonomi som är oberoende av salen. Samma mönster fortsätter på andra nivån – men i motsatt riktning: Kvarteret Victoria och Kulturhuset Fokus har en etablerad och stark organisation som verksamhetsutövare, medan Schaumansalen har ett för ändamålet grundat aktiebolag. Ändå verkar Corona pandemin ha avslöjat en fördel i Schaumansalens organisationsstruktur: när Teater Viirus måste pausa sin verksamhet och fick därför till sist svårigheter med att betala sina hyror, gick problemet över till fastighetsägaren – som inte hade några andra ben att stå på än dessa hyresintäkter. I Schaumansalen drabbades förvisso Jakobstads Konsertsal Ab av samma situation som Teater Viirus, men för YH Novia blev inte situationen ohållbar – om än sannolikt nog något ansträngd. För att åskådliggöra skillnaden mellan aktörerna kan man granska deras respektive omsättning: Stiftelsen för Kvarteret Victoria (tillsammans med fastighetsbolaget) omsatte 676 000 euro år 2020³, medan Teater Viirus omsatte drygt 1 miljon euro⁴. Stiftelsen Fokus i västra Nyland kommer enligt planerna att omsätta medelst hyresintäkter drygt 160 000 euro⁵, medan VNUR omsatte drygt 500 000 euro år 2019⁶. YH Novia omsatte drygt 16 miljoner år 2017⁷, medan Jakobstads Konsertsal Ab omsatte drygt 200 000 euro år 2019⁸. Samtidigt fokuserar en för verksamhetsupprätthållarändamålet grundad organisation mer på kulturhusverksamheten och inte på någon annan för organisationen viktig men för kulturhuset ovidkommande verksamhet.

Vad gäller organisationsformen har stiftelser förmånen att avkastningen kan kapitaliseras. Vidare kan de ta emot bidrag och är övervakade av Patent- och registerstyrelsen och det är mycket förbundet hur en stiftelse ska skötas och förvaltas. Vinstfokuseringen i aktiebolag kan däremot bli sporra till att lösa problem och effektivisera verksamheten. Samtidigt är organisationsformen av sekundär roll om organisationen inte har tillräckligt stark ekonomi – oberoende av form. Oberoende av organisationsform finns det vidare ingen övervakning av styrelsesammansättning, vilken naturligtvis kan påverka kulturhusets framgång på alla nivåer.

3. Stenius, 2021.

4. Sundman, 2021.

5. Mutanen, 2021.

6. Eriksson, 2021.

7. Novia, 2021.

8. Omars, 2021.

➤ Slutsatsen för diskussionen kring organisationsstruktur är att organisations- och verksamhetsform inte spelar en alltför stor roll i upprätthållandet av ett kulturhus, däremot spelar uppdelningen mellan fastighets- och verksamhetsupprätthållare en betydande roll. Därtill kommer att organisationerna (de fasta hyresgästerna) på den tredje nivån är ett viktigt tillägg till den totala organisationsstrukturen för ett kulturhus både ur en verksamhetssynvinkel och ur en ekonomisk hållbarhetssynvinkel. En viktig fråga är vilken nivå som borde hyra ut utrymmen till de fasta hyresgästerna – fastighetsägaren (nivå 1) eller verksamhetsutövaren (nivå 2)? Uthyrningen skulle kunna ge en säkerhet för verksamhetsutövaren – som ändå betalar hyra till fastighetsägaren. Resultaten i den här utredningen pekar på att fastighetsägaren med fördel kan ha andra ekonomiska ben att stå på än kulturhuset, medan verksamhetsutövaren i sin tur med fördel till fullo kan fokusera på kulturhuset.

Hur bedriver husen sin verksamhet i dag?

Det här avsnittet svarar på utredningens frågeställning om vilket mervärde privata finlandssvenska kulturhus skapar i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter. Visst är det så att informanterna utgör en rätt så jävig part när de kommenterar sitt eget mervärde, men samtidigt utgör de den närmaste informationskällan vi har när det gäller det praktiska arbetet som utförs på kulturhusen – såvida man inte hör sig för med alla aktörer i huset, såsom kunder, hyresgäster, kommuner, organisationer, men dessa har oftast bara en begränsad bild av helheten.

I resultaten (4.3) kan vi se en mångfald av synpunkter på mervärdet av finlandssvenska kulturhus. Där offentliga rum ofta saknas helt och hållet eller har en alltför stark enspråkig vinkling, kan kulturhusen med finlandssvenska förtecken erbjuda en plattform där svenskan givetvis inte utgör ett allenarådande språk, men ett naturligt språk jämsides med de övriga. De facto förekommer också åsikter bland informanterna om de finlandssvenska kulturhusens möjligheter att gå i bräschen för att integrera invandrare – eller åtminstone bilda en plattform för det mångkulturella mötet.

Informanterna anser i regel att kulturhuset har haft en positiv inverkan på den region det verkar i och för de aktörer som rör sig i huset. Enligt informanterna behövs en naturlig plattform för finlandssvensk kultur, en plattform där den finlandssvenska kulturen förs fram på lika villkor som kultur på övriga språk. Samtidigt som kulturhuset inte begränsar sig till vare sig finlandssvensk kultur eller finlandssvenskt programutbud, blir dessa hus något av finlandssvenska oaser som samtidigt erbjuder en natur-



lig plats för olika språkgrupper och etniciteter att mötas på. Kulturhusen har därtill en effekt som sträcker sig långt över den aktuella kommunens gränser och kan således på många sätt tolkas som interregionala aktörer.

Något man lyfter fram bland alla tre verksamhetsutövare är hyresnivån. Ingen av hyresgästerna har annat än en ömtålig ekonomi, varför hyran utgör en stor del av omsättningen. Alla är ense om att ändamålsenliga nya utrymmen måste få kosta, samtidigt som informanterna framhåller att finlandssvensk verksamhet har andra ekonomiska realiteter än exempelvis finsk verksamhet i Finland – hyresgästerna anser med andra ord hyran vara för dyr i förhållande till de möjliga intäkterna.

Informanterna betonar vikten av det interna samarbetet mellan de organisationer som är hyresgäster i husen. Samarbetet utgör en resursinbesparning och idéspruta. Samtidigt konstaterar informanterna att detta samarbete mellan organisationer inte är tillräckligt utvecklat på Kvarteret Victoria. I Campus Allegro/Schaumansalen verkar detta samarbete däremot fungera tillfredsställande, medan det naturligtvis inte ännu har kommit i gång på Fokus. Däremot anställde man en projektledare till Kulturhuset Fokus enkom för detta ändamål, varför det rimliga antagandet är att man har insett värdet av ett dylikt samarbete.

Det förekommer en mängd olika åsikter om olika saker hos informanterna – en naturlig följdverkan av att intervjua tjugo personer. Om resultaten i hur husen bedriver sin verksamhet i dag analyseras via SWOT, ger analysen följande tabeller tillhanda.

Tabell 7: SWOT-ANALYS PÅ KVARTERET VICTORIA



Som tabellen visar förekommer det något i alla fyra sektorer. Utöver de klara styrkorna såsom en stabil aktör som verksamhetsupprätthållare och fina utrymmen, är det värt att notera att de flesta av svagheter är sådana som kan utvecklas. Dikotomin kring husets uppdrag hör naturligtvis till dessa, liksom de smärre problemen kring uthyrningen och det sparsmakade samarbetet mellan organisationerna. Något som även framkommer bland informanterna vad gäller Kulturhuset Fokus är det svaga informationsflödet bland aktörerna i Kvarteret Victoria. Det kan ses som positivt att kvarteret har många möjligheter att effektivera de resurser de redan har – inga av de saker som nämns i den ovannämnda tabellen nämnda är omöjliga att överkomma.

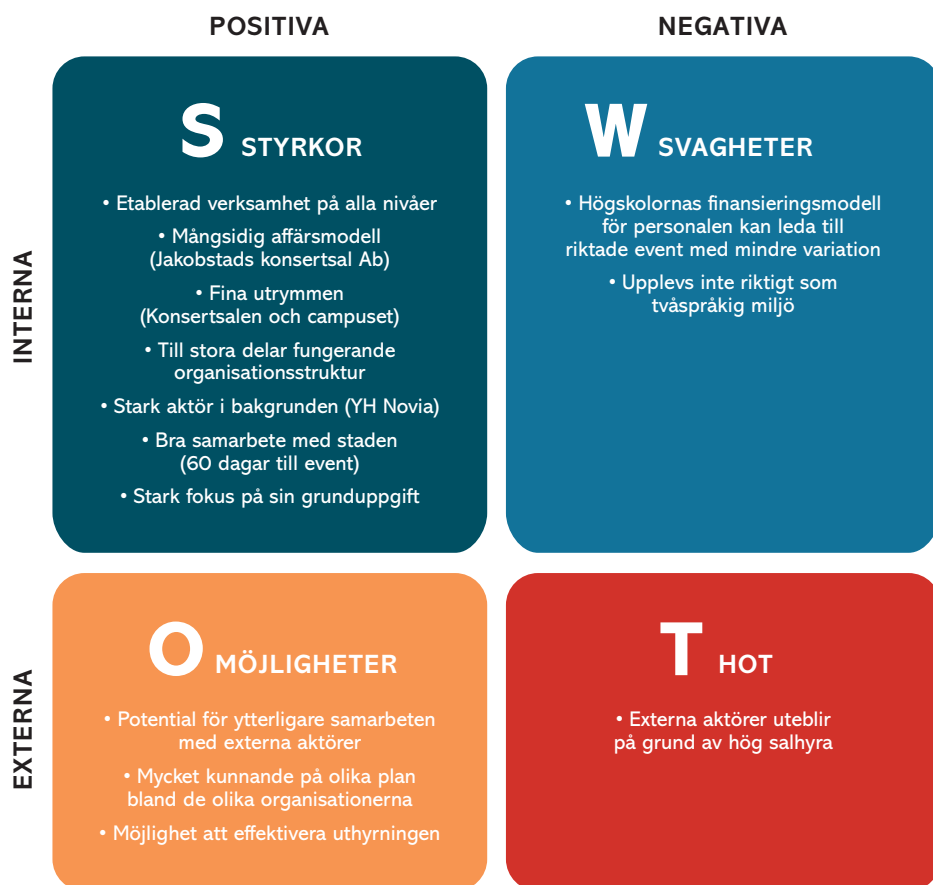
Däremot kunde man påpeka att en sannolik konsekvens av att låta bli att effektivisera sina resurser är att kvarteret inte utvecklas fullt ut enligt planerna och att aktörer flyttar bort. Det utgör därför också SWOT-tabellens hot.

Tabell 8: SWOT-ANALYS PÅ KULTURHUSET FOKUS



Analysen för Kulturhuset Fokus har bred marginal eftersom inget ännu är bevisat. Man har dock lyckats locka till sig en hel del etablerade och stabila aktörer vilket torde utgöra en god grund för verksamheten, liksom den mångsidiga tilltänkta affärsmodellen, samarbetet med kommunen och fina nya utrymmen. Det kan visa sig vara en svaghet att Stiftelsen som fastighetsägare inte enligt uppgifter kommer att ha en möjlighet att justera hyran enligt hyresgästernas behov, då hyresnivån enbart dikteras av det lån som stiftelsen har. Därtill kan det visa sig vara en stötesten att ha en verksamhetsupprätthållare, det vill säga VNUR, som även fokuserar på annan verksamhet än sådan som händer i kulturhuset. Möjligheterna är dock många och samarbetsplattformen stor. Hur utfallet egentligen blir får tiden bevisa. I detta finns naturligtvis en hotbild, icke minst på grund av den osäkra fortsättningen för projektchefen med temporär finansiering.

Tabell 9: **SWOT-ANALYS PÅ SCHAUMANSALEN**



Föga överraskande är Schaumansalen, som den äldsta av de tre aktörerna, också den mest etablerade. Man har uppnått en mångsidig affärsmodell och har starka aktörer i ryggen. Svagheter är inte speciellt många, men det kan nämnas att en viss fara för ensidig egen verksamhet kan uppkomma på grund av att man får statsandelar för konsertverksamhet. Därtill även det att man på orten verkar uppleva salen som lite väl finlandssvensk. Trots att man säkerligen har prövat olika idéer i huset, torde man likaledes ha många möjligheter kvar att utveckla verksamheten – icke minst i samarbete med husets andra aktörer. Ett reellt hot är uteblivna kunder på grund av för dyr hyra. Det framkom bland informanterna att man vid prissättningen av salarna kunde ta hänsyn till att ett billigare hyrespris vanligtvis leder till flera hyresgäster, vilket i längden leder till samma intäkter som med färre hyresgäster till ett högre pris. Förvisso blir exempelvis slitaget större, men då kulturhus finns till för att förevisa en mångfald av kulturproduktioner, uppnår man inte det målet med färre hyresgäster.

➤ På det stora hela kan man konstatera att husen fungerar väl. Det förekommer viss kritik, men de flesta verkar vara ense om att fördelarna överväger nackdelarna. Det gäller aktörerna på alla nivåer i kulturhusen. Man anser även att kulturhuset har ett klart och uttalat mervärde för respektive region och olika aktörer som verkar inom ramarna för kulturhusens uppdrag. Kulturhusen påverkar därför långt utanför sina egna väggar. Det finns, liksom SWOT-analysen visar, vissa svagheter men även många möjligheter.

Kulturhusens framtid

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om hur framtiden ser ut för svenska kulturhus i Finland. Det finns som vi har sett många faktorer att beakta när man vill uppskatta framtidsutsikterna, såsom det politiska läget, världsekonomin, trender och så vidare, men den här utredningen har utgått ifrån kulturhusens egna respektive visioner inför framtiden.

Det råder konsensus om att kulturhus behövs även i framtiden. Detta stämmer överens med den i kapitel 2.1 presenterade framtidsvisionen av bland annat Suomen kulttuurirahasto⁹ och Kangas och Ruokolainen¹⁰. Det finns ett behov av mötesplatser, underhållning och kultur, men även på plattformar där aktörer kan skapa kultur. Den finlandssvenska aspekten betonas både när det gäller publiken och konstutövarna. Informanterna betonar även vilka detaljer som är viktiga att uppmärksamma när man grundar nya kulturhus. Dessa detaljer presenteras till följande.

Den röda tråden för kulturhusens verksamhet verkar handla om att bygga nya koncept kring ett konsortium av finlandssvenska aktörer och organisationer, dels för att samla hyresintäkter till en fastighetsinvestering, dels för att skapa mervärde och resursinbesparningar bland de aktörer som verkar under samma tak. Informanterna betonar även vikten av att nya kulturhus agerar på ortens villkor, det vill säga att ny verksamhet kompletterar och stöder existerande verksamhet men inte dubblar den. Vidare understryker de vikten av samarbeten med kommunen och möjligheten att använda sig av befintliga fastigheter framom nya.

Språkfrågan dyker upp även här och informanterna betonar vikten av öppenhet på alla plan och ett behov av att specialisera sig gällande verksamhet för nyanlända. Verksamheten driva sin verksamhet på åtminstone de båda inhemska språken för att

9. 2013.
10. 2012.

ha en tillräckligt stor marknad. Därtill bör fastigheten anpassas till den verksamhet huset ska bedriva, och därför är det viktigt att de tilltänkta hyresgästerna konsulteras noggrant på förhand – annars kan utrymmena exempelvis bli för små för meningsfulla aktiviteter, eller också för stora och således för dyra för att vara ändamålsenliga.

Likasa betonar informanterna betydelsen av att upprätthålla ett funktionerande nätverk mellan alla finlandssvenska kulturhus och andra lämpliga kulturorganisationer, med utgångsläget i att man kunde dela med sig praktiska lösningar och annan information, såväl som samarbeta kring turnerande program. Utöver dessa samarbeten efterlyser informanterna ett rakare samarbete med de finlandssvenska fonderna och stiftelserna samt förståelse för att kvalitativt kulturutbud kräver en ordentlig investering för att hållas levande.

➤ Informanterna ser positivt på framtiden och anser att det finns ett behov av kulturhus även framöver. Kulturhusen bör vara rätt utformade och dimensionerade för de behov och de resurser som respektive fastighetsägare och verksamhetsutövare har. Detta för att kunna driva och fylla huset med ett angeläget utbud för hela orten på bägge inhemska språken. Informanterna efterlyser en allmänfinlandssvensk koordinerad ansats för att planera och verkställa såväl punktinsatser som långsiktiga planer för att underlätta både fastighetsägarnas och verksamhetsupprätthållarnas uppdrag i kulturhusen.

Innehållsmässig och ekonomisk hållbarhet

Det här avsnittet svarar på utredningens frågeställning om hur framtiden ser ut för svenska kulturhus i Finland, men till skillnad föregående kapitel, fokuserar vi här på den innehållsmässiga och ekonomiska hållbarheten i kulturhus.

En första slutsats av resultaten är att kulturhusen bör försäkra sig om att programinnehållet håller tillräcklig hög kvalitet för att locka till sig en tillräckligt stor publik. Kulturhusen bör vara platser som sjuder av liv, där besökarna känner sig välkomna och dit de gärna återkommer. Innehållet i den verksamhet som kulturhusen erbjuder bör utgå från invånarnas och besökarnas behov och intressen, men också utmana publiken med sådant som de inte ännu vet att de önskar ta del av. I kulturhusen bör nämligen alla få en möjlighet att upptäcka någonting nytt och växa som människor.

Det är utan vidare en utmaning att skapa en ny fysisk mötesplattform så att den verkligen uppmuntrar till gränsöverskridande interaktion mellan människor. Uppgiften blir inte lättare av att kulturhuset ska ha finlandssvenska förtecken. Det händer, precis som den här utredningen i någon mån visat, att man i byggprocessen inte lyckas förverkliga de konkreta resultatkritiska åtgärder som man initialt strävat efter. Fastighetens fysiska rum bör ändå alltid ses som ett tillägg till fastighetens sociala rum, och den arkitektoniska planeringen är när allt kommer omkring ett verktyg för att uppnå den eftertraktade sociala funktionen. Därför bör de aktörer som ska bedriva själva verksamheten ges en möjlighet att bli hörda under byggprocessen. En orsak därtill är det ovannämnda: om inte programinnehållet är tillräckligt kvalitativt, lockar det inte till sig några kunder, och då blir det i längden problem med hyresbetalningen till fastighetsägaren. Om hyran är för hög från början kan inte heller programinnehållet nå den kvalitativa nivå som verksamheten kräver, och följaktligen uteblir kunderna och därmed biljettintäkterna, och då uppstår det problem med hyresbetalningen.

Några informanter anser att kvaliteten lider ifall kulturhuset är öppet för vem som helst att hyra in sig i och förevisa vad helst de har på sin agenda. Att detta går stick i stäv mot kulturhuskonceptet upplever man inte som ett problem, eftersom nämnda informanter helst inte definierar sina utrymmen som ett kulturhus. Här kunde man dock fråga sig ifall kulturhusets nuvarande verksamhet verkligen möter de krav som de finlandssvenska finansörerna hade då de understödde byggprocessen? Utifall det finns en avvikelse här, är väl följdfrågan huruvida den egentliga drivkraften för projektet verkligen var att mätta ett samhälleligt behov eller om det bara var att exempelvis förverkliga sig själv arkitektoniskt?

Samtidigt efterlyser informanterna en större koordinerande ansats till samverkan mellan de existerande finlandssvenska kulturhusen för att både nå högre effektivitet i innehåll, administration och högre kvalitet. Samverkan torde ha en konkret effekt på både den innehållsmässiga (exempelvis gemensamma turnéer) och den ekonomiska (exempelvis delade kostnader) hållbarheten.

När det gäller att balansera ekonomin anser informanterna att de aktivt letar efter olika finansieringsmöjligheter samt siktar på affärsverksamhet för att uppnå kulturhusens mål. Det finns en enhällig syn på detta resursfokus som något som behövs för att kunna erbjuda ett mångsidigt kulturutbud. Liksom de flesta av de tillfrågade konstaterar är kulturfältet inte något lukrativt fält, men aktörerna kan klara sig om de arbetar för att skapa en mångfald av finansieringskällor. Samtidigt är det värt att notera att innehållsproduktionen och upprätthållandet av själva huset ligger på olika juridiska parter i respektive fall i den här utredningen. Med andra ord kan inte

den husupprätthållande parten påverka innehållet i någon större mån – något som exempelvis inte verkar vara något problem i Kvarteret Victoria mellan fastighetsägare och verksamhetsupprätthållare. Verksamhetsupprätthållaren kan inte heller påverka hyran om det exempelvis temporärt finns behov därtill. Därför återvänder informanterna ideligen till behovet av understöd från de finlandssvenska bidragsgivarna.

➤ Innehållsproduktionen bör ligga på en hög nivå för att säkerställa genomslagskraften och därmed trygga ekonomin. Ett kulturhus bör både svara på besökarnas behov och utmana dem. Fastighetens fysiska rum bör alltid ses som ett tillägg till fastighetens sociala rum. Det bör upprättas en koordinerad ansats mellan finlandssvenska kulturhus. En hållbar ekonomi kräver mångsidig verksamhet och mångsidiga inkomstkällor. Nivåindelningen i kulturhusen (se figur 9: fastighetsägare, verksamhetsutövare, övriga hyresgäster) kan bli problematisk då organisationerna på de olika nivåerna inte nämnvärt kan påverka innehållet på följande nivå. Det kan naturligtvis både skydda ekonomin på varje given nivå (ingen möjlighet att påverka, inget ekonomiskt ansvar), men det kan likaledes förhindra en ekonomisk utveckling (för höga hyror, för ensidigt programinnehåll med mera). Bidragsgivarnas insats verkar därför vara ofrånkomlig.

Modeller för samverkan mellan finlandssvenska kulturhus

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om vilket beroendeförhållande de svenska privata kulturhusen har till sin omgivning och om det finns behov för utveckling, med inriktning på modeller för samverkan mellan finlandssvenska kulturhus.

Informanterna anser att det finns ett värde av en samverkan mellan finlandssvenska kulturhus, men konstaterar samtidigt att någon sådan inte existerar i detta nu. Dels skulle man via ett dylikt samarbete vara à jour med aktuella kulturella händelser i hela Svenskfinland, dels skulle man kunna koordinera gemensamt programinnehåll, spara på administrativa resurser och dela med sig erfarenheter och kunskap.

I och med avsaknaden av en strukturerad samverkan i nuläget har inte informanterna heller någon klar modell för en sådan framöver. Det verkar ändå finnas en beställning på någon form av regelbundna möten, några gånger per termin.



Publik i Schaumansalen.

➤ Fördelarna med samverkan kulturhusen emellan är utbytet av erfarenheter och kunskap, koordinerat och gemensamt programinnehåll och delade administrativa kostnader. Det här utgör en klar möjlighet för utveckling; alla tre kulturhusen ställer sig positiva till en större samverkan, de ser fördelarna med en sådan, men behöver tydligen en pådrivare i ärendet eftersom någon samverkan inte förekommer i nuläget. Det här är något som eventuellt skulle kunna sammanfalla med den nämnda koordinerande ansatsen i form av en allmänfinlandssvensk arbetsgrupp för kulturhus.



Bild: Jenni Ahtola/Fotofabriken

Daghemmet Pärlan verkar i Victoriakvarteret.

5.2 Mål 2: Hur, var och varför nya svenska kulturhus grundas

Målet med detta kapitel är att utreda hur, var och varför nya svenska kulturhus grundas i Svenskfinland och med vilka möjligheter och/eller risker. Vi fokuserar först på de deskriptiva målen (s. 137–139) och analyserar sedan de explorativa målen (s. 139–146).

Vi behandlar först beroendeförhållanden till omgivningen samt behovet av potentiella, nya orter för kulturhus. Därefter diskuterar vi optimal affärsmodell, optimal organisationsstruktur, ekonomisk hållbarhet, omgivningens påverkan och optimalt beroendeförhållande.

Beroendeförhållanden till omgivningen och deras påverkan

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om vilket mervärde privata finlandssvenska kulturhus skapar i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter, med fokus på beroendeförhållanden till omgivningen och deras påverkan.

Kunderna utgör naturligtvis en primär målgrupp för kulturhusen och därför uppstår även ett beroendeförhållande till dessa. Kulturhusen bör därför analysera sin omgivning och ruta in den kulturella efterfrågan som finns på orten samt ortens demografi. Servicedesignen är viktig och huset bör också utreda hurdana event publiken inte ännu vet om att de vill ta del av.

Alla tre kulturhus betonar också sitt beroende av kommunen. Detta beroende tar sig i uttryck på olika vis: kulturhuset kan ha kommunen som samägare av fastigheten (Fokus) eller också hyr kommunen utrymmet av huset (Schauman). Beroendeförhållandet kan också gälla praktiska behov, såsom byggnadslov och dylikt (Victoria).

Alla tre kulturhus har även ett beroendeförhållande till de interna organisationerna och övriga externa nätverk som de skapat. Det handlar i praktiken om hyresavtal, gemensamma projekt och andra fördelar.

Så gott som alla informanter för föga överraskande fram att den finlandssvenska kulturen är till fullo avhängig de fonder och stiftelser som finansierar den. De flesta nämner dock vikten av att vara så fondonberoende som möjligt, det vill säga affärsverksamheten behöver vara så solid att den bär sig själv. Samtidigt är informanterna delade på den här punkten, en del anser att de fonderade medlen är avsedda för just den verksamhet som husen bedriver och att finlandssvensk kultur inte kan existera utan bidrag, men andra vill också se att verksamheten bär sig själv. Man separerar dock på fastighetsägare och verksamhetsutövare, med utgångspunkten att den förre bör erhålla bidrag till själva investeringen men därefter sköta uthyrningen utan stöd, medan verksamhetsutövaren bör erhålla mindre årliga bidrag. Samtidigt är det värt att betona att informanternas definition av kulturhus som en plattform där det svenska språket bara utgör en del av det kulturella utbudet, skulle man kunna konstatera att argumentet gällande behov av stöd till finlandssvensk kultur också bara delvis gäller. De finlandssvenska kulturhusen borde enligt den logiken klara sig på samma villkor som andra finländska privata kulturhus, nämligen med den affärsverksamhet de till största delen bedriver: hyresverksamhet. Informanterna anser att beroendeförhållandet till de finlandssvenska finansiärerna är konstant och ofrånkomlig, men att det finns rum för att minimera behovet och att effektivisera lönsamheten.

Kulturhusens informanter betonar betydelsen av kvalitativa utrymmen. Publiken deltar inte längre på evenemang ifall inte dessa håller tillräckligt hög kvalitet, både programinnehåll och lokaler. Kvalitativa lokaler leder i sin tur tyvärr ofta till dyra hyror som den externa (eller interna) hyresgästen måste tampas med. Här betonas vikten av att fastighetsägaren inte ska ställa för höga ekonomiska krav på verksamhetsutövaren innan verksamheten har stabiliserats ekonomiskt.

➤ Kulturhusen har ett beroendeförhållande till kunderna, kommunen, interna och externa samarbetspartner samt bidragsgivare. Informanterna betonar dock behovet av att vara självförsörjande för att klara sig med så lite understöd som möjligt. Kvalitativa utrymmen är också en nödvändighet.

Behovet av potentiella, nya orter för kulturhus

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om det finns ett behov av intresserade entreprenörer till nya kulturhus på olika orter i Finland.

Orsaken till att man grundat två av de tre kulturhusen har som tidigare nämnts varit utrymmesbrist och ett behov av gemensamma plattformar. Därför torde en konklusion vara att potentiella nya fall dyker upp i samband med att utrymmesbehovet förändras för aktörerna på fältet. Samtidigt framgår det i kapitel 2.2 såväl som i kapitel 4.6 att behovet av kulturhus påverkas av olika faktorer. Exempelvis kan ett behov av ett hus vara väldigt påtagligt i en kommun med ett stort antal finlandssvenskar som synliggör det, medan behovet kan vara lika stort men inte lika synligt i en kommun där finlandssvenskarna utgör ett mindre antal i förhållande till andra språkgrupper. Åbo med omnejd verkar vara ett konkret exempel med ett tydligt underskott av kulturhus, även om staden också utmärker sig med ett förhållandevis överraskande antal av andra svenska utrymmen (ÅST, ÅA, Luckan med mera).

Samtidigt finns det orsak att skilja på olika behov: om det finns ett underlag för en affärsverksamhet kring nya kulturhus är det självskrivet att huset i första hand bör upprätthållas med hjälp av en lönsam affärsmodell, och först i andra hand med hjälp av bidrag. Om huset däremot är en språkpolitisk lösning där avsikten är att exempelvis säkerställa det svenska språkets ställning på ort, kan inte kravet på den lokala aktören som bedriver verksamheten vara densamma. Underlaget för ren affärsverksamhet med finlandssvenska förtecken finns i sådana fall inte.

Det är påkallat att diskutera frågan om huruvida bidragsgivarnas aktiva roll i att skapandet av nya svenska rum leder till ett framtida, kontinuerligt behov av understöd från de organisationer som upprätthåller rummen. Samtidigt är syftet med de flesta bidragsgivare att stödja just sådana verksamheter som drivs i dessa utrymmen, varför det ter sig logisk att bidragsgivarna också är proaktiva i att initiera byggandet av dylika utrymmen samt att upprätthålla dem. Det utesluter dock inte det lokala ansvaret och behovet av att vara minutiös i planeringen av det kommande nya svenska rummet samt dess ekonomi. Som informanterna föreslår skulle en arbetsgrupp både kunna arbeta för samverkan mellan de existerande husen och hålla sig à jour med behovet av nya kulturhus på nya orter – eftersom detta behov förändras över tid.

Kulturhusen bör enligt informanterna genomgående byggas i områden där svenska rum saknas och i områden där kulturservice inte redan finns. Många betonar vikten av finlandssvenska kulturhus, för utan svenska rum ter sig framtiden alltmer oviss för Svenskfinland. Informanterna har inga konkreta förslag på orter för nya kulturhus eller entreprenörer, varför vi här i utredningen lyfter fram exempel på sådana först i åtgärdsförslagen (kapitel 6).

➤ Nya kulturhus kan vara behovsbetingade utgående ifrån ortens eller språkgruppens behov. Behovet kan ta sig uttryck på olika sätt, och bör inte mätas enbart utifrån mängden proaktiva och lokala aktörer. Aktiva lokala aktörer bör finnas, men kan införlivas i projektet efter att initiativet till är taget. Beroende på bakgrunden till initiativet – ett florerande finlandssvenskt samhälle i behov av kulturella utrymmen eller säkerställandet av finlandssvenskheten på en i övrigt finsk ort – bör de ekonomiska kraven vara olika. De finlandssvenska bidragsgivarna bör också ha olika angreppssätt till att stödja. Initiativet till nya kulturhus bör ske utifrån en brist på dylika utrymmen och dylik verksamhet på orten, eller också bör det nya initiativet stödja existerande aktörer.

Optimal affärsmodell

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om hur framtiden ser ut för svenska kulturhus i Finland, med inriktning på hur en optimal affärsmodell ser ut. En affärsmodell är varken en organisationsstruktur eller en strategi för produktpositionering. Affärsmodeller innehåller information om själva kärnan i det värde som tillförs kunderna, organisationen som är involverad i att skapa detta värde, och den till-

lämpade metoden att samla in intäkter från de aktiviteter som organisationen utför i ekonomiska, sociala, kulturella eller andra sammanhang. Det är värt att notera att avsikten med att betona vikten av en affärsmodell inte är att påstå att finlandssvenska kulturhus endast bör existera med hjälp av affärsverksamhet (utan understöd), utan snarare att de bör utveckla sin affärsverksamhet för att bli mindre beroende av bidrag.

Eftersom kulturhusen varierar i storlek, operativa marknader, huvudaktiviteter och värdekedjor finns det naturligtvis inte en enda affärsmodell som gäller för hela sektorn. Men det finns likväl tillräckligt med liknande funktioner för att göra en approximation av arketyper, det vill säga förenklingar. De sex arketyperna är

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1) utövarmodellen | 5) navmodellen och |
| 2) produktmodellen | 6) servicemodellen |
| 3) uppdragsgivarmodellen | Se avsnitt 2.5.2 för noggrannare |
| 4) hyresvärdsmodellen | beskrivning av dessa. |

De mest typiska modellerna som används av kulturhus i Finland är navmodellen kompletterad med hyresvärdsmodellen och servicemodellen. Alla modeller används dock bland informanterna¹, även om de vanligaste modellerna är nav- och utövarmodellen, men även service-, produkt-, kommissionärs- och hyresvärdsmodellen förekommer.

Som det framkommer i avsnitt Optimal affärsmodell på sid 94, kan olika aktörer i ett och samma kulturhus ha olika affärsmodeller, beroende på vilken nivå de befinner sig (se figur 9). Dels har vi fastighetsägarnivån, som i dessa tre fall uteslutande utövar en hyresvärdsmodell, dels har vi huvudhyresgästerna, det vill säga verksamhetsutövarna, som i dessa tre fall tillämpar både nav- och utövarmodellen och kompletterar dem med produkt- och hyresvärdsmodellen samt service- och kommissionärsmodellen.

Det är värt att minnas att de sex affärsmodellerna är förenklingar av hur europeiska kulturhus drivs. Ändå är det något överraskande att de tre kulturhusen i den här utredningen inte tillämpar fler modeller än de gör. Trots att till exempel restaurangverksamhet (servicemodellen) utgör den absolut vanligaste ekonomiska stödfunktionen för kulturhus i Finland, har ingen av de tre kulturhusen en egen restaurang. Eller någon liknande ekonomisk stödfunktion för den delen. Naturligtvis har varje ort och hus olika förutsättningar för att driva restauranger, men som ett exempel på en ekonomisk stödfunktion torde restaurangexemplet fungera fint.

1. Järvinen, 2021.

Kapitel Affärsmodell på s. 29 visar att alla organisationer har någon form av affärsmodell i bruk oberoende av hur medvetna aktörerna är om den. Kulturhusen i den här utredningen verkar ha en något så när klar, om ändå inte riktigt artikulerad affärsmodell. Fastighetsägarna har naturligtvis en väldigt enkel modell, eftersom deras enda uppgift är att hyra ut fastigheten. Det är något mer oklart vilken affärsmodell verksamhetsutövarna har: en av dem betonar sin uppgift att hyra ut utrymmen – men driver trots det egen verksamhet, medan en annan av dem primärt bedriver egen verksamhet – men har trots det ett diffust ansvar för att sköta om husets allmänna kulturella verksamhet med externa aktörer.

➔ Kulturhusen ligger inte illa till när det kommer till affärsmodeller, men det finns klart rum för utveckling. För tillfället verkar det som att man vill tro att man fattar beslut utgående ifrån rationella och planerade utgångspunkter, men oftast verkar man i efterhand rationalisera de besluten man tidigare gjort. En klar plan och en affärsmodell, skulle ge kulturhusen möjlighet att jobba mer effektivt med de fokusområden de valt som sin respektive nisch.

Optimal organisationsstruktur

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om hur framtiden ser ut för svenska kulturhus i Finland, med betoning på den optimala organisationsstrukturen. Fokus här ligger på samspelet mellan alla organisationer i kulturhuset,. Hur fördelar man arbetsuppgifter, styrning och samordning samt beslutsfattning?

Organisationsstrukturen varierar något mellan de tre kulturhusen, och till största del beror detta på de olika möjligheterna för samarbetet mellan de olika aktörerna som residerar i huset. Resultaten i den här utredningen har uteslutande visat på en modell där kulturhusen separerar på ägandeskap och verksamhet. Den här modellens svagheter finns naturligtvis i beslutsfattningssystemet, där man som uthyrare varken kan styra innehållet i det kulturella utbudet eller antalet uthyrningar per månad. Man kan i någon mån påverka utfallet genom att ge de externa aktörerna förslag till exempelvis de bästa datumen för deras föreställning, men när allt kommer omkring är det ändå de externa aktörerna som beslutar vad de förevisar i salen och om de alls hyr salen av fastighetsägarna.

Dessutom uppstår frågan om huruvida den ekonomiska risken verkligen har försvunnit i och med en fast hyresgäst eller om det är en chimär: som covid-19 har

visat är skillnaden inte större än att risken är flyttar till följande nivå. När Viirus exempelvis blev tvungen att stänga dörrarna på grund av pandemirestriktionerna kunde de förvisso betala hyran en tid framöver, men inte under någon längre period (utan stöd med mera). Detsamma torde komma att gälla för VNUR i Kulturhuset Fokus. I det avseendet finns ingen skillnad mellan de tre kulturhusen: en struktur med flera organisationer på flera nivåer genererar nämligen inte i sig större intäkter än en enklare organisationsstruktur. En mera komplicerad organisationsstruktur må skjuta det ekonomiska ansvaret längre bort från fastighetsägaren, men i bästa fall skjuter det bara upp i någon mån det oundvikliga ifall av en ekonomisk kris. De ekonomiska kriserna brukar i sin tur få samma slutdestination oberoende organisationsstruktur, nämligen de finlandssvenska bidragsgivarna. Den fördel som den här något mera komplicerade organisationsstrukturen (se figur 9) dock har är att 1) när krisen är ett faktum har fastighetsägarna något mer tid på sig att reagera, eftersom hyresgästen ändå oftast har möjlighet att betala hyra en tid framöver, och 2) verksamheten kommer inte att ske på bekostnad av fastigheten, vilket i det långa loppet skulle kunna bli fatalt både för fastighet och verksamhet. Samtidigt har fastighetsägarna i den här utredningen visat prov på obetydligt tillmötesgående vad gäller hyresnivån. Ytterligare en punkt skulle kunna vara: 3) arbetsuppgifterna är klart fördelade mellan de olika aktörerna.

Det som verkar stå klart i det insamlade materialet för den här utredningen är att organisationsformen (se sid 32) i sig inte är ett avgörande strategiskt val bland kulturhusen. Liksom de tre kulturhusen har tydliggjort är inte organisationsformen ett incitament till framgångsrik verksamhet, men den erbjuder mer eller mindre klara, legala ramverk för ansvar och transparens.

→ De tre fallen i den här utredningen har separerat på fastighetsäggande och verksamhetsutövande. Fastighetsägaren kan därför inte påverka programinnehållet, men får i sin tur en något längre respekt vid eventuella kriser då verksamhetsutövarna betalar hyra, och fastighetsfrågor styrs inte av verksamheten eller tvärtom. Visserligen har de aktuella fastighetsägarexemplen inte heller visat ha möjlighet att reducera hyror, något som åtminstone tidvis skulle kunna visa sig vara en oerhört effektiv pådrivare för verksamheten. För övrigt verkar fördelarna och nackdelarna väga ut varandra och organisationsstrukturen är därför inte avgörande för verksamhetens framgång – om än det finns rum för att effektivisera organisationsstrukturerna.

Ekonomisk hållbarhet

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om hur framtiden ser ut för svenska kulturhus i Finland med fokus på den ekonomiska hållbarheten sett ur ett perspektiv medelst målsättning 2 (se kapitel 2.3) i den här utredningen.

Det verkar som att alla aktörer i utredningen har haft något så när klart för sig hur ekonomin ska se ut framöver. Nästan alla har dock varit tvungna att justera planerna på vägen och förringar på inga sätt behovet av en hållbar ekonomisk plan. Enligt informanterna bör man de facto ha en mångårig plan i bruk. Detta är något som naturligtvis är både logiskt och ändamålsenligt.

Något som flera också påpekar är att kulturhuset måste få gå på minus till en början. Kulturverksamhet är ingen guldgruva och det tar sin tid innan man hittar en balans och en kundkrets. Om man mjölkar kon för mycket och för tidigt, finns risken att kon inte lever länge. Verksamhetsupprätthållarens fokus bör ligga på kommersiell verksamhet, samtidigt som mångsidigheten i det kulturella utbudet torde tvinga verksamhetsupprätthållaren att balansera biljettpris enligt förmodad åtgång. Med dylika åtgärder skapar man ett klientel av både temporära hyresgäster och individuella kunder, vilket ger verksamheten en långsiktighet och därmed på sikt även en ekonomisk hållbarhet – något som också kan påverka fastighetsägarna positivt. Samtidigt står det klart att aktörerna som bedriver verksamheten i kulturhusen med vissa smärre undantag rör sig inom affärsverksamhetens domäner när de ägnar sig åt uthyrning av utrymme, biljetterförsäljning, tjänsteproduktion med mera. Därför bör också ekonomin kretsa kring affärsmässig lönsamhet – även om det finns undantag i verksamheten som utgör en grund för till exempel understöd.

Informanterna betonar vidare här, liksom i många andra avseenden, betydelsen av de fasta hyresgästerna i huset, nämligen organisationerna. De skapar en långsiktighet och en förutsägbarhet, samtidigt som de medför rena inbesparningar för alla parter i form av samarbeten.

Man kan också konstatera att det finns en ekonomisk långsiktighet i den modell där verksamhetsutövaren inte bara sköter om innehållet utan även hyr salen kontinuerligt. Verksamhetsutövaren har nämligen flera ben att stå på. Det innebär samtidigt att organisationsstrukturen vidgas med ytterligare nivåer av organisationer (externa hyresgäster och fasta hyresgäster).

När det kommer till beslutsfattande inom kulturhusen visar den här utredningen att drivna ledare för finlandssvenska privata kulturhus önskar använda olika strategier

för att diversifiera resursströmmarna. Men eftersom de privata kulturhusen bara kan upprätthålla en begränsad resursnivå, kan man tvingas genomföra en uppsättning begränsade strategier med mycket minimala möjligheter till alternativa åtgärder. Med andra ord bör de strategiska planerna för den egna affärsverksamheten vara klara på förhand, för det finns ytterst få möjligheter och resurser att ändra på dessa i efterhand. Därför kunde man konstatera att en satsning på koordinerande administrativ personal i kulturhuset skulle kunna ge ekonomisk hållbarhet i längden.

Fokuset på att tjäna pengar kan förvisso försvaga den kulturella innehållsproduktionen, som i sin tur kan förvanskas till en repetitiv produkt utan någon koppling till kreativt arbete. Detsamma gäller dock åt motsatt håll med affärsverksamheten. Det kan visa sig vara hart när omöjligt att skapa lönsamhet om de konstnärliga målen får vara de allenarådande styrmekanismerna. Dikotomin mellan konst och affärsverksamhet bör ses som en balans, som med allt annat: båda behövs för att lyckas. Kulturorganisationer behöver helt enkelt vara kostnadseffektiva och sträva efter att diversifiera sina finansieringskällor och effektivisera förvaltningsstrukturerna för att säkerställa finansiell stabilitet – utan att styras av enbart ekonomiska intressen. Informanterna understryker dock behovet av årliga bidrag från de finlandssvenska bidragsgivarna för att få en balans i det här upplägget.

Det som dock pandemikrisen tydligt har visat är att den aktör som hyr faciliteterna kommer att vara beroende av understöd om den inte har annan verksamhet eller egendom att balansera ekonomin med. Hyresverksamheten kan stundvis bära sig själv, men förr eller senare gör den det inte. Stiftelserna som äger fastigheterna klarar sig vanligtvis utan bidrag, men om dessa saknar en buffertkassa, vilket torde vara fallet för alla som står i fokus här, förutom YH Novia, så kommer även de att befinna sig i blåsväder så fort hyresgästen inte klarar av hyran.

➤ Finlandssvenska kulturhus bör ha ett klart fokus på kärnverksamheten och på affärsmodellen för att uppnå en ekonomisk hållbarhet, en tillräckligt mångsidig intäktspalett samt en god grund att stå på – en fastighet som lämpar sig för ändamålet och vars hyra är överkomlig. Planen bör vara artikulera och mångårig. Det är viktigt för verksamhetsupprätthållarna att ha möjlighet att gå på minus medan de utvecklar verksamheten och skapar en kundgrupp. De fasta hyresgästerna utgör en viktig ekonomisk grundbult i verksamheten. Det bör finnas balans mellan kvalitet och ekonomi; för stort fokus på någondera kan stjälpa verksamheten. Fastighetsägare som bara äger kulturhuset och inte har annan egendom kommer förr eller senare att ha behov av stöd.

Optimalt beroendeförhållande

Det här avsnittet svarar på utredningens fråga om vilket beroendeförhållande de svenska privata kulturhusen har till sin omgivning och om det finns behov för utveckling. Fokus ligger på att hitta det optimala beroendeförhållandet.

Kulturhusen bör som bekant vara en mångsidig kulturplattform för en mångsidig kundkrets. Därför är öppenhet i ordets alla bemärkelser något som husen bör eftersträva. Samarbeten med andra, såsom kunder, kulturaktörer, föreningar samt organisationer – både internt, lokalt och regionalt – bör vara kulturhusens signum. Genom återkommande dialoger med kommun och samhälle kan man säkerställa att kulturhusens utbud är relevant och angeläget för olika målgrupper. Fastigheterna bör användas rationellt till följd av samverkan med andra aktörer som arrangerar kulturella evenemang. Att effektivisera systemet för utrymmesbokning kunde vara ett praktiskt exempel.

Alla organisationer har som redan konstaterats ett beroendeförhållande till sin omgivning. Men genom öppenhet, varierande programinnehåll och en bred målgrupp kan huset diversifiera sitt beroendeförhållande till den grad att inget enskilt beroende väger tyngre än andra för organisationen och att ingen extern aktör kan påverka kulturhuset för mycket².

Detsamma gäller ekonomin: ju fler ben kulturhuset har att stå på, desto mindre sårbar för enstaka aktörer eller enskilda händelser (såsom pandemikriser) är huset. Det gäller, liksom informanterna påpekar, att utnyttja sina kvadratmetrar maximalt med exempelvis undervisningsaktörer på förmiddagen, egna kurser på eftermiddagen och externa aktörers evenemang på kvällen. Stödfunktioner kan till viss del vara belastande, men den nämnda exempelrestaurangen (eller caféet) bidrar till liv och kommers samt en långsiktighet i ekonomin som minskar på andra beroendeförhållanden³.

En diversifiering av verksamheten och ekonomin leder till ett balanserat och optimalt beroendeförhållande för kulturhuset till omgivningen, en situation där huset inte heller är till fullo avhängigt de finlandssvenska bidragsgivarna – vilka dock utan tvekan kommer att ha en ekonomisk roll att spela även framöver för kulturhusen.

2. Pfeffer & Salancyk, 2003.

3. Järvinen, 2021.

- Kulturhusen bör utgöra en plattform för mångsidig verksamhet och en bredd av kunder, vilket i mer positiva ordalag skulle kunna kallas ett samarbete och inte ett beroendeförhållande. Ju flera intäktskällor, ju färre möjligheter för enskilda intäktskällor att påverka verksamheten.

Utredningen har fram till denna punkt fokuserat på att deskriptivt och explorativt utreda läget och möjligheterna för finlandssvenska kulturhus. Till följande presenteras konkreta åtgärdsförslag.

6. ÅTGÄRDSFÖRSLAG

De två tidigare kapitlen presenterar utredningens resultat samt sammanfattningar och slutsatser av dessa. I det här kapitlet är avsikten att lägga fram utvecklingsförslag och rekommendera åtgärder för intresserade kulturhusentreprenörer, existerande finlandssvenska kulturhus och privata finansiärer samt framtida utredningar. De konkreta åtgärdsförslagen nedan går under rubrikerna hur, var och varför – i enlighet med utredningens underrubrik. I kapitlet ”Hur” presenteras konkreta steg kring processen med att öppna ett nytt kulturhus, såväl som förslag på samarbeten mellan de finlandssvenska kulturhusen. I kapitlet ”Var” behandlas frågor som var det kan vara aktuellt att öppna nya kulturhus. I följande kapitlet ”Varför” presenteras orsaker till att grunda och upprätthålla finlandssvenska kulturhus. Utöver dessa tre teman presenteras riktlinjer för de finlandssvenska bidragsgivarna i det sista kapitlet, ”För finlandssvenska bidragsgivare”.

6

Det är värt att betona att förslaget här inte handlar om att Svenskfinland (varken finansiärer eller privata entreprenörer) ska bli en kulturhusfabrik, eller att det skulle finnas ett omåttligt behov av nya finlandssvenska hus i alla knutar. Tvärtom handlar det i första hand om att upprätthålla de existerande husen på ett hållbart sätt. Skulle det bli aktuellt att öppna nya bör orsakerna vara de rätta, därav de åtta punkterna här nedan (s. 147–157).

6.1 Hur?

Enligt de uppgifter vi har fått ta del av i den här utredningen, bör ett finlandssvenskt kulturhus vara den naturliga mötesplatsen på orten, det bör vara centralt beläget, lätt att hitta och attraktivt att besöka. Kulturhuset bör vara en plats för alla, såväl besökare från andra orter som ortsbor. Språket bör inte begränsas till det svenska språket i det kulturella utbudet, men det bör finnas en naturlig och positiv inställning till svenska och en möjlighet för kunderna att ta del av program och service på svenska. Det bör vara ett hus med finlandssvenska förtecken.

Utbudet bör ha en tillräcklig bredd, så att alla oberoende av demografisk bakgrund eller tidigare erfarenhet, kan hitta något som rör dem, men även något som utmanar

dem och känns nytt. Kulturhuset behöver bidra till tillväxt på flera plan: dels genom att vara en mötesplats som möjliggör interaktion mellan människor och verksamheter, dels som en plats som inspirerar till initiativtagande och idékraft för finlandssvenska organisationer – särskilt bland dem som samlas i huset, men också bland övriga i regionen aktiva organisationer. Kulturhuset ska inte tävla med existerande verksamheter utan utgöra ett komplement och/eller stöttande funktion.

Figur 10: SKAPANDET AV OCH UPPRÄTTHÅLLET AV ETT KULTURHUS



För att åstadkomma en dylik finlandssvensk kulturell mötesplats bör de involverade aktörerna beakta följande åtta punkter. Observera att inte bara ordningsföljden av punkterna kan leva något, även punkterna dem själva i och med att varje entreprenör, ort och kulturhus har sitt eget utgångsläge.

1. Behovsanalys

Något som framkommer tydligt i den här utredningen är att kulturhuset bör svara på ett behov. Behovet kan dock framgå på flera olika vis. En informant gav exempel på orter där finlandssvenskarna är för få för att själva inse vilka finlandssvenska strukturer de med fördel kunde ha och för få för att skapa en gemensam röst. Därför kan behovet uppdagas via de lokala aktörerna, men även via exempelvis finansiärerna eller andra aktörer och organisationer som noterat ett behov ur till exempel ett språkpolitiskt perspektiv. En viktig fråga att ställa sig själv är den om hur kulturhuset drivs i relation till samhället och till andra aktörer, vilket mervärde tillför det och vilket tomrum fyller det?

Behovsanalysen kan med fördel sammankopplas med en omvärldsanalys. Oberoende av tillvägagångssätt bör det finnas lokala aktörer som även framöver kan bedriva verksamheten och upprätthålla fastigheten.

➔ **Målet är att identifiera en efterfrågan för kulturhuset oberoende vilken nivå initiativet kommer ifrån samt att analysera hurdant behov det finns för ett kulturhus på den specifika orten.**

2. Identifiera aktörsgrupper

Utgående från uppdrag och målsättningar är det viktigt att identifiera relevanta samarbetspartner på orten. Den här utredningen har visat prov på en mängd olika lösningar, såsom utbildningsaktörer, aktiva föreningar, företag och kommunala aktörer. Aktörerna kan verka på olika nivåer, som medfinansiär och upprätthållare av fastighet och verksamhet (exempelvis kommunen i Kulturhuset Fokus), fast hyresgäst i kontorsavdelning (exempelvis Marthorna i Kvarteret Victoria), fast hyresgäst som bedriver verksamhet även på scen (exempelvis Wawa-institutet i Schaumansalen/Campus Allegro). Poängen är att bygga ett finlandssvenskt (eller tvåspråkigt) kulturellt konsortium i stället för att (enbart) skapa en ny kulturaktör bland de redan existerande på orten. Därtill är det viktigt att vara öppen för nya aktörer och samarbeten och för att undersöka olika möjligheter till resursinbesparning medelst samverkan. De organisationer som upprätthåller verksamheten kan med fördel involvera kompetenta kulturpersoner och andra experter i sina styrelser.



Den här utredningen har påvisat att kommunen utgör en viktig samarbetspartner som kan möjliggöra allt från verksamhet till delfinansiering. Dessutom bidrar den kommunala kopplingen till en legitimitet som befäster kulturhusets roll i samhället fortare än vad som hade varit möjligt på egen hand.

➤ Målsättningen är att hitta de intressegrupper som framöver kan upprätthålla en mångfald av aktiviteter i huset genom att stödja och komplettera ortens redan existerande kulturella utbud samt bidra till en hållbar ekonomi genom exempelvis fasta (och temporära) hyresförhållanden.

3. Definiera kärnverksamheter

Det är värt att notera att det inte enbart finns en modell för kulturhusen, det finns oändligt många. Kärnverksamheterna bör återspegla ortens och regionens behov och styrkor. Den bör också bidra till ett samspel mellan lokala aktörer och sträva efter att fylla eventuella tomrum i det kulturella tjänsteutbudet på orten. I Jakobstad fanns redan tidigare ett rikt musikliv och utbildningar inom området, och därför valde Schaumansalen att fokusera på musik. I Karis finns ett behov av utrymmen för teaterverksamhet och därför har Kulturhuset Fokus valt teater som sitt fokus i det kommande huset.

Utöver ovannämnda exempel finns också möjligheten att fylla eventuella kulturella luckor i regionen med nytt utbud samt att planera stödfunktioner kring det kulturella utbudet, exempelvis med restaurangverksamhet. I samverkan med kommunen kan även bibliotek, muséer eller exempelvis skolor placeras inom ramarna för huset och därmed kärnverksamheten. De kommande privata hyresgästernas verksamhet bör också forma det kommande kulturhuset. Ett kulturhus som strävar efter att tillgodose medborgares behov bör därför gärna föra en medborgardialog i fråga om kommande verksamheter. Ett kulturhus med finlandssvenska förtecken bör befästa sin roll i samhället som upprätthållare av en mångsidig verksamhet på flera språk – med en förankring i det svenska språket. Därför bör de kulturpolitiska möjligheterna analyseras fortlöpande.

➤ Målet är att på förhand utreda vilka tjänster och produkter som kommer att stå i fokus i huset, för att därefter kunna möta de behov som dessa verksamheter ställer, både under bygget av huset och när man formulerar affärsplanen.

4. Avgränsning

I varje process behöver projektets syfte bilda en utgångspunkt för att bestämma avgränsningar och identifiera vilka investeringar som är hållbara. Faktorer som bland annat bör bedömas noggrant på förhand är:

1. **den tänkta ortens förutsättningar** (publikunderlag, samarbetspartner),
2. **den språkliga situationen** (antal finlandssvenskar),
3. **en inventering av redan existerande finlandssvenska rum i regionen** (hurdant behov det finns av ytterligare ett svenskt rum),
4. **förhållandet mellan offentlig och privat** (är kommunen en möjlig samarbetspart),
5. **rumslig och organisatorisk avgränsning** (rumsprogram),
6. **ekonomiska möjligheter** (rumsprogram i förhållande till potentiella intäkter) och
7. **läget** (i förhållande till den tänkta publiken och hyresgäster).

Kulturhusets nettokostnader för kulturverksamhet behöver vägas mot de intäkter som verksamheten i huset kan medföra, och planen behöver inkludera en långsiktighet – verksamheten blir inte lönsam direkt.

En viktig fråga att ställa sig är den om vem som äger kulturhuset. Det är klart att fastighetsägaren äger fastigheten, men det bör klart framgå i organisationsstrukturen att det är den som bedriver själva verksamheten som definierar huset. Därtill bör nya och redan existerande aktörer inom kulturhusfältet ständigt ägna sig åt självkritik och granskning av sin verksamhet.

➡ **Målet är att definiera ramarna för den tänkta verksamheten och dess ekonomi, dess förutsättningar och möjligheter.**

5. Affärsmodell

En affärsplan är liksom nämnt en teoretisk beskrivning av hur en organisation eller en affärsverksamhet är tänkt att fungera. Kultur är för det mesta inte särskilt lukrativt, men utan en klar affärsmodell blir den ekonomiska balansen än mer lidande.

Ett kulturhus kan av många orsaker ha nytta av en klart formulerad och artikulerad affärsmodell. Ett hus med mångsidig verksamhet lider nämligen risk att ha ett alltför brett fokus i stället för att fokusera på kulturhusets grundläggande syfte, alternativt är inte fokuset tillräckligt tydligt. En affärsplan kan avhjälpa denna risk.

Business Model Canvas, som presenteras i avsnitt Affärsmodell på sid 29, är ett verktyg som används för att presentera, analysera och ta fram affärsmodeller⁴. Det består av nio olika delar som kulturhusets entreprenörer bör ha klart för sig innan de påbörjar processen med huset.

Tabell 10: BUSINESS MODEL CANVAS-VERKTYGETS NIO PUNKTER

Värdeerbjudande:	Hur skapar kulturhuset värde för sina kunder?
Kundrelationer:	Hur vill husets kunder handla och hur blir du attraktiv?
Kundsegment:	All tillgänglig information om kulturhusets olika kundsegment.
Distribution:	Hur kommer dina tjänster kunderna till del?
Nyckelpartners:	Vad kännetecknar dina viktigaste partners?
Nyckelaktiviteter:	Allt som är avgörande för att kulturhuset skall kunna leverera.
Nyckelresurser:	De avgörande resurser och förmågor som behövs för att kunna leverera.
Kostnader:	De olika typer av kostnader kulturhuset har.
Intäkter:	De olika intäkter huset har.

Frågor som man kan ställa sig i det initiala skedet är om det finns ekonomi för projektet? Vilka är de marknadsmässiga förutsättningarna för kulturhuset på den planerade orten? Ur ett finlandssvenskt perspektiv kan man konstatera att ett kulturhus torde ha goda möjligheter att ansöka om framtida bidrag från de finlandssvenska bidragsgivarna i precis lika stor utsträckning som andra aktörer, men det viktiga är att man vid fixerandet av en affärsplan inte utgår ifrån årliga bidrag för att balansera ekonomin. Utgångspunkten borde vara att skapa en affärsmodell som bygger på affärsverksamhet, även på orter där möjligheterna till detta är mindre än på andra håll. Dessutom är det värt att notera att ifall de finlandssvenska kulturhusen anser sig vara en plattform för kultur på minst två språk, så finns det väl inte heller någon

4. Osterwalder & Pigneur 2010.

större skillnad mellan finska och finlandssvenska kulturhus. Om så är fallet kan även bidragsgivarnas stöd till de finlandssvenska husen ifrågasättas i någon mån och vikten av affärsverksamhet understrykas. Ett kulturhus är nämligen, såvida det inte handlar om en rent språkpolitisk lösning, en enhet som måhända delvis rör sig inom ramarna för det ideella, men till större delen inom dem för affärsverksamhet. Därför tävlar de finlandssvenska kulturhusen med andra aktörer inom underhållning och kultur och bör vara tillräckligt ambitiösa för att klara den konkurrensen. Ett kulturhus kan därför även med fördel fortlöpande investera resurser i kompetensutveckling, eftersom personalen är det nav kring vilket verksamheten bedrivs och de bör därför vara kompetenta och mångsidiga i sitt kunnande.

➤ Målet med en affärsmodell är att skapa en klar och tydlig plan för organisationens affärsverksamhet och ett underlag för att undersöka möjligheter till framtida utveckling. De finlandssvenska kulturhusen bör vara tillräckligt ambitiösa i sin verksamhet för att uthärda konkurrens.

6. Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen kan med rätta variera från hus till hus, beroende på de behov och de aktörer som samarbetar i kulturhuset. Den här utredningen har utslutande presenterat en modell där man separerat på ägandeskap och verksamhet – något som har visat sig vara klokt särskilt i kristider som den Corona pandemin utgör. Under kriser är vilken organisation som helst något av ett korthus, men det kan också konstateras att när de översta korten faller har de nedersta i regel en stund kvar i spelet. Den stunden, hur kort den än må vara, kan visa sig vara avgörande för fastighetsägaren.

Kulturhusorganisationen bör vara strukturerad så att den upprätthållande organisationen kan säkerställa att huset används på ett sådant sätt att syftet och visionen med kulturhuset uppnås samt att det går att skapa ekonomisk hållbarhet över tid. Den upprätthållande organisationen bör ha en samordnande funktion i arbetet med att knyta samman kärnverksamheterna och de samverkande organisationerna. Kulturhusorganisationen ska utöver egen verksamhet fylla huset med aktiviteter genom att hyra ut lokalerna till externa aktörer och arrangörer, både kommersiella och ideella, samt svara för stöd och service till verksamheterna i huset. Om det finns stödfunktioner såsom restauranger inom organisationsstrukturen, bör dessa finnas på den här nivån i organisationsstrukturen.

I den här utredningen framförs inga starka argument för någon specifik organisationsform: det finns olika styrkor med olika organisationsformer. Poängen med en organisationsform bör dock vara att den sporrar till att upprätthålla en hållbar ekonomi som har sin grund i verksamhet och inte i enbart understöd. Informanterna betonar också vikten av många samverkande organisationer under samma tak.

Utredningen har fokuserat främst på privata aktörer, men förhållandet mellan det privata och offentliga utgör även en del av organisationsstrukturen. Som det framgår i exemplet med Kulturhuset Fokus, kan kommunen som delägare bidra till positiva effekter i ett dylikt projekt. Fördelarna med ett privat delägarande är även många för kommunen; dels behöver inte kommunen ensam stå för den totala risken och kostnaden, dels behöver den inte agera hyresvärd på en kommersiell marknad. Framför allt framkommer det i utredningen att kommunerna ser positivt på privata initiativ eftersom kommunerna har ringa möjligheter att bygga dylika kulturhus själva. Därför bör den privata kulturhusentreprenören alltid konsultera kommunen med avsikt att hitta en samarbetspartner.

➤ Målet är att skapa en till det specifika fallet ändamålsenlig organisationsstruktur där man med fördel skiljer på ägare och verksamhetsutövare samt sammanlänkar andra aktörer och organisationer till konsortiet. Kulturhus som bygger på endast en bakgrundsorganisation bör undvikas.

7. Finansiering

Den här utredningen har en klar koppling till det så kallade finlandssvenska kapitalet, i och med att beställarna av utredningen utgör kärnan i de finlandssvenska bidragsgivarna. Liksom det också har framkommit i den här utredningen, är det sannolikt att kulturhus med finlandssvenska förtecken förr eller senare vänder sig till bidragsgivarna för understöd. Det här kapitlet har dock ett bredare perspektiv på finansiering än enbart understöd.

När man i processen kring ett nytt kulturhus har bockat av de tidigare punkterna i åtgärdsförslagen ovan, är finansieringen naturligtvis något av det viktigaste, speciellt när utgångspunkten är att skapa en ny fastighet. Men det finns ändå ingen poäng med att diskutera finansiering av ett nytt kulturhus om inte den planerade verksamhetens hållbarhet konkretiseras på ett plan där behovet är kartlagt, aktörsgrupperna identifierade, kärnverksamheterna definierade, avgränsningen gjord, affärsmodellen skapad och organisationsstrukturen färdigställd.

Först när allt detta står klart, bör kulturhusentreprenörerna praktiskt arbeta för finansieringen av själva bygget. Liksom utredningen har visat, kan man bygga upp finansieringen på väldigt många olika vis. Till exempel kan kommunen bidra med en hel del och rentav ställa upp som delägare, fastigheten eller fastigheterna kan även byggas som en finansiell satsning av ägaren som därefter uppbär den hyra som behövs för att avbetala investeringen. Detta kan innebära lån som i längden avbetalas med hjälp av hyresgäster. Modellerna är många. De finlandssvenska bidragsgivarna kan naturligtvis spela en roll även här, men liksom exemplen i utredningen visar, bör det finnas en finansiell struktur för investeringen, där de finlandssvenska bidragsgivarnas andel är logisk i förhållande till den övriga finansieringen.

De största kostnaderna i ett kulturhus är fastigheten (det vill säga antingen hyrorna eller kostnaderna för att upprätthålla fastigheten) och verksamheten. Hyreskostnaden bestäms utifrån den totala investeringsutgiften för kulturhuset, varför detta måste beaktas redan vid planeringen av investeringen. Verksamhetskostnaderna utgörs framför allt av personalkostnader samt av kommunikation och marknadsföring. Ju högre fastighetsinvesteringskostnaderna är, desto mindre utrymme finns det för verksamheten. Detta är något som troligtvis visar sig längre fram ifall investeringen blir för stor för fastighetsägaren. Därför är det av yttersta vikt att fastighetsinvesteringen står i förhållande till verksamhetens omfattning och produktivitet.

➔ Målet är att investeringen i ett nytt kulturhus bör balansera på olika finansiärer och ligga på en nivå som gör det möjligt för verksamhetsutövare att både betala hyra och upprätthålla en kvalitativ verksamhet.

8. Samarbetsnätverk

Samarbete bör vara kulturhusens ledstjärna och bör ske på flera olika nivåer, dels mellan husets aktörer, mellan regionens aktörer, mellan finlandssvenska kulturhus, mellan olika organisationer som främjar kultur i Finland och mellan de finlandssvenska finansiärerna. Kulturhuset bör vara en knutpunkt och upprätthållare av en dialog på alla nivåer.

Det bör finnas ett genuint, tydligt och unikt koncept för samarbetet mellan de olika verksamheterna i kulturhuset. Det bör vara ett koncept som underlättar samarbetet och samexisterandet under ett och samma tak, som bidrar till att olika kultur- och konstformer förs samman och inspirerar och utmanar varandra. Både bland aktörerna i huset och de övriga på orten. Mervärdet i ett kulturhus är uttryckligen den roll den spelar som samlande plattform och katalysator till samverkan.

Kulturhusen kunde upprätthålla ett nätverk av kulturorganisationer och kulturaktörer samt av övriga finlandssvenska kulturhus. Syftet med nätverket är att uppnå gemensamma fördelar i programinnehåll, kunskap och resursinbesparingar. Att hålla sig à jour med trenderna och med vad som sker på fältet. Det är även till fördel att hålla tät kontakt med finansiärerna för att undvika överraskande situationer för båda parter.

Målet är att allt från början skapa en plattform som möjliggör möjligast stort utbyte mellan verksamheter och aktörer, en plattform som inte bara sammanför en mängd lokala hyresbetalare utan även utgör ett kitt mellan olika nivåer.



6.2 Var?

Den här utredningen ger vid handen att platsen för kulturhuset är av allra största vikt. Om kulturhuset ska vara en levande del av staden det finns i, bör det var lättillgängligt. Utöver detta är det essentiellt att kulturhusets verksamhet inte dubblerar den befintliga verksamheten, utan i stället stöder och kompletterar denna. Det ska dessutom vara en verksamhet som bär sig själv. I den här utredningen har ett speciellt intresse riktats mot frågan om var det finns ett underskott av finlandssvenska kulturhus och om det finns potentiella intresserade aktörer där. Här fokuserar vi på två olika nivåer, nämligen landsdel och kommun.

Det är värt att ånyo poängtera att den här utredningen ingalunda förespråkar att finlandssvenska kulturhus skall byggas i alla hörn av Svenskfinland. Det utan tvekan viktigaste är att stöda och effektivisera de existerande husen. Ett behov av nya kulturhus kan dock uppkomma, därav detta kapitel. Det essentiella är inte var man grundar ett nytt kulturhus, utan hurdan hus som grundas – hur det sitter i samhället, vilket behov det mättar och hurdana ekonomiska överlevnadsmöjligheter det har. Detta är något som ständigt förändras i takt med samhället. Därför behandlas här frågan om *var* nya kulturhus skulle kunna grundas med den tilltänkta, samverkande arbetsgruppen.

Landsdelsfokus

Som det redan har konstaterats verkar de potentiella intresserade entreprenörerna dyka upp först när det sker en förändring i fastighetsbeståndet, det vill säga när de tidigare utrymmena blivit för små eller exempelvis mögelskadade. Åbo med omnejd är ett område med rätt få kulturhus, om än i linje med de övriga landskapen gällande antal hus per svenskspråkiga invånare (se 2.2 och 4.6). Därtill är det värt att notera att Åbo har rätt många allmänna svenska rum. Däremot har språköarna inga kulturhus. Det vore naturligtvis viktigt med en klar linjedragning från bidragsgivarehåll att vilka omständigheter är de viktigaste för dem; antalet finlandssvenskar på orten, det vill säga kundunderlag, eller behovet av ett svenskt rum på orten. Därtill kan språkpolitiska lösningar förekomma som orsak. Det sannolika är att alla dessa orsaker och eventuellt andra därtill spelar en roll i beslutet om eventuell finansiering från bidragsgivarehåll, men en något så när klar linjedragning i frågan kunde ändå underlätta eventuella entreprenörers intresse att utreda möjligheten till ett nytt kulturhus.

➔ Målet är att den, i kapitel Upprätthållare av en samverkande arbetsgrupp på sidan 166, nämnda arbetsgruppen får till uppgift att sondera terrängen närmare vad gäller potentiella lösningar på orter där klara finlandssvenska kulturutrymmesstrukturer saknas, för att därefter kunna ge förslag på framtida finansiärer och potentiella upprätthållande aktörer. Det arbetet bör vara fortlöpande.

Kommunfokus

En lista över antalet kulturhus per landsdel är naturligtvis för missvisande för att kvala in hela landsdelar på listan av kulturhusmättade områden. Till exempel finns fyra av Nylands tio kulturhus (med finlandssvenska förtecken) i huvudstadsregionen, vilket innebär att det inte finns så många kvar till de övriga städerna i Nyland med finlandssvenska invånare. Därför bör fokus även ligga på kommunerna. Ett exempel på ett aktuellt nytt initiativ är Kulturtriangeln i Helsingfors, ett projekt där några finlandssvenska fonder försöker ta reda på om centrala Helsingfors kan erbjuda en kulturell mötesplats med svenskspråkiga och nordiska förtecken⁵ – det bor trots allt drygt 36 000 finlandssvenskar i Helsingfors⁶.

En annan kommun som står utan kulturhus är Kyrkslätt, trots dess drygt 6 500 finlandssvenskar⁷. Det finns inte några större samlingspunkter i Kyrkslätt och man har även visat intresse för ett kulturhus tidigare⁸. Också Smakbyn på Åland har hört av sig i samma ärende. Vidare skulle Åbo stad med sina 10 300 finlandssvenskar⁹ kunna vara ett potentiellt ställe för ett kulturhus, om konceptet kulturhus anses hämta något mera än de allmänna finlandssvenska rum som redan finns i staden. Vasa har två kulturhus, ett kommunalt och ett privat. Då ingetdera är alltför stort kunde utrymmesfrågan bli aktuell även här. Men i sådana fall bör processen bedrivas i tät samverkan med staden och med de privata aktörerna på kulturhuset Ritz. Språköarna Björneborg, Tammerfors och Kotka, och därtill mindre tvåspråkiga kommuner som Pyttis torde sakna ekonomiska möjligheter för drivna aktörer att upprätthålla kulturhus med finlandssvenska förtecken. Därför är troligen annorlunda lösningar bättre på dessa orter, också ur ett rent språkpolitiskt perspektiv.

➔ Målet är att ovannämnda arbetsgrupp får till uppgift att sondera terrängen närmare enligt samma villkor som i föregående punkt.

5. Svenska kulturfonden, 2020.

6. Kommuntorget, 2019.

7. Kommuntorget, 2019.

8. Svenska Yle, 2014.

9. Kommuntorget, 2019.

6.3 Varför?

Kulturhusen bör vara en naturlig mötesplats för alla, där olika kultur- och konstformer förs samman samt inspirerar och utmanar varandra. Där kan nya tankar och gemenskaper skapas som både utvecklar invånarna och samhället. I det här kapitlet presenteras konkreta exempel på hur kulturhus bidrar med mervärde till samhället.

Positiva samhällseffekter

Att bygga kulturhus medför en rad positiva synergieffekter för regionen. Kulturbudet och kulturlivet stärks och det medför förutsättningar för såväl konstnärlig, ekonomisk som social utveckling i regionen, eftersom kulturproduktionen sannolikt ökar och fler tjänster skapas. Det är inte enbart kulturella verksamheter som kan gynnas av ett kulturhus, utan även upplevelseindustrin med turism och besöksnäring. Fler besökare på orten kan ge en spridningseffekt långt utanför kulturhuset. De kreativa och kulturella verksamheterna är viktiga både för den kreativa sektorn och för hela Svenskfinlands fortsatta utveckling.

➤ Ett kulturhus är en plattform som medelst kulturens kraft driver utvecklingen framåt för samhälle och näringsliv både inom och ytterom husets väggar.

Positiva effekter på organisationsnivå

Kulturhus ger goda förutsättningar för finlandssvenska aktörer att utveckla kultur- och organisationslivet tillsammans. Kulturhuset utgör en plattform för samverkan. Liksom alla tre exempel i den här utredningen har visat, är nyttan av organisationskonsortiet betydande – och här verkar även finnas rum för utveckling och större fördelar. Att samla organisationer under samma tak är dessutom detsamma som att samla hyresintäkter till ett gemensamt ändamål.

➤ Ett kulturhus utgör en naturlig plattform för samverkan mellan många organisationer.

Ortens mötesplats

Förutom att ett kulturhus är en mötesplats för en mångfald av individer, skapar det också ökade förutsättningar för det lokala, regionala och nationella konferens- och kongressbehovet. Ett kulturhus med adaptiva utrymmen kan ge många olika kulturverksamheter goda förutsättningar att utvecklas. Den egenskapen ger möjligheter till samverkan med ytterligare organisationer av olika bakgrund vilka sammankopplas i ett nätverk vars nav är kulturhuset.

➔ Kulturhusen är en mötespunkt för olika slags aktörer, såväl individer som organisationer.

Möjliggör svenskspråkig kommunal service

De kommunala kulturverksamheterna har i regel stora behov av förbättrade lokaler och av att utveckla sina verksamheter, varför privata initiativ är välkomna. Särskilt i det postpandemiska Finland lär kommunerna ha allt mindre möjligheter till egna stora satsningar, varför samarbeten torde bli allt vanligare – om inte rent av en förutsättning för offentliga svenska kulturtjänster. Därför är det kommunala perspektivet i det privata initiativet och investeringen av allra högsta vikt – inte bara som möjlig medpart i investeringen, utan även som säkerställare av den svenskspråkiga servicen. Det är ett samarbete som ger fördelar åt bägge parter.

➔ En kulturhusinvestering säkerställer svenskspråkig kommunal service och gör det möjligt för både kommunen och privata investerare att samarbeta.

Svenskfinlands framtid

Finlandssvenska mötesplatser har en viktig roll i finlandssvenskars möten och interaktion – de utgör fundamentet i upprätthållandet av en finlandssvensk kultur. Kulturhusen är en naturlig oas för språkgruppen och tryggar dess framtid som en attraktiv, framsynt och livskraftig språkgrupp.

➔ Ett kulturhus är den naturliga plattform som den finlandssvenska kulturen kräver för sin interaktion och fortlevnad.

6.4 För finlandssvenska bidragsgivare

Som det redan har framgått har finlandssvenska kulturhus mycket att erbjuda – både ur ett kulturellt, finansiellt och ett samhälleligt perspektiv. Men det finns även rum för effektivisering. De kulturhus som ställt upp i den här utredningen ska ha en alldeles speciell eloge. Även om vissa behov av förbättringar har framgått i utredningen, väger de positiva sidorna tyngre, med råge, än de negativa. Avsikten med utredningen har hur som helst varit att dels analysera läget, dels diskutera framtiden. I föregående kapitel framförs punkter att beakta för intresserade entreprenörer av nya (och varför inte också redan existerande) kulturhus. I det här kapitlet fokuserar vi på bidragsgivarnas roll i helheten.

Bidragsgivarnas roll i finlandssvenska kulturhus kan vara mångfasetterad, de kan vara initiativtagare, verkställare, koordinerare, finansiär av byggprocessen, finansiär av verksamheten eller en ansvarig för samverkande arbetsgrupp. Det oaktat kan man gott avgränsa rollen till ett antal väldefinierade och klara uppgifter. I den här utredningen framkommer det klara ansvarsuppgifter för kulturhusen, varför fokus till följande ligger på vilka stödfunktioner till dessa som bidragsgivarna med fördel skulle kunna åta sig.

Utgående ifrån behovsaspekten gällande finlandssvenska kulturhus är det rimligt att konstatera att även bidragsgivarna kan och bör spela en roll när det gäller att ta initiativ till nya hus. Därav den kapitelrubriken ”Initiativtagare” (s. 163). Bidragsgivarnas centrala roll som finansiär, deras grunduppgift, är fokus i följande kapitel ”Finansiär” (s. 164). Till sist presenteras den i utredningen presenterade idén om bidragsgivarnas potentiella roll som en ”Upprätthållare av en samverkande arbetsgrupp” (s. 166).

Ifall bidragsgivarna själva tar initiativet till ett nytt kulturhus gäller naturligtvis samma utgångspunkter för dem som för övriga kulturhusentreprenörer, det vill säga de i kapitel 6.1–6.3 presenterade punkterna för hur, var och varför kulturhus skapas.

Initiativtagare

Det torde vid det här laget vara klart att initiativet till nya kulturhus kan tas på olika nivåer, däribland bidragsgivarnivån. Det är värt att komma ihåg, som det redan poängterats tidigare, att grundandet av kulturhus i Svenskfinland inte ska vara ett självändamål. Däremot torde bidragsgivarna ha möjlighet att hålla koll på behovet av nya svenska rum i Svenskfinland på en annan nivå än enskilda aktörer, vars intresse ofta begränsas till den ort där de är aktiva. Processen bör trots det inte vara toppstyrd,

utan alltid ske i samarbete med lokala aktörer. Om bidragsgivarna tar initiativet bör de i ett tidigt skede involvera lokala aktörer. Därför är förslaget här att bidragsgivarna fortsätter att förhålla sig intresserade till framtida nyinvesteringar i fastigheter, men med hjälp av den samverkande arbetsgrupp som föreslås i kapitel Upprätthållare av en samverkande arbetsgrupp på sid 166.

Något som varje hus i utredningen (åtminstone i någon mån) har erfarenheter om är samfinansiering. Bidragsgivarna har med andra tillsammans bekantat sig med projektet innan byggprocessen har gått igång och beslutat sig för att tillsammans stöda projektet. Bidragsgivarna kan med fördel fortsätta detta interna samarbete. Initiativet till samfinansiering bör ske på bidragsgivarnivå, för en ensam aktör på fältet har knappast möjligheter därtill. Med fördel skulle den samverkande arbetsgruppen kunna agera sammankopplande länk även här.

Finansiär

Det har framgått med all önskvärd tydlighet i den här utredningen att finlandssvensk kultur inte bär sig utan stöd, varför de finlandssvenska bidragsgivarna knappast kommer att stå utanför utvecklingen framöver, och får därför lov att finna sig i de finansiella särkrav språkgruppens litenhet ställer – både vad gäller väggar och verksamhet, ty dessa står i nära koppling till varandra.

Kulturhusen har ett ansvar att sköta sin ekonomi på ett sätt som håller andelen bidrag på en lägre, årlig nivå. Understöd bör komplettera basfinansieringen, inte utgöra den. Det oaktat torde bidragsgivarnas roll även i fortsättningen vara avgörande för finlandssvenska kulturhus. Utgående ifrån den här utredningen kan man härleda tre olika finansieringsmodeller för bidragsgivare:

1. bidrag till ny fastighet
2. verksamhets- och projektbidrag och
3. specialbidrag.

Dessa torde även framledes utgöra de standardiserade modellerna för stöd till kulturhus. Det är naturligtvis värt att poängtera att varje bidragsgivare styrs av sina egna ändamålsparagrafer och riktlinjerna här ovan enbart ses som lösa ramar för processen. Men låt oss hur som helst titta närmare på var och en av dessa finansieringsmodeller.

1. Bidrag till ny fastighet

Att understödja en ny byggnation är, och borde förbli, behovsprövat. Det finns många giltiga orsaker till att grunda ett nytt kulturhus, såsom behov av lämpliga utrymmen för ortens aktörer, behov av lämpliga finlandssvenska rum, säkerställandet av det svenska språkets ställning på orten.

Enligt förslaget, i avsnitt Upprätthållare av en samverkande arbetsgrupp på sid 166, skulle en för ändamålet tillsatt arbetsgrupp årligen kunna sondera terrängen för att identifiera eventuella behov eller intresserade kulturaktörer. Trots att bidragsgivarna kan initiera nya kulturhusprojekt, bör ansvaret i ett tidigt skede överlätas till exempelvis lokala aktörer som därefter ansvarar för att ta fram en för orten passande lösning.

När dessa entreprenörer anser tiden vara inne, kan de vända sig till bidragsgivarna för eventuella bidrag. Bidragsgivarna i sin tur bör ha fått svar på alla de aspekter som presenteras i kapitel 6.1 (och eventuella andra tilläggsfrågor) innan beslut om finansiering tas.

2. Verksamhets- och projektbidrag

Även om det finns ett större behov av självfinansiering för kulturhusens del, torde dessa även framöver ha ett kontinuerligt behov av verksamhets- och projektbidrag. Verksamhetsbidraget bör dock vara sammankopplat med allmän prestationsförmåga och det bör inte utgöra grunden i kulturhusens finansiering. Ett kulturhus rör sig per definition främst inom ramarna för affärsverksamhet, varför stöd inte borde utgöra en grund för husens existens, utan grunden bör utgöras av en affärsmässig lönsamhet. Bidrag bör ses som komplement och riktas till verksamhetens allmännyttiga sida. Även om bidragsgivarna har ett ansvar för att upprätthålla finlandssvensk kultur, torde det vara riktigt att påstå att ansvaret inte omfattar undermåligt administrerade kulturhus – åtminstone inte i längden. Det oaktat finns det också undantag: de svenska rum som är belägna på områden där finlandssvenskar endast utgör en bråkdel av invånarna och där incitamentet för rummet har varit att bevara den finlandssvenska kulturen där den riskerar att försvinna. Därtill tillkommer att behovet av att stödja en ny aktör är något större till en början, eftersom ny verksamhet behöver tid för att hinna etablera sig. Det här är ett behov som också fastighetsägarna borde beakta i hyran.

Projektbidragen i sin tur fungerar enligt andra principer. Bidragsgivarna har olika ramar för vilka ändamål som kan få projektbidrag. Ifall ett kulturhus har kapacitet

att vid sidan om sin ordinarie verksamhet upprätthålla projektverksamhet, bör det ändå ha samma möjligheter till projektbidrag som andra aktörer. Företrädesvis bör projekten ha en stark anknytning till kulturhusets verksamhet. Projektstöden bör nämligen inte enbart vara ett sätt att finansiera existerande anställningar eller tävla med andra aktörer på orten som kanske redan bedriver samma verksamhet. Projektbidrag kan hur som helst utgöra en hälsosam diversifiering av både intäktskällor och verksamhet för kulturhuset.

Både verksamhets- och projektbidrag bör tilldelas verksamhetsupprätthållarna, inte fastighetsägarna. Fastighetsägarna bedriver en hyresverksamhet som borde upprätthålla sig själv så länge som verksamhetsutövaren klarar av sin roll.

3. Specialbidrag

Som pandemiåret 2020–2021 har visat, kan det trots bra planering gå snett för kulturaktörer. Därför har bidragsgivarna en viktig roll i kriser. Specialbidrag kan naturligtvis också tillämpas under andra omständigheter än i kriser, till exempel när man önskar att fältets aktörer ska tillämpa en på sikt bättre modell för administration och locka dem till denna tillämpning via specialbidrag, eller när man önskar se mer samarbeten mellan ortens aktörer. Specialbidrag bör, liksom fastighetsbidrag, vara behovsprövade och starkt kopplade till bidragsgivarnas egna ändamålsparagrafer.

Upprätthållare av en samverkande arbetsgrupp

Något som informanterna i flera repriser efterlyser är någon form av innovationsfabrik eller samverkande arbetsgrupp. Denna skulle ha till uppgift att skapa en vision för kulturell verksamhet som kunde fylla de finlandssvenska rummen, vilka för närvarande inte är lönsamma, varken ekonomiskt eller innehållsmässigt. Arbetsgruppen skulle med stimulans, långsiktiga planer och/eller krav utmana och uppmuntra kulturhusen att rätta till sin verksamhet. Om ansatsen lyckas eller misslyckas, borde i vilket fall som helst fokus för det finlandssvenska kapitalet skiftas därefter.

Sammansättningen av arbetsgruppen bör naturligtvis till lika delar bestå av finansierare, fastighetsägare och verksamhetsutövare, men därutöver även av olika experter. Samma arbetsgrupp skulle naturligtvis även ha till uppgift att samla information samt koordinera och analysera läget för finlandssvenska kulturhus. Konkreta åtgärder vore också olika stöd- och fortbildningsprojekt för att höja kunskapen och kompetensen bland kulturhusaktörerna. I praktiken skulle det kunna handla om diverse korta

skraddarsydda föreläsningar och seminarier samt till exempel ett tvådagarsseminarium för kulturhusaktörer vartannat år. Fokus skulle kunna ligga på att professionalisera tjänstemannakåren ytterligare och hjälpa dem att hitta olika lösningar till det egna huset.

Målet skulle vara att följa upp läget på fältet, göra korrigerande åtgärder och åstadkomma nödvändiga förändringar med hjälp av antingen sporrar eller krav, med syfte att styrka kulturhusfältet. Samma arbetsgrupp kan informera bidragsgivarna enligt årligen överenskommen tidtabell om de existerande kulturhusens fortlevnad liksom om eventuella behov av nytt engagemang på för kulturhusfältet nya eller gamla orter. Initiativet till och ansvaret för upprätthållandet av nämnda arbetsgrupp skulle kunna ligga på bidragsgivarna, i och med att arbetsgruppens fullmakt att agera som katalysator för kulturhusfältet ligger i de bidrag som bidragsgivarna årligen delar ut till kulturhusen.



LITTERATUR

- Aftereight.fi (2021). Föreningen. Hämtad: 13.4.2021,
tillgänglig: <http://aftereight.fi/ae/index.cgi?t=14,1>.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*.
Stockholm. Liber AB.
- Alandica.ax (2021). *Om Alandica*. Hemsida. Hämtad: 17.3.2021,
tillgänglig: <https://www.alandica.ax/om-alandica>.
- Ambrecht, J. (2012). *The Value of Cultural Institutions*. Göteborg: Bokförlaget Bas.
- Asiakastieto (2021). *Fokus i västra Nyland sr*. Hemsida. Hämtad 14.3.2021,
tillgänglig: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/fokus-i-vastra-nyland-sr/31102501/rekisteritiedot>.
- Bogen, P. (2018). *Stronger Arts and Cultural Organisations for a Greater Social Impact. Business Models Profiling of Cultural Centres & Performing Arts Organisations*. Sweden: Trans Europe Halles, Creative Lenses.
- Bruzeliuss, L.H. & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*.
7 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*.
Stockholm: Liber Ab.
- Campus Allegro (2021). *Campus Allegro*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021,
tillgänglig: <https://campusallegro.fi/om-campus-allegro>.
- Edwards, R. & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?*
London: Bloomsbury academic. Hämtad 29.9.2020,
tillgänglig: http://eprints.ncrm.ac.uk/3276/1/complete_proofs.pdf.
- Eriksson, B. (2007). *FoU-enheter som arena för brukarmedverkan i forskning och utvecklingsarbete*. I: Rönmark, Lars (red.) (2011). *Brukarens roll i välfärdsforskning och utvecklingsarbete*. Borås: Högskolan i Borås.
- Eriksson, C. (2021). *E-postmeddelande 23.4.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.

- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review 14:4. Pp. 532–550.
- Esbo.fi (2021). *Användarprinciper*. Hemsida. Hämtad: 29.3.2021, tillgänglig: https://www.esbo.fi/sv-FI/Kultur_och_idrott/Kultur/Kulturcentrum_och_kulturhus/Vindangen/Salens_anvandarprinciper.
- von Essen, J. & Sundgren, G. (2012). *Vilse i civilsamhället*. I: von Essen, J. & Sundgren, G. (red.). *En mosaik av mening: om studieförbund och civilsamhälle*. Göteborg: Daidalos.
- Facebook (2021). *Föreningen Lovisa konstcentrum Almska Gården*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://www.facebook.com/Loviisan-taidekeskus-Almintalo-ry-Lovisa-Konstcentrum-Almska-G%C3%A5rden-rf-1535620833360058>.
- Fitzgerald, S. (2010). *New Times, New Models. Investigating the Internal Governance Models and External Relations of Independent Cultural Centres in Times of Change*. Maribor: Pekarna magdalenske mreže.
- Fsu.fi (2021). *Om*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://fsu.fi/organisation>.
- Gerson, K. & Horowitz, R. (2002). *Observation and Interviewing: Options and Choices in Qualitative Research*. I: T. May (ed.). *Qualitative Research in Action*. Pp. 200–225. London: Sage.
- Gillan, S. L. (2006). *Recent Developments in Corporate Governance: An Overview*. Journal of Corporate Finance 12:3. Pp. 381–402.
- Goodwin, K. (2009). *Designing for the Digital Age: How to Create Human Centered Products and Services*. Indianapolis, IN: Wiley Pub.
- Hanafi, M. M., Setiyono, B. & Sanjaya, I.#P.#S. (2018). *Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from the Subprime Crisis Period*. Journal of Business in Society 18:2. Pp.206–219.
- Hanaholmen.fi (2021). *Om Hanaholmen*. Hemsida. Hämtad: 17.3.2021, tillgänglig: <https://www.hanaholmen.fi/sv/kulturcentrum/hanaholmen/om-hanaholmen>.
- Hangö (2021). *Hangö stadshus festutrymmen*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: https://www.hanko.fi/sv/kultur_fritid_och_ungdomar/kultur/festsal_och_foaje.

- Hatch, M-J. (1997). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur: Lund.
- Helsingin kaupunki (2021). *Kulttuurikeskuksen tilinpäätös vuodelta 2016*. Hemsida. Hämtad: 28.2.2021, tillgänglig: <https://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2017-001572/kklk-2017-2>.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur Ab: Lund.
- Juthbacka Teater (2021). *Om oss*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: <https://juthbackateater.wordpress.com/om>.
- Järvinen, T. (2019). *The Challengers of Public Cultural Centers*. Helsinki: Unigrafia, Sibelius Academy, University of Arts.
- Järvinen, T. (2021): *Strategic Cultural Center Management*. New York: Routledge.
- Kangas, A. (1988). *Kunta ja kulttuuri Kulttuuritoimialanin valossa (1 ed.)*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kangas, A. & Pirnes, E. (2015). *Kulttuuripolitiikan päätöksenteko, lainsäädäntö, hallinto ja rahoitus*. I: I. Heiskanen, A. Kangas & R. Mitchell (toim.). *Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö* (s. 23–108). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kangas, A. & Ruokolainen, V. (2012). *Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista*. Hämtad: 24.2.2021, tillgänglig: <http://www.cupore.fi/documents/KuntienKulttuuripalvelut.pdf>.
- Kauppalehti (2021). *Yrityshaku: Stiftelsen Kvarteret Victoria sr*. Hemsida. Hämtad 14.3.2021, tillgänglig: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stiftelsen+kvarteret+victoria+sr/23981737>.
- Kimbell, L. (2018). *Modelling Shared Value and Mediating Values: Describing Business Models in Performing Arts Organizations and Cultural Venues*. Creative Lenses Working Paper 3.
- Kimitoon.fi (2021). *Villa Lande – Kimitoöns kulturbus*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: https://www.kimitoon.fi/se_gor/kulturhuset_villa_lande.

- Kommuntorget (2019).** *Finlandssvenskarna blir inte fler.* Hemsida.
Hämtad: 29.3.2021, tillgänglig: <https://kommuntorget.fi/kultur-och-fritid/finlandssvenskarna-blir-inte-fler>.
- Kristinestad.fi (2021).** *Kulturhuset Dux.* Hemsida. Hämtad: 17.3.2021,
tillgänglig: <https://www.kristinestad.fi/fritid/kultur/kulturhuset-dux>.
- Kvale, S. (1997).** *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.
- Kvarteretvictoria.fi (2021).** *Kvarteret Victoria på Busholmen.* Hemsida.
Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <http://www.kvarteretvictoria.fi/hemsida>.
- Lambert, E., Paoline, E. & Hogan, N. (2006).** *The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study.* Criminal Justice Studies, 19:1. Pp. 23–44.
- Loviisa.fi (2021).** *Information till arrangörer av evenemang.* Hemsida.
Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://www.loviisa.fi/sv/kultur-och-fritid/kultur/utställningsutrymmen-och-gallerier/almska-garden/utrymmen-och-uthyrning/till-arrangorer-av-evenemang>.
- Luckan.fi (2021).** *Luckorna i landet.* Hemsida. Hämtad: 18.3.2021,
tillgänglig: <https://luckan.fi>.
- Kvarteretvictoria.fi (2021).** *Organisationer.* Hemsida. Hämtad: 12.3.2021,
tillgänglig: <http://www.kvarteretvictoria.fi/organisationer>.
- Kulturfonden.fi (2020).** *Kulturhuset Fokus får 3,5 miljoner euro.* Hemsida.
Hämtad: 13.3.2021, tillgänglig: <https://www.kulturfonden.fi/2020/05/01/kulturhuset-fokus-far-35-miljoner-euro>.
- Lambert, P. & Williams, R. (2017).** *Ownership and Governance of Urban PACs.*
I: Em P. Lambert, & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management.* Pp. 120–141. New York: Routledge.
- Liebkind, K. & Sandlund, T. (2006).** *Räcker det med svenskan?
Om finlandssvenskarnas anknytning till sina organisationer.*
Helsingfors: Svenska Litteratursällskapet i Finland.
- Malmberg, A. (2008).** *Kulttuuritalo. Puoli vuosisataa tarinoita ja tapahtumia.*
Helsinki: Art-Print Oy.
- Matei A. & Drumasu C. (2015).** *Corporate governance and public sector entities.*
Procedia Economics and Finance 26. Pp. 495–504.

- Micocci, T. (2017). *Programming the Performing Arts: Balancing Mission and Solvency*. I: Em P. Lambert & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management*. Pp. 63–83. New York: Routledge.
- Mutanen, S. (2021). *E-post meddelande 23.4.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Narpes.fi (2021). *Mittistan*. Hemsida. Hämtad: 17.3.2021, tillgänglig: <https://www.narpes.fi/sv/arbete-naringsliv-och-turism/kommunkoncernen/mittistan>.
- Nolan, M., Hanson, E., Grant, G., Keady, J. & Magnusson, L. (2007). *Introduction: What Counts as Knowledge, Whose Knowledge Counts? Towards An Authentic Participatory Enquiry*. I: Nolan, E., Hanson, E., Grant, G. & Keady, J. (eds.) (2007). *User Participation in Health and Social Care Research. Voices, Values and Evaluation*. Open University Press/McGraw-Hill Publications.
- Novia (2021). Bokslut 2017. Hämtad: 29.4.2021, tillgänglig: <https://www.novia.fi/assets/Sidor/1/73/bokslut-2017-final-webb3.pdf>.
- Omars, H. (2021). *E-post meddelande 23.4.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Paul, K. (2021). *E-post med uppgifter om understöd av Konstsamfundets till kulturhus 26.3.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- Rezaee, Z. (2003). *High-Quality Financial Reporting, the Six-Legged Stool*. Strategic Finance 84:8. P. 26.
- Renko, V. & Ruusuvirta, M. (2018). *Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa IV: Kulttuuritoiminnan kustannukset 24 kaupungissa vuonna 2016*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Riddarhuset (2021). *Riddarhuset vårdar ett historiskt arv*. Hemsida. Hämtad: 29.3.2021, tillgänglig: <https://www.riddarhuset.fi/sv/verksamhet>.
- Ruusuvirta, M., & Saukkonen, P. (2014). *Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa*. Hämtad: 28.2.2021, tillgänglig: www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2012/01.

- Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Ruokolainen, V. & Karttunen S. (2012).
Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa. Kulttuuritoiminnan kustannukset 25 kaupungissa vuonna 2010. Helsinki: Cupore ja Suomen kuntaliitto.
- Sahlin Andersson, K. & Söderholm, A. (2006). *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma*. Malmö: Liber.
- Sandberg-Wallin, G. (2020). *Epost med uppgifter om understöd av BMR till kulturhus 7.11.2020*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Schaumanhall.fi (2021). *Om Schaumansalen*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://schaumanhall.fi/om-schaumansalen>.
- Scherer, P. & Suddaby, R. (2018). *Does Resource Diversity Confer Organizational Autonomy? Extending Resource Dependence Theory*. Opublicerad artikel.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1986). *Large Shareholders and Corporate Control*. Journal of Political Economy 94. Pp. 461–488.
- Shleifer, A. & Vishy, R. (1997). *A Survey of Corporate Governance*. The Journal of Finance 42:2. Pp. 737–783.
- Schiuma, G., Bogen, P. & Lerro, A. (2016). *Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*. Lund: Trans Europe Halles.
- Silvanto, T., Linko, M. & Cantell, T. (2008). *From Enlightenment to Experience: Cultural Centers in Helsinki Neighbourhoods*. International Journal of Cultural Policy. Pp. 165–178.
- Sipoo.fi (2021). *Topeliussalen*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: <https://www.sipoo.fi/sv/servicekanal/topeliussalen>.
- Statistikcentralen i Finland (2021). *Kuntien kulttuuritoimen nettokustannukset tehtävittäin 2006–2016*. Hemsida. Hämtad: 11.1.2021, Tillgänglig: http://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0009.htm.
- Statistikcentralen i Finland (2021b). *Kulttuuritapahtumat ja -keskukset: Suomen kulttuuritaloja ja kulttuurikeskuksia maakunnittain 2017*. Tietokantataulukot. Hemsida. Hämtad: 27.2.2021, tillgänglig: www.stat.fi/til/kl/tau.html.
- Statistikcentralen i Finland (2021c). *Kuntien kulttuuritoimen nettokustannukset tehtävittäin 2006–2016*. Hemsida. Hämtad: 1.3.2021, tillgänglig: http://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0009.htm.

- Statistikcentralen (2021d). *Befolkningen efter språk 1980–2019*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: http://www.stat.fi/til/vaerak/2019/vaerak_2019_2020-03-24_tau_002_sv.html.
- Storstad, O. (2010). *Kommunal kultursektor i endring*. Oslo: Norsk kulturrådet.
- Suomen kulttuurirahasto (2021). *Suomalaisten näkemykset kulttuurista 2013*. PDF-rapport. Hämtad: 1.3.2021, tillgänglig: <https://skr.fi/serve/suomalaisten-nakemykset-kulttuurista-tsn-gallup-2013>.
- Sundman, H. (2021). *E-postmeddelande 23.4.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Svedmark, E. I. (2012). *Att skydda individen från skada. En forskningsetisk balansakt*. I: Kalman, H. & Lövgren, V. (red.) (2012). *Etiska dilemman. Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö: Gleerups.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag.
- Svenska gården (2021). *Svenska Gården i Jakobstad*. Hämtad: 20.4.2021, tillgänglig: https://www.svenskagarden.fi/sv/garden_mitt_i_stan.
- Svenska kulturfonden (2020). *Kan Kulturtriangeln bli ett vardagsrum?* Hämtad: 18.9.2021, tillgänglig: <https://www.kulturfonden.fi/2020/05/11/kan-kulturtriangeln-bli-ett-vardagsrum/>
- Svenska Yle (2014). *Kyrkslätt behöver ett kulturhus*. Hemsida. Hämtad: 29.3.2021, tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/artikel/2014/07/08/kyrkslatt-behoover-ett-kulturhus>.
- Svenska Yle (2015). *Bittert sa stödföreningen om Almska gården*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/artikel/2015/01/15/bittert-sa-stodforeningen-om-alm-ska-garden>.
- Svenska Yle (2015b). *Kulturhuset Ax invigdes i Pedersöre*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/artikel/2015/10/27/kulturhuset-ax-invigdes-i-pedersore>.
- Svenska Yle (2020). *Byggstarten för nya kulturhuset i Karis skjuts fram – stiftelser och fonder stöder bygget med över fem miljoner*. Hemsida. Hämtad: 10.10.2020, tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/02/20/byggstarten-for-nya-kulturhuset-i-karis-skjuts-fram-stiftelser-och-fonder-stoder>.
- Stenius, A. (2021). *E-postmeddelande 23.4.2021*. Mottagare: Tomas Järvinen.

- Stiftelsenabo.fi (2021). *Om Stiftelsen för Åbo Akademi*. Hemsida. Hämtad 13.3.2021, tillgänglig: <https://stiftelsenabo.fi/om-stiftelsen-for-abo-akademi>.
- Stiftelsenabo.fi (2021b). *Medelanvändningen*. Hemsida. Hämtad 24.3.2021, tillgänglig: <https://xn--rsberttelse-p8ah.stiftelsenabo.fi/ekonomi/medelanvandningen>.
- Taidetehdas.fi (2021). *Bakgrundsaktörerna på Konstfabriken*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <https://www.taidetehdas.fi/bakgrundsaktorer-pa-konstfabriken>.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). *Institutional Logics*. I: Em R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism*. California: Sage.
- Trans Europe Halles (2020). *About us*. Hemsida. Hämtad: 21.3.2021, tillgänglig: <https://teh.net/about-us>.
- Turun VPK (2021). *Palokunnantalo*. Hemsida. Hämtad: 10.1.2021, Tillgänglig: <https://www.turunvpk.fi/palokunnantalo>.
- Vaasa.fi (2021). *Kulturhuset Fanny*. Hemsida. Hämtad: 28.3.2021, tillgänglig: <https://www.vaasa.fi/sv/se-och-upplev/kultur-i-vasa-och-vasaregionen/kulturtjanster/kulturhuset-fanny>.
- Van Essen, M., Engelen, P.J. & Carney, M. (2013). *Does "Good" Corporate Governance Help in a Crisis? The Impact of Country- and Firm-Level Governance Mechanisms in the European Financial Crisis*. *Corporate Governance- An International Review* 21:3. Pp. 201–224.
- Vnur.org (2021). *Västnyländska Ungdomsringen rf (VNUR)*. Hemsida. Hämtad: 11.4.2021, tillgänglig: https://www.vnur.org/vnur/om_oss.
- Vuotalo.fi (2021). *Kontaktuppgifter*. Hemsida. Hämtad: 18.3.2021, tillgänglig: <http://www.vuotalo.fi/sv/kontaktuppgifter>.
- Värdepappersmarknadsförening (2017). *Corporate governance Suomessa*. Hemsida. Hämtad: 1.3.2021, tillgänglig: <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta>.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

- Webb, D. (2017). *Trends in the Development and Operation of PACs*.
I: Em P. Lambert & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management*.
Pp. 45–62). New York: Routledge.
- Weisbrod, B. A. (1975). *Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a
Three-Sector Economy*. I: Phelps, E.S. (ed.). *Altruism, Morality and Economic
Theory*. New York: Russell Sage Foundation.
- Williams, R., Harris, K. & Lambert, P.#D. (2017). *Executive Leadership for
Performing Arts Centers*. I; Em P. Lambert & R. Williams (eds.).
Performing Arts Center Management. Pp. 238–259. New York: Routledge.
- Wilhelmson, A. (2020). *E-post med uppgifter om understöd av Svenska kulturfonden
till kulturhus 5.11.2020*. Mottagare: Tomas Järvinen.
- Wikipedia (2020). *Fantomen*. Hemsida. Hämtad: 15.3.2021,
tillgänglig: <https://sv.wikipedia.org/wiki/Fantomen>.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*.
Sage. Thousand Oaks, CA.
- Yle.fi (2021). *Yle selvitti: Kunnat säästivät miljoonia euroja kulttuurirahoista samalla
kun korona vei taiteilijoiden työt – katso kotikuntasi tilanne*. Hemsida.
Hämtad: 2.3.2021, tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-11807638>.
- Yin, R. K. (2009). *How to Do Better Case Studies*. The SAGE Handbook of
Applied Social Research Methods 2. Pp. 254–282.
- Yrita.fi (2021). *Osakeyhtiö lyhyesti*. Hemsida. Hämtad: 20.3.2021,
tillgänglig: <https://xn--yrit-ooa.fi/osakeyhtio>.
- Åberg, V. (2020). *E-post med uppgifter om understöd av SFV till kulturhus 5.11.2020*.
Mottagare: Tomas Järvinen.

BILAGA: INTERVJUFRÅGOR

- Vilken var bakgrundsorsaken till att ni grundade er organisation?
- Varför valde ni konceptet kulturhus?
- Vilken är drivkraften för er som kulturhusentreprenörer?
- Hur har ni valt att organisera er?
- Hur ser ägandestrukturen ut?
- Hur skulle du anse att er organisation fungerar idag?
- Vilket mervärde anser du att privata finlandssvenskt kulturhus i förhållande till exempelvis kommunala tvåspråkiga varianter?
- Hur ger sig finlandssvenskheten i uttryck i det innehållsmässiga utbudet?
- Ger finlandssvenskheten ett mervärde på andra plan i det innehållsmässiga?
- Hur ser framtiden ut för er enligt dig?
- Hur ser framtiden ut för svenska kulturhus i Finland över lag?
- Hur kan ett finlandssvenskt kulturhus nå ekonomisk hållbarhet?
- Skulle du beskriva er organisation som ekonomiskt hållbar?
- Hur skulle du beskriva er affärsmodell?
- Vilken affärsmodell skulle vara den mest optimala enligt dig?
- Hur mycket påverkar er omgivning affärsmodellen?
- Samarbetar ni med andra aktörer?
- Samarbetar ni specifikt med andra finlandssvenska kulturhus?
- Hur skulle ni helst samarbeta med andra?
- Vilket beroendeförhållande har ni till er omgivning?
- Finns här behov av utveckling?
- Hur skulle ett optimalt beroendeförhållande se ut enligt dig?
- Känner ni till om det finns en beställning för nya kulturhus på andra orter i Finland?
- Känner ni till om det finns intresserade entreprenörer för att driva nya kulturhus på andra orter i Finland?
- Om du skulle vara delaktig i att grunda ett nytt kulturhus, vilka saker skulle du lyfta fram som de mest elementära för att lyckas med processen?
- Finns det övriga ärenden som du skulle vilja lyfta fram?

OM FÖRFATTAREN

Tomas Järvinen är YH Kulturproducent och Doktor i Musik. Järvinen har gedigen kulturbakgrund och organisationserfarenhet, och jobbar för tillfället som vd för Folkhälsan Utbildning Ab. Han har nyligen (2021) publicerat boken *Strategic Cultural Center Management*, utgiven av förlaget Routledge. Järvinen är även musiker och har bland annat vunnit två Emma-pris (2018 och 2020) för Finlands bästa barnmusik.



UTREDNING 2021 SVENSKA KULTURHUS I FINLAND HUR, VAR OCH VARFÖR?