



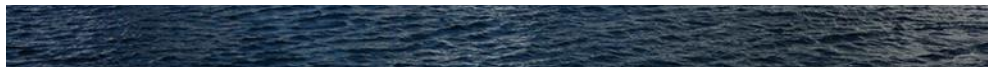
Kulturförvaltningen
Eva Nyhammar

2024-01-17
Rapport Dnr 35/2024



Foto: Martin Sörbo

Innehåll



.....	1
1. Utredning Dunkers kulturhus.....	5
1.1 Definitioner.....	5
2. Dunkers kulturhus idag	6
2.1 Utställningsverksamhet.....	6
2.1.1 Utställningslokaler	6
2.1.2 Planering och genomförande av utställningar	6
2.1.3 Samverkan mellan Dunkers kulturhus och Helsingborgs museum.....	7
2.2 Musik, scenkonst och annan programverksamhet	8
2.3 Spektra.....	9
2.4 BoostHBG	9
2.5 Helsingborgs kulturskola.....	10
2.6 Administrativ och teknisk support	10
2.7 Vad mer finns i huset?.....	11
2.8 Ledning och styrning.....	11
3. Bilden av Dunkers kulturhus.....	12
3.1 Begreppet Kulturhus	13
4. Förslag på inriktning av utställnings- och programverksamhet	15
4.1 Producera konstutställningar av hög kvalitet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet.....	15
4.1.1 Konstnärlig inriktning	16
4.1.2 Basutställning	16
4.2 Producera lokal- och kulturhistoriska utställningar av hög kvalitet med tillhörande program- och pedagogisk verksamhet.....	16
4.3 Bedriva kulturskoleverksamhet.....	17
4.4 Erbjud barn och unga scenkonstupplevelser.....	17
4.5 Erbjud föreningsliv, professionella utövare, skolor, andra institutioner och andra förvaltningar lokaler för publika möten.....	17
4.6 Spektra och BoostHBG.....	18

5.	Förslag till organisation.....	19
5.1	<i>Förslag 1</i>	19
5.1.1	Konst i Helsingborg	20
5.1.2	Konst på Dunkers	21
5.1.3	Helsingborgs museum på Dunkers	22
5.1.4	Evenemang och samordning.....	23
5.1.5	Lokalfördelning	23
5.2	<i>Förslag 2</i>	24
5.3	<i>Förslag 3.....</i>	25
6.	Kulturnämndens mål och inriktning.....	26
6.1	<i>Hela Helsingborg</i>	26
6.2	<i>Helsingborg i världen</i>	27
6.3	<i>Helsingborg skapar och producerar</i>	28
7.	Ledningsgrupp och husråd.....	29
8.	Kommunikation	30
9.	Ekonomiska förutsättningar och konsekvenser	31
9.1	<i>Utställningsekonomi.....</i>	31
9.2	<i>Evenemang – egenproduktion och arrangörsutveckling</i>	32
10.	Konsekvenser personal.....	33
11.	Vilka förutsättningar ger själva huset?.....	34
11.1	<i>Från utsidan</i>	34
11.2	<i>Entréplan.....</i>	34
11.3	<i>Konsert- och teatersal.....</i>	35
11.4	<i>Sektionering.....</i>	35
11.5	<i>Ett myllrande hus</i>	35
12.	För och nackdelar med de olika förslagen	37
13.	Avslutande kommentarer	38

1. Utredning Dunkers kulturhus

2023 beslutades att Helsingborgs kulturskola ska bli ett eget verksamhetsområde med verksamhetschef direkt underställd kulturdirektören. Denna förändring genomförs vid årsskiftet 23/24. *Mitt uppdrag avser en genomlysning av den övriga verksamheten på Dunkers kulturhus, som idag är organiserad i de tre avdelningarna Program och produktion, Teknik och support samt Besöksservice och administration. I uppdraget ingår att "analysera nuläget och ge förslag på alternativa organisationsformer kopplat till möjlig framtida inriktning för de delar inom kulturhuset som inte organisatoriskt tillhör Helsingborgs kulturskola efter den 1 januari 2024. Gränssnittet mellan Helsingborgs kulturskola och Dunkers kulturhus behöver dock omfattas och beröras. Den institutionella samverkan med Helsingborgs museum ska särskilt beaktas."*

Fokus för utredningen ska vara "organisation, identitet samt styrning och ledning" och man förväntar sig att utredningen ska ge förslag på "... inriktning/ fokusområden för verksamheten i relation till kulturnämndens mål- och uppdrag, med förslag på alternativa former vad gäller kulturhusets organisation, ledning och styrning, inriktning för programverksamheten". Utredningen ska vidare "identifiera möjliga strategiskt externa institutionella samarbeten för programverksamhet i kulturhuset och presentera förslag på hur dessa samarbeten kan utvecklas och stärkas". Slutligen ska utredningen "föreslå former för en fördjupad samverkan mellan Helsingborgs museum och Dunkers kulturhus, inklusive organisatoriska och kompetensmässiga aspekter samt samverkan avseende lokalytor på mer stadigvarande basis. Vad gäller det senare finns ett redan skisserat underlag att utgå ifrån."

1.1 Definitioner

För tydlighets skull inleder jag med att förklara att

- *konst* i den här rapporten omfattar allt inom bild- och formkonst, det vill säga allt från måleri och skulptur, design och konsthantverk, foto och rörliga bilder till installation och performance.

2. Dunkers kulturhus idag

Dunkers kulturhus projekterades ursprungligen för att ersätta tidigare stadsmuseum och konstmuseum. Med sina utställningslokaler utgör kulturhuset ett komplement till Helsingborgs Stadsteater och Helsingborgs Konserthus. Utställningslokalerna uppfyller säkerhets- och klimatkraV som möjliggör utställningar av högsta kvalitet. Inga andra lokaler i staden har dessa förutsättningar.

2.1 Utställningsverksamhet

2.1.1 Utställningslokaler

Dunkers kulturhus har fem utställningshallar på totalt 2 475 kvm.

Som framgår av uppdragsbeskrivningen finns ett skisserat underlag för hur utställningslokalerna ska användas. Detta underlag är framtaget av Dunkers kulturhus och Helsingborgs museum tillsammans. Utställningsprogrammet för 2024 följer den indelning som finns beskriven i underlaget.

Enligt underlaget ska den ena hallen på plan 1 användas för tillfälliga utställningar med Helsingborgs museums samling av foto, föremål, konst, dokumentationsprojekt, kultur- och naturhistoria.

Den andra hallen på plan 1 föreslås fungera som konsthall. På plan 1 finns också utställningsytan 3 kuber som föreslås ha fokus på samarbetsprojekt och samhällsaktuella frågor, till exempel med lokala aktörer och unga vuxna.

Under 2024 kommer en ny lokalhistorisk basutställning att öppnas. Till skillnad från tidigare basutställningar, som varit placerade på plan 1, placeras denna i den 900 kvm stora utställningshallen på plan 3 (hall 4). Den lokalhistoriska utställningen bygger i huvudsak på Helsingborgs museums samling och utvalda medarbetare från båda institutionerna samarbetar kring utställningen. Utställningen beräknas visas under minst tio år. Delar av den kommer att förnyas under utställningsperioden.

Plan 3, utställningshall 5, föreslås fokusera på kommersiellt gångbara stora utställningar som lockar en bred publik. I samtliga utställningshallar kan föremåls- och konstsamlingen på Helsingborgs museum användas.

2.1.2 Planering och genomförande av utställningar

På Dunkers kulturhus arbetar utställningsproducenter, programproducenter och pedagoger med innehållet i husets utställningsverksamhet.

Vilka utställningar som ska genomföras beslutas i ett *utställningsråd*. Detta består av samtliga utställningsproducenter och pedagoger, en programproducent samt representanter från Helsingborgs museum och leds av avdelningschef för Program och produktion. Alla som arbetar i huset är välkomna att presentera en utställningsidé för utställningsrådet, och det är också möjligt för utomstående att lämna utställningsförslag via mejl eller formulär på hemsida. I dessa fall handlar det ofta om att man själv önskar ställa ut eller så är det förfrågningar från andra utställare, som har en färdig utställning att erbjuda.

Utställningsrådet beslutar vilka idéer som undersöks vidare och tar, efter att tagit del av ett konkretiserat förslag, ställning till om utställningen ska genomföras eller ej. I samband med beslut tillsätts en projektgrupp och resurser avsätts. Till att leda projektgruppen och hålla samman utställningsproduktionen utses en projektledare. Denna är oftast en utställningsproducent med huvudsaklig inriktning antingen mot konst eller kulturhistoria. Beslut om utställning, budget och projektledare tas av rådet och avdelningschef för Program och produktion.

För utställningsproduktionen har man under hösten 2023 förtydligat rutiner och upprättat mallar och checklistor för att underlätta arbetet. Här finns tydliga deadlines för gestaltning och byggprocess, kommunikation, text- och mediaproduktion, program och pedagogisk verksamhet kopplad till utställningen. Här säkerställs också rutiner för ekonomi, säkerhet, avtal med mera. Slutligen finns rutiner för uppföljning och utvärdering.

2.1.3 Samverkan mellan Dunkers kulturhus och Helsingborgs museum

Helsingborgs museum (Fredriksdals museer och trädgårdar, Kärran, Möllebacken och Pålsjö mölla) har ingen egen ändamålsenlig lokal för utställningar. Dunkers kulturhus utgör deras huvudarena för detta ändamål. Utöver en basutställning används föremål ur samlingarna i andra utställningar och man samarbetar också kring att ta fram utställningsidéer. För varje gemensam utställning bildas en projektgrupp (se ovan). Helsingborgs museums personal bidrar med sin sakkunskap och expertkompetens om samlingen, staden och historia i innehållsarbetet inför utställningar där samlingen ingår. Man har även ansvar för konservering av föremålen, leverans av digitalt material och föremål samt installation av föremålen i samråd med tekniker på Dunkers kulturhus. När föremål från samlingarna ska ställas ut behöver dessa avsynas, paketeras, klimatsäkras med

mera. När man lånar in föremål från andra museer är det Helsingborgs museum som utför motsvarande arbete.

Uppgifterna att skriva texter liksom produktion av filmer, bildspel eller andra digitala produkter fördelas i dialog i respektive utställningsprojektgrupp.

Pedagogerna på Dunkers kulturhus arbetar också med visningar på Kärnan, som ju är en del av Helsingborgs museum, samt med lokalhistoriska stadsvandringar framför allt för elever i årskurs 3. Under åren har också utställningar på andra platser producerats av Dunkers kulturhus i samarbete med Helsingborgs museum.

Budget för utställningsverksamheten finns på Dunkers kulturhus, och det gäller också den pedagogiska verksamheten i Kärnan. Helsingborgs museum bidrar till utställningarna genom det arbete man utför inom ramen för medarbetarnas tjänster.

Samverkan kring utställningar rör huvudsakligen lokal- och kulturhistoria. Innehållet i konstupställningar skapas och produceras av Dunkers kulturhus men när föremål från samlingarna används samarbetar man med Helsingborgs museum.

2.2 Musik, scenkonst och annan programverksamhet

För den publika verksamheten finns utöver utställningshallarna också en konsertsal och en teatersal. Därutöver används även atriet och ibland också utställningshallarna för konserter, publika samtal, föreläsningar och konferenser.

Konsertsalen används för konserter, huvudsakligen inom kammarmusik och jazz. Tidigare var man också en tydligare profilerad scen för folk- och världsmusik. Ofta är konserterna arrangerade av externa aktörer som hyr lokalen eller så genomförs konserten som ett samarrangemang tillsammans med Dunkers kulturhus. Det finns flera etablerade samarbeten med till exempel Helsingborgs kammarmusikförening och Helsingborgs jazzförening. Tillsammans med Musik i Syd arrangeras piano- respektive gitarrfestival. I dessa är också Helsingborgs Konserthus och Kulturskolan delaktiga. Kulturskolan använder naturligtvis också salen för sina elevkonserter. Andra återkommande aktörer är några av stadens skolor, Sundsgårdens folkhögskola och Malmö Musikhögskola. De egenproducerade konserterna, inklusive samarrangemang, har över åren minskat och man har idag ingen renodlad musikproducent.

Dunkers kulturhus erbjuder ett scenkonstutbud för barn och unga, som utgör ett viktigt komplement till stadsteaterns utbud. I samarbete med skol- och fritidsförvaltningen erbjuds stadens elever ett kvalitativt utbud. På bland annat Söndagsscen genomförs offentliga familjeföreställningar.

Också teatersalen används regelbundet av externa aktörer som här ges möjlighet att möta en publik. Återkommande gäster på teaterscenen är bland andra Helsingborgs Revysällskap och den nybildade Riksteaterföreningen Helsingborg använder teaterscenen för sina produktioner. Sedan 2013 är Helsingborg värdstad för den nationella scenkonstbiennalen för barn, BIBU, och Dunkers kulturhus är en av de scener som då används. BIBU är ett viktigt arrangemang för hela Teatersverige som Helsingborg kan vara stolt över att husera.

Dunkers kulturhus används också för konferenser. För detta ändamål används konsertsalen, teatersalen och det centralt belägna atriet. Det finns begränsade möjligheter att erbjuda även mindre konferensrum. Atriet används också för till exempel konserter, föreläsningar och som dansgolv för tango, salsa och seniordans.

2.3 Spektra

Spektra är en del av Dunkers kulturhus som vänder sig till unga personer mellan 15 och 25 år. Man erbjuder hjälp att utveckla konstnärliga idéer till färdig produktion. Spektra förfogar över en studiolokal precis i anslutning till entrén. Man har också möjlighet att använda några av Kulturskolans undervisningslokaler. Spektra har en egen utställningsvägg i anslutning till entrén, där man återkommande producerar utställningar. Dessa har en kort hängningstid så under ett år är det många som får möjlighet att visa sina verk.

De som söker sig till Spektra är oftast i ett tidigt sökande i sitt konstnärskap. Den tillåtande miljön och närheten till det professionella sammanhang som Dunkers kulturhus utgör beskrivs som viktiga för verksamheten.

Man synliggör sin verksamhet som "Spektra – en del av Dunkers kulturhus".

2.4 BoostHBG

BoostHBG är en verksamhet som arbetar för att främja det professionella filmskapandet i Skåne. Man "arbetar för att utveckla Skåne som en kreativ, innovativ och mer kollaborativ plats för

professionella filmskapare.” Det är ett samarbete mellan Region Skåne och Helsingborgs stad och man arbetar som sagt mot hela Skåne från sin bas på Dunkers kulturhus. Tillgången till lokaler och teknisk kompetens bedöms som värdefull för verksamheten.

Man arbetar under sitt eget varumärke, BoostHBG.

2.5 Helsingborgs kulturskola

Helsingborgs kulturskola har undervisningslokaler i huset. Här bedrivs ungefär 70 % av kulturskolans undervisning i salar anpassade för bild & form, dans, drama, media och musik. Undervisningssalarna utgör knappa 30% av husets totala yta. Dessa lokaler behövs även när kulturskolan breddar sin verksamhet till andra lokaler i en mer uppsökande verksamhet. Kulturskolan uttrycker att man skulle behöva utöka antalet undervisningsrum i huset, i synnerhet som man har ett uppdrag att öka antalet elever.

Kulturskolan använder vidare konsertsal, teatersal samt atriet för elevframträdanden, samt 3 kuber för elevutställningar.

När man vid årsskiftet blir en fristående verksamhet övertar man viss administrativ personal. Behovet av den allmänna servicen från entrén, fastighetsunderhåll och teknisk support kvarstår.

2.6 Administrativ och teknisk support

Entrépersonal och arrangemangsvärdar är husets ansikte ut mot allmänhet, kulturskolans elever, konferensdeltagare och gästande utställare, teatergrupper eller föreläsare. Entrén är alltid bemannad när det är verksamhet i huset och jämfört med ett museum, en konsthall, ett konserthus eller en teater har man mycket generösa öppettider. Entrén fungerar också som biljettcentral för arrangemang i staden och ofta också som en informell turistbyrå. Man driver en mindre butik. Från entrén har man uppsikt över de allmänna ytorna på entréplan.

Administrativa funktioner omfattar bland annat lokal- och konferensbokning, koordinering av arrangemangsvärdar, vikarieanskaffning, statistik, fakturering, registratur, arkiv, biljettadministration, IT-samordning och systemförvaltning.

Dunkers kulturhus har egen teknisk personal med kompetens inom utställningsbygge, ljud- och ljus teknik. Man har mycket god kunskap om husets möjligheter och begränsningar. I arbetet ingår att möta externa arrangörer och artister och man ansvarar också för vaktmästerifunktionen.

Dunkerlaget är en daglig verksamhet som ger service till personalen på Dunkers kulturhus. De lagar kaffe, sköter utemiljön och utför olika vaktmästeriuppgifter. Dunkerlaget drivs av vård- och omsorgsförvaltningen.

Städ och väktartjänster köps in. Man behöver återkommande förstärka med timanställd entré- och teknisk personal.

2.7 Vad mer finns i huset?

De allmänna publika ytorna utgörs av entréområdet, källare med garderober och toaletter samt publikytor utanför konsert- och teatersal. Ytmässigt utgör dessa lokaler mer än hälften av husets totala yta. I familjerummet Böljan kan barn (0–9 år) på ett lekfullt sätt uppleva hela husets innehåll, fast i mindre skala.

Det finns kontor, verkstäder, förråd och personalrum.

Utöver det jag beskrivit ovan finns på Dunkers kulturhus en restaurang som drivs av en privat entreprenör och som hyr sina lokaler av Dunkers kulturhus. HASAB hyr några kontorslokaler av Dunkers kulturhus och kulturförvaltningens kommunikationsavdelning har sin placering i huset.

2.8 Ledning och styrning

Dunkers kulturhus leds av en verksamhetschef och tre avdelningschefer. Verksamhetsplan tas fram med utgångspunkt i kulturnämndens mål- och inriktningsbeslut.

3. Bilden av Dunkers kulturhus

För att skaffa underlag för min utredning har jag genomfört samtal med all personal på Dunkers kulturhus (ej kulturskolan), ett urval personer på Helsingborgs museum, Helsingborgs kulturskola och på kulturförvaltningens stab och ledning, och också med tidigare anställda i dessa organisationer. Jag har vidare samtalat med kulturföreningar i Helsingborg och med cheferna för Helsingborgs Konserthus och Helsingborgs stadsbibliotek. Jag har träffat personal på skol- och fritidsförvaltningen som arbetar med kultur för skolan, och också några av de kulturombud som finns ute på skolorna. Jag har tagit del av tidigare utredningar om Dunkers kulturhus och läst artiklar om verksamheten.

Tillsammans med nuvarande ledningsgrupp har jag deltagit i samtal med tre olika kulturhus om deras verksamhet och organisation.

Jag har vidare genomfört samtal med företrädare för konst- och kulturverksamheter i andra kommuner, med konsthallar och med kulturhistoriska museer.

För att få en bild av hur Dunkers kulturhus uppfattas har jag frågat alla jag träffat under hela hösten om de har en uppfattning om verksamheten där. Det innebär att jag frågat personer som bor i Helsingborg men också på andra håll i Sverige och i Danmark; personer som besöker Dunkers kulturhus ofta, ibland eller aldrig; personer med eller utan kulturintresse. Jag vill vara tydlig med att mitt underlag på denna punkt inte är mer strukturerat än så – jag har inte genomfört någon enkätundersökning med ett representativt urval tillfrågade eller någon annan form av mer strukturerad publikundersökning.

Under den period jag haft i uppdrag att utreda Dunkers kulturhus har jag tagit del av verksamheten i huset genom att gå på såväl egenproducerade program som gästspel. Jag har tagit del av pågående utställningar och sett skapande aktiviteter i anslutning till dessa. Jag har rört mig i och runt huset såväl dag- som kvällstid. Det jag tagit del av har varit varierat, intressant och av god kvalitet. Trots detta har jag i de samtal jag haft återkommande mötts av frågor om vad Dunkers kulturhus egentligen är idag. Det intryck jag fått är att Dunkers kulturhus fått ett rykte av att vara en verksamhet utan långsiktighet eller röd tråd. Av de som regelbundet besöker Dunkers kulturhus är det många som framför att de tycker att kvaliteten i verksamheten sjunkit över åren. Detta gäller kanske i första hand

konstverksamheten men många saknar också det musikutbud som huset erbjöd tidigare.

Huset har allt sedan projekteringen mötts av skilda förväntningar och rösterna, inte minst medialt, har varit många och inte samstämmiga. Några önskar en konstinstitution av hög internationell klass, andra en plats där man kan se Helsingborgs museums samlingar av konst, kultur- och naturhistoria; ytterligare andra söker en plats för utmanande samtidssamtal, ett hus där barns och ungas skapande ges utrymme eller en scen för jazz, folk- och världsmusik... De olika förväntningar beror nog till en del på husets tillkomsthistoria, där det ursprungligen skulle ersätta Helsingborgs stadsmuseum och Vikingsbergs konstmuseum men också kom att bli hemvist för Musikskolan och KUB – Kulturcentrum för barn och unga. Även bland personalen på Dunkers kulturhus finns olika förväntningar och önskemål om inriktning på verksamheten.

Det finns också en bild av att Dunkers kulturhus är ett problematiskt hus med återkommande chefsbyten. De anställda beskriver att man över årens lopp genomgått många omorganisationer. Många av de anställda upplever att det man gör som är bra inte uppmärksammas och synliggörs; man upplever ett ifrågasättande och kritiserande som man menar till största delen är orättvist. Personalen upplever sig få arbeta i en medial motvind, som också färgat styrande politikers bild av verksamheten. Många omorganisationer och chefsbyten gör att man längtar efter långsiktighet och arbetsro.

3.1 Begreppet Kulturhus

Kanske är det också så att själva begreppet "kulturhus" föder olika associationer?

Kulturhus finns i många svenska kommuner, och betyder egentligen inget annat än ett hus med mer än en kulturverksamhet. Det vanligaste verkar vara stadsbibliotek och konsthall men det finns gott om exempel på andra kombinationer. Kulturskola rymms till exempel i några kulturhus. Många innehåller någon form av scen. Jag har svårt att hitta exempel på kulturhus som innehåller en lokalhistorisk utställningsverksamhet.

De flesta kulturhus drivs i kommunal regi men det finns också exempel på föreningsdrivna verksamheter. Två nyttillkomna och omskrivna kulturhus, Sara i Skellefteå och Väven i Umeå, drivs i partnerskap med privat hotell- och restaurangverksamhet. De flesta kulturhus innehåller café och/eller restaurang.

Ett kulturhus innehåller alltså *olika självständiga verksamheter*¹, under eget namn och i en egen organisation. Kulturhuset i Borås innehåller Borås Stadsteater, Borås Konstmuseum, Borås stadsbibliotek och därutöver allmänna ytor för olika evenemang. Sara kulturhus är värd för Museum Anna Nordlander, Skellefteå Konsthall, Stadsbiblioteket och Västerbottenteatern. Utöver detta finns lokaler och scener för egna arrangemang, gästspel och konferenser. Detta är två exempel bland många.

¹ När jag framöver i denna rapport använder begreppet *verksamhet* är det i betydelsen *innehållsligt avgränsad verksamhet under eget namn*, inte i betydelsen organisationsnivå inom Helsingborgs kulturförvaltning.

4. Förslag på inriktning av utställnings- och programverksamhet

Min bedömning är att Dunkers kulturhus identitet bäst byggs genom att *de olika verksamheterna i huset var för sig är tydliga och håller hög kvalitet.*

Jag kommer att presentera tre alternativa förslag till organisation och dessa syftar alla till att uppnå en större tydlighet i vilka verksamheter som finns i huset. De utgår från att Dunkers kulturhus ska vara ett hus som rymmer olika verksamheter:

- konstupställningar av hög kvalitet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet
- lokal- och kulturhistoriska utställningar av hög kvalitet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet
- kulturskola
- scenkonst för barn och unga
- publika arrangemang i samverkan med föreningsliv, professionella utövare, skolor, andra institutioner och andra förvaltningar
- Spektra och BoostHBG.

Genom att det blir tydligt vilka olika verksamheter som finns i huset, och att *dessas var och en för sig får möjlighet att profilera sig* får man förutsättningar att tilltala och locka den som är särskilt intresserad av konst, lokal- och kulturhistoria eller scenkonstarrangemang. Utifrån respektive område kan – och ska – man därutöver arbeta riktat för att göra sin verksamhet känd, intressant och angelägen för nya publikgrupper. Jag menar att förutsättningarna för detta ökar när man blir specifik i sitt erbjudande.

4.1 Producera konstupställningar av hög kvalitet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet

Många associerar Dunkers kulturhus framför allt med utställningar inom bild- och formområdet. Det intryck jag fått i de samtal jag genomfört är dock att man tappat sin position som intressant konstscen. Det framstår som om man som besökare har svårt att se en kontinuitet och röd tråd i utställningsverksamheten. Såväl

besökare som personal talar om att en ängslighet kommit att prägla verksamheten. Samtidigt som man önskar en modig bevakning av samtidsscenen finns flera som önskar möjlighet att mer kontinuerligt ta del av Helsingborgs museums konstsamling.

Jag föreslår att Dunkers kulturhus ska vara ett nav för konst och konstliv i Helsingborg och att verksamheten ska omfatta såväl tillfälliga utställningar som en basutställning av stadens konstsamling. I anslutning till utställningarna ska man erbjuda programverksamhet för såväl vuxna som barn & unga. Det kan handla om visningar och program anpassade för olika målgrupper, publika samtal eller arrangemang där konsten möter andra konstarter. Man ska fortsätta erbjuda skolprogram inom ramen för samarbetet med skol- och fritidsförvaltningen och utveckla program inom ramen för avtalet med Vård- och omsorgsförvaltningen kring Kultur och hälsa.

Möjligheten till att erbjuda program som omfattar eget skapande – för såväl barn som vuxna - hade kunnat förbättras om man hade tillgång till en ateljé (se nedan under *Vilka förutsättningar ger själva huset?*)

4.1.1 Konstnärlig inriktning

För att Dunkers kulturhus ska bli intressant som konstscen behöver man hitta sin egen röst i konstvärlden. I alla organisationsförslag nedan finns en person med utpekat ansvar för konstverksamheten. I rekrytering av en sådan bör man efterfråga en tydlig idé om konstnärlig inriktning och – mycket viktigt – en beskrivning av hur den kommande verksamheten ska locka såväl den konstkunniga som väcka nyfikenhet och besökslust hos den oerfarna.

4.1.2 Basutställning

Jag föreslår att stadens konstsamling ska visas på Dunkers kulturhus i form av en basutställning. Min bedömning är att det finns tillräckligt med utställningsytor för att man ska kunna göra denna prioritering. Det finns också en önskan hos många att kunna ta del av samlingen.

4.2 Producera lokal- och kulturhistoriska utställningar av hög kvalitet med tillhörande program- och pedagogisk verksamhet

På Dunkers kulturhus ska man utöver den fasta lokalhistoriska utställning visa tillfälliga kulturhistoriska utställningar. För dessa erbjuder Helsingborgs museums samlingar många möjligheter. I anslutning till utställningarna ska man erbjuda program och pedagogisk verksamhet för såväl vuxna som barn & unga. Man ska fortsätta erbjuda skolprogram inom ramen för samarbetet med skol-

och fritidsförvaltningen och utveckla program inom ramen för avtalet med Vård- och omsorgsförvaltningen kring Kultur och hälsa.

4.3 Bedriva kulturskoleverksamhet

Denna verksamhet ligger utanför mitt uppdrag att beskriva men är självklart en stor del av husets verksamhet.

4.4 Erbjud barn och unga scenkonstupplevelser

Det är viktigt att fortsätta med att erbjuda stadens elever ett scenkonstutbud från fristående aktörer som komplement till Stadsteaterns produktion. Att kombinera skolföreläsningar med den etablerade Söndagsscenen är väl värt att behålla.

4.5 Erbjud föreningsliv, professionella utövare, skolor, andra institutioner och andra förvaltningar lokaler för publika möten

Det bör vara enkelt och ekonomiskt överkomligt att hyra in sig på Dunkers kulturhus scener: Konsertsal, Teatersal och Atriet. Jag föreslår att man ska stärka möjligheterna för föreningsliv, fria professionella kulturutövare och skolor – i synnerhet de med estetisk profil – att arrangera publika möten på Dunkers kulturhus. Dunkers kulturhus har förutsättningar att vara en viktig del av kulturförvaltningens arbete med att stimulera och stödja såväl arrangerande som producerande kulturverksamhet i staden som den plats som erbjuder centralt belägna scener för publika arrangemang. Detta förutsätter dock personal som har kompetens och tid att arbeta stödjande i arrangörskapet, och att man ser detta som en del av stadens kulturutvecklande arbete.

Det förutsätter vidare en kulturpolitisk prioritering av denna verksamhet så att den prioriteras framför ren uthyrning och konferensverksamhet. Redan idag har man olika hyrestariffer för olika hyresgäster och detta behöver man behålla. Det är också viktigt att beslut om ekonomiskt kulturstöd skiljs från beslut om vilka som erhåller stöd och support vid publika arrangemang på Dunkers kulturhus. Däremot menar jag att organisationer som erhåller föreningsstöd också bör kunna få arrangörsstöd i form av vägledning, administrativ och teknisk support i samband med arrangemang i huset.

Det finns många etablerade samarbeten med institutioner, arrangörsföreningar och utbildningsanordnare som fungerar väl och som har sin publik. Exempel på sådana är Helsingborgs Konserthus, Musik i Syd, Helsingborgs Kammarmusikförening, Helsingborgs Jazzförening, Sundsgårdens folkhögskola, Malmö Musikhögskola,

Tangorama, BIBU, Helsingborgs Revysällskap, Riksteatern Helsingborg och många fler. Fortsätt med det som fungerar väl. Önskvärt är, som jag skriver ovan, att det finns resurser att utveckla samverkan med fler arrangörer.

Min bedömning är att det inom nuvarande budgetramar inte finns ekonomiska förutsättningar att bedriva den ambitiösa egna musikverksamhet som fanns under husets första år, men jag tror att man genom att stimulera och stödja andra musikarrangörer och producenter kan stärka Helsingborgs musikliv.

Genom att bredda samarbetet med externa arrangörer och producenter kommer den konstnärliga kvaliteten att variera men fler i staden blir engagerade, både på scen och som publik.

4.6 Spektra och BoostHBG

Vad gäller dessa verksamheter föreslår jag inga förändringar.

5. Förslag till organisation

Jag kommer att resonera kring mer eller mindre omfattande förslag till alternativ organisation, styrning och ledning. I det första förslaget presenteras grundtankar som förslag 2 och 3 är variationer av. Detta avsnitt är därför mer utförligt beskrivet än de två andra.

5.1 Förslag 1

Mitt första förslag till organisation, styrning och ledning av Dunkers kulturhus är det mest omfattande och det omfattar också Helsingborgs museum och kulturförvaltningens ledning och stab. Detta förslag har inspirerats av hur andra kulturhus är organiserade och innebär att husets olika verksamheter arbetar självständigt under eget namn. På så vis blir det ett tydligare fokus på innehållet i verksamheten samtidigt som sakkunskapen inom respektive verksamhetsområde stärks. I stället för att hitta identiteten och tydligheten i "kulturhus" arbetar man i de olika organisationerna med att utveckla sin verksamhetsidé. För att stjäla en formulering från Sara Kulturhus tänker jag mig att Dunkers kulturhus blir "ett multifunktionellt hus. Här varvas fasta verksamheter med olika typer av gästspel, aktiviteter och möten med alltifrån ideella föreningar och amatörer till professionella aktörer."

Jag föreslår att de fasta publika verksamheterna i Dunkers kulturhus ska vara

- Helsingborgs kulturskola
- Konst på Dunkers²
- Helsingborgs museum
- Spektra³
- BoostHBG²

² I dagligt tal används ofta "Dunkers" i stället för "Dunkers kulturhus". Så länge man huvudsakligen vill kommunicera kulturhustanken är det viktigt att använda det senare men om man, som i mitt förslag, fokuserar mer på de olika verksamheterna i huset bedömer jag det som rimligt att bejaka bara "Dunkers". Men! Detta är bara ett arbetsnamn i denna utredning. Det skulle till exempel också kunna heta Helsingborgs konsthall.

³ Spektra och BoostHBG föreslås tillhöra Evenemang och samordning (se nedan) men precis som nu arbeta under eget namn.

och att man därutöver arrangerar "olika typer av gästspel, aktiviteter och möten med alltifrån ideella föreningar och amatörer till professionella aktörer."⁴

De fasta verksamheterna *organiseras i fyra olika delar*:

Helsingborgs kulturskola (1) bedriver undervisningsverksamhet inom musik, bild och form, dans, drama och media i huset. Man genomför också elevframträdanden i form av konserter, föreställningar och utställningar.

Jag föreslår vidare att man inom Helsingborgs kulturförvaltning inrättar en samlad konstkompetens i staden, här kallad *Konst i Helsingborg*. En del av Konst i Helsingborgs verksamhet utgörs av utställningar på Dunkers med tillhörande program och pedagogisk verksamhet, *Konst på Dunkers* (2).

Helsingborgs museum (3) bedriver på Dunkers kulturhus lokal- och kulturhistorisk utställningsverksamhet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet.

Evenemang och samordning (4) utgör en självständig del men har utöver sin evenemangsverksamhet också ett samordnande uppdrag i huset. Man utgör också husets administrativa och tekniska resurs och till denna del hör också Spektra och BoostHBG.

5.1.1 Konst i Helsingborg

Idag är resurserna inom bild- och formområdet i Helsingborgs stad uppdelade. På Helsingborgs museum finns konstkonserverator och antikvarier, på Dunkers kulturhus utställnings- och programproducenter samt pedagoger och på kulturförvaltningens stab finns två konstutvecklare som arbetar med offentlig gestaltning och gestaltad livsmiljö. Dessa ingår i stadens konstråd, som därutöver består av stadsarkitekt, stadsträdgårdsmästare, konserverator vid Helsingborgs museum och förvaltare på fastighetsförvaltningen. Konstrådet är rådgivande.

Stadens konstsamling, som består av ungefär 8000 verk, finns på Helsingborgs museum. De ansvarar också för vård och underhåll av den offentliga konsten samt utlån av konst till stadens lokaler.

⁴ Webb sida Sara Kulturhus

Jag föreslår att man samlar stadens konstverksamhet under en verksamhetschef med placering på kulturförvaltningen.

Genom att samla stadens arbete med konst i en verksamhet är min bedömning att man offensivt kan utveckla Helsingborg som konststad. Stadens konstsamling skulle kunna användas mer aktivt och användas på fler arenor än på Dunkers kulturhus. Den konstpedagogiska verksamheten skulle kunna breddas.

Konst i Helsingborg bedriver sin huvudsakliga utställningsverksamhet med tillhörande program och pedagogisk verksamhet på Dunkers kulturhus. Därutöver föreslår jag att man ansvarar för arbetet med inköp till stadens konstsamling, utlån från denna, offentlig gestaltning samt gestaltad livsmiljö. Denna verksamhet behöver beredas möjlighet att aktivt arbeta med konstsamlingen och jag bedömer att det är en god idé att ett avtal upprättas där man klargör hur konstsamlingen kan nyttjas i stadens lokaler, för utställningar på Dunkers kulturhus samt att ansvaret för nyförvärv hanteras av *Konst i Helsingborg*. Hur samarbetet mellan *Konst i Helsingborg* och Helsingborgs museum kan regleras i ett avtal behöver analyseras i relation till museilagen.

5.1.2 Konst på Dunkers

Till skillnad från många konsthallar och konstmuseer har Dunkers kulturhus idag ingen uttalad konstnärlig ledning i form av till exempel konstintendent. Utställningar planeras och beslutas i utställningsrådet. Där finns utställningsproducenter med sakkunskap inom konstområdet och någon av dessa blir vanligtvis projektledare för den projektgrupp som tillsätts för att genomföra utställningsproduktionen.

Min bedömning är att man behöver en utsedd konstintendent eller motsvarande för att etablera en tydlig identitet och profil som konstscen. *Jag föreslår därför att man samlar konstverksamheten på Dunkers kulturhus i en självständig organisation som leds av en chef/konstintendent.* För att uppnå dynamik kan man eventuellt tänka sig att tjänsten inrättas som ett förordnande på 4 plus 4 år, en lösning som är vanlig i konsthallsvärlden.

Konstverksamheten på Dunkers kulturhus arbetar självständigt under en konstnärlig ledare men hen kommer tillsammans med övriga medarbetare på *Konst på Dunkers* att ingå i ett sammanhang där den konstnärliga kompetensen i staden samlas och stärks, *Konst i Helsingborg*.

Utöver ansvarig chef/konstintendent behöver Konst på Dunkers ha funktioner och kompetens inom utställningsproduktion/gestaltning, utställningsteknik, programproduktion och konstpedagogik.

5.1.3 Helsingborgs museum på Dunkers

Som beskrivs ovan under Utställningsverksamhet är ansvaret för lokal- och kulturhistorisk verksamhet fördelad mellan Helsingborgs museum och Dunkers kulturhus. Samlingarna finns på Helsingborgs museum. Där finns också historiker, konservatorer, antikvarier med flera vars kompetens används i samband med utställningsproduktion. Man har också ett välutrustat snickeri.⁵ Det man saknar är utställningskompetens; den finns på Dunkers kulturhus. Pedagoger finns på såväl Dunkers kulturhus som på Helsingborgs museum. Museets pedagoger arbetar med Fredriksdals trädgårdar och museer medan pedagogerna på Dunkers arbetar med de kulturhistoriska utställningarna. På Kärnan ansvarar Dunkers kulturhus för alla visningar samt programverksamhet för barn medan Helsingborgs museum tar fram program för en vuxenpublik. Antikvarierna bedriver viss pedagogisk verksamhet.

Jag föreslår att Helsingborgs museum framöver får ett samlat ansvar för utställningar, program och pedagogik inom lokal- och kulturhistoria och att Dunkers kulturhus blir deras främsta utställningsarena. De ges med denna organisation förutsättningar att samordna utställningar, program och pedagogik i staden och på sina olika arenor, och kommer på så vis att utgöra en samlad historisk kompetens med möjlighet att bedriva en bred folkbildningsverksamhet. Deras förutsättningar att planera sin verksamhet ökar när de äger hela processen, samtliga medarbetare och budget.

Helsingborgs museum leds av en verksamhetschef. *För verksamheten på Dunkers kulturhus föreslår jag att en chef med innehållsansvar för utställningar och annan publik verksamhet tillsätts. Jag bedömer att det är av stor vikt att de som ska arbeta med verksamheten på Dunkers kulturhus har sin placering i huset. Även här kan man överväga förordnande på 4 plus 4 år, även om det är mindre vanligt i museisammanhang.*

Utöver ansvarig chef behövs för museets verksamhet på Dunkers kulturhus funktioner och kompetens inom utställningsproduktion,

⁵ Snickeriet kan idag användas av Dunkers kulturhus vid utställningsproduktion och den möjligheten bör kvarstå, även för konstutställningar.

utställningsteknik, programproduktion och museipedagogik. Ett mycket nära samarbete med antikvarierna krävs för att säkerställa att kunskapen om samlingen nyttjas fullt ut. I vad mån vissa antikvarier ska knytas tydligare till museets verksamhet på Dunkers kulturhus behöver värderas av Helsingborgs museum. På Helsingborgs museum finns erfarenhet av att utveckla programverksamhet inom den publika verksamhet som bedrivs på Fredriksdals trädgårdar.

Om detta förslag genomförs innebär det att man behöver se över organisationen på Helsingborgs museum.

5.1.4 Evenemang och samordning

En tredje självständig organisation föreslår jag ska ansvara för lokaler, administrativ och teknisk support och inte minst samordningen av dessa funktioner kopplat till den publika verksamheten. Här arbetar man med de arbetsuppgifter som idag utförs av avdelningarna Besöksservice och administration och Teknik och support.

Därutöver föreslår jag att man här samlar producenter som arbetar med scenkonstutbud för barn och unga samt publika arrangemang som inte arrangeras av Helsingborgs kulturskola, Konst på Dunkers eller Helsingborgs museum.

För den publika verksamheten är min bedömning att det inom Evenemang och samordning behövs funktioner som scenkonstproducent barn och unga samt producent/kulturutvecklare externa aktörer varav en med huvudsaklig inriktning musik.

BoostHBG bedriver liksom Spektra ett kulturutvecklande arbete och föreslås därför tillhöra Evenemang och samordning. Om Spektra tydligare profileras mot bild- och formområde (i bred bemärkelse), skulle man kunna tillhöra Konst på Dunkers.

Jag föreslår att Evenemang och samordning leds av en chef med vana av att hålla samman och leda stödprocesser i kulturhus eller på andra konstnärliga institutioner.

Utöver ansvarig chef behövs producenter/kulturutvecklare enligt ovan samt de funktioner som idag finns inom Besöksservice och administration, Teknik och support, Spektra och BoostHBG.

5.1.5 Lokalfördelning

Jag föreslår att Konst på Dunkers ska driva en konsthall på plan 1, förslagsvis hall 1. Konsthallens identitet och röda tråd formas av konstituent/avdelningschef tillsammans med medarbetarna.

Jag föreslår vidare att man på Dunkers kulturhus ska ge plats för att visa stadens konstsamling i en basutställning. I detta förslag kureras och gestaltas den av Konst på Dunkers, som också ska ta fram en plan för hur utställningen återkommande kan förnyas under en längre utställningsperiod. Basutställningen föreslår jag ska visas på plan 3, utställningshall 5. Detta innebär att på plan 3 hittar man som besökare två basutställningar: Helsingborgs museums lokalhistoriska samt Konst på Dunkers samlingsutställning.

Den andra utställningshallen på plan 1 (hall 2) liksom 3 kuber (hall 3) föreslår jag får en mer flexibel användning och att dessa kan brukas av såväl Konst på Dunkers som Helsingborgs museum. Detta förslag bygger jag på erfarenheter som redovisats i samtal med andra kulturhus som varnar för att alltför hårt låsa upp lokaler utan i stället förutsätta och lita på att det går att komma överens i det gemensamma planeringsarbete som behöver finnas i det som jag här kallar *husråd* (se nedan).

Lokalmässigt föreslår jag att Helsingborgs museum förfogar över hall 4 på plan 3. På plan 1 har man tillgång till utställningshall 2 och 3 kuber efter planering i husrådet (se ovan).

Evenemang och samordning förfogar över de uthyrningsbara lokalerna konsertsal, teatersal, atrium och konferensrum. De verksamheter som finns i huset – Helsingborgs kulturskola, Konst på Dunkers och Helsingborgs museum – har förtur att boka dessa på samma vis som idag. Man har huvudansvar för de gemensamma och allmänna ytorna men här krävs ett gemensamt ansvarstagande från samtliga verksamheter i huset. Förändringsbehov såväl som daglig drift behöver behandlas i husrådet.

5.2 Förslag 2

Detta förslag skiljer sig från det första genom att Helsingborgs museum får ansvaret för att visa samlingarna i sin helhet, det vill säga också basutställning konst, och att hela denna verksamhet får sin placering på plan 3. Helsingborgs museum tilldelas de två stora utställningshallarna på detta våningsplan. I den största pågår redan nu byggandet av nästa lokalhistoriska utställning. Den andra hallen används för en basutställning konst från museets samling. Det är en stor hall och min bedömning är att den också skulle kunna rymma tillfälliga kulturhistoriska utställningar.

Utställningshallarna på entréplanet drivs i detta förslag av Konst på Dunkers.

I detta förslag får Helsingborgs museum respektive Konst på Dunkers varsin tydliga placering i huset. Man vet vilka lokaler man har till sitt förfogande och det blir enkelt att kommunicera vem som är avsändare: Helsingborgs museum respektive Konst på Dunkers.

5.3 Förslag 3

Även utan en större omorganisation som de jag beskrivit ovan kan man nå en större tydlighet genom att inom nuvarande organisation tydliggöra de olika verksamheterna i huset. Det tidigare nämnda skisserade underlaget till lokalanvändning är ett steg i den riktningen.

I stället för att personalmässigt organisera kärnverksamheten utifrån yrkeskategorierna utställningsproducenter, programproducenter och pedagoger skulle man kunna organisera planeringen av utställningar och programverksamhet utifrån områdena konst respektive kulturhistoria. Varje område tilldelas planeringsförutsättningar i form av lokaler, ekonomiska och personella resurser.

I detta alternativ behöver man fortsätta det påbörjade arbetet med att se över ansvarsfördelning och arbetsordning i samarbetet mellan Dunkers kulturhus och Helsingborgs museum. Helsingborgs museum skulle till exempel alltid kunna ha en utpekad samproducent. Det finns skäl att fundera över om Helsingborgs museum ska ta över ansvaret för all pedagogisk verksamhet utanför Dunkers kulturhus.

I denna lösning föreslår jag att den som blir verksamhetschef för Dunkers kulturhus är en person med vana av att hålla samman och leda stödprocesser i kulturhus eller på andra konstnärliga institutioner, motsvarande produktionschef, chefsproducent eller administrativ chef. I organisationen finns personer med uttalat ansvar för konst respektive kulturhistoria men dessa uppdrag behöver inte kombineras med ett chefsuppdrag.

En vinst med detta alternativ är just att det är en mindre omorganisation. En omorganisation innebär alltid att man för en tid tappar fokus på pågående verksamhet och det är därför viktigt att man alltid noga värderar vinsterna av en sådan.

6. Kulturnämndens mål och inriktning

I stadens Kulturprogram slår man fast att de nationella målen för kulturpolitiken är bärande också för kulturpolitiken i Helsingborg. För att nå dessa vill man ”främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor, kvalitet och konstnärlig förnyelse, ett levande kulturarv som bevaras, används och utvecklas, internationellt och interkulturellt utbyte och samverkan och särskilt uppmärksamma barns och ungas rätt till kultur. Man vill ”också vara en kraft i den så viktiga regionala utvecklingen med siktet inställt på ett rikt skånskt kulturliv, dynamiskt och av hög kvalitet med både bredd och spets. Där fler ska ha förutsättningar att delta i och ta del av konst och kultur på lika villkor med hög kvalitet.”

Man har identifierat tre utvecklingsområden som ska prioriteras.

- Hela Helsingborg
- Helsingborg i världen
- Helsingborg skapar och producerar

På vilket sätt kan verksamheterna på Dunkers kulturhus bidra till de mål som finns formulerade kopplade till dessa utvecklingsområden?

6.1 Hela Helsingborg

”Kulturen i hela Helsingborg ska utvecklas så att den möter invånarnas behov av eget skapande, kulturupplevelser, kunskap och bildning där de vistas och bor, samt ökar delaktigheten i kulturlivet. Detta med speciellt fokus på barn och unga och personer med funktionsnedsättning.”⁶

På Dunkers kulturhus har man arbetat aktivt med att öka tillgängligheten och för att fler i samhället ska känna sig tilltalade och välkomnade. Detta grundläggande arbete har man med sig in i framtida verksamhet oavsett organisationsform. Arbetet med att ta fram anpassade visningar, program och evenemang för olika målgrupper kan fortsätta även i de förslag jag ger.

Mitt förslag att än mer stärka samverkan med externa aktörer innebär med största sannolikhet att man via dessa också når fler och att fler hittar till Dunkers kulturhus.

⁶ Kulturprogram 2021–2024

I de två första förslagen blir Dunkers kulturhus en arena av flera i stadens arbete med konst respektive lokal- och kulturhistoria. Huset ligger där det ligger och jag föreslår inte att det är verksamheterna på Dunkers kulturhus som ska vara avsändare för en mer uppsökande verksamhet utan att det ansvaret läggs på Konst i Helsingborg respektive Helsingborgs museum. Utmaningen för verksamheterna på Dunkers kulturhus är att få fler i Helsingborg med omnejd att ta sig till huset. Jag tror att möjligheten till detta ökar ju tydligare man kommunicerar de olika verksamheterna och utnyttjar de möjligheter till riktad kommunikation som dessa ger.

Jag återger gärna en notering jag gjorde under min utredningstid:

Torsdagen den 29 september gick jag på jazzkonsert på Dunkers tillsammans med drygt 100 andra i alla åldrar, med olika ursprung, män och kvinnor. Samtidigt gick andra på Kulturligg i samma hus, också där spelades jazz. En timme tidigare hade musikgrundskolan Synkopen elevkonsert i teatersalen.

På väg till Dunkers mötte jag en strid ström av människor, en del på väg till Konserthuset andra till Stadsteatern.

Samtidigt verkade det hända mycket på Kullagatan, affärerna var öppna, folk satt på alla uteserveringar, nån mannekänguppvisning på gång?

Det finns publik till allt detta samma kväll. Alla som besökte ett arrangemang fick uppleva en levande stad.

De centralt placerade byggnaderna Stadsteatern, Konserthuset och Dunkers kulturhus utgör tillsammans en stor institutionell tillgång för Helsingborg. Lägg därtill The Tivoli så finns en hel kulturkaj – ett kulturens Väla mitt i staden om man så vill. Ju mer kultur desto fler besökare. Jag ser stora möjligheter till samarbeten och gemensamma satsningar.

6.2 Helsingborg i världen

"Helsingborgs stad ska ta initiativ till, främja och fördjupa regionala, nationella och internationella samarbeten på kulturområdet."⁷

Min bedömning är att förutsättningarna för verksamheterna på Dunkers kulturhus att bli en intressant samarbetspart och ett intressant besöksmål för fler ökar om man arbetar mer långsiktigt och med en tydlig profil för respektive verksamhet.

⁷ Kulturprogram 2021–2024

6.3 Helsingborg skapar och producerar

”Utveckla goda förutsättningar för konstnärligt skapande, produktion och distribution. Den fristående kultursektorn, amatörkultur såväl som professionell, och kulturella och kreativa näringar ska ges goda möjligheter att verka här.”⁸

Dunkers kulturhus erbjuder lokaler för skapande verksamhet genom Kulturskolans och i viss mån Spektras verksamheter. Min bedömning är att det därutöver inte finns förutsättningar att skapa produktionslokaler för kulturutövare, vare sig för professionella eller amatörer. Det jag däremot föreslår är att möjligheten till distribution ska öka. Genom att i större utsträckning upplåta lokaler för professionella kulturutövare, föreningar, studieförbund med flera förbättras möjligheterna för dessa att i en professionell inramning nå sin publik.

⁸ Kulturprogram 2021–2024

7. Ledningsgrupp och husråd

I mina två första förslag ska fyra olika verksamheter tillsammans skapa ett levande kulturhus. Det ställer stora krav på att cheferna för dessa verksamheter tar ansvar inte bara för egen verksamhet utan för huset som helhet. Särskilt viktigt är att alla förstår betydelsen av alla stödprocesser och att administrativ och teknisk personal fullt ut involveras i kärnverksamheten.

För övergripande samordning och beslut kring gemensamma ytor föreslår jag att cheferna för husets fyra verksamheter tillsammans utgör ledningen för Dunkers kulturhus.

Jag är mycket medveten om att det är en utmaning att få ett delat ledarskap att fungera. Viljan och förmågan till samarbete måste väga tungt vid rekrytering till dessa tjänster. Huvudansvaret för den gemensamma planeringen läggs på chef Evenemang och samordning. Genom att tillsammans skapa tydliga planeringsramar i form av lokalfördelning, tidplan, budgetutrymme och tillgång till personal får cheferna för de publika verksamheterna förutsättningar att självständigt planera innehållet i sin verksamhet.

Ledningsgruppen kompletteras i ett större *husråd* där till exempel kommunikation, entré, lokalbokare och teknik är representerade.

Ingenting hindrar att husets olika verksamheter kommer överens om gemensamma planeringsförutsättningar i form av teman eller målgrupper; att man genomför större eller mindre samarbeten, tvärkonstnärliga och genreövergripande satsningar.

8. Kommunikation

De verksamheter som behöver kommuniceras tydligt är i förslag 1 och 2 Helsingborgs museum, Konst på Dunkers, Helsingborgs kulturskola, Spektra, BoostHBG samt de olika arrangemangen, och att allt detta finns på Dunkers kulturhus. Även för förslag 3 är det viktigt att kommunicera husets olika verksamheter. Det handlar inte bara om publik marknadsföring utan också om att berätta hur man arbetar utvecklande i relation med stadens kulturliv. För samtliga verksamheter behöver det kulturpolitiska värdet för invånare, besökare och staden kommuniceras.

Ett av syftena med mitt förslag till organisation är att förtydliga kommunikationen om vilka verksamheter som finns i huset och på så vis ge förutsättningar för riktad kommunikation. Det är därför av stor betydelse att förvaltningens kommunikationsavdelning tidigt blir delaktiga och att ett gott samarbete etableras med verksamheterna, och att man tillsammans tar fram en kommunikationsplan. Jag tror det vore mycket värdefullt om man i skapandet av den nya ledningsgruppen på Dunkers kulturhus tillsammans med kommunikationsavdelningen genomför en varumärkesprocess. Den behöver naturligtvis i rätt skede också involvera övrig personal.

I och med att man vänder sig till många olika målgrupper och arbetar med såväl marknadsföring som att kommunikativt förtydliga värdet av husets verksamheter behöver nödvändiga resurser för detta avsättas. Min erfarenhet är också att effekterna av kommunikationsinsatserna blir bättre om man får förutsättningar att arbeta nära verksamheterna och komma in tidigt i planeringsprocesserna. Varje verksamhet behöver ha en utsedd kontaktperson.

Samtidigt, och det vet alla, behöver all personal var delaktig i att kommunicera sin verksamhet och då behövs lätthanterliga mallar och redskap som stödjer varumärket.

9. Ekonomiska förutsättningar och konsekvenser

Min bedömning är att förslagen till organisation inte kräver utökad personal och är på så vis kostnadsneutralt. Om beslut fattas behöver dock en noggrannare ekonomisk konsekvensanalys göras. När nya chefer är på plats behöver de ges möjlighet att se över sin organisation. Utifrån en sådan översyn och analys behöver budgeten fördelas mellan de olika verksamheterna.

Helsingborgs museum får ett samlat budgetansvar för all sin verksamhet inklusive utställningar. De ges samlade planeringsförutsättningar för personal och ekonomi. Däremot förlorar Dunkers kulturhus en helhetsbudget med den större flexibilitet en sådan innebär.

Uppdelningen i fyra fristående verksamheter bör inte leda till ett system med interndebiteringar. Fördelning av de gemensamma resurserna behöver arbetas fram av verksamheten och det troliga är att fördelningen behöver justeras de första åren efter genomförd organisation. Det är viktigt att ledningsgruppen delar kunskap om och ansvar för husets ekonomi. Inte minst gäller det behov av förändringar i och underhåll av gemensamma ytor. Samtidig behöver de ekonomiska förutsättningarna för respektive verksamhet naturligtvis vara tydliga.

9.1 Utställningsekonomi

Ökade utställningskostnader, inte minst för försäkringar, gör att det på utställningsarenor i Sverige produceras färre utställningar och att varje utställning får en längre hängningstid. Detta är också den verklighet Dunkers kulturhus verkar i. Jag bedömer det därför som klokt att minska utrymmet för tillfälliga utställningar till förmån för ökad kvalitet. Och samtidig vinner man möjligheten att ta del av den konst som idag förvaras i magasin. Att minska ytan för tillfälliga utställningar bör ge större möjlighet att satsa mer på dessa men det kräver att man initialt satsar resurser på en riktigt bra basutställning för konst.

2013 genomfördes en utredning om fast konstatställning på Dunkers kulturhus, i vilken man konstaterade att basutställningar drar mindre publik än de tillfälliga konstatställningarna. Mitt förslag att visa konstsamlingen påverkar också möjligheten till intäkter för större

kommersiellt gångbara utställningar. Det finns alltså en risk att biljettintäkterna kommer att minska.

Även om konkurrensen är hård bedömer jag det som möjligt att öka intäkterna från försäljning av egenproducerade utställningar samt att utveckla samarbete med andra konstinstitutioner och på så vis dela produktionskostnader.

Sådant som behöver utredas vidare är:

- Vilka blir de ekonomiska konsekvenserna om man minskar utställningsytorna för tillfälliga utställningar?
- Hur stor investering krävs för att man ska producera en hållbar och intressant basutställning för stadens konstsamling?

9.2 Evenemang – egenproduktion och arrangörsutveckling

När huset öppnades hade man en stor budget för musik och ansvariga musikproducenter arbetade med ett kvalitativt musikutbud huvudsakligen inom kammarmusik, jazz och folk- och världsmusik. Idag är programverksamheten i princip helt intäktsfinansierad. Jag ser inga möjligheter att omprioritera inom nuvarande ekonomiska ramar.

Förslaget att öppna scenerna för externa aktörer kräver att det finns tillräckliga resurser för att stödja de mer oerfarna arrangörerna tekniskt, administrativt och kommunikativt.

10.Konsekvenser personal

Förslag 1 och 2 innebär att samtliga tjänster på ledningsnivå görs om. Dessa förslag innebär också att man behöver se över organisationen på såväl Dunkers kulturhus som Helsingborgs museum för att se vilka funktioner som ska tillhöra Konst på Dunkers, Helsingborgs museum eller Evenemang och samordning. Det är önskvärt att de nya cheferna får möjlighet att delta i detta arbete.

Chefen för Evenemang och samordning ansvarar för övrig programverksamhet och också för de verksamheter som idag är organiserade i avdelningarna Besöksservice och administration respektive Teknik och service. Min erfarenhet är att betydelsen av en väl fungerande och integrerad samordnings-, service- och stödfunktion ofta underskattas. Den går inte att skilja från kärnverksamheten utan är en förutsättning för att denna ska fungera. Utan denna olja i maskineriet riskerar fokus att hamna på annat än den konstnärliga utställnings- och arrangemangsverksamheten.

11. Vilka förutsättningar ger själva huset?⁹

Byggnaden Dunkers kulturhus bjuder en hel del utmaningar och flera av de synpunkter jag tagit del av handlar just om hur man upplever huset i sig. Min bedömning är att förändringar i huset skulle kunna bidra till att göra verksamheterna mer synliga. Det finns förutsättningar att locka fler och nya publikgrupper och också att underlätta arbetet i huset.

11.1 Från utsidan

Husets entré är riktad mot Sundstorget. På fasaden finns stora vepor placerade som beskriver aktuell verksamhet. De träd som är planterade framför huset täcker dock alltmer av dessa ju högre de växer. Det vore önskvärt om man redan på utsidan kommunicerade husets fasta verksamheter synligt, tydligt och lockande.

Från sundssidan – som ju är det stora promenadstråket – är det svårt att förstå vad för hus man möter (se bilden på rapportens första sida). Jag har rört mig just där och mer än en gång hört frågan ”vad är det där för hus”. Det finns möjlighet att ta sig in via den entré man delar med restaurangen men såväl husets innehåll som entrén skulle behöva kommuniceras mycket tydligare. Det finns ytterligare en entré på denna sida men för att den ska kunna användas krävs att den byggs om (se också nedan *Sektionering*).

11.2 Entréplan

När man kommer in i huset från Sundstorget är det svårt att få en överblick av vad som finns var. Många känner sig vilsna och upplever – i negativ bemärkelse – en institutionell högtidlighet. En svårighet är att entrén utgör ingång till kulturskolan, som tar emot mer än tusen barn och ungdomar varje vecka, ofta tillsammans med sina vårdnadshavare. Huset tar också emot många barn och unga i samband med skolprogrammen. Samtidigt är den entré till utställningarnas och arrangemangens vuxenpublik, informationsdisk vid konferenser och faktiskt också en slags informell turistbyrå dit besökare vänder sig för att få svar på allt möjligt i staden. Entrén har genomgått ett positivt lyft med ny placering, mer inbjudande färgsättning och fler sittplatser men det är nog fortfarande lätt att känna sig lite vilsen, i synnerhet som liten.

Det vore önskvärt om det tydligare framgick vilka verksamheter som finns i huset. Det kommer säkert att delvis lösas genom de nya

⁹ Detta ligger utanför det uppdrag jag fått men eftersom jag fått många synpunkter om huset i de samtal jag genomfört tar jag med ett avsnitt om detta i min rapport.

digitala skärmar som tas i bruk inom kort. Inte minst gäller denna bristande tydlighet var man hittar kulturskolan.

Om man kommer in i huset från sundsidan är det ännu otydligare vilket hus man kommit in i och var man hittar vad.

Den kanske vanligaste synpunkten jag tagit del av är en önskan om ett enklare café eller bistro som andas kultur och där man enkelt kan fika i väntan på att lektionen börjar, slinka in för en enkel lunchsoppa eller ha möjlighet att värma barnmaten när man besöker Böljan. Nu är jag långt utanför mitt uppdrag men tänk om Atriet kunder göras om till ett café med scen och ett öppet tilltal. Där såväl kulturskoleelever som konferensdeltagare känner sig välkomna, och där det finns möjlighet att kombinera samtal, föreläsningar, mindre konserter eller dans med en enklare servering. Alla jag talat med önskar också en förbättrad servering i samband med konserter och andra publika arrangemang.

De flesta konstmuseer har idag en öppen ateljé. Jag saknar en sådan men förstår svårigheten såväl lokal- som bemanningsmässigt. Kanske skulle man mer kunna samutnyttja kulturskolans lokaler de tider när dessa inte används? Inte minst för olika skolprogram hade detta varit en tillgång. Ett alternativ är att fortsätta med att bygga in möjligheter till skapande i utställningshallarna men det passar naturligtvis inte för alla utställningar. Det är också önskvärt att man utifrån klimatomständigheter och ekonomiska aspekter bygger om utställningshallarna så lite som möjligt.

11.3 Konsert- och teatersal

De loger som finns ligger inte i direkt anslutning till konsert- och teatersal, vilket leder till att man behöver passera foajétrymmet när man ska göra entré. Det finns inte heller sidoutrymmen i anslutning till scenerna.

11.4 Sektionering

Det finns inga möjligheter att stänga delar av huset. För att leva upp till de säkerhetskrav som gäller för utställningarna behöver därför alltid hela huset bemannas även om man bara behöver nyttja konsert- eller teatersal. Det finns också en entré mot sundet som skulle kunna användas för kvällsevenemang men denna behöver i sådana fall byggas om.

11.5 Ett myllrande hus

De kulturhus som innehåller ett bibliotek har helt andra förutsättningar att ha en strid ström av besökare. Jag tycker att man

ska ha rimliga förväntningar på att huset ska upplevas som fullt av folk. Men ett fint café hade ju förbättrat möjligheterna...

12.För och nackdelar med de olika förslagen

Om beslut tas att genomföra hela eller delar av förslagen behöver naturligtvis en noggrann risk- och konsekvensanalys genomföras i samverkan och med alla berörda organisationer. Här nedan redovisar jag i punktform några av de för- respektive nackdelar jag bedömer som viktiga att förhålla sig till.

Vad uppnås?

- Fokus på de verksamheter som finns i huset; otydligheten i vad ett kulturhus egentligen är minskar
- Samlad och därmed ökad kompetens inom respektive område
- Ett stabilt publikunderlag
- Fler arrangörer och producenter får tillgång till Dunkers kulturhus
- Ett samlat arbete med konst i staden
- Konstsamlingen blir tillgänglig och de tillfälliga utställningarna profilerade
- Ett samlat arbete med lokal- och kulturhistoria i staden
- Helsingborgs museums utställningsverksamhet blir tydlig och mer tillgänglig
- Tydliga ledarskap inom respektive område
- Mer effektiv planerings- och beslutsprocess.

Vilka är farhågorna?

- En stuprörsorganisation där man tappar bort helheten och möjligheten till tvärkonstnärliga samarbeten. Alla slåss om ytorna men ingen ansvarar för "huset".
- Chefer som inte kommer överens i det delade ledarskapet
- Verksamhetschefer som är för långt från verksamheten
- Verksamhetschefer som inte ger avdelningscheferna tillräckligt självständigt mandat
- Samarbeten med andra institutioner och förvaltningar– fler relationer
- Minskad möjlighet till flexibel budget
- Minskad publik när de tillfälliga utställningarna blir färre och det inte finns utrymme för mer kommersiellt gångbara utställningar.

13. Avslutande kommentarer

Kanske är det inte så konstigt att Dunkers kulturhus identitet upplevs som svårfångad. Huset innehåller flera olika verksamheter och vänder sig i sin verksamhet till många olika grupper. Var och en är kanske mer intresserad av ett specifikt område eller ett specifikt arrangemang. Mitt resonemang utgår från att identiteten byggs genom att göra delarna tydliga. Jag önskar att Dunkers kulturhus befolkas av kommunikativa specialister som är genuint intresserade av att samarbeta internt tillsammans med andra specialister. Tillsammans vill man kommunicera inte bara med de redan frälsta utan har en förståelse för de mentala hinder en kulturinstitution kan utgöra och idéer och förmåga att överbrygga dessa så att fler hittar till det kulturutbud huset erbjuder.

Det som förenar de förslag jag presenterat är förtydligandet av de olika verksamheter som har sin hemhörighet på Dunkers kulturhus. Vad gäller publika arrangemang på husets scener hittar man program som är tydligt kopplade till kulturskolan, konst- respektive kulturhistorieverksamheten. Men också en bredd av musik- och scenkonstarrangemang då huset öppnar dessa för stadens kulturaktörer. Detta sammantaget blir ett kulturhus.

Jag tycker också att det är naturligt att Helsingborgs museum med dess samlingar och kompetens själva förfogar över utställningsytor på Dunkers kulturhus. Jag har tagit mig friheten att föreslå organisationsförändringar som påverkar hela kulturförvaltningen och inte bara själva huset.

Förslagen innebär inte några radikala förändringar avseende verksamhetens innehåll men kan förhoppningsvis bidra till genomgående hög kvalitet och större tydlighet. Jag hoppas att förslagen kan ge verksamheterna den långsiktighet och stabilitet som möjliggör flexibilitet. Jag hoppas att såväl helsingborgare som besökare ska besöka huset om och om igen eftersom de vet vad som finns i huset men också för att varje utställning eller program erbjuder nya och oväntade upplevelser.