



Tjänsteskrivelse

Datum

2026-04-24

Vår referens

Camilla Bunke

Enhetschef

camilla.bunke@malmo.se

Nämndinitiativ (M) - Uppföljning, ansvar och transparens kring organisationsarbete och arbetsmiljö vid Malmö museum KN-2026-2366

Sammanfattning

Kulturförvaltningen redovisar här det underlag som efterfrågas i motionen med anledning av rapporteringen i Sydsvenskan om arbetsmiljö och styrning vid Malmö museum.

Omorganisationen 2022–2026 är i huvudsak genomförd och avslutas före sommaren 2026. Arbetet har syftat till att stärka styrning, kompetensförsörjning och ekonomisk balans, och har genomförts stegvis med analys, samverkan och uppföljning.

Arbetsmiljöinsatser har bedrivits löpande och förstärkts genom riktade utbildningar, utvecklingsarbete i ledningsgruppen och individuell coaching för chefer. Årliga medarbetarundersökningar ligger till grund för handlingsplaner som följs upp i verksamheten.

Endast två av de konsultuppdrag som omnämns i Sydsvenskans artikel är kopplade till omorganisationen: organisationsöversynen 2022 och utvärderingen 2025. Övriga uppdrag avser tidigare nulägesanalyser eller strategiarbete utan koppling till organisationsförändringen.

Förslag till beslut

Kulturnämnden föreslås besluta

1. Att nämndinitiativet är besvarat.

Beslutsunderlag

- [Här kommer namnet på de handlingar som ligger till grund för beslutsförslaget hämtas in automatiskt. Du behöver inte skriva något under denna rubrik.]



Beslutsplanering

Kulturnämnden 2026-04-27

Beslutet skickas till

Nicola Rabi (M)

Ärendet

Nedan följer svar på de åtgärder som efterfrågas i motionen.

Uppdra åt förvaltningen att till ett kommande sammanträde återkomma med en tydlig tidsplan för omorganisationen inom Malmö museum (2022–2026), inklusive genomförda, pågående och återstående åtgärder.

Det var över 20 år sedan Malmö museum senast genomförde en större organisationsförändring. Sedan dess har både samhälle, publikens förväntningar och verksamhetens uppdrag förändrats. Redan i den nulägesanalys som gjordes inför rekryteringen av nuvarande museichef pekades brister ut när det gäller styrning, kommunikation och gemensam riktning. Omorganisationen har syftat till att skapa en tydligare riktning för verksamheten, stärka organisationen, få ekonomin i balans och lägga en långsiktig grund framåt.

Omorganisationen har genomförts stegvis sedan 2022, enligt en fastställd process med analys, samverkan, implementering och uppföljning. Arbetet har omfattat kompetensförsörjning, bemanning och ekonomiska åtgärder, med tydliga delmoment och tidplaner för genomförande. Eftersom det inte har gjorts någon större genomlysning eller organisationsförändring på Malmö museum på många år, har det inneburit ett omfattande förändringsarbete.

Omorganisationen har lagt grunden för en mer hållbar organisation, med tydligare riktning, stärkt strategisk förmåga och bättre förutsättningar att säkerställa rätt kompetenser för framtiden.

En viktig del av arbetet har också varit att få ekonomin i balans och säkerställa att resurser används på ett hållbart och effektivt sätt. Parallellt med förändringsarbetet har verksamheten fortsatt att utvecklas. Malmö museum har haft en stark besöksutveckling och är ett välbesökt museum, vilket visar att verksamheten fortsatt är relevant och attraktiv för både malmöbor och besökare.

Omorganisationen är nu i sin slutfas. De större förändringarna i organisation och struktur är genomförda. Arbetet fortsätter med uppföljning och endast mindre justeringar för att säkerställa att organisationen fungerar som avsett. Arbetet avslutas innan sommaren 2026.

Tidplan – omorganisation Malmö museum:

**2020**

- Nulägesanalys av organisation och verksamhet genomförs
- Analysen används som underlag i processen inför rekrytering av ny museichef.

2021

- Ny museichef tillträder i augusti.

2022

- Organisationsöversyn genomförs.
- Uppdaterad nulägesanalys tas fram kring museets roll, profil och framtida behov.
- Underlag tas fram för organisationsförändring och kommande rekryteringar.

2023

- Rekrytering av nya enhetschefer (Verksamhetsstöd, Kulturarv, Utbud & värdskap) och sektionschefer (Butik & värdskap, Fastighet, säkerhet & IT) genomförs.
- Ny organisationsstruktur införs i oktober.

2024

- 26 februari, information i nämnden
- Översyn av bemanning, kompetensförsörjning och ekonomi, enligt ekonomisk åtgärdsplan. Genomfördes på enhets- och sektionsnivå.
- Rekrytering av sektionschef till Samling & forskning

2025

- Utvärdering av den nya organisationen genomförs under våren, med fokus på effekter och måluppfyllelse.
- Resultatet presenteras och följs upp under året.
- Utvärderingen används som underlag för revidering av handlingsplan och fortsatt utveckling.
- Dialog förs i ledningsgrupp, samverkan och medarbetarforum kring hur organisationen bäst kan utvecklas vidare.
- Fokus på att säkerställa:
 - att organisationen stödjer uppdrag och strategi
 - en rimlig fördelning av ansvar, kompetens och resurser
 - eventuella justeringar av organisationsstrukturen identifieras.
 - övertalighet 4,5 tjänst

2026



- Fortsatt dialog i ledningsgrupp och samverkan om eventuella mindre justeringar.
- Uppföljning med medarbetare genom stormöte under våren.
- Arbetet med omorganisationen avslutas innan sommaren 2026.

Redovisa vidtagna och planerade arbetsmiljöinsatser på Malmö museum samt hur dessa har följts upp, utvärderats och vilka konkreta resultat som uppnåtts.

Arbetsmiljöfrågor följs upp löpande i dialog med medarbetare och i samverkan med fackliga parter. Även arbetet med att utveckla ledarskapet sker kontinuerligt och är en viktig del i att skapa en hållbar arbetsmiljö och en fungerande organisation.

Medarbetarundersökningar genomförs årligen i hela staden.

Handlingsplaner på de delar arbetsgruppen vill behålla eller utveckla tas fram i dialog med medarbetarna, åtgärdas och följs upp. Detta görs i verksamheten och har bland annat resulterat i medarbetardagar och andra personalaktiviteter för att utveckla och stärka arbetsmiljön. Enkätundersökningen som genomfördes våren 2025 har bland annat resulterat i en reviderad handlingsplan med aktiviteter för att tydliggöra uppdrag, roller och arbetssätt. HME-index för Malmö museum har ökat 2022–2025 från 60 till 67 på skalan 0–100 och ligger nu på samma nivå som innan översynen 2022.

Synpunkter på ledarskap är viktiga och tas på allvar i organisationen. Arbetet med att stärka ledarskapet har varit en del av det löpande utvecklingsarbetet och har skett genom flera olika insatser över tid. Inom Malmö stad finns återkommande chefsutbildningar, och inom kulturförvaltningen har samtliga chefer deltagit i bland annat ledarforum och gemensamma utbildningsinsatser.

Sedan 2022 har även riktade insatser genomförts, såsom arbetsmiljöutbildning via företagshälsovården och ledarskapsutbildningar. Utöver detta har ledningsgruppen arbetat med sin gemensamma utveckling med stöd av utbildare från Malmö stads utvecklingsledarprogram (UL), med fokus på att stärka samarbetet och det gemensamma ledarskapet. Chefer har också tagit del av individuell coaching. Under 2026 har ytterligare utbildningsinsatser genomförts för samtliga chefer inom Malmö museum.

Framåt kommer arbetet med arbetsmiljöfrågorna att vara prioriterade och fortsätta ske i dialog med medarbetare och i samverkan med fackliga parter. Löpande dialog förs mellan ledningsgrupp och de fackliga och arbete pågår just nu med att utse en tillförordnad museichef som kan fortsätta stärka samarbetet och det gemensamma ledarskapet på museet.

Upprätta en sammanställning av samtliga konsultuppdrag kopplade till Malmö museums utveckling och organisationsarbete sedan 2020, inklusive totala kostnader, syfte samt vilken nytta som uppnåtts



I en så pass omfattande organisationsöversyn är det vanligt att komplettera den interna kompetensen med extern expertis, särskilt inom analys av organisation, struktur och kompetensbehov. Den interna kompetensen har samtidigt varit central genom hela processen, och arbetet har skett i nära samverkan med medarbetare och fackliga företrädare. Det är också viktigt att understryka att endast två av de listade konsultuppgifterna i artikeln i Sydsvenskan är kopplade till omorganisationen.

Sammanställning konsultarbeten som listas i Sydsvenskans artikel:

Konsultkostnad kopplad till organisationsöversyn Malmö museum

- Organisationsöversyn Malmö museum (2022)
Det enda av de av Sydsvenskan listade konsultuppgifterna som är direkt kopplat till museets arbete med omorganisationen. Uppdraget var att genomföra en nulägesanalys och organisationsöversyn av samt ta fram en flerårsplan för att tydliggöra museets roll, stärka organisationens struktur, kompetens och bemanning samt skapa förutsättningar för framtida utveckling. Konsult: Ework group/Nilsson & Månsson, kostnad 621 395 kr.
- Utvärdering av organisationsstruktur (2025)
Konsultstöd för enkätundersökning som gick ut till alla medarbetare på Malmö museum våren 2025, med fokus på effekter och måluppfyllelse. Resultatet presenterades för medarbetarna i juni 2025 och följdes upp under året. Utvärderingen har använts som underlag för revidering av handlingsplan och fortsatt utveckling. Konsult: Origo Group, kostnad 22 500 kr.

Konsultrapporter som ej ingår i organisationsöversynen

- Nulägesanalys för Malmö Museer (2020)
Arbete som gjordes på uppdrag av kulturdirektör som en del i processen inför rekrytering av ny museichef, syftet var att kartlägga museets organisation, verksamhet, behov och förutsättningar. Gjordes innan Biljana Casadiego anställdes och är inte en del av arbetet med organisationsöversynen. Konsult: Nilsson & Månsson, kostnad 73 000 kr.
- Organisationsutredning av sektionen för kulturmiljö (2021)
Arbetet avser fördelning av arbetsuppgifter mellan kulturförvaltningen och Malmö museum. Slutfördes 2021, innan Biljana Casadiego tillträdde sin tjänst och är inte en del av omorganisationen. Konsult Nilsson & Månson, kostnad 108 000 kr.
- Strategi för Malmö museum 2025–2030 (2025)
Planerat utvecklingsarbete inom museets verksamhetsplan, ingen koppling till organisationsstruktur eller organisationsöversyn. Konsult: Kairos Future och Nilsson & Månsson, kostnad 112 341 kr + 137 809 kr.

Omorganisationen är i huvudsak genomförd och fokus framåt är att arbeta vidare i den nya organisationen. Det innebär att skapa stabilitet och arbetsro, och att fortsätta utveckla verksamheten utifrån museets strategi. En viktig del är också att fortsätta



arbeta med arbetsmiljön och ta tillvara på de erfarenheter som gjorts under förändringsprocessen.

Redogöra för förvaltningens informations- och rapporteringsrutiner till nämnd och arbetsutskott, samt hur man säkerställer att viktiga frågor lyfts till politisk nivå i tid.

Avdelningschefen har löpande dialog med kulturdirektören som lyfter erforderliga verksamhetsfrågor löpande till berörd politisk nivå.
Förvaltningsrådsprotokollen redovisas till nämnden varje nämndsammanträde.

Ansvariga

Osman Biberic Planeringssekreterare
Linda Johansson Enhetschef