

www.pwc.se

Holma Live

**Organisationsmodell för samutnyttjande
av lokaler, mark och innovativa lösningar**



December 2015

Magnus Hultgren

Rikard Jacobsson

pwc

Innehållsförteckning

	<i>Slide</i>
Bakgrund, uppdrag och metod	3
Vad är det som ska hända?	5
Förslag till framtida organisation	10
Genomförande och nästa steg	16
<i>Bilaga</i>	

1. Bakgrund, uppdrag och metod

Bakgrund

Inom ramen för projektet *Levande Malmö* har det konstaterats att det ofta finns organisatoriska och processmässiga hinder inom den kommunala verksamheten som försvårar samutnyttjande. Holma har valts ut som ett exempel där kommunen vill undersöka hur process och organisation kan förbättras för att underlätta samutnyttjande och möjliggöra en barriärbrytande mötesplats.

PwC har i en tidigare avgiven rapport (mars 2015) belyst och fört resonemang om vad som skapar bästa möjliga förutsättningar för att realisera en mötesplats som kan förena människor och intressen inom och utanför Holmaskolan. Vi lyfte fram fyra alternativa vägar att bygga en barriäröverbyggande mötesplats. Vi konstaterade också att det finns några kritiska framgångsfaktorer för att lyckas med samutnyttjande:

- Vi konstaterade att det finns en huvudsaklig samsyn kring nyttan med samutnyttjande, men också att det finns en oro för att detta leder till ökade kostnader för en enskild förvaltning. Därför är en viktig framgångsfaktor att föra *nyttorna närmare kostnaderna*.
- Vi konstaterade att det finns en huvudsaklig samsyn kring nyttan med samutnyttjande, men också att var och en har fokus på sin verksamhet. Därför är en viktig utgångspunkt och framgångsfaktor *att ansvaret för att nyttorna uppstår tydligt är eller blir någons*.

Behov av samordning finns i fler sammanhang och är ofta kritisk för att önskade nyttor ska uppstå. Därför finns det skäl att hitta en *lösning som har en robust struktur som dessutom kan vara applicerbar i andra sammanhang*.

Vårt uppdrag

Detta uppdrag bygger vidare på den föregående rapporten. Vårt uppdrag handlar denna gång om att föreslå en *fördjupad och konkret organisationsmodell för samutnyttjande med Holmaskolan som exempel*. Modellen ska vara tillräckligt tydlig så att respektive förvaltning/bolag/förening/ företag kan fatta beslut om att delta i samutnyttjandet eller inte.

Metod

Det förslag som vi beskriver i denna rapport har vuxit fram ur samtal med ett tiotal personer med varierande bakgrund och med olika infallsvinklar, samt ur egen analys och erfarenhet från liknande processer.

1. Vad är det som ska hända?

Malmö väg mot en hållbar framtid är utstakad!

Det är tydligt att den sociala situationen i hög grad är avgörande för Malmö framtida attraktivitet. Att bli framgångsrik i det arbetet bygger på att det finns en uttalad ambition - en ambition att bli bättre och utvecklas i en önskad riktning.

Målbilden för hela Malmö är utstakad och finns beskrivna i ett antal måldokument:

- I Malmö stads budget 2016, med plan för 2017-2021 ger staden uttryck för en tydlig färdriktning. Starkt fokus ligger på att arbeta med sociala investeringar, men också på att bygga staden "hel och hållbar" samt skapa förutsättningar för dagens och framtidens malmöbor att skapa sig ett gott liv.
- I Malmökommissionens slutrapport (mars 2013) formuleras sammanlagt 24 mål och 74 åtgärder för ett socialt hållbart Malmö.

Målbilden för Holma finns beskriven i områdesprogrammet för Holma och Kroksbäck:

- Attraktivt och **tryggt område** där människor med olika bakgrund och förutsättningar väljer att bosätta sig och vistas och där olika typer av fastighetsägare väljer att investera.
- Den fysiska utvecklingen ska vara en bärande kraft som leder den sociala utvecklingen framåt i den grad att det blir en förebild för arbetet med **sociala förändringar**.
- **Skolverksamheten** ska utvecklas som gör att elever från hela Malmö och Skåne söker sig till dessa skolor.
- Näringslivs- och **innovationsklimatet** ska vara så stimulerande att många företag och entreprenörer väljer att etablera sig där.
- Innehållet i **kultur- och fritidsaktiviteter** ska hålla en sådan nivå att människor från hela Malmö och Skåne väljer att ta del av dem.

Den kommunala organisationens utmaningar - som ställer krav

Att Sveriges kommuner står inför stora utmaningar står nog klart för varje intresserad och medveten betraktare. Den kommunala organisationen påverkas starkt av det förändringstryck som finns i omvärlden. Tempot i förändringarna har skruvats upp och kommer sannolikt att öka i framtiden. Den aktuella flyktingsituationen är ett tydligt exempel på detta och där den kommunala organisationen ställs under mycket hård press.

Ska stadens ambitioner om en hel och hållbar stad förverkligas ställs det utökade krav på organisering, ledarskap och effektivitet. Malmö stads organisation består idag av 13 fackförvaltningar, 5 stadsområdesförvaltningar och nästan lika många nämnder och styrelser.

Trots att mycket gott arbete pågår och att samarbetet är väl utbreddt på många ställen i den kommunala organisationen, menar vi att *det behövs nya sätt att utveckla det förvaltningsövergripande samarbetet, som komplement till den stora linjeorganisationen*. Det handlar inte om att ersätta en befintlig organisation, snarare handlar det om att tillskapa snabbfotade stödjande strukturer som kan motivera och ytterligare förstärka samverkanskulturen i en stor komplex organisation med många verksamheter. I bilden illustreras detta med en stor väl fungerande organisation "transportfartyg" med stor kapacitet och med kompletterande små grupper/organisationer "speed-boats" med starkt fokus på en tydlig uppgift.



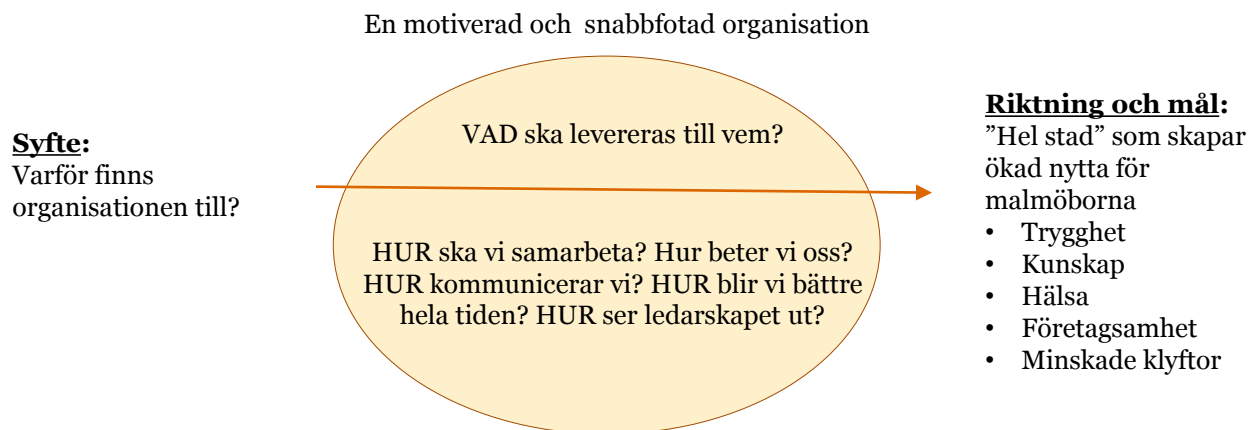
Hur skapar vi en ännu mer motiverad och snabbfotad organisation?

För att åstadkomma en motiverad och snabbfotad organisation måste vissa grundläggande förutsättningar finnas på plats. Ledning och medarbetare måste *förstå sitt syfte* dvs varför organisationen överhuvudtaget finns till. Det måste också finnas en *utpekad riktning* dit organisationen ska sträva, med tydligt kopplade mätbara mål. Detta är frågor som landar på den politiska arenan att hantera.

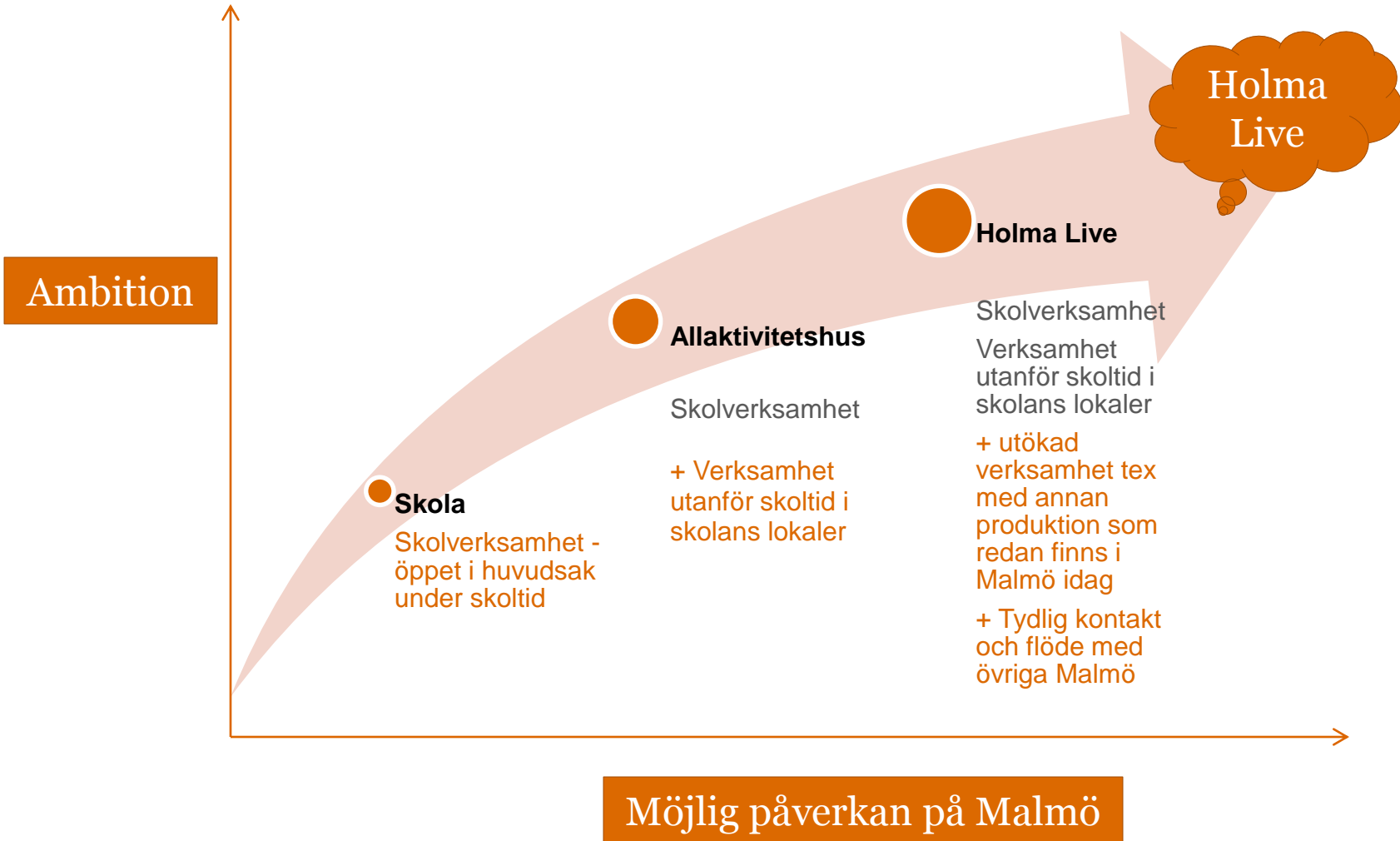
När detta väl finns på plats, har personer i organisationen goda förutsättningar att närma sig målet genom att leverera aktiviteter. Förutsättningarna att nå målet handlar till stor del om HUR arbetssättet och förhållningssättet bedrivs. Detta är också något som ständigt bekräftas inom forskningsområdet ledarskap och organisation.

En något mer nyanserad målbild för Holma Live skulle kunna uttalas: *Riktningen och det övergripande målet för Holma handlar om att förverkliga stadens ambitioner om en hel stad som skapar ökade nyttor för malmöborna vad avser trygghet, kunskap, hälsa, företagsamhet och minskade klyftor.*

Detta menar vi kan åstadkommas genom att utveckla ett *"Holma Live"* med ett attraktivt utbud av aktiviteter anpassade efter människornas behov. En förutsättning för att lyckas är att det etableras en fullständig samarbetskultur som kan förena människor och intressen inom och utanför stadsdelen.



Från en bra skola till något ännu mer...

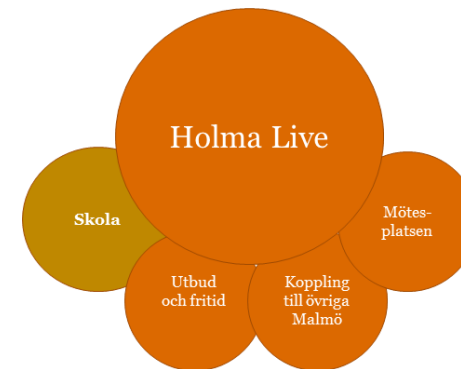


3. Förslag till framtida organisation

Om vi utvecklar förslaget

Hur organiserar vi verksamheten bäst för att skapa förutsättningar att driva fram en verksamhet/utbud som är bredare än idag och som skapar fler flöden än idag? En organisation som kan leverera i linje med de ambitioner som ligger i idén om Holma Live.

- Utgångspunkten i detta förslag är vad som skall **komma ut ur denna organisation**, vad den ska leverera. Vilken verksamhet/utbud, vilka händelser, vilka förutsättningar för möten och flöden skall den skapa? Det vi vill ska hända måste ha en plats i organisationen för Holma Live.
- Det är organisationen för Holma Live som skapar **verksamheten och utbudet**, men här drivs också frågor om **hur verksamheter/flöden/möten skall ges goda förutsättningar**. Det är för att understryka denna bredd som vi också använder namnet Holma Live.
- Fokus för Holma Live är, anser vi, **att erbjuda ett stort utbud av verksamheter, en plats där folk vill vara och en plats som gör övriga Malmö mer tillgängligt**. Detta ska också ge avtryck i organisationen för Holma Live.
- Vi föreslår därför en organisation med **fyra ansvarsområden, skola, utbud och fritid, kopplingen till övriga Malmö** samt **platsen (mötesplatsen)**, som framgår av bilden intill.
- Dessa olika delar leds av **personer** med stor kunskap, erfarenhet och engagemang inom sitt område men också ett engagemang för det som gemensamt ska skapas.
- Holma Live leds av en **"centrumledare" som har ansvar för helheten tillsammans med ansvariga för respektive fokusområde**. I denna grupp sker utveckling, innovation och samordning av Holma Live.



Fyra ansvarsområden för Holma Live

– för att erbjuda ett stort utbud av verksamheter, en plats där folk vill vara och en plats som gör övriga Malmö mer tillgängligt

1. Inom området ***"Skola"*** finns förstås det mesta på plats redan idag, i form av Holmaskolan, för att leverera en bra skola. Även om denna del huvudsakligen är på plats finns det fortfarande anledning att ha en strategi för hur verksamheten kan utvecklas inom ramen för de möjligheter som Holma Live kan ge eller kräva. **Ansvarsområdet Skola och dess ledares uppgift är att erbjuda en skola med hög kvalitet attraktiv för många.** Den ansvariga personen i detta fall är naturligt rektorn. Rektorn har ansvar och fokus på skolan, men blir också en del av en total leverans i Holma Live. Rektorn får möjlighet att påverka andra delar som kan ha positiva effekter på skolan, men rektorn behöver inte avsätta tid och resurser för detta utöver det gemensamma ansvar som alla har för utveckling, innovation och samordning av Holma Live. Rektorn kan fokusera på skolan.
2. Området ***"Utbud och fritid"*** ska drivas av att skapa ett brett utbud av verksamheter utanför skolan. Det handlar om allt från pingis, bakning, dans, frukostklubb, kulturskola, etc. Det handlar bl.a. om att erbjuda verksamheter som drivs och produceras centralt eller på andra håll i Malmö, men också om att låta personer själva starta och driva verksamheter. En kombination mellan det som präglar Allaktivitetshuset och av de verksamheter/produktioner som finns i övriga Malmö. **Ansvarsområdet Utbud och fritid och dess ledares uppgift är att skapa ett mycket brett utbud av verksamheter utanför skolan med stor delaktighet och berdd.** Den ansvariga personen i detta fall är en person som med fördel är förankrad i området likt förhållandena för Allaktivitetshuset, men det bör också vara en "producent" för att utöver de aktiviteter som skapas av och i området kunna dra nytta av annan produktion i Malmö.

Fyra ansvarsområden för Holma Live

– för att erbjuda ett stort utbud av verksamheter, en plats där folk vill vara och en plats som gör övriga Malmö mer tillgängligt

3. Området **"Koppling till övriga Malmö"** ska drivas av att skapa flöden mellan Holma Live och övriga Malmö, en anledning och lust att ta sig till Holma Live eller tvärtom, till något i Malmö. Det kan handla om att bjuda in olika institutioner inom dans, teater, men det kan även vara näringsliv, inkubatorer mm. Fokus bör vara att skapa ett flöde, som inte finns i Malmö idag. Fokus är att skapa flöden och sker antagligen med ingredienser av och i samarbete med befintliga institutioner och aktörer i Malmö. **Ansvarsområdet Koppling till övriga Malmö och dess ledares uppgift är att skapa ett flöde mellan Holma och övriga Malmö.** Denna person har ett stort kontaktnät i Malmö som nyttjas för områdets syfte. Den som är ansvarig för "Utbud och fritid" och den person som är ansvarig för "Koppling till övriga Malmö" bör komplettera varandra.
4. Området **"Mötesplatsen"** ska drivas av att skapa lust och skäl att vistas på platsen bara för att det är en bra och legitim plats där saker händer. Det handlar sannolikt till en början om att skapa förutsättningar i form av bra "infrastruktur" som gratis wi-fi, möjlighet att sitta, möjlighet att prata stort och ostört eller att på andra sätt facillitera möten på ytor inom- och utomhus. Fokus är således *inte* primärt det som sker inom ramen för skola och annan verksamhet utan det som sker i mellanrummen. **Ansvarsområdet Mötesplatsen och dess ledares uppgift är att skapa en attraktiva plats.**

Holma Live leds som vi tidigare skrev av en **"centrumledare"** som har ansvar för helheten tillsammans med ansvariga för **respektive fokusområde**. I gruppen sker samordning, utveckling och innovation av Holma Live.

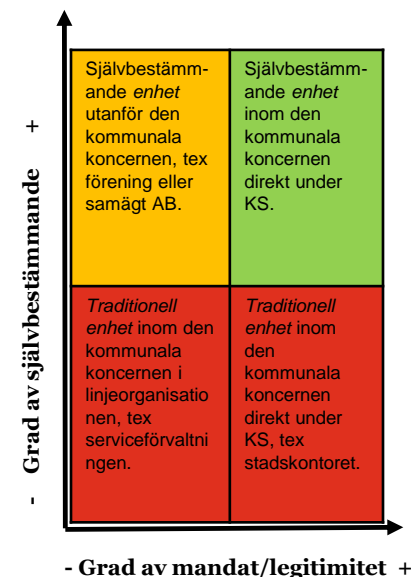
Organisatorisk placering

Vi har hittills diskuterat hur Holma Live operativt ska fungera, dvs organisationen för Holma Live. Ibland räcker detta och det fungerar väl, men ibland räcker detta inte ända fram för att nyttan med samutnyttjande ska växa sig starkare än att var och en har fokus på sin verksamhet. En direkt avgörande framgångsfaktor blir för att få det att hända blir då var denna organisation har sin organisatoriska hemvist.

Vi menar att kommunen måste vara dirigenten i denna organisation. Att ta initiativ, prioritera och fördela resurser ingår i det grundläggande kommunala uppdraget dvs att vara en slags förutsättningsskapare. Innehållet i den verksamhet som ska bedrivas skapas däremot även av andra aktörer tex föreningar, näringsliv, fastighetsägare, privatpersoner i alla åldrar osv. För mycket detalj- och regelstyrning tenderar att begränsa utveckling. Mot den bakgrunden blir *graden av självbestämmande* ett av två viktiga kriterier för var den organisatoriska placeringen ska ske. Det andra kriteriet handlar om *graden av mandat* och var organisationen har bäst förutsättningar att få legitimitet att etablera en fullständig samarbetskultur.

Med dessa utgångspunkter har vi resonerat utifrån fyra olika alternativ. Tanken på en traditionell enhet inom den kommunala linjeorganisationen avfärdades relativt snabbt, då vi anser att dessa alternativ inte uppfyller ovanstående kriterier. Risker är alltför stora att organisationen halka ner i redan etablerade strukturer som är kopplade till olika budgetposter.

Den framtida organisationen bör ha en *högre grad av självbestämmande* än vad som är gängse i den kommunala organisationen samt, inom vissa givna ramar, ha rådighet över såväl inriktning som den dagliga driften. Organisationen måste själv ha befogenheten att fatta egna beslut, men samtidigt vara *transparent med sin uppdragsgivare (KS)* och den kommunala organisationen. Graden av handlingsutrymme och förmågan att skapa resultat avgörs till stora delar av huruvida organisationen har mandat och legitimitet att driva utvecklingen framåt. Kommunstyrelsen har i sin roll uppdraget att leda och samordna allt arbete i kommunen. Det blir därför naturligt att förespråka att organisationen blir en självbestämmande enhet inom den kommunala koncernen direkt under KS. *Samtidig personal som ingår i organisationen bör vara anställd av KS, vilket då också inkluderar rektorn.* KS har att besluta om inom vilka ramar organisationen ska verka. Detta inbegriper till viss del finansiering av vissa strategiska satsningar. Men liksom vi tidigare framfört är en framgångsfaktor att nyttorna förs närmare kostnaderna, vilket i praktiken innebär att om alla delar idén så ser man också nyttan med Holma Live för "den egna" verksamheten. I övrigt ska styrelsen hålla sig regelbundet underrättad om verksamheten utveckling. Det kan också vara lämpligt att organisationen har någon form av advisory board med blandad representation som kan ge ytterligare influenser från omvärlden och öppna dörrar ut mot samhället.



Kritiska framgångsfaktorer för Holma Live

Framgångsfaktorer kopplat till organisation och placering

- Det finns en huvudsaklig samsyn kring nyttan med samutnyttjande, men oro för att detta leder till ökade kostnader för en enskild förvaltning. Därför är en viktig framgångsfaktor att föra nyttorna närmare kostnaderna.
- Det finns en huvudsaklig samsyn kring nyttan med samutnyttjande, men var och en har fokus på sin verksamhet. Därför är en viktig framgångsfaktor att ansvaret för att nyttorna uppstår tydligt är någons.

Behov av samordning finns i fler sammanhang och är ofta kritisk för att önskade nyttor ska uppstå. Därför finns det skäl att hitta en *lösning som har en robust struktur som dessutom kan vara applicerbar i andra sammanhang.*

Framgångsfaktorer från Allaktivitetshuset

- Aktiviteter i anslutning till skoldagens slut.
- Att finnas på skolan och ha verksamhet i "skolans" lokaler.
- Delaktighet.
- Spindeln i nätet.
- Tillit i verksamheten.
- Beredskap att snabbt fånga upp intressen, kort väg mellan idé och förverkligande.
- Balans mellan fritidsgård och föreningslivet/ideella organisationer
- Mixade arbetsgrupper med anställda med olika bakgrunder.
- Tydligt politiskt uppdrag.
- Visionen.
- Alla åldrar.
- Möjlighet att starta upp egna aktiviteter.
- Öppet alla dagar i veckan.

(Hämtat från, 1+3=5 Om framgångsfaktorer i lokal samverkan mellan föreningar och kommuner kring barn och ungas framtid)

Framgångsfaktorer för att lyckas med Holma Live

- En organisation med tydligt fokus på mål och vad den ska leverera.
- Att organisationen präglas av det som skall komma ur den- den totala leveransen.
- Tydligt mandat att åstadkomma resultat i linje med idén, och organisatorisk placering som skapar förutsättningar.
- Tydlig koppling och förankring i övriga Malmö.
- Att övriga staden också har som mål att kreativt bidra med idéer och faktiska leveranser för att Holma Live ska lyckas.
- Berätta berättelsen om Holma Live. Vad man vill, exempel på vad man gör och hur det går.

4. Genomförande och nästa steg

Road-map

Liksom nämnts tidigare måste vissa grundläggande förutsättningar finnas på plats för att åstadkomma en motiverad och snabbfotad organisation. Inledningsvis handlar det om att beskriva uppdraget för Holma Live d.v.s. syftet och övergripande inriktningar.

Riktningen och det övergripande målet för Holma handlar om att förverkliga stadens ambitioner om en hel stad som skapar ökade nyttor för malmöborna vad avser trygghet, kunskap, hälsa, företagsamhet och minskade klyftor.

På kort sikt handlar det om att få politiskt accept och någon form av beslut om igångsättning av de processer som behöver starta. Kommunstyrelsen bör därför inledningsvis fatta beslut om att inrätta organisationen. I anslutning här till ges stadsdirektören i uppdrag att skapa lokal- och verksamhetsmässiga förutsättningar samt rekrytera "centrumledare" och därefter personer till respektive fokusområde.

När centrumledaren är rekryterad bör denna tillsammans med ansvariga för respektive fokusområde formulera en mer detaljerad verksamhetsplan som beskriver organisationens roll och uppgift under de kommande tre åren – vad ska komma ut ur denna organisation och vad krävs på kort och på längre sikt.

Med beslut, mandat, vision och organisation på plats kan ansvariga i organisationen för Holma Live ta initiativ för att skapa nya samarbeten, nya verksamheter, bredda engagemanget och få fler att dela idén. På längre sikt kan formen prövas i fler sammanhang.

