

Deluppföljning CTC

Roller och organisering



Upprättad
Datum: 2020-05-06
Version: 1.0
Ansvarig: Christer Helin, Peter Gustavson
Förvaltning: Stadskontoret
:

Innehållsförteckning

Deluppföljning CTC	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Genomförande	3
Resultat	4
Rollerna	4
UL	4
Chefer	6
CUL	7
Områdesteam	7
XO	7
Förvaltningschefer/stadens ledningsgrupp	8
Organisering	8
Beslut	8
Delaktighet och samverkan	8
Kommunikation	9
Fler aktörer	9
Slutsatser	9

Inledning

Bakgrund

Inför den kommande utökningen av områden och av antalet utvecklingsledare beslutades att göra en uppföljning av CTC-arbetet. Uppföljningen kommer ha olika delar varav en del berör de olika rollerna, kanske framför allt utvecklingsledarna och deras förutsättningar, med avseende bland annat på såväl anställningen som på chefer, arbetsledning och arbetsmiljö. För denna nämnda del gavs uppdraget för genomförande till HR-avdelningen på stadskontoret. Efter inledande avstämningar presenterades ett förslag på genomförande i form av intervjuer med olika berörda grupper. Resultatet skulle sammanställas i en enkel rapport som sedan kunde utgöra en utgångspunkt för ställningstaganden inför utvidgningen av CTC under perioden 2020–21.

Genomförande

Syftet med den här uppföljningen var att genom att samla erfarenheter och reflektioner från individer som genom sina olika roller varit en central del i uppbyggnaden och utvecklingen av CTC i Malmö stad kunna dra viktiga lärdomar inför kommande utökning. Uppföljningen skulle dock inte handla om själva verksamheten utan om förutsättningarna för de olika rollerna och gränssnitten mellan dem. Det går dock inte att helt separera verksamheten från rollerna/aktörerna vilket innebär att uppföljningen i vissa delar tangerar verksamhetsaspekter av organiseringen. De ledande frågeställningarna har berört vad som fungerat väl och ska bibehållas/vidareutvecklas och vad som eventuellt saknats eller kan behöva förstärkas.

Intervjuerna har gjorts med samtliga utvecklingsledare, samtliga närmsta chefer för utvecklingsledare, centrala utvecklingsledare och närmsta chef samt två tidigare medlemmar av XO. Trots krav på distansering med anledning av coronapandemin har intervjuerna i nästan samtliga fall kunnat genomföras under perioden 9 mars till 2 april som fysiska möten med båda rapportförfattarna som intervjuare.

Själva intervjuerna har genomförts som samtal kring ett antal förbestämda teman men inte med en lista på specifika frågor. De intervjuade har med egna ord fått redogöra för sin bakgrund och roll inom CTC samt reflektioner över den egna rollen och över organiseringen. Till detta har de även fått beskriva och kommentera styrkor, svagheter, utmaningar och hur en fortsatt utveckling skulle kunna se ut. Resultat blir därför inte en djupdykning i detaljer utan mer av en översikt och med fokus på det som de olika aktörerna själva valt att lyfta. Utöver intervjuerna har även ett antal dokument, till exempel underlag inför beslut av kommunstyrelsen, granskats för ytterligare förståelse av verksamheten.

I rapporten används förkortningar för flera grupper:

- UL – utvecklingsledare
- CUL – central utvecklingsledare
- XO – exekutiv grupp som gått samman med SBUM i en ny konstellation. I rapporten används dock för enkelhets skull konsekvent benämningen XO även för denna nya konstellation.

Här bör även nämnas att ”chefer” används avseende UL:s närmsta chefer.

Rapporten har tre delar. Efter denna inledning följer ett som fått rubriken *Resultat*. Detta resultat syftar på vad som framkommit i intervjuerna och sammanfattas i rapporten. Utifrån resultatet har ett antal slutsatser formulerats som en avslutande del. Bedömningen är att det inte är möjligt att inom ramen för denna rapport identifiera såväl eventuella behov av insatser och åtgärder som konkreta förslag på hur dessa skulle se ut. Ansatsen är snarare att peka på områden där det finns fundament att bygga vidare på eller behov av utveckling och förstärkning.

Resultat

Rollerna

UL

I flera intervjuer berördes själva rekryteringsprocessen. Inte bara av UL själva utan från flera andra personer med olika roller. Beskrivningen var dels att det var en tuff rekrytering med långa pass för kandidaterna men att den samtidigt var väldigt rolig och stimulerande för de chefer och andra aktörer som deltog. Detta är kanske inte en helt ovanlig situation där kandidater av naturliga skäl har en annan upplevelse av just intervjuerna men det kan ändå vara värt att något stanna upp här då det kommer bli aktuellt en ny rekrytering. Upplägget med gruppintervjuer kan vara bra och även att de är grundliga. I arbetet kan UL komma att ställas inför många olika grupper och att agera i sammanhang som inte nödvändigtvis är helt bekväma eller avslappnade. Att detta avspeglas i själva rekryteringen kan kanske ses som ett test, en praktisk övning. Det bör dock vara en medveten åtgärd med ett tydligt syfte så att inte lämpliga sökande faller ifrån för att de är oförberedda eller mindre vana vid ett sådant rekryteringsförfarande.

Den första fasen från augusti till december 2018 verkar ha varit intensiv för alla inblandade. Modellen för CTC är fastlagd och det finns tydliga strukturer. Bilden är dock att introduktionen kändes väldigt kort och att UL började jobba i sina områden kanske utan att själva helt ha hunnit tillgodogöra sig den teoretiska delen. Upplevelsen av detta och graden av behov av mer introduktion kan sannolikt variera mellan individer men om det inte är en nödvändig princip med snabb uppstart kan det kanske vara klokt att ge själva introduktionen i CTC lite mer utrymme tidsmässigt. Detta för att UL i ännu större utsträckning hinner sätta sig in i metodiken men även för cheferna att hinna få en tydligare bild av sina medarbetares uppdrag.

Anställningen

En frågeställning som undersöktes handlade om att UL är anställda på olika förvaltningar. Teoretiskt skulle samtliga UL kunna vara anställda på samma förvaltning, till exempel på stadskontoret, och därigenom få en omedelbar samordning och andra praktiska fördelar. Dock finns det en fullständig samsyn från alla håll att det är en fördel att UL är anställda på olika förvaltningar. Genom denna modell skapas fler naturliga kontaktvägar i olika förvaltningar och verksamheter och det främjar engagemang och intresse för CTC i större utsträckning när UL finns i olika förvaltningars sammanhang.

Modellen att UL är anställda på olika förvaltningar trots att de har samma eller motsvarande uppdrag inom ramen för CTC är ovanlig men inte helt unik. Detta

kan till exempel liknas vid större projekt med projektmedlemmar som är anställda inom olika delar av organisationen. Det finns andra funktioner eller nätverk med motsvarande konstruktion. Även det faktum att rollen blir "solitär", det vill säga att UL är ensam i sin förvaltning eller avdelning med just sitt uppdrag, är inte heller helt unik. Det finns andra yrkesgrupper som kan beskrivas som solitärer. Vad som gör CTC speciellt är att rollen som UL har både är ovanlig samtidigt som att verksamheten är relativt ny. Det finns inte väletablerade rutiner att luta sig mot och för såväl UL som för chefer pågår ett lärande och en utveckling. Med beaktande av detta finns det anledning att vara särskilt uppmärksam just på anställningen.

Sett ur ett medarbetarperspektiv är anställningen komplicerad där "styrningen" i arbetet utgår från stadskontoret men närmsta chef finns i den egna förvaltningen. Närmsta chef har arbetsmiljöansvar men förfogar inte över verksamheten och får därigenom svårare att identifiera behov av att agera och vidta åtgärder. Det finns en risk för en glidning i ansvarsfrågan om inte kontakterna mellan chefer och CUL är täta och har en systematik för att följa upp verksamhet och arbetsmiljö. Arbetstidsfrågan har aktualiserats i flera intervjuer där det verkar finnas en viss osäkerhet kring vad som gäller rörande kvälls/helgarbete men också kring eventuella risker med att arbeta själv under kvällstid utanför Malmö stads ordinarie arbetsplatser. Motsvarande osäkerhet finns rörande rutiner för användande av verktyget *Piltavlan* eller genomförande av skydds rond. På samma sätt yttrar sig andra praktiska problem. Semester kan behöva samordnas om det finns behov av att det alltid finns någon UL i tjänst. Vid längre sjukfrånvaro kan det krävas att någon annan kan täcka upp eller att det finns in en vikarie. I samband med UL:s aktiviteter i områdena kan det finnas behov av en tillgänglig budget för att bekosta utlägg som till exempel fika eller annan förtäring. För att inte skapa olika strukturer eller hanteringar för anställning som UL inom CTC finns det anledning att fastställa principer och rutiner för ovan nämnda delar av anställningen som är kommunicerade och kända av alla berörda.

Medarbetarsamtal och lönesamtal

Att UL är anställda på olika förvaltningar får konsekvenser även för medarbetarsamtal och lönesamtal. Cheferna är inte arbetsledare för UL och har inte med självklarhet en överblick över UL:s dagliga arbete och utmaningar. I flertalet av medarbetarsamtalen har cheferna därför tagit hjälp av CUL och genomfört samtalet tillsammans med både UL och CUL. Detta verkar ha fungerat väl men riskerar trots allt att göra chefskapet otydligt när både chef och den samordnande funktionen deltar i samtalet. Medarbetarsamtalet ska vara ett forum för chef och medarbetare. Om cheferna saknar tillräcklig information kring bland annat arbetssituation, arbetsmiljö och utveckling för UL är det kanske inte i själva medarbetarsamtalet denna inhämtning ska ske. Det borde gå att hitta former för löpande avstämning som även kan innefatta "trepartsamtal" mellan chef, UL och CUL.

För lönesamtalen uppstår en svårighet att kunna värdera prestation och arbetsresultat. Det finns även utmaningar i det faktum att förvaltningarna i samband med löneöversyn kan se olika behov av satsningar och prioriteringar. Att UL är anställda på olika förvaltningar måste kunna hanteras i lönebildningen på ett sådant sätt att UL varken missgynnas eller gynnas av att ingå i olika förvaltningars strukturer där jämförelseunderlagen kan variera. Det kan även

krävas gemensamma kriterier eller mål för att just kunna bedöma prestation och arbetsresultat.

Kompetens

Det finns en stor samstämmighet hos samtliga intervjuade kring kompetensprofilen för UL. Tjänsten bedöms inte som lämplig för någon med kortare arbetslivserfarenhet. För att kunna hantera olika intressegrupper och viljor krävs erfarenhet av liknande arbete. Rollen beskrivs bland annat som motsvarande den hos en projektledare med krav på ledarskap, lyhördhet, stark egen drivkraft, flexibilitet men samtidigt även struktur. UL måste kombinera en strategisk känsla med en operativ förmåga. Det går inte att peka på någon specifik utbildningsbakgrund som särskilt lämplig. Dock framhålls att en förståelse och erfarenhet av kommunal verksamhet är att förorda.

Gruppen av UL beskrivs genomgående som sammansvetsad. Det finns en stark sammanhållning och UL använder ofta varandra som primära bollplank. Samtidigt är bilden att UL är väldigt olika som personer med olika kompetenser och erfarenheter. För gruppen verkar detta snarast vara en styrka där UL kompletterar varandra. Av intervjuerna framgår att det finns både behov och önskemål om bland annat mer processkompetens med förmåga att bygga och utveckla team/grupper. Vissa gemensamma insatser har genomförts men det kan behövas ytterligare påbyggnad. För att detta ska fungera krävs samordning så att kompetensutvecklingen inte får en olycklig variation utifrån anställning på olika förvaltningar.

Chefer

Chefsgruppen har förändrats några gånger under perioden, främst utifrån att UL fått annan placering i sin förvaltning. Det gör att cheferna har olika lång erfarenhet av CTC och arbetssättet. Chefsgruppen löser olika praktiska problem genom direkta kontakter. Det kan till exempel röra sig om inköp av utrustning och att hantera semester för UL.

Chef för UL är en väldigt viktig roll i CTC. CUL kan till exempel inte ta arbetsmiljöansvar och inte heller ansvar för lönefrågor. Det framgår dock inte med tydlighet vilken introduktion chefer har fått kring CTC och UL:s roll. I samband med att gruppen blir större är det sannolikt nödvändigt att säkerställa en bra introduktion för att alla chefer ska ha samma bild och en förståelse för såväl sin egen roll som UL och vilka förutsättningar som råder. Kopplat till detta finns även utmaningen med att chefer finns på olika hierarkiska nivåer. I gruppen finns både avdelnings- och enhetschefer. Om CTC diskuteras i förvaltningarnas ledningsgrupper deltar sannolikt inte enhetschefer på dessa möten då ledningsgrupperna normalt består av avdelningschefer. Samtliga chefer har därmed inte tillgång till samma information utan en del information riskerar att bli indirekt. Alla chefer ingår inte heller i XO vilket ytterligare förstärker problemen med olika informationsflöden och att chefsgruppen inte har samma bild och förståelse. Chefer kanske inte involveras i beslut som i stor utsträckning påverkar deras medarbetare och det finns risk att de inte heller har samma bakgrund till och motiv för fattade beslut. UL riskerar i sin tur att få olika mycket information beroende på vilken chef de har. Olikheterna gör det svårare för respektive chef att vara proaktiv i sitt ledarskap och att kunna hantera sitt arbetsmiljöansvar.

En aspekt som även berör chefsrollen är i vilken mån chefer kan disponera UL för bland annat utvecklingsfrågor i respektive förvaltning. Dessa frågor behöver inte ha en omedelbar koppling till CTC men berör UL:s kollegor på förvaltningen. Att kunna bidra i förvaltningsarbetet kan ge möjligheter för UL att skapa kollegiala relationer som kan motverka en onödigt stark solitärroll och för chefer att jobba med grupputveckling. Denna aspekt har inte beskrivits som något större problem utan mer som något oklar punkt.

CUL

CUL är en absolut nyckelroll i CTC-organiseringen och i utvecklingen av CTC i Malmö. Rollen innebär en stor utmaning då CUL står för expertis inom CTC, ska samordna det praktiska arbetet, samordna information till alla berörda grupper och arbeta med uppföljning samt utveckling. CUL blir samordnare, bollplank och har även deltagit på medarbetarsamtal. Det framkommer att det finns en stor tacksamhet och uppskattning för den roll som CUL har tagit. Samtidigt finns det också problematiska delar. Gränssnitten och förväntningarna på CUL i relation till andra grupper är inte alltid självklara. Detta rör kanske framför allt ledningen av CTC i relation till expertrollen, vem som leder CUL och chefskap/arbetsledning av UL. Det faktum att CUL har en så central roll gör också att funktionen blir sårbar. En längre frånvaro eller en vakans kan bli svår att hantera.

Områdesteam

Dessa har berörts i samtalen men bilden är att teamen är väldigt olika, bland annat avseende mognad och förmåga att stå på egna ben. Det framstår som att teamen är en möjlig lösning på flera av de problem som finns i organiseringen – sårbarhet vid frånvaro, möjligheten att kunna hantera den större arbetsbördan med flera nya områden. Dock verkar det något oklart vem som gör bedömningen av hur redo teamen är att ta ett större ansvar för sina områden. Denna utveckling finns sannolikt i teorin kring CTC men behöver belysas ytterligare, inte minst när såväl områden som antalet UL ökar. Beslutet om utvidgning verkar inte heller tagits med omedelbar koppling till huruvida teamen är redo att ta över mer av ansvaret från UL.

XO

Denna gruppering har funnits i delvis olika skepnader sedan augusti 2018. Gruppens funktion och ansvar verkar vara konkret och tydligt i vissa delar men mer vagt i andra. Flera viktiga ställningstaganden, bland annat utökningen av antal områden och antal UL har hanterats av XO. En fundamental aspekt är då från vem XO fått sitt uppdrag och mandat. Från början fanns en konstellation av förvaltningschefer som ytterst kunde fungera som styrgrupp. Denna konstellation finns dock inte kvar utan nu skulle det snarast vara stadens ledningsgrupp som intar denna roll.

Här har det varit en viss utmaning att kunna överblicka organiseringen och styrningen. CTC som modell har en struktur och systematik som rimligtvis blir ledande för både vägval som för det praktiska arbetet. Kompetensen kring denna del av CTC finns primärt på stadskontoret hos CUL. Men stadskontoret har inte lett XO utan CUL har haft en adjungerad roll vid XO:s möten. XO ska kunna vara beredande för beslut av förvaltningscheferna och stadens ledningsgrupp men

även själva kunna ta ställning till olika frågor. Det blir något av en fråga om vem som leder vem eller vad? Oftast följer beslutsmandat en delegationsordning eller arbetsordning men XO har ett annorlunda och möjligen mindre formaliserat mandat. Detta behöver inte vara något stort problem men betraktat ur ett externt perspektiv ter sig strukturen för vem som kan sägas leda arbetet med CTC i Malmö stad något oklar. Det är dock angeläget att det finns en klar ordning för beredning och beslut som är transparent och skapar tydlighet kring mandat och ansvar.

Förvaltningschefer/stadens ledningsgrupp

Intervjuerna har inte haft något primärt fokus på förvaltningscheferna. Det framstår som att det behöver bli mer formaliserat vilken roll förvaltningscheferna ska ha. Det kan vara både som stadens ledningsgrupp och som direktör för respektive förvaltning beroende på frågors karaktär men då CTC är en angelägenhet för hela Malmö stad har förvaltnings- och bolagschefer en viktig roll.

Organisering

Beslut

Genomgående i samtalen har temat beslut och mandat varit närvarande. Det kan konstateras att bilden av när, hur och av vem olika beslut fattas eller har fattats inte är helt samstämmig. Tydligast blir det rörande utvidgningen av antalet områden. Att hela Malmö skulle bli indelat i områden var en del av kommunstyrelsens beslut men i vilken takt och på vilket sätt detta skulle kunna ske har inte hela organisationen varit enig kring. Det finns farhågor att det går för fort, att olika aktörer och strukturer inte är redo. Denna problematik är sannolikt vanlig i de flesta utvecklingsarbeten men det verkar finnas en viss brist i internkommunikationen och informationsflödena. I ljuset av en kommande utökning för CTC behöver bilden vara tydlig av var olika beslut tas och hur dessa kommuniceras. Det blir en fråga om mandat och ansvar. Hanteringen av semester kan tjäna som ett annat exempel. Det är cheferna som beviljar semester men hur ledigheten ska hanteras i relation till arbetet i områdena måste rimligen samordnas mellan chefer och med CUL. Vem har ansvar för att denna och liknande frågor blir hanterade? Nu var just semestern ingen omöjlig fråga att hantera men med större grupper av UL och chefer ökar behovet av att ha ansvar/mandat/beslut i ordning.

Delaktighet och samverkan

Med den organisering som CTC har följer att vissa frågor blir mer komplicerade. Ett område som återkommit i flera intervjuer är arbetsplatsträffar (APT) och arbetsmiljö. Frågan blir dubbel då UL har en hemvist på en förvaltning och där ingår i en enhet eller avdelning där det naturligt kan finnas en ordning för APT och för ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Samtidigt finns kollegor med samma roll i en annan struktur än den egna förvaltningen och den egna arbetsplatsen. Arbetsmiljön i områdena är något annat än den på förvaltningen som cheferna med mer självklarhet kan förfoga över. Det finns en uppenbar risk att delaktighet och samverkan blir lidande av den delade situationen. CUL kan inte heller förväntas ta formellt arbetsmiljöansvar då de inte är chefer över UL. Åtgärder som

till exempel gemensam APT för UL är sannolikt helt nödvändiga men nuvarande konstruktion med ett roterande chefskap skapar inte förutsättning för långsiktighet och en kontinuerlig dialog. Möjligen borde ansvaret ligga fast över längre period hos någon chef.

Det finns även en osäkerhet kring hanteringen av beslutet att utöka antalet områden och antalet UL. Framför allt tidpunkt och modell för denna utökning. Den samlade bilden av intervjuerna ger inte full klarhet i hur riskbedömningar och samverkan genomfördes. Detta har en koppling till föregående avsnitt om beslut. För att säkerställa en god delaktighet och samverkan behöver ansvar/mandat/beslut ha en god ordning.

Kommunikation

Av intervjuerna framgår som konstaterat i tidigare avsnitt att det råder en viss osäkerhet kring vad som gäller i olika frågor, bland annat vem som tar beslut och gränssnitt mellan olika roller. Det handlar sannolikt inte om att det inte finns svar på olika frågor eller att informationen saknas. Snarare är det att den inte flödar genom hela organiseringen och att det är förhållandevis många grupperingar som måste ha tillgång till information. Ojämna flöden skapar risker för att beslut och andra åtgärder tolkas olika i sådan utsträckning att det hämmar utvecklingen. CUL har varit en viktig bärare och förmedlare av information mellan olika grupper men i samband med utökningen kan det finnas anledning att ytterligare stärka informationsstrukturen och internkommunikationen.

Fler aktörer

Det har i intervjuerna även förts fram tankar kring utökningen och vilka andra aktörer som det är angeläget att "få med" i CTC-arbetet. Här har det primärt rört sig om andra förvaltningar men även Polisen har nämnts som möjlig hemvist för en UL. Utan att kunna värdera och bedöma effekten av att en UL skulle vara placerad hos Polisen går det att se arbetsrättsliga svårigheter med en sådan konstruktion. Malmö stads förvaltningar är egna anställningsmyndigheter men har samma kollektivavtal och ingår i en gemensam styrning och budget under kommunfullmäktige. Att finansiera anställda utanför den kommunala organisationen skapar både arbetsrättsliga och kommunalrättsliga problem. Ur dessa perspektiv är tätt samarbete i andra former att förorda.

Slutsatser

Det kanske mest framträdande intrycket av intervjuerna är den positiva kraft som finns hos alla berörda. Utan att blunda för eller ignorera utmaningar och praktiska svårigheter finns en mycket stark tilltro till CTC och utvecklingsmöjligheterna. Denna bild och känsla förmedlades på olika sätt av alla intervjuade. Just den positiva kraften är kanske en av de absolut främsta tillgångarna och förutsättningarna för framgång.

Modellen och organiseringen för CTC där en viktig fråga för Malmö stad hanteras "på tvärs" kan mycket väl stå som exempel för andra liknande frågor. I sammanhang där ansvar inte enbart vilar på enskild förvaltning och där det riskerar att uppstå mellanrum mellan förvaltningarna krävs en organisering som mobiliserar hela kommunen utan att förvaltningsgränser blir ett hinder. CTC bör därför uppmärksammas inte enbart utifrån själva verksamhetsinnehållet utan även som modell för andra "förvaltningsöverskridande" frågor.

Flera av de strukturer som organiseringen vilar på har fått utvecklas under resans gång. Ofta har detta varit förtjänstfullt och fullt tillräckligt. Nu inför en relativt stor utökning av verksamheten och bemanningen ökar dock kraven på att ha mer av strukturerna på plats. Att snabbt hitta olika praktiska lösningar kanske är möjligt för en grupp med fem chefer men det är tveksamt om det är en fungerande modell med tio chefer. Denna problematik berör alla praktiska frågor kring utrustning, arbetstid, semester, medarbetarsamtal, lönebildning mm. Den kommande perioden fram till dess att nya UL börjar bör användas till att etablera och dokumentera praktiska principer och lösningar. Vid sidan av att åstadkomma en smidig hantering av olika frågor kan det göra organiseringen och verksamheten mindre personberoende.

Några konkreta punkter som kräver överväganden:

- Det finns en formell organisering för CTC men ändå verkar det finnas en viss glidning i hur olika roller uppfattas och förväntningarna på de samma. Med erfarenheter av perioden från augusti 2018 fram till idag kan det vara en god idé att se över rollerna och gränssnitt mellan dessa roller samt ta fram en uppdaterad rollbeskrivning. Denna dokumentation bör sedan processas av hela organiseringen för att undvika ett tillstånd där alla tror sig ha uppfattat rollerna på samma sätt men att det i själva verket fortsätter att spreta.
- Ökad transparens kring var olika frågor behandlas. Detta kan göras i form av att exempelvis dagordningar och minnesanteckningar görs tillgängliga för hela CTC-organisationen. Att CTC skulle omfatta hela Malmö fanns med redan i kommunstyrelsens beslut men tidpunkt och hur det skulle gå till har det funnits olika bilder av. Även vem som ytterst fattat beslutet om tidpunkt för utökning är en fråga där det inte råder en fullständig samsyn utan snarare viss osäkerhet.
- De flesta medarbetarsamtal har genomförts med hjälp av CUL och det verkar ha fungerat väl. Men som princip bör medarbetarsamtalet värnas som ett forum för chef och medarbetare. Den verksamhetsinformation som cheferna möjligen saknar inför detta samtal bör kunna inhämtas via löpande avstämningar och dialog med UL och CUL.

- Lönebildningen för gruppen är komplicerad och bör förstärkas kring kriterier och en möjlighet till löneutveckling som är kopplad till UL:s faktiska arbete och inte överskuggas av lönestrukturer på respektive förvaltning. Detta som ett stöd till lönesättande chefer.
- Det är bra att gruppen har gemensamma APT men frågan är om en roterande chefsnärvaro ger tillräckliga förutsättningar för en kontinuerlig dialog om arbetsmiljö, verksamhetsfrågor, uppföljning och utveckling. Möjligen finns det en risk att APT reduceras till mer av en formalitet snarare än ett forum för delaktighet och utveckling. På samma sätt behöver *Piltavlan* göras i ett konkret sammanhang för kontinuitet och utveckling.
- Samverkansstrukturen behöver stärkas och tydliggöras. En så omfattande förändring som utökningen av både medarbetares ansvar och arbetsuppgifter som av antalet medarbetare kan inte enbart hanteras i respektive förvaltning utan måste hanteras för helheten. På samma sätt behöver det finnas en modell för riskbedömning av denna typ av förändringar som inte enbart hamnar på respektive förvaltning. Det är orimligt att respektive chef ska hantera detta på egen hand. Här blir ansvarsfrågan otydlig.
- Samstämmigheten är stor kring generella kompetenskrav och profil för UL. Samtidigt betonas vikten av att ha en blandad grupp. Det kan därför finnas anledning att identifiera de kompetenser som är generella och grundläggande för alla UL och med det som utgångspunkt främja en differentiering av specialkompetenser. På motsvarande sätt kan det finnas anledning att samordna delar av kompetensutvecklingen så att detta inte enbart blir en fråga för varje respektive chef. Det framgår att det finns redan finns samordning och det rör sig då snarast om att stärka denna då UL-gruppen blir större.
- Det kan finnas fördelar med att UL är anställd på enhetsnivå i förvaltningarna. Placeringen kan innebära ett större kollegialt och socialt sammanhang än att vara en del av en mindre avdelningsstab. Samtidigt påtalas fördelar med att chefer sitter i XO och har ett större beslutsmandat. Med chefer som sitter i XO och även förvaltningsledning skapas en större närhet mellan olika forum och grupper. Det bör noga övervägas om det är en fungerande modell med en stor grupp av chefer vid sidan av XO givet bland annat informationsflöden och ansvarsfördelning. I förlängningen av detta är det även tveksamt att ha UL placerade utanför Malmö stads organisation, till exempel hos Polisen. Det skapar både arbetsrättsliga och kommunalrättsliga osäkerheter.
- För att hantera fler av de ovanstående punkterna kan det finnas anledning att mer permanent knyta HR- och kommunikationsresurser till CTC. Möjligen skulle dessa kunna lånas från STK. På detta sätt skapas en "stab" tillsammans med CUL och ansvariga chefer på STK som i samråd med UL:s chefer kan säkerställa en bra hantering av praktiska frågor kring anställningen och även kring samverkansfrågor.