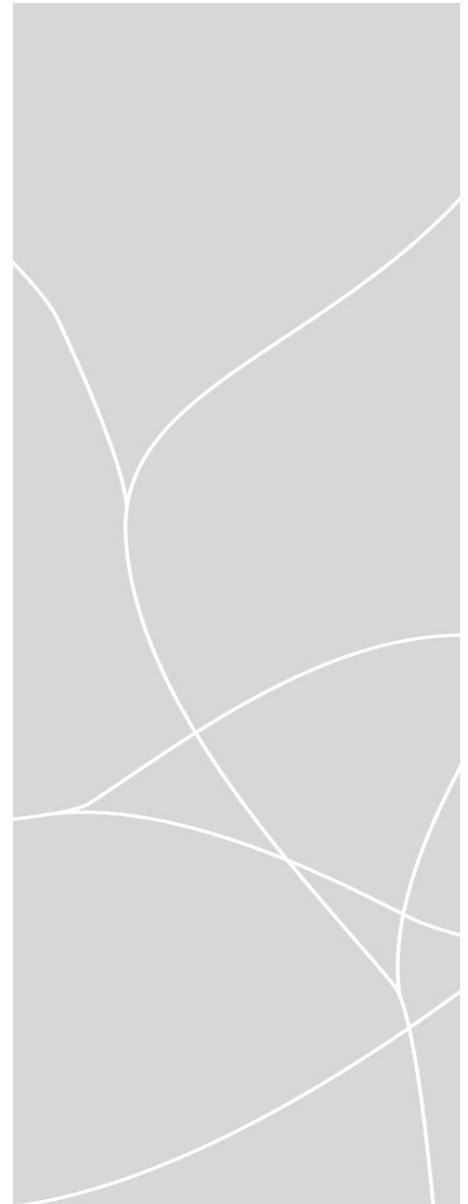


Malmö stads omorganisation 2017.
Resultat för kulturnämndens verksamheter
Kulturförvaltningen



Datum: 2020-03-24
Version: 1.0
Ansvarig: Anna Gawrys
Förvaltning: Kulturförvaltningen
Enhet: Strategi och kvalitet

Innehållsförteckning

Malmö stads omorganisation 2017	1
Resultat för kulturnämndens verksamheter	1
Bakgrund till omorganisationen	3
Uppdragsbeskrivning och metod	3
Utgångspunkter och undersökta områden	4
Metod för insamling av underlag	4
Avgränsningar	5
Resultat - Genomförandeprocessen	6
Mottagande av tillkommande verksamheter	7
Olika organisatoriska lösningar	8
Kommunikation	8
Resurser	9
Slutsatser	10
Rekommendationer	10
Resultat - Undersökta områden	11
Handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation	11
Biblioteken i Malmö	11
Avdelningen Kulturhus och mötesplatser	12
Nya kompetenser	13
Chefskap	14
Kommunikation	15
Samarbete och kunskapsallianser	15
En lärande organisation	17
Arbetsmiljö och resurser	17
Styrning och ledning	18
Hållbar utveckling	19
Social hållbarhet	19
Ekonomisk hållbarhet	20
Hållbart arbetsliv	20
Verksamhetens uppdrag - hållbarhet	21
Likvärdighet i staden	22
Likvärdighet	22
Service till Malmöborna	23
Lokaler och digitalisering	23
Lokal områdesutveckling	24
Medborgardialog	24
Samverkan med externa aktörer	24
Slutsatser	24
Handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation	24
Hållbar utveckling	25
Likvärdighet i staden	26
Lokal områdesutveckling	26
Rekommendationer	27

Bakgrund till omorganisationen

Den 24 november 2016 beslutade kommunfullmäktige om en ny organisation för Malmö stad.

Målen med den nya organisationen var att stärka förutsättningarna att möta Malmöbornas behov på ett likvärdigt sätt, anpassa organisationen till nutida och framtida utmaningar samt att kraftsamla kring social hållbarhet. Ledord för att nå målen var likabehandling, medborgardialog, antidiskriminering, mångspråkighet samt samarbete för kunskap och utveckling. Övergången till facknämnder skulle innebära ökade möjligheter att säkra likvärdig tillgång till kommunal service för Malmöborna, oavsett geografisk hemvist.

Kommunfullmäktiges beslut trädde i kraft den 1 maj 2017. Vid omorganisationen överfördes från stadsområdena till kulturnämnden elva bibliotek, sex mötesplatser, Ungdomens hus samt Grodans hus. Genom omorganisationen fick kulturförvaltningen 130 nya medarbetare från fem olika stadsområden. Omorganisationen innebar interna organisationsförändringar inom kulturförvaltningen, justering av kommunbidrag och översyn av flera styrdokument.

För biblioteken innebar omorganisationen att områdesbiblioteken fördes ihop med Stadsbiblioteket. Den nya organisationen skulle ge medborgarna god och likvärdig tillgång till en modern biblioteksverksamhet genom en gemensam vision och strategi.

I och med omorganisationen skapades en ny avdelning på kulturförvaltningen, Kulturhus och mötesplatser.

I samband med omorganisationen fick samtliga nämnder i uppdrag att driva tvärgående arbete för en strategisk utveckling av nämndernas verksamheter och en mer effektiv resursanvändning. Detta för att möjliggöra en likvärdig och jämlik hantering av Malmöbornas olika behov.

Uppdragsbeskrivning och metod

I mars 2019 uppdrog kulturnämnden till kulturförvaltningen att utreda hur kulturnämndens verksamheter påverkats av omorganisationen samt vilka förbättringsbehov och lärdomar som framkommit. Syftet med översynen är att på ett samlat och strukturerat sätt beskriva omorganisationen utifrån följande kriterier:

- Genomförandeprocessen och lärdomar, dvs. hur omorganisationen har genomförts i staden och inom förvaltningen,
- Konsekvenser av omorganisationen med fokus på den nybildade avdelningen Kulturhus och mötesplatser samt stadsbiblioteket med

tillhörande områdesbiblioteken. Uppföljning ska beröra förändringens resultat, ledningsstrukturer och resursfördelning.

- Kulturförvaltningens möjligheter att driva tvärgående lokalt utvecklingsarbete och dess konsekvenser för Malmöborna.
- Beskrivning av övriga konsekvenser ur ekonomiskt-, personal- och administrativt perspektiv.

Utredningsarbetet började under våren 2019. En arbetsgrupp från kulturstabens administrativa enhet tillsattes för att arbeta med utredningen och en tidsplan togs fram. Arbetet genomfördes inom befintlig budget och med interna resurser.

Utgångspunkter och undersökta områden

Med utgångspunkt i utredningsdirektivet har arbetsgruppen fokuserat på att genomföra arbete utifrån följande frågeställningar, nämligen

- *Resursfördelning* där frågeställningarna har varit: hur fördelades resurserna i samband med omorganisationen och vilken påverkan hade detta för verksamheterna?
- *Ledning och styrning* med frågeställningarna: hur har omorganisationen påverkat strukturer, arbetssätt och möjlighet att utföra verksamhetsuppdrag?
- *Kultur och identitet* med huvudfrågor gällande hur uppdraget och dess förståelse har förändrats efter omorganisationen.

Utredningen undersökte dels själva genomförandeprocessen i kulturförvaltningen, dels fyra områden som arbetsgruppen identifierade utifrån Malmö stads förslag till inrättande av ny kommunal organisation (STK-2016-346-94):

- Handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation
- Hållbar utveckling
- Likvärdighet i staden
- Lokal områdesutveckling

Metod för insamling av underlag

För att samla in underlag för utredningen har arbetsgruppen genomfört följande:

- Intervjuer med utvalda chefer: ekonomichef, administrativ chef, chef för lokal och säkerhet samt stadsbibliotekarie samt båda cheferna för f.d. avdelningen Kulturhus och mötesplatser. Även intervju med tillförordnad chef för kommunikationsavdelningen har genomförts. Intervju med

HR chefen har inte planerats in eftersom tjänsten är ny tillsatt: HR chefen för tiden vid omorganisation har slutat. Av samma anledning har inte kulturdirektören intervjuats.

- Intervjuer med personalrepresentanter för verksamheterna: biblioteken, avd. Kulturhus och mötesplatser samt förvaltningsrådet.

Syftet med intervjuerna var dels att undersöka hur genomförandeprocessen gick till, hur den upplevdes och vad som eventuellt kan förbättras i den nuvarande verksamheten, dels för att identifiera omorganisationens faktiska effekter i verksamheterna och dess betydelse för Malmöbor, medarbetare och staden.

- Enkätundersökning riktad till kulturförvaltningens ledningsgrupp samt enhets- och sektionschefer inom biblioteken i Malmö samt nuvarande avdelningen Kulturarrangemang och mötesplatser. Enkätundersökningen avspeglar således inte alla chefers synpunkter inom kulturförvaltningen.

Vidare har arbetsgruppen granskat följande dokument:

- Protokoll från förvaltningsrådet, samverkansmöten för Kulturhus och mötesplatser och biblioteken i Malmö under tidsperioden aug 2016 – okt 2019,
- Arbetsmiljörapporter,
- Kulturnämndens protokoll,
- Intranätet Komin.

Vidare har arbetsgruppen via mail samlat underlag från chefer och ledning från biblioteken i Malmö. Genomförandeprocessen, demokratifrågor och hållbar utveckling var de frågor som ställdes i mailundersökningen.

Avgränsningar

Den huvudsakliga anledningen till Malmö stads omorganisation var behovet av att bättre anpassa organisationen till de utmaningar som Malmö stad stod inför samt att kraftsamla för åtgärder gällande social hållbarhet. Huvudfokus lades på frågor som rörde Malmöbornas rätt till hälsa, arbete, bostad och utbildning, social omsorg och trygghetsfrågor.

Föreliggande utredning fokuserar på de effekter som omorganisationen har medfört för kulturnämndens verksamheter. Områden som exempelvis hemlöshet, försörjningsstöd samt vård och

omsorg berörs inte i denna utredning då huvudansvaret för dessa frågor ligger hos andra nämnder.

I samband med omorganisationen planerade kulturförvaltningen att efter två år genomföra utvärdering av vissa delar av verksamheten. Detta gäller den nybildade avdelningen Kulturhus och mötesplatser, utvärdering av delat ledarskap samt bibliotekens organisation.

Utvärdering av delat ledarskap genomförs av kulturförvaltningens HR-avdelning och slutsatserna beaktas i denna utredning. *Utvärdering av delat ledarskap* bifogas som bilaga 1.

Biblioteken har genomfört organisationsanalys med hjälp av företaget Gullers Grupp, denna rapport bifogas utredningen som bilaga 2.

Avdelningen Kulturhus och mötesplatser omorganiserades ytterligare under 2019. Den processen har presenterats för nämnden vid dess sammanträde 28 augusti 2019 och kommer därför inte att belysas i detalj i denna utredning.

Utredningen kommer inte närmare beskriva verksamheterna ReTuren och Kirsebergs fritids- och kulturhus: dessa verksamheter utreds separat (gällande lokaler samt organisation).

Föreliggande utredning genomfördes två år efter Malmö stads omorganisation. En viktig avgränsning i utredningen är därför att beskriva de resultat som direkt kopplas till omorganisationen och inte andra interna eller externa förhållanden, exempelvis förändrade mål för kulturnämnden (2018-2019), tillsättning av ny kulturdirektör (februari 2018) eller resultat av det utvecklingsarbete som har pågått i förvaltningen sedan omorganisationen.

Utredningen har inte direkt tagit in åsikter från medarbetare utan har valt att låta medarbetarna komma till tals via personalrepresentanter.

Utredningen har inte varit i direktkontakt med Malmöbor. Frågeställning om hur omorganisationen har påverkat Malmöbornas tillgång till kulturförvaltningens service har istället genomsyrat allt utredningsarbete.

Av utredningsdirektivet framgår att översyn av styrdokument ska genomföras. Under arbetet har det framkommit att kulturnämndens reglemente behöver revideras så att dokumentet bättre avspeglar det uppdrag som kulturnämnden har efter omorganisationen. Förändringarna är dock inte av övergripande karaktär och därför kommer den frågan inte att belysas vidare i utredningen.

Resultat - Genomförandeprocessen

Remissförfarandet gällande omorganisationen startades strax innan sommaren 2016 och förväntades godkännas i augustinämnden samma

år. Den korta framförhållningen vid remissförfarandet försvårade ett kvalificerat arbete med underlaget. Kulturförvaltningen var dock redan i remisskedet positiv till att samla verksamheterna i facknämnder, vilket väntades medföra ett kunskapslyft gällande Malmöbornas behov, möjlighet till förvaltningens närvaro i alla delar av staden samt ett mer utvecklingsorienterat arbetssätt.

I utvärderingsarbetet har det dock vid flera intervju tillfällen framkommit att genomförandeprocessen har uppfattats som alltför snabb och i stora delar bristfällig. Detta gäller både Malmö stads övergripande tidsplan för omorganisationen samt förankringsarbetet, kommunikation och det faktiska överförandet av verksamheter från stadsområdena till kulturförvaltningen.

Personalrepresentanter har i tidigt skede föreslagit att utöka förvaltningsrådet med representanter för de inkommande verksamheterna men förslaget godkändes inte av kulturförvaltningen. I slutskedet av arbetet med omorganisationen kom dock inkommande verksamheterna att delta i förvaltningsrådets sammanträde.

I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för utredningen lyfts att omorganisationen upplevdes som lättare än den omorganisation som staden gjorde 2013 eftersom erfarenheterna från 2013 kunde användas till att förebygga problem. Exempelvis arbete med ekonomi, under stadskontorets ledning, upplevdes som strukturerat och välplanerat med tydliga instruktioner.

Mottagande av tillkommande verksamheter

Vid tidpunkten för omorganisationen var förvaltningen inte tillräcklig rustad för att förstå de behov som de tillkommande verksamheterna hade. Exempelvis vad som gäller lokalfrågor har inte kartläggningar av lokalbestånden gjorts inför överlämning från stadsområdena vilket har påverkat kulturförvaltningens kunskap om lokalerna men även om verksamheternas villkor och behov i detta avseende.

Vid omorganisationen upplevde både tillkommande och mottagande verksamheter att fokus i Malmö stads arbete låg på de nya större fackförvaltningarna vilket bidrog till att kulturförvaltningen inte hade tidsmässigt eller resursmässigt utrymme för en optimal genomförandeprocess. Flera medarbetare upplevde att omorganisationen skapade otrygghet och personalrepresentanter har påpekat att det var en utmaning att i detta läge skapa en trygg och bra service till Malmöborna.

I de enkätundersökningarna som genomförts framgår att det gjorts relativt lite för att de medarbetare som flyttades över skulle känna sig som en del av kulturförvaltningen. Lokalt på enskilda avdelningar och institutioner har det däremot funnits ett arbete för att introducera nya

medarbetare, bland annat genom gemensamma utvecklingsdagar efter omorganisationen där medarbetare som tillhörde kulturförvaltningen sedan tidigare fick träffa sina nya medarbetare från de gamla stadsområdena.

Omorganisationen genomfördes till stora delar organiskt, där den nya organisationen fick växa fram i takt med förändringarna. Vid omorganisationen har det inte tagits fram en övergripande strategi för den framtida kulturförvaltningen: efter 1 maj 2017 var den nya organisationen ett faktum och det var det upp till cheferna att integrera tillkomna verksamheter.

Olika organisatoriska lösningar

Efter omorganisationen har kulturförvaltningen skapat en ny avdelning *Kulturhus och mötesplatser* som samlade enheterna Sommarscen Malmö, barnkulturenheten samt allaktivitetshuset. I samband med det tillsatte kulturförvaltningen två avdelningschefer med delat ledarskap. Att den ena chefen hade erfarenhet från kulturförvaltningen och den andra var förtrogen med de tillkommande verksamheterna har varit en framgångsfaktor för avdelningen.

På biblioteken har den nya verksamheten och chefsled byggts med utgångspunkt i de befintliga strukturerna i kulturförvaltningen. Enheten Områdesbiblioteken består av 10 bibliotek medan på stadsbiblioteket återfinns resterande 3 enheter som var för sig drivs av 1 enhetschef och 2 sektionschefer samt en stabsenhet som ansvarar för utvecklingsfrågor, kommunikation och administration för biblioteken. Olika storlekar på enheterna, stadsbiblioteket kontra områdesbiblioteken, påverkade verksamheternas möjlighet att utföra sina uppdrag optimalt. Detta gäller beskrivs vidare bl.a. i avsnitten *Chefskap*, *En lärande organisation* och *Arbetsmiljö och resurser*.

Kommunikation

Enligt fackliga representanter var omorganisationen ganska väl kommunicerad i förvaltningsrådet men verksamheterna, både de tillkommande och de mottagande, upplevde att kommunikationen var otydlig eller till och med bristfällig. Det har lyfts att den process som föregick kulturförvaltningens nya organisation hölls sluten mellan några få ledande funktioner. Medarbetarna fick information först när den nya organisationen var klar och hade inte möjlighet till dialog kring planerade förändringar trots att detta hade efterfrågats. Även på

olika chefsnivåer upplevdes att dialog och förankring av organisatoriska förändringar i vissa fall var otillräcklig.

I utredningen har det framkommit att kulturförvaltningen inte upprättade någon kommunikationsplan inför omorganisationen. Kommunikationsavdelningen informerade dock löpande på intranätet Komin samt arrangerade en heldagsträff för samtliga medarbetare på Malmö Live för att hälsa alla välkomna i den nya förvaltningen. I övrigt har det inom kulturförvaltningen inte funnits eller kommunicerats någon genomförandeprocess för omorganisationen.

Resurser

Den praktiska hanteringen av ekonomifrågor i samband med omorganisationen upplevdes från kulturförvaltningens håll som positiv. Flera respondenter lyfter dock att det inte avsattes tillräckliga resurser i budget för att hantera fler verksamheter inom kulturförvaltningen efter omorganisationen. Detta innebär att vissa stödfunktioner som exempelvis kommunikation och lokalfrågor fick i stort sett täckas inom befintlig budgetram vilket har påverkat flera verksamheter. Områdesbiblioteken uttrycker att de efter omorganisationen inte fått tillgång till resurser (stödfunktioner) i samma utsträckning som under tiden då verksamheterna tillhörde stadsområdena.

Vid omorganisationen flyttades inte bara verksamheter till kulturförvaltningen utan även ansvaret för de lokaler som verksamheterna bedrivs i. I efterhand blev det klart att de tillkommande verksamheterna i detta avseende var underfinansierade, exempelvis fanns inga vaktmästartjänster med i budgeten, vilket direkt orsakade ett underskott som kulturförvaltningen fick hantera. Detta, i kombination med att flera lokaler var i dåligt skick, ledde bland annat till att vissa lokaler fick stängas av säkerhetsskäl (exempelvis teatern i Kirsebergs fritids- och kulturhus). Vid övertagandet av ansvaret har kulturförvaltningen konstaterat att de tidigare stadsområdesförvaltningarna har skött lokalfrågorna på olika sätt. Följden har blivit att kulturförvaltningens möjlighet att arbeta på ett hållbart sätt har påverkats.

Vid intervjuer uttrycks att lokalfrågorna är en av de största farhågorna kopplade till omorganisationen. Frågan bedöms också vara en övergripande utmaning för hela staden.

Efter att Malmö stads nya organisation var på plats genomförde kulturförvaltningen under hösten 2017 en syneförättning av de tillkommande verksamheterna i syfte att kartlägga det nya lokalbeståndet i kulturförvaltningen. Utredningens resultat låg som

grund för fortsatt arbete för att säkerställa en jämlik och likvärdig tillgång till biblioteksverksamhet och mötesplatser över hela staden.

Slutsatser

- Genomförandeprocessen har uppfattats som snabb och i stora delar bristfällig. Detta gäller både Malmö stads övergripande tidsplan för omorganisationen, som uppfattades som sväv, men framför allt förankringsarbetet, kommunikationen samt det faktiska överförandet av verksamheter från stadsområdena till kulturförvaltningen.
- Inför omorganisationen hade de tillkommande och mottagande verksamheterna inte kontakt trots att behovet för en tidig dialog hade identifierats både på chefsnivå och medarbetarnivå. Detta har påpekats som hinder i det fortsatta arbetet.
- De olika organisatoriska lösningarna som valdes för de tillkommande verksamheterna har skapat olika förutsättningar för att lyckas med att driva verksamheterna, t.ex. placering av samtliga områdesbibliotek i en nyskapad enhet eller delat ledarskap.
- Efter omorganisationen har verksamheterna biblioteken samt avdelningen Kulturhus och mötesplatser i olika grad prioriterat framtagning av nya, gemensamma, arbetssätt.
- Otillräcklig förstärkning av stödfunktioner har fått negativa konsekvenser för kulturförvaltningen både på kort och lång sikt. Detta gäller ökad arbetsbelastning och kostnader för mottagande verksamheterna (framför allt avseende lokalfrågor och kommunikation) samt minskat stöd för både inkommande och mottagande verksamheterna (framför allt för områdesbiblioteken).

Rekommendationer

För att förbättra kulturförvaltningens arbete efter omorganisationen rekommenderar utredningen:

1. I de fall omorganisationen föranleder översyn och ändring av arbetssätt, behöver dessa tas fram i dialog mellan berörda parter och med hänsyn till de behov och förutsättningar som finns i verksamheten.
2. Kulturförvaltningens gemensamma, efter omorganisationen breddade, uppdrag bör förtydligas internt, detta genom

exempelvis information, utbildningar kring nya styrdokument och dylikt.

Inför framtida omorganisationer rekommenderar utredningen:

3. Att alla omorganisationer av verksamheter bör, i den mån det är möjligt, föregås av ett planeringsarbete i samråd med berörda parter.
4. För att säkerställa att resurserna kopplas till verksamheternas behov bör frågan om stödfunktioner ingå och beredas i tidigt skede i planeringsarbete i samband med omorganisationer.
5. Att planera för god framförhållning och med transparent kommunikation: att kommunicera och följa upp kommunikationen, även när saknas ny information eller information är bristfällig, är ett viktigt verktyg för att hantera förändringar.

Resultat - Undersökta områden

Handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation

Genomförandeprocessen för omorganisationen, beskriven i kapitel ovan, har varit avgörande för kulturförvaltningens möjlighet att skapa en handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation - något som var ett av syftena med omorganisationen av Malmö stad. Organisationsformen och organisatoriska förutsättningar är dock inte ett ändamål i sig – dessa är ett verktyg för att möta Malmöbornas behov.

Nedan beskriver utredningen kulturförvaltningens organisation (efter 1 maj 2017) och dess möjlighet att utföra ett nytt, breddat uppdrag.

Biblioteken i Malmö

I samband med omorganisationen har 11 områdesbibliotek (cirka 80 medarbetare) ändrat sin organisatoriska tillhörighet och slagits samman med stadsbiblioteket (cirka 120 medarbetare).

Den övergripande bilden för biblioteken i Malmö är att omorganisationen 2017 har skapat många och långvariga utmaningar för verksamheterna. Samtidigt upplevs det i övervägande del som positivt att områdesbiblioteken nu tillhör kulturförvaltningen. I intervjuerna framträder bilden att omorganisationen ses som ”*ett tillfälle att gemensamt skapa de bästa biblioteken i Sverige*”.

En av utmaningarna för biblioteken är den nya organisatoriska lösningen för verksamheten. Som exempel lyfts det att storleken på de

olika enheterna inom biblioteksverksamheten är feldimensionerad i förhållande till uppdragen. I förlängningen har även ledningsfrågor varit en utmaning för biblioteken. Bl.a. nämns olika arbetsbelastning beroende på organisatorisk placering inom biblioteken (exempelvis dubbla chefsuppdragen för sektionschefer på de större områdesbiblioteken) och dess påverkan på arbetsmiljö samt att områdesbiblioteken inte är har direkt representation i ledningsgruppen. Det senaste har även bäring på bibliotekens samverkansprocess där personalrepresentanterna upplever att frågor som berör områdesbiblioteken inte kommer upp på agendan.

Omorganisationen innebar ett utökat uppdrag för biblioteken, med ansvar för nya platser i staden, vilket har föranlett anpassningar i verksamheterna, fördelning av nya uppgifter och införande av nya rutiner. Bibliotekens ledning bedömer att verksamheten fortfarande är inne i en förändringsprocess.

Av intervjuerna framgår att områdesbiblioteken generellt sett upplevt att arbetssättet efter omorganisationen blivit mer byråkratiskt och tidskrävande samt att stadsbiblioteket inte bytt perspektiv utan arbetar på som förut (innan omorganisationen). Samtidigt påpekar respondenterna att det tar tid att skapa en gemensam kultur och att det känns nu, när förändringsarbetet är igång, mer positivt, även om det är flera processer som pågår samtidigt.

Biblioteksverksamheterna har sedan omorganisationen arbetat med sin organisation och även en gemensam identitet. Av utredningen framgår att verksamheten, vid flera tillfällen, har använt samlingsnamnet Biblioteken i Malmö (för områdesbiblioteken och stadsbiblioteket) – ett namn som dock inte blivit godkänt av kulturnämnden och därför är inte anses vara vedertaget.

För vidareläsning hänvisas till bilaga 2, Organisationsanalys Biblioteken.

Avdelningen Kulturhus och mötesplatser

Avdelningen Kulturhus och mötesplatser skapades i samband med omorganisationen genom sammanslagning av dåvarande verksamheter Sommarscen och Barnkulturenheten med allaktivitetshuset, Arena 305, verksamheten ReTuren och kulturförvaltningens verksamhet inom Kirsebergs fritids- och kulturhus.

Efter omorganisationen har avdelningen organiserats i tre enheter: Sommarscen, enheten Allaktivitetshus (inkl. ReTuren) samt enheten Barnkultur. Direkt under avdelningscheferna har stabsfunktionen, samordning av CTC-frågor samt ansvar för Kirsebergs fritids- och kulturhus placerats.

I sin organisatoriska utvärdering, genomförd under 2018 - 2019, har avdelningen fokuserat på att ”fånga upp lösa trådar sedan starten 1 maj 2017” och genomfört översyn av enhetschefsuppdragen gällande innehåll och antal medarbetare mm. Samtidigt anpassades avdelningens arbetssätt till att det blir en avdelningschef istället för två (uppdraget om delat ledarskap sträckte sig fram till 30 april 2019). I den nya organisationen som trädde i kraft den 1 maj 2019 finns det i avdelningen två enheter (Kulturarrangemang och Allaktivitetshus) och dessa har två underställda sektioner.

Som en del av utvärderingen togs uppdragsbeskrivning för avdelningen. Avdelningen bytte även namn till Kulturarrangemang och mötesplatser.

Mötesplatsen ReTuren är ett exempel på en framgångsrik verksamhet som bygger på idén att involvera Malmöbor för att bl.a. skapa trygghet i närmiljön. Sedan omorganisationen 2017 har ReTuren dragits med stora lokalproblem, då de ursprungliga lokalerna rivits. Mötesplatsen är idag belägen i tillfälliga lokaler precis intill Lindgården i Lindängen. Sedan 2019 har kulturförvaltningen försökt få till stånd ett hyresavtal för de tillfälliga lokalerna, där både fastighets- och gatukontoret och serviceförvaltningen är inblandade men frågan om långsiktig placering är inte löst.

Liknande frågor gäller även Kirsebergs fritids- och kulturhus som rymmer olika verksamheter för alla åldrar under ett tak: Kirsebergs bibliotek, Kulturhus och mötesplatser med uthyrnings- och arrangemangsverksamhet, Kirsebergs fritidsgård, förskola och Mötesplats Ignis för äldre och närstående/anhöriga. Verksamheterna är eftertraktade och uppskattade av Malmöborna men Kirsebergs fritids- och kulturhus är nedgånget och slitet. Eventuella renoveringar och anpassningar måste dock föregås av en plan för hur huset ska användas vilket hittills varit svårt att formulera då det är flera förvaltningar och även föreningslivet som nyttjar lokalerna.

Nya kompetenser

En av de synpunkter som framgår av intervjuerna är att de tillkommande verksamheterna hade nya och effektiva sätt att arbeta nära medborgarna, vilket upplevs komma hela förvaltningen till gagn. Även om det har inom kulturförvaltningen funnits utarbetade former för arbete nära och med Malmöbor har de nya verksamheterna bidragit med nya kompetenser och arbetssätt.

Denna bild stärks genom enkätundersökningen där respondenterna lyfter att omorganisationen har bidragit positivt till kulturförvaltningens verksamhet genom ökad kompetens kring bland

annat medborgardialog och medborgarinkludering, trygghetsfrågor, tillsitsbaserad styrning, områdesutveckling, nya förhållningssätt och samverkansformer, samt ökad dialog med andra förvaltningar, exempelvis fritidsförvaltningen och skolförvaltningarna.

Av det samlade underlaget framgår att de tillkommande verksamheterna har, genom flytt till kulturförvaltningen, fått möjlighet att verka i ett sammanhang där alla medarbetare inom organisationen arbetar med kulturfrågor, utan att behöva konkurrera (om exempelvis resurser) med andra typer av verksamheter inom samma förvaltning. Detta uppfattas som mycket positivt.

Vidare lyfts det att med nya kollegor har verksamheterna fått ökad ömsesidig möjlighet att kunna stärka varandra: bredda kompetensområden samt skapa förutsättningar för att på ett strukturerat sätt arbeta för likvärdighet i kulturutbud över hela staden.

Chefskap

Chefskapet avser den förvaltande funktionen i organisationer som syftar till att skapa förutsättningar för utförande av uppdraget. Chefsuppdrag går ut på att skapa stabilitet och ordning, och genom ledning se till att regelverk, lagstiftning och principer följs och att beslut genomförs. Chefstämheten är ur denna synpunkt en viktig faktor ur organisatoriskt och socialt arbetsmiljöperspektiv. Den är avgörande för chefernas möjlighet till kontinuerlig dialog och uppföljning med medarbetarna.

I uppföljning av arbetsmiljön 2017, KN-2018-264, framgår att i samband med omorganisationen implementerades ett nytt chefsled i organisationen. Vid uppföljning av arbetsmiljö 2018, KN-2018-4080, framgår att chefstämheten har därmed ökat.

Trots det, framgår det av intervjuerna att arbetsmiljön för sektionscheferna på områdesbiblioteken blev mer ansträngd efter övergången till kulturförvaltningen pga. att storleken på sektionerna varierar stort (mellan 8 och 22 medarbetare), samt tillgång till stödfunktionerna. Det finns också en upplevelse av att det är otydligt vilket mandat sektionscheferna har då områdesbiblioteken har totalansvar för sina geografiska enheter, medan vissa enheter på stadsbiblioteket har specifikt målgruppsansvar.

Vad som gäller avdelningen Kulturhus och mötesplatser lyfts det att den viktigaste framgångsfaktorn för verksamheten har varit delat ledarskap (chefskap) då olika personalperspektiv, behov och förutsättningar har fått utrymme att lyftas och omvandlas till organisatoriska styrkor.

Kommunikation

Inför omorganisationen gjorde kulturförvaltningen en kartläggning över behov för kommunikativa resurser.

Kommunikationsavdelningen fick dock inte den personalförstärkning som bedömdes behövas för den utökade förvaltningen och därför har resursbehovet vid flera tillfällen lösts genom visstidsanställningar.

Vidare har biblioteksledningen arbetat med kommunikationsinsatser – detta för att hitta nya sätt att nå alla medarbetarna och bygga ny gemensam identitet.

I samband med omorganisationen efterfrågades mer transparent och tydlig kommunikation kring förändringarna (varför och hur omorganisationen genomfördes) och efteråt visade det sig att kommunikationen till medarbetarna är svårmanövrerad då det fanns olika behov på de olika enheterna.

På det operativa planet har kulturförvaltningens verksamheter stora behov av kommunikativt arbete och verksamheterna uttrycker ofta behov av att ha en kommunikatör knuten till sig. En förändring åt det hållet skulle leda till en specialisering av kommunikativt stöd (innehållsmässigt), vilket är positivt, men å andra sidan skulle den bidra till mycket större sårbarhet vad som gäller personalberoende. Därför förespråkar delar av verksamheten en organisatorisk modell som bygger på centralisering med hög professionalisering. Centralisering av kommunikativa resurser bedöms också bidra i större utsträckning till ett starkare Malmö stadsperspektiv i det dagliga arbetet.

Kulturförvaltningen har påbörjat arbete med kommunikationsutredning i syfte att bestämma huruvida kommunikationsresurser ska centraliseras eller decentraliseras.

Samarbete och kunskapsallianser

Av utredningen framgår att bildandet av facknämnder gör kunskapsallianser inom Malmö stad till stora delar tydligare och lättare då verksamheterna har grupperats utifrån sina uppdrag (som blev tydligare) vilket i förlängningen främjar kunskapshöjning och -utbyten.

Av bl.a. enkätundersökningen framgår det att den nya organisationen har ökat möjligheten till samverkan och samarbeten inom kulturförvaltningen. Bl.a. arbetar nu biblioteken mer effektivt för att på ett likvärdigt sätt möta Malmöbornas behov. Även samarbetet mellan stadens bibliotek och andra kulturinstitutioner har förstärkts, bland annat då områdesbiblioteken nu kan erbjuda kulturaktiviteter för förskolor och skolor: bibliotekens programbudget används till föreställningar på barnens fritid och kan då nå barn tillsammans med föräldrar och vårdnadshavare.

Kulturförvaltningen har efter omorganisationen mycket tätare samarbete med fritidsförvaltningen vilket både gynnar Malmöborna och också är resurs effektivt: förvaltningarna samarbetar nu för att verka mer täckande istället för att säkra egen närvaro i hela staden: förvaltningarna i större grad kompletterar varandra istället för att konkurrera om Malmöbornas uppmärksamhet. En förutsättning för detta är att det nu finns färre förvaltningar: det är lättare att samordna insatserna mellan två förvaltningar jämfört med, så som det varit innan omorganisationen, sju förvaltningar.

Samtidigt visar exempelvis verksamheten ReTuren att organisering av verksamheter i facknämnder inte har kunnat förebygga de utmaningar som finns för verksamheter som befinner sig i gränssnittet mellan olika ansvarsområden. Liknande frågor gäller även Kirsebergs fritids- och kulturhus. Båda verksamheterna är exempel på att omorganisationens mål om att på bättre sätt möta Malmöbornas behov kräver förändrade arbetssätt som bygger på samverkan och målorienterat förhållningssätt där Malmöbornas behov står över de myndighetsgränser som den organisatoriska tillhörigheten skapar. För att uppnå den organisatoriska mognaden krävs det att Malmö arbetar på en övergripande nivå för att främja samverkan utifrån tvärgående uppdrag och inte utifrån organisatorisk tillhörighet av verksamheterna.

Omorganisationen bedöms ha bidragit till att fler samarbeten och kunskapsallianser med externa aktörer och civilsamhälle (exempelvis kommunpoliser, lokala medborgarnätverk och fastighetsägare) har brutits upp.

Samverkan mellan olika kompetenser och samhällsfunktioner bedöms vara svårare att uppnå för facknämnder: det fanns bredare kompetens i stadsområdena än vad det finns i facknämnder. I enkätundersökningen lyfts att samarbetet och samverkan med fritidsgårdar, socialtjänsten och andra delar av staden har blivit sämre efter omorganisationen. Förklaringen till detta upplevs vara att omorganisation i facknämnder bidrar till stuprörseffekter mellan förvaltningarna. Vidare, i tider av förändringar ligger oftast fokus på samverkan internt inom varje förvaltning på bekostnad av lokal samverkan utifrån ett geografiskt perspektiv.

Trots det har det initierats nya samarbeten där kulturförvaltningen ingår, exempelvis "Örat mot marken"- en satsning inom trygghetsarbete.

För att hitta nya arbetsformer som bättre svarar på Malmöbornas behov och verksamheternas utmaningar har kulturkansliet under 2018 omorganiserats. Förvaltningsgemensamma arbetsformer, (utvecklingsspår) har införts: dessa är exempel på kunskapsallianser där representanter för olika verksamheter tillsammans arbetar med utvecklingsfrågor. Samtidigt har arbetsformerna på kansliet förändrats, en samordningsfunktion, stabschef, tillsatts och kulturkansliet har även ändrat namn till kulturstaben.

En lärande organisation

I enkätundersökningen framgår att kulturförvaltningen efter omorganisationen i relativt stor utsträckning stödjer lärande inom organisationen. Bland annat lyfts att tvärfrågor nu får ett större utrymme och det är lättare att se möjligheter till samarbete.

De chefer som ingår i förvaltningsledningen är generellt sett mer positiva och bedömer att kulturförvaltningen efter omorganisationen i högre utsträckning stödjer lärande än de enhets- och sektionschefer som svarat på enkäten. Det lyfts dock att vissa saker har fungerat bättre i de tidigare stadsområdena, exempelvis upplevdes kunskapsdelningen fungera bättre då. En respondent upplever exempelvis att erfarenheter från stadsområdena hade kunnat tas tillvara på ett bättre sätt och att de personer som kom till kulturförvaltningen hade kunnat få mer information om hur kulturförvaltningen fungerar, bland annat vart man kan vända sig för att få stöd i olika frågor.

Att nya verksamheter har kommit till kulturförvaltningen har breddat uppdraget mot Malmöborna och omorganisationen satte fokus på vikten av samarbeten för att få ett helhetsperspektiv Malmöbornas behov samt förståelsen för att olika verksamheter alla är delar av en större helhet. Med detta som utgångspunkt är det lättare att hitta plattformar för samarbete.

Flera personalrepresentanter i intervjuerna påpekar att det är viktigt för alla medarbetarna att ha god kunskap om hela kulturförvaltningen, och att detta är en förutsättning för att både kunna ge bättre service till medborgarna och för fortsatt utvecklingsarbete. Därför anser flera respondenter att resurser bör ha lagts på kompetenshöjande insatser för att introducera medarbetarna i kulturförvaltningen även efter omorganisationen.

Arbetsmiljö och resurser

Direkt efter omorganisationen har resursfördelningen gällande stödfunktioner varit ojämn i kulturförvaltningen. Till exempel fick Lokal och säkerhet samt kommunikationsavdelningarna inte tillräcklig

resursförstärkning. Liknande gäller för avdelningarna HR och ekonomi. Den ojämna resursfördelningen påverkade arbetsmiljön i de berörda avdelningarna men även i hela kulturförvaltningen.

Flera respondenter lyfter att stödet till verksamheterna från kulturförvaltningen inte upplevs som lika bra som i de tidigare stadsområdena. Bilden som ges är att detta framförallt beror på att stödfunktioner inte var dimensionerat till de behov som fanns efter omorganisationen. Kulturförvaltningen arbetar med att anpassa stödfunktionerna till en större organisation, men det tar tid och i intervjuerna lyfts att detta kunde varit mer förberett innan nya verksamheter kom 2017.

I utredningen lyfts frågor som kulturförvaltningen bör fokusera på i det fortsatta arbetsmiljöarbetet. Dessa är att schemaläggningen (bemanning) på olika bibliotek och löneskillnader mellan stadsbiblioteket och områdesbiblioteken. Detta gäller både personal- och chefslöner. Sedan 2018 har kulturförvaltningen, i nära samarbete med personalrepresentanter, arbetat med frågor som rör lönelägen samt schemaläggning på biblioteken men dessa insatser kommer inte beskrivas närmare i denna rapport.

Det lyfts från fackligt perspektiv att efter omorganisationen är dialogen med arbetsgivarna lättare: innan omorganisationen var exempelvis arbetsmiljöfrågor på biblioteken mer utspridda och svårare att samordna. Personalrepresentanter lyfter också att eftersom omorganisationen genomfördes snabbt har det varit svårt att rekrytera skyddsombud i den takt som behövs.

Den organisatoriska lösningen för biblioteken har skapat utmaningar för verksamheterna, exempelvis lyfts frågor kring områdesbibliotekens sektionschefers arbetsmiljö vid samverkan i januari 2019. Av protokollet framgår bl.a. att lokalsamordnare och fler stödfunktioner önskas hos områdesbiblioteken.

Styrning och ledning

När det gäller styrning och ledning visar enkätundersökningen att det inte finns en entydig bild av i vilken utsträckning som omorganisationen har bidragit till bättre möjligheter att uppnå kulturnämndens mål. Kulturnämnden förändrade sina mål i budget 2019 vilket kan vara en förklaring till att några respondenter upplever att det inte är helt lätt att bedöma vilka mål som avses. De flesta anser dock att omorganisationen gav den egna verksamheten större möjligheter att uppnå nämndens mål, bl.a. eftersom förvaltningen med fler mötesplatser och en större kulturell närvaro på fler platser i staden har lättare att skapa jämlik tillgång till kultur för Malmöborna.

Vidare bidrar de nya verksamheterna till en breddad syn på vad kultur är och kan vara, vilket ökar kulturförvaltningens möjlighet att nå nya målgrupper.

För de verksamheter som flyttats över till kulturförvaltningen var kulturnämndens mål en positiv förändring eftersom innehållet i målen var lättare att koppla till verksamheten än stadsområdesnämndernas mer generella mål. I enkätundersökningen lyfts dock också de svårigheter som verksamheter upplever när arbetssätt med mål och åtagande förändras: detta medför att det är svårt att arbeta strategiskt och att koppling mellan målen och verksamheten kan temporärt tappas.

Enkätundersökningen visar att omorganisationen upplevs ha bidragit till att kulturförvaltningen i större utsträckning kan bidra till ökad måluppfyllelse för hela Malmö stad, det vill säga de övergripande målen för staden som helhet.

Hållbar utveckling

Social hållbarhet har varit ett av målen för omorganisation av Malmö stad. I remissunderlaget nämns, utöver den sociala aspekten, en hållbar ekonomisk utveckling samt hållbart arbetsliv med arbetsmiljö, kompetens, ledarskap och verksamhetens uppdrag i fokus.

Social hållbarhet

Kulturförvaltningen har efter omorganisationen, genom den geografiska spridningen av verksamheterna, berikats med nya möjligheter till medborgarkontakter – dialog i form av medskapande och medbestämmande.

Vad gäller trygghetsfrågan och det lokala samarbetet bedöms dessa genom omorganisationen ha blivit lidande. Det uttrycks i intervjuerna att det var ”lättare” att bygga upp samarbeten med externa aktörer tidigare. En respondent uttrycker det att *”I dagsläget är det inte längre utpekat som obligatoriskt att bygga upp lokala nätverk”*. Sjunkande upplevd trygghet i staden bedöms vara en naturlig konsekvens av de brutna lokala samarbetena.

Kulturförvaltningen har inte tidigare erfarenhet av förebyggande socialt arbete tillsammans med polis, socialförvaltningen och civilsamhället och efter omorganisationen känner de olika aktörerna inte varandra på samma sätt längre. Det bedöms i det närmaste vara omöjligt att hålla fast vid de samarbetsformerna som fanns innan och det är svårt att bygga upp den typen av nätverk på nytt. Kulturförvaltningen är beroende av samverkan mellan olika

kompetenser och samhällsfunktioner och utvecklingen av nätverk och samarbeten pågår i förvaltningen men dessa aktiviteter bedöms inte vara väl koordinerade, strukturerade och resurssatta.

Personalrepresentanter bedömer att utvecklingsmöjligheterna nu är sämre i alla före detta stadsdelsområden.

Ekonomisk hållbarhet

Efter omorganisationen bedöms kulturförvaltningen ha bättre förutsättningar att arbeta ekonomiskt hållbart (och likvärdigt mot Malmöborna), vilket är tydligt i bl.a. biblioteksverksamheten. I tidigare organisation kunde stadsområdena göra egna prioriteringar bland de olika verksamheter som stadsområdena ansvarade för, vilket ledde till ojämn välfärd i olika delar av staden.

Omorganisation av Malmö stad har inneburit en förflyttning mot mer tillitsbaserad styrning. I samband med omorganisationen har staden sett över och reviderat riktlinjer för ekonomistyrning. I praktiken innebär detta mindre administrativ börda samt tydligare ekonomistyrning – med analyser som grund i det dagliga arbetet är det lättare att matcha verksamheternas och Malmöbornas behov.

Efter omorganisationen har kulturförvaltningen fått möjlighet att effektivisera resursanvändningen. Till exempel har biblioteken arbetat med att ställa om för att satsa på utveckling och upprustning av områdesbiblioteken. Genom det blir områdesbiblioteken en resurs för andra institutioner och verksamheter: detta gäller användning av både kompetenser men även resurser (ex. lokaler). Dessa synergieffekter uppnås genom samarbeten och nya arbetsformer och medför inte ökade kostnader för förvaltningen. Liknande effekter kan även ses med andra verksamheter, t.ex. El Sistema eller konceptet allaktivitetshuset.

Hållbart arbetsliv

Frågor gällande arbetsmiljö tagits upp i avsnittet *Handlingskraftig organisation/ Arbetsmiljö och resurser* men frågor gällande hållbart arbetsliv kan även analyseras bredare, bl.a. utifrån organisationens möjlighet till att driva det interna utvecklingsarbetet.

Efter omorganisationen har samverkan inom kulturområdena blivit bättre med gemensamma utvecklingsprocesser och bättre kommunikation. Exempelvis har övergången till kulturförvaltningen inneburit större möjligheter att skapa en gemensam utvecklingsorganisation för biblioteken i Malmö. Samtidigt lyfts det särskilt i intervjuer att utvecklingsprocesser bör drivas med hänsyn till

tillgängliga resurser: utvecklingstakten och uppdraget mot Malmöborna ska samsas i planeringsarbetet.

Sammanslagning av verksamheterna har möjliggjort upprustning av tekniken på de olika biblioteken: det blev mer likvärdig för både medarbetare och besökare. Det har öppnats möjligheter att prova nya tjänster inom samma avdelning samt större möjlighet till kompetensutveckling. Samtidigt måste utvecklingstakten anpassas till de resurser som finns inom organisationen.

Efter omorganisationen (och även översyn av nämndsmålen) är de politiska målen och verksamheten bättre kopplade till varandra. Med detta kan exempelvis biblioteksfrågor i sin helhet planeras och förankras på ett strukturerat sätt, vilket gör att uppdraget blir tydligare samt lättare att utföra.

I utredningen lyfts behov av att satsa resurser på de aktiviteter som visar att förvaltningen ”*står för kultur för alla*”. Det lyfts samtidigt att de verksamheter som arbetar nära Malmöbor känner grundtrygghet i sitt uppdrag och identitet men att det bland personalen kan uppkomma en rädsla kring den framtida utvecklingen gällande resurssättningen.

De verksamheter som har tillkommit kulturförvaltningen har ofta arbetat mycket nära medborgarna och då med fokus på att snabbt genomföra det som medborgarna behöver. Det flexibla, lösningsorienterade arbetssättet och lyhördhet mot medborgarnas behov är en tillgång för kulturförvaltningen.

Verksamhetens uppdrag - hållbarhet

Efter omorganisationen har begrepp som hållbarhet, trygghet, närdemokrati och sammanhang kommit i fokus. Även innan omorganisation fanns ett starkt intresse och vilja hos kulturförvaltningen att arbeta med dessa frågor och omorganisationen möjliggjorde arbete med begreppen på nya sätt.

Avdelningen Kulturarrangemang och mötesplatser har byggts upp av verksamheter som i flera fall uppstått genom medborgarförslag och tidigare inte reglerats i reglementen eller genom tydliga uppdrag. Att ta emot dessa verksamheter beskrivs som ”*en stor vitamininjektion*” för kulturförvaltningen: ta emot verksamheter som geografiskt ligger i andra områden än de centralt placerade kulturinstitutioner har varit berikande för kulturförvaltningen.

Vid omorganisationen överfördes verksamheten ReTuren till kulturförvaltningen som är en plattform för sociala, ekologiska, ekonomiska och kulturella innovationer. Via ReTuren möts Malmöbor och kulturaktörer för att tillsammans bidra till hållbar

samhällsutveckling – som utgår från fler än bara ett hållbarhetsperspektiv.

Allaktivitetshuset är exempel på en verksamhet som bidrar till hållbar social utveckling i staden. Allaktivitetshuset ger kulturförvaltningen bredare perspektiv på den roll verksamheterna har för Malmöborna.

Hur omorganisationen har påverkat förståelse av begreppet *kultur* samt förvaltningens uppdrag varierar i kulturförvaltningen. Med omorganisationen har det traditionella estetiska kulturbegreppet utmanats. Omorganisationen innebär inte bara flytt och omsortering av verksamheter inom Malmö stad utan även, för kulturförvaltningens del, nya tankar kring kulturens roll i staden. Idag ser flera verksamheter som sitt uppdrag att ge Malmöborna trygghet och skapa en positiv syn på framtiden.

I och med omorganisationen har kulturförvaltningen inte bara fått nya uppgifter utan även frågor gällande trygghet och säkerhet har aktualiserats i förvaltningen på nytt sätt, bl.a. i och med att kulturförvaltningen fick ta över ansvar för samordning av CTC programmet inom Kirseberg. Organisatorisk har verksamheten placerats vid dåvarande avdelning Kulturhus och Mötesplatser som sedan dess driver arbete på både operativ och strategisk nivå. Frågan är nu välförankrad i kulturförvaltningens ledningsgrupp vilket skapar förutsättningar för fortsatt, förvaltningsövergripande arbete med programmet.

Hållbar stadsutveckling är inte bara en uppgift för kulturförvaltningen utan för hela kommunen - ett helhetsperspektiv, samarbeten och långsiktighet är förutsättningar för stadens fortsatta positiva utveckling.

Likvärdighet i staden

Likvärdighet

I enkätundersökningen framträder en bild av att verksamheterna har större möjlighet att verka utifrån Malmöbornas bästa efter omorganisationen, exempelvis utifrån möjligheten att tydligare följa lagstiftning och att utveckla verksamheten genom samarbete och samverkan. I intervjuer med chefer framgår att kulturförvaltningen har större möjlighet att tillhandahålla likvärdig service idag genom de tillkommande verksamheternas geografiska spridning.

Personalrepresentanter delar dock inte uppfattningen att omorganisationen bidragit till mer likvärdig service då det till exempel råder varierande öppettider och olika arbetssätt på biblioteken.

Service till Malmöborna

Övergången till facknämnder skulle innebära ökade möjligheter att säkra likvärdig tillgång till kommunal service för Malmöborna, oavsett geografisk hemvist. Av protokoll för samverkan i september 2017 framgår att det saknades en helhetsbild över vilket kulturutbud som erbjuds Malmöborna i stadens olika områden. Därför fick avdelningen Kulturhus och mötesplatser tillsammans med Malmö kulturskola, biblioteken i Malmö och avdelningen för lokaler och säkerhet i uppdrag att kartlägga detta (syneförrättningen, KN-2017-3188, kulturnämndens sammanträde 27 september 2017, § 116).

Kulturförvaltningen har i samband med omorganisationen inte fått resursförstärkning för att säkerställa likvärdiga insatser för Malmöborna. De insatser (upprustning av allaktivitetshusen eller biblioteken) har kulturförvaltningen finansierad inom egen ram.

Däremot har förvaltningen aktivt arbetat för att ta tillvara på de kompetenser som finns inom förvaltningen hos alla anställda, på olika befattningar, oavsett om de var nya eller tillkommande verksamheter. Det gäller t.ex. arbetsmetoder kring läsning, trygghets- och säkerhetsfrågor eller nya former för medborgardialog som det arbetas med inom verksamheten Garaget.

En viktig del i detta är arbete med mål och analys – det är genom dessa som likvärdiga insatser för Malmöbor kan säkerställas.

Lokaler och digitalisering

Vid omorganisationen lyfte Malmö stad digitaliseringens möjligheter för att säkerställa tillgänglighet till service för Malmöborna. Digitalisering möjliggör utveckling och effektivisering av verksamheten och därför är det viktigt att driva den digitala utvecklingen i förvaltningen.

Digitaliseringsfrågor var vid omorganisationens genomförande eftersatta inom kulturförvaltningen. Det saknades en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsfrågor och systematiska arbetssätt, exempelvis långsiktiga satsningar och prioriteringar. Det fanns stora skillnader mellan verksamheterna i fråga om resurser, utbud och kompetens vilket påverkade förvaltningens möjligheter att skapa likvärdig service för Malmöborna.

För att säkerställa likvärdig service till Malmöborna har biblioteken i Malmö arbetat med fördelningen av resurser i budget 2017 och 2018. Tanken är att det ska finnas ett basutbud som ska var likvärdigt för alla områdesbiblioteken och utöver det ska varje bibliotek kunna arbeta mer profilerat med vissa frågor. Prioriterade områden har

bland annat varit lokaler och den digitala miljön och genomförda åtgärder har haft stor betydelse för besökare och medarbetare.

När det gäller hantering av lokaler är bedömningen att även om förbättrings- och utvecklingsarbete pågår kan det ta flera år innan kulturförvaltningen uppnår likvärdighet i hanteringen av lokalfrågor. Anledningen till det är bl.a. att vid omorganisationen har överlämningen gått snabbt och utan möjlighet till inläring vilket orsakat stora utmaningar och fördröjning för kulturförvaltningen.

Lokal områdesutveckling

Medborgardialog

De efter omorganisationen tillkommande verksamheterna har ofta arbetat mycket nära och i samverkan med medborgarna vilket är en viktig tillgång för kulturförvaltningen. Dialogen med medborgarna sker nu ofta direkt i verksamheterna genom medskapande och medbestämmande. Omorganisationen medförde att kulturförvaltningen fick större kunskap om olika aktörer och medborgare i Malmös olika geografiska områden. Med detta skapades nya förutsättningar att bygga nätverk och medborgardialog. Samtidigt, efter omorganisationen, har frågan om samordning av insatser kring medborgardialog inte en organisatorisk hemvist i Malmö stad. Förvaltningarna driver därför detta arbete utifrån sin organisatoriska tillhörighet eller i samarbete med andra förvaltningar.

Samverkan med externa aktörer

De respondenter som representerar förvaltningsledningen upplever att samverkan och samarbete har efter omorganisationen ökat, bland annat har ägandeskapet för olika frågor blivit tydligare i Malmö stad och därmed enklare att fånga upp. Enhets- och sektionschefer upplever att det är lättare med lokal samverkan efter omorganisationen, bland annat i stadsutvecklingsprocesser. Men flera respondenter lyfter att det var lättare med samverkan innan omorganisationen och att det var större fokus på bland annat kunskapsallianser i stadsområdena. En respondent lyfter att samverkan med andra aktörer har flyttats till andra nivåer i organisationen eller till en förvaltningsgemensam nivå.

Slutsatser

Handlingskraftig, ändamålsenlig och effektiv organisation

- Den organisation som skapades i och med mottagandet av nya verksamheter 2017 baserades på befintliga strukturer inom kulturförvaltningen och organisationen växte ”organiskt”, i takt med förändringarna.
- Tidsbestämt delat ledarskap, med kompetenser från mottagande och tillkommande verksamheter, kan vara en framgångsfaktor vid organisationsförändringar.
- I och med omorganisationen fick förvaltningen flera nya kompetenser, bl.a. om arbete i nära samverkan med Malmöborna samt kompetenser om nya geografiska områden i staden.
- Nya verksamheter har kommit till kulturförvaltningen och breddat organisationens uppdrag gentemot Malmöborna.
- Att tillhöra kulturförvaltningen har gett de tillkommande verksamheterna möjlighet att verka i ett sammanhang där alla jobbar med samma frågor utan konkurrens med andra typer av verksamheter inom samma förvaltning.
- I samband omorganisationen fördelades otillräckliga resurser för stödfunktioner till kulturförvaltningen. Därmed blev förutsättningarna för att utföra uppdraget, framför allt för avdelningen Lokal och säkerhet samt kommunikationsavdelningen, inte optimala.
- Det finns ett behov av att medarbetare på kulturförvaltningen har en god kunskap om förvaltningens uppdrag och organisation. Detta är en förutsättning för ett fortsatt utvecklingsarbete och för att kunna ge bättre service till medborgarna.
- Efter omorganisationen har kulturförvaltningen större möjlighet att arbeta stadsövergripande samt effektivisera resursanvändningen. Utveckling och upprustning av områdesbiblioteken leder i förlängningen till att dessa kan bli en resurs för andra institutioner och verksamheter.

Hållbar utveckling

- Hållbar stadsutveckling är inte bara en uppgift för kulturförvaltningen utan för hela kommunen - ett helhetsperspektiv, samarbeten och långsiktighet är förutsättningar för stadens fortsatta positiva utveckling.

- Områdesutveckling är en viktig fråga för hela Malmö och arbetet gällande samverkan med lokala aktörer i områdena bör utvecklas ytterligare.
- Identiteten att tillhöra kulturförvaltningen är stark och det är lättare för Malmöbor att förstå kulturförvaltningens uppdrag då verksamheterna, trots sin geografiska placering, är samlade under begreppet *Kultur*.
- Kulturförvaltningen bedöms ha större möjlighet (jämfört med stadsområdenas enskilda prioriteringar) att arbeta hållbart utifrån flera aspekter, även om kulturförvaltningen inte har fått full ekonomisk kompensation för de kostnader som uppstod i samband med omorganisationen.
- Kulturförvaltningens geografiska närvaro i staden har i och med omorganisationen ökat. Därmed har möjligheten för Malmöbor och kulturaktörer att mötas och tillsammans bidra till hållbar samhällsutveckling stärkts.
- Trygghetsarbetet har genom omorganisationen försvårats då det tidigare nära samarbetet olika aktörer emellan i stadsområdesförvaltningarna brutits upp.

Likvärdighet i staden

- Genom de tillkommande verksamheternas geografiska spridning i staden har kulturförvaltningen fått större möjlighet att tillhandahålla likvärdig service.
- Ett utvecklingsarbete har påbörjats i förvaltningen för att säkerställa en mer likvärdig service för Malmöborna, bland annat genom ett likvärdigt basutbud för områdesbiblioteken. Två prioriterade områden i staden är lokaler och digitalisering.
- En helhetsbild över vilket kulturutbud som erbjuds Malmöborna i stadens olika områden saknas direkt efter omorganisationen. Kulturförvaltningen har under hösten 2017 genomfört en s.k. syneförrättning i syfte att säkerställa jämlik och likvärdig tillgång till biblioteksverksamhet och fria mötesplatser över hela staden.
- Genom omorganisationen har kulturförvaltningen tillförts nya kompetenser, förvaltningens uppdrag och geografiska ansvarsområde har breddats och interna arbetsformer har anpassats. Det som verksamheterna eventuellt förlorade i lokal kännedom har man vunnit i att kunna arbeta utifrån ett helastaden-perspektiv.

Lokal områdesutveckling

Utredningen ger en något splittrad bild av om den nya organisationen har ökat möjligheten till samverkan och samarbeten mellan förvaltningarna och andra externa aktörer:

- Närområdeskontakten har förlorats i samband med omorganisationen och det är svårare att skapa och bibehålla lokala kontakter.
- Utveckling av nätverk och samarbeten efter omorganisationen är möjlig men dessa aktiviteter är i dagsläget inte välkoordinerade, strukturerade och resurssatta.

Rekommendationer

För att förbättra kulturförvaltningens arbete efter omorganisationen rekommenderar utredningen:

6. Kulturförvaltningen bör verka för att i samarbete med övriga förvaltningar i staden värna om och utveckla gemensamma metoder för lokal områdesutveckling och att detta ska få avspeglning i Malmö stads mål- och styrsystem.
7. Att kulturförvaltningens förvaltningsledning uppmuntrar och stödjer kunskapsallianser och samverkan med lokala aktörer gällande trygghetsfrågor.
8. Att kulturförvaltningen ser över resursfördelningen avseende stödverksamheter så att den är jämn över hela förvaltningen.
9. Att kulturförvaltningen, genom översyn och justering av verksamheternas öppettider, arbetar för att säkerställa likvärdighet i serviceutbud till Malmöborna.
10. Att kulturförvaltningen stärker arbetet med utveckling och samordning av IT-system och digitalisering.
11. Att kulturförvaltningen säkerställer att medarbetare på kulturförvaltningen har en god kunskap om förvaltningens uppdrag och organisation.
12. Att kulturnämnden beslutar om att anta namnet Biblioteken i Malmö som samlingsnamn för områdesbiblioteken och stadsbiblioteket.
13. Att se över biblioteksorganisationen så att den:
 - Ger en likvärdig god arbetsmiljö för samtliga medarbetare och chefer inom avdelningen.
 - Möjliggör för sektionschefer på områdesbiblioteken att få större möjlighet till inflytande på verksamheten.

14. Formerna för kulturförvaltningens samverkansprotokoll bör ses över för att bättre kunna fungera som dokumentation av de beslut som har fattats i samverkan.