

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2023-06-12

Diarienummer 0479/22

Handläggare

Joakim Sebring

Telefon: 031-368 78 16

E-post: joakim.sebring@kultur.goteborg.se

Redovisning av tre uppdrag: handlingsplan, IT och digitalisering samt uppföljning av organisation

Förslag till beslut

I kulturnämnden

1. Kulturnämnden godkänner ”Redovisning av tre uppdrag: handlingsplan, IT och digitalisering samt uppföljning av organisation”.
2. Kulturnämnden antecknar att beslut om inriktning för anpassning av verksamheten bör fattas senast vid sammanträdet den 25 september 2023.
3. Kulturnämnden förklarar uppdraget till kulturförvaltningen att ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 10).
4. Kulturnämnden förklarar uppdraget till kulturförvaltningen att skyndsamt se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara för att minska kostnader för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 8).
5. Kulturnämnden förklarar uppdraget till kulturförvaltningen, att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser, med fokus på förbättrad arbetsmiljö och följsamhet till styrning och ledning, för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 9).

Sammanfattning

Kulturnämnden gav i samband med beslut om budget 2023 i uppdrag till kulturförvaltningen att ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar, att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara, för att minska kostnader, samt att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser.

Förvaltningen konstaterar att verksamhetens omfattning inte är i paritet med befintlig ekonomisk ram och att möjligheten till intern omfördelning är starkt begränsad efter flera års besparingar där publik verksamhet har prioriterats. Det innebär att prioriterade behov inte kan mötas, vilket påverkar grunduppdraget och verksamhetens utveckling negativt, samt utgör en risk för att bestämmelser som gäller för verksamheten inte kan följas.

Den offentliga sektorns finansiering utmanas av att allt färre personer i arbetsför ålder behöver försörja allt fler. Samtidigt står sektorn inför att hantera en sämre samhälls-ekonomi under de kommande åren. Det är därför sannolikt att lagstadgad verksamhet framöver kommer att behöva prioriteras i finansieringen av kommunsektorn. Det ställs redan idag krav på att utföra nämndens uppdrag med mindre resurser, när kostnaderna ökar mer än kommunbidraget. Givet den samhällsekonomiska utvecklingen bedömer förvaltningen att detta kommer att förstärkas över tid. Det innebär att tydliga prioriteringar och förändringar i arbetssätt måste göras för att fortsatt kunna leverera på grunduppdraget. Förvaltningen och nämnden behöver därför tillsammans inleda en långsiktigt hållbar och strategisk utveckling och anpassning av verksamheten, utifrån befintliga ekonomiska förutsättningar.

Förvaltningen bedömer att det sammanlagda behovet av åtgärder för att frigöra resurser och för att möta prioriterade behov uppgår till minst 30 miljoner kronor på fem års sikt. Beloppet kan komma att förändras beroende på hur samhällsekonomin utvecklas och storleken på kommande års kommunbidrag. För att minska risken för att nämnden på nytt hamnar i en situation där kortsiktiga åtgärder måste vidtas för att säkra en ekonomi i balans, bör arbetet med att långsiktigt anpassa verksamheten inledas senast hösten 2023.

De prioriterade behoven handlar om att skapa en hållbar bemanning, utveckla alternativ biblioteksservice, säkra hållbara ersättningar till konstnärer, stärka arbetet med trygghet och säkerhet, underhålla lokaler och skapa en robust lokalorganisation samt att stärka digitaliseringen. De prioriterade behoven handlar om att kunna möta behoven hos den verksamheten är till för, förbättra förvaltningens arbetsmiljö och att kunna leva upp till gällande krav och kommunfullmäktiges ambitioner.

Beslut om inriktning för anpassning av verksamheten bör fattas senast vid sammanträdet den 25 september 2023.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Förvaltningen bedömer att nämnden behöver vidta åtgärder som frigör minst 30 miljoner kronor. Förvaltningen har genomlyst grunduppdraget för att identifiera åtgärder som kan frigöra resurser. Redovisningen beskriver åtgärder utifrån bedömd effekt och nämndens rådighet.

Förvaltningen anser att bedömningarna i tjänsteutlåtandet svarar mot nämndens uppdrag om att ta fram en handlingsplan. Redovisningen, tillsammans med nämndens inriktning, ger förutsättningar för att under hösten 2023 inleda anpassningsarbetet.

Förvaltningen har tidigare bedömt att extra och tillfälliga resurser behövs för att kunna anpassa verksamheterna enligt nämndens uppdrag om handlingsplan. Nämndens verksamhetsnominering syftade till sådana förutsättningar.¹

Om verksamhetsnomineringen inte prioriteras bedömer förvaltningen att nämnden sannolikt kommer att behöva besluta om kortsiktiga åtgärder för budget i balans 2024. Vidare bedömer förvaltningen att resurserna i detta scenario inte är tillräckliga för att anpassningen ska kunna ske på ett planerat och hållbart sätt. Det skulle öka risken för att kostnadsvolymen minskar i takt med tillfälligheter som när och vilken personal som väljer att avsluta sin anställning och gå i pension, än utifrån en hållbar planering. Detta

¹ Kulturnämnden 2023-04-24 § 100.

scenario kräver sannolikt beslut om anställningsstopp för att säkra en budget i balans. Det skulle i sin tur öka risken för oplanerade stängningar av publik verksamhet, när de inte har den personal som krävs för att kunna hålla öppet.

Förvaltningen bedömer att nämnden behöver frigöra resurser för att kunna möta prioriterade behov i verksamheten. Om del av de frigjorda resurserna inte stannar kvar i nämndens kommunbidrag minskar förmågan att möta prioriterade behov. Förvaltningen pekar i ärendet på möjliga åtgärder för att minska eller att hemställa om att avsluta ej lagstadgad verksamhet som nämnden utför på kommunfullmäktiges uppdrag. Om nämnden väljer sådana åtgärder är det en politisk fråga att verka för att resurserna helt eller delvis stannar kvar hos nämnden.

Detta ärende möter inte utvecklingen av museernas hyreskostnader kopplade till utvecklingsprojekten. Förvaltningen adresserar frågan i ett separat ärende, om de fastigheter kulturnämnden bedriver verksamhet i, som redovisas till kulturnämndens sammanträde den 19 juni 2023. Ärendet möter inte heller den skillnad som förvaltningen konstaterar i omfattningen av kulturstödet i jämförelse med motsvarande stöd i Malmö och Stockholm. Ärendet möter inte heller att öka biblioteksservicen i takt med att Göteborg växer. Det senare kommer förvaltningen att hantera i kommande förslag till nämndens lokalbehovsplan.

Bedömning ur ekologisk och social dimension

Att människor tar del av och deltar i konst och kultur har positiva konsekvenser. Det rör sig om allt från ökad social inkludering, bättre folkhälsa och välmående till utvecklade färdigheter och entreprenöriella förmågor. Pro-socialt beteende – exempelvis valdeltagande, volontärskap, samhällsengagemang, interkulturell dialog och konfliktlösning – samvarierar med deltagande i kultur. Kultur bidrar också till att förändra beteenden och vanor, vilket kan ha positiva ekologiska och sociala konsekvenser.² Några av de tydligaste beläggen för kulturens sociala effekter hämtas från forskning som visar att barn som läser och deltar i kulturella verksamheter genom livet är mer benägna att engagera sig i samhället och i något lägre grad hamna i drogberoende, kriminalitet, arbetslöshet och annat som innebär stora kostnader för samhället. Deltagande i kultur samvarierar också med upplevd bättre hälsa och välbefinnande.³

Förvaltningen beskriver i ärendet vilka risker och konsekvenser föreslagna åtgärder i handlingsplanen kan komma att leda till för invånare, konst- och kulturliv och nämndens måluppfyllelse.

² OECD (2022). *The Culture Fix. Creative people, places and industries*. Hämtad från <https://www.oecd.org/cfe/the-culture-fix-991bb520-en.htm> den 8 maj 2023. Se även WHO (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*. Hämtas från <https://www.who.int/publications/i/item/what-is-the-evidence-on-the-role-of-the-arts-in-improving-health-and-well-being-a-scoping-review> den 8 maj 2023.

³ Litteraturutredningen (2012). *Läsandets kultur*, SOU 2012:65. Arts council England (2014). *The Value of arts and culture to people and society: an evidence review*. Hämtad från <https://www.artscouncil.org.uk/media/3225/download?attachment> den 9 maj 2023. Department for education, UK (2012). *Barriers and facilitators to pro-social behavior among young people: a review of existing evidence*. Hämtad från <https://www.gov.uk/government/publications/barriers-and-facilitators-to-pro-social-behaviour-among-young-people-a-review-of-existing-evidence> den 9 maj 2023.

En ekonomi i balans och en långsiktigt hållbar och strategisk utveckling av verksamheten bidrar till goda planeringsförutsättningar, kontinuitet och stabilitet i verksamheten. Det kommer över tid att öka verksamhetens positiva effekter för invånarna, konst- och kulturlivet och nämndens måluppfyllelse. Kraftiga inbromsningar och återkommande ryckighet i ekonomistyrningen, för att säkra en ekonomi i balans, har negativ påverkan på verksamhetens planeringsförutsättningar, kontinuitet och stabilitet. Förvaltningen bedömer därför att nämnden bör inleda en anpassning av verksamheten så tidigt som möjligt, för att långsiktigt minska de negativa effekterna inom den sociala dimensionen.

Förvaltningens bedömningar om åtgärder för att möta prioriterade behov skulle ha positiva konsekvenser. En hållbar bemanning i kulturförvaltningen bidrar till bättre och mer jämlik grundbemanning i verksamheten, vilket skulle ha positiva konsekvenser för de verksamheten är till för likväl som för personalens arbetsmiljö. Att utveckla alternativ biblioteksservice skulle bland annat kunna bidra till att möta förändrade vanor och beteenden hos de verksamheten är till för och ge bättre förutsättningar för uppsökande verksamhet. Hållbara ersättningar till konst- och kulturaktörer som anlitas av förvaltningen är en trovärdighetsfråga och bidrar till att förvaltningen kan vara en ansvarsfull uppdragsgivare. Att utveckla arbetet med trygghet och säkerhet, främst inom biblioteks- och kulturhusverksamheten, skulle bidra till att målet om att alla som lever, verkar eller vistas i staden ska vara trygga och säkra i Göteborg. Med väl underhållna lokaler ökar de publika verksamheternas attraktivitet, trygghet och ändamålsenlighet. En stärkt digitalisering underlättar för verksamheten att utvecklas efter behoven hos dem verksamheten är till för och kan på sikt bidra till en effektivare verksamhet.

Samverkan

Arbetsgivaren och de fackliga organisationerna har fört dialog i ärendet löpande under arbetets gång: den 25 april, den 17 maj, den 30 maj, den 9 juni och den 12 juni 2023. De fackliga organisationerna kommer att inkomma med ett gemensamt yttrande till nämnden.

Bilagor

1. Sammanfattning av bilaga 2–7
2. Rapport om folkbibliotekens roll och konsekvenser av färre bibliotek
3. Rapport om att förvalta och utveckla Göteborgs Stads museer
4. Rapport om kulturstöd
5. Rapport om IT och digitalisering
6. Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre följsamhet mot styrning och ledning
7. Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre arbetsmiljö
8. Fördelningen av ansvar och befogenheter mellan nämnd och förvaltningsdirektör

Ärendet

Kulturnämnden har att ta ställning till att godkänna förvaltningens redovisning av tre uppdrag givna i samband med beslut om budget 2023: framtagande av handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter, översyn av IT och digitalisering samt utredning och uppföljning av förvaltningens organisation.

Nämnden har också att ställning till att anteckna att beslut om inriktning för anpassning av verksamheten senast bör ske vid sammanträdet den 25 september 2023.

Avslutningsvis har nämnden att ta ställning till att förklara de tre uppdragen till förvaltningen för fullgjorda.

Förvaltningen behöver nämndens inriktning

Förvaltningen behöver nämndens inriktning för anpassning av verksamheten för att kunna arbeta fram förslag till budget 2024 och en mer långsiktig anpassning av nämndens verksamheter, enligt redovisningen i detta tjänsteutlåtande.

Nämnden ansvarar för att fatta beslut om budget 2024 senast den 31 december 2023.⁴ Enligt nämndens tid- och arbetsplan för planering och uppföljning 2023 ska beslut om budget 2024 fattas vid sammanträdet den 18 december 2023.

Beskrivning av ärendet

Kulturnämnden gav i februari 2023 förvaltningen tre uppdrag:

- Att ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar.
- Att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara, för att minska kostnader.
- Att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser. Fokus ska vara på förbättrad arbetsmiljö samt följsamhet mot ledning och styrning. Uppdraget redovisas med en sammanfattning i detta tjänsteutlåtande och separata underlag i bilaga 6–7.

Förvaltningen bedömer att uppdragen är beroende av varandra och redovisar dem därför samlat i detta ärende.

Läsanvisning

Förvaltningens tjänsteutlåtande har följande disposition.

Förvaltningen redovisar först uppdraget att ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar, från sidan 6. Underlag finns i bilaga 2–7.

Förvaltningen redovisar sedan uppdraget att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara, för att minska kostnader, från sidan 18. Underlag finns i bilaga 5.

Förvaltningen redovisar sist uppdraget att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser

⁴ 11 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

med fokus på bättre arbetsmiljö och följsamhet mot styrning och ledning, från sidan 19. Underlag finns i bilaga 6–7.

Tjänsteutlåtandet avslutas med förvaltningens samlade bedömning, från sidan 21.

Bilaga 1 sammanfattar förvaltningens slutsatser och bedömningar i bilaga 2–7.

Uppdrag om handlingsplan för anpassning av verksamhet

Förvaltningen inleder med att beskriva nämndens förutsättningar, vilket utgör bakgrund till behovet av att anpassa verksamheten i enlighet med nämndens uppdrag. Förvaltningen beskriver sedan redan genomförda, pågående och planerade åtgärder som har effektiviserat verksamheten. Förvaltningen redogör därefter för genomlysningen av verksamheten, förvaltningens bedömningar om åtgärder för att frigöra ytterligare resurser samt bedömningar om åtgärder för att möta prioriterade behov.

Nämndens förutsättningar

Här beskriver förvaltningen bakgrunden till behovet av att ta fram en handlingsplan.

Behovet av åtgärder har byggts upp över en längre tid

Det framgår av kulturnämndens budget 2023 att det under en längre period har skett en urholkning av nämndens ekonomi. Förvaltningen har också konstaterat att två kostnadsposter, museernas hyreskostnader och staden-interna kostnader för IT- och administrativa tjänster, kraftigt har överskridit index under en längre tid. Förvaltningen har löpande informerat nämnden om detta.

Nämnden har upprepade gånger under de senaste åren behövt besluta om olika kortsiktiga såväl som långsiktiga åtgärder för att säkra en budget i balans. Upprepat behov av sådana åtgärder har bidragit till sämre arbetsmiljö i förvaltningen.

Verksamheten behöver en långsiktigt hållbar utveckling

Nämnden konstaterade i årsrapport 2022 att fokus framåt behöver vara på en hållbar och strategisk utveckling och anpassning av verksamheten för att kunna uppfylla de politiskt satta målen och de lagkrav som nämnden ansvarar för.

Nämnden har under de senaste åren fått ett utökat ansvar, i huvudsak som en följd av stadens nya nämndorganisation. Det ställer nya krav på kompetensförsörjningen. Det ger också nya förutsättningar och möjligheter att förvalta och utveckla verksamheterna. Exempel på utökat ansvar är ansvaret för stadens folkbibliotek och kulturhus, utökat samverkansuppdrag i stadsområdena och delansvar i flera av stadens planer och program. Därtill har nämnden att hantera flera större utvecklingsprojekt som är beslutade av kommunfullmäktige.⁵ Förvaltningen bedömer att verksamheten behöver bättre förutsättningar att möta det utökade ansvaret.

Verksamheten behöver anpassas till omvärlden och förändrade beteenden

Omvärldsläget är osäkert och påverkar nämndens riskbild. Den höga inflationen påverkar kostnadsutvecklingen, konjunkturutsikterna och finansmarknaderna. Det påverkar i sin tur kommuners och regioners ekonomiska förutsättningar. Kostnadsutvecklingen och den demografiska utvecklingen bedöms inte kunna mötas av motsvarande intäktsökningar (exempelvis skatter, avgifter och statsbidrag) i den kommunala sektorn.

⁵ Så som *Nya magasin* och *Om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum*.

Pandemin har förändrat invånarnas beteenden, vilket påverkar verksamheterna både kort- och långsiktigt med lägre besöksantal framför allt inom biblioteksverksamheten, lägre intäkter och förändrade användarmönster. Det är viktigt att säkerställa att medarbetarna får förutsättningar att leva upp till förväntningar om att arbeta alltmer digitalt och digitaliserande. Det finns också utmaningar med att införa och tillämpa ny teknik i verksamheter som i hög grad bygger på relationer och fysiska möten. Slutligen finns det behov av att möta en förändrad omvärld som ställer högre krav på att arbeta med trygghet och säkerhet i nämndens publika verksamheter.

Verksamheten behöver anpassas till befintlig ekonomisk ram

Nämnden konstaterade i budget 2023 att den ekonomiska hushållningen kommer att vara fortsatt viktig och att det behövs långsiktiga strategier för att klara finansieringen. Flera år av kortsiktiga besparingar har synliggjort behovet av att anpassa verksamheten till befintlig ekonomisk ram på ett långsiktigt hållbart sätt. Det var också bakgrunden till nämndens uppdrag till förvaltningen att ta fram en handlingsplan.

Anpassningen av verksamheten behöver ske på fem års sikt

Förvaltningen bedömer att en anpassning av verksamheterna behöver ske på fem års sikt. Förklaringen är att åtgärder för att frigöra väsentliga resurser kommer att ta tid att genomföra.

Nämndens största kostnadsposter år 2023 är personal (cirka 50 procent), lokaler (cirka 20 procent) och kulturstödet (cirka 10 procent). Möjligheten att minska lokalkostnaderna uppstår först när ingångna hyresavtal ska omförhandlas alternativt kan sägas upp. Det tar även tid att ställa om personal. Göteborgs Stads särskilda anställningstrygghet, i kombination med att förvaltningen har vissa personalkategorier som andra förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad inte har, gör att det kan ta lång tid att minska nämndens personalkostnader. Nämnden har kulturstöd som beviljas för perioder upp till tre år. Beslut om stöd fattas dock årligen, även för fleråriga verksamhetsstöd, och treåriga stöd gäller under förutsättning att *force majeure* inte inträffar.

Det finns en betydande risk att behöva besluta om kortsiktiga åtgärder

Förvaltningen bedömer att det finns en betydande risk att nämnden under 2024 på nytt hamnar i en situation där kortsiktiga åtgärder måste vidtas för att säkra en ekonomi i balans. För att minska risken bör nämnden vidta långsiktiga hållbara åtgärder.

Risken handlar om nämndens ekonomiska förutsättningar. Lokalkostnaderna ökar, är bundna i fleråriga avtal och indexuppräkningsen av kommunbidraget har hittills inte varit tillräcklig för att täcka kostnadsutvecklingen. Museernas självfinansieringsgrad i kombination med en hög andel fasta kostnader gör nämndens ekonomi sårbar.

Risken handlar också om att det finns betydande osäkerheter om nämndens verksamhetsnominering kommer att prioriteras i den politiska budgetprocessen och hur kommunbidraget och samhällsekonomin kommer att utvecklas framåt.

Bristerna i arbetsmiljön, som förvaltningen har rapporterat om, utgör också en ekonomisk risk. Bristerna kan påverka förmågan att rekrytera och behålla rätt kompetens i chefs-, stöd- och specialistfunktionerna, det vill säga de funktioner som har huvudansvar för förvaltningens verksamhets- och ekonomistyrning.

Redovisningen utgår från vad som är känt i maj 2023

Förvaltningens redovisning baseras på vad som är känt i maj 2023. Nya förutsättningar och ny kunskap kan komma att påverka hur omfattande behovet av åtgärder inför 2024 och framåt är.

Nämnden har i april 2023 beslutat om verksamhetsnomineringar för 2024–2026.

Nämnden bedömde i det ärendet att extra och tillfälliga resurser behöver avsättas till nämndens kommunbidrag för att en planerad och hållbar anpassning av verksamheten ska vara möjlig att genomföra.

Genomförda, pågående och planerade åtgärder

Förvaltningen har genomförda, pågående och planerade åtgärder med påverkan på verksamhetens effektivitet och ekonomiska förutsättningar. Det är åtgärder som har minskat behovet av åtgärder i föreslagen handlingsplan. Utan åtgärderna nedan bedömer förvaltningen att handlingsplanen hade behövt omfatta ett större belopp än nu aviserade minst 30 miljoner kronor.

- Förvaltningens förändringar av organisationsstrukturen under perioden 2016–2022, med högre grad av samorganisering av verksamhetens delar, har lett till minskad risk för suboptimering, effektiviserat chefsorganisationen samt möjliggjort gemensamt risktagande, ökad professionalisering och effektivare användning av tillgängliga resurser.
- En central inköpsorganisation har införts i biblioteksverksamheten. All media köps in och tas emot av en enhet. Syftet är att öka effektiviteten, med betydligt färre inköpare och en mer ändamålsenlig organisation, och att stärka avtalstroheten.
- Ett nytt och intelligent logistiksystem har upphandlats i biblioteksverksamheten, som bland annat stödjer biblioteken att erbjuda ett målgruppsanpassat utbud av media. Förändringen kommer att frigöra resurser och arbetstid i verksamheten, som i första hand bör prioriteras till att möta andra behov men kan sannolikt också leda till kostnadsminskningar i form av lägre personalbehov över tid.
- Förvaltningen genomför insatserna i kulturnämndens personalplan för folkbiblioteken.⁶ Personalplanen syftar bland annat till att på både kort och lång sikt säkerställa rätt bemanning och rätt kompetens på de enskilda folkbiblioteken, vilket är väsentligt för verksamhetens effektivitet.
- När hyresavtal löper ut eller ska omförhandlas söker förvaltningen avtal med ändamålsenliga villkor för uppsägning. Förvaltningen ser också över om det finns hyresavtal som kan lämnas i förtid. Syftet är att undvika att binda upp verksamheten och kostnader på lång sikt för att ha beredskap att genomföra åtgärder.
- Förvaltningen ser kontinuerligt över hur effektivt verksamhetens lokaler nyttjas. Syftet är att förbättra förutsättningarna för att möta behoven hos de verksamheten är till för och därmed bidra till högre måluppfyllelse.
- Förvaltningen följer kontinuerligt upp hur verksamhetens behov av kompetens utvecklas. I takt med att tjänster blir vakanta värderar förvaltningen om det är aktuellt att ersättningsrekrytera samma kompetens eller om det finns högre prioriterade behov av annan kompetens, och därmed att förändra tjänsten.
- Förvaltningen kommer att gå in i Chefoskopet under hösten 2023. Chefoskopet är en forskningsbaserad metod för kartläggning och analys av chefernas organisatoriska

⁶ Kulturnämnden 2022-08-29 § 139.

förutsättningar. Åtgärden kommer att synliggöra hur chefernas organisatoriska förutsättningar kan förbättras och vilka effektiviseringar som kan vara aktuella att göra i stödet till cheferna.

- Förvaltningens alla medarbetare och chefer har samtalat om de förändringskrafter och trender som Sveriges Kommuner och Regioner har identifierat.⁷ Fokus har varit på vad de betyder för förvaltningen med sikte på 2030, för att bygga vidare på det som fungerar väl och möta förändringarna genom att utveckla verksamheten.

Förutom ovanstående exempel har förvaltningen också inarbetat flera större besparingar i de senaste årens budgetbeslut, i samband med att beslut om åtgärder för budget i balans har varit nödvändiga.

Förvaltningen har genomlyst verksamheten

Förvaltningen har genomlyst verksamheten för att identifiera hur nämnden kan frigöra resurser och vilka behov som är väsentliga och prioriterade utifrån den bedömda utvecklingen på fem års sikt. Förvaltningen har fokuserat på att genomlysa väsentliga delar av nämndens grunduppdrag.

Förvaltningen bedömer att behovet av åtgärder är minst 30 miljoner kronor, förutsatt att nämnden 2024 kompenseras för kostnadsökningar avseende lokal- och personal-kostnader. Bedömningen utgår från nämndens kommunbidrag 2023, efter fullmäktiges beslut om kompletterande budget. Summan avser kvarstående behov efter bedömda kostnadsökningar och antagande om utveckling av nämndens kommunbidrag. För att genomföra anpassningen av verksamheten på ett hållbart och planerat sätt har nämnden beslutat om en verksamhetsnominering.⁸

De bedömda kostnadsökningarna avser bland annat löner, hyror och drift av lokaler, indexering av kulturstöd, med mera. Förvaltningen antar bland annat att lönekostnaderna kommer att öka med 4 procent och att hyror och drift av lokaler kommer att öka med 8 procent till nästkommande år. Detta är en ökning jämfört med antagandet i nämndens verksamhetsnominering, som var 3,2 procent.⁹ Den senaste informationen visar också att kostnaderna för arbetsgivaravgifter kommer att öka mer än tidigare känt, för att möta ökade pensionskostnader.¹⁰ Det är i dagsläget okänt i vilken mån detta kan komma att kompenseras i nämndens kommunbidrag.

Det faktiska behovet av åtgärder kan därför både bli större och mindre, beroende på hur samhällsekonomi utvecklar sig och storleken på kommande års kommunbidrag. Förvaltningen bedömer att den största osäkerheten finns i antagandet om utvecklingen av nämndens kommunbidrag.

⁷ Sveriges Kommuner och Regioner (2021). *Vägval för framtiden 4. Trender som påverkar det kommunala och regionala uppdraget fram emot 2030*. Hämtad från <https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38a10/1642165619100/7585-979-8.pdf> den 3 maj 2023.

⁸ Kulturnämnden 2023-04-24 § 100.

⁹ Kulturnämnden 2023-04-24 § 100.

¹⁰ Avser personalomkostnadspålägget, vari ingår dels de arbetsgivaravgifter som bestäms av riksdagen (lagstadgade socialavgifter); dels de avgifter som bestäms i kollektivavtal mellan Sveriges Kommuner och Regioner och fackföreningarna inom offentlig sektor. Se Sveriges Kommuner och Regioner (2023). *Ekonomirapporten, maj 2023*. Hämtad från <https://skr.se/download/18.350b880c187eac0496278173/1684159558887/Ekonomirapporten-maj-2023.pdf> den 17 maj 2023.

Göteborgs museer finns i byggnader uppförda med donerade medel, som ägs av Göteborgs Stad. Även om den publika museiverksamheten skulle upphöra skulle lokalkostnaderna och kostnaderna för den aktiva samlingsförvaltningen finnas kvar. Samtidigt skulle sannolikt de regionala och statliga medlen, tillsammans med möjligheten till egenintäkter, försvinna för det specifika museet. Förvaltningen bedömer därmed att det inte skulle innebära en ekonomisk besparing att stänga ett eller flera av Göteborgs museer. Se bilaga 3.

Förvaltningen konstaterar att kulturstödet i Göteborg räknat per invånare 2023 motsvarar 77 procent av kulturstödet i Malmö och 73 procent av kulturstödet i Stockholm. Nivån på det kommunala kulturstödet påverkar möjligheterna för aktörer i det fria kulturlivet att få medfinansiering från stat och region, och påverkar därmed invånarnas och besökarnas tillgång till kultur. Förvaltningen konstaterar att 24 miljoner kronor skulle behöva tillföras kulturstödsbudgeten för att komma i nivå med Malmö och 28 miljoner kronor för att komma i nivå med Stockholm. Det är nämnden som beslutar om ambitionsnivå för kulturstödet. Se bilaga 4.

Förvaltningen konstaterar att de bundna IT-kostnaderna utgör 94 procent av IT-enhetens totala budget. 80 procent är kopplade till tjänster som levereras av Intraservice. Dessa kostnader baseras på förvaltningens antal medarbetare, lokaler och verksamhetsspecifika behov. 14 procent av kostnaderna är bundna i verksamhetsnära system och licenskostnader med fleråriga avtal.¹¹ De rörliga kostnader som går att påverka uppgår alltså till 6 procent av IT-enhetens totala budget. Förvaltningens IT-budget för egen utveckling, liksom antalet IT-medarbetare i relation till antalet användare, är lägre än jämförda förvaltningar. Dessutom innehåller de rörliga kostnader år 2023 tillfälliga förstärkningsmedel. Förvaltningen bedömer att kulturförvaltningens IT-enhet är underdimensionerad i relation till andra förvaltningar och till förväntningar i Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT. Se bilaga 5.

Förvaltningen konstaterar att kulturförvaltningen har en lägre andel ledningspersonal, administratörer och handläggare än jämförda förvaltningar i Göteborgs Stad med liknande personalvolym. Kulturförvaltningen har också lägre andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Förvaltningen bedömer att det vore kontraproduktivt att dra ned ytterligare på dessa funktioner, främst av tre skäl. Det skulle menligt inverka på ledningens pågående arbete att stärka styrningen och ledningen av verksamheten. Det skulle också leda till att verksamhetens förmåga att svara upp mot mål och krav i stadens styrmiljö ytterligare skulle försämrast. Det skulle också ytterligare försämrast arbetsmiljön i förvaltningen. Förvaltningen kommer att genomföra Chefoskopet under hösten 2023, vilket kommer att synliggöra möjligheterna till ytterligare effektiviseringar i stödet till cheferna. Se bilaga 6.

Förvaltningen bedömer att förändrad omfattning av nämndens kulturhusverksamhet inte är aktuella för åtgärder i en handlingsplan på fem års sikt. Skälet är att befintliga hyresavtal stäcker sig längre än så. Skälet är också att, för två av kulturhusen, tillämpas inga formella hyresavtal mellan förvaltningen och stadsfastighetsförvaltningen och i stället tillämpas en princip om kommun-interna upplåtelser utan angiven sluttid. Det

¹¹ Exempelvis en digital plattform och bokningssida med kulturutbud för förskolor, grundskolor och gymnasier (KuBo), ett verksamhetssystem till publika besöksanläggningar och evenemang (Actor), ett bibliotekssystem (Sierra) och ett boknings- och bidragssystem för Göteborgs Stad.

innebär att förvaltningen som hyresgäst saknar formell möjlighet att säga upp lokalerna. I maj 2022 antog dock kommunfullmäktige ett förslag om tidsbegränsning av interna upplåtelser, vilket på sikt kan öppna för att även sådana lokaler ska kunna lämnas. Stadsfastighetsnämnden ska senast inför budgetåret 2024 genomföra interna upplåtelser med fasta löptider.¹² Samma förhållande gäller en del av biblioteken.

Förvaltningen konstaterar att nämndens möjlighet att frigöra medel i ett kort och medellångt perspektiv är mycket begränsade. Förvaltningen bedömer att det i biblioteksverksamheten finns möjligheter att förändra verksamhetens omfattning, utan att bryta mot bestämmelser i lagstiftning och reglementet. Förvaltningen konstaterar att det är möjligt att minska biblioteksverksamhetens lokal- och personalkostnader inom en femårsperiod på ett sätt som motsvarar förvaltningens bedömning om behovet av åtgärder. Förvaltningen ser dock en rad negativa konsekvenser avseende nämndens måluppfyllelse, verksamhetens prioriterade målgrupper och för göteborgarnas tillgång till kultur. Se bilaga 2.

Nämnden har tidigare verksamhetsnominerat om utökade resurser då de interna möjligheterna till omfördelning ansågs vara starkt begränsade efter flera års besparingar på styr- och stödfunktioner för att kunna prioritera publik verksamhet. Nämndens nomineringar om hållbar kulturförvaltning, åtgärder i bibliotekens lokalbehovsplan och hållbara ersättningar har inte prioriterats i den politiska budgetprocessen.¹³ Behoven kvarstår.

Handlingsplan i två delar

Förvaltningen föreslår en handlingsplan i två delar. Den första delen redovisas här och avser åtgärder för att frigöra resurser i syfte att kunna anpassa verksamheten. Det är en förutsättning för nämndens förmåga att hantera förvaltningens bedömningar om prioriterade behov, vilka beskrivs i del två nedan.

Del 1: Förvaltningens bedömningar om åtgärder för att frigöra resurser

Förvaltningen beskriver bedömda åtgärder med väsentlig effekt inom nämndens rådighet, åtgärder med begränsad ekonomisk effekt inom nämndens rådighet samt åtgärder för att minska ej lagstadgad verksamhet, delvis bortom nämndens rådighet.

Åtgärder med väsentlig ekonomisk effekt inom nämndens rådighet

Nämnden kan *förändra omfattningen av biblioteksverksamheten*.

Förvaltningen bedömer att det i biblioteksverksamheten finns möjligheter att förändra verksamhetens omfattning utan att bryta mot lagstiftning och nämndens reglemente.

Kulturnämnden driver idag 26 folkbibliotek, ett tillfälligt bibliotek på Friskvädertorget, två biblioteksservicestationer och två bokbussar. Förvaltningen konstaterar att det är möjligt att minska biblioteksverksamhetens lokal- och personalkostnader inom en femårsperiod. Förvaltningen bedömer att en förändrad omfattning av biblioteksverksamheten skulle ha väsentlig ekonomisk effekt och kunna motsvara förvaltningens bedömning om behovet av åtgärder. En förändring bör enligt förvaltningen ske så att det fortsatt finns bibliotek i alla stadsområden och inte förändrar de bibliotek som finns i stadens utsatta områden. Se bilaga 2.

¹² Kommunfullmäktige 2022-05-19 § 17 p 3.

¹³ Se kulturnämndens budget 2023, budget 2022 och budget 2021.

Förvaltningen bedömer att en eventuellt förändrad omfattning av biblioteksverksamheten bör ske så att det fortsatt finns bibliotek i alla stadsområden. Förvaltningen bedömer därtill att en eventuell förändring bör bibehålla befintliga bibliotek i stadens utsatta områden. En förändrad omfattning skulle också behöva ta hänsyn till, eller förändra, nämndens beslutade infrastruktur med tre olika kategorier av folkbibliotek och uppdraget att folkbiblioteken på sikt inte ska vara lokaliserade i skolor.¹⁴

Risker och konsekvenser:

- Minskad omfattning av biblioteksverksamheten får negativa konsekvenser för nämndens måluppfyllelse, verksamhetens prioriterade målgrupper och för göteborgarnas tillgång till kultur.
- Minskad tillgång till biblioteksservice, vilket kan leda till negativ påverkan på läsning, lärande, utveckling och allmänbildning, samt möjligheterna att bedriva läsfrämjande arbete.
- Ökade avstånd till närmaste bibliotek drabbar prioriterade målgrupper negativt.
- Minskat antal besök och utlån, samt ökad belastning på övriga bibliotek.

Åtgärden minskar inte behovet av att säkerställa en hållbar bemanning med rätt kompetens, skapa ändamålsenliga, trygga och attraktiva lokaler eller utveckla alternativ biblioteksservice i takt med att staden växer och nämndens budget så medger.

Nämnden kan **förändra nivån på stödet till kulturell verksamhet och fria kulturutövare.**

Nämnden har i uppdrag enligt reglementet att besluta om stöd till kulturell verksamhet och fria kulturutövare, i de fall inte annan nämnd ansvarar för detta. Förvaltningen konstaterar att nivån på kulturstödet är en politisk fråga som nämnden har rådighet att besluta om. Nämndens totala kulturstödsbudget uppgår till cirka 83 miljoner kronor, varav 78,3 miljoner kronor är sökbara stöd 2023. Mellanskillnaden utgörs av medel för förmedling av kultur till barn och unga som är reglerat i avtal. Huvuddelen av budgeten för kulturstöd påverkar samfinansieringen från stat och region till det fria kulturlivet i staden till ett lika stort belopp. Av den totala summan avser 0,6 miljoner kronor kulturstipendier, vilka inte påverkar samfinansiering från stat och region. Förvaltningen konstaterar i bilaga 4 att Göteborg i dagsläget har lägst kulturstöd av de tre storstäderna, räknat i kronor per invånare.

Risker och konsekvenser:

- Minskat kulturstöd får negativa konsekvenser för det fria kulturlivet och för invånarnas och besökarnas tillgång till kultur.
- Minskat kulturstöd innebär att aktörer i det fria kulturlivet får minskade statliga och regionala anslag och därmed mindre medel för kultur till stadens invånare.
- Risk för att den sammantagna ekonomin för stadens kulturliv och arbetsmarknad minskar.

Nämnden kan **förändra nivån på bibliotekens mediainköp.** Förvaltningen konstaterar att det är en politisk fråga inom nämndens rådighet att besluta om nivån på biblioteksverksamhetens mediainköp. Förvaltningens mediabudget är cirka 23 miljoner kronor

¹⁴ Kulturnämnden fastställde 2020-08-24 § 159 inriktning för, och indelning av, folkbiblioteken.

2023. Dessa medel påverkar samfinansieringen från staten. En åtgärd här skulle behöva kombineras med andra åtgärder för att motsvara det totala behovet av anpassning.

Risker och konsekvenser:

- Minskad mediabudget påverkar inköp av litteratur och övriga media till biblioteken negativt.
- Göteborgs Stad riskerar att gå miste om statliga bidrag om mediabudgeten minskar, vilket även påverkar förskola, grundskola, och gymnasium. Förvaltningen bör, om denna åtgärd förordas av nämnden, undersöka hur de statliga bidragen påverkas över tid, förutsatt att ny nivå på mediabudgeten kvarstår.
- Större minskningar av mediabudgeten förutsätter förändrade arbetssätt, mer selektiva inköp och tydligare prioriteringar mellan olika målgruppers behov.

Åtgärder med begränsad ekonomisk effekt inom nämndens rådighet

Nämnden kan *minska ambitionerna i genomförandet av Göteborgs Stads program och planer*.

Förvaltningen har tidigare rapporterat till nämnden att arbetet med program och planer har behövt prioriteras ned på grund av begränsade ekonomiska resurser. Förvaltningen har också rapporterat att ett arbete pågår för att prioritera bland de styrsignaler som finns i program och planer. Förvaltningen bedömer att ytterligare nedprioritering av genomförandet av program och planer är möjlig och kan vara aktuell för att säkra att verksamheten kan bedrivas inom befintliga ekonomiska ramar. Förvaltningen bedömer att en sådan nedprioritering i första hand påverkar arbetet med att driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete. Även nämndens ansvar för samverkan i kommun-gemensamma frågor – trygghet, folkhälsa, sociala erfarenheter i samhällsplaneringen samt samverkan med civilsamhället – skulle påverkas.¹⁵

Förvaltningen bedömer att sådana åtgärder endast kommer att möta en begränsad del av det behov som är identifierat. Effekterna är dock beroende av hur mycket ambitionerna i genomförandet skulle minskas, för hur lång tid och antalet program och planer som skulle omfattas. Mer specifika uppgifter förutsätter därför att frågan utreds ytterligare, utifrån nämndens inriktning. Åtgärden behöver i vart fall kombineras med flera andra åtgärder för att motsvara det totala behovet av anpassning.

Kommunfullmäktiges budget anger inriktningar och prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program och regler som kommunfullmäktige i övrigt har antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion. Verksamheten ska bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lag även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås.¹⁶

Risker och konsekvenser:

- Minskad måluppfyllelse mot mål, strategier och aktiviteter i program och planer enligt nämndens nedprioritering.
- Minskad följsamhet mot stadengemensamma åtaganden.

¹⁵ 2 kap. 3 § reglemente för Göteborgs Stads kulturnämnd.

¹⁶ 9 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

- Negativ påverkan på nämndens ansvar att driva och samordna stadens insatser i Göteborgs Stads kulturprogram, plan för kulturprogrammet 2023–2026, plan för barn- och ungdokumentation och biblioteksplan; negativ påverkan på nämndens ansvar i exempelvis Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018–2026 och Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2018–2035.

Nämnden kan **sluta att bedriva caféverksamhet i egen regi**. I dagsläget bedriver nämnden två caféverksamheter i egen regi i de publika verksamheterna. Verksamheterna bedrivs med stöd av så kallad anknytningskompetens¹⁷ och är inte del av nämndens grunduppdrag. Åtgärden behöver kombineras med andra åtgärder för att motsvara det totala behovet av anpassning.

Frölunda Kulturhus har haft olika driftsformer av café- och restaurangverksamhet sedan 1980. Caféverksamheten är väsentlig för alla verksamheter i Frölunda Kulturhus.

Risker och konsekvenser:

- Risk för ointresse från privat aktör att bedriva caféverksamhet eftersom lokalen inte har tillgång till tillagningskök, vilket krävs för en lönsam caféverksamhet.
- Negativ påverkan på kulturhusets attraktivitet, service, trygghet och säkerhet.

Kulturnämndens verksamhet *Frilagret* innefattar drift av en caféverksamhet. Frilagret utgår från unga arrangörers förslag, initiativ och önskemål. Frilagrets café startades på den grunden. Caféverksamheten har inget köptvång, är en väl integrerad del av Frilagrets övriga aktiviteter och cafépersonalen arbetar nära övrig personal i uppdraget att erbjuda stadens unga en kreativ, trivsamt och trygg miljö. Verksamhetens intäkter bär i dagsläget inte driftskostnaderna.

Risker och konsekvenser:

- Risk för ointresse från privat aktör att bedriva caféverksamhet eftersom verksamheten anpassas efter målgrupps initiativ.
- Negativ påverkan på Frilagrets attraktivitet, service och delaktighet för unga i verksamhetens innehåll.

Nämnden kan ge förvaltningsdirektören i **uppdrag att redovisa hur chefernas organisatoriska förutsättningar kan förbättras och vilka möjligheter det finns att effektivisera stödet till cheferna**.

Förvaltningen planerar för att genomföra Chefoskopet under hösten 2023. Chefoskopet är en forskningsbaserad metod för kartläggning och analys och kommer att synliggöra chefernas organisatoriska förutsättningar. Bedömningen är att Chefoskopet kommer ge förvaltningen bättre underlag för att kunna besluta om mer verksamma åtgärder för en bättre arbetsmiljö. Chefoskopet kan också komma att synliggöra potentialen för effektiviseringar i stödet till cheferna. Åtgärden skulle behöva kombineras med andra åtgärder för att motsvara det totala behovet av anpassning.

Förvaltningen har dock lägre andel ledningspersonal, administratörer och handläggare än jämförda förvaltningar i Göteborgs Stad med liknande personalvolym. Förvaltningen har

¹⁷ En kommunal verksamhet som i och för sig normalt faller utanför den kommunala kompetensen kan ändå tillåtas om den har en anknytning till redan befintlig och erkänd kommunal verksamhet. Sådan anknytningskompetens förutsätter dock bland annat att den anknyttande verksamheten ska vara av begränsad omfattning.

också lägre andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än jämförda förvaltningar. Förvaltningen bedömer därför att eventuella åtgärder sannolikt kommer att ha begränsade ekonomiska effekter. Se även bilaga 6.

Risker och konsekvenser:

- Mer träffsäkra åtgärder kan bidra till bättre arbetsmiljö för chefer och medarbetare.
- Effektiviseringar i stödet till cheferna kan påverka verksamhets- och ekonomistyrningen negativt samt leda till negativ påverkan på arbetsmiljön för chefer och medarbetare.

Åtgärder för att minska ej lagstadgad verksamhet, delvis bortom nämndens rådighet

Nämnden kan *hemställa till kommunfullmäktige att avsluta ej lagstadgad verksamhet som nämnden ansvarar för och på eget initiativ minska dess omfattning.*

Nämnden ansvarar för ej lagstadgad verksamhet. Det är verksamhet som bedrivs på kommunfullmäktiges uppdrag och regleras i nämndens reglemente och i särskilda beslut i kommunfullmäktige. Förvaltningen synliggör här vilka sådana verksamheter nämnden ansvarar för. Generellt baseras dessa verksamheter på samverkan och samfinansiering med andra förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad samt med Västra Götalandsregionen.

Nämnden ansvarar Filmsatsningen, Fristad, Kulturnatta, Kultursommarjobb, Litteraturstaden, lokalt förankrade evenemang,¹⁸ Skolbio, Sommarunderhållningen, Speldags samt Urban Konst. Verksamheter som Göteborgs Konsthall samt inköp och vård av inomhuskonst för offentliga lokaler och byggnader är också ej lagstadgade verksamheter, dessa regleras i nämndens reglemente.

Så länge det finns gällande beslut i kommunfullmäktige om riktlinjer för nämndens verksamhet är nämnden skyldig att se till att verksamheten bedrivs enligt dessa.¹⁹ Nämnden har möjlighet att hemställa till kommunfullmäktige om att besluta att avsluta viss ej lagstadgad verksamhet, genom att fullmäktige förändrar reglementet eller upphäver tidigare beslut. Förvaltningen bedömer att en sådan hemställan är förenad med risken att nämndens kommunbidrag minskar med ett belopp som motsvarar nämndens kostnader för aktuell verksamhet. Om nämnden väljer sådana åtgärder är det därför en politisk fråga att verka för att resurserna helt eller delvis stannar kvar hos nämnden.

Nämnden har i vissa fall också möjlighet att förändra omfattningen av den ej lagstadgade verksamheten inom ramen för gällande beslut i kommunfullmäktige. Förvaltningen bedömer dock att möjligheterna är begränsade, efter tidigare års effektivisering och optimering av bemanningen. Utrymme för minskad omfattning kan finnas i driftsbudgeten för enskilda uppdrag.

Åtgärder för att minska ej lagstadgad verksamhet, med bibehållet kommunbidrag, skulle behöva kombineras med andra åtgärder för att motsvara det totala behovet av anpassning.

¹⁸ Black Ribbon Day, Internationella dagen för avskaffande av rasdiskriminering, Nationella minoriteters högtidsdagar, Veterandagen och West Pride. Medborgarskapsceremonin är lagstadgad.

¹⁹ 6 kap 6 § kommunallagen (2017:725).

Övergripande risker och konsekvenser:

- Minskad tillgång till konst och kultur för invånare och prioriterade målgrupper så som barn och unga samt äldre.
- Negativ påverkan på bredden i stadens kulturutbud och därmed på den kulturella ekologin. Negativ påverkan på staden som destination för turism.
- Möjligheten för verksamma konstnärer att ställa ut sin konst minskar. Färre arbetstillfällen för lokala kulturaktörer, artister och ungdomar.
- Negativ påverkan på samarbete och samverkan konst- och kulturaktörer och andra prioriterade grupper. Negativ påverkan på befintliga samarbetspartners: andra förvaltningar och bolag samt ideella föreningar och privata aktörer.
- Minskad kommunbidragsram för nämnden.
- Tid- och resurskrävande att starta upp avslutade verksamheter på nytt, vid nytt politiskt ställningstagande längre fram.

Del 2: Förvaltningens bedömningar om åtgärder för att möta prioriterade behov

Här redovisas förvaltningens bedömningar om åtgärder för att möta prioriterade behov. Förvaltningen har utgått från bedömningen att behovet av åtgärder är minst 30 miljoner kronor på fem års sikt. Vidare har förvaltningen prioriterat behov för att kunna möta nuvarande utmaningar, kvarstående besparingar om 13,3 miljoner kronor i nämndens budget 2023 samt förmågan att ställa om verksamheter utifrån samhällsutvecklingen på sikt.

De prioriterade behoven handlar om att kunna möta behoven hos den verksamheten är till för, förbättra förvaltningens arbetsmiljö och att kunna leva upp till gällande krav och kommunfullmäktiges ambitioner.

Hållbar bemanning i kulturförvaltningen

Förvaltningen föreslår att prioritera att skapa en hållbar och jämlik grundbemanning i biblioteksverksamheten. Det är ett arbete som utgår från nämndens beslutade personalplan för folkbiblioteken i Göteborg.²⁰ Planen består av ett antal insatser som är av både löpande och planerande karaktär och är indelade i fyra fokusområden: hållbar grundbemanning, kompetenser, chefsrollen och samverkan i staden. Arbetet med insatserna pågår och förvaltningen arbetar tillsammans med de fackliga organisationerna.

För avdelningen Göteborgs bibliotek och kulturhus, och till viss del förvaltningsövergripande stödfunktioner, finns också behov av att återställa kvarstående vakansavdrag i nämndens budget 2023 för att kunna nå en hållbar bemanning.

Det finns även i Göteborgs museer behov av att prioritera upp arbetet med hållbar bemanning. Detta avser även att del av samfinansiering från Västra Götalandsregionen i nämndens budget 2023 används som åtgärd för budget i balans.

Prioriterad verksamhetsutveckling i kulturförvaltningen

Förvaltningen föreslår att prioritera följande behov: utveckla alternativ biblioteksservice, hållbara ersättningar till konstnärer, stärkt arbete med trygghet och säkerhet, underhåll av lokaler och en robust lokalorganisation och stärkt arbete med digitalisering i verksamhetsutvecklingen.

²⁰ Kulturnämnden 2022-08-29 § 139.

Förvaltningen erbjuder idag **alternativ biblioteksservice** i form av bokbussar, biblioteksservicestationer, samnyttjan och samlokalisering med andra förvaltningar. Förvaltningen behöver utveckla den alternativa biblioteksservicen för att möta behoven hos den verksamheten är till för. Ytterst handlar det om att hitta nya sätt att leverera biblioteksuppdraget i relation till den omställning som samhället står inför där kostnader för offentlig sektor ökar samtidigt som att skatteintäkterna kommer att minska. Förvaltningen bedömer att det är prioriterat att avsätta resurser för att utveckla alternativ biblioteksservice.

Konst- och kulturaktörer har via sina branschorganisationer rekommenderade ersättningsnivåer. Dessutom finns ett avtal för **konstnärers ersättningar** med principer som är vägledande för alla utställningsarrangörer som får offentligt stöd, det så kallade MU-avtalet.²¹ Avtalet fastslår ersättningsnivåer till konstnärer för att ställa ut verk som de själva äger. Hållbara ersättningar till konst- och kulturaktörer som anlitas av förvaltningen är en trovärdighetsfråga. Förvaltningen ska ha ett professionellt förhållningssätt i samverkan med kulturaktörer och vara en ansvarsfull uppdragsgivare. Hållbara ersättningar är också en del av Göteborgs Stads kulturprogram. Verksamheter som får statliga bidrag ska följa de nationella överenskommelserna. Om förvaltningen inte betalar hållbara ersättningar kommer förvaltningen, särskilt Göteborgs museer, att förlora statligt stöd. Förvaltningens uppföljning visar att det finns betydande utmaningar att nå upp till de rekommenderade ersättningsnivåerna, främst i utställningsverksamheten på museer, konsthall och kulturhus.

Förvaltningen behöver **stärka arbetet med trygghet och säkerhet**, primärt inom biblioteks- och kulturhusverksamheten. Det handlar om att möta behovet av ett kunskapsbaserat trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete. Alla som lever, verkar eller vistas i staden ska vara trygga och säkra i Göteborg.²² Verksamheterna möter förändrade behov när antalet offentliga mötesplatser i samhället minskar, när effekterna av kriminella nätverk och den organiserade brottsligheten ger avtryck också i förvaltningens publika verksamheter och när antalet incidenter i verksamhetens lokaler ökar. Förvaltningen bedömer att ett stärkt arbete med trygghet och säkerhet kräver mer resurser. Det handlar bland annat om att kunna möta behov av att samverka och samordna med andra aktörer, att kompetensutveckla medarbetare och att implementera den kunskapsbaserade MiLKS-modellen.²³

Nämnden flyttade fram vissa behov av **underhåll av verksamhetens lokaler** i budget 2023. Underhållsbehoven kvarstår. Förvaltningen bedömer att ytterligare framflyttning kommer att påverka lokalernas ändamålsenlighet, trygghet och attraktivitet för den verksamheten är till för, och förvaltningens medarbetare, negativt. Nämnden ansvarar för det inre underhållet i verksamhetens lokaler. Förvaltningen konstaterar att det krävs ett löpande underhåll i verksamheter med cirka 4 miljoner besök varje år.

²¹ MU-avtalet är tecknat mellan svenska staten, representerad av Statens kulturråd, och Konstnärernas Riksorganisation, Föreningen Sveriges Konsthantverkare och Industriformgivare, Föreningen Svenska Tecknare och Svenska Fotografers Förbund.

²² Göteborg Stads trygghetsskapande och brottsförebyggande program 2022–2026.

²³ MiLKS står för Miljö – Ledarskap – Kommunikation – Samverkan. Det är en modell som utvecklades vid Högadalens bibliotek i Stockholm. Avser insatser i den fysiska och sociala miljön, inklusive förbättring av ledarskap och besökarnas bemötande genom utbildning av medarbetare.

Förvaltningen bedöms i dagsläget inte ha en **robust lokalorganisation**, som fullt ut kan möta nämndens egna behov och krav som följer av Göteborgs Stads lokalförsörjningsprocess. Det är en risk för verksamhetens lokalförsörjning och ändamålsenlighet. De ökade lokalkostnaderna för nämndens inhyrda lokaler riskerar att urholka nämndens grunduppdrag. Förvaltningen har låtit ta fram en utredning för att öka kunskapen om lokalansvaret samt dess krav på ekonomi och organisation i relation till dagens finansiering och personalresurser. Utredningen redovisas i ett separat ärende till nämndens sammanträde den 19 juni 2023. Förvaltningen konstaterar att samtliga nämnder behöver ha resurser och kompetens för att omhänderta lokalprocessens behovs- och förvaltningsskede. Under behovsskedet tydliggörs vilka lokaler som verksamheten behöver framåt och hur de ska vara utformade. När verksamheten är på plats i lokalen och den är i drift inträder förvaltningsskedet, som i nämndens kulturbyggnader ställer krav på verksamhetskompetens utöver fastighetskunskap. Förvaltningen behöver, till skillnad mot många andra verksamheter, därutöver avsätta resurser för genomförandeskedet. Detta då fastighetsägaren behöver ha tillgång till kunskap om kulturförvaltningens verksamheter under hela processen för att lokalerna löpande ska motsvara verksamheternas specifika krav.

Förvaltningen bedömer att det nödvändigt att **stärka arbetet med digitalisering i verksamhetsutvecklingen**. En staden-gemensam mätning med utgångspunkt i flera kriterier för ”digital mognad” visar att kulturförvaltningen, tillsammans med en annan förvaltning, ligger lägst i mätningen. Förvaltningens IT-enhet är underdimensionerad i relation till de krav, förväntningar och förändrade arbetssätt som Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT samt plan för digitalisering 2023–2026 innebär. Förvaltningens bedömer är att det inte går att göra besparingar på IT-budgeten. Nämndens arbete med digitalisering i verksamhetsutveckling behöver tvärtom prioriteras högre för att hitta nya sätt att leverera på grunduppdraget. Det handlar om att öka den digitala mognaden samt förbättra förmågan och förutsättningarna för att utveckla verksamheten efter behoven hos dem verksamheten är till för. Det handlar också om att kunna bidra till Göteborgs Stads gemensamma utvecklingsarbete. För det krävs större satsningar på förvaltningens arbete med digitalisering i verksamhetsutvecklingen.

Uppdrag om se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara, för att minska kostnader

Enligt stadens nya styrmiljö för digitalisering ska nämnden ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna. Förvaltningen bedömer att resurserna är underdimensionerade i relation till förändrade arbetssätt som kommunfullmäktiges beslut om ”digitalt först” innebär.

Förvaltningens utredning visar att:

- Förvaltningens digitala mognad är låg jämfört med övriga förvaltningar och bolag.
- Det finns tydligt definierade behov av digitalt stöd i verksamhetsutvecklingen.
- Det är en förutsättning att förvaltningen har kompetens och kapacitet att använda stadens gemensamma digitala verktyg för att kunna arbeta med uppdrag som sker i samverkan med övriga förvaltningar och bolag.
- Förvaltningen behöver kunna ta del av och bidra till öppna data för stadens gemensamma behov.

- Förvaltningen behöver satsa på digitalisering för att kunna medverka i samhällets och stadens utveckling och för att hitta nya arbetssätt och anpassa metoder för att bidra till de kulturpolitiska målen.
- Förvaltningen behöver i större utsträckning prioritera kompetensutveckling inom digitalisering för att möjliggöra utveckling.
- Förvaltningens IT-budget för utveckling, liksom IT-enhetens storlek i relation till antalet medarbetare, är lägre än i jämförda förvaltningar.
- Förvaltningens IT-budget består till 80 procent av kostnader som är kopplade till tjänster som levereras av Intraservice och som inte kan påverkas. 14 procent av kostnaderna är bundna i verksamhetsnära system. Endast 6 procent är rörliga kostnader som går att påverka. De rörliga kostnader år 2023 innehåller tillfälliga förstärkningsmedel och är väsentligt högre än tidigare år.

Förvaltningens rapport finns i bilaga 5.

Förvaltningen bedömer att det är en förutsättning för att utföra nämndens uppdrag att fortsätta utveckla de digitala verktygen och att ta om hand de verksamhetsnära systemen enligt stadens gemensamma arbetssätt. Det är också en förutsättning för att kunna samverka med andra, göra verksamheterna mer tillgängliga för de verksamheterna är till för och för att hitta nya sätt att leverera på grunduppdraget.

Uppdrag om uppföljning av organisationen med fokus på förbättrad arbetsmiljö och följsamhet till styrning och ledning

Förvaltningen har låtit göra två utredningar med anledning av nämndens uppdrag, vilka sammanfattas nedan.

Rapport om arbetsmiljö

Förvaltningens rapport redovisar iakttagelser och bedömningar från uppföljningen av förvaltningens organisation med fokus på arbetsmiljö.

Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp organisationens påverkan och dess effekter på förvaltningens arbetsmiljö.

Förvaltningen beskriver skälen till genomförda förändringar i organisationen och intentionen med nuvarande organisation; målen för nuvarande organisation samt hur dessa mål utvärderas och följs upp; beskriver och följer upp arbetsmiljöläget, genom att följa upp skillnader över tid kopplat till arbetsmiljön; samt analyserar och bedömer resultatet från uppföljningen av organisationens påverkan och dess effekter på arbetsmiljön. Rapporten fokuserar på att följa upp målet om en hållbar kulturförvaltning, vilket sker med resultat från medarbetar- och chefsenkäterna 2020–2022 samt annan personalrelaterad statistik.

Förvaltningens iakttagelser sammanfattas nedan.

- Skälen till organisationsförändringen utgick från en rad verksamhetsbehov och arbetsmiljöutmaningar. Det handlade om behovet av att förbereda för en robust och effektiv organisation som var förberedd att ta emot nya verksamheter; hög arbetsbelastning för medarbetare och chefer; utveckla styrning och ledning för att matcha behoven i en större förvaltning; att möta hur övriga förvaltningar i staden är organiserade; samt att skapa förutsättningar för staden-övergripande samverkan och samarbete.

- Förvaltningens delindex för *styrning, motivation och hållbart medarbetarengagemang* har ökat, dock är resultaten genomgående något lägre än övriga delar av Göteborgs Stad. Förvaltningens resultat gällande *organisatorisk tillit* har totalt sett ökat för hela förvaltningen. Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) delar bedömningen att förvaltningen behöver fortsätta tydliggöra och stärka mandatet för olika chefsnivåer i organisationen, framför allt i den delen av förvaltningen där organisationen har skiftats i olika chefsled i samband med omorganisationen.
- Förvaltningens delindex för *ledarskap* har förändrats marginellt över analyserade år och resultatet följer övriga förvaltningar i Göteborgs Stad. Delindex för *styrning* har ökat något, dock är det fortfarande lägre än stadens medelvärde. Ett fortsatt utvecklingsområde är hur målen följs upp och utvärderas.
- Delindex gällande *utveckling och förnyelse* har ökat i jämfört med tidigare period. Dock är resultaten för detta delindex genomgående något lägre än i övriga förvaltningar i Göteborgs Stad. Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) är eniga i bedömningen att partssamverkan i förvaltningen har stärkts och förbättrats i den nya organisationen, trots utmaningen med många samverkansgrupper. Dock ser parterna behov av en fortsatt utveckling av förutsättningar för delaktighet i organisationen via arbetsplatsträffar (APT).
- Resultatet för *kommunikationsklimatet* inom arbetsgrupperna i princip oförändrat i förhållande till tidigare period. Resultaten följer trenden i övriga förvaltningar i Göteborgs Stad.
- Medarbetarnas *arbetsbelastning* och *möjlighet till återhämtning* har förbättrats genom genomförda utvecklingsåtgärder. Resultaten visar att medarbetarnas arbetsbelastning ligger på samma nivå som i övriga förvaltningar i staden. Chefernas och vissa specialistfunktioners förutsättningar, arbetsbelastning och möjlighet till återhämtning har försämrats ytterligare och fortsätter följa den negativa trenden som förvaltningen har haft de senaste tio åren. Förvaltningens förutsättningar för chefer är betydligt svagare än övriga förvaltningar i staden. Chefernas förutsättningar och arbetsbelastning är en prioriterad arbetsmiljöfråga för förvaltningen.
- Delindex *motivation* har ökat markant. Delindex *utveckling och förnyelse* samt *stöd* har också ökat. En möjlig förklaring är att förvaltningen på nytt satsar på kompetensutveckling och kompetensdelning i vardagen, efter att möjligheterna till kompetensutveckling var begränsade av pandemin.
- Den årliga uppföljningen av förvaltningens systematiska arbetsmiljöarbete enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2001:1) visar att förvaltningen har ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete där arbetsmiljöronder, riskbedömningar, uppföljningar sker årligen och löpande, samt är en naturlig del i verksamheterna, med fokus på hälsofrämjande faktorer. Åtgärderna som genomförts i verksamheterna är dokumenterade i handlingsplaner och har i huvudsak fått effekt. Förvaltningen säkerställer att arbetet genomförs i enlighet med gällande lagstiftning och regelverk. Den årliga uppföljningen visar på några förbättringsområden.²⁴

Förvaltningens rapport finns i bilaga 7.

Rapport om styrning och ledning

Förvaltningens rapport redovisar iakttagelser och bedömningar om förvaltningens organisation med fokus på följsamhet mot styrning och ledning.

Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp väsentliga organisatoriska förutsättningar för följsamhet till styrning och ledning.

²⁴ Kulturnämnden 2023-05-22 § 126.

Förvaltningen har bland annat beskrivit och analyserat utvecklingen av förvaltningens organisation över tid och skälen till gjorda förändringar; väsentliga organisations-teoretiska utgångspunkter; andelen ledningspersonal, administratörer och handläggare i jämförelse med andra fackförvaltningar i Göteborgs Stad; andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner i jämförelse med andra fackförvaltningar i Göteborgs Stad; väsentliga skillnader i styrning och ledning mellan Göteborgs, Malmös och Stockholms kulturnämnder och kulturförvaltningar; väsentliga pågående och planerade aktiviteter i förvaltningen för stärkt följsamhet till styrning och ledning.

Förvaltningens iakttagelser sammanfattas nedan.

- Förvaltningen organisationsstruktur har förändrats sedan 2015. Ledstjärnan för de genomförda förändringarna har varit att möta stadens organisation, i takt med att den har förändrats. Syftet har varit att genom att möta stadens organisation skapa förutsättningar i förvaltningen för samverkan inom staden och därmed kunna bidra till högre måluppfyllelse ur hela stadens perspektiv. Förändringarna har lett till högre grad av samorganisering av verksamhetens delar, minskad risk för suboptimering, effektiviserat chefsorganisationen och effektivare användning av tillgängliga resurser.
- Förvaltningen har en lägre andel ledningspersonal än förvaltningar med liknande personalvolym, en betydligt lägre andel administratörer och en lägre andel handläggare. Förvaltningen har också en lägre total andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än jämförbara förvaltningar.
- Det finns både likheter och skillnader i styrningen och ledningen av kulturförvaltningarna i Göteborg, Malmö och Stockholm. Väsentliga skillnader finns exempelvis i uppgifterna, finansieringen, budgetstyrningen, de förväntade resultaten, den övergripande styrmiljön och behoven av kompetensförsörjning.
- Det finns indikationer på att styrmiljön är mer omfattande i Göteborg än i andra större kommuner. Kulturnämnden i Göteborgs Stad träffas av cirka 35 stadsövergripande program och planer, med totalt över 250 enskilda styrsignaler.
- Stadsrevisionens granskning indikerar att det finns behov av att stärka den interna styrningen och kontrollen i stödprocesserna. Nämnden och förvaltningen har prioriterat grunduppdragets huvudprocesser i tider när de ekonomiska förutsättningarna är ansträngda. Det, tillsammans med utmanande organisatoriska förutsättningar, bedöms ha lett till sämre regelefterlevnad och intern styrning och kontroll i stödprocesserna. Samtidigt tar nämnden hand om stadsrevisionens rekommendationer inom vad förvaltningen bedömer är skälig tid.
- Utredningen beskriver väsentliga pågående och planerade aktiviteter som syftar till att utveckla styrningen och ledningen, respektive följsamheten till densamma, i förvaltningen.

Förvaltningens rapport finns i bilaga 6.

Förvaltningens bedömning och förslag

Förvaltningen anser att bedömningarna i tjänsteutlåtandet svarar mot nämndens uppdrag om att ta fram en handlingsplan. Redovisningen, tillsammans med nämndens inriktning, ger förutsättningar för att under hösten 2023 inleda anpassningsarbetet.

- Förvaltningen föreslår därför att nämnden förklarar uppdraget att ta fram handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 10).

Nämndens möjligheter att frigöra medel i ett kort och medellångt perspektiv är mycket begränsade. Förvaltningen bedömer att det i biblioteksverksamheten finns möjligheter att förändra verksamhetens omfattning utan att bryta mot bestämmelser i lagstiftning och reglementet. Det är också möjligt att minska biblioteksverksamhetens lokal- och personalkostnader inom en femårsperiod på ett sätt som motsvarar nuvarande bedömning om behovet av åtgärder (minst 30 miljoner kronor). Förvaltningen bedömer också att sådana åtgärder har i sammanhanget mer begränsade effekter på bredden i stadens kulturutbud, och därmed på den kulturella ekologin, än andra kombinationer av åtgärder. Oberoende av detta ser förvaltningen negativa konsekvenser för göteborgarnas och de prioriterade målgruppernas tillgång till kultur samt nämndens måluppfyllelse.

Den långsiktiga samhällsutvecklingen kommer med hög sannolikhet kommer att innebära att finansiering av lagstadgad verksamhet behöver prioriteras hårdare i kommunsektorn. Det kommer att ställa krav på att utföra nämndens uppdrag med mindre resurser, vilket kräver prioriteringar och förändrade arbetssätt. För att kunna möta ett framtida scenario med oförändrad eller minskad kommunbidragsram bedömer förvaltningen att grunduppdraget i reglementet behöver prioriteras framför andra uppgifter. Samtidigt utesluter inte förvaltningen att ytterligare prioriteringar inom reglementet kommer att behöva ske.

Förvaltningen bedömer att omfattningen av verksamheten inte är i paritet med den befintliga ekonomiska ramen och att möjligheterna till intern omfördelning är starkt begränsade efter flera års besparingar för att kunna prioritera publik verksamhet. Det innebär att prioriterade behov inte kan mötas, vilket påverkar grunduppdraget och verksamhetens utveckling negativt, och utgör på sikt en risk för att bestämmelser som gäller för verksamheten inte kan följas.

Behovet av att inleda en långsiktigt hållbar och strategisk utveckling och anpassning av verksamheten, utifrån befintliga ekonomiska ramar och förutsättningar, är stort och ökar över tid. Det finns också en betydande risk att nämnden på nytt hamnar i en situation där kortsiktiga åtgärder måste vidtas för att säkra en ekonomi i balans. För att minska risken bör nämnden se till att inleda en långsiktigt hållbar anpassning av verksamheten under hösten 2023.

Förvaltningen bedömer att nämndens arbete med digitalisering, verksamhetsutveckling och följsamhet till Göteborgs Stads nya styrmiljö för digitalisering behöver prioriteras upp. Förvaltningen har inte identifierat möjlighet att minska kostnader genom att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara.

- Förvaltningen föreslår därför att nämnden förklarar uppdraget att skyndsamt se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara för att minska kostnader för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 8).

Utvecklingsbehov och möjligheter inom IT och digitalisering behöver tas om hand långsiktigt. Förutom att förvaltningen föreslår att prioritera resurser till stärkt digitalisering i uppdraget om handlingsplan, kommer identifierade behov att nomineras som prioriteringar i förvaltningens arbete med kommande års verksamhetsplan.

Arbetsmiljöförutsättningarna för medarbetare har förbättrats sedan omorganisationen, dock har förutsättningarna för chefer och chefernas arbetsmiljö försämrats. Bedömningen är att arbetsmiljön inte fullt ut motsvarar vad som anses vara ett hållbart arbetsliv. Flertalet friskfaktorer som bidrar till ett hållbart arbetsliv och som direkt kopplar till

organisatorisk och social arbetsmiljö är otillräckliga i förvaltningen. Prioriterade utvecklingsbehov finns inom organisatorisk arbetsmiljö: resurser i arbetet, krav i arbetet och ohälsosam arbetsbelastning. Utifrån genomförd uppföljning konstateras inte några brister i själva organisationsstrukturen som påverkar förvaltningens arbetsmiljö, utan det handlar i stället om brister i de organisatoriska förutsättningarna.

Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla och förbättra de organisatoriska förutsättningarna. Bedömningen är att de inte kommer att vara tillräckliga för att komma till rätta med de identifierade arbetsmiljöutmaningarna kopplade till resurser och krav i arbetet samt ohälsosam arbetsbelastning.

Förutsättningarna för att en verksamhet ska nå god måluppfyllelse relativt sitt uppdrag påverkas av hur organisationen är utformad, men också av andra faktorer som exempelvis styrning och ledning, kultur, kompetensförsörjning och resurssättning. Förvaltningen bedömer att en viss organisationsstruktur inte i sig själv skapar effektivitet eller större nytta för organisationens målgrupper.

De organisatoriska förutsättningarna för god följsamhet till styrning och ledning är utmanande i förvaltningen. Åtgärder som minskar andelen ledningspersonal, administratörer och handläggare riskerar att få ytterligare negativ påverkan på chefsorganisationen och stöd- och specialistfunktionernas uppdrag att stödja verksamheten. Det riskerar i sin tur att leda till negativ påverkan på medarbetarnas arbetsmiljö. Förvaltningen bedömer att sådana åtgärder skulle ha negativ påverkan på ekonomi- och verksamhetsstyrningen, vilket skulle försämra förutsättningar för måluppfyllelse, effektivitet, arbetsmiljö och intern styrning och kontroll. Att andelen administratörer i förvaltningen är betydligt lägre än i jämförbara förvaltningar innebär att förvaltningen behöver prioritera ned fler arbetsuppgifter och att cheferna behöver ta ett större administrativt ansvar.

Förvaltningen har ett antal pågående och planerade aktiviteter som syftar till att utveckla styrningen och ledningen, respektive följsamheten till densamma. Förvaltningen bedömer att aktiviteterna är ändamålsenliga och att de är tillräckliga. Redovisade utredningar är ett kunskapsstöd till nämndens fortsatta styrning och uppföljning av förvaltningen.

- Förvaltningen föreslår därför att nämnden förklarar uppdraget att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser, med fokus på förbättrad arbetsmiljö och följsamhet till styrning och ledning, för fullgjort (kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 9).

GÖTEBORGS STADS KULTURFÖRVALTNING

Anna Rosengren

Sofia Lubian

Förvaltningsdirektör

Avdelningschef stab, kultur- och samhällsutveckling

Redovisning av tre uppdrag: handlingsplan, IT och digitalisering samt uppföljning av organisation

Sammanfattning av förvaltningens slutsatser och bedömningar i bilaga 2–7

Förvaltningen redovisar underlag till nämndens tre uppdrag i rapporter i bilaga 2–7.

Förvaltningen sammanfattar i denna bilaga slutsatser och bedömningar från rapporterna.

Rapport om folkbibliotekens roll och konsekvenser av färre bibliotek

Förvaltningen beskriver i bilaga 2 folkbibliotekens roll och konsekvenser av färre bibliotek.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Möjligheten att minska bibliotekslokalkostnader uppstår först när hyresavtal ska omförhandlas alternativt kan sägas upp. Det är i dagsläget oklart om förvaltningen skulle kunna lämna något hyresavtal i förtid eftersom det förutsätter att det finns en annan hyresgäst som tar över hyresavtalet.
- Förvaltningen har på fem års sikt möjlighet att komma ur merparten av de befintliga avtalen. Undantag är Stadsbiblioteket, Stadsbiblioteket 300 m2 och Kulturhuset Bergsjön då hyresavtalen sträcker sig längre än den omställningsperiod på tre till fem år som skulle behövas förutsatt att åtgärden ska göras på ett hållbart sätt.
- För Blå Stället och Frölunda Kulturhus tillämpas inga formella hyresavtal mellan stadsfastighetsförvaltningen och deras hyresgäster inom staden. I stället råder principen om kommun-interna upplåtelser utan angiven sluttid. Detta innebär att hyresgästen saknar formell möjlighet att säga upp en lokal.
- Då samhällsservice och myndigheter saknas i många områden i staden blir folkbiblioteken som är tillgänglig för allmänheten många gånger den enda institution som invånarna kan vända sig till med sina frågor. Biblioteken står därför inför en ökad efterfrågan av dess tjänster från invånare, andra förvaltningar och bolag samt från civilsamhället som ofta söker samverkan med biblioteken för att nå olika målgrupper.
- Om bibliotekslokaler stängs ned kommer invånarnas avstånd till närmaste bibliotek att öka. Det innebär att tillgången till bibliotek försämras, vilket sannolikt kommer att påverka läsning, lärande, utveckling och allmänbildning negativt. Förvaltningen bedömer att konsekvenserna blir tydligast för invånare som har relativt sett svårare att ta sig till andra bibliotek, så som barn och unga, äldre och personer med funktionsnedsättningar samt för andra daglediga invånare i berörda områden, som normalt sett inte rör sig utanför sina närområden.

- Det finns en risk för att berörda invånare inte väljer ett annat bibliotek, och alltså helt slutar att använda bibliotekens tjänster, eller nyttjar andra bibliotek i lägre utsträckning än idag.
- Förvaltningens senaste medborgarundersökning visar att biblioteksbesökarnas primära och sekundära bibliotek generellt ligger i invånarnas geografiska närområden. Stadsbiblioteket avviker med större geografisk spridning som sekundärt bibliotek. Det finns därför anledning att anta att invånare som påverkas av en eventuell stängning av bibliotek fortsatt kommer att välja att använda andra bibliotek i sina närområden, tillsammans med Stadsbiblioteket.
- Om kulturnämnden beslutar om stängning av bibliotek bedömer förvaltningen, beroende på omfattning, att övriga bibliotek har möjlig kapacitet att ta om hand ytterligare besök och utlån. Det beror bland annat på att stadens bibliotek vid årsskiftet 2022/2023 hade ca 24 procent färre besökare än 2019, året före pandemins utbrott.
- Förvaltningen bedömer att nedstängning av bibliotek inte har någon entydig påverkan på icke-besökarnas potential att bli biblioteksbesökare. Det är i stället andra åtgärder som krävs för att minska andelen icke-besökare.
- Göteborgs Stads särskilda anställningstrygghet i kombination med att förvaltningen har personalkategorier som inte efterfrågas av andra förvaltningar och bolag i staden gör att det kan ta upp till ett år att minska personalkostnaderna.
- Förvaltningen ser ett behov av att fortsatt arbeta med verksamhetsutveckling oaktat de rådande ekonomiska förutsättningarna. Det innebär bland annat att säkerställa en hållbar och likvärdig bemanning med rätt kompetens, skapa ändamålsenliga, trygga och attraktiva lokaler och säkerställa en god arbetsmiljö samt bygga ut en alternativ biblioteksservice i den takt som medges i förhållande till kulturnämndens budgetram.
- Förvaltningen behöver genomföra och slutföra insatserna i nämndens personalplan för folkbiblioteken, som syftar till att åstadkomma en mer hållbar bemanning i verksamheterna. En hållbar och likvärdig bemanningen behöver grunda sig i sakliga förhållanden och behov i verksamheten.
- Förvaltningen bedömer att satsningar på alternativ biblioteksservice inte kommer att kunna eliminera de negativa konsekvenserna för barn, unga, äldre och övriga prioriterade målgrupper vid en eventuell stängning av bibliotek.

Att förvalta och utveckla Göteborgs museer

Förvaltningen beskriver och analyserar i bilaga 3 stadens ansvar för museerna i relation till donationsavtal, museilagstiftning samt kravet på aktiv samlingsförvaltning; effekter av att museerna organiseras i en gemensam avdelning; samt utvecklingsprojektens ekonomiska konsekvenser och effekter för användare, medarbetare och Göteborgs Stads utveckling.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Göteborgs Stad är huvudman för Sveriges största kommunala museiverksamhet. Kulturnämnden ansvarar för Göteborgs stadsmuseum, Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet och Sjöfartsmuseet Akvariet.
- Göteborgs museer har varit en integrerad del av staden i över 160 år och flera donationer har bidragit till museiverksamheterna. Samtliga museer finns i byggnader, som bidrar till stadens siluett och är besöksmål i sig själva som några av stadens mest kända kulturmiljöer. Verksamheterna är välbesökta, välkända och efterfrågade samarbetsparter.

- Göteborgs museer är flernivåfinansierade med såväl kommunal, som regional och statlig finansiering samt genererar betydande egenintäkter. År 2023 består budget av 47 procent kommunala medel, 24 procent regionala medel, 7 procent statliga medel och 22 procent egenintäkter. Förvaltningen bedömer att Göteborgs museer har väl utvecklade modeller för egenintäkter som kan finansiera verksamhetsnära och tillfälliga projekt.
- I jämförelse med andra kommunala museerna har Göteborgs museer en lägre andel offentliga bidrag och en högre egenintäktsggrad, där entréerna utgör högre andel av de totala intäkterna. Dessutom har Göteborgs museer högre andel lokalkostnader än landets kommunala museer i övrigt, samtidigt som personalkostnader är i samma nivå som övriga kommunala museer.
- Förvaltningen konstaterar att ett politiskt beslut om att stänga en eller flera museiverksamheter skulle innebära att kostnaderna för de byggnader staden äger och kostnaderna för den aktiva samlingsförvaltningen, som är reglerad i lag, skulle kvarstå. Samtidigt skulle de regionala och statliga medlen, tillsammans med möjligheten till egenintäkter, starkt minska och i vissa fall helt upphöra. Förvaltningen bedömer därför att en stängning av ett museum inte medför en ekonomisk besparing.
- Just nu pågår ett utvecklingsarbete av Göteborgs museer, möjliggjort av ett antal politiska beslut i kommunfullmäktige. Röhsska museets entré har byggts om och öppnat upp och tillgängliggjort museet. Sjöfartsmuseet Akvariet har genomfört en omfattande om- och tillbyggnad, som resulterat i en publik succé. Nya magasin för stadens samtliga museisamlingar och om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum förbereds just nu. Samtliga projekt är betydande investeringar för staden.
- Förvaltningen bedömer att det inte går att öka egenintäkterna för att möta den kostnadsutveckling som lokalkostnaderna har haft de senaste åren och kommer att ha framöver. Museernas egenintäkter genom entréer, stiftelser, fonder och sponsring möjliggör tillfälliga satsningar på verksamhetsnära projekt men inte löpande finansiering av fastighetskostnader. Möjligheten att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering bedömer kulturförvaltningen vara en politisk fråga för kommunstyrelsen. Ett led i detta skulle kunna vara att komplettera stadens hyresmodell med en uttalad finansieringsmodell samt att initiera och driva dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen.
- De investeringar som har gjorts de senaste åren i Göteborgs museer och som är planerade fram till år 2030 kan uppfattas som enskilt kostsamma utifrån de monetära utgifterna men kan värderas utifrån långt fler aspekter än så.
- Göteborgs museer återfinns i historiska kulturmiljöer, ägda av staden, och ett löpande underhåll av dessa märkesbyggnader är komplext och nödvändigt. Ett löpande underhåll förebygger bland behoven av att göra påkostade investeringar framöver. Museiverksamheten behöver också bedrivas säkert såväl utifrån arbetsmiljökrav som krav att kunna aktivt och säkert förvalta museisamlingarna för framtida generationer. Vidare behöver verksamheterna kunna tillgodose de tillgänglighetskrav som finns för besökare.
- Utifrån samhällsvärdet är det belagt att museer bidrar starkt till folkhälsa, till känslan av sammanhang och välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet vad gäller leva, bo, arbeta och besöka.

Rapport om kulturstöd

Förvaltningen beskriver i bilaga 4 slutsatser och bedömningar från utredningen av nuläget för det fria kulturlivets utveckling med fokus på ansökningar om kulturstöd från kulturnämnden. Utredningen jämför omfattning och handläggning av kulturstöd i

Göteborg, Malmö och Stockholm och redogör för hur det fria kulturlivet finansieras med stöd från flera olika nivåer. Utredningen gör en sammanfattande analys av hur kulturstödsformerna bör utvecklas framgent.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Det kommunala kulturstödet är av stor vikt för ett mångfacetterat kulturliv i staden, som dessutom medfinansieras av stat och region. Exempel visar att kommunbidraget fördubblar den offentliga finansieringen till det fria kulturlivet och därmed kultur för invånare och besökare, genom att stat och region bidrar med lika mycket. Finansieringen av det fria kulturlivet påverkar arbetsmarknadens utveckling på kulturområdet. Ökade kulturstöd medför ökade arbetstillfällen. Det konst- och kulturutbud som skapas når inte bara de egna invånarna och besökare utan är en del av det regionala, nationella och internationella utbudet.
- Det fria kulturlivets aktörer når sammantaget en publik om en och en halv miljon besökare varje år i Göteborg och bidrar till det kulturpolitiska målet i Göteborgs Stads kulturprogram att främja delaktighet, dialog och människors lust och motivation ta del av och utöva kultur. Det fria kulturlivet bidrar även med sina verksamheter och konstgestaltningar till målet för kulturplanering, att skapa en attraktiv livsmiljö i staden. Kulturnämndens kulturstöd till det fria kulturlivet bidrar i sin tur till det konstpolitiska målet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna.
- Kulturstödet i Göteborg räknat per invånare 2023 är lägre än i Malmö och Stockholm. Det motsvarar 77 procent av kulturstödet i Malmö och 73 procent av kulturstödet i Stockholm. En konsekvens av att kulturstödet ligger lägre i Göteborg innebär att det är svårare för aktörer att få medfinansiering från stat och region. Utifrån ett invånarperspektiv innebär det även att invånare i Stockholm och Malmö kan ta del av mer konst och kultur per invånare än i Göteborg. Om Göteborg skulle vilja uppnå samma nivå av kulturstöd som Malmö skulle kulturstödsbudgeten behöva tillföras 24 miljoner kronor, och för att uppnå samma nivå som Stockholm är motsvarande siffra 28 miljoner kronor.
- Söktrycket i stödformerna ökar och konkurrensen om medel hårdnar. Det finns därtill ett stort behov av lokaler med redan låga eller anpassade hyror som kan användas för konstnärliga och kulturella verksamheter.
- Förvaltningens bedömning är att kulturstödets nuvarande syften och utformning inte hindrar kulturlivets tillväxt och utveckling i sig. Förvaltningen bedömer att den ekonomiska nivå som kulturstödsbudgeten för närvarande uppgår till inte är tillräcklig för att tillgodose de behov som avspeglas i ansökningarna. En utmaning är att skapa ökad rörlighet, det vill säga möjlighet för nya verksamheter att etablera sig och att samtidigt värna och upprätthålla nuvarande infrastruktur.
- Det fria kulturlivet befinner sig fortfarande i återhämtning och anpassning efter pandemin. För att kunna fortsätta utveckla kulturstödet och kulturstödjande funktioner med utgångspunkt i behov är det viktigt att föra dialog mellan förvaltningen och det fria kulturlivet. Det sker inom den ordinarie verksamheten och ingår även i Göteborgs Stads plan för kulturprogrammet 2023–2026.
- Förvaltningen bedömer att det i nuläget inte finns behov av ett nytt politiskt uppdrag om någon översyn för att justera kulturstödets utformning.
- Antalet invånare i Göteborg växer och därmed även det fria kulturlivet. Utifrån detta finns ett behov och en efterfrågan om att öka det kommunala kulturstödet i samma takt som invånarantalet växer. Det kommunala kulturstödet utgör en grundfinansiering, som i sin tur skapar förutsättningar för en medfinansiering från region, stat och EU.

Om det kommunala kulturstödet ökar innebär det alltså även en potential att medfinansieringen från dessa aktörer ökar. För att kunna bidra till det fria kulturlivets utveckling behöver förvaltningen hantera frågorna nedan långsiktigt. Att samverka med andra förvaltningar och bolag i staden, näringsliv och andra möjliga parter, att tillhandahålla analyser och relevanta kunskapsunderlag samt att föra dialog med region och stat bedömer förvaltningen är framgångsfaktorer.

- Kulturnämnden ska implementera Göteborgs Stads plan för kulturprogrammet 2023–2026 i samverkan med andra nämnder och styrelser. Det innebär bland annat att se över stadens samlade stöd för det fria kulturlivet, att tillgängliggöra kultur för fler och att verka för kulturdriven stadsutveckling. Planen är ett verktyg för att fortsätta implementera Göteborgs Stads kulturprogram. Utmaningen framöver är att få nämnder och styrelser att ta ett gemensamt ansvar för kulturprogrammet och på så sätt göra stadens resurser mer tillgängliga för ett växande kulturliv. Kulturnämnden har en central roll i det arbetet.
- Staden har en viktig roll i att, i samverkan med andra aktörer, möta det framtida behovet av kulturlokaler. Kulturförvaltningens roll framöver är att skapa förutsättningar för en sådan samverkan. Förvaltningen ska till exempel arbeta med att öka den fysiska verksamhetsytan i staden för konstnärliga och kulturella verksamheter. Det är en insats inom det näringslivsstrategiska programmet och i Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026. Förvaltningen kommer även att aktivt följa och föra dialog med parterna för Göteborgs Stads hyresmodell för kultur- och föreningsliv, som är väsentlig för att det fria kulturlivet ska kunna utvecklas.
- Förvaltningen kommer att arbeta mer systematiskt med data och analys, för att använda och sprida kunskapsunderlag om konst- och kulturlivet i syfte att stärka kulturens värden i stads- och samhällsutvecklingen.
- Förvaltningen ska årligen följa utvecklingen av kulturstödet i Göteborg i relation till Stockholm och Malmö, till stadens befolkningsutveckling samt följa hur beviljandegraden av kulturstöd utvecklas över tid, liksom rörligheten avseende nya aktörer. Förvaltningen behöver även följa det fria kulturlivets utveckling kvalitativt, exempelvis genom fördjupade översyner av konstområden och kulturlivets förutsättningar. Avsikten är att identifiera styrkor och svagheter samt utvecklingsmöjligheter och föreslå insatser.
- Förvaltningen behöver stärka dialogen med region, stat och potentiella samverkansparter inom andra samhällssektorer för att identifiera hinder och möjligheter till utveckling och ytterligare finansiering av kulturlivet i Göteborg.

Rapport om IT och digitalisering

Förvaltningen beskriver i bilaga 5 slutsatser och bedömningar från utredningen förvaltningens förutsättningar att arbeta med kommunfullmäktiges uppdrag om *digitalt först*. Utredningen redogör även för stadens och förvaltningens organisering av och arbete med digitalisering samt vilka möjligheter förvaltningen har att påverka kostnader för inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Göteborgs Stad har infört en ny styrmiljö för digitalisering vilket innebär att stadens förvaltningar och bolag ställer om och förbereder för nya förändrade och anpassade arbetsätt. Enligt den nya styrmodellen ska förvaltningen ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna.

- En staden-gemensam mätning med utgångspunkt i flera kriterier för ”digital mognad”, visar att kulturförvaltningen ligger lägst i mätningen tillsammans med en annan förvaltning. Kulturförvaltningen behöver nå ökad digital mognad och förmåga för att ligga i linje med stadens övriga förvaltningar och bolag.
- En jämförelse med två andra förvaltningar visar att IT-budgeten för egen utveckling ligger lägre hos kulturförvaltningen, liksom IT-enhetens storlek i relation till antalet medarbetare. Kulturförvaltningen har dubbelt så många medarbetare för IT-enheten att stödja, i jämförelse med en annan förvaltning. Kulturförvaltningens IT-enhet är underdimensionerad i relation till de förväntningar och förändrade arbetssätt som ”digitalt först” innebär.
- De bundna IT-kostnaderna utgör 80 procent av IT-enhetens totala budget eftersom de är kopplade till tjänster som levereras av Intraservice. De är kostnader som ligger utanför förvaltningens rådighet att påverka. Cirka 14 procent av kostnaderna är därutöver bundna i licenskostnader med fleråriga avtal.
- De rörliga kostnader som går att påverka uppgår till 6 procent och motsvarar 1,6 miljoner kronor för 2023 och innehåller tillfälliga förstärkningsmedel. Tidigare år har budgeten varit 400 000 kr. De bedöms som otillräckliga för att stödja en verksamhetsutveckling som ligger i samma nivå som övriga stadens digitala utveckling.
- Förvaltningen bedömer att nämndens arbete med digitalisering, verksamhetsutveckling och följsamhet till Göteborgs Stads nya styrmiljö för digitalisering behöver prioriteras upp. Förvaltningen har inte identifierat möjlighet att minska kostnader genom att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara.
- Att fortsätta utveckla de digitala verktygen och omhändert systemen enligt stadens gemensamma arbetssätt är en förutsättning för att utföra nämndens uppdrag för de verksamheten är till för och för att kunna samverka med andra.
- Förvaltningen bedömer att IT-enhetens resurser bör stå i proportion till förvaltningens utveckling och digitala behov. Nulägesanalyser kommer att ligga till grund för förvaltningens verksamhetsplanering gällande IT och digitalisering 2024. En lokal strategi har tagits fram som behöver kompletteras med en plan för behoven de närmaste åren.
- I det förvaltningsövergripande arbetet finns ett behov av att stimulera verksamheternas egen mognad för digital utveckling. Det innebär till exempel att verksamheter med systemansvar behöver bli bättre och mer kompetenta systemförvaltare och kravställare.
- Det finns tydligt definierade behov av digitalt stöd kopplade till verksamhetsutveckling. En förutsättning för att arbeta med uppdrag som sker i samverkan med övriga förvaltningar och bolag, är att kulturförvaltningen har kompetens och kapacitet att använda stadens ändamålsenliga och gemensamma digitala verktyg.
- Kulturförvaltningen behöver kunna ta del av och bidra till öppna data för stadens gemensamma behov. Det kräver digitalt stöd vilket underlättar för ett mer systematiskt arbete med data och analys.

Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre följsamhet mot styrning och ledning

Förvaltningen redovisar i bilaga 6 slutsatser och bedömningar från utredningen av förvaltningens organisation med fokus på följsamhet mot styrning och ledning.

Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp väsentliga organisatoriska förutsättningar för följsamhet till styrning och ledning.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Förändringar av förvaltningens organisationsstruktur har sedan 2015 skett för att möta Göteborgs Stads förändrade organisation. Syftet har varit att skapa förutsättningar samverkan och därmed bidra till högre måluppfyllelse.
- Förvaltningen bedömde 2021 att det inte fanns behov av någon ytterligare omorganisation utöver de åtgärder som då genomfördes. Förvaltningen gör samma bedömning nu, och bedömer att identifierade behov bäst hanteras i ordinarie kvalitetsarbete.
- Förvaltningen har lägre andel ledningspersonal, administratörer och handläggare än jämförda förvaltningar med liknande personalvolym. Förvaltningen har också lägre andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Förvaltningen bedömer att det vore kontraproduktivt att dra ned ytterligare på dessa grupper och funktioner.
- Det finns både likheter och skillnader i styrningen och ledningen av kulturförvaltningarna i Göteborg, Malmö och Stockholm. Väsentliga skillnader finns exempelvis i uppgifterna, finansieringen, budgetstyrningen, de förväntade resultaten, städernas styrmiljö och behoven av kompetensförsörjning.
- Förvaltningen konstaterar att det finns indikationer på att styrmiljön är mer omfattande i Göteborg än i andra kommuner. Stadsledningskontoret har konstaterat att Göteborg, jämfört med andra större kommuner (bland andra Malmö och Stockholm), har en stor mängd program. Vidare konstaterades att programmen i Göteborgs Stad är väsentligt mer omfattande och mångsidiga än i andra jämförda städer. Kulturnämnden i Göteborgs Stad träffas av cirka 35 stadsövergripande program och planer, med totalt över 250 enskilda styrsignaler.
- Stadsrevisionens granskning indikerar att det finns behov av att stärka den interna styrningen och kontrollen i stödprocesserna. Nämnden och förvaltningen har prioriterat grunduppdragets huvudprocesser i tider när de ekonomiska förutsättningarna är ansträngda.
- Förvaltningen bedömer att det finns preliminära utvecklingsområden för stödet till cheferna från stödfunktionerna inom ekonomi och HR. Förvaltningen kommer att beakta utvecklingsområdena när förvaltningen går in i Chefoskopet under hösten 2023.
- Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla styrningen och ledningen samt följsamheten till densamma. Förvaltningen bedömer att aktiviteterna är ändamålsenliga och för tillfället tillräckliga.

Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre arbetsmiljö

Förvaltningen redovisar i bilaga 7 slutsatser och bedömningar från utredningen av förvaltningens organisation med fokus på arbetsmiljö. Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp organisationens påverkan och dess effekter på förvaltningens arbetsmiljö.

Förvaltningens slutsatser och bedömningar

- Skälen till organisationsförändringen utgick från en rad verksamhetsbehov och arbetsmiljöutmaningar. Det handlade om behovet av att förbereda för en robust och

effektiv organisation som var förberedd att ta emot nya verksamheter; hög arbetsbelastning för medarbetare och chefer; utveckla styrning och ledning för att matcha behoven i en större förvaltning; att möta hur övriga förvaltningar i staden är organiserade; samt att skapa förutsättningar för staden-övergripande samverkan och samarbete.

- Uppföljningen visar att en viss förbättring i arbetsmiljön har skett, efter införandet av nuvarande organisation i relation till arbetsmiljömålet – hållbar förvaltning. Resultatet i förvaltningens medarbetarenkät 2022 visar en generell förbättring i samtliga delindex, gällande medarbetarnas arbetsmiljö. Resultatet från förvaltningens chefsenkät 2022 visar en förbättring gällande frågor om styrning, ledarskap och nöjdmedarbetarindex. Övriga delar i chefsenkäten visar på ett oförändrat eller försämrat resultat.
- Förvaltningen kan konstatera att arbetsmiljöförutsättningar för medarbetare har förbättrats sedan omorganisationen, dock har förutsättningar för chefer och chefernas arbetsmiljö försämrats.
- Förvaltningens delindex för *styrning, motivation och hållbart medarbetarengagemang* har ökat, dock är resultaten genomgående något lägre än övriga delar av Göteborgs Stad. Förvaltningens resultat gällande *organisatorisk tillit* har totalt sett ökat för hela förvaltningen. Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) delar bedömningen att förvaltningen behöver fortsätta tydliggöra och stärka mandatet för olika chefsnivåer i organisationen, framför allt i den delen av förvaltningen där organisationen har skiktats i olika chefsled i samband med omorganisationen.
- Förvaltningens delindex för *ledarskap* har förändrats marginellt över analyserade år och resultatet följer övriga förvaltningar i Göteborgs Stad. Delindex för *styrning* har ökat något, dock är det fortfarande lägre än stadens medelvärde. Ett fortsatt utvecklingsområde är hur målen följs upp och utvärderas.
- Delindex gällande *utveckling och förnyelse* har ökat i jämfört med tidigare period. Dock är resultaten för detta delindex genomgående något lägre än i övriga förvaltningar i Göteborgs Stad. Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) är eniga i bedömningen att partssamverkan i förvaltningen har stärkts och förbättrats i den nya organisationen, trots utmaningen med många samverkansgrupper. Dock ser parterna behov av en fortsatt utveckling av förutsättningar för delaktighet i organisationen via arbetsplatsträffar (APT).
- Resultatet för *kommunikationsklimatet* inom arbetsgrupperna i princip oförändrat i förhållande till tidigare period. Resultaten följer trenden i övriga förvaltningar i Göteborgs Stad.
- Medarbetarnas *arbetsbelastning* och *möjlighet till återhämtning* har förbättrats genom genomförda utvecklingsåtgärder. Resultaten visar att medarbetarnas arbetsbelastning ligger på samma nivå som i övriga förvaltningar i staden. Chefernas och vissa specialistfunktioners förutsättningar, arbetsbelastning och möjlighet till återhämtning har försämrats ytterligare och fortsätter följa den negativa trenden som förvaltningen har haft de senaste tio åren. Förvaltningens förutsättningar för chefer är betydligt svagare än övriga förvaltningar i staden. Chefernas förutsättningar och arbetsbelastning är en prioriterad arbetsmiljöfråga för förvaltningen.
- Delindex *motivation* har ökat markant. Delindex *utveckling och förnyelse* samt *stöd* har också ökat. En möjlig förklaring är att förvaltningen på nytt satsar på kompetensutveckling och kompetensdelning i vardagen, efter att möjligheterna till kompetensutveckling var begränsade av pandemin.
- Förvaltningens bedömning är att förvaltningens arbetsmiljö inte motsvarar regeringens intention om hållbart arbetsliv fullt ut. Flertalet av friskfaktorer som bidrar till ett

hållbart arbetsliv och direkt kopplar till organisatorisk och social arbetsmiljö, utifrån arbetsmiljölagstiftningen, är otillräckliga. Prioriterade utvecklingsbehov finns inom organisatorisk arbetsmiljö, exempelvis: resurser i arbetet, krav i arbetet och ohälsosam arbetsbelastning.

- Förvaltningen bedömer att förvaltningens organisation motsvarar behoven utifrån förvaltningens uppdrag och sammanhang i Göteborgs stad. Utifrån genomförd uppföljning av organisationen i förhållande till arbetsmiljö kan inte förvaltningen se några brister i själva *organisationen* som påverkar förvaltningens arbetsmiljö. Dock är förvaltningens *organisatoriska förutsättningar och resurser* otillräckliga gällande uppdragets omfattning. Friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv i förvaltningen är otillräckliga. Det råder en obalans mellan resurser i förhållande till krav i arbetet, som skapar arbetsmiljörisker i form ohälsosam arbetsbelastning och risker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla organisatoriska förutsättningar. Aktiviteterna är ändamålsenliga utifrån delfrågor dem ska förbättra. Dock bedömer förvaltningen på helheten dessa planerade åtgärder inte kommer att vara tillräckliga för att komma till rätta med de identifierade arbetsmiljöutmaningar kopplade till resurser och krav i arbetet samt ohälsosam arbetsbelastning.

Folkbibliotekens roll och konsekvenser av färre bibliotek

Bilaga 2 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Innehåll

Sammanfattning.....	3
1 Nuläge.....	8
1.1 Folkbibliotek i Göteborgs Stad	8
1.2 Fördelning av kostnader	9
1.3 Hyresförhållanden.....	10
1.4 Styrmiljö och inriktning	10
1.5 Genomförda och pågående åtgärder för ökad effektivisering	12
1.5.1 Mediahantering.....	12
1.5.2 Samordning av öppettider	14
1.5.3 Översyn av bemanning	14
2 Konsekvenser vid stängning av bibliotek.....	15
2.1 Bibliotekens roll i samhället.....	15
2.2 Ändrade vanor påverkar bibliotek och kulturhus.....	16
2.3 Konsekvenser för stadens invånare	18
2.4 Konsekvenser för förvaltningens medarbetare	20
3 Alternativ biblioteksservice	21
3.1 Folkbibliotekets uppdrag	21
3.2 Bokbussar.....	22
3.3 Biblioteksservicestationer	22
3.4 Samnyttjan och samlokalisering.....	22

Sammanfattning

Kulturnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar. Samtidigt som kostnaderna för offentlig sektor ökar indikerar den demografiska utvecklingen att skatteunderlaget kommer minska över tid. Detta ställer tydliga krav på att effektivisera biblioteksverksamheten.

Kulturnämnden ansvarar idag för 26 folkbibliotek, ett tillfälligt bibliotek på Friskvåderstorget, två biblioteksservicestationer och två bokbussar. Därtill ingår fem kulturhus inom nämndens ansvarsområde: Kulturhuset Blå Stället med Angereds bibliotek, Frölunda Kulturhus med Frölunda bibliotek, Kulturhuset Bergsjön med Bergsjöns bibliotek och Kulturhuset Kåken med Härlanda - Örgryte bibliotek samt Frilagret.

Fördelning av kostnader och hyresförhållanden

Förvaltningen hyr idag bibliotekslokaler av stadsfastighetsförvaltningen, Higab AB och Förvaltnings AB GöteborgsLokaler samt ett antal privata fastighetsägare. Utöver dessa samlokaliserar förvaltningen med andra förvaltningar genom att teckna nyttjanderättsavtal där förvaltningen hyr i andra hand. Förvaltningen har dessutom överenskommelser om samnyttjande med grundskolenämnden gällande Hjällbo, Trulsegården, Styrso samt Kärre bibliotek. Kutym i staden är en uppsägningstid inom 9 månader.

Möjligheten att minska bibliotekslokalkostnader uppstår först när hyresavtal ska omförhandlas alternativt kan sägas upp. Det är i dagsläget oklart om förvaltningen skulle kunna lämna något hyresavtal i förtid eftersom det förutsätter att det finns en annan hyresgäst som tar över hyresavtalet.

Förvaltningen har på fem års sikt möjlighet att komma ur merparten av de befintliga avtalen. Undantag är Stadsbiblioteket, Stadsbiblioteket 300 m² och Kulturhuset Bergsjön då hyresavtalen sträcker sig längre än den omställningsperiod på tre till fem år som skulle behövas förutsatt att åtgärden ska göras på ett hållbart sätt.

För Blå Stället och Frölunda Kulturhus tillämpas inga formella hyresavtal mellan stadsfastighetsförvaltningen och deras hyresgäster inom staden. I stället råder principen om kommun-interna upplåtelser utan angiven sluttid. Detta innebär att hyresgästen saknar formell möjlighet att säga upp en lokal.

Konsekvenser för stadens invånare vid stängning av bibliotek

Då samhällsservice och myndigheter saknas i många områden i staden blir folkbiblioteken som är tillgänglig för allmänheten många gånger den enda institution som invånarna kan vända sig till med sina frågor. Biblioteken står därför inför en ökad efterfrågan av dess tjänster från invånare, andra förvaltningar och bolag samt från civilsamhället som ofta söker samverkan med biblioteken för att nå olika målgrupper. Samhällstrenden visar samtidigt på en rad utmaningar för förvaltningens verksamheter så som förändrade läsvanor, minskad fritidsläsning och digital exkludering. Det finns ett ökat hot mot demokratin genom otillbörlig informationspåverkan i form av desinformation, ryktesspridning och annan spridning av vilseledande information. Därtill finns en ökad oro i samhället som kräver åtgärder för ökad trygghet och säkerhet för invånare såväl som för medarbetare. Folkbiblioteken möter idag invånarnas förväntningar på ökad delaktighet, ett större fokus på det livslånga lärandet samt ett behov av biblioteken som en social mötesplats. I samarbete med andra förvaltningar, bolag och civilsamhället kan biblioteken göra skillnad för fler. Samverkan och kunskapsutveckling tillsammans med förskola, skola och barnhälsovård i frågor som rör barns läsning och språkutveckling möjliggör jämlika uppväxtvillkor där folkbibliotekens fokus är barns och ungas fritid och ett familjecentrerat arbetssätt. I bostadsområden med socioekonomiska utmaningar bidrar biblioteken till samhällets utveckling genom öppna och trygga platser och verksamheter som upprätthåller och utvecklar demokratin. I samverkan med socialnämnder, allmännyttan, demokrati- och medborgarservice är biblioteken en kraft för att öka individens möjligheter till goda livsvillkor.

Om bibliotekslokaler stängs ned kommer invånarnas avstånd till närmaste bibliotek att öka. Det innebär att tillgången till bibliotek försämras, vilket sannolikt kommer att påverka läsning, lärande, utveckling och allmänbildning negativt. Förvaltningen bedömer att konsekvenserna blir tydligast för invånare som har relativt sett svårare att ta sig till andra bibliotek, så som barn och unga, äldre och personer med funktionsnedsättningar samt för andra daglediga invånare i berörda områden, som normalt sett inte rör sig utanför sina närområden.

Det finns en risk för att berörda invånare inte väljer ett annat bibliotek, och alltså helt slutar att använda bibliotekens tjänster, eller nyttjar andra bibliotek i lägre utsträckning än idag. Förvaltningen konstaterar att det generellt sett finns ett samband mellan avstånd och hur ofta ett bibliotek används.¹ I Göteborgs Stads medborgarundersökning från 2021 svarade 59

¹ Höglund, L. (2012). Bibliotek, sociala medier och digital delaktighet. L. Weibull,

procent att gångavstånd till hemmet skulle få dem att besöka biblioteket.²

Förvaltningens senaste medborgarundersökning³ visar att biblioteksbesökarnas primära och sekundära bibliotek generellt ligger i invånarnas geografiska närområden. Stadsbiblioteket avviker med större geografisk spridning som sekundärt bibliotek. Det finns därför anledning att anta att invånare som påverkas av en eventuell stängning av bibliotek fortsatt kommer att välja att använda andra bibliotek i sina närområden, tillsammans med Stadsbiblioteket.

Om kulturnämnden beslutar om stängning av bibliotek bedömer förvaltningen, beroende på omfattning, att övriga bibliotek har möjlig kapacitet att ta om hand ytterligare besök och utlån. Det beror bland annat på att stadens bibliotek vid årsskiftet 2022/2023 hade ca 24 procent färre besökare än 2019, året före pandemins utbrott.

Förvaltningen bedömer att nedstängning av bibliotek inte har någon entydig påverkan på icke-besökarnas potential att bli biblioteksbesökare. Det är i stället andra åtgärder som krävs för att minska andelen icke-besökare. Medborgarundersökningens analys indikerar att det handlar om att öka kännedomen om verksamhetens innehåll, fler arrangemang och aktiviteter som passar olika gruppers intressen, utökade öppettider och upplevelsen att lokalerna är trevligare att vistas i.

Förvaltningen bedömer att invånarnas tillgång till kultur, bibliotek och mötesplatser kommer att minska om det skulle finnas färre folkbibliotek i staden än idag. Det innebär i sin tur att måloppfyllelsen på kommunfullmäktiges mål ”Alla göteborgare ska ha god tillgång till kultur oavsett i vilken stadsdel de bor” kommer att påverkas negativt, likaså fullmäktiges inriktning om att alla invånare ska ha nära till ett folkbibliotek. En eventuell stängning av bibliotek innebär också sämre möjligheter att nå Göteborgs Stads respektive bibliotekslagens prioriterade målgrupper.

Behovet av biblioteksservice i en växande stad kommer fortsatt att behöva analyseras under kommande år.

Konsekvenser för förvaltningens medarbetare vid stängning av bibliotek

Göteborgs Stads särskilda anställningstryggheten innebär att medarbetare inte kan sägas upp på grund av arbetsbrist, utan ska erbjudas andra skäligen

H. Oscarsson & A. Bergström (Red.), *I framtidens skugga: Fyrtiotvå kapitel om politik, medier och samhälle* (SOM-undersökningen 2011, SOM-rapport nr. 56), s. 321–334.

² Göteborgs Stad. (2021). *Medborgarundersökning – besökare till bibliotek och öppen förskola*.

³ Kulturförvaltningen Medborgarundersökning, bibliotek och kulturhus 2023 (Enkätfabriken)

arbetsuppgifter som de har kompetens för, i förvaltningen eller i övriga förvaltningar. Vid en eventuell stängning av bibliotek står förvaltningen kvar med personalkostnaderna fram tills varaktiga, finansierade placeringar har hittats för de berörda medarbetarna.

Göteborgs Stads särskilda anställningstrygghet i kombination med att förvaltningen har personalkategorier som inte efterfrågas av andra förvaltningar och bolag i staden gör att det kan ta upp till ett år att minska personalkostnaderna. Den särskilda anställningstryggheten innebär att medarbetare inte sägs upp på grund av arbetsbrist, utan ska erbjudas andra skäliga arbetsuppgifter som de har kompetens för, inom förvaltningen eller inom övriga förvaltningar i Göteborgs stad. En följd av detta är att förvaltningen kvarstår med kostnaderna fram tills varaktiga, finansierade placeringar hittas till medarbetarna. Förvaltningens bedömning är att omställningsarbetet kan komma att pågå i minst ett år och är också att möjligheten att minska lokalkostnaderna först uppstår när ingångna hyresavtal ska omförhandlas alternativt kan sägas upp.

Förvaltningen ser ett behov av att fortsatt arbeta med verksamhetsutveckling oaktat de rådande ekonomiska förutsättningarna. Det innebär bland annat att säkerställa en hållbar och likvärdig bemanning med rätt kompetens, skapa ändamålsenliga, trygga och attraktiva lokaler och säkerställa en god arbetsmiljö samt bygga ut en alternativ biblioteksservice i den takt som medges i förhållande till kulturnämndens budgetram.

Förvaltningen behöver genomföra och slutföra insatserna i nämndens personalplan för folkbiblioteken, som syftar till att åstadkomma en mer hållbar bemanning i verksamheterna. En hållbar och likvärdig bemanningen behöver grunda sig i sakliga förhållanden och behov i verksamheten.

Alternativ biblioteksservice

Ett folkbibliotek har möjlighet att ta emot skolklasser och andra besökare som vill använda studieplatser, läsa tidningar, skriva ut dokument eller delta i programverksamheten som erbjuds besökarna. Folkbiblioteken har helt andra förutsättningar och kan bedriva verksamhet i en större omfattning än en alternativ biblioteksservice så som bokbussar och biblioteksservicestationer. Förvaltningen bedömer att satsningar på alternativ biblioteksservice inte kommer att kunna eliminera de negativa konsekvenserna för barn, unga, äldre och övriga prioriterade målgrupper vid en eventuell stängning av bibliotek. Förvaltningen gör denna bedömning mot bakgrund av att alternativ service mer är av karaktären hämta-och-lämna-service samt att det inte svarar på det läsfrämjande

uppgdraget i lika hög utsträckning som ett folkbibliotek har möjlighet att bidra till.

1 Nuläge

I följande avsnitt beskrivs nämndens ansvar gällande stadens folkbibliotek och fördelning av kostnader, hyresförhållanden, styrmiljö och inriktning samt genomförda och pågående åtgärder för ökad effektivisering.

1.1 Folkbibliotek i Göteborgs Stad

Kulturnämnden ansvarar idag för 26 folkbibliotek, ett tillfälligt bibliotek på Friskvåderstorget, två biblioteksservicestationer och två bokbussar. Fem kulturhus ingår därtill i nämndens ansvarsområde: Kulturhuset Blå Stället, Frölunda Kulturhus, Kulturhuset Bergsjön, Kulturhuset Kåken samt Frilagret.

Angered, Frölunda, Bergsjön och Härlanda-Örgryte bibliotek är lokaliserade i kulturhus.

Befintliga bibliotek är placerade i samtliga stadsområden:

- Stadsområde Centrum har fem bibliotek.
- Stadsområden Hisingen har nio bibliotek, ett tillfälligt bibliotek på Friskvåderstorget och en servicestation.
- Stadsområde Nordost har sju bibliotek.
- Stadsområde Sydväst har fem bibliotek och en servicestation.

Att antalet bibliotek per stadsområde varierar beror på prioriteringar i de tidigare stadsdelsnämnderna och att nuvarande stadsområden sträcker sig över olika stora ytor. I stadsområde Centrum bor cirka en tredjedel av stadens befolkning och där är det relativt korta avstånd och mycket god tillgänglighet till allmänna kommunikationsmedel. Övriga stadsområden sträcker sig över större ytor och har relativt sett inte lika god tillgång till kollektivtrafik.

Folkbiblioteken är fördelade i tre olika kategorier: storbibliotek, centrumbibliotek och närbibliotek.

- **Storbibliotek**

I denna kategori finns stora bibliotek med hög tillgänglighet, utbud och service. Samtliga storbibliotek förutom Stadsbiblioteket är samlokaliserade med stadens kulturhus.

- **Centrumbibliotek**

I denna kategori återfinns medelstora bibliotek som har generösa öppettider och ett brett utbud av media och program.

- **Närbibliotek**

Bibliotek som är placerade i denna kategori är viktiga i sitt lokala sammanhang. Många boende har gångavstånd till biblioteket. De här biblioteken har inte lika generösa öppettider som övriga bibliotek.

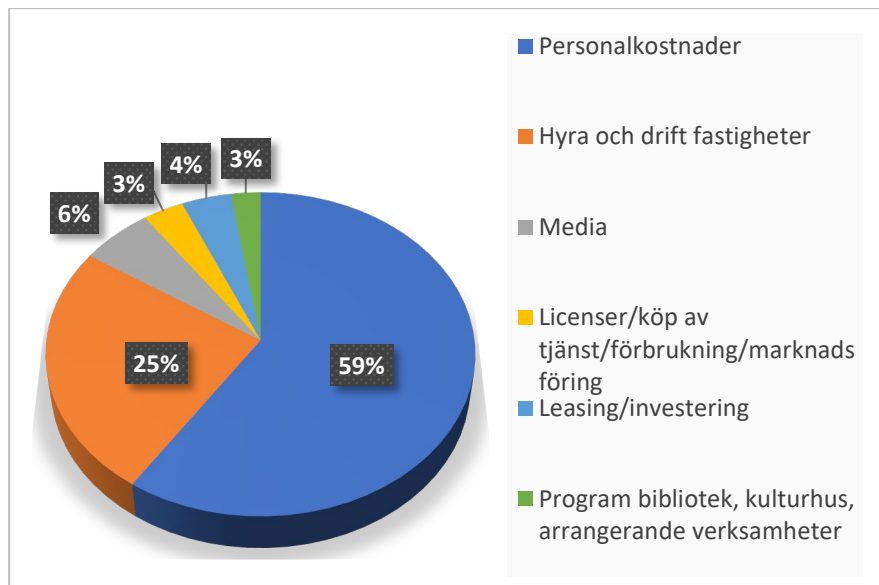
Figur 2. Befintliga bibliotek och kulturhus



1.2 Fördelning av kostnader

Budgeterade kostnader för avdelning Bibliotek och kulturhus uppgår 2023 till cirka 400 miljoner kronor. Kommunbidraget uppgår till cirka 376 miljoner kronor och finansierar därmed 94 procent av de totala kostnaderna. Avdelningen Bibliotek och kulturhus har större delen av kommunbidraget låst i fasta kostnader för personal samt för hyra och drift av fastigheter.

Figur 1. Budgeterade kostnader avdelningen Bibliotek och kulturhus



1.3 Hyresförhållanden

Förvaltningen hyr idag bibliotekslokaler av stadsfastighetsförvaltningen, Higab AB och Förvaltnings AB Göteborgs Lokaler samt ett antal privata fastighetsägare. Utöver dessa samlokaliserar förvaltningen med andra förvaltningar genom att teckna nyttjanderättsavtal där förvaltningen hyr i andra hand. Förvaltningen har dessutom överenskommelser om samnyttjande med grundskolenämnden gällande Hjällbo, Trulsegården, Styrso samt Kärra bibliotek. Kutym i staden är en uppsägningstid inom 9 månader.

Möjligheten att minska bibliotekslokalkostnader uppstår först när hyresavtal ska omförhandlas alternativt kan sägas upp. Det är i dagsläget oklart om förvaltningen skulle kunna lämna något hyresavtal i förtid eftersom det förutsätter att det finns en annan hyresgäst som tar över hyresavtalet.

Förvaltningen har på fem års sikt möjlighet att komma ur merparten av de befintliga avtalen. Undantag är Stadsbiblioteket, Stadsbiblioteket 300 m² och Kulturhuset Bergsjön då hyresavtalen sträcker sig längre än den omställningsperiod på tre till fem år som skulle behövas förutsatt att åtgärden ska göras på ett hållbart sätt.

För Blå Stället och Frölunda Kulturhus tillämpas inga formella hyresavtal mellan stadsfastighetsförvaltningen och deras hyresgäster inom staden. I stället råder principen om kommun-interna upplåtelser utan angiven sluttid.

Detta innebär att hyresgästen saknar formell möjlighet att säga upp en lokal.

1.4 Styrmiljö och inriktning

Kulturnämnden är huvudansvarig för mål i kommunfullmäktiges budget 2023 om att alla göteborgare ska ha god tillgång till kultur oavsett i vilken stadsdel de bor. Kulturnämnden är också ansvarig för att bidra till målet om att segregationen i Göteborg ska minska. I kommunfullmäktiges budget anges också inriktningen att alla invånare ska ha nära till ett folkbibliotek samt att biblioteken ska ha mer generösa öppettider, både bemannade och genom konceptet ”meröppet”.

Förutom kulturnämndens uppdrag och kommunfullmäktiges budgetmål består styrmiljön främst av:

- Bibliotekslag (2013:801)
- Lag om Förenta nationernas konvention om barnets rättigheter (2018:1197)
- Regeringens strategi för ett starkt biblioteksväsende 2022–2025
- Göteborgs Stads kulturprogram⁴
- Göteborgs Stads Biblioteksplan 2013–2023⁵
- Göteborgs Stads barnrättsplan 2022–2024⁶
- Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018–2026⁷
- Kulturnämndens beslut om inriktning och indelning av folkbiblioteken i samband med biblioteksutredningen Framtidens bibliotek i Göteborg⁸
- Kulturnämndens lokalbehovsplan 2023⁹
- Kulturnämndens personalplan för folkbiblioteken i Göteborgs stad¹⁰
- Inriktningsbeslut om att folkbiblioteken på sikt inte ska lokaliseras i skolor.¹¹
- Pågående uppdrag att undersöka möjlighet till ersättningslokaler för folkbibliotek i Hjällbo och på Styrso.¹²
- Pågående uppdrag söka ersättningslokaler för Majorna och Linnéstadens bibliotek.¹³

⁴ Kommunfullmäktige 2013-11-07 § 19.

⁵ Kommunfullmäktige 2013-06-13 § 24.

⁶ Kommunfullmäktige 2022-06-09 § 12.

⁷ Kommunfullmäktige 2018-01-18 § 10.

⁸ Kulturnämnden 2020-08-24 § 159.

⁹ Kulturnämnden 2022-09-19 § 183.

¹⁰ Kulturnämnden 2022-08-29 § 139.

¹¹ Kulturnämnden 2020-08-24 § 159.

¹² Kulturnämnden 2020-08-24 § 159 och 2022-09-19 § 184.

¹³ Kulturnämnden 2020-11-23 § 225 och 2022-02-21 § 51.

1.5 Genomförda och pågående åtgärder för ökad effektivisering

Genom kommunfullmäktiges beslut om överföring av stadsdelarnas folkbibliotek till kulturnämnden, tillsammans med förvaltningsinterna omorganisationer, har förutsättningar skapats för att samordna och utveckla gemensamma processer och arbetssätt som bidrar till ökad måluppfyllelse och en likvärdig biblioteksservice i hela Göteborg. Därutöver har överföringen till en nämnd bidragit till möjlighet för ökad effektivisering.

Följande genomförda och pågående åtgärder har påverkan på biblioteksverksamhetens effektivitet på kort och lång sikt.

- Kulturnämndens beslutade personalplan för folkbiblioteken i Göteborg består av ett antal insatser som är av både löpande och planerande karaktär. Insatserna är indelade i fokusområdena: hållbar grundbemanning, kompetenser, chefsrollen och samverkan i staden.
- Förvaltningen arbetar för att ta fram en kompetensförsörjningsplan för hela förvaltningen. Folkbibliotekens personalplan utgör underlag för detta arbete.
- Från den 1 januari 2022 har biblioteksverksamheten gått över till samordnade inköp, vilket innebär att all media köps in och tas emot av en central enhet. Enheten har i uppdrag att skapa och implementera en ändamålsenlig och effektiv organisation av inköp och inleverans av media för alla folkbibliotek.
- Under 2022 har ett intelligent logistiksystem upphandlats som kommer implementeras 2023/2024. Den förändrade mediahanteringen kommer på sikt att frigöra resurser på de publika enheterna, vilka kan användas till läsfrämjande aktiviteter och insatser i biblioteksrummen, uppsökande i samhället och digitalt.
- Öppettiderna har synkroniserats under 2021–2023, vilket har lett till ökad servicenivå och tillgänglighet samt enklare kommunikation med invånarna. Förvaltningen har därtill kunnat effektivisera rekryteringen av sommarvikarier.

1.5.1 Mediahantering

Göteborgs folkbibliotek har ett allsidigt och kvalitativt mediabestånd. Det finns både fysiska media och e-media att låna för invånarna. Beståndet ska motsvara invånarnas behov och efterfrågan. Det finns i dag medier på över ett femtiotal språk. Då folkbiblioteken nu är organiserade i en nämnd kan samordning av mediahanteringen utvecklas och förbättras. Avdelningen har tre förutsättningskapande enheter som alla har i uppdrag att hantera, distribuera och tillgängliggöra media till de publika enheterna. De

förutsättningsskapande enheterna är *Digitala verktyg, logistik, kundtjänst, Internservice, drift, transport, fastighet* samt *Media*.

En samordnad mediahantering medför förbättringar för både besökare och medarbetare.

- Ur processperspektivet innebär samordnad mediahantering en effektivare hantering av medierna, som också är kvalitetssäkrad utifrån lagkrav gällande inköp.
- Ur brukarperspektivet innebär samordnad mediahantering en mer jämlik verksamhet.
- Ur medarbetarperspektivet innebär samordnat mediahantering kraftsamling och samordning av kompetenser och resurser, mindre sårbarhet. För övriga verksamhetsdelar innebär samordnat mediahantering en avlastning, effektivisering och ökade möjligheter för användning av kompetenser för publikarbetet.

Logistiksystem stödjer hanteringen av den gemensamma mediasamlingen för stora biblioteksorganisationer. I det nya systemet kommer det enskilda bibliotekets behov av media att matas in. Det medför att när en bok återlämnas av en låntagare så analyserar systemet vilka bibliotek som efterfrågar boken och gör en bedömning vart den ska skickas. Ett intelligent logistiksystem medför förbättringar för både besökare och medarbetare. Logistiksystemet hjälper biblioteken att erbjuda ett målgruppsanpassat medieutbud. De bibliotek som i dag har en omfattande cirkulation kommer att få en lättnad i mediehanteringen då överskotten av media kommer att hanteras smidigare. Förändringar kring mediahanteringen kommer på sikt att frigöra resurser på de publika enheterna.

- Logistiksystemet kommer att spara tid, som kan allokeras till bibliotekens kärnuppdrag. Resurser som behövs till läsfrämjande aktiviteter och insatser i biblioteksrummen, uppsökande i samhället och digitalt.
- Ur medarbetarperspektivet innebär logistiksystemet också arbetsmiljöförbättringar av den fysiska arbetsmiljön.

Kungliga biblioteket har som mål att svenska bibliotek ska använda samma klassifikationssystem - Dewey decimalklassifikation. Det är ett internationellt klassifikationssystem som används runt om i världen. Under 2021 - 2022 har folkbiblioteken i Göteborg genomfört en övergång till Dewey. Gemensamma arbetsformer och kompetensutveckling har underlättats av att alla bibliotek är i samma organisation och har kunnat hantera övergången rationellt och samtidigt.

1.5.2 Samordning av öppettider

Synkronisering av öppettider har genomförts under 2021 - 2023, t.ex. under sommaren där vissa bibliotek tidigare hållit stängt och andra haft öppet och med varierande tillgänglighet. Ökad servicenivå och tillgänglighet samt enklare kommunikation till invånarna har uppnåtts. Förvaltningen har därtill kunnat samordna och utveckla sitt arbetssätt avseende rekrytering av sommarvikarier. Förvaltningen avser att arbeta vidare med utvärdering och samordning av ordinarie öppettiderna i förhållande till de olika kategorierna av bibliotek, men behöver säkerställa en likvärdig grundbemanning och arbetssätt för att kunna komma vidare i frågan.

1.5.3 Översyn av bemanning

Behovet av bemanningen på det enskilda biblioteket påverkas av uppdrag, öppettider, lokalens utformning, besökstryck, cirkulation fysiska medier, befolkningsstrukturen i närområdet, behov av uppsökande verksamhet och möjligheter till samarbete utifrån lokal kontext. I biblioteksutredningen *Framtidens bibliotek* delas folkbiblioteken i Göteborg in i tre kategorier. Kategorierna ska erbjuda biblioteksservice och utbud utifrån sin storlek samt sin kontext i närområdet.

Resurser behöver fördelas utifrån kategori på bibliotek och befolkningens behov. Uppdrag, basutbud och bemanning för de tre bibliotekskategorierna behöver definieras utifrån det specifika området. Förvaltningen arbetar nu med en översyn över bemanningen för att undersöka möjligheten till att förstärka bemanningen på bibliotek i områden med social oro.

Tre insatser har angivits i *Kulturnämndens personalplan för folkbiblioteken*:

- Identifiera likvärdig schemaläggning samt grundprinciper för bemanningsplanering för de fysiska lokalerna.
- Ta fram rutiner, utbilda samt arbeta strategiskt och strukturerat med bemanningsplanering för att säkerställa likvärdighet, trygghet och säkerhet.
- Identifiera gapet mellan nuvarande läge gällande antal personal per bibliotek och enhet och behov i antal personal per bibliotek och enhet i relation till kulturnämndens lokalbehovsplan samt utifrån uppdrag likvärdig biblioteksservice, homogena öppettider och trygg arbetsmiljö.

Arbete med förankring av grundprinciper för bemanningsplanering pågår och övriga insatser beräknas påbörjas under hösten 2023.

2 Konsekvenser vid stängning av bibliotek

I följande avsnitt beskrivs bibliotekens roll i samhället, ändrade vanor som påverkar verksamheten och konsekvenser för invånare och medarbetare vid eventuell stängning av bibliotek.

2.1 Bibliotekens roll i samhället

Bibliotekens roll som en viktig samhällsinstitution för demokrati, läsning, läsande och forskning går inte att underskatta. Biblioteken har stort förtroende bland människor. Svensk Biblioteksförnings undersökning från 2018 visade att 54 procent besöker ett folkbibliotek minst en gång per år och att 82 procent är positiva till biblioteken.

Kulturförvaltningen senaste medborgarundersökning om användandet av stadens bibliotek och kulturhus, visar dock att trots att människor rent generellt är väldigt positiva till bibliotek behöver det inte betyda att de nyttjar bibliotekens tjänster och utbud. Biblioteken har ett stort internt arbete att göra för att bli än mer relevanta för fler i samhället.

Samtidigt visar undersökningar¹⁴ att läsningen under de senaste tio åren gått ner i alla åldrar. Läsfrämjande insatser prioriteras nationellt då läskunnigheten minskar. För att bryta segregation i samhället är tillgång till språk en grundförutsättning. Läsfrämjande insatser i socioekonomiskt utsatta områden behöver därför stärkas genom samverkan med vuxna i barnens närhet och inkluderande metoder kring barns och ungas möjlighet att vara medskapande och delaktiga.

Några av de tydligaste beläggen för kulturens sociala effekter från forskning visar att barn som läser och deltar i kulturella verksamheter genom livet är mer benägna att engagera sig för samhället och i något lägre grad hamna i drogberoende, kriminalitet, arbetslöshet och annat som innebär stora kostnader för samhället. Deltagande i kultur samvarierar också med upplevd bättre hälsa och välbefinnande.¹⁵

Samhällstrenden visar samtidigt på en rad utmaningar för förvaltningens verksamheter så som förändrade läsvanor, minskad fritidsläsning och

¹⁴ Unga & medier 2021(Statens mediaråd)
PIRLS 2021 – Läsformågan hos svenska elever i årskurs 4 i ett internationellt perspektiv (Skolverket)

¹⁵ Kulturens värde och sociala effekter. 2:a reviderade och utökade versionen, Göteborgs Stads kulturförvaltning 2023

SOU 2012:65, Arts council England. 2014, The Value of arts and culture to people and society: an evidence review, Department for education, UK, 2012. Barriers and facilitators to pro-social behavior among young people: a review of existing evidence

digital exkludering. Det finns ett ökat hot mot demokratin genom otillbörlig informationspåverkan i form av desinformation, ryktesspridning och annan spridning av vilseledande information samt en ökad oro i samhället som kräver åtgärder för ökad trygghet och säkerhet för invånare såväl som för medarbetare. Folkbiblioteken möter idag invånarnas förväntningar på ökad delaktighet, ett större fokus på det livslånga lärandet och ett ökat behov av biblioteket som en social mötesplats.

Även om biblioteken har en viktig roll som samhällsinstitution för demokratifrågor är det viktigt att betona att kulturens institutioner aldrig kan göras ansvariga för jämlikhet och demokrati, men att delaktighet och jämlika villkor kan stärkas genom kulturens insatser och uttryckssätt. Där har bibliotek, museer och de fria konsterna en unik position.¹⁶

I den nya biblioteksplanen för Göteborgs Stad 2024 – 2028, som är under arbete, anges förslag till riktning gällande bibliotekens förflyttning. I förslaget till riktning anges att samverkan mellan kulturhus och bibliotek men också med andra aktörer i staden behöver förstärkas. Detta för att ta tillvara olika kompetenser och bidra till att människor kan utveckla alla sina språk och stimulera till läslust, något som också beskrivs i förvaltningens läsfrämjandeplan¹⁷.

Stadens kulturpolitik ska bland annat utformas för att öka den sociala sammanhållningen, stimulera människans lust och motivation att ta del av konst och kultur men också främja delaktighetskultur och stimulera till eget skapande. Arbetet med demokrati och jämställdhet ska kraftigt förstärkas.

2.2 Ändrade vanor påverkar bibliotek och kulturhus

Pandemins effekter har resulterat i ett kraftigt minskat antal besök och utlån på stadens bibliotek. Även om flera av samhällets covidrestriktioner togs bort under hösten 2021 och besök och utlån succesivt ökade under 2022, saknas nästan var fjärde biblioteksbesökare jämfört med 2019. Vissa målgrupper kom tillbaka direkt efter att restriktionerna släppts, medan verksamheterna aktivt fått arbeta med att nå och locka tillbaka andra målgrupper.

¹⁶ Sievenbring, Jennie (2020). *Att öppna dörrar och bygga broar: Kulturens plats för en mer jämlik stad*, Göteborgs Stad, kulturförvaltningen, rapport 2020:2.

¹⁷ *Läslust hela livet – Bibliotek och Kulturhus läsfrämjandeplan 2022-2025*, Göteborgs Stad, kulturförvaltningen, 2022

Förvaltningens senaste medborgarundersökning visar att många invånare uppger att orsaken till att deras nyttjande av bibliotek och kulturhus har minskat bland annat beror på att de spenderar mer tid hemma än innan pandemin.

Syftet med undersökningen var att ge en djupare förståelse kring hur användandet av stadens bibliotek och kulturhus ser ut samt undersöka pandemins effekter vad gäller förändrade vanor. Förvaltningen ville dessutom få en tydligare bild av kännedom och attityder till stadens kulturhus i stort efter det att verksamheterna överfördes till kulturnämnden 2020 / 2021. Vidare har undersökningen resulterat i ett underlag för att kunna fortsätta utveckla folkbiblioteken och kulturhusens verksamheter.

Målgruppen i undersökningen var personer mellan 18 - 80 år som är bosatta i Göteborg, oavsett om de är besökare eller aldrig har besökt något av stadens bibliotek eller kulturhus. Intervjupersonerna bestod av personer i de målgrupper som i den kvantitativa mätningen visat sig vara överrepresenterade bland icke-besökarna för biblioteken; unga personer, män, lågutbildade och låginkomsttagare samt personer med utländsk bakgrund.

En av frågorna som ställdes till respondenterna var när det senaste besöket på ett av Göteborgs bibliotek skedde. Resultatet visar att 21% har besökt ett bibliotek senaste veckan och ytterligare 30% senaste månaden. 16% totalt har inte besökt på minst tre år och 9% ej senaste året.

I undersökningen varierar andelen som besökt senaste månaden mellan 32% upp till hela 66%. Flest andel som besökt bibliotek är i nordost och inne i centrala Göteborg. Lägst andel besök finns i Östra Angered, Torslanda/Björlanda och på Norra Älvstranden.

2.3 Konsekvenser för stadens invånare

Att stänga biblioteksverksamhet medför en försämring för invånare som bor och verkar nära biblioteket. Deras avstånd till närmsta bibliotek kommer att öka. Förvaltningen bedömer att konsekvenserna blir tydligast för invånare som relativt sett har svårare att ta sig till andra bibliotek, så som barn och unga, äldre och personer med funktionsnedsättningar, samt för andra daglediga invånare i berörda områden, som normalt sett inte rör sig utanför sina närområden.

Om invånarnas tillgång till kultur, bibliotek och mötesplatser minskar kommer måluppfyllelsen på kommunfullmäktiges mål ”Alla göteborgare ska ha god tillgång till kultur oavsett vilken stadsdel de bor i”, att påverkas negativt. Det samma gäller kommunfullmäktiges inriktning om att alla invånare ska ha nära till ett folkbibliotek. Det innebär också sämre möjligheter att nå Göteborgs Stads respektive bibliotekslagens prioriterade målgrupper. Samt att invånarnas tillgång till användarnära läsfrämjande arbete försämras i vissa områden.

Förvaltningen bedömer att det vid en eventuell stängning av bibliotek finns en risk att berörda invånare inte väljer ett annat bibliotek. Det skulle kunna innebära att invånare helt slutar att använda biblioteksverksamheten, eller nyttjar andra bibliotek i lägre utsträckning än idag. Förvaltningen konstaterar att det generellt sett finns ett samband mellan avstånd och hur ofta ett bibliotek används.¹⁸ I Göteborgs Stads medborgarundersökning från 2021 svarade 59 procent att gångavstånd till hemmet skulle få dem att besöka biblioteket.¹⁹ Förvaltningens senaste medborgarundersökning visar att biblioteksbesökarnas primära och sekundära bibliotek generellt ligger i invånarnas geografiska närområden. Stadsbiblioteket avviker med större geografisk spridning som sekundärt bibliotek. Det finns därför anledning att anta att invånare som påverkas av en eventuell stängning av det närmsta biblioteket fortsatt kommer att välja att använda bibliotek i sitt närområde, tillsammans med Stadsbiblioteket.

Sedan 2019, året före pandemins utbrott, har folkbiblioteken i Göteborg ca 24 procent färre besökare under 2022. Detta indikerar att det skulle kunna finnas kapacitet att ta om hand tillkommande behov i övriga bibliotek vid stängning av bibliotek, beroende på omfattning och kategori av bibliotek. Det förutsätter dock att förvaltningen kan skapa en hållbar och jämlik

¹⁸ Höglund, L. (2012). Bibliotek, sociala medier och digital delaktighet. L. Weibull, H. Oscarsson & A. Bergström (Red.), *I framtidens skugga: Fyrtiotvå kapitel om politik, medier och samhälle* (SOM-undersökningen 2011, SOM-rapport nr. 56), s. 321–334.

¹⁹ Göteborgs Stad. (2021). *Medborgarundersökning – besökare till bibliotek och öppen förskola*.

grundbemanning och framöver har möjlighet att utveckla alternativ biblioteksservice.

Förvaltningen bedömer att en eventuell stängning av bibliotek inte har någon entydig påverkan på sällan- eller ickebesökare potential att mer regelbundet använda biblioteken. I förvaltningens senaste medborgarundersökning är det endast sex procent av icke-besökarna som svarade att avstånd var en förklaring till att inte ha besökt bibliotek under det senaste året. Vanligare var att icke-besökarna svarade att det bara inte har blivit av (39 procent), att de föredrar att köpa böcker eller prenumerera på olika medietjänster (29 procent) och att de inte är intresserade (16 procent). Det är i stället andra åtgärder som krävs för att minska andelen icke-besökare. Medborgarundersökningen indikerar att det handlar om att öka kännedomen om verksamhetens innehåll, fler arrangemang och aktiviteter som passar olika gruppers intressen, utökade öppettider och upplevelsen att lokalerna är trevligare att vistas i.

Förvaltningen bedömer att det kommer att ha negativ påverkan att stänga ned folkbibliotek, framför allt i områden där kulturutbud och annan samhällsservice är lägre. I bostadsområden med socioekonomiska utmaningar bidrar biblioteket till samhällets utveckling genom att erbjuda öppna och trygga platser med verksamheter som upprätthåller och utvecklar demokratin.

Att stänga bibliotek bedöms ha särskilt negativa konsekvenser för barn (0-18 år). Förvaltningens verksamheter bidrar till barns rätt och möjligheter till utbildning, att växa och att utvecklas, att aktivt delta i samhället och tillgång till kultur och en meningsfull fritid. Verksamheterna ger barn tillgång till sammanhang där de inte blir bedömda och som visar att det finns många olika möjligheter till utveckling. Förvaltningens verksamheter når idag barn till socioekonomiskt väletablerade vuxna i högre grad än barn till andra vuxna.

Förvaltningen bedömer att satsningar på alternativ biblioteksservice inte kommer att kunna eliminera de negativa konsekvenserna för barn, unga, äldre och övriga prioriterade målgrupper vid en eventuell stängning av bibliotek. Förvaltningen gör denna bedömning mot bakgrund av att alternativ service mer är av karaktären hämta-och-lämna-service samt att det inte svarar på det läsfrämjande uppdraget i lika hög utsträckning som ett folkbibliotek har möjlighet att till. Bokbussar och biblioteks-servicestationer ska i första hand ses som ett komplement till ordinarie biblioteksverksamhet.

2.4 Konsekvenser för förvaltningens medarbetare

Vid en eventuell nedstängning av bibliotek kommer berörda medarbetare att hamna i omställning på grund av arbetsbrist. Göteborgs Stads särskilda anställningstrygghet i kombination med att förvaltningen har personalkategorier som inte efterfrågas av andra förvaltningar och bolag i staden. Den särskilda anställningstryggheten innebär att medarbetare inte sägs upp på grund av arbetsbrist, utan ska erbjudas andra skäliga arbetsuppgifter som de har kompetens för, inom förvaltningen eller inom övriga förvaltningar i Göteborgs stad. En följd av detta är att förvaltningen kvarstår med kostnaderna fram tills varaktiga, finansierade placeringar hittas till medarbetarna. Förvaltningens bedömning är att ett sådant omställningsarbete kan komma att pågå i minst ett år.

En del av omställningsarbetet skulle dock vid en beslutad nedstängning kunna tas om hand av kommande pensionsavgångar, ordinarie personalrörlighet och utvecklingen av löpande bemanningsbehov.

Oavsett ett eventuellt omställningsarbete eller ej, behöver förvaltningen genomföra och slutföra insatserna i nämndens personalplan för folkbiblioteken, som bland annat syftar till att åstadkomma en mer hållbar bemanning i verksamheterna. En hållbar planering av bemanningen behöver grunda sig i sakliga förhållanden och behov i verksamheten, vilket kan komma att kräva en mer rörlig bemanning framgent.

3 Alternativ biblioteksservice

Här redovisar förvaltningen folkbiblioteket uppdrag, exempel på alternativ biblioteksservice så som bokbussar och biblioteksservicestationer som erbjuds användare och besökare idag, samt vilka investeringar som krävs för att utöka alternativ biblioteksservice. Vidare redogörs för förvaltningens nuvarande samnyttjan och samlokalisering av lokaler med andra nämnder.

3.1 Folkbibliotekets uppdrag

Folkbibliotekens uppdrag regleras i Bibliotekslagen (2013:801) samt i kulturnämndens reglemente.

”Biblioteken ska verka för det demokratiska samhällets utveckling genom att bidra till kunskapsförmedling och fri åsiktsbildning. Biblioteken ska främja litteraturens ställning och intresset för bildning och utbildning. Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt barn och unga, personer med funktionsnedsättning, de nationella minoriteterna och personer med annat modersmål än svenska.”

Ett folkbibliotek har förutom att låna ut media, möjlighet att ta emot skolklasser och andra besökare som vill använda studieplatser, läsa tidningar, skriva ut dokument eller delta i programverksamheten som erbjuds besökarna. Folkbiblioteken har helt andra förutsättningar och kan bedriva verksamhet i en större omfattning än en alternativ biblioteksservice. Bokbussar och servicestationer ska i första hand ses som ett komplement till ordinarie biblioteksverksamhet.

Positiva effekter av en förändrad omvärld och en biblioteksverksamhet som anpassar sig efter samhällets utveckling är att det finns möjlighet att arbeta med läsfrämjande insatser på fler platser än i biblioteksrummet. De besökare och användare som folkbiblioteken har i uppdrag att nå med sin läsfrämjande verksamhet finns på olika platser, dels i de lokaler där verksamhet bedrivs, dels i den digitala världen på olika plattformar men också ute i samhället där människor lever och vistas. Överföringen av folkbiblioteken till kulturnämnden, i kombination med förvaltningens interna omorganisation, har underlättat detta utvecklingsarbete vilket resulterat i en mer effektiv och likvärdig biblioteksservice i staden. I förvaltningens läsfrämjandeplan *Läslust hela livet* beskrivs vad bibliotek och kulturhus kan ha för roll i stadens läsfrämjandearbete, i biblioteksrummen, uppsökande i samhället och digitalt.

3.2 Bokbussar

Staden har två eldrivna bokbussar som kör två olika turer. Bussarna besöker förskolor över hela staden på förmiddagarna och på eftermiddagar, kvällar och helger kör bussarna till bostadsområden i Göteborg. Chaufförerna är mediapedagoger och bussarna bemannas med personal från Stadsbibliotekets barn och unga-enhet. Sammanlagt besöker de två bokbussarna 37 hållplatser runt om i staden. Bokbussar har således stor räckvidd och hög tillgänglighet men det krävs investeringar för att utöka denna typ av alternativ biblioteksservice. En bokbuss kan dock per stopp ta emot ett begränsat antal barn och erbjuda en begränsad programverksamhet. En eller flera eldrivna bokbussar som de ovan nämnda, alternativt mindre eldrivna fordon, skulle innebära en ökad bemanning och kräver en översyn av infrastruktur och logistik. Kostnader för leasing är 1,9 miljoner kronor / buss därtill tillkommer ca 2 miljoner kronor i personalkostnader / buss. Utöver detta tillkommer kostnader för utformning och inredning av biblioteksbusen.

3.3 Biblioteksservicestationer

I dag finns två obemannade servicestationer där låntagarna kan återlämna böcker samt hämta reserverad media - Nya Hovås och Sannegården. Möjligheten att utöka antalet servicestationer vid nedläggning av bibliotek är beroende av samlokalisering med andra aktörer. En biblioteksservicestation har i jämförelse med bokbussar en mycket låg kostnad. De två nuvarande servicestationernas hyreskostnader motsvarar 60 - 100 tusen kronor per år och därtill tillkommer drift av verksamheten.

Alternativ service i form av biblioteksservicestationer används som ett komplement till besök på folkbibliotek eller av användare som i huvudsak nyttjar det digitala biblioteket. Här hämtar användarna sina reserverade lån och lämnar tillbaka lånad media. Ytan kan vara mycket begränsad och är möjlig att inrymmas i en annan lämplig verksamhet. Avgörande faktorer för en biblioteks-servicestation är läge och tillgänglighet i form av generösa öppettider. Användarnas behov av bibliotekets tjänster avgör var det är lämpligt att satsa på biblioteksservicestationer.

3.4 Samnyttjan och samlokalisering

Förvaltningen samlokaliserar med andra förvaltningar genom att teckna nyttjanderättsavtal där förvaltningen hyr i andra hand. Förvaltningen har dessutom överenskommelser om samnyttjande med grundskolenämnden

gällande Hjällbo, Trulsegården, Styrso samt Kärra bibliotek. Hjällbo, Styrso och Kärra bibliotek är pågående lokalsöksärenden hos Stadsfastighetsförvaltningen då det finns ett inriktningsbeslut om att folkbibliotek på sikt inte ska lokaliseras i skolor.

Sedan tidigare har medborgarkontor funnits i Kulturhuset Blå Stället och i Bergsjöns bibliotek. Hösten 2022 flyttade medborgarkontoret i Bergsjön med in i det nya kulturhuset. Därutöver etablerades också ett nytt medborgarkontor i Frölunda Kulturhus. Förvaltningen för demokrati- och medborgarservice hyr yta av kulturförvaltningen. Nämnden är huvudhyresgäst i Frölunda Kulturhus och Kulturhuset Blå Stället och upplåter där lokaler till andra verksamheter genom kommun-interna upplåtelser eller genom att stadsfastighetsförvaltningen upprättat hyresavtal med respektive part.

Ett antal bibliotek finns också i lokaler i direkt anslutning till annan kommunal verksamhet och där delas viss yta alternativt funktioner, främst personalrum och entréer. Lokalanvändningen och hyreskostnaden optimeras och investeringar kan delas av flera nämnder. Även utifrån ett trygghets- och säkerhetsperspektiv kan det vara en positivt för både besökare och medarbetare, om samlokaliseringen innebär att personaltätheten blir högre i lokalen. Om ytterligare samlokalisering och samnyttjan av lokaler för biblioteksverksamhet ska undersökas är även läge och tillgänglighet i form av generösa öppettider avgörande faktorer.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Att förvalta och utveckla Göteborgs Stads museer

Bilaga 3 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Sammanfattning

Göteborgs Stad är huvudman för Sveriges största kommunala museiverksamhet. Avdelningen Göteborgs museer utgörs av Göteborgs stadsmuseum, Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet och Sjöfartsmuseet Akvariet och som är en del av kulturförvaltningen.

Verksamheterna styrs av Museilagen (2017:563) och kulturnämndens reglemente. Samorganiseringen i en avdelning är ändamålsenlig och resurseffektiv.

Göteborgs museer har varit en integrerad del av staden i över 160 år och där flera donationer bidragit till museiverksamheterna. Samtliga museer återfinns i ändamålsbyggnader, som bidrar till stadens siluett och är besöksmål i sig själva som några av stadens mest kända kulturmiljöer. Verksamheterna är välbesökta, välkända och efterfrågade samarbetsparter.

- » Göteborgs museer har mer än 500 000 verksamhetsbesökare årligen
- » 1,2 miljoner föremål, 12 miljoner fotografier och 6 500 hyllmeter arkivmaterial
- » 1,6 miljoner besökare i olika digitala kanaler
- » Genomförde omkring 2 500 pedagogiska aktiviteter under 2022, varav drygt 1 200 för barn och unga. En stor andel av de aktiviteter som genomfördes (ca 300) ägde rum utanför byggnaderna i hela staden
- » Ansvarig remissinstans i kulturmiljöärenden och yttrar sig årligen i dryga 200 plan-, bygglov-, och fornlämningsärenden

Göteborgs museer är flernivåfinansierade med såväl kommunal, som regional och statlig finansiering samt generar betydande egenintäkter. År 2023 består budget av 47% kommunala medel, 24% regionala medel, 7% statliga medel och 22% egenintäkter. Göteborgs museer har väl utvecklade modeller för egenintäkter som kan finansiera verksamhetsnära och tillfälliga projekt.

I jämförelse med andra kommunala museerna har Göteborgs museer en lägre andel offentliga bidrag och en högre egenintäktsgrad där entréerna utgör högre procentandel av totala intäkterna. Därtill har Göteborgs museer högre andel lokalkostnader än landets kommunala museer i övrigt, medan personalkostnader är i samma nivå.

Om ett politiskt beslut om att stänga en eller flera museiverksamheter skulle tas så skulle kostnaderna för de ändamålsbyggnader som staden äger och den aktiva samlingsförvaltningen, som är reglerad i lag, kvarstå för staden att omhänderta. Samtidigt skulle de regionala och statliga medlen tillsammans med möjligheten till egenintäkter starkt minska och i vissa fall

helt upphöra, vilket innebär att en stängning av ett museum inte medför en ekonomisk besparing.

Just nu pågår ett utvecklingsarbete av Göteborgs museer, möjliggjort av ett antal politiska beslut i kommunfullmäktige. Röhsska museets entré har byggts om och öppnat upp och tillgängliggjort museet. Sjöfartsmuseet Akvariet har genomfört en omfattande om- och tillbyggnad, som resulterat i en publik succé. Nya magasin för stadens samtliga museisamlingar och om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum förbereds just nu. Samtliga projekt är betydande investeringar för staden.

Kulturförvaltningen bedömer att det inte går att öka egenintäkterna för att möta den kostnadsutveckling som lokalkostnaderna har haft de senaste åren och kommer att ha framöver. Museernas egenintäkter genom entréer, stiftelser, fonder och sponsring möjliggör tillfälliga satsningar på verksamhetsnära projekt men inte löpande finansiering av fastighetskostnader. Möjligheten att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering bedömer kulturförvaltningen vara en politisk fråga för kommunstyrelsen. Ett led i detta skulle kunna vara att komplettera stadens hyresmodell med en uttalad finansieringsmodell samt att initiera och driva dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen.

De investeringar som har gjorts de senaste åren i Göteborgs museer och som är planerade fram till år 2030 kan uppfattas som enskilt kostsamma utifrån de monetära utgifterna men kan värderas utifrån långt fler aspekter än så.

Göteborgs museer återfinns i historiska kulturmiljöer, ägda av staden, och ett löpande underhåll av dessa märkesbyggnader är komplext och nödvändigt. Ett löpande underhåll förebygger bland annat behoven av att göra påkostade investeringar framöver. Museiverksamheten behöver också bedrivas säkert såväl utifrån arbetsmiljökrav som krav att kunna aktivt och säkert förvalta museisamlingarna för framtida generationer. Vidare behöver verksamheterna kunna tillgodose de tillgänglighetskrav som finns för besökare.

Utifrån samhällsvärdet är det också belagt att museer bidrar starkt till folkhälsa, till känslan av sammanhang och välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet vad gäller leva, bo, arbeta och besöka.

Innehåll

1	Uppdraget.....	5
2	Museilagen 2017:563	5
3	En museihistoria	9
3.1	Göteborgs stadsmuseum	10
3.2	Göteborgs konstmuseum	11
3.3	Röhsska museet	13
3.4	Sjöfartsmuseet Akvariet	14
4	Göteborgs museer idag	15
4.1	Huvudmannaskap och uppdrag	16
4.2	Publiken	17
4.3	Ändamålsbyggnader i stadens ägo	18
4.4	Finansiering	19
	Flernivåfinansierad verksamhet	19
	En jämförelse med övriga museisverige.....	21
	Att öka egenintäkterna	22
	Att minska omfattningen på verksamhet	26
	Att öka flernivåfinansiering	30
	En finansieringsmodell som riskerar att tippa	31
4.5	Organisation	31
	Effekter av samorganiseringen.....	33
4.6	Efterlevnad Museilagen	34
5	Att möta framtiden	36
5.1	Hållbara förutsättningar för aktiv samlingsförvaltning	36
	Nya magasin.....	36
	Digitalisering	37
5.2	Museiverksamhet för nästa generation	39
	Genomförda projekt	39
	Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum.....	40
5.3	Museer för en stad i utveckling	41
	Bilaga 1 Budget	44
	Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor.....	45
	Bilaga 3 Status och prognos år 2023 för utvecklingsprojekten...	46

1 Uppdraget

Den här rapporten syftar till att besvara frågorna: Hur ser uppdrag, förvaltning och finansiering av Göteborgs museer ut idag? Hur är Göteborgs museer organiserad och vilka effektiviseringar av museiverksamheten har genomförts och med vilken effekt? Vilka möjligheter finns att öka egenintäkterna? Vilka möjligheter finns det att minska omfattningen på verksamheten? Vilka ekonomiska konsekvenser medför de satsningar som pågår och vilka möjligheter medför det för användare, medarbetare och i stadens utveckling?

2 Museilagen 2017:563

Svenska museer, som har offentlig finansiering, såväl kommunal som regional eller statlig, lyder sedan år 2017 under Museilagen (2017:563). Lagen hade föregåtts av propositionen *Kulturarvspolitik prop. 2016/17:116* som för första gången i svensk politik valde att ta ett helhetsgrepp om kulturarvsområdet som ett eget politikområde.

Regeringen föreslog med propositionen att det offentliga kulturarvsarbetet bör vidareutvecklas så att:

- det gemensamma kulturarvet blir en angelägenhet för alla,
- det offentliga samtalet vidgas och fördjupas, och
- medskapande och engagemang främjas.

Det mest konkreta förslaget som kom ur propositionen var införandet av en svensk museilag. Förebild för ny lag stod Bibliotekslagen (2013:181) och Arkivlagen (1990:782) samt det faktum att andra länder som till exempel Finland, Danmark, Storbritannien och Frankrike har lagstiftning på området.

Regering och riksdag ansåg att det fanns behov av att stärka svenska museer som självständiga kunskapsinstitutioner, att undvika detaljstyrning av politiken och snarare säkerställa långsiktiga strukturer. Stabilare ramar, som en lag kan ge, syftade till att ge museerna ett tydligare mandat från det allmänna som i sin tur skulle ge kraft i bidraget till samhällsdebatten.

Utgångspunkten formulerades som att museerna som fria kunskapsinstitutioner har en central roll att spela i samhällslivet. Därtill bedömdes att ett tydligare mandat också skulle medföra en professionalisering av museitjänstemännens praktik, vilket var helt i linje med regeringens förvaltningspolitik med fokus på mer tillitsbaserad styrning.

Museilagen är en ramlag. En ramlag innehåller grundläggande värderingar, principer och riktlinjer, där lagstiftaren mer uppställer mål och i mindre utsträckning detaljreglerar vad som ska göras. Detta ger frihet och flexibilitet att anpassa sig efter skiftande omständigheter och ett överlåtande av beslutstagande till experter inom enskilda områden.

Exempel på ramlagar är hälso- och sjukvårdslagen (1982:763), socialtjänstlagen (2001:453) samt marknadsföringslagen (2008:486).

Sveriges grundlagar är utgångspunkten för all svensk lagstiftning, så även Museilagen. Regeringsformen fastslår att de som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen ska iakttaga saklighet och opartiskhet. Detta kallas också för objektivitetsprincipen.

Museilagen innehåller inga bestämmelser vad gäller den ekonomiska, organisatoriska eller administrativa förvaltningen. Det har huvudmannen rätt att besluta om.

Museilagen innehåller 12 paragrafer där de fyra första är så kallade inledande bestämmelser där det pekas ut att lagen gäller det allmänna museiväsendet, det vill säga statliga, regionala och kommunala museer, samt museer som har styrelser där mer än hälften av ledamöterna utses av stat, kommun eller region. I inledningen definieras också vad ett museum är och vilka som kan omnämnas som museihuvudmän.

Inledande bestämmelser

1 § I denna lag finns bestämmelser om det allmänna museiväsendet. Med det allmänna museiväsendet avses

1. statliga museer,
2. regionala museer,
3. kommunala museer, och
4. andra museer i vars styrelse eller motsvarande ledningsorgan mer än hälften av antalet ledamöter är utsedda av stat, kommun eller region. Lag (2019:977).

2 § Med ett museum avses i denna lag en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld.

3 § Med museihuvudmän avses i denna lag staten, kommunerna och regionerna. Det som sägs om museihuvudmän gäller även den som utsett mer än hälften av antalet ledamöter i ett sådant museum som avses i 1 § 4. Lag (2019:977).

Paragraf fyra är den så kallade ändamålsparagrafen. Här stadgas hur museernas bidrag till samhället ser ut och att bidraget ska utformas utifrån respektive museum ämnesområde. Ämnesområdet har ofta växt fram historiskt, och uttryckts i museets uppdrag eller instruktion. Ofta är ju ämnesområdet historiskt framväxt. Göteborgs museer spänner över flera inriktningar som kan beskrivas med de breda kategorierna konst, design och kulturhistoria. Dessa ämnesuppdrag bildar utgångspunkten för Göteborgs museers bidrag i arbetet med att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Avsikten med formuleringen var

att museerna kan bidra till en önskvärd samhällsutveckling just genom sin kärnverksamhet.

Ändamål

4 § Ett museum ska utifrån sitt ämnesområde bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning.

Paragraf fem i museilagen beskriver ansvarsfördelningen mellan huvudman och verksamhet. I kommentarerna till författningsförslaget i propositionen understryks att för att målsättningen att museerna ska främja kunskap och fri åsiktsbildning ska kunna realiseras måste museiverksamhetens innehållsliga arbete stå fritt från den politiska beslutsnivån. En långsiktig styrning är nödvändig och museerna ska inte påverkas av åtgärder som av ideologiska eller andra skäl syftar till att styra eller inskränka verksamheten till exempel vad gäller kunskapsuppbyggnad, utställningsverksamhet eller insamling.

Ansvarsfördelning

5 § Museihuvudmännen ska säkerställa att ett museum har ett bestämmande inflytande över verksamhetens innehåll.

Paragraferna sex, sju, åtta, nio och tio beskriver hur museiverksamhet ska arbeta med sina kärnprocesser: publik verksamhet, kunskapsuppbyggnad och aktiv samlingsförvaltning.

Några begrepp är centrala i skrivningarna och lyftes också fram särskilt i propositionen. Dels att all verksamhet vid museerna ska utgå från sakkunskap. Det innebär att museer ska utgå från sina egna ämnesområden men även från kunskap om pedagogik och förmedling.

Begreppet allsidighet kopplar till regeringsformens objektivitetsprincip: att förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen ska beakta allas likhet inför lagen samt iakttaga saklighet och opartiskhet. Det ger uttryck för hur viktigt det är att det som utförs uppfattas som objektivt av allmänheten. I propositionen inbegriper begreppet allsidighet också att det är viktigt att museerna är öppna för olika vetenskapliga tolkningar och perspektiv. Allsidighet är något som omvärlden ska uppfatta återfinns över tid utifrån det specifika ämnesområdet ett visst museum ansvarar för, det vill säga det är i sin ordning att i enskilda aktiviteter vinkla och fokusera, men den publika verksamheten ska över tid och i sin helhet inte upplevas som ensidig.

I lagstiftningen finns skrivningen att verksamheten ska präglas av öppenhet. Det uttrycker att det är viktigt att museet redovisar sitt arbete på ett sådant sätt att allmänheten har möjlighet att såväl bilda sig egna

uppfattningar som att på olika sätt kunna bidra och medverka i verksamheten.

Lagrådet tyckte att formuleringarna kring tillgänglig verksamhet för alla dubblar det som redan finns uttryckt i Diskrimineringslagen (2005:567). Propositionen vidmakthåller formuleringen då bedömningen är att ett användarperspektiv bör finnas med och att skrivningen kompletterar det som annan lagstiftning redan ger uttryck för men bidrar till att lyfta att museerna ska arbeta med att möjliggöra för alla att ta del av deras verksamheter.

Införandet av ordet kunskapsuppbyggnad är väsentlig och ska läsas som att alla museer ska kunna bidra till detta. Alla museer kommer inte kunna upprätthålla egen forskningsverksamhet men bör sträva att kunna främja forskning och tillhandahålla möjligheter för externa aktörer att forska på materialet som museerna förvaltar.

En annan väsentlig distinktion som görs i lagstiftningen är att samlingsförvaltningen ska vara aktiv och bidra till att museerna kan nå sina övriga mål och uppdrag. Här finns en uppmaning att inte endast säkerställa bevarande utan också se till att samlingarna kommer till användning samt utvecklas till exempel genom nyinsamling men också genom aktiv gallring.

10 § i lagstiftningen riktar sig enkom till statliga museer för att öka deras aktiva samlingsförvaltningsarbete.

Publik verksamhet

6 § Utställningar och annan publik verksamhet vid ett museum ska vara kunskapsbaserad och präglas av allsidighet och öppenhet.

7 § Utställningar och annan publik verksamhet vid ett museum ska vara tillgänglig för alla och anpassad till användarnas olika förutsättningar.

Kunskapsuppbyggnad

8 § Ett museum ska bidra till forskning och annan kunskapsuppbyggnad, bland annat genom att ha hög kompetens inom sitt ämnesområde.

Förvaltning av samlingar

9 § Ett museum ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål.

10 § Regeringen får meddela föreskrifter om att de statliga museerna får överlåta föremål ur sina samlingar till andra museer inom det allmänna museiväsendet. Regeringen får även meddela föreskrifter om förfoganden över sådana föremål i de statliga museernas samlingar som har ett begränsat kulturhistoriskt värde.

De två avslutande paragraferna handlar om att öka samverkan inom landet och där finns också en särskild skrivning om kommunallagens lokaliseringsprincip, att kommunal verksamhet inte ska utföras utanför kommungränserna.

Samverkan och spridning i hela landet

11 § Museerna och museihuvudmännen ska samverka i syfte att ge alla tillgång till museernas samlade resurser, bland annat genom att ställa föremål ur de egna samlingarna till varandras förfogande.

12 § Bestämmelsen i 2 kap. 1 § kommunallagen (2017:725) om anknytning till kommunens område eller dess medlemmar hindrar inte att kommunala museer avgiftsfritt ställer föremål ur sina samlingar till förfogande för ett museum i det allmänna museiväsendet som är beläget utanför kommungränsen. Lag (2017:774).

3 En museihistoria

Göteborgs Stads museer har varit en del av stadens historia i drygt 160 år. Den första institutionen som inrättades var Göteborgs museum, som till merparten idag utgörs av Göteborgs stadsmuseum, men där avknoppningar på olika sätt har gjorts för att skapa den starka flora av museer som idag finns i staden.

Göteborg är donationernas stad. Här har flertalet donationer lett till såväl kulturinstitutioner, som sjukhus och högre utbildning. Merparten av stadens museisamlingar och byggnader har kommit till stånd och utvecklats genom privata donationer i form av medel till byggnader eller donationer av konstverk och föremål till samlingarna. Många av donationerna har mer eller mindre öppet villkorats med, eller förutsatt, att staden fortsatt ska förvalta medel och samlingar.

Avgränsning

Göteborgs Stads museer är inte de enda museerna i Göteborg. Här finns regional- och statlig museiverksamhet men också museiliknande verksamheter, som bedrivs av föreningar eller liknande. I den här rapporten lyfts endast de verksamheter fram som staden har huvudmannaskap för.

Värdet av donationerna

Nedan kommer donationernas värde uttryckas även i 2022 års jämförelsepriser, Enligt Edvinssons och Söderbergs modell¹.

3.1 Göteborgs stadsmuseum

Hela staden – igår, idag och imorgon

Göteborgs stadsmuseum ska skapa förståelse och känsla för platsen, människorna och berättelserna som tillsammans utgör staden Göteborg. Museet ger insikt i mångfalden av perspektiv och väcker nyfikenhet att veta mer. Museet är en del av staden och med utgångspunkt i samlingarna skildras det förflutna, belyses samtiden och en bild av framtiden tecknas.²

Göteborgs stadsmuseum når minst 200 000 besökare årligen och är en stark referenspunkt för sitt arbete med att utveckla tillgängliga museibesök men också satsningar på musik och mode ur ett kulturhistoriskt perspektiv. Samlingarna spänner över 12 000 år och museet erbjuder utställningar som visar hela Göteborgs 400-åriga historia. Här är också kulturmiljöfrågorna organiserade, som spelar en viktig roll Göteborgs Stads arbete med stadsutvecklingen genom att svara på remisser men också bistå med uppdragsverksamhet. Tack vare sin museihistoria är också museets samlingar en av de största kulturhistoriska samlingarna i Sverige.

Historik

Föregångare till Göteborgs stadsmuseum var Göteborgs museum, som öppnade 1861 i Ostindiska huset, efter förebild från South Kensington Museum i London (nuvarande V&A). År 1862 bildades Göteborgs museiförening för att styra verksamheten och då införlivades också Naturhistoriska museet. De naturhistoriska samlingarna kom från Kungliga Vetenskaps- och Vitterhetssamhället (KVV) som också hade en styrelsepost i museiföreningen. KVV hyrde från 1819 ett par rum för samlingarna i den sedan 1813 kommunägda västra delen av Ostindiska huset som 1833 öppnade för allmänheten.

1865 skänkte Göteborgs konstförening sin samling till Göteborgs museum, vilket lade grunden för en större konstavdelning. Även den av staten ägda östra delen av huset blev vid denna tid del av museet. År 1885 fick museet 266 000 (18,8 miljoner) kronor från Renströmska fonden.

Köpmannen John West Wilson bekostade en fjärde flygel åt museet, invigd i maj 1891. Dessutom testamenterade han sin konstsamling till Göteborgs

¹ Edvinsson, Rodney, och Söderberg, Johan, 2011, A Consumer Price Index for Sweden 1290-2008, Review of Income and Wealth, vol. 57 (2), sid. 270-292.

<http://historicalstatistics.org/Jamforelsepris.htm>

² Göteborgs stadsmuseums varumärkesplattform (2020)

museum. Några år senare fick museet 350 000 (26,5 miljoner) kronor från Renströmska fonden för att få till en ny byggnad vid Haga kyrkoplan åt museibiblioteket. 1913 fick museet ytterligare 325 000 (17,4 miljoner) från Renströmska fonden.

Tack vare nybyggnationer i samband med Jubileumsutställningen i Göteborg 1923 fick konstsamlingarna och naturaliesamlingarna egna lokaler i sina nuvarande byggnader. Göteborgs museum blev ett renodlat kulturhistoriskt museum som också fick överta arkeologi-, historia-, allmogekultur- och industriföremål insamlade till jubileumsutställningarna.

År 1946 delades museet upp i tre avdelningar: Arkeologiska museet, Etnografiska museet och Historiska museet.

1968 ersattes Museistyrelsen i Stiftelsen Göteborgs museum med en kommunal museistyrelse som 1973 blev Museinämnden.

Mellan åren 1993 och 1996 fördes flera av stadens museer, med samlingar för arkeologi, historia, industrihistoria, skolhistoria och teaterhistoria samman till dagens Göteborgs stadsmuseum. Göteborgs etnografiska museum flyttade i samband med sammanslagningen ut ur det Ostindiska huset.

1999 överfördes den etnografiska samlingen till Statens museer för världskultur, med samlingen med Paracas-textilier som återfördes till Peru mellan 2014-2021.

3.2 Göteborgs konstmuseum

Konst som vidgar världen

Göteborgs konstmuseum skapar rum för konstupplevelser som vidgar synen på människan, förändrar världsbilder och förflyttar gränser. Här möts tider, stilar och världar i utställningar och aktiviteter som utforskar konstens möjligheter genom tid och rum.³

Göteborgs konstmuseum är stadens mest välbesökta och välkända museum. Museet har en samling av internationell klass som omfattar konst från 1400-tal till nutid, företrädesvis från Europa och USA men med en tyngdpunkt i nordisk konst. Samlingen av nordisk konst kring sekelskiftet 1900 är unik i sitt slag. Museet har även en av de främsta samlingarna med nordiska kolorister, däribland Göteborgskoloristerna. Här finns också en stor samling nordisk samtidskonst samt goda exempel på holländskt och flamländskt 1600-tal, svenskt 1700-tal, romantik och akademiskt måleri från 1800-talet, fransk impressionism och internationell modernism liksom ett stort antal barnboksbilder.

³ Göteborgs konstmuseums varumärkesplattform (2022)

Historik

Göteborgs konstmuseum skapades i samband med att konstsamlingarna från Göteborgs museum bröts ut för ett eget museum i den byggnad som uppfördes till Jubileumsutställningen 1923. Med ekonomiska medel bidrog bland annat bankdirektören Jonas Kjellberg, som donerade 1 miljon kronor (234 miljoner) i SKF-aktier.

Göteborgs museums konstsamlingar byggdes genom donationer, bland annat skänkte Göteborgs konstförening 30 målningar och år 1876 testamenterade grosshandlaren Bengt Erland Dahlgren 25 målningar samt 250 000 (14,8 miljoner) kronor till konstinköp.

År 1902 donerades Pontus och Göthilda Fürstenbergs konstsamling som består av 223 verk till Göteborgs museum, den tillsammans med övriga samlingar flyttades 1925 till det nybyggda Göteborgs konstmuseum. De testamenterade också det fürstenbergska palatset (nuvarande Palacehuset) till staden och tillät att det såldes på villkor att en tredjedel av intäkten gick till lokaler för ett konstmuseum.

Från 1918 och framåt donerade skeppsredaren Werner Lundqvist bland annat svensk 1700-talskonst, franska impressionister och ett stort antal verk av Ivar Arosenius. 1921 donerade direktör Gustaf Werner Rembrandts ”Riddaren med falken”, följt av ett stort antal målningar av flamländska och holländska 1600-talsmästare. 1938 skänktes Gustaf Cederströms första version av Karl XII:s likfärd. 2013 införlivades hela den konstsamling som ingått i donationen till Göteborgs stad av Wernerska villan i konstmuseets samlingar.

Samlingen har successivt utökats genom inköp från fondmedel samt direkta donationer, både av samlingar och enskilda verk. Föreningen Konstmuseets Vänner i Göteborg har sedan den bildades 1942 regelbundet skänkt nyinköpta konstverk samt bistått med medel till museets inköp. Föreningen Barnboksbildens vänner bildades år 1989 och har genom donationer av original till nordiska barnboksillustrationer bidragit till att museets samlingar omfattar över 2 000 bilder av omkring 70 svenska och nordiska konstnärer.

Bottenvåningen med entrén färdigställdes i januari 1996 efter en ombyggnation till vilken Stena AB skänkte sju miljoner kronor. Sten A Olssons stiftelse för forskning och kultur har sedan grundandet 1996 bland mycket annat möjliggjort utställningar med stiftelsen kulturstipendiater, Tove Jansson, Brännpunkt Europa liksom utvecklingen av museets forskningsverksamhet och skriftserie Skiascope.

3.3 Röhsska museet

Kraften i design

Röhsska museet ger människor möjlighet att se sin omvärld med nya ögon – visa på sammanhang, skapa förståelse, ifrågasätta och inspirera. Museet strävar efter att bidra till ett demokratiskt och hållbart samhälle genom att undersöka och synliggöra vilka roller som design kan spela.⁴

Röhsska museets samling innehåller cirka 50 000 föremål inom design, konsthantverk och mode. Större delen av föremålen är äldre svenskt och europeiskt konsthantverk, men här finns också grekiska och romerska antikviteter samt material från Japan och Kina. Med anledning av Röhsska museets särställning som Sveriges enda specialmuseum för design och konsthantverk har museet sedan 2018 ett nationellt uppdrag formulerat i det statliga regleringsbrevet *att verka för att utveckla en mötesplats för design och konsthantverk och samverka med relevanta lokala, regionala och nationella aktörer inom området*.⁵

Historik

I januari 1901 fick Göteborgs stad av sterbhusdelägarna efter konsul Wilhelm Röhss d.y. en donation på 250 000 kronor (210 miljoner), som möjliggjorde uppförande och inredande av en byggnad för ett konstindustrimuseum. Brodern August Röhss donerade också 180 000 (150 miljoner) kronor i december samma år för inköp till det blivande museets samlingar samt andra ändamål.

Idén om ett konstslöjdmuseum i Göteborg uppkom då konstföreningen Sällskapet Gnistan på 1880-talet arrangerade sin första utställning med föremål inlånade från privata samlare i Göteborg. Ett museum för både yrkesutövare och allmänhet skulle sprida och inspirera till bättre smak och bättre kunnande om konsthantverk av kvalitet.

Museet öppnade 1916, och året därpå instiftades föreningen Röhsska konstslöjdmuseets vänner med prins Eugen som ordförande. Föreningens ändamål var att köpa in värdefulla konstslöjdföremål som i samförstånd med museets ledning skulle införlivas i samlingarna.

Mellan 1994–2018 delade Röhsska museet ut världens till prissumman största designutmärkelse: Torsten & Wanja Söderbergs pris. Ett pris instiftat av Torsten Söderbergs Stiftelse. År 2022 beslutade Torsten Söderbergs Stiftelse att ge 5 miljoner kronor till Röhsska museet som en gåva, till minne av stiftelsens tidigare ordförande Tomas Söderberg.

⁴ Röhsska museets varumärkesplattform (2021)

⁵ Villkor för staten bidrag till Röhsska museet fr.o.m. 2018. Regeringsbeslut 2017-12-13 KU2017/02076/KO

Donationen ska gå till inköp av nordiska design- och konsthantverksföremål till museets samlingar.

3.4 Sjöfartsmuseet Akvariet

Ovan, under och vid ytan

Sjöfartsmuseet Akvariet utforskar människans relation till havet och havets betydelse för människan. Ur ett kulturhistoriskt och marinbiologiskt perspektiv. Här skapas möten mellan människor, världen och havet, med syfte att få engagemang för havet att växa.⁶

Sjöfartsmuseet Akvariet har historiskt varit ett av de museer som publiken främst förknippar med Göteborg, med samlingar som omfattar ca 25 000 föremål med koppling till i första hand handelssjöfart, från 1500-tal fram till idag. Museet har också en besöksprofil där män och barn- och unga utgör en större del av publiken. Om- och tillbyggnaden har möjliggjort en helt ny publik upplevelse: ett större modernt akvarium, en ny entréfunktion, som även binder samman mot parken utanför och en rad nya utställningar. Arbetsmiljön för personalen och tillgängligheten till de publika ytorna har utvecklats.

Historik

År 1913 beslutade Nautiska föreningen att grunda ett Sjöfartsmuseum i Göteborg och 1933 invigdes den nya museibyggnaden i Gamla Varvsparken.

Föreningen Göteborgs Sjöfartsmuseum bildades 1917, Werner Lundqvist donerade till Göteborgs stad 100 000 kronor (3,2 miljoner) till "Göteborgs Sjöfartsmuseums Byggnads- och underhållsfond".

År 1918 donerade skeppsredare Dan Broström via Ångfartygs AB Tirfing en miljon kronor (22 miljoner) till uppförandet av en permanent museibyggnad. Dessutom hade Broström personligen i samband med jubileet 1923 till Göteborgs stad överlämnat 300 000 kronor (9,1 miljoner). Donationens årliga avkastning skulle, sedan en tiondedel av avkastningen lagts till kapitalet, fördelas lika mellan Göteborgs högskola och Sjöfartsmuseet.

När Jubileumsutställningens stängde 1923 köpte Sjöfartsmuseet utställningens akvarium som inkorporerades i museet och i väntan på den nya museibyggnaden inhystes i Ostindiska husets källare.

⁶ Sjöfartsmuseet Akvariets varumärkesplattform (2020)

Ann-Ida Broström överlämnade 1930 till Göteborgs stad 100 000 kronor (3,3 miljoner) för "Dan Broströms minnesfond för sjöfartsteknisk forskning", att förvaltas av styrelsen för Sjöfartsmuseet.

Stiftelsen Styrelsen för Göteborgs Sjöfartsmuseum har som ändamål att förvalta den Broströmska donationen från 1918 med ändamålet att främja sjöfartsmuseets verksamhet. Av stiftelsens löpande avkastning skall årligen 10 procent föras till kapitalet.

Sedan 1976 har det funnits ett avtal mellan Göteborgs Stad och Stiftelsen Styrelsen för Göteborgs Sjöfartsmuseum. Längre var uppdelningen sådan att stiftelsen finansierade drift och förvaltning av museibyggnaden samtidigt som staden finansierade personal och del av verksamhet.

Stiftelsen har fonder kopplat till sig och delar årligen ut medel till verksamheten vid museet. Den mindre ombyggnation som genomfördes av museets tredje våning och stod klar 2011 samfinansierades med Göteborgs kulturnämnd.

År 2017 köpte Higab museibyggnaden, medan museets stiftelse fortfarande äger samlingarna. Avtalet mellan stiftelsen och staden består idag av att staden tar på sig att aktivt förvalta samlingarna på samma sätt som stadens övriga museisamlingar. Överlåtelsen av byggnaden var ett viktigt steg mot att möjliggöra den omfattande om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet, som stod klar december 2022.

4 Göteborgs museer idag

De fyra museerna har sedan 1973 organiserats i en kommunal nämnd. År 1998 upplöstes museinämnden och kulturnämnden bildades. Göteborgs Stad är huvudman men museerna har en betydande andel offentliga medel även från region och stat.

År 2017 infördes en organisationsstruktur som samlade museiverksamheterna i en avdelning. Syftet var att skapa förutsättningar för en stabilare verksamhet genom att samorganisera vissa funktioner samt arbeta gemensamt med avdelningsövergripande processer. År 2021 tillkom Göteborgs Konsthall och avdelningen namngavs Göteborgs museer och konsthall.

Göteborgs museer och konsthall

Lyfter fram mångbottnade bilder av staden, världen. Vårdar och vidgar stadens samlingar och minne. Tillsammans med omvärld och för framtida generationer.

Vill möjliggöra möten som stör, berör och stärker; som ger kunskap och sammanhang; som inspirerar till kreativitet; och som ger grund för hållbar framtidstro.

Avgränsning

Göteborgs Konsthall inkluderas inte i den här rapporten. Verksamheten har precis som museerna en lång historia, som del av Göteborgs konst- och kulturliv, men är inte en lagstyrd verksamhet och saknar samling. Därtill är Göteborgs Stad enskild huvudman och enskild finansiär. Verksamheten har vissa egenintäkter men inte samma komplexitetsgrad avseende finansieringsstruktur och uppdrag som stadens museer.

4.1 Huvudmannaskap och uppdrag

Göteborgs Stad är huvudman för Göteborgs museer. Uppdraget är formulerat i kulturnämndens reglemente, som också tar hänsyn till Museilagen.

Uppdraget

Kulturnämnden ska driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete, stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. Nämnden ska bedriva och utveckla publika kulturinstitutioner och mötesplatser som inte åligger annan nämnd. Därtill ska nämnden bidra till utvecklingen av kulturvärden i stadsutvecklingen.

Och mer specifikt för museiverksamheten:

- » Genom museerna bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Museerna ska aktivt förvalta sina samlingar för att nå verksamhetens mål, i enlighet med Museilagen.
- » Ansvara för vård och förvaltande av arkeologiska föremål som tillvaratagits inom staden och som enligt kulturmiljölagen erhållits genom stående begäran om fyndtilldelning.
- » I stadsplaneringen bidra med kulturvärden, kulturarvs- och kulturmiljökunskap i enlighet med Plan- och bygglagen och Kulturmiljölagen samt
- » Besluta om namn på stadsdelar, gator, vägar och stråk, broar, parker, torg och kommunala anläggningar, institutioner m.m. enligt Kulturmiljölagen och God ortnamnsred. Nämnden ansvarar för registerhållning av Ortsnamn.

Även om Göteborgs Stad är huvudman har nationell och regional kulturpolitik stark påverkan på Göteborgs museer utifrån de nationella kulturpolitiska målen och också vad gäller finansiering.⁷

⁷ Se avsnitt 4.4

4.2 Publiken

Göteborgs museer utgår i planeringen av verksamheten från kunskap om publiken och från kunskap om den lokala kontexten. Barn och unga är en prioriterad målgrupp.

Sedan sex år tillbaka görs årligen en större attitydundersökning, som sedan kompletteras med olika typer av fördjupande undersökningar: såväl enkätundersökningar, som intervjuundersökningar men också kvalitativa fokusgruppsundersökningar. De fördjupande undersökningarna genomförs ofta i relation till större utställningssatsningar, antingen inför att en utställning arbetas fram eller efter som en uppföljning. I tillägg till undersökningar följs statistik och insikter om publiken upp regelbundet, från museernas digitala kanaler, såsom webbplatser och sociala medier, liksom *online reviews*.

Ett omfattande utvecklingsarbete i syfte att stärka museernas kompetens kring ett mer fördjupat och målgruppsinriktat arbetssätt genomfördes under år 2022. Arbetet utgick från respektive institutions profil och den kunskap som redan finns om olika målgruppers engagemang och drivkrafter. Metoden som används kallas ACED (*Audience Centered Experience Design*) och är framtagen inom ramen för ett europeiskt forskningsprojekt.⁸ Syftet har varit att skapa ett mer dynamiskt arbetssätt avseende prioriteringar och produktion av det publika utbudet, för att öka verksamheternas relevans för publiken.

Det avdelningen vet om publiken⁹:

- Göteborgs Stads fyra museer har högst spontan kännedom bland alla museer i Göteborg.
- Kännedomen är generellt högre bland kvinnor, förutom sjöfartsmuseet där kännedomen är jämnt fördelad mellan könen.
- Generellt finns en högre kännedom bland äldre men alla åldersgrupper uppger att museerna är intressanta.
- Den främsta anledningen som publiken anger varför de vill besöka Göteborgs museerna är att verksamheten uppfattas som angelägen och att bemötandet/servicen uppfattas som bra.
- Att besöka museerna är en social aktivitet i första hand, något att göra tillsammans med partner, familj eller vänner.
- En majoritet av göteborgarna upplever att Göteborgs museer skulle vara intressanta att besöka. 75 procent av de som besökt museerna upplevde sitt sista besök som intressant eller mycket intressant. Endast 8 procent uppger inte intressant eller inte alls intressant.
- På frågan ”Vad kan få dig att besöka oftare?” är ”fler/nya utställningar” det vanligaste svaret, följt av ”event/programinnehåll” och ”mer marknadsföring”.

⁸ www.adestepplus.eu

⁹ Göteborgs stad museiundersökning. Origo Group, mars 2023

- De som besöker Göteborgs museer ser besöken som prisvärda och betalningsviljan finns.
- Andelen barn och unga utgör ett normalår 30 procent av besökarna.¹⁰
- Under sommarhalvåret är en hög andel av besökarna till museerna turister.¹¹

4.3 Ändamålsbyggnader i stadens ägo

Kulturnämnden hyr museibygnaderna, där Göteborgs museer bedriver verksamhet, av Higab, som är fastighetsägare och förvaltare.

Alla utom en byggnad är uppförda för ändamålet museiverksamhet. Det är kulturmiljöer, som bidrar till stadens specifika siluett och livsmiljö. Göteborgs stadsmuseum är inhytt i en byggnad som består av två: dels Svenska Ostindiska kompaniets tidigare huvudkontor, uppfört i mitten av 1700-talet och där museiverksamheten funnits sedan år 1833, dels en för ändamålet kompletterande museibygnad invigd år 1891. Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet och Göteborgs stadsmuseum ligger inom geografiska områden utpekade som riksintressen.¹² Götaplatsen där Göteborgs konstmuseum finns beskrivs som ett av Göteborgs mest värdefulla stadsrum. Göteborgs stadsmuseum/Ostindiska huset är sedan 1968, och sedan 2017 även Göteborgs konstmuseum, utsedda till byggnadsminne.¹³ Alla museibygnader är utpekade som kulturhistorisk värdefull bebyggelse i Göteborgs Stads bevarandeprogram.¹⁴ Museibygnaderna är bärande platser i Göteborg. De är också en integrerad del av besöksupplevelsen, vilket gör dem till viktiga resurser för verksamheternas arbete. Museerna uppfattas lika med sina byggnader.

Det råder ett inhyrningsförhållande mellan Higab och kulturnämnden och där hyresavtalen är utformades som 10-års inhyrningar.¹⁵ Dock är möjligheterna till att omförhandla eller att säga upp hyresavtalen i realiteten mycket små utifrån det faktum att byggnaderna ägs av staden samt är så förbundna med museiverksamhet. Därtill finns vissa donationer kopplade till ändamålet museibygnader att beakta. Ett politiskt ställningstagande skulle vara nödvändigt för att lämna en byggnad.

Hyresavtalen kommer med en gränsdragningslista där hyresvärdens och hyresgästens respektive ansvar redovisas. Museibygnaderna har utifrån att de är fråga om komplicerade kulturmiljöer ett omfattande löpande underhållsbehov. Higab har till exempel konstaterat att det finns en underhållsskuld om 80 miljoner kronor för Göteborgs konstmuseum, som

¹⁰ Statistik Årsrapporter kulturförvaltningen

¹¹ Statistik från Go:City Göteborg

¹² Riksintresse regleras i Naturskyddslagen 1987:12

¹³ Byggnadsminne regleras i Kulturmiljölagen 1988:950

¹⁴ *Kulturhistoriskt värdefull bebyggelse. Ett program för bevarande del 1* (1999)

¹⁵ För museerna löper hyresavtalen ut enligt följande: Göteborgs Stadsmuseum 2028-12-31, Röhsska museet 2028-12-31, Göteborgs konstmuseum 2028-12-31, Sjöfartsmuseet Akvariet 2026-12-31. Avtal sägs upp nio månader innan slutdatum för omförhandling.

de avser att åtgärda i samband med att om- och tillbyggnad genomförs.¹⁶ Totalt utgör lokalomkostnaderna för Göteborgs museer (lokalhyra och fasta övriga lokalkostnader) mer än en tredjedel av avdelningens totala omsättning.¹⁷

Då Göteborgs Stad har lagt om sin hyresmodell och bland annat givit Higab ett nytt ägardirektiv har hyresökningarna för museerna varit omfattande de senaste åren. För hyresökningar har kulturnämnden inte alltid erhållit full kostnadsuppräknings motsvarande. Göteborgs museer, har som konstaterats ovan, sin verksamhet i gamla fastigheter där det finns konstaterade underhållsskulder och där anpassning av byggnaderna till dagens behov ur ett arbetsmiljö- och tillgänglighetsperspektiv kräver förändringar som kommer att höja hyrorna ytterligare. De höjningar som redan har trätt i kraft utifrån en marknadsanpassning har lett till besparingar på verksamhetens kärnuppdrag såväl inom Göteborgs museer, som inom andra delar av kulturnämndens verksamheter.¹⁸ Inhyrning av magasinslokaler i samband med omförhandling och akut uppsägning har gett fördyrningar som kulturnämnden har haft att hantera inom ram.¹⁹

För att ytterligare belysa dilemman med att vara en tungt lokalberoende förvaltning har under år 2023 en fastighetsutredning tagits fram som fördjupar ovanstående resonemang.²⁰

4.4 Finansiering

Flernivåfinansierad verksamhet

Göteborgs museers främsta finansiär är huvudman Göteborgs Stad, som står för knappt hälften av intäkterna. Till detta kommer en betydande samfinansiering från Västra Götalandsregionen dels genom den statliga Kultursamverkansmodellen, dels genom en regional skatteväxling som gjordes mellan staden och regionen, när regionen bildades år 1999.²¹

Under många år saknades ett avtal mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen för hur samfinansieringen gällande museerna skulle se ut, vilket bidrog till att finansieringen urholkades.²² År 2022 skrevs ett avtal avseende den del av medlen som härrör ur skatteväxlingen. Avtalet reglerar ett nytt utgångsbelopp, som inkluderar en viss höjning, och även hur en regelbunden indexuppräknings ska hanteras. Ansvar för avtalet och

¹⁶ Investeringen uppgår till 800 miljoner kronor i kommunfullmäktiges beslut 2021-10-28 §17. De 80 miljonerna tillkommer utöver denna summa.

¹⁷ Se Bilaga 1 Budget

¹⁸ Avtalen för museibyggnaderna omförhandlades 2018/2019 och innebar total 7 miljoner kronor i ökade hyror.

¹⁹ Wallenstam ökade hyror för lokaler på polstjärnegatan med 2 miljoner kronor 2014/2015. Akutinhyrning av lokaler i Säve efter uppsägningar av delar av polstjärnegatan medförde ytterligare 1 miljon kronor i hyresökningar som kom ofinansierade år 2018.

²⁰ Kulturförvaltningens fastighetsutredning 2023 dnr 0360/23

²¹ Se bilaga 1 Budget

²² Nyh, Thomas (2015) Finansieringsmodeller för samfinansierade kulturinstitutioner i Göteborg m.m.

uppföljning av avtalet har Göteborgs Stads kommunstyrelse och Västra Götalandsregionens regionstyrelse.²³

Den statliga finansieringen av Göteborgs museer har lång historik. Först ansvarade den statliga myndigheten Kulturrådet för denna finansiering men i samband med att Kultursamverkansmodellen instiftades år 2010 så är det Västra Götalandsregionens kulturnämnd, som ansvarar för utdelningen av medel från modellen. För att kunna erhålla medel ifrån modellen behöver Göteborgs museer ha en verksamhet i linje med den regionala kulturplanen.²⁴ Det betyder att även om Göteborgs Stad har huvudmannskapet finns en indirekt styrning också från nationella och regionala kulturpolitiska mål. Dessa behöver efterlevas för att säkra finansieringen av verksamheten.

Utöver ovan offentlig finansiering har också Röhsska museet statliga medel från regeringens budget. Det är ett antal museer i Sverige med annan huvudman, som får statlig finansiering på detta sätt. I olika form men från så långt tillbaka som 1997 har museet haft ett statligt uppdrag. I nuvarande regleringsbrev står det att medlen utgår för att *Röhsska museet ska verka för att utveckla en mötesplats för design och konsthantverk och samverkan med relevanta lokala, regionala och nationella aktörer inom området.*²⁵

Unikt för Göteborgs museer är den finansiering som återfinns i de interna stiftelser och gåvor som i varierande grad finns kopplade till de olika museerna. Dessa har specifika ändamål som verksamheterna har att följa. Dessa ändamål är i princip alltid kopplade till samlingsförvaltning: bevarande och förvärv. Stiftelsemedlen och gåvorna får inte gå till löpande omkostnader.²⁶

Utöver den offentliga finansieringen och interna stiftelser och gåvor har Göteborgs museer omfattande andra egenintäkter.

- » Entréintäkter
- » Försäljning museibutik, visningar, uthyrning av lokaler, uppdragsverksamhet mm
- » Sökta projektmedel i externa stiftelser och fonder samt externa bidrag och sponsring av projekt

Av den totala omsättningen så kommer 78 procent år 2023 från offentliga medel (47 procent kommunala, 24 procent regionala och 7 procent statliga) och 22 procent från övriga egenintäkter inklusive interna stiftelser och

²³ Överenskommelse om gemensam finansiering av kulturinstitutioner i Göteborg. Stadsledningskontoret dnr 0828/19

²⁴ Kultursamverkansmodellen styrs av Lagen om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet (2010:1919). Enligt lagen behöver varje region fastställa en regional kulturplan för att ta del av statsbidraget. Lagen kompletteras av Förordningen om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet (2010:2012). Enligt förordningen ska fördelningen av statsbidraget bidra till att de nationella kulturpolitiska målen uppnås samt ge ökade möjligheter till regionala prioriteringar och variationer.

²⁵ Villkor för staten bidrag till Röhsska museet fr.o.m. 2018. Regeringsbeslut 2017-12-13 KU2017/02076/KO

²⁶ Se Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor

gåvor.²⁷ Denna fördelning varierar mellan museiverksamheterna och mellan åren utifrån vilka projekt som bedrivs.

En jämförelse med övriga museisverige

Årligen i juni presenterar Myndigheten för kulturanalys museistatistik från föregående år. Den senaste statistiken som finns att tillgå är den från år 2021. Detta år präglades av pandemin, varför motsvarande värde även för år 2019 skrivs inom parentes då det utgör mer av ett normalår för de flesta svenska museerna.²⁸

Vad kostar det att gå på museum?²⁹

År 2021 hade 37 procent av Sveriges museer fri entré (år 2019 motsvarande siffra 40%). Statliga museer hade 60 procent fri entré (88%), regionala 61 procent (74%) och kommunala museer 50 procent (72%). Trenden visar att allt färre museer har fri entré och från år 2023 har fri entré på de statliga museerna avskaffats helt.

Medianvärdet för museer som tog entré år 2021 var 80 kronor (75 kr) för ett besök. Högst avgift fanns på statliga museer med entré, de flesta ligger i Stockholmsområdet, där medianpriset var 140 kronor (150 kr) och lägst avgift på kommunala museer där medianpriset låg på 60 kronor (60 kr). Göteborgs museer tog 60 kronor i entréavgift år 2021 men då avgiftsmodellen är beslutad att följa konsumentprisindex är entréavgiften 65 kronor från år 2023.

År 2021 var medianåldern för att börja betala entréavgift 17 år (16 år) räknat för alla museer. Att jämföra med Göteborgs museer där entréavgift tas ut från det att man fyllt 20 år.

Göteborgs museet tar ut lika mycket i entréavgift som övriga kommunala museer men avgiften tas ut från en högre ålder än genomsnittet.

Var kommer finansieringen ifrån och hur är den fördelad?³⁰

År 2021 kom 78 procent (år 2019 motsvarande siffra 70%) av svenska museers totala intäkter från offentliga anslag och 22 procent (30%) från övriga intäktskällor. Vid en nedbrytning utifrån huvudman så kom 78 procent (66%) av de statliga museernas intäkter från offentliga bidrag, de regionala museerna erhöll 77 procent (73%) och de kommunala 85 procent (82%) offentliga bidrag.

²⁷ Den offentliga finansieringen år 2023 fördelas på 60 procent kommunala bidrag, 31 procent regionala och 9 procent statliga bidrag.

²⁸ Museer 2021. Kulturfakta 2022:2, Myndigheten för kulturanalys och Museer 2019. Kulturfakta 2020:2, Myndigheten för kulturanalys. Jämförelsesiffrorna med Göteborgs museer finns i Bilaga 1 Budget.

²⁹ Museer 2021, s.25 och Museer 2019, s.18

³⁰ Museer 2021, s.30ff och Museer 2019, s.29ff

För Göteborgs museer år 2021 utgjordes budgeten av 77 procent (78%) offentliga medel. År 2023 består intäkterna av 78 procent av offentliga medel.

År 2021 var tre procent entréintäkter (4%). Totalt var 15 procent (18%) av de kommunala museernas budget övriga intäkter, inkluderat entréerna.

Göteborgs museer hade entréintäkter som utgjorde 5 procent (6%) av budget. Totalt hade avdelningen övriga intäkter om 23 procent år 2021 (22%). Vid en jämförelse med år 2023 har avdelningen budgeterat för 8 procent entréintäkter och totalt 22 procent övriga intäkter, inkluderat entréerna.

Göteborgs museer har en lägre andel offentliga bidrag än övriga kommunala museer och har därför också i jämförelse en högre egenintäktsgrad, varav entréerna utgör högre procentandel av de totala intäkterna än för andra kommunala museer.

Vad går pengarna till? ³¹

I Myndigheten för kulturanalys redovisas att 51 procent (år 2019 motsvarande siffra 49%) av kommunala museers budgetar är uppbundna i personalkostnader. Lokalkostnaderna står för nästan 24 procent (25%). Personal- och lokalkostnader är till stor del lika för centralmuseer. De regionala museerna har däremot betydligt högre personalkostnader om 57 procent (60%).

För Göteborgs museer utgörs budgeten till 51 procent av personalkostnader och lokalkostnaderna utgör 32 procent. Andelen personalkostnader kan konstateras vara lik övriga landet men andelen lokalkostnader är betydligt högre varför mindre andel medel kan gå till verksamhet, dvs utställningar, publika möten, samlingsförvaltning.

Att öka egenintäkterna

Göteborgs museer har etablerade arbetssätt för att arbeta med flernivåfinansieringen och egenintäkter. Egenintäkterna är till viss del påverkansbara men framför allt styrda av flera externa faktorer.

Lagstiftning

En viktig utgångspunkt är att Göteborgs museer, som andra offentliga verksamheter behöver ta hänsyn till lagstiftningen. Enligt kommunallagen (2017:725):

- Museer får endast driva näringsverksamhet utan vinstsyfte.
- Museers näringsverksamhet får prismässigt inte konkurrera på marknaden.

³¹ Museer 2021, s.33 och Museer 2019, s.31

- Museers näringsverksamhet ska ha ett allmännyttigt ändamål för invånarna.
- Museers näringsverksamhet ska vara en begränsad del av museets verksamhet.

Enligt konkurrenslagen (2008:579) får kommuner ej ägna sig åt säljverksamhet som snedvrider eller hämmar förutsättningarna för en effektiv konkurrens på marknaden.

Lagen om offentlig upphandling (2016:1145) reglerar avslutningsvis hur museer kan köpa in varor och tjänster – och påverkar på vilka sätt verksamheterna kan ta emot extern finansiering.

Entréintäkter

Avgiftsnivån på entréer beslutas av kommunfullmäktige. Göteborgs museer har differentierade avgifter, som räknas upp enligt konsumentprisindex.

Entréavgifter år 2023

Fri entré för barn och unga upp till 20 år och för studenter, som kan visa studentlegitimation

65 kronor för en dagbiljett för alla över 20 år till ett av museerna

130 kronor för ett museikort som gäller för ett kalenderår för alla över 20 år, men 110 kronor för pensionärer.

Tillfälligt förhöjda entréer för särskilda satsningar under avgränsade perioder

Fri entré på Kulturkalaset, Kulturnatta och Museernas dag

Göteborgs museer kan genom hur verksamheten planerar utbud påverka entréintäkterna till viss del. Utbudsplaneringen och entréintäktsprognoser utgår från kunskap om målgruppers intressen och drivkrafter men också från annan omvärldskunskap. Här har Göteborgs museer de senaste fem åren stärkt sin kunskap om olika målgrupper, genom återkommande besöksundersökningar och användandet av referensgrupper.

Kompetensen att beräkna vad ett visst verksamhetsår kan generera har också stärkts genom att museerna samlar in kunskap om hur priskänsligheten ser ut. Pris förhåller sig till en kontext, till exempel hur stort ett upptagningsområde för potentiella besökare är, drivkraften hos besökare, kunskap om vad besökare är vana att betala för liknande upplevelser och hur besökare uppfattar värdet av ett besök. Göteborgs museer uppfattas i undersökningarna som mycket prisvärda. Och den nivå som finns på entrépriset uppges mycket sällan vara anledningen till att ett besök inte görs. Det är snarare intressen och tidsbrist som lyfts i attitydundersökningarna som en avgörande faktor. Det finns vissa grupper som inte identifierar sig som museibesökare eller aldrig besökt ett museum.

Om museerna ska kunna fånga upp dessa grupper behövs ett aktivt arbete för att museerna ska uppfattas som angelägna för dem.³²

Det finns en viss korrelation mellan omfattningen på marknadsföringen och entréintäkterna.³³ Att komma ihåg är att ökade entréintäkter även genererar ökade omkostnader bland annat för säkerhet och lokalvård, varför ökade intäkter inte rakt av kan gå till mer verksamhet eller fasta kostnader.

Att arbeta med entréfinansierad verksamhet innebär att ta risk och kräver professionalitet. Egenintäktsgraden visade under pandemin att museernas motståndskraft att möta intäktsbortfall var mycket låg. Det var i princip en omöjlighet att snabbt ställa om när entréintäkterna svek. Detta då stor andel av kostnaderna är uppbundna i olika långtidsavtal avseende till exempel hyror och personal.

Göteborgs museer är redan några av de mest besökta besöksmålen i staden. Långt fler går på museer än på fotboll på Gamla Ullevi.³⁴ Satsningar som på Sjöfartsmuseet Akvariet visar också att det finns viss mån för att öka besöksantalet. Här är det dock den prioriterade gruppen barnfamiljer som ökar mest där andelen betalande är lägre än på de platser där en mer vuxen publik gärna går. Den stora tillströmningen av besökare sedan invigningen har också genererat högre kostnader vad gäller personal och lokalvård.

Övrig försäljning

Till övrig försäljning räknas till exempel butik, lokaluthyrning och visningsverksamhet. Intäkter från visningar bidrar till att bekosta de personalkostnader som är kopplade till denna verksamhet. Butik och lokaluthyrning möjliggör att museerna används som mötesplatser på olika sätt och blir därmed en del av museupplevelsen. Dessa erbjudanden är viktiga i ett helhetsperspektiv och genererar delvis andra målgrupper, särskilt lokaluthyrningen, som kan skapa nya ambassadörer för museerna. Intäkterna från butik och lokaluthyrning bekostar de omkostnader som finns kopplade till dessa verksamheter.

Café eller restaurang är också något besökaren förväntar sig ska finnas på museerna. Dessa bedrivs emellertid ej i egen regi. Göteborgs museer ansvarar för att upphandla extern aktör för två museer, medan Higab ansvarar för övriga två. Kulturförvaltningen tillämpar så kallat tjänstekoncessionsavtal.³⁵ Det genererar en viss intäkt som främst finansierar de inventarier som verksamheten behöver tillhandahålla.

Kulturmiljöenheten inom avdelningen har också en viss uppdragsverksamhet framför allt riktad mot behov som finns inom

³² Attitydundersökning Göteborgs Stad museiundersökning, Origo Group 2023. Undersökning om museibesök 2022, Evimetrix 2022. Kulturförvaltningen – Museum GBG 2022, Mantap 2022.

³³ Ibid.

³⁴ Got Event rapport 2022.

³⁵ Med tjänstekoncession avses en koncession där en upphandlande organisation anförtror till koncessionshavaren att erbjuda och förvalta vissa tjänster. [Vad är en koncession? | Upphandlingsmyndigheten](#)

Göteborgs Stads stadsutvecklingsarbete. Avgiften som tas ut finansierar delvis de tjänster som utför uppdragen. Att bedriva en viss uppdragsverksamhet skapar förutsättningar för att tillfoga kunskap till samlingar och arkiv, som sedan används i remisser och yttranden i olika kulturmiljöfrågor men också i den publika verksamheten.

Museets näringsverksamheter, butik och lokaluthyrning, men även uppdragsverksamheten är begränsade av lagstiftning, som kommunallagen och konkurrenslagen, och får endast drivas utan vinstsyfte. Prissättningen förhåller sig strikt till detta och utvärderas löpande. Möjligheterna att generera medel som kan kompensera för andra delar av museets fasta kostnader via ökad försäljning är därmed begränsad.

Projektmedel och extern finansiering

Göteborgs museer söker årligen externa medel för att realisera olika projekt. Projektmedel söks utifrån specifika projekt och kan aldrig bidra till ett återkommande eller löpande behov, då dessa medel är tidsbegränsade och ofta har tydliga ändamål formulerade för vad som kan sökas till. Projektmedel att söka finns främst för utställningsverksamhet men också för finansiering av olika utvecklingsprojekt som kan generera metodutveckling och genomförande av verksamhet riktad mot barn och unga. Det krävs arbetstid och nätverkande för att säkra projektmedel. Arbetet är inriktat mot att ha god förståelse för olika externa aktörers intressen och ändamål. De senaste tre åren har Göteborgs museer för att ge några exempel fått medel till att utveckla designpedagogik i ett projekt i Biskopsgården, utveckla en handbok i kunskapsuppbyggnad inom den aktiva samlingsförvaltningen, arbeta fram principer för kuraterat innehåll i digitala kanaler, ta fram fördjupningar i form av kataloger och forskningspublikationer, realisera utställningar med mera.

Kulturförvaltningen har med stöd av konsult tagit fram en rapport om möjligheter till externfinansiering från stiftelser och näringsliv gällande investeringar i om- och tillbyggnadsprojekt, som Göteborgs konstmuseum. Rapporten visar att det finns möjligheter att få extern finansiering för museiverksamhetens verksamhetsnära aktiviteter, såsom forskning och utställningar. Att hitta en extern aktör som återkommande vill stå för löpande kostnader bedöms ej rimligt. Att hitta en extern aktör som vill investera i projekt för att sänka hyreskostnaden bedöms som svårt och skulle enligt konsulten också kosta pengar då rätt kompetens behöver anlitas. Rapporten lyfter fram att externa aktörer anser att en investering i en offentlig verksamhets byggnad och driften av den samma är en angelägenhet för det offentliga att ta ansvar för.³⁶

³⁶ *Fundraisinganalys för Göteborgs konstmuseum. Rapport (sammanfattning) Brakeley 2021*

Sammanfattning

Som ovan visat finns vissa möjligheter att generera ökade egenintäkter men det är begränsat och alltid kopplat till genomförande av verksamhetsnära aktiviteter, främst utställningar.

- » **Entréavgifter.** Ett publikdragande utbud kan generera höga entréintäkter. Avgiftsnivån och modell för uppräknings beslutas politiskt. Ett visst mått av risktagande som kräver professionell analys som utgångspunkt finns. Om entréintäktskravet inte nås har verksamheterna mycket svårt att ställa om.
- » **Försäljning i museibutik.** Museet får ej konkurrera prismässigt enligt konkurrenslagstiftningen och ej gå med vinst enligt kommunallagen utan ska gå break-even.
- » **Uthyrning av lokaler.** Får ej konkurrera prismässigt enligt konkurrenslagstiftningen och ej gå med vinst enligt kommunallagen utan ska gå break-even.
- » **Pedagogisk verksamhet:** visningar, museilektioner mm. Självkostnadsprincipen styr och det finns en politiskt beslutad modell för prissättning och uppräknings.
- » **Sökta projektmedel i externa stiftelser och fonder.** Avhängigt stiftelsen/fondens ändamål samt projektets karaktär och hur attraktivt och ändamålsenligt det är för den externa parten att stötta projektet museet söker för.
- » **Extern finansiering (sponsring) i projekt.** Avhängigt hur attraktivt och ändamålsenligt projektet är för den externa parten att stötta.

Göteborgs museer har en hög medvetenhet och arbetar löpande med egenintäkter inom alla delar av verksamheten. Det finns begränsningar och arbetet kräver såväl professionalitet som risktagande. För extern finansiering är ändamålen styrande och det finns risk att projektifieringen leder in på fel väg, det vill säga att projekt som produceras främst görs det av ekonomiska skäl. Förvaltningen bedömer därför att det finns starkt begränsade möjligheter att hitta extern finansiering till investeringar eller löpande hyres- och lokalkostnader.

Att minska omfattningen på verksamhet

Finns det en möjlighet att minska omfattningen på verksamheten för att minska kostnaderna för att bedriva Göteborgs museer?

Personal

Som redovisats ovan i jämförelserna har Göteborgs museer en liknande omfattning på personalkostnaderna som övriga museisverige. Några uppdrag kan exemplifiera varför en viss omfattning på personal krävs för att bedriva museiverksamhet:

- Museibyggnaderna är omfattande och kräver vid öppen verksamhet en viss bemanning för bemötande och säkerhet, men också för underhåll, där ansvaret är delat med fastighetsägare, samt lokalvård.
- Göteborgs museer har mer omfattande samlingar att förvalta än något annat kommunalt museum i Sverige men också mer än många av de regionala och statliga museerna.
- Entréintäktsmålen är höga och för att nå dessa så krävs medarbetare som kan producera och kommunicera ett angeläget och därmed välbesökt utbud.

Det finns förändrade krav på traditionella museiroller och samtidigt behov av nya roller.³⁷ Museernas uppdrag uppfattats ha vidgats och en aktiv medverkan till samhällsutveckling lyfts allt oftare fram till exempel i museilagen. Med ett utökat uppdrag kommer förväntningar på fler tillfälliga utställningar, större programverksamhet, mer delaktighet för besökarna, representationsfrågor gällande såväl i utbud som i personalsammansättning och så vidare. Samtidigt kvarstår uppgifterna att aktivt förvalta samlingen för framtiden, vilket kräver delvis andra kompetenser. Detta ställer krav på ett medvetet arbete med kompetensförsörjning. Kompetenser att arbeta i det oförutsägbara, på tvären tillsammans med andra, i olika digitala verktyg, men också med en starkare lokal kännedom, flerspråkighet med mera har trätt fram som viktiga kunskapskrav att ha med i rekrytering.³⁸

Alla typer av funktioner som tillsatts de senaste sex åren på Göteborgs museer, undantaget en satsning på två nya intendentjänster utifrån att kunskapsuppbyggnadsarbetet blev lagstadgat, har möjliggjorts genom att andra tjänster besparats bort eller att de tillkommande tjänsterna har projektfinsierats. Sammanslagningen av museerna år 2017 bidrog till exempel till en minskad chefsorganisation.³⁹

De senaste årens skärpningar av lagen om anställningstrygghet har medfört att översyner av hur visstidsanställd personal används har genomförts. Andelen tidsbegränsade anställningar har historiskt varit relativt hög beroende på museiverksamheternas ojämna bemannings- och kompetensbehov för att kunna bedriva öppen publik verksamhet. Med ny lagstiftning fokuserar museerna på att säkra stabilare bemanning särskilt av värddskap, vilket kan öka kostnaderna, men nödvändigt för efterföljsamhet mot lag och förbättrad arbetsmiljö för chefer.

Medarbetarenkäten år 2022 visar på en upplevelse hos medarbetare vid Göteborgs museer om låg möjlighet till inflytande över sin återhämtning (55 av 100) vilket är lägre än Göteborgs Stads totala resultat (61). Det resultatet är än lägre för chefer inom avdelningen (40), också här lägre än

³⁷ Ny museipolitik SOU 2015:89. Smeds, Kerstin *Historien tillhör inte enbart det förflutna*, SvD. 2016-11-02.

³⁸ Nulägesanalys 2022, Göteborgs museer och konsthall

³⁹ Utvecklingsprojekten har möjliggjort att anställa projektfinsierad personal, som bekostas av de tillfälliga projektbudgetarna. Dessa är inte medräknade här.

Göteborgs Stads totala resultat för chefer (57).⁴⁰ Tempot är högt och många projekt ska genomföras under ett verksamhetsår för att nå besöks- och intäktsmålen. Två andra faktorer har haft tydlig påverkan på möjligheten till inflytande över den egna återhämtningen: hantering och anpassning av Covid-19 och genomförande av museernas utvecklingsprojekt.

Kulturförvaltningen bedömer att bedrivandet av fyra öppna museer, samlingsförvaltning i externa magasin samt pågående utvecklingsprojekt innebär ett behov av en bibehållen omfattning på personalen. Det kommer att finnas anledning att se över organisationen när samtliga utvecklingsprojekt är genomförda. Då finns andra förutsättningar att bedriva verksamhet där mer förebyggande arbete och mindre reaktivt arbete kan stå i fokus. Här är det sannolikt att resurser kan riktas om men inte nödvändigtvis minskas. Sammanfattningsvis är redan en löpande utveckling av organisation, roller och arbetssätt integrerad i ordinarie verksamhet för att möta omvärldsförändringar, nya lagkrav och så vidare.⁴¹

Lokal

Kan ett eller flera museer stängas ned? Göteborgs Stad äger samtliga museibyggnader varför ett sådant beslut finns inom stadens rådighet. Det krävs emellertid en fördjupad utredning och analys, och baserat på den en tydlig politisk prioritering för att kunna genomföra en nedstängning. Nedanstående resonemang är därför hypotetiskt men pekar ut några centrala aspekter.

Om kulturnämnden skulle besluta att säga upp ett eller flera av hyresavtalen för museibyggnaderna skulle kostnaden för hyra kvarstå för staden. En avyttring av en verksamhet skulle behöva ta hänsyn till den tid som hyresavtalen är bundna och staden skulle också vilja inleda ett arbete att hitta en annan hyresgäst.⁴²

Om ett museum stängs så upphör möjligheten till egenfinansiering. Del av den offentliga finansieringen från kultursamverkansmodellen och också medlen från regionstyrelsen skulle försvinna. Om Röhsska museet skulle vara den verksamhet nämnden beslutade att stänga skulle även det statliga stödet i regeringens budget försvinna.

Göteborgs Stad har också utifrån lagstiftning, oavsett minskad omfattning av publik verksamhet, krav att aktivt förvalta museisamlingarna: det vill säga ett ansvar för fungerande magasin och för de personalkostnader som krävs. Projekten att uppföra nya magasin är en viktig faktor för att kunna ta

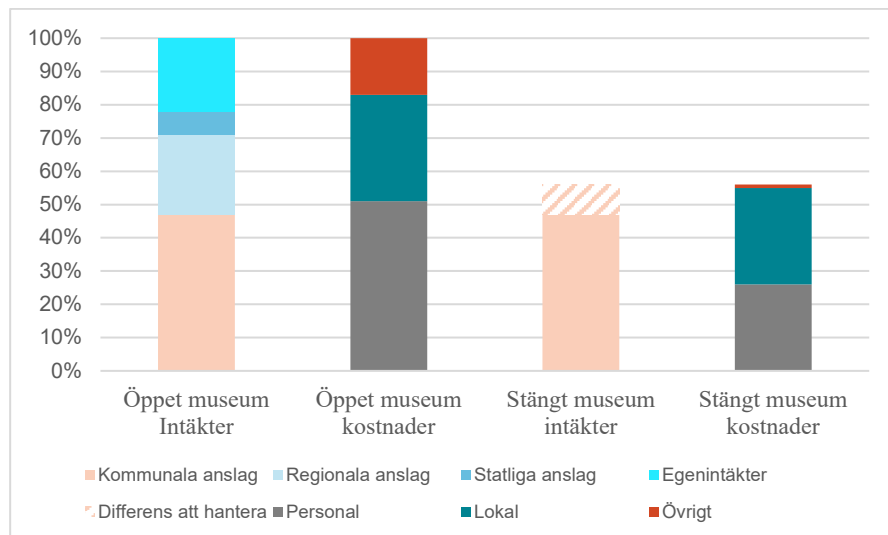
⁴⁰ Medarbetarenkät 2022 Göteborgs museer och konsthall och Medarbetarenkät 2022 chefer Göteborgs museer och konsthall.

⁴¹ Se avsnitt 4.5

⁴² För museerna löper hyresavtalen ut enligt följande: Göteborgs Stadsmuseum 2028-12-31, Röhsska museet 2028-12-31, Göteborgs konstmuseum 2028-12-31, Sjöfartsmuseet Akvariet 2026-12-31. Avtal sägs upp nio månader innan slutdatum för omförhandling.

det ansvaret, något som stadsrevisionen har påpekat i flera yttranden till kulturnämnden.⁴³

Men med ovan sagt; om ett antagande ändå görs att beslut fattas att stänga ned ett museum - hur skulle förhållandet mellan intäkter och kostnader då kunna se ut?⁴⁴



Vid stängning av ett museum skulle kostnaderna som kvarstår (56 procent av vad ett öppet museum kostar) överstiga intäkterna (47 procent av vad ett öppet museum har i intäkter).

Antagandet utgår från att staden har kvar kostnaden för museibyggnaden. Endast vissa mindre lokalomkostnader, som kommer när publik verksamhet bedrivs kan utgå, som extra bevakning, lokalvård anpassad efter publik verksamhet med mera. Kvarstår gör också ansvaret för samlingsförvaltningen, vilket kräver att magasinerna behålls och cirka hälften av personalkostnaderna. En liten del övriga omkostnader kopplat till samlingsförvaltningen kvarstår också. En stängning av ett museum innebär inte en ekonomisk besparing för staden. Det blir dyrare att stänga än att bedriva öppen verksamhet. Kulturnämnden kommer att stå inför att hantera en differens (9 procentenheters skillnad mellan intäkter och kostnader).

Det finns i förlängningen fler dimensioner för kulturnämnden och kommunstyrelsen att beakta. Några av de tidiga donationerna som är kopplade till museerna föreskriver specifikt byggnader för museiverksamhet men också till donationer av föremål som förutsätter att de visas publikt på ett specifikt museum.⁴⁵ Detta behöver en juridisk

⁴³ Senast: Stadsrevisionen Göteborgs Stad. *Kulturnämnden – granskning av verksamhetsåret 2022, 2023-03-21*, s.10

⁴⁴ Antaget baseras på fördelningen av intäktsslag och fördelningen av kostnadsposter som redovisas i Bilaga 1 Budget

⁴⁵ Till exempel donerade bröderna Röhss till Göteborgs Stad såväl marken, som medlen att bygga ett museum för konsthantverk. Ett exempel på en donation som enligt villkoren alltid ska visas publikt är Falk Simons silversamling. Den finns utställd på Röhsska museet. I dag enligt riktlinjerna för accession tar aldrig Göteborgs museer emot den typen av villkorade föremål eller samlingar.

prövning om ifall att ett annat ändamål med byggnaden skulle vilja prövas för att i förlängningen identifiera en annan hyresgäst. En sådan prövning görs av Kammarkollegiet/Länsstyrelsen och tidsåtgången är i regel flera år.⁴⁶ Om staden bedömer att den möjligheten finns så är därtill ett annat troligt scenario att kommunbidraget till kulturnämnden skulle minskas med motsvarande hyreskostnad då uppdraget delvis har utgått i samband med att en museiverksamhet stängs.

Avyttring av samlingar

Kan då avyttring av samlingar vara en möjlig väg framåt? Som beskrivits ovan finns det lagstadgade krav på att hantera en aktiv förvaltning av museisamlingarna oavsett om publik museiverksamhet bedrivs.

Förutom museilagen utgår också arbetet med samlingsförvaltningen från ICOMs riktlinjer. En ansvarsfull gallring kan endast ske så länge museet har laglig rätt att avyttra föremål ur samlingarna och att inga krav ställdes vid förvärvstillfället som omöjliggör gallring. Gallring ska därtill ske professionellt. Att ta beslut om att avyttra föremål ur samlingarna föregås av många överväganden, är en lång process och tar stora resurser i anspråk. Deaccession görs i första hand alltid till annat museum. Försäljning av föremål förekommer inte då museisamlingar inte utgör realiserbara tillgångar.⁴⁷ Samtliga Göteborgs museer har fastställda riktlinjer för såväl accession, som deaccession.⁴⁸

Göteborgs museers samlingar spänner över hela historien och hanterar ämnesområden som konst, design och olika kulturhistoriska ingångar och som Sveriges andra största stad är samlingarna en ovärderlig del av det samlade kulturarvet. Att avyttra museisamlingarna i en omfattning, som skulle minska kostnaderna radikalt bedöms ej etiskt genomförbart och ej heller praktiskt möjligt.⁴⁹

Att öka flernivåfinansiering

Kunskap om, riktlinjer och rutiner för, samt arbetssätt för arbetet med en hållbar finansieringsmodell för Göteborgs museer har stärkts de senaste åren och en stabilitet i att nå besöksmål (och då entréintäktsmål) finns. Även arbetssätt för att säkra externfinansiering av olika typer av projekt finns på plats.

⁴⁶ Processen att få igenom en permutation för att möjliggöra att Higab kunde köpa fastigheten som Sjöfartsmuseet Akvariet hyr tog drygt två år. Kammarkollegiet beslutade efter flera utbegärda kompletteringar om att ge tillåtelse till en permutation 2015-06-23.

⁴⁷ Gallring ska utföras inom ramen för fastställda riktlinjer, med intentionen att objektet förblir tillgängligt för allmänheten, i första hand genom att andra museer erbjuds objektet, gallringen ska dokumenteras, avyttringen får inte utföras för att generera intäkter. Se mer [etiska-regler_webb-1.pdf \(icomsweden.se\)](#)

⁴⁸ Göteborgs konstmuseum Policy för deaccession och avyttring (2022) och Policy för förvärv och accession samt strategi för framtida förvärv (2022), Sjöfartsmuseet Akvariet och Göteborgs stadsmuseum Policy och riktlinje för deaccession och avyttring (2019) och Policy och riktlinje för förvärv och accession, samt Röhsska museet Policy för deaccession och avyttring (2020) och Policy och riktlinje för förvärv och accession (2020)

⁴⁹ När Strängnäs stadsmuseum beslutade att stängas 2016 tog det ett år att gå igenom 8 000 objekt Göteborgs museer har sammantaget 1,2 miljoner föremål i samlingarna.

Det finns inte, som visats ovan, möjlighet att möta kostnadsökningar genom ökade egenintäkter. Att minska omfattningen på verksamheten har också stora utmaningar.

Möjligheten finns bedömer kulturförvaltningen i att Göteborgs museer, som en av Sveriges mest framstående museiorganisationer, redan idag är flernivåfinansierad av kommun, region och stat. En hållbar finansiering som kan möta de kostnader som kommer av de nödvändiga investeringarna som planeras är en politisk fråga för kommunstyrelsen där dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen kan initieras och drivas. När nu ett avtal finns mellan Göteborgs Stad och Västra götalandregionen angående samfinansieringen av Göteborgs kulturinstitutioner bör sådana förutsättningar finnas.

En finansieringsmodell som riskerar att tippa

Läget är på många sätt inlåst för Göteborgs museer. Detta läge delas med andra sektorer där lokalerna utgör en viktig del av kärnverksamheten men där lokalkostnadsutvecklingen inte har mötts med en liknande utveckling vad gäller offentligt stöd.

Att ha och utveckla en modell där egenintäkter genom entréer, stiftelser, fonder och sponsring möjliggör stora satsningar på verksamhetsnära projekt är en rimlig affärsmodell på många sätt. Den är genomförbar. Men det finns en brytpunkt där den modellen riskerar att tippa, på grund av fler och fler fasta kostnader som förväntas kunna mötas med ett arbetssätt utvecklat för att säkra medel att göra olika publika satsningar i projektform. Risker finns att museiverksamheten hamnar i en projektfiering där endast den publika verksamheten, som är den som kan generera intäkter, prioriteras och det lagstiftade uppdraget om att bedriva aktiv samlingsförvaltning och utföra en allsidig verksamhet utmanas. Det finns också en förväntan från icke-offentliga aktörer att det offentliga ska värna grundförutsättningarna för sina verksamheter och att privata medel, stiftelser och fonder snarare ska bidra till verksamhetsutveckling.

Egenintäkter kan inte möta den utveckling som lokalkostnaderna har haft de senaste åren och kommer att ha framöver. Kulturförvaltningen bedömer att möjligheten att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering är en politisk fråga för kommunstyrelsen. Ett led i detta skulle kunna vara att komplettera stadens hyresmodell med en uttalad finansieringsmodell samt att initiera och driva dialog med region och stat om en ambition att stärka flernivåfinansieringen.

4.5 Organisation

Göteborgs museer är samorganiserade i syfte att på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt stödja möjligheterna till att bedriva angelägen verksamhet för publik och omvärld, utifrån givna resurser. Utgångspunkterna är:

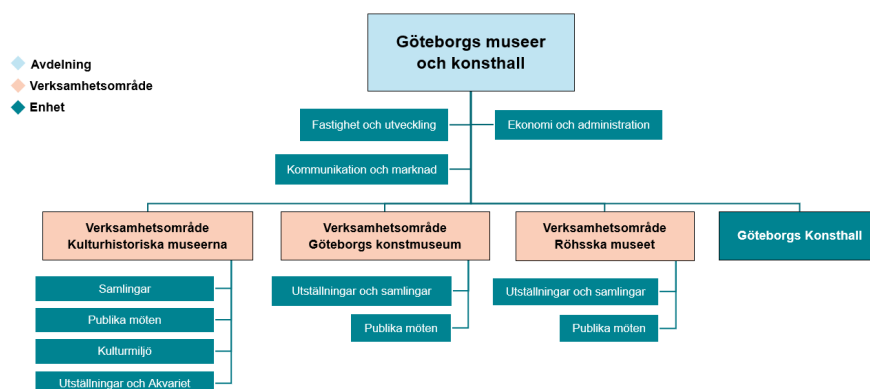
- » Organisationen följer Göteborgs Stads principer.
- » Organisationen ska stödja utvecklingen av institutionernas respektive ämnesansvar och profil.
- » Organisationen ska stärka samverkan internt i frågor där en sådan samordning främjar strategisk utveckling.
- » Organisationen ska stödja arbetet med utvecklingsprojekten.

Utifrån dessa organisatoriska principer är tre verksamhetsstödjande enheter, ekonomi och administration, kommunikation och marknad samt fastighet och utveckling, organiserade på avdelningsnivå. Syftet är att utveckla ett stabilt och funktionellt stöd där gemensamma rutiner och processer finns och som bidrar till att minska sårbarheten, möjliggöra utveckling av specialistfunktioner samt möjliggöra att erfarenheter sprids i hela avdelningen. Fastighet och utveckling bär ett operativt fastighetsuppdrag och ett taktiskt utvecklingsuppdrag kopplat till såväl de stora ny-, om- och tillbyggnadsprojekten som till samordning av avdelningsgemensam verksamhetsutveckling.

Därtill är samtliga enheter inom museerna organiserade utifrån avdelningens huvudprocesser; samlingsförvaltning och kulturmiljö, utställningar och publika möten i syfte att främja strategisk utveckling på tvären inom organisationen.

Kulturhistoriska museerna organiserar två museer: Göteborgs stadsmuseum och Sjöfartsmuseet Akvariet. Dessa två museer har gemensamma utgångspunkter vad gäller till exempel innehållsliga aspekter, praktiker och processer, där utveckling inom dessa stärks av en samorganisation.

Göteborgs Konsthall ingår också i organisationen och är en egen institution, även om det är en liten sådan. Verksamheten är idag organiserad under avdelningschef då ett strategiskt arbete med att omlokalisera konsthallen pågår.



Organisationsträd Göteborgs museer och konsthall (2023)

Effekter av samorganiseringen

Organisatoriskt finns det för- och nackdelar med att vara en så stor organisation som Göteborgs museer och konsthall är. Utifrån det faktiska läget att Göteborgs Stad har ansvaret för Sveriges största kommunala museiorganisation bedöms dock effekten av att samla fem verksamheter för att arbeta tillsammans med gemensamma mål som god.

Organisationen har möjliggjort en effektivare användning av de resurser som finns tillgängliga. Strukturen har varit stödjande när någon satsning ekonomiskt inte har visat sig hålla hela vägen. Det finns en framåtriktning avseende professionalisering, kunskapsdelning, gemensamt risktagande och utbyte av och stöd till utvecklingen av museispecifika processer.

Nackdelen med organisationen är att processer kan upplevs som trögare, hierarkiska och för likriktade.

Ämnesprofilerna prioriterade

Publiken är intresserad av att besöka och ta del av ett specifikt museums utbud. Museilagen är också tydlig med att verksamhetens ändamål ska utgå från ämnesområde. Tydliga profiler, unika för respektive verksamhets erbjudanden är också viktiga då intäkterna är beroende av starka varumärken (med tydligt utbud med avstamp i museernas ämnen, där det finns egna särprofilerade grafiska profiler, hemsidor, med mera).

Utveckling av huvudprocesser

Samorganiseringen ger en utväxling i mer komplexa museispecifika processer som till exempel aktiv samlingsförvaltning, digitala frågor, säkerhet och miljö. Att kunna kraftsamla och ha fler samlade resurser som arbetar gemensamt i dessa stödjer utvecklingen av huvudprocesserna utställningar, publika möten, kulturmiljö och samlingar.

Stöd för utvecklingsprojekten

Ansvar för avdelningsgemensamma utvecklingsfrågor finns på samtliga tre stödenheter. På fastighet och utveckling finns flest gemensamma resurser samlade som stöttar alla verksamheter med att utveckla hållbar planering, samt projektleder och/eller koordinerar avgränsade delprojekt inom de olika utvecklingsprojekt. På enheten finns också resurser som bidrar in i det förvaltningsgemensamma arbetet till exempel i stadens program och planer, samt är en resurs i avdelningsgemensamma arbeten som utvärderingar, rapporter och ansökningar.

Specialistfunktioner har kunnat utvecklas och delas

Ett flertal funktioner som verkar stödjande för hela avdelningen har kunnat professionaliseras. Dessa funktioner återfinns på de tre stödjande enheterna där de bidrar med specialistkunskap och arbetssätt avseende till exempel digital kommunikation, marknadsföring, museisäkerhet, inköp och

upphandling. För ett museum kan det vara svårt att på egen hand säkerställa alla dessa kompetenser men när resurserna kan samlas och delas finns det stödet för verksamheterna att få. Det har möjliggjort mer nischade rekryteringar och möjligheten för fler medarbetare att utveckla specialistkunskaper.

Framtida organisering

Göteborgs museer och konsthall befinner sig mitt i ett antal omfattande utvecklingsprojekt. Den organisation som finns nu är till för att stödja det arbetet. När projekten är avslutade finns det skäl att utifrån förändrat uppdrag analysera och vidareutveckla organisationen. Ett antagande redan nu är att det fortsatt kommer att finnas skäl att hålla i utgångspunkten att ha fyra för publiken tydliga museierbjudanden men på baksidan organisera en effektiv struktur som möter de förutsättningar som Göteborgs museer kommer att ha då.

4.6 Efterlevnad Museilagen

När museilagen infördes redovisade kulturförvaltningen till kulturnämnden en bedömning om hur väl Göteborgs Stad levde upp till ny lagstiftning.⁵⁰ Fyra områden lyftes fram där utmaningar avseende efterföljning av lagen konstaterades:

Kompetensförsörjning är central för efterlevnad av museilagen 6-9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att Göteborgs museer präglas av låg rörlighet i personalstyrkan, höga krav på specialistkompetenser, lägre grad av mångfald hos studenter på utbildningar centrala för kompetensområden som museerna eftersöker, svårigheter att rekrytera i enlighet med chefsroll, ej konkurrenskraftiga löner med liknande branscher i behov av liknande kompetenser, inte tillräckligt utvecklat chefsstöd med mera. Utmaningarna kopplades således främst till ett ansträngt ekonomiskt läge.

Kunskapsuppbyggnad är central för efterlevnad av museilagen 6-9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att Göteborgs museer som landets största kommunala museiorganisation hanterar samlingar numerärt och till ett kulturhistoriskt omfattande värde men att ökade resurser skulle krävas för att möjliggöra ett mer systematiskt arbete med kunskapsuppbyggnad, som då skulle kunna generera ett starkt publikt utbud med ökad möjlighet till externa samarbeten och ökad extern finansiering.

Aktiv samlingsförvaltning är central för efterlevnad av museilagen 6, 8 och 9 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att samlingarnas omfång kräver resurser och stödjande infrastruktur om målet om aktiv samlingsförvaltning ska kunna nås. Precis som med

⁵⁰ Redovisning av uppdrag – genomlysning och konsekvenser av ny museilag (dnr 1875/17)

kunskapsuppbyggnaden är aktiv samlingsförvaltning en förutsättning för att kunna skapa ett starkt publikt utbud. Arbetet bedömdes i för hög grad vara reaktivt snarare än proaktivt.

Samverkan är central för efterlevnad av museilagen 11 §. Här bedömde förvaltningen att utmaningen låg i att utvecklad samverkan sker men att vissa kostnadsdrivande faktorer påverkade möjligheten till både in- och utlån, som till exempel säkerhets- och klimatkrav som nuvarande museibyggnader inte kan leva upp till.

Dessa fyra punkter sammanfattade förvaltningen som i att utmaningarna för Göteborgs Stad att leva upp till lagstiftningen främst hade två bakomliggande orsaker: dels de infrastrukturella förutsättningarna för aktiv samlingsförvaltning avseende konditionen på såväl museibyggnader som magasinslokaler och dels museernas ekonomiska förutsättningar, där egenfinansieringsgraden och projektifieringen, det vill säga att projekt väljs utifrån dess potential att säkra finansieringen, kan ha negativa konsekvenser på kravet om allsidighet.

Efter att genomlysningen gjordes år 2017 har ingen ny helomfattande bedömning gjorts. Däremot har en rad politiska beslut fattats som på olika sätt har och kommer att bidra till en högre efterlevnad av museilagen: tillgänglighetsanpassning av Röhsska museets entré, om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet, samt besluten om uppförande av nya magasin och av en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum.⁵¹

Vad gäller arbetet med kompetensförsörjning har Göteborgs museer arbetat målinriktat för att rekrytera mer medvetet. Sällan har en avslutad anställning lett till att exakt samma kompetens rekryterats in. Medel har tillförts för två nya intendenttjänster som ett direkt svar på att det kunskapsuppbyggande uppdraget pekades ut i lagen. Inom ramen för projektmedel som finns inom utvecklingsprojekten har vissa projektanställningar möjliggjorts. Under 2023 ska kompetensförsörjningsplanen revideras.

Vidare har avtalet mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen givit mer långsiktigt hållbara förutsättningar för stadens museer.⁵² När om- och tillbyggnaden av Göteborgs konstmuseum och nya magasin är klara är bedömningen att den främsta utmaning som kommer att återstå, avseende efterföljsamhet mot museilag, är den höga egenfinansieringsgraden som leder till en projektifierad verksamhet, som utmanar kravet på allsidighet, då utbud väljs i allt större utsträckning utifrån möjligheten att finansiera produktionen.

⁵¹ Röhsska museet Göteborgs Stads Budget 2017. Sjöfartsmuseet Akvariet Göteborgs Stads Budget 2018 och senare kommunfullmäktige 2019-03-28 § 14. Nya magasin kommunstyrelsen 2020-09-30 § 801 och kommunfullmäktige 2020-10-15 § 25. Göteborgs konstmuseum kommunstyrelsen 2021-09-29 § 801 och kommunfullmäktige 2021-10-28 § 17.
⁵² Se Avsnitt 4.4

5 Att möta framtiden

5.1 Hållbara förutsättningar för aktiv samlingsförvaltning

Nya magasin

Göteborgs stads samlingar omfattar cirka 1,2 miljoner föremål från Göteborgs stadsmuseum, Sjöfartsmuseet Akvariet, Göteborgs konstmuseum och Röhsska museet, samt flera miljoner bilder och arkivalier. Samlingarna har länge varit i behov av nya magasin och frågan har belysts under närmare 30 år, då de nuvarande lokalerna dömts ut som bristfälliga: vattenläckor, skadedjursproblematik, stora risker för uppsägningar av befintliga lokaler, säkerhet för samlingar och för medarbetare. Museisamlingarna är idag spridda i olika lokaler, en del i exploateringsområden samt med olika privata hyresvärdar där uppsägningsrisk föreligger eller där uppsägningar följt av akuta inhyrningar i andra mer kostsamma lokaler redan har skett. Detta är några av anledningarna till att projektet behöver genomföras.⁵³

En förstudie presenterades för kulturnämnden våren 2020 och beslut fattades i kommunstyrelsen att förordna en investering och att finansiera en inhyrning på hösten 2020 där sedermera slutgiltigt investeringsbeslut fattades av kommunfullmäktige.⁵⁴

Stadsrevisionen har i flera granskningar påtalat att det är av största vikt att nya magasin säkerställs. Senast i granskningen för verksamhetsåret 2022.

Vi ser positivt på att nämnden har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att flytta till nya magasin. Mot bakgrund av att samlingarna under många år har förvarats i undermåliga lokaler, vill vi betona vikten av att nya magasin upprättas så snart som möjligt för att nämnden ska kunna bevara och vårda samlingarna på ett ändamålsenligt och säkert sätt.⁵⁵

Flytt till nya magasin är det största enskilda magasinprojektet i Sverige. Det är ett arbete som sker på flera fronter, i flera olika faser och med flera olika intressenter och samarbetsparter. En betydande andel av arbetet bedrivs av ordinarie personal. Detta för att genomförandet ska vara så resurseffektivt som möjligt. Omfattningen på produktion av nytt publikt utbud behöver därför anpassas under projektiden.

⁵³ Ett avtal där den största andelen samlingar idag förvaras är under omförhandling. Fastighetsägaren visar stor förståelse men utgår ifrån att lokalerna ska lämnas och då ska fastigheten rivas och området exploateras.

⁵⁴ Kulturnämnden 2020-04-20 § 91, Kommunstyrelsen 2020-09-30 § 801 och Kommunfullmäktige 2020-10-15 § 25

⁵⁵ Stadsrevisionen Göteborgs Stad. Kulturnämnden – granskning av verksamhetsåret 2022, 2023-03-21, s.10

Projektet nya magasin leds av Higab, som byggherre och framtida fastighetsägare. Konceptet har utvecklats i nära samarbete med Göteborgs museer. Det täta samarbetet har lett till effektiv ytanvändning, men också till tekniska lösningar som kommer att bidra till en energismart byggnad i internationell klass. Driftkostnaderna kommer att kunna vara låga utifrån att byggnaden byggs som en trög byggnad där frånluften ska kunna återanvändas och där bergvärme men också solceller på taken ska generera den el som krävs.

- » Flytten säkrar stadens samlingar och förbättrar medarbetarnas arbetsmiljö - byggnaden och flöden är anpassade efter samlingarnas och personalens behov.
- » Flytten skapar också nya samarbetsmöjligheter, där personalen kan dela erfarenheter, kompetens, specialutrustning och kunskap om samlingarna över verksamhetsgränserna.
- » Samlingspersonal kommer att slippa akuttryckningar på grund av skadedjur och läckage och kan fokusera på kunskapsuppbyggnad om och tillgänglighet till samlingarna.
- » Besökarna kommer att kunna ta del av mer samlingar såväl digitalt, som i museibyggnaderna, när samlingsarbetet kan bli proaktivt i stället för reaktivt.

Ny hyra för kulturnämnden kommer att vara mer kostsam än de hyror som nämnden har för de olika lokaler som hyrs in för samlingsförvaltning idag.⁵⁶ Dock möter som ovan beskrivits ingen av nuvarande lokaler de krav som verksamheterna har och inhyrningsförhållandena är mycket osäkra. Nya magasin kommer möjliggöra effektiviseringar av arbetssätt. Därtill säkerställs en långsiktig rådighet över magasinslokaler och stadens museisamlingar när Higab övertar ansvaret som hyresvärd.

Digitalisering

När det gäller digitalisering och aktiv samlingsförvaltning skiljer museiverksamheten på två delar: digitisering och digitalisering. Digitisering är den process där ett föremål är registrerat och sökbart utifrån grunddata, men inte har fullständig information. Digitalisering är kvalitativ och här finns mer av fullständig information om ett föremål.

I dagsläget är ca 40 procent av samlingarna digitiserade. Procentsatsen är dock betydligt lägre när det gäller den andel som är digitalt tillgänglig med bild och mer utförlig information för användare och publik utanför verksamheterna.

Göteborgs museer använder sig av digitala samlingsförvaltningssystem. Dessa kräver löpande utveckling och förvaltning, vilket Göteborgs museer inte har kunnat arbeta med aktivt på grund ut av resursskäl. Här finns stora

⁵⁶ För en nulägesbild avseende framtida driftkostnader för nya magasin se Bilaga 3.

utmaningar att säkerställa den digitala infrastrukturen. Som ett steg i detta har en ny funktion som Digital samordnare tillsatts för att arbeta upp en systematik tillsammans med kulturförvaltningens IT enhet för en aktiv systemförvaltning av föremåls- och arkivdatabaserna.

Just nu fokuserar Göteborgs museer på att förbereda samlingsflytten till nya magasin vilket innebär att flera samlingsöversyner genomförs. Detta för att kunna flytta föremålen säkert, identifiera ej registrerat material, genomföra gallringar om så är möjligt samt att passa på att digitisera där så inte redan är gjort. Utveckling sker också av en ny applikation, som ska stödja arbetet med att veta var föremålen befinner sig och vara integrerad med samlingsförvaltningssystemen.

För att samlingarna ska kunna bli mer relevanta, användbara för fler och på så sätt utgöra mer av en samhällsresurs skulle en mer strategisk digitalisering behöva utvecklas, där fokus läggs på särskilda delar av samlingarna och där information adderas. Idag förekommer den typen av digitalisering enbart vid nyförvärv och vid större utställnings- eller forskningsprojekt där extern finansiering finns tillgänglig.

Göteborgs museer har också identifierat ett behov av att stärka sin kompetens gällande rättigheter och fortsätta det påbörjade arbetet med att erbjuda öppna data och öppna licenser så långt det är möjligt.

En *Digital plan* har arbetats fram inom avdelningen, som genomlyser samtliga huvudprocessers digitala utvecklingsbehov och där långsiktiga mål har skrivits fram. För samlingarna är målet att Göteborgs museer ska ha tillgängliga och öppna samlingar, som är en resurs för medborgarna och för forskning. Kvalitativ digitalisering prioriteras samtidigt som de publika samlingsdatabaserna kännetecknas av en positiv användarupplevelse med särskilt fokus på tillgänglighet, sökbarhet och kvalitet.⁵⁷ *Digital plan* skriver fram målsättningen att det i framtiden ska finnas:

- » Planer för kvalitativ digitalisering som utgår ifrån verksamheternas ämnesområden och samlingarnas mest centrala, meningsbärande och/eller efterfrågade verk, föremål och fotografier.
- » Samlingsdatabaser som är mer användarvänliga, tillgängliga och som har tilltalande publika gränssnitt.
- » En högre grad av kontroll av de samlingsförvaltningssystemen, som avdelningen är systemförvaltare av, genom att ha en tydlig kravställning på och dialog med systemägare.
- » En tydlig och säkerställd digital arkivering och långtidslagring för olika medier och format.

⁵⁷ *Digital plan 2023–2025*. Göteborgs museer och konsthall

Efter att flytten till nya magasin är genomförd och de fysiska förutsättningarna för samlingsförvaltning har förbättrats radikalt kan resurser ställas om mot ett mer kvalitativt digitaliseringsarbete.

Finns det möjlighet till ekonomisk effektivisering genom digitalisering? Vad gäller aktiv samlingsförvaltning inom ramen för en museiverksamhet är inte nyttan i rak korrelation med en ekonomisk effektivisering. Det digitala kan inte ersätta det analoga i processen. Föremålen finns kvar och ansvaret för de fysiska samlingarna kräver fortsatt resurser. Men nyttan med en digitisering och med en viss grad av kvalitativ digitalisering av samlingar som för verksamheterna bedöms vara mest centrala, meningsbärande och/eller efterfrågade är att detta leder till att fler kan ta del av museisamlingarna och medverka till kunskapsuppbyggnad över tid. Det leder också till att den aktiva förvaltningen kan systematiseras och på så sätt förbättras.

5.2 Museiverksamhet för nästa generation

Genomförda projekt

De senaste fem åren har två större satsningar genomförts. Röhsska museet stängde år 2017 för ett omtag såväl gällande organisation och kompetensförsörjning som en satsning på att tillgänglighetsanpassa entrén och utveckla det publika utbudet. Tillgänglighetsanpassningen har utvecklat det publika mötet och museet kan erbjuda en mer välkomnande miljö, utifrån moderna krav. Museet öppnade åter år 2019 med fina publiksiffror. Utvecklingsarbetet har fortsatt och under år 2024 kommer museets samtliga basutställningar vara omgjorda och därmed har en stor andel tidigare stängda ytor öppnats för publiken.

Om- och tillbyggnaden av Sjöfartsmuseet Akvariet stod klart 2022. Det var ett mer omfattande projekt som medförde åtgärder för att skapa såväl en bättre publikupplevelse, som bättre arbetsmiljö för medarbetarna. Museientrén flyttades och öppnades upp mot parken och staden. Under parken byggdes Akvariet upp i ny lokalisering och visar där havsmiljöer från hela världen, samt har ett marinpedagogisk lab. Utställningslokalerna har renoverats och flera nya utställningar har producerats. Den fysiska tillgängligheten har förbättrats genom fler hissar och trappor som underlättar flöden i huset och ökar säkerheten vid utrymning. Huset har också fått brandceller på alla våningsplan. Parken utanför museet har renoverats. Arbetsmiljön för medarbete har radikalt förbättrats, särskilt för medarbetarna som arbetar med Akvariet.

Publiktillströmningen har varit omfattande de fyra första månaderna med ett snitt om 30 000 besökare i månaden. Satsningen har inte medfört lägre besöksiffror på övrig museiverksamhet. Tvärtom är besökstillströmningen stark även på övriga museer. Sjöfartsmuseet Akvariet är därtill det enda av Göteborgs museer som inte är placerat i centrum. Stigbergstorget, där

museet finns, har genom flera satsningar utvecklats till en öppen, livlig och välbesökt plats. Sjöfartsmuseet Akvariets nyöppnande har påtagligt bidragit till denna stadsutveckling.

Satsningarna på Sjöfartsmuseet Akvaret och Röhsska museet har inte medfört ökade personalkostnader. Sjöfartsmuseets om- och tillbyggnad har däremot resulterat i en ökad hyra och tillkommande kostnader för leasingmedel för verksamhetens inventarier men för dessa erhöll kulturnämnden en motsvarande ökning av kommunbidragsramen.⁵⁸

Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum

Kommunfullmäktige beslutade hösten 2021 om en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum.⁵⁹ Syftet är att skapa rum för unika konstupplevelser i nutid och framtid. Målet är att med mer yta för publiken, bättre villkor för konsten och ändamålsenliga lokaler för verksamheten, ge bättre förutsättningar att kunna visa utställningar med högt ställda krav på klimat och säkerhet, aktivt förvalta konstsamlingen samt vara angelägna för framtidens museibesökare.

Med sina 70 000 verk, som innefattar både klassisk och modern konst, är Göteborgs konstmuseum ett av norra Europas främsta museer för bildkonst. Museet lockar 200 000 – 250 000 besökare per år. Besöksantalet förväntas öka till cirka 300 000 per år i det framtida museet.

Det nya konstmuseet och dess yttre miljöer, ska bli en plats för upplevelse, fördjupning och reflektion - som tilltalar såväl göteborgare som tillrest publik. Satsningen ska bidra till en attraktiv region med levande kultur, stadsutveckling och besöksnäring. En arkitekttävling med fokus på tillbyggnaden genomförs under 2023.

Tillbyggnaden ska, utan blygsamhet men med respekt, utgöra ett samtida tillägg som kompletterar och berikar den kulturhistoriskt värdefulla byggnaden och miljön. Den ska, tillsammans med huvudbyggnaden, bilda en helhet som utgör ett ändamålsenligt museum med god säkerhet och konsthantering i internationell klass och som är en unik besöksupplevelse och mötesplats.

Ur Program för arkitekttävling januari 2023. Göteborgs konstmuseum om- och tillbyggnad.

Om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum är del av en större stadsutvecklingsprocess där en utveckling av Kungsportsavenyn drivs av Göteborgs Stad tillsammans med företagarna längs gatan och där Trafikverkets projekt Västlänken med hållplatsen Korsvägen planerar en

⁵⁸ Tillkommande kostnader om totalt 10,9 miljoner kronor fördelat på 6,8 miljoner kronor i tillkommande hyror och 4,1 miljoner kronor i driftskostnader, varav 1,8 miljoner kronor avser leasingkostnader för verksamhetens inventarier. Hyreskostnaden sedan tidigare var 3 miljoner kronor.

⁵⁹ Göteborgs konstmuseum kommunstyrelsen 2021-09-29 § 801 och kommunfullmäktige 2021-10-28 § 17.

uppgång bakom museet samt där också Akademiska Hus arbetar med uppförandet av ny konstnärlig fakultet och nytt universitetsbibliotek. Området kommer när allt står färdigt att på ett betydande sätt ha stärkt Göteborg Stads profil som en konst- och kulturstad.

En om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum krävs för att göra det möjligt att bedriva framtida konstmuseiverksamhet. Utöver tillbyggnaden, som krävs för att lösa de allra nödvändigaste logistikbehoven avseende säker hantering av samlingarna så återfinns stora underhållsbehov i den gamla byggnaden, som har utmaningar med såväl skadedjur som klimat. Arbetsmiljön på museet präglas av utmanande logistik. Centralt i projektet är att lösa en säker inlastning av konst, vilket helt saknas idag. Etableringen av den nya konstnärliga fakulteten kommer att medföra att den enda idag användbara inlastningen, som dock ej är säker, inte kommer att kunna användas. Efter en om- och tillbyggnad när dessa utmaningar är lösta kommer arbetstid kunna riktas om och nya arbetssätt utvecklas.

Under många år har flera konstmuseer byggts om och till eller fått helt nya byggnader som gett möjligheten att stärka verksamhetens samhällsroll och förutsättningarna att visa konst. Effekterna har visat sig i den stora publiktillströmningen. Nationalmuseum i Stockholm kostade 1,3 miljarder kronor, Nasjonalmuseet i Oslo med en nybyggnation budgeterades till 5,3 miljarder kronor och Munch i Oslo till 2,8 miljarder kronor. Göteborgs konstmuseum har en investeringsram om 800 miljoner kronor.⁶⁰

I dagsläget finns en preliminär tillkommande hyra för kulturnämnden kommunicerad av Higab. Med investeringsbeslutet fick kulturnämnden uppdraget av kommunfullmäktige att säkerställa att andelen av kapital- och driftskostnaden som idag bekostas av kommunala skattemedel inte ökar.⁶¹ Kulturförvaltningen bedömer att kulturnämnden inte har möjlighet att säkerställa det uppdraget. Dels utifrån den sköra finansieringsmodell som Göteborgs museer redan har och som redovisas i den här rapporten. Dels för att kulturnämnden inte har rådighet över frågor om regional och statlig finansiering, som utgör en betydande del av de intäkter som inte är kommunala idag. Slutsatsen kommer att utvecklas i ett tjänsteutlåtande som behandlar kulturnämndens fastighetsfrågor och frågan om finansieringen av framtida hyra kommer i samma ärende att hemställas till kommunstyrelsen.⁶²

5.3 Museer för en stad i utveckling

Göteborgs museer bör ha möjlighet att utvecklas i takt med staden

Göteborg är i ett omfattande utvecklingssprång och har växt med 85 000 invånare de senaste 12 åren, vilket är lika mycket som en folkrik kommun

⁶⁰ För en nulägesbild avseende framtida driftskostnader för ett om- och tillbyggt konstmuseum se Bilaga 3

⁶¹ Kommunfullmäktig Göteborgs Stad 2021-10-28 § 17

⁶² Kulturförvaltningens fastighetsutredning 2023 dnr 0360/23

som Kungsbacka.⁶³ Om 15 år beräknas Göteborg ha fått ytterligare 115 000 kommuninvånare.⁶⁴ Just nu planeras det för och byggs bostäder, vägar och annan viktig infrastruktur.

Kulturens betydelse lyfts fram i Göteborgs Stads näringslivstrategiska program där ett starkt kulturliv bidrar till att många människor vill leva, bo och turista i Göteborg. Det är en miljö som näringsliv vill etablera sig i och dit kompetens attraheras.⁶⁵

Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling understryker också att investeringar i de egna verksamheterna är en grundläggande förutsättning för stadens tillväxt. Det visar framtidstro och möjliggör för de egna verksamheterna att utvecklas som centrala aktörer i arbetet med att skapa en attraktiv stad. Programmet revideras just nu och ska ersättas med ett program för destinationsutveckling. Strategier som föreslås är att utveckla och skapa förutsättningar för attraktiva upplevelser och reseanledningar bland annat genom att vårda och utveckla förutsättningar för det befintliga kulturutbudet, liksom att stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäringens behov.⁶⁶

Kulturförvaltningen ser att förvaltandet och utvecklandet av de fyra museiverksamheter som finns är en viktig del i arbetet med att satsa på framtidens Göteborg. Det handlar om att möjliggöra nästa generations tillgång till samlingarna och verksamheterna. Museer och andra kulturinstitutioner är viktiga offentliga rum mellan arbete och hem, som är tillgängliga för möten över generationer och erfarenheter. En kunskapsuppbyggande verksamhet som ett museum är också en plats för samtal och reflektion över bilders och föremåls betydelse, fakta, historia och samtid.

De politiskt beslutade prioriteringarna att investera i en tillgänglighetsanpassning av Röhsska museets entré, och en om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet har slagit väl ut. Genomförandet av nya magasin för stadens museisamlingar och om- till byggnaden av Göteborgs konstmuseum stärker Göteborgs museer att aktivt bidra till staden genom ett kvalitativt publikt utbud som berör, är mångbottnat och inspirerar generationer av besökare.

Göteborgs museer genom museibyggnaderna och samlingar bidrar till såväl arbetet med en mer jämlik stad, där konst och kultur ska vara närvarande i hela stadsrummet, som att vara en del i stadens kulturella ekologi genom att verksamheterna samarbetar med humaniora, kulturvård och konstnärliga utbildningar, gallerier, enskilda konstnärskap och utgöra viktiga pusselbitar i arbete med näringslivs- och destinationsutvecklingen.

⁶³ SCB klassar 33 kommuner i Sverige som folkrika. Kungsbacka som är Sveriges 26:e största kommun har 85 000 invånare.

⁶⁴ [Nyheter om hur staden utvecklas - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#) 2023-04-14

⁶⁵ Göteborgs Stads näringslivstrategiska program 2018–2035

⁶⁶ Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023–2030 (ej beslutat)

Samhällsekonomiskt värde

Göteborgs museer har tagit fram rapporten *Att belägga museers värde* (2023) och där beskrivit ett antal olika forskningsgrundande metoder, som kan vara utgångspunkt i ett samtal om museers värde. Det finns starka belägg för att genom att skapa långsiktigt meningsfulla upplevelser som främjar nyfikenhet, mening, bildning och hopp bidrar museer samhällsekonomiskt betydande till bättre samhällen.

OECD framhåller hur museer fungerar som motorer för lokal, hållbar utveckling genom att stärka lokalsamhällen, bidra till inkludering, hälsa, välbefinnande och kreativitet. Museer är genom sin beständighet och höga tillit och trovärdighet som kunskapsinstitutioner centrala noder i en stads breda kulturella infrastruktur. Museer är också viktiga för platsattraktivitet och besöksnäring och genererar därmed direkta intäkter och arbetstillfällen till den stad där de finns.

Även om det kan vara svårt att beräkna den ekonomiska betydelsen av museers bidrag till välbefinnande och lokal utveckling finns flera väl beprövade modeller.⁶⁷ Oavsett vilken specifik modell som används visar sig investeringar i museer ge mycket hög socioekonomisk avkastning.

De investeringar som har gjorts de senaste åren i Göteborgs museer och som är planerade fram till år 2030 kan uppfattas som enskilt kostsamma utifrån de monetära utgifterna men kan värderas utifrån många fler aspekter än så.

Göteborgs museer återfinns i historiska kulturmiljöer, ägda av staden, och ett löpande underhåll av dessa märkesbyggnader är komplext och nödvändigt. Ett löpande underhåll förebygger bland annat behoven av att göra påkostade investeringar framöver. Museiverksamheten behöver också bedrivas säkert såväl utifrån arbetsmiljökrav som krav att kunna aktivt och säkert förvalta museisamlingarna för framtida generationer. Vidare behöver verksamheterna kunna tillgodose de tillgänglighetskrav som finns för besökare.

Zoomar vi ut och tittar på samhällsvärdet är det också belagt att museer bidrar starkt till folkhälsa, till känslan av sammanhang och välbefinnande. Men också till en stads attraktivitet vad gäller leva, bo, arbeta och besöka.

⁶⁷ Grinell, Klas (2023) *Att belägga museers värde*. Exempelvis har anslagen till Nordiska akvarellmuseet i Skärhamn på Tjörn enligt en beräkningsmodell av bruksvärden framtagna på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet skapat 22 gånger socioekonomiskt värde för Västra Götalandsregionen. En annan studie från Institute for learning innovation visar att åtta studerade finska museer genererar över 50 gånger välbefinnandevärde jämfört med entréavgiften.

Bilaga 1 Budget

Budget 2023*	Tkr**
Kommunala medel	98 200
Regionala medel	51 000
Statliga medel	14 500
Entréavgifter	15 900
Övrig försäljning***	12 000
Uppdragsverksamhet	5 400
Extern finansiering som sökta projektmedel	6 800
Interna stiftelser och gåvor****	5 500
Summa intäkter	209 300
Personalkostnader	-106 300
Lokalkostnader	-67 500
Övriga kostnader	-35 500
Summa kostnader	-209 300

*I tabellen redovisas EJ projektmedel eller kostnader för utvecklingsprojekten Nya magasin och om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum.

**Siffrorna är avrundade till närmast hundratusenkrona.

*** I övrig försäljning ingår t ex intäkter från museibutikerna, lokaluthyrning, visningar mm.

**** Siffran redovisad för interna stiftelser och gåvor är ett genomsnitt för årlig utdelning utifrån hur det har sett ut de senaste åren. För år 2023 har inte summan fastställts.

Fördelning intäkter 2023	%
Kommunala medel	47
Regionala medel	24
Statliga medel	7
Egenintäkter*	22

*Egenintäkter sammanfattar övriga intäkter på samma sätt som Myndigheten för kulturanalys och består av posterna entréavgifter, övrig försäljning, uppdragsverksamhet, extern finansiering som sökta projektmedel och interna stiftelser ovan.

Fördelning kostnader 2023	%
Personalkostnader	51
Lokalkostnader	32
Övriga kostnader	17

Bilaga 2 Interna stiftelser och gåvor

Interna stiftelser och gåvor*	Ändamål	Museum
Anna Norlanders kulturfond	Förvärv och förvaltning	Göteborgs stadsmuseum
Teaterhistoriska samfundet i Göteborgs museistiftelse	Förvärv och förvaltning	Göteborgs stadsmuseum
Stiftelsen Dan Broströms donation	Akvariet	Sjöfartsmuseet Akvariet
Stiftelse Werner Lundqvists fond	Förvärv och förvaltning	Sjöfartsmuseet Akvariet
Stiftelsen Dahlgrenska donationen	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen Arnulf Olssons fond	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen August Röhss inköpsfond	Förvärv	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen Carl Wijks fond	Förvärv och utveckling	Göteborgs konstmuseum
Stiftelsen H A Carlanders fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Knut J:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Jan K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Knut K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Peter K:son Mark fond	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Arnulf Olssons fond	Förvärv och forskning	Röhsska museet
Stiftelsen August Röhss donation	Förvärv	Röhsska museet
Stiftelsen Carl O Wijks fond	Förvärv och verksamhet	Röhsska museet
Gåvan K S Forselius donation	Verksamhet	Röhsska museet
Gåvan Torsten Söderbergs stiftelses donation	Förvärv	Röhsska museet

* Interna stiftelser och gåvor hanteras av Göteborgs Stads stiftelsetjänst och har särskilda ändamål. De kan aldrig användas till löpande kostnader.

Bilaga 3 Status och prognos år 2023 för utvecklingsprojekten

Nya magasin

- Nya magasin förväntas stå klara för inflytt 2027. Processen att flytta samtliga samlingar till nya magasin förväntas ta tre år.
- Just nu inväntar förvaltningen beslut avseende prövningstillstånd för överklaganden av bygglov i mark- och miljööverdomstolen.
- Det interna förberedelsearbetet inom förvaltningen inför flytt är omfattande och ska därför fortsätta enligt plan. Inte förrän bygglov är antaget och generalentreprenör är upphandlad kan tidplan för klart magasin fastställas.

Av 65 miljoner kronor i beviljad projektbudget beräknas när år 2023 är slut 15 miljoner kronor vara förbrukade.

Prognosen som lades när förstudien arbetades fram (i 2023 års konstadsvärde) är att hyran preliminärt kommer att vara 26,8 miljoner kronor och att driftskostnader kommer att vara 11,5 miljoner kronor, varav 8,3 är leasingkostnader för inventarier i den nya byggnaden. Därtill kommer *minskade* hyreskostnader om 13,8 miljoner kronor för uppsagda avtal.

Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum

- Om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum beräknas i dagsläget stå klart 2031
- Under år 2023 genomförs en arkitekttävling. Därefter ska en ny detaljplan antas, bygglov och en projektering ansökas om.
- Det interna förberedelsearbetet inom förvaltningen inför evakuering av konstmuseet är omfattande. Inte förrän bygglov är antaget och generalentreprenör är upphandlad kan tidplan för klart konstmuseum fastställas.

Av 47 miljoner kronor i beviljad projektbudget beräknas när år 2023 är slut 3,4 miljoner kronor vara förbrukade.

Prognosen som lades när förstudien arbetades fram (i 2027 års konstadsvärde) är att ny *tillkommande* hyra preliminärt kommer att vara i ett spann mellan 35–40 miljoner kronor och att *tillkommande* driftskostnader kommer att vara totalt 12,5 miljoner kronor, varav 4,6 miljoner kronor är leasingkostnader för inventarier i den nya byggnaden.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Rapport om kulturstöd

Bilaga 4 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Sammanfattning

Denna rapport är sammanställd utifrån befintliga kunskapsunderlag kopplade till det fria kulturlivet. För att beskriva kulturlivets utveckling så fokuserar rapporten på kvantitativa data om inkomna ansökningar till kulturförvaltningen om kulturstöd. Jämförelser görs med Malmö och Stockholm och rapporten belyser samband mellan det kommunala kulturstödet och effekter det ger inom andra områden. Förvaltningen gör även en beskrivning av behov och utvecklingsmöjligheter för att skapa en lägesbild som kan underlätta i det långsiktiga arbetet för nämnd och förvaltning.

Enligt det kommunala ändamålet i kulturnämndens reglemente ska ”Nämnden driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete, stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. /.../ Därtill ska nämnden bidra till utvecklingen av kulturvärden i stadsutvecklingen. /.../ Därutöver ansvarar nämnden för; att fastställa kriterier för bidragsgivning och beslut om stöd och stipendier till kulturell verksamhet och fria kulturutövare, i de fall inte annan nämnd ansvarar för detta. Nämnden ska medverka i samhällsplaneringen tillsammans med andra nämnder, samhällsorgan, organisationer och fria kulturutövare för att främja stadens kulturliv. /.../ Nämnden har en konsultativ roll gällande inriktningen av kulturverksamheten i Göteborg. Nämnden ska verka för ett regionalt, nationellt och internationellt samarbete inom kulturområdet.”

Kulturnämnden har därmed ett omfattande ansvar att skapa goda förutsättningar för kulturlivet i Göteborg.

Det kommunala kulturstödet är av stor vikt för ett mångfacetterat kulturliv i staden, som dessutom medfinansieras av stat och region. Exempel visar att kommunbidraget fördubblar den offentliga finansieringen till det fria kulturlivet och därmed kultur för invånare och besökare, genom att stat och region bidrar med lika mycket. Finansieringen av det fria kulturlivet påverkar arbetsmarknadens utveckling på kulturområdet. Ökade kulturstöd medför ökade arbetstillfällen. Det konst- och kulturutbud som skapas når inte bara de egna invånarna och besökare utan är en del av det regionala, nationella och internationella utbudet.

Det fria kulturlivets aktörer når sammantaget en publik om en och en halv miljon besökare varje år i Göteborg och bidrar till det kulturpolitiska målet i Göteborgs Stads kulturprogram att främja delaktighet, /.../ dialog och människors lust och motivation ta del av och utöva kultur. Det fria kulturlivet bidrar även med sina verksamheter och konstgestaltningar till målet för kulturplanering, att skapa en attraktiv livsmiljö i staden. Kulturnämndens kulturstöd till det fria kulturlivet bidrar i sin tur till det konstpolitiska målet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna.

Kulturstödet i Göteborg räknat per invånare 2023 är lägre än i Malmö och Stockholm. Det motsvarar 77 % av kulturstödet i Malmö och 73 % av

kulturstödet i Stockholm. En konsekvens av att kulturstödet ligger lägre i Göteborg innebär att det är svårare för aktörer att få medfinansiering från stat och region. Utifrån ett invånarperspektiv innebär det även att invånare i Stockholm och Malmö kan ta del av mer konst och kultur per invånare än i Göteborg. Om Göteborg skulle vilja uppnå samma nivå av kulturstöd som Malmö skulle kulturstödsbudgeten behöva tillföras 24 miljoner kronor, och för att uppnå samma nivå som Stockholm är motsvarande siffra 28 miljoner kronor.

Söktrycket i stödformerna ökar och konkurrensen om medel hårdnar. Det finns därtill ett stort behov av lokaler med redan låga eller anpassade hyror som kan användas för konstnärliga och kulturella verksamheter.

Förvaltningens bedömning är att kulturstödets nuvarande syften och utformning inte hindrar kulturlivets tillväxt och utveckling i sig. Förvaltningen bedömer att den ekonomiska nivå som kulturstödsbudgeten för närvarande uppgår till inte är tillräcklig för att tillgodose de behov som avspeglas i ansökningarna. En utmaning är att skapa ökad rörlighet, det vill säga möjlighet för nya verksamheter att etablera sig och att samtidigt värna och upprätthålla nuvarande infrastruktur.

Det fria kulturlivet befinner sig fortfarande i återhämtning och anpassning efter pandemin. För att kunna fortsätta utveckla kulturstödet och kulturstödjande funktioner med utgångspunkt i behov är det viktigt att föra dialog mellan förvaltningen och det fria kulturlivet. Det sker inom den ordinarie verksamheten och ingår även i Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026, till exempel i insatsen för att se över stadens samlade stöd för det fria kulturlivet. Resultatet av ordinarie dialoger och insatsen i planen kan innebära förändrade roller och arbetsuppgifter för förvaltningen. Förvaltningen bedömer därför att det i nuläget inte finns behov av ett nytt politiskt uppdrag om någon översyn för att justera kulturstödets utformning.

Utvecklingsmöjligheter

Antalet invånare i Göteborg växer och därmed även det fria kulturlivet. Utifrån detta finns ett behov och en efterfrågan om att öka det kommunala kulturstödet i samma takt som invånarantalet växer. Det kommunala kulturstödet utgör en grundfinansiering, som i sin tur skapar förutsättningar för en medfinansiering från region, stat och EU. Om det kommunala kulturstödet ökar innebär det alltså även en potential att medfinansieringen från dessa aktörer ökar. För att kunna bidra till det fria kulturlivets utveckling behöver förvaltningen hantera frågorna nedan långsiktigt. Att samverka med andra förvaltningar och bolag i staden, näringsliv och andra möjliga parter, att tillhandahålla analyser och relevanta kunskapsunderlag samt att föra dialog med region och stat bedömer förvaltningen är framgångsfaktorer:

- Kulturnämnden ska implementera Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026 i samverkan med andra nämnder

och styrelser. Det innebär bland annat att se över stadens samlade stöd för det fria kulturlivet, att tillgängliggöra kultur för fler och att verka för kulturdriven stadsutveckling. Planen är ett verktyg för att fortsätta implementera Göteborgs Stads kulturprogram. Utmaningen framöver är att få nämnder och styrelser att ta ett gemensamt ansvar för kulturprogrammet och på så sätt göra stadens resurser mer tillgängliga för ett växande kulturliv. Kulturnämnden har en central roll i det arbetet.

- Staden har en viktig roll i att, i samverkan med andra aktörer, möta det framtida behovet av kulturlokaler. Kulturförvaltningens roll framöver är att skapa förutsättningar för en sådan samverkan. Förvaltningen ska till exempel arbeta med att öka den fysiska verksamhetsytan i staden för konstnärliga och kulturella verksamheter. Det är en insats inom det näringslivsstrategiska programmet och i Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026. Förvaltningen kommer även att aktivt följa och föra dialog med parterna för Göteborgs Stads hyresmodell för kultur- och föreningsliv, som är väsentlig för att det fria kulturlivet ska kunna utvecklas.
- Förvaltningen kommer att arbeta mer systematiskt med data och analys, för att använda och sprida kunskapsunderlag om konst- och kulturlivet i syfte att stärka kulturens värden i stads- och samhällsutvecklingen.
- Förvaltningen ska årligen följa utvecklingen av kulturstödet i Göteborg i relation till Stockholm och Malmö, till stadens befolkningsutveckling samt följa hur beviljandegraden av kulturstöd utvecklas över tid, liksom rörligheten avseende nya aktörer. Förvaltningen behöver även följa det fria kulturlivets utveckling kvalitativt, exempelvis genom fördjupade översyner av konstområden och kulturlivets förutsättningar. Avsikten är att identifiera styrkor och svagheter samt utvecklingsmöjligheter och föreslå insatser.
- Förvaltningen behöver synliggöra Göteborgs fria kulturliv gentemot förvaltningar och bolag i staden, näringsliv och för andra möjliga finansiärer. Förvaltningen behöver stärka dialogen med region, stat och potentiella samverkansparter inom andra samhällssektorer för att identifiera hinder och möjligheter till utveckling och ytterligare finansiering av kulturlivet i Göteborg.

Förvaltningen kommer att prioritera och omhänderta dessa utvecklingsmöjligheter inom den ordinarie verksamhetsplaneringen genom förändrade arbetssätt och utvecklad samverkan.

Innehåll

Rapport om kulturstöd	1
Bilaga 4 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53.....	1
Sammanfattning	2
1 Uppdraget	7
1.1 Definitioner och avgränsningar	7
2 Kulturstödet i Göteborg	9
2.1 Göteborgs Stads kulturprogram och kulturstödets syfte	9
2.2 Kulturnämndens stödformer	11
2.3 Kulturstödets utveckling 2018–2022	14
2.4 Jämförelser med Stockholm och Malmö	20
3 Samfinansiering – det fria kulturlivets modell	23
3.1 Kommunal nivå (primär finansiär)	24
3.2 Nationell nivå (sekundär finansiär).....	24
3.3 Regional nivå (komplementär finansiär)	26
3.4 Andra finansieringskällor.....	27
3.5 Samband och hävstångseffekter.....	29
3.6 Kulturstödets konsekvenser	30
4 Kulturstödjande verksamheter och resurser	34
4.1 KuBo: Konst- och kulturupplevelser för barn	34
4.2 Konsulenter och främjandeverksamhet	34
4.3 Göteborgs Stads filmsatsning	35
4.4 Göteborg Konst.....	35
4.5 Kulturlots.....	36
5 Produktionsplatser och stadens hyresmodell	37
5.1 Kulturlivets produktionsplatser	37
5.2 Göteborgs Stads hyresmodell.....	40
5.3 Lokalfrågan i det fria kulturlivet	41
6 Analys och utvecklingsmöjligheter	42
6.1 Nulägesbeskrivning och bedömning	42
6.2 Utvecklingsmöjligheter	45
7 Fördjupning om stödformer	46
7.1 Stödformernas inriktning	46
7.2 Stödformernas övergripande perspektiv.....	47

8	Fördjupning med konstområdesbeskrivningar	49
8.1	Konst- och konsthantverk	49
8.2	Teater	51
8.3	Litteratur	52
8.4	Musik	53
8.5	Film.....	54
8.6	Dans	56
9	Fördjupning med omvärldsperspektiv	57
9.1	Globalt perspektiv	57
9.2	Nationellt perspektiv.....	58
9.3	Regionalt och lokalt perspektiv	61

1 Uppdraget

Kultursektorn i allmänhet, och det fria kulturlivet i synnerhet, befinner sig fortfarande i återhämtning efter pandemin. Inflation och kostnadsökningar innebär ytterligare negativ påfrestning. Inom ramen för handlingsplanen behöver förvaltningen:

- *Synliggöra/analysera stadens kulturstöd i relation till det fria kulturlivets utveckling samt*
- *i detta göra en jämförelse med Stockholm och Malmö avseende nivå/omfattning samt handläggning av städernas nuvarande kulturstöd.*
- *Redogöra för hur det fria kulturlivet finansieras med stöd från flera olika nivåer, där ett minskat kommunalt kulturstöd medför minskade anslag från såväl region som stat.*

Utifrån ovan göra en sammanfattande analys som visar hur stadens kulturstödsformer kan utvecklas framgent.

1.1 Definitioner och avgränsningar

Definitioner

Det fria kulturlivet: Det professionellt verksamma kulturlivet som arbetar på eget uppdrag utan offentlig huvudman. Till det fria kulturlivet räknas såväl organisationer som enskilda aktörer. En stor del av det fria kulturlivet utgörs av konstnärer och kulturutövare som bedriver yrkesmässig verksamhet med långa utbildningar inom sina yrken.

Civilsamhället: Verksamheter som bedrivs på eget initiativ och bygger på frivillighet. Utgörs av den ”tredje sektorn” i samhället mellan statsapparaten och näringslivet. Hit räknas till exempel idéburna föreningar, samverkande individer, fritidsverksamheter och opinionsbildning inom intresseorganisationer.

Hävstångseffekt: Kulturförvaltningen menar med hävstångseffekt att det kommunala stödet utgör grunden som möjliggör att ytterligare stöd kommer Göteborgs invånare till godo, till exempel från stat och region.

Kulturstöd: Ordet har här två betydelser: dels menas det vardagliga namnet för Enheten för kulturstöd; dels avses det ekonomiska stöd som enheten förmedlar till det fria kulturlivet. I Göteborg, liksom inom kultursektorn generellt, är begreppet kulturstöd etablerat och avser en monetär investering snarare än ett bidrag.

Kulturstödjande: Kan avse andra stöd än monetära, till exempel förmedling, rådgivning, kontakter, lokaler, kompetensförstärkning.

Principen om armlängds avstånd: Etablerat och centralt begrepp inom kultur-, medie- och forskningspolitik i Sverige och internationellt. Uttrycket armlängd används som en metafor för ett lämpligt avstånd mellan makthavare i olika roller i relation till en verksamhet, för att den senare ska kunna vara fri att förhålla sig kritisk till makthavaren. Inom kulturpolitiken definieras principen oftast som att politiker ska skapa förutsättningar för skapande, men inte styra det konstnärliga innehållet.

Avgränsningar

Rapporten är gjord utifrån befintligt kunskapsunderlag kopplat till det fria kulturlivet. Avseende kulturlivets utveckling så fokuserar rapporten på kvantitativa data om inkomna ansökningar till kulturförvaltningen om kulturstöd. Mer kvalitativa beskrivningar av konstområden ingår som fördjupningsdel. Rapporten återger kortfattat en tidigare publicerad rapport om kulturaktörers lokalbehov. Förvaltningen har inte fört dialoger med representanter för det fria kulturlivet med anledning av detta uppdrag, men bär med sig det som kommit fram i löpande samtal som förvaltningen har med det fria kulturlivet in i arbetet med rapporten. Sammanställningen är inte att jämföra med en fullödig utredning.

Jämförelser mellan städer baseras på den fakta som varit tillgänglig och innehåller inte fördjupade jämförelser av analyser eller metoder kopplade till kulturstödsprocesser. Sammanställningen innehåller inte stöd till det civila samhället, inte heller kulturinstitutionernas roll för det fria kulturlivets förutsättningar.

Sammanställningarna fokuserar specifikt på kulturstödet i Göteborg. Det finns många kulturpolitiska rapporter som även beskriver andra stödssystem och dess påverkan på det fria kulturlivet. En översikt finns i fördjupningsdelen i kapitel 9.

2 Kulturstödet i Göteborg

2.1 Göteborgs Stads kulturprogram och kulturstödets syfte

Kulturnämndens Riktlinjer för stöd till det fria kulturlivet är utarbetade dels med utgångspunkt i Göteborgs Stads kulturprogram, dels med utgångspunkt i stadens gemensamma riktlinjer för föreningsbidrag.

Det fria kulturlivet bedriver sammantaget en omfattande, bred och mångfacetterad verksamhet, som huvudsakligen är publik eller skapar förutsättningar för publik kulturverksamhet, som invånare och besökare tar del av. Det fria kulturlivets aktörer når sammantaget en publik om en och en halv miljon besökare varje år i Göteborg och bidrar till det kulturpolitiska målet i Göteborgs Stads kulturprogram att främja delaktighet, /.../ dialog och människors lust och motivation ta del av och utöva kultur. Det utbud som skapas i Göteborg når inte bara egna invånare och besökare utan är en del av det regionala, nationella och internationella utbudet.

Det fria kulturlivet bidrar även med sina verksamheter och konstgestaltningar till målet för kulturplanering, att skapa en attraktiv livsmiljö i staden. Det bidrar till att staden är attraktiv att leva, bo och verka i.

Det fria kulturlivet bidrar till det kulturpolitiska målet i kulturprogrammet att "Främja delaktighet, /.../ dialog och människors lust och motivation att ta del av och utöva kultur".

Det bidrar även till målet för kulturplanering, att "Skapa en attraktiv livsmiljö i staden" med sina verksamheter och konstgestaltningar.

Kulturnämndens kulturstöd till det fria kulturlivet bidrar i sin tur till det konstpolitiska målet Göteborgs Stads kulturprogram, att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna.

Det fria kulturlivet utgör en arbetsmarknad och ett fält som behöver vissa förutsättningar, såsom kulturstödet, för att verka. Det fria kulturlivet ingår i och inspirerar och berikar utvecklingen av så kallade kulturella och kreativa näringar, som är en växande arbetsmarknad.

Kulturstödet bidrar till det konstpolitiska målet i kulturprogrammet att "Skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna".

Konstpolitiken syftar till att värna konstens självständiga ställning och egenvärde. Konstnärer ska kunna arbeta fritt och obundet. Konstpolitikens ansvarsområde är den professionella, kvalitativa konsten i alla dess uttryck. Med konst avses här gestaltandet av upplevelser, erfarenheter, idéer och kunskap i konstnärlig form inom litteratur, bildkonst, samtidskonst, musik, scenkonst, film, design liksom hybridformer och gränsöverskridande verk.

Stadens konstpolitik ska:

- hävda konstens integritet, oberoende och egenvärde,
- främja konstnärlig yttrandefrihet och kvalitet,
- skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna.

Beredning och fördelningen av kulturstöd ingår i det kommunala ändamålet § 1 i kulturnämndens reglemente, "Nämnden ska /.../stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. Kulturnämnden har i uppdrag att fastställa kriterier för bidragsgivning och beslut om stöd och stipendier till kulturell verksamhet och fria kulturutövare, i de fall inte annan nämnd ansvarar för detta".

Med dessa utgångspunkter syftar kulturstödet till att stödja och stärka det fria kulturlivet, men inte att styra det. Det behöver växa och utvecklas utifrån sin egen organisering och konstnärliga utveckling.

"Göteborgs Stads kulturstöd syftar till att stärka och utveckla ett kulturliv av hög kvalitet för hela Göteborg."

"Sammantaget ska fördelning av kulturstöd stärka förutsättningarna för ett dynamiskt och mångfacetterat fritt kulturliv i hela staden."

(Ur kulturnämndens riktlinjer för kulturstöd)

Kulturnämndens Riktlinjer för kulturstöd anger avsikten och komplexiteten med det kommunala kulturstödet. Det finns två nivåer i kulturnämndens åtaganden: dels att med kulturstödet tillgodose ett kulturutbud av hög kvalitet i hela staden, dels att ge aktörer och verksamheter goda möjligheter för utveckling inom det fria kulturlivet i Göteborg. Grundläggande för kulturnämndens riktlinjer är att de syftar till att stärka och utveckla ett kulturutbud präglad av både kvalitet och mångfald. Aktörer och verksamheter ska ges möjlighet att skapa, producera och arrangera det fria

och dynamiska kulturutbud som göteborgare i hela staden ska kunna ta del av. Kulturnämndens kulturstöd är därmed en fundamental del i Göteborgs infrastruktur inom kulturområdet. Kulturnämnden har en unik roll som bärare av de konstpolitiska förhållningssätt som anges i Göteborgs Stads kulturprogram.

Kulturnämndens riktlinjer syftar till att stärka och utveckla ett kulturutbud präglad av både kvalitet och mångfald.

2.2 Kulturnämndens stödformer

De olika stöden har vuxit fram och formats över tid och syftar till att å ena sidan skapa förutsättningar för stabilitet, å andra sidan rörlighet och dynamik genom att stödja aktiviteter med kortare framförhållning. Stöden fyller olika funktioner genom att skapa förutsättningar för såväl nya aktörer som etablerade.

Stöden ska vara tillgängligt för nya sökande. Den kommunala nivån är i allmänhet den första som en kulturaktör kommer i kontakt med, för rådgivning om stöd och som första instans att söka medel ifrån. Därför är det viktigt med både mindre och större projektstöd. Stöden bör även vara utformade för att stödja långsiktig verksamhet som behöver kontinuitet som förutsättning för drift, utveckling och medfinansiering. Därför finns årsbaserade stöd för ett till tre år.

En större översyn av kulturnämndens stöd till det fria kulturlivet gjordes 2018¹. Nytt från 2018 är ett utvecklingsstöd, utan krav på publik verksamhet. Innan dess tillfördes två nya stödformer 2014, kopplade till stadens filmsatsning. En mer utvecklad beskrivning av kulturnämndens stödformer återges i avsnitt 7.

Blandningen av stöd är utformad för att skapa förutsättningar för både tillväxten av nya och etablerade aktörer.

Kulturnämndens stöd redovisas i tabellen nedan, med beviljat belopp om närmare totalt 78 miljoner kronor för 2022. Observera att budgeten för kulturstöd 2022 förstärktes tillfälligt genom en omfördelning av medel.

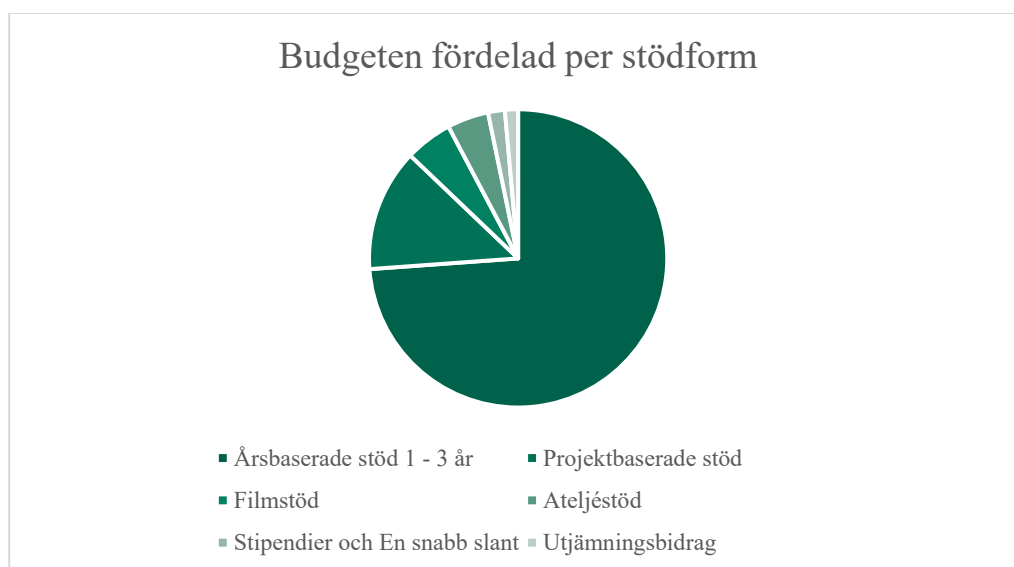
¹ Kulturnämnden 2018-05-22 § 86 Slutredovisning av uppdrag att se över kulturstöd och Utskottet för kulturstöd.

Beviljat kulturstöd per stödform 2022, samt beslutsinstans:

Stödform	Beviljat 2022	Beslutsinstans
Göteborgs Stads kulturstipendier à 30 000 kr	600 000 kr	Kulturnämnden
Göteborgs Stads arbetsstipendium för författare, à 50 000 kr	150 000 kr	Kulturnämnden
Ateljéstöd (ca 8- 9 000 kr/konstnär/år)	3 500 000 kr	Kulturförvaltningen
En snabb slant (för unga 18-25 år) (2 – 20 000 kr)	667 850 kr	Kulturförvaltningen
Verksamhetsstöd, för 1 eller 3 år	38 733 000 kr	Kulturnämnden
Riktat stöd, för 1 eller 3 år	18 782 000 kr	Kulturnämnden
Projektstöd	5 672 000 kr	Kulturförvaltningen
Projektstöd Pronto (max 40 000 kr)	3 465 000 kr	Kulturförvaltningen
Utvecklingsstöd	1 200 000 kr	Kulturnämnden
Produktionsstöd för film och rörlig bild	2 000 000 kr	Kulturförvaltningen
Innovationsstöd för film och rörlig bild	2 000 000 kr	Kulturförvaltningen
Utgjänningsbidrag (kultur för barn och unga)	1 106 685 kr	Kulturförvaltningen
SUMMA	77 876 535 kr	

I cirkeldiagrammet nedan illustreras hur budgeten för kulturstöd fördelas på olika stödformer. De årsbaserade stöden Verksamhetsstöd och Riktat stöd motsvarar 74 % och utgör huvudparten av budgeten.

Kulturstödsbudgeten fördelad per stödformer 2022.



Det fria kulturlivet når en stor publik

Aktörerna med årsbaserade stöd når också sammantaget den största publiken. Publikciffrorna från organisationer som 2019 (före pandemin)

beviljades Verksamhetsstöd och Riktat stöd samt Projektstöd², uppgår till en samlad publik om cirka en och en halv miljon personer. Det kan jämföras med Håkan Hellström som 2022 satte publikrekord på Ullevi med drygt 72 000 personer. Det betyder att det fria kulturlivet i Göteborg lockar en publik som motsvarar nästan 21 utsålda Ullevi per år.

Av organisationerna är det en dryg fjärdedel som helt eller delvis riktar sig till barn och unga. Det fria kulturlivets utbud är därmed centralt för såväl invånares tillgång till konst och kultur som Göteborgs besöksnäring³.

Det fria kulturlivet i Göteborg som beviljas kulturstöd lockar varje år en publik som motsvarar 21 utsålda konserter på Ullevi.

Handläggning av kulturstöd i Göteborg

I Göteborg är det sakkunniga tjänstepersoner om sammanlagt 5,4 årsarbetare med titeln utredare, som ger rådgivning, bereder och bedömer samt följer upp ansökningar om kulturstöd. Minst två personer läser varje ansökan, det vill säga ”tvåhandsfattning” tillämpas i syfte att minska risken för godtycke eller partiskhet. Externa referenspersoner med specialistkompetenser arvoderas för att medverka i bedömningen av ansökningar inom utvalda stödformer. Syftet är att bredda perspektiven i bedömningen, både konstnärligt och ur ett jämlikhetsperspektiv.

Vad gäller jävshantering finns det upparbetade rutiner för beredning och bedömning som omfattar såväl tjänstepersoner som referenspersoner. Eventuella jävssituationer dokumenteras systematiskt och jävspolicyn uppdateras löpande.

Förutom kulturnämndens riktlinje för kulturstöd och regler per stödform finns bedömningsgrunder. Barn och unga är prioriterade målgrupper, liksom de nationella minoriteterna. Jämlikhetsperspektiv beaktas med utgångspunkt i de sju diskrimineringsgrunderna.

Kulturstödsenheten hanterar ca 1 800 ansökningar per år. Under ett normalår sker utlysning av ungefär 17 sökomgångar för 12 stödformer och två stöd söks löpande.

Inför sökomgångens deadline erbjuder enhetens utredare rådgivning till de sökande om hur en ansökan om stöd går till. Efter beslut kan den sökande erbjudas samtal om bedömning och hur ett projekt kan utvecklas inför

²Organisationer med Verksamhetsstöd och Riktat stöd nådde ca 1,2 miljoner besökare. Organisationer med Projektstöd uppskattades nå ca 300 000 besökare.

³Jämförelser kan också göras med antalet besökare till Svenska Mässan 2022 som var 1 500 000 personer, Way Out West 50 000, Göteborgsvarvets deltagare 244 000, Skara Sommarland 250 000 etc.

nästa ansökningstillfälle. De sökandes behov av rådgivning står i proportion till antalet inkomna ansökningar, inte antalet beviljade. Avslagna ansökningar kan ta mera tid i anspråk att ge rådgivning om, än beviljade. Utredare besöker och bevakar även kulturutbudet löpande.

Eftersom den kommunala nivån är den grundläggande stödnivån, är det många sökande som behöver en första rådgivning och guidning in i både stadens stödsystem och till andra stöd som finns på till exempel regional och statlig nivå. Då det är svårt att få en ansökan beviljad på grund av hård konkurrens, är transparens och dialog framgångsfaktorer för att upprätthålla förtroendet för hanteringen av kulturstödet.

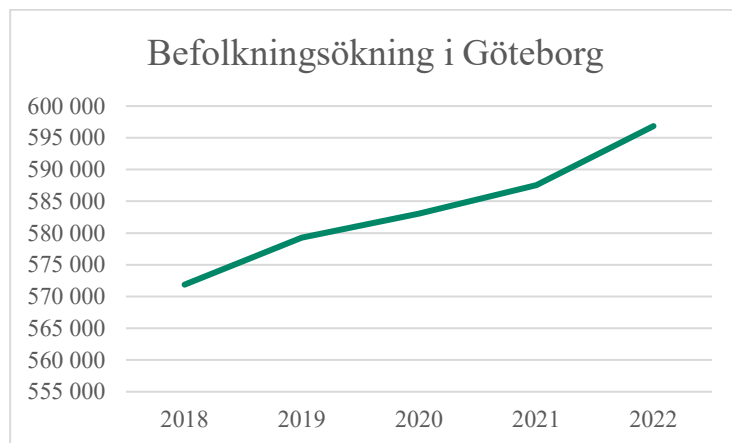
Kulturstödet ska vara tillgängligt att söka för alla som är verksamma inom kulturlivet.

De prioriterade perspektiven syftar till att ta hänsyn till specifika grupperns möjlighet att vara delaktiga i eller ta del av kultur.

2.3 Kulturstödets utveckling 2018–2022

Staden växer och antalet invånare ökar. Göteborgs befolkning ökade under 2022 med 9 292 personer, vilket var den största ökningen i hela landet. Uppgifter från våren 2023 visar att Göteborg nu passerat 600 000 invånare. Befolkningsökningen för Göteborg beräknas framåt ligga på ca 6 500 personer per år, enligt Göteborgs Stads befolkningsprognos. Sedan 2018 har befolkningen ökat med 24 973 personer. Med befolkningsökningen är det sannolikt att även kulturlivet växer och fler är konstnärligt verksamma i staden.

Befolkningen i Göteborg har ökat med nästan 25 000 personer mellan åren 2018-2022.



För att undersöka hur det fria kulturlivet förändras i relation till befolkningsökningen har förvaltningen valt att följa det totala ansökningsbeloppet samt antalet inkomna ansökningar över tid.

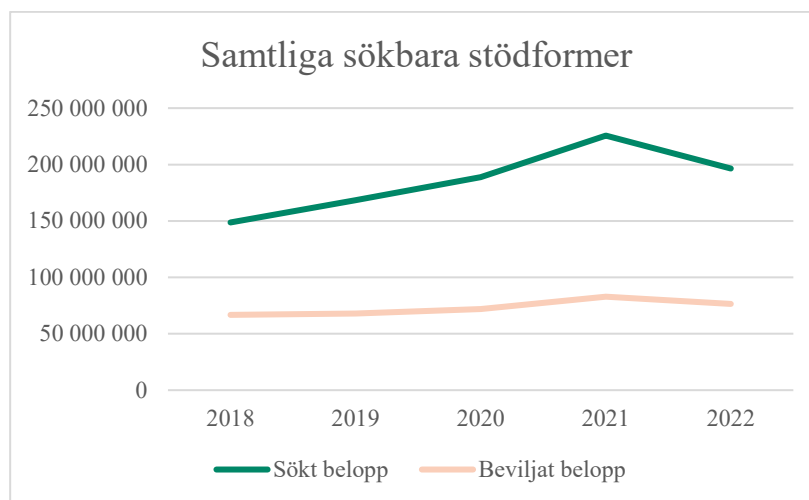
Därtill kan jämföras med i vilken mån ansökningar kan beviljas. Med beviljandegrad menas totalt beviljat belopp i relation till totalt ansökt belopp. Nyckeltalet avspeglar möjligheten att möta behovet som kan avläsas sammantaget i de inkomna ansökningarna.

Kulturförvaltningen ser att antalet ansökningar om kulturstöd ökar över tid. Även det totala ansökningsbeloppet ökar. Inflation och generella kostnadsökningar påverkar beloppen i ansökningarna. Ökande hyreskostnader är mycket problematiska för många aktörer.

I relation till den budget som finns att fördela kan det noteras att beviljandegraden sjunker.

Ansökta belopp och beviljandegrader

Tabellen nedan visar det totala ansökta beloppet (i kronor) om kulturstöd i Göteborg samt det beviljade totala beloppet, per år 2018 - 2022.

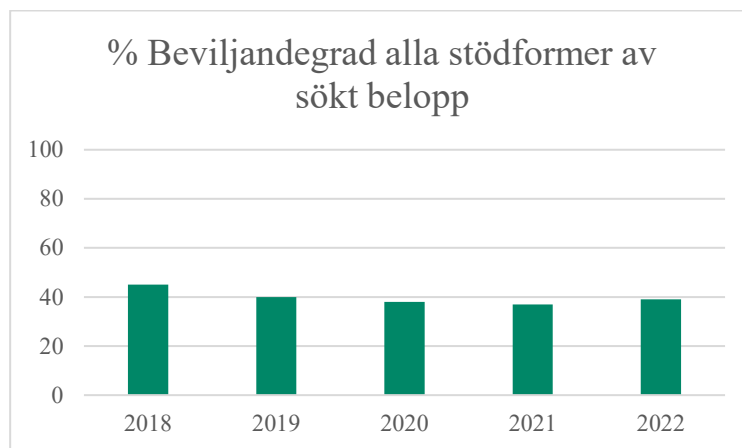


Under pandemiåren 2020 och 2021 ökade antalet ansökningar till följd av de ansträngningar som restriktionerna av pandemin medförde. Mellan åren 2020–2022 tillfördes kulturstödsbudgeten tillfälliga förstärkningar för att i någon mån möta det ökade söktrycket. 2021 noterades söktrycket en topp om närmare 225 miljoner kronor sammantaget. Därefter har det gått tillbaka men ligger fortfarande högre 2022 än det gjorde 2020.

Data från 2023 ingår inte i rapporten, men våren 2023 noterades en toppnotering för ansökningar om projektstöd. Det var förvisso en sammanslagen ansökningsomgång för flera stödformer, men indikerar sannolikt att antalet inkomna ansökningar och sammantaget ansökningsbelopp fortsätter att öka.

Den sammantagna beviljandegraden för stödformerna har under tidsperioden varierat. Trots viss monetär förstärkning av budgeten för kulturstödet under de fem refererade åren, har beviljandegraden minskat från 45 % år 2018 till 39 % år 2022. Pandemiåret 2021 var beviljandegraden nere på 37 % trots tillfälliga förstärkningar i budget, vilket direkt kan relateras till ett mycket högt söktryck när publika arrangemang nästan inte alls kunde genomföras.

Tabellen nedan visar beviljandegraden i % av det sökta beloppet för samtliga stödformer:



Söktryck i årsbaserade stöd

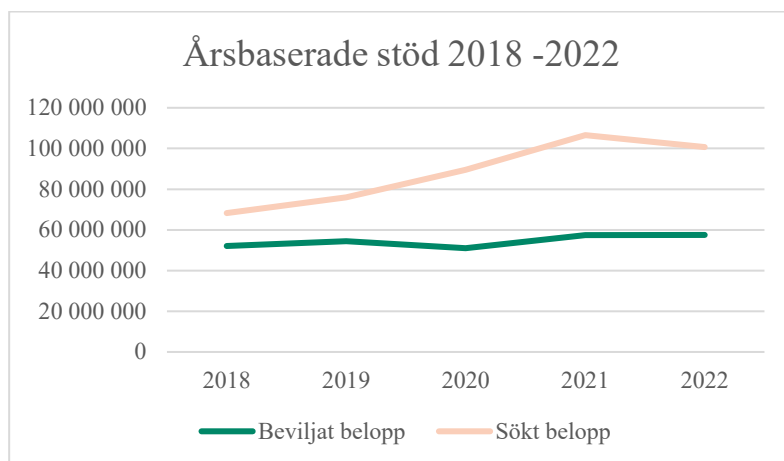
Beviljandegraden skiljer sig åt mellan de olika stöden. Vid en genomgång av de årsbaserade stöderna (Verksamhetsstöd och Riktat stöd) sammantagna sökta belopp framkommer att det ökat med närmare 50 procent från 2018 till 2022.

Ökningen beror delvis på att 2018 var Verksamhetsstöd en sluten stödform (fram till dess togs nya ansökningar endast emot i samråd med Kulturstödsenheten). Verksamhetsåret 2020 blev stödformen öppen för alla att ansöka i på samma sätt som de andra stödformerna. Ökningen beror också på att organisationer har behov av att utvecklas och växa, samt att de behöver hantera ökade kostnader för till exempel hyra och personal.

Ökningen i beviljade belopp ligger på ca 10 procent. Men eftersom det sammantaget ansökta beloppet ökade med 50 %, så sjönk beviljandegraden från 76 till 57 procent under perioden i de årsbaserade stöden.

Aktörer med Riktat stöd ansöker i regel om det belopp som de tidigare blivit beviljade. Detsamma gäller för aktörer med Verksamhetsstöd, som sannolikt inte ansöker om ett belopp de behöver, utan vad som kan vara rimligt att bli beviljad.

Diagrammet nedan visar det totala ansökta beloppen och de totala beviljade beloppen i årsbaserade stöd 2018 – 2022.

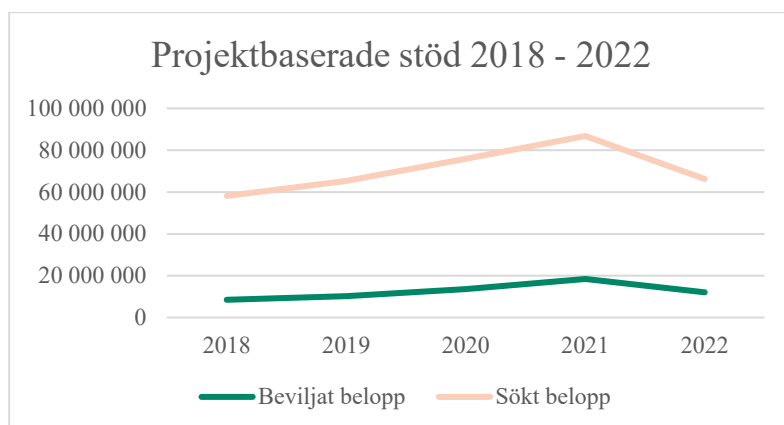


Söktryck i projektbaserade stöd

Inom projektstöden⁴ råder generellt en hård konkurrens sedan många år tillbaka och där är beviljandegraden påtagligt lägre än i årsbaserade stöd.

För projektstöden noteras en ökning av det totala ansökta beloppet men den är inte lika kraftig som för de årsbaserade stöden. Beviljandegraden av totalt sökt belopp i projektstöden har ökat marginellt under perioden, från ca 15 procent till 18 procent, med stöd av tillfälliga omfördelningar inom förvaltningens ram 2020 och 2022. Tillfälliga förstärkningsmedel med anledning av pandemin avspeglas under 2021.

Diagrammet nedan visar det totala ansökta beloppen och de totala beviljade beloppen i projektstöden 2018-2022.

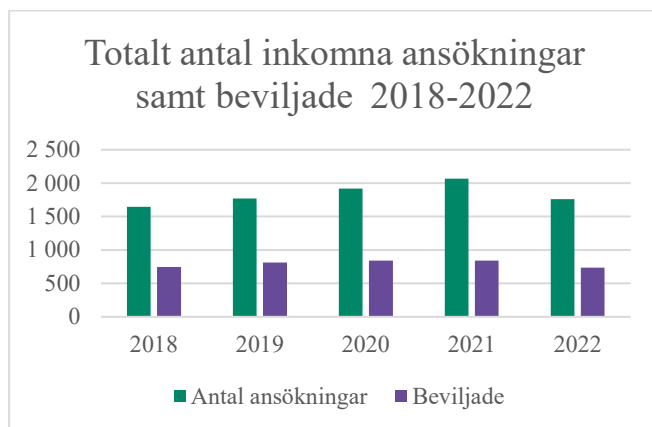


⁴ Med projektbaserade stöd avses Projektstöd, Projektstöd Pronto samt Produktionsstöd för film och rörlig bild.

Inkomna ansökningar

När det gäller söktryck räknat i antal inkomna ansökningar i samtliga stödformer nåddes en topp pandemiåret 2021 med sammanlagt 2 067 ansökningar totalt. Antalet inkomna ansökningar minskade 2022. Det kan dels bero på effekter efter pandemiåren, dels på att ansökningsomgångar ställdes in 2022 på grund av förändrade budgetförutsättningar. Bortsett från 2022 visar trenden att antalet ansökningar ökar sedan 2018.

Tabellen visar totala antalet inkomna ansökningar samt beviljade, 2018 – 2022:



Data före 2018

När det gäller data för åren före 2018, så finns inte data så lätt tillgängliga att beviljandegrad enkelt kan återges på ett lika samlat vis som för åren 2018 – 2022.

År 2013 var budgeten för kulturstöd till det fria kulturlivet 61 800 000 kronor. Budgeten för kulturstöd ökade 2014 till 68 800 000 kronor genom beslut om stadens satsning på film och rörlig bild, då helt nya stödformer inrättades.

2015 hade budgeten ökat till 74 700 000 kronor och innehöll bland annat en specifik förstärkning riktad till konstområdet dans. 2016 var budgeten 73 200 000 kr. Summan för den totala budgeten för kulturstöd fluktuerade förr på grund av en hantering för biennalen GIBCA, som beviljades olika belopp för ett mellanår och ett genomförandeår.

Kulturstöden utveckling före 2018 belyses utförligare i en större översyn av kulturnämndens stöd till det fria kulturlivet som gjordes 2018 och som refererats till tidigare. Samma år redovisades ett uppdrag som handlade om specialdestinerade stöd och transaktioner till specifika verksamheter. Sammanfattningsvis visar underlagen att förstärkningarna av kulturstödsbudgeten har riktats till specifika ändamål. Stödformerna som är öppna för alla aktörer i det fria kulturlivet att ansöka om medel från, har inte förstärkts i takt med att behoven har ökat.

Kvalificerade ansökningar får avslag

Alla ansökningar som inkommer till Kulturstödsenheten är inte kvalificerade för att kunna beviljas stöd. Många ansökningar är dock kvalificerade (utifrån kulturnämndens regler och förvaltningens bedömningsgrunder) men får ändå avslag. Som en del i uppföljningen förekommer det att förvaltningen räknar ut hur många ansökningar som skulle kunnat ha beviljats stöd, såvida budgeten hade tillåtit det. Det är ett nyckeltal som kan följas mer konsekvent framöver.

Förvaltningen fick i uppdrag av kulturnämnden 2016 att sammanställa alla projektstödsansökningar under 2015 som å ena sidan uppfyllt kriterierna för att beviljas stöd, men å andra sidan avslås på grund av begränsade resurser. I uppdraget ingick också att göra en uppskattning av den totala summan för dessa projekt om de hade kunnat beviljas stöd, förutsatt att resurserna varit tillräckliga. Avgränsningen gällde tre definierade projektstödsformer: Projektstöd, Produktionsstöd för film och rörlig bild samt Stöd till interkulturella projekt (stödförmen upphörde 2019).

Uppdragsredovisningen visade att det skulle behövas närmare 10 miljoner kronor ytterligare år 2015 för att bevilja ett högre och mer adekvat belopp till de ansökningar som fått bifall samt för att ge bifall till ytterligare 60 kvalificerade ansökningar, inom de tre utvalda stödförmen.

Som en jämförelse har förvaltningen gjort motsvarande simulering under 2022 för Projektstöd och Produktionsstöd för film och rörlig bild. De sju åren som gått sedan 2015 har förändrat söktrycket och förutsättningarna en aning, men resultat blir i stort sett detsamma. Sammanställningen visar att glappet mellan den beviljade totalsumman och den simulerade är nästintill densamma som den var 2015, drygt 10 miljoner kronor för de aktuella stödförmen.

Jämförelsen vad gäller hur många totalt inkomna ansökningar som hade kunnat beviljas visar dock en ökning: från 60 till 83 kvalificerade ansökningar. Detta går till största delen att hänföra till Produktionsstöd för film, som sedan 2015 blivit en alltmer etablerad stödförme med en därtill stadig ökning av antalet kvalificerade ej beviljade ansökningar.

Det har skett förändringar av stödförmen sedan 2015 men uppgifterna är ändå jämförbara. Stöd för Interkulturella projekt upphörde 2019 med hänvisning till Projektstöd, Projektstöd Pronto och även nya Utvecklingsstödet. Stödförmen Projektstöd Pronto ingår inte i denna sammanställning. Det är en uppskattad stödförme med en mycket hög andel kvalificerade ansökningar som också får avslag.

Ett nyckeltal som skulle kunna följas framöver är andelen nya aktörer som beviljas kulturstöd. Det nyckeltalet indikerar rörligheten, det vill säga möjligheter att komma in i stödsystemet och kunna växa med sin verksamhet. Det finns inför denna rapport inte tillräckliga data för att kunna sammanställa dem på ett enhetligt sätt.

I procenttalen nedan framgår inte hur stor andel av de ansökta beloppen i de enskilda ansökningarna som beviljades. Det är ytterligare ett nyckeltal värt att följa över tid.

2022:

- » Årsbaserade stöd: beviljade 43 % - avslag 57%
- » Projektbaserade stöd: beviljade 18 % - avslag 82 %

Behovet av kulturstöd har ökat sedan 2018 och accentuerades under pandemiåret 2021. Beviljandegraden har sjunkit och fler kvalificerade ansökningar får avslag.

2.4 Jämförelser med Stockholm och Malmö

I kulturförvaltningens översyn av stödformerna 2018 gjordes en jämförelse av de ekonomiska förutsättningarna för det fria kulturlivet i Stockholm och Malmö. Rapporten visade att budgeten för kulturstödet i relation till befolkningens storlek var drygt 30 % lägre i Göteborg än i Stockholm och Malmö. Översynen drog slutsatsen att Göteborgs fria kulturliv under en expansiv stadsutvecklingsfas riskerar att både halka efter i utvecklingen och förlora i konkurrensen om nationella stöd, men även att tillgängligheten till kultur riskerar att minska.

I den föreliggande jämförelsen med Göteborg ingår förutom ekonomiska förutsättningar för det fria kulturlivet även en kortfattad beskrivning av kulturstödets utformning i Stockholm och Malmö.

Budget i relation till Stockholm och Malmö

Jämförelsen mellan Sveriges tre storstäder visar det kommunala kulturstödets budget i relation till invånarantalet. Ett antagande är att måttet har inverkan på hur attraktivt det är för aktörer i det fria kulturlivet att vara verksamma i staden, utifrån möjligheterna att kunna ta del av stadens kulturstöd.

Stödformerna mellan städerna skiljer sig något åt till sin utformning och kan därför inte jämföras rakt av. Denna uppställning inkluderar endast stöd som är enkelt jämförbara och som riktar sig till det fria kulturlivet på olika sätt, antingen i sökbara stöd eller som subvention för kultur i förskola och

skola. Tabellen inkluderar inte stöd till studieförbund, föreningsstöd eller folkhögskolor.

Tabellen visar det totala kulturstödet i Göteborg, Malmö och Stockholm åren 2023, 2021 och 2018.

	Göteborg	Malmö	Stockholm
2023			
Kulturstöd i miljoner kr	78	62,3*	179,7**
Kulturstöd per invånare	131 kr	174 kr	182 kr
2021			
Kulturstöd i miljoner kr	77,1 (86,7)	57,2	172,7
Kulturstöd per invånare	132 kr (149)	164 kr	177 kr
2018			
Kulturstöd i miljoner kr	73,2	53,8	185***
Kulturstöd per invånare	129 kr	161 kr	195 kr

* Exkl. stöd till studieförbund och lokaler.

** Exkl. stöd till studieförbund, lokaler och barns fritid/kollo/egna skapande.

*** Från 2018 års översyn.

() Siffror inom parentes visar inklusive tillfällig förstärkning 2021 på grund av coronarestriktioner.

Befolkningsmängden som använts är från 31 december året innan.

Kulturstödet per invånare skiljer sig i jämförelsen mellan Göteborg och de två andra storstäderna. Mellan Göteborg och Malmö är 2023 skillnaden per invånare 43 kronor och mellan Göteborg och Stockholm 51 kronor per invånare. Detta innebär att invånare i Stockholm och Malmö kan ta del av mer konst och kultur per invånare än i Göteborg. Det leder också till olika förutsättningar i de olika städerna såväl utifrån ett invånarperspektiv som för det fria kulturlivet.

Skillnad per invånare 2023:

- » Göteborg – Malmö: 43 kr
- » Göteborg – Stockholm: 51 kr

Mellan åren 2018 och 2023 ökade kulturstödsbudgeten med ca 5,1 miljoner⁵ kronor i Göteborg och per invånare med 2 kronor. I Malmö ökade kulturstödet per invånare med 13 kronor för samma period, vilket har ökat skillnaden mellan städerna.

För att Göteborg skulle nå samma nivå av kulturstöd till det fria kulturlivet per invånare som Malmö under 2023 så hade ca 24 miljoner kronor behövts tillföras budgeten. I jämförelse mellan Göteborg och Stockholm skulle motsvarande siffra vara 28 miljoner kronor.

⁵ Ökningen av budgeten kan härledas till dels att Riktat stöd ökade till specifika organisationer, dels till indexuppräknings av kulturstödsbudgeten.

Skillnad i kulturstödsbudget i relation till invånarantalet:

- » Göteborg – Malmö: 24 miljoner kr
- » Göteborg – Stockholm: 28 miljoner kr

Kulturstödet per invånare är lägre i Göteborg än i både Stockholm och Malmö.

Jämförelser av kulturstödets utformning

Grundstrukturen för kulturstödsprocesserna i de tre storstäderna liknar i stora drag varandra vad gäller organisation, stödformer och beslutsinstanser. En väsentlig skillnad är att kulturstödsenheterna i både Stockholm och Malmö även hanterar stöd till studieförbunden och till civilsamhället. I Göteborg hanteras stöd till studieförbunden av Socialförvaltningarna och av Idrotts- och föreningsförvaltningen. Även Västra Götalandsregionen administrerar en mängd stöd till civilsamhället.

Några noterbara skillnader mellan de tre storstäderna gäller bland annat stödformernas utformning, referenspersoner, tjänstepersoners roller, stödjande funktioner och organisation.

Stockholm har inte Verksamhetsstöd och Projektstöd som i Göteborg och Malmö utan i stället en samlad stödform som kallas Stöd till konstnärlig produktion och kulturarrangemang. Stödet vänder sig till professionella kulturaktörer och har olika kravnivåer beroende på beloppsgräns. Stödformen kan beviljas flerårigt och har tre utlysningar per år. Även om stödformen benämns annorlunda påminner den till viss del om de årsbaserade stöden i Göteborg och Malmö.

Referenspersoner används i olika omfattning i de tre storstäderna. Ju större stad, desto större behov av referenspersoner för att kunna bedöma inkomna ansökningar. Vad gäller kulturstöd i Västra Götalandsregionen görs generellt alla konstnärliga bedömningar av referenspersoner.

Tjänstepersonernas roller kan variera mellan storstäderna. Utredarrollen har en rådgivande funktion men inkluderar inte att samarbeta med eller ha nära aktiv kontakt med aktörer. Tjänstetiteln utvecklare fungerar däremot mer stödjande och samarbetande inom sitt fält.

Stödjande funktioner som organisering och stöd till kultur för barn och unga hanteras i samtliga tre storstäder. Kulturlotsande funktioner med fokus på lokalfrågor samt även för generell vägledning inom kulturstöd finns sedan tidigare i Stockholm. En kulturlots med fokus på lokalfrågor

finns i Malmö. Denna funktion håller för närvarande på att byggas upp i Göteborg.

Organisatoriskt finns det likheter i hur de tre storstädernas kulturstödsenheter är placerade inom sina respektive förvaltningar. Gemensamt är att kulturstödsenheterna har nära till stabsfunktioner och ligger utanför förvaltningarnas publika kulturverksamheter.

På övergripande nivå liknar hanteringen av kulturstöd varandra i de tre storstäderna. Förutsättningar ser ändå olika ut beroende på bland annat organisationsmodell och politiska uppdrag.

3 Samfinansiering – det fria kulturlivets modell

Det fria kulturlivet i Sverige finansieras sedan decennier genom en etablerad kulturpolitisk modell för samfinansiering som utgörs av offentliga myndigheter, stiftelser, fonder och andra stödgivare. Modellen kan liknas vid en nationell infrastruktur av stödgivare som, utifrån olika uppdrag och reglementen, sammantaget verkar för att stödja det fria kulturlivets verksamheter, projekt, aktörer, konstnärer och kulturutövare.

Kommuner utgör i allmänhet den första instansen att söka stöd ifrån och är därmed både en risktagare och den instans som känner det lokala fältet bäst. Det kommunala självstyret, som anger att beslut ska ligga så nära medborgaren som möjligt, innebär därför att kommuners grundläggande funktion är att ge inriktningar för det fria kulturlivet, till skillnad från statens och regionernas roller som snarare är att komplettera och stötta.

Även om samfinansieringsmodellen är etablerad sedan länge fungerar den i praktiken som ett stödsystem av separata finansieringskällor utan övergripande styrning. Det saknas över lag harmoniserade processer och riktlinjer bland de många offentliga stödgivarna i Sverige, vilket bland annat märks av den breda floran av ansökningsformulär, ansökningsperioder, beredningsprocesser och samfinansieringskrav.

Merparten av det fria kulturlivets konstnärliga infrastruktur, produktionsmöjligheter och visningsplatser bärs i hög grad upp av fristående producerande aktörer (exempelvis dansscener, fria teatergrupper, musikhus). Det betyder att statens, regionernas och kommunernas stöd är helt avgörande både för infrastrukturen och för kulturverksamheternas konstnärliga produktion. Den samlade offentliga stödgivningen till det fria kulturlivet behöver därför ha utrymme för att samfinansiera både infrastruktur och konstnärlig produktion.

Utifrån det omfattande fria kulturlivet i Göteborg är det inte möjligt att ge en allmänt vedertagen bild av hur denna ekonomiska infrastruktur ser ut

och fungerar. Nedan beskrivs därför översiktligt infrastrukturens huvudsakliga delar – kommunal, statlig och regional nivå – och hur dessa samspelar i den finansiering som möjliggör det fria kulturlivet i Göteborg.

Några valda exempel får illustrera denna så kallade flernivåfinansiering och den hävstångseffekt den innebär – det vill säga att det kommunala stödet möjliggör att ytterligare medel kommer Göteborgs invånare till godo.

3.1 Kommunal nivå (primär finansiär)

Göteborgs Stads kulturstöd är den grundläggande finansieringen för många verksamheter och projekt. Det kommunala stödet syftar till att tillgodose ett stort och brett utbud av konst- och kulturupplevelser för göteborgare. Stödet ska även främja stabiliteten, dynamiken och utvecklingen för de utövare som skapar detta kulturutbud. I det kommunala uppdraget ingår att tillgodose både det totala utbudets bredd och spets, men även att omhänderta många andra kulturpolitiska och samhällseliga åtaganden för grupper (till exempel nationella minoriteter och barn och unga) eller strategiska mål (till exempel delaktighetsaspekter eller kulturlivet i en växande stad).

Det finns inget krav på samfinansiering för att beviljas kulturstöd i Göteborg. Däremot är medfinansiering en av de bedömningsgrunderna.

Flertalet aktörer som beviljas Verksamhetsstöd från kulturnämnden har samfinansiering från Kulturrådet, ibland också från Västra Götalandsregionen. En vanlig utvecklingsbåge för en enskild aktör (till exempel en musikarrangör eller en teatergrupp) brukar vara att först växa med kommunalt Projektstöd, därefter etablera sig med kommunalt Verksamhetsstöd, för att sedan kunna söka nationellt eller regionalt stöd för verksamheten, projekten eller produktionerna.

Det finns från stat och region en stark vilja att snarare stödja projekt och verksamheter som redan har kommunal finansiering än att vara ensam finansiär. Det kommunala stödet är därmed grunden som möjliggör att ytterligare medel kommer Göteborgs kulturliv och invånarna till godo – en så kallad hävstångseffekt.

3.2 Nationell nivå (sekundär finansiär)

Statens kulturråd

Statens kulturråd (Kulturrådet) är den myndighet som på statlig nivå ska förverkliga nationell kulturpolitik genom att främja utvecklingen, informera och ge bidrag till kultur i hela Sverige. De nationella kulturpolitiska målen styr den statliga kulturpolitiken men är också vägledande för kulturpolitiken i kommuner och regioner. Målen

portalformulering slår fast att ”Kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund” och att ”Alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet”. Ur detta vida perspektiv syftar det statliga åtagandet till att ”främja” och att ”uppmärksamma”, med andra ord att komplettera de kommunala och regionala kulturpolitiska ansvaren.

För Kulturrådet är samfinansiering till det fria kulturlivet ofta ett krav. Som regel består samfinansiering av stöd från kommun och region och/eller av resurser, till exempel subventionerade lokaler eller produktionsmedel. Många organisationer och aktörer i det fria kulturlivet i Göteborg söker och beviljas stöd från Statens kulturråd i form av Verksamhetsstöd, Projektstöd eller riktade stöd i form av fonogramstöd, tidskriftsstöd eller turnébidrag.

Konstnärsnämnden

Konstnärsnämnden är den statliga myndighet som har till uppgift att främja möjligheter för konstnärer att utveckla sitt konstnärskap, främja konstnärlig utveckling och nyskapande kultur. Konstnärsnämnden fördelar stipendier och stöd till yrkesverksamma konstnärer inom konstområdena bild, form, dans, film, musik och teater. Stöden riktar sig främst till enskilda frilansande konstnärer. Projektbidrag och stipendier finns för olika konstformer, olika syften och för olika långa tidsperioder. De längsta stipendierna är tioåriga. Konstnärsnämnden fördelar även stöd till internationella utbyten och resor i syfte att stärka konstnärers möjlighet att skapa, utveckla och fördjupa kontakter i utlandet.

Från Kulturbryggan (som är underordnad Konstnärsnämnden) kan aktörer inom det fria kulturlivet söka projekt- och strukturbidrag för nyskapande konst- och kulturverksamheter. Kulturbryggan har i sina regler inte krav på samfinansiering. Vissa av stöden är dock inriktade mot vidgad finansiering, exempelvis att öka den privata finansieringen inom kultursektorn.

Svenska Filminstitutet

Svenska Filminstitutet är en stiftelse som på uppdrag av staten arbetar med att stärka och utveckla svensk film. Filminstitutet verkar för att den svenska filmpolitiken genomförs, bland annat genom att fördela stöd till svensk filmproduktion.

Filmområdet avviker på flera sätt från andra konstområden inom svensk kulturpolitik. Det gäller dels finansieringen, som ofta sker genom samfinansiering där både näringsliv och offentliga stöd ingår, dels produktionsperioderna som ofta kan sträcka sig över flera år.

Aktörer som söker kulturnämndens Produktionsstöd för film och rörlig bild söker ofta även samfinansiering från Filminstitutet. För biografer i Göteborg som visar så kallad kvalitetsfilm har Filminstitutet ett särskilt biografstöd.

3.3 Regional nivå (komplementär finansier)

Västra Götalandsregionen ingår i kultursamverkansmodellen. Modellen infördes 2011 i syfte att beslut om kulturen ska ligga så nära medborgarna som möjligt, samt att ge regionerna ökat ansvar och frihet över kultursektorn. Modellen utgår från samverkan mellan stat och region samt mellan region, kommun, civilsamhälle och det fria kulturlivet. Det innebär att staten via Kulturrådet fördelar medel till de regionerna som ingår i modellen för att stärka och utveckla kulturen så att den kommer fler till del.

En förutsättning för att regionerna ska få del av bidragen är att de i kulturplaner visar hur de planerar att bidra till de kulturpolitiska målen, stärker och utvecklar kulturell infrastruktur och verkar för stabilitet för de regionala kulturverksamheterna. Ett fåtal aktörer i Göteborgs fria kulturliv ingår i kultursamverkansmodellen.

Västra Götalandsregionens kulturnämnd ger även regionala stöd till det fria kulturlivet via Verksamhetsstöd, Utvecklingsprojekt och subventionerar barns tillgång till professionell konst- och kultur via arrangörsstödet. Regionens kulturpolitiska mål syftar till vidgat deltagande i kulturlivet som handlar om att ge invånarna möjlighet att ta del av och själva utöva kultur. Den regionala kulturstrategin har ett tydligt fokus på kulturpolitik och mindre fokus på konst- och konstnärspolitiska aspekter i sin nuvarande kulturplan.

För att de fria aktörerna ska beviljas ekonomiska stöd krävs det som regel att de i sina projekt och verksamheter är regionalt relevanta och har regional potential, det vill säga att de genomför projekt eller verksamheter i flera av regionens kommuner, eller är en del av den kulturella infrastrukturen. En förutsättning för att beviljas stöd är att kommunen visar att verksamheten är angelägen genom samfinansiering eller stöttning på annat sätt.

Västra Götalandsregionen utlyste stödformen Verksamhetsstöd för första gången 2021 med fördelning 2022. Ett femtiotal aktörer verksamma i Göteborg beviljas Verksamhetsstöd från Västra Götalandsregionens kulturnämnd. Den regionala samfinansieringen har vuxit kraftigt de senaste åren och i nuläget beviljas drygt ett tjugotal aktörer både lokalt och regionalt Verksamhetsstöd.

Inom den statliga bidragsgivningen pågår det för närvarande en översyn av kultursamverkansmodellen och en översyn av hur Statens kulturråds bidragsgivning utanför kultursamverkansmodellen kommer att genomföras. Eventuella förändringar i den nationella stödstrukturen kommer även att påverka den regionala, vilket den kommunala stödstrukturen behöver förhålla sig.

3.4 Andra finansieringskällor

Utöver de etablerade Göteborgsaktörerna som beviljas regionala eller statliga Verksamhetsstöd finns flera exempel på samfinansiering bland de mer tillfälliga och kortsiktiga projekten. Exempelvis finns det projektstöd av olika slag att söka från Konstnärsnämnden, Statens kulturråd, Kulturbryggan och Filminstitutet. Många andra myndigheter och förvaltningar har kontinuerliga eller tillfälliga stödformer avsedda för konstnärliga produktioner och projekt som syftar till utveckling, nätverksbyggande och infrastruktur.

Lokal samfinansiering

Som exempel kan nämnas att två nya självständiga kulturhusliknande verksamheter har etablerats i Göteborg under det senaste året: Meeting Plays i Biskopsgården och House of Possibilitas i Hisings Backa. Bägge har samfinansiering genom stadsdelsnära partnerskap, Idéburet offentligt partnerskap (IOP) samt kulturnämndens Verksamhetsstöd.

Två kulturhusliknande verksamheter har etablerats i Göteborg under det senaste året: Meeting Plays i Biskopsgården och House of Possibilitas i Hisings Backa. Bägge har beviljats Verksamhetsstöd och har stadsdelsnära samfinansiering.

För kulturprojekt drivna av de nationella minoriteterna och verksamheter som belyser aspekter inom diskrimineringsgrunderna eller verkar för inkludering finns även andra stöd i staden att söka, till exempel från stadsledningskontorets stödform Levande historia.

Sponsring, partnerskap och medlemskap

Sponsring inom kulturlivet har på senare år diskuterats alltmer i Sverige som ett sätt att öka finansieringen vid sidan av offentliga stöd. Möjligheterna att göra skatteavdrag för sponsring till kulturen är dock begränsade. Det finns från flera håll önskemål om en översyn av regelverket för att underlätta samarbetet mellan näringsliv och kultur.

Inom Göteborgs fria kulturliv är det ett fåtal verksamheter som systematiskt arbetar med sponsring och partnerskap. Det rör sig främst om större aktörer med institutionsliknande verksamheter som är en del av besöksnäringen som har sponsring som del av finansieringen. Här kan nämnas Göteborg Film Festival och Alfons Åbergs Kulturhus, två verksamheter för vilka det lokala kulturstödet utgör en begränsad del i verksamheternas budgetar. Bland mindre aktörer förekommer sponsring ofta kring konstnärliga produktioner, exempelvis genom bidrag till material, teknik, catering och transporter.

Vad gäller medlemskap som finansieringskälla drivs många kulturella verksamheter i det fria kulturlivet som ideella föreningar, där just medlemskap är en del av organisationsstrukturen. Generellt kan dock sägas att medlemsavgifter utgör en marginell del av verksamheternas intäkter.

Biljettförsäljning och hushållens kulturella köpkraft

För vissa verksamheter inom det fria kulturlivet är intäkter i form av biljettförsäljning en väsentlig del i ekonomin. Detta gäller främst aktörer med arrangerande verksamheter inom exempelvis konstområdena film, musik och scenkonst. Under pandemin uteblev nästan all biljettförsäljning på grund av de restriktionerna som infördes. Några verksamheter ställde om till digital verksamhet och kunde på så sätt nå ut, men oftast blev kostnaden för omställningen högre än vad biljettintäkterna gav.

Efter pandemin har publiken inte hittat tillbaka till salongerna på samma sätt som tidigare och biljettförsäljning har därmed gått ned. Detta gäller nationellt och har dokumenterats av exempelvis Myndigheten för kulturanalys och branschorganisationer som Svensk Scenkonst.

I den rådande lågkonjunkturen med hög inflation, höjd ränta och kostnadsökningar på basvaror och el, har hushållen har mindre pengar att röra sig med. Kulturell konsumtion har visat sig vara bland det första som hushållen drar in på, vilket påverkar de aktörer som har biljettintäkter som en del i finansieringen.

Kulturskaparnas ideella arbete och oavlönade insatser

Utöver offentlig finansiering och egna inkomster genom till exempel biljettförsäljning är det angeläget att betona att de flesta konstnärer och kulturutövare inom det fria kulturlivet själva subventionerar sina verksamheter med ideellt arbete och oavlönade arbetsinsatser. Det kan ske genom obetalt arbete för att göra ansökningar om stöd och stipendier eller annan planering och utveckling av idéer.

Inom exempelvis scenkonsten (teater, dans, musik) är det vanligt att den konstnärliga ledningen ekonomiskt prioriteras ned till förmån för de som står på scenen eller arbetar kring scenen med teknik och produktion. Frilansande musiker, dansare och skådespelare arbetar ofta med korta kontrakt och får ersättning per spelad föreställning.

För många av stadens professionella frilansande aktörer är det mer regel än undantag att ha flera jobb parallellt för att försörja sig, eller att mellan spelperioder vara inskriven vid arbetsförmedlingen. Det sker samtidigt som de bidrar till kontinuitet och långsiktighet genom planering och annan skapande verksamhet. Arbetsvillkoren är inte hållbara för många professionella kulturutövare.

Kulturnämnden fastställde Kulturnämndens riktlinje för arvodering av konstnärer och utövare vid engagemang i nämndens verksamheter, 2020-02-06 § 15. Den ska hela kulturförvaltningen följa och innebär att arbeta

gemensamt och systematiskt för att dels få mer kunskap om hur förvaltningen arvoderar idag, dels arvodera mer samstämmigt och i enlighet med nationella rekommendationer. Det råder olika förutsättningar för arvodering i nämndens olika verksamheter och alla arvoderar ännu inte efter nationella rekommenderade nivåer. Ett förändringsarbete pågår som följs med ett nyckeltal.

De egna verksamheterna har nämnden rådighet över och kan genom riktlinjen, som ett av flera sätt, bidra till målet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna

3.5 Samband och hävstångseffekter

Det finns flera sätt att beskriva de ekonomiska samband som innebär att det lokala kulturstödet leder till ökade intäkter som i förlängningen tillfaller Göteborg och stadens utövare och publik. Förutsättningarna för stöd skiljer sig åt mellan de olika konstformerna, men generellt sett är Kulturrådet den största samfinansören av det fria kulturlivet i Göteborg.

Exempel visar att kommunbidraget fördubblar den offentliga finansieringen till det fria kulturlivet genom att stat och region bidrar med lika mycket, när det finns ett kommunalt stöd i grunden. Finansieringen påverkar arbetsmarknadens utveckling på kulturområdet och för kulturella och kreativa näringar.

Exempel: Kulturnämndens Verksamhetsstöd genererar motsvarande stöd från Kulturrådet och Västra Götalandsregionen.

- » **Göteborg:** drygt 28 700 000 kr
- » **+ Stat och VGR:** Ca 28 300 000 kr
- » **= drygt 57 000 000 kr till Göteborgs kulturliv och invånare**

I det följande ges exempel från scenkonstområdet (teater, dans, performance och nycirkus). Utan att göra anspråk på att ge heltäckande beskrivningar visar tabellerna förenklat prov på kulturekonomiska samband som är giltiga för flera konstområden. Exempelen visar att det tillfaller ungefär lika mycket i statligt och regionalt Verksamhetsstöd som det beviljas i Verksamhetsstöd från Göteborgs Stad.

Tabellen visar beviljade Verksamhetsstöd 2023 från kommunen, regionen och staten inom konstområdena musik, teater, dans och cirkus.

Konstområde	Antal aktörer	Göteborg Verksamhetsstöd	Antal aktörer	Regionalt Verksamhetsstöd	Antal aktörer	Statligt Verksamhetsstöd
Musik	17	6 129 450	4	2 200 000	14	7 237 300
Teater	15	15 414 000	6	2 300 000	8	7 481 300
Dans/Cirkus	13	7 182 000	7	3 830 000	5	5 250 000
Summa kr		28 725 450		8 330 000		19 968 600

Konkurrensen om statliga och regionala medel är hård och kräver generellt kommunal grundfinansiering.

För att beviljas Verksamhetsstöd från Statens kulturråd (Kulturrådet) är det en förutsättning att den sökande har kommunal grundfinansiering. Om det även finns regional medfinansiering ökar förutsättningarna att beviljas högre summor från staten.

Det andra exemplet visar statlig fördelning av stöd till konstområdena dans, cirkus och performance 2023. Samtliga beviljade ansökningar från Västra Götaland är från verksamma aktörer i Göteborg.

Tabellen nedan visar statlig fördelning av verksamhetsstöd inom dans, cirkus och performance 2023.

Kulturrådets fördelning av verksamhetsstöd 2023: dans, cirkus och performance			
	Region Stockholm	Västra Götalandsregionen	Region Skåne
Inkomna ansökningar	50	14	17
Beviljade ansökningar	27	5	10
Utfall i kr	26 805 000	5 250 000	9 125 000

Majoriteten av aktörer inom dans, performance och cirkus är verksamma i Region Stockholm. Trots att Region Skåne är en mindre region än Västra Götalandsregionen finns där fler aktörer med statligt stöd inom konstområdet än i Göteborg. En möjlig förklaring kan vara att Region Skåne fördelat Verksamhetsstöd till fria aktörer sedan länge, medan Verksamhetsstöd är en ny stödform i Västra Götalandsregionen. Det har gett fria aktörer i andra regioner större möjligheter till stabilitet och utveckling då de kunnat få stöd från fler instanser än aktörerna i Göteborg.

Kommunal, statlig och regional nivå förutsätter varandra i den finansiering som möjliggör det fria kulturlivet.

För hävstångsmekanismen är den lokala grundfinansieringen avgörande – utan den minskar intresset från statliga eller regionala samfinansiärer.

3.6 Kulturstödets konsekvenser

Kulturförvaltningen utgår från en ekologisk förståelse av kultur som en integrerad – inte separerad – del av samhället. En fördjupning av den

ekologiska förståelsen av kultur finns i kunskapsöversikten Kulturens värde och sociala effekter⁶.

Ett bärkraftigt och hållbart kulturliv är resultatet av ett samspel mellan aktiviteter, aktörer, lokaler, institutioner och infrastrukturer. Förvaltningen uppmärksammar därför de ömsesidigt förstärkande samspelet och samarbetena som pågår mellan offentligfinansierade, fria, privata, kommersiella och ideella verksamheter.

Nedan ges en beskrivning av några samband som påverkas av en budget för kulturstöd till det fria kulturlivet. Såvida det sker besparingar eller om budgeten för kulturstöd urholkas över tid, alternativt att det sker förstärkningar av budgeten, ger det konsekvenser på olika områden och för olika parter.

Ekonomiska konsekvenser

Den kommunala finansieringen har en direkt påverkan på medfinansiering från region och stat. Om kommunen investerar i projekt och verksamheter så visar det en styrka och stabilitet som genererar ökad finansiering från region och stat.

Det kommunala kulturstödet går bland annat till löner och arvoden samt påverkar på så sätt om arbetsmarknaden växer eller krymper. Många olika professioner involveras i konst- och kulturproduktion och i förlängningen påverkas även kringmarknader som kulturella och kreativa näringar i vidare bemärkelse. Ifrån OECD-länderna har en rapport⁷ om företag inom de kulturella och kreativa branscherna presenterats som visar att företag inom kulturella och kreativa branscher är en betydande källa till jobb och inkomst.

Satsningar på kultur innebär investeringar i välfärd. Kulturens värde och sociala effekter är erkända och betonas för en hållbar demokratisk utveckling. Kulturen bidrar till ett demokratiskt samhälle med effekter på trygghet, folkhälsa, välbefinnande och social sammanhållning. Satsningar på kultur bidrar till städers attraktionskraft vilket ger positiva ekonomiska effekter.

Konsekvenser för invånare och besökare

Genom det fria kulturlivets verksamheter får invånare och besökare tillgång till ett varierat kulturutbud, både i omfång och konstnärlig bredd: program, festivaler och produktioner inom alla konstformer.

Kulturarrangemang äger rum på många platser. Det fria kulturlivet erbjuder förutom fasta scener och spelplatser även uppsökande program, vilket bidrar till geografisk spridning.

⁶ [Kulturens värde och sociala effekter \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/kulturens-varde-och-sociala-effekter)

⁷ "The Culture Fix – Creative People, Places and Industries". www.oecd.org. Se avsnitt 9.1.

Konsten i det offentliga rummet är tillgänglig för alla. Kulturstödets omfattning påverkar konstnärers och kulturutövares förutsättningar att verka och sprida konst och kultur till göteborgare i hela staden.

En del publikgrupper behöver specialutformade program. Det kan vara de nationella minoriteterna eller andra grupper som har specifika behov och behöver prioriteras i syfte att öka tillgängligheten till kultur.

Barn och ungas tillgång till ett kulturutbud påverkas av kulturstödet. Barn och unga är en prioriterad målgrupp.

Konsekvenser för det fria kulturlivet

Det kommunala kulturstödet skapar förutsättningar för konstnärligt arbete, kulturutbud, etablering, förnyelse och utveckling för kulturlivet. Det bidrar till det kulturstrategiska målet i kulturprogrammet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna. Det påverkar kulturlivets infrastrukturer och förutsättningar för produktion och publika möten. Kollektivverkstäder, arbetslokaler, scener och publika lokaler utgör grundläggande resurser som delas av många. Att denna infrastruktur finns är viktigt för kulturaktörer och det ger långsiktiga effekter.

Kulturstödet påverkar både kulturverksamheternas budgetar och kulturskaparnas möjligheter till egen försörjning. Generellt saknas marginaler i en redan kärv ekonomisk situation där sårbarheten för kostnadsökningar är stor.

Kulturaktörers konkurrenskraft i relation till aktörer som är verksamma i andra storstäder som Stockholm och Malmö, påverkas av tillgången till kulturstöd. Den stad som har störst kommunal budget för kulturstöd kommer sannolikt med hävstångseffekten också att generera mest medel från region och stat.

Konstnärer och kulturutövare lockas att verka i städer med goda förutsättningar för det fria kulturlivet, vilket påverkar arbetsmarknaden. Med sämre lokala ekonomiska förutsättningar minskar arbetsmarknaden och aktörer flyttar.

Konsekvenser för kulturförvaltningen

Tilliten till kulturförvaltningen som stabil och pålitlig samverkanspart lokalt, regionalt, nationellt och även internationellt kan påverkas av kulturstödets utformning och hanteringen av dem, både på politisk nivå och förvaltningsmässigt. Lyhördhet mot aktörers behov, förutsägbarhet och tydlig kommunikation samt en likahantering av de sökande och tillämpning av principen om armlängds avstånd, bygger tillit.

För förvaltningens egna verksamheter är kulturstödet också betydelsefullt genom att det bidrar till produktion av det konstnärliga innehåll som programläggs på bland annat kulturhus, bibliotek och konsthallar i hela staden.

Övriga konsekvenser för staden

Hur det fria kulturlivet växer och utvecklas påverkar förutsättningarna för andra förvaltningar och bolag i staden att samverka med det fria kulturlivet eller dra nytta av de värden som kulturlivet bidrar med.

Skolnämndernas möjligheter att uppfylla skolans kulturuppdrag kan påverkas om kulturutbudet för barn och unga inte räcker eller håller tillräckligt hög kvalitet.

De sex socialnämnderna (inklusive Äldre samt vård- och omsorgsnämnden och Nämnden för funktionsstöd) samverkar med konstnärer och kulturutövare i varierande grad. De efterfrågar kultur eftersom konst och kultur spelar en viktig roll för invånares välbefinnande och för en allmänt ökad livskvalitet i såväl vardagen som vid högtidligare tillfällen. Deras tillgång till ett kulturutbud påverkas av hur det fria kulturlivet utvecklas.

Stadsfastighetsnämnden och kommunala fastighetsbolag kan påverkas om hyresgäster i kulturlivet säger upp avtalen och det blir tomma lokaler. Aktuella exempel där detta skulle kunna bli verklighet är bland annat Röda Sten konsthall, Konstpidemin och Victoriahuset/Folkets Bio. Fastighetsägarna behöver då anpassa lokalerna till andra hyresgästers krav för verksamheter.

Kulturnämnden har tydliga kopplingar till Göteborgs Stads program för destinationsutveckling och till Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program. Destinationsutveckling och stadens attraktionskraft påverkas om kulturlivet minskar eller inte kan erbjuda ett kvalitativt utbud, vilket har en negativ påverkan för destinationen generellt.

Näringslivet påverkas genom att det fria kulturlivet medverkar till stadens attraktionskraft och innovationskraft. Det fria kulturlivet bidrar till att locka och behålla arbetskraft och näringsliv och stimulerar de växande kulturella och kreativa näringarna.

Konsekvenser för världen utanför Göteborg

Kulturlivet i Göteborg utgör en väsentlig motor för produktion av innehåll som sprids i det regionala och nationella kulturlivet. Det kommunala kulturstödet ger effekter långt utanför stadens gränser.

Delar av det fria kulturlivet i Göteborg är unikt, vilket sätter avtryck nationellt. Många verksamheter i det fria kulturlivet bygger på internationell samverkan i produktion och programläggning, vilket stärker bilden av Göteborg som en öppen stad för världen.

Förändringar i kulturstödet ger effekter för boende och besökare, aktörer i kulturlivet, kulturinstitutioner, arbetsmarknaden, stadens attraktionskraft och för världen utanför Göteborg.

Det kommunala kulturstödet är en investering i välfärdssamhället. När staden växer behöver kulturlivet därför växa i samma takt för att välfärdssamhället inte ska urholkas.

4 Kulturstödjande verksamheter och resurser

Förutom de sökbara stödformerna för monetärt stöd, finns verksamheter och resurser som är kulturstödjande. Funktioner krävs för att koppla samman parter för förmedling av kunskap, utbud och kontakter. Verksamheterna bidrar till arbetsmarknaden för konstnärer och kulturutövare och kan utgöra förutsättningar för att publika möten med konst i olika former ska vara möjliga.

Kulturstödjande funktioner och samverkan kan utvecklas för att öka medfinansieringen till kulturlivet.

4.1 KuBo: Konst- och kulturupplevelser för barn

Kulturbokning, förkortat KuBo, är en digital plattform och en bokningssida med kulturutbud för förskolor, grundskolor och gymnasier som finansieras genom en samverkansbudget mellan tre förvaltningar. Syftet med verktyget är att skapa en jämlik fördelning av kultur till barn och unga i förskola och skola i hela Göteborg. KuBo ska erbjuda en ingång för pedagoger att kostnadsfritt boka stadens kulturutbud. Plattformen riktar sig till både fristående och kommunala förskolor, grundskolor och gymnasier. Via KuBo kan skolorna boka museilektioner, skolbio, kulturupplevelser i form av bland annat föreställningar och konserter från det fria kulturlivet och program från kulturhus och bibliotek. Grundskola, förskola och gymnasium är genom sina kulturombud betydande beställare för det fria kulturlivet som särskilt riktar sig till barn och unga.

Föreställningar som anknyter till de nationella minoriteterna eller bär jämlikhetsaspekter prioriteras vid sidan av konstnärlig kvalitet i urvalsprocesserna för inköp och programläggning.

4.2 Konsulenter och främjandeverksamhet

Kulturförvaltningen har konsulenter inom fälten barnkultur, dans och konst som verkar för att främja barn och ungas konst- och kulturupplevelser.

Konsulentrollen är både operativ och strategisk och verkar som en kunskapsresurs för konstnärer, skolor, förskolor, konstinstitutioner och fria aktörer. Konsulenterna arbetar i samverkan med aktörer, förvaltningar och bolag, främst i Göteborg, som riktar sig till målgruppen barn och unga. Förvaltningen arbetar utifrån barns perspektiv och bidrar till deras delaktighet i kulturlivet.

Uppdraget är uppdelat på två delar:

- 1) Att stärka barns rätt och öka tillgången till konst och kultur, bland annat genom att utveckla strukturer för ökad tillgänglighet till kultur som KuBo, men även genom utveckling av kulturpedagogiska projekt och metoder.
- 2) Att stärka aktörernas kompetens och att stimulera nya uttryck, genom att ge stöd, rådgivning och kompetensförstärkning om konst och kultur riktad till barn och unga. Utbudet breddas för målgruppen och i förlängningen vidgas aktörernas arbetsmarknad.

Konsulenterna samordnar även det regionala arrangörsstödet, vilket är ett stöd som alla kommuner i Västra Götaland kan söka och som baseras på antalet barn som bor i kommunen. Arrangörsstödet ska komplettera kommunens egna satsningar på kultur för barn och unga och bidra till barns möte med professionella konst- och kultur.

4.3 Göteborgs Stads filmsatsning

2013 antog kommunstyrelsen i Göteborg en handlingsplan för utveckling av området film och rörlig bild i Västsverige. Kulturnämnden fick ansvaret att koordinera filmsatsningen och det fokuserades på ett antal områden. Dit hör bland annat att öka filmproduktionen regionalt och lokalt, att stödja utveckling av nya talanger samt att öka tillgängligheten till stadens miljöer för filmproduktion.

Filmkontoret verkar för att det ska vara lätt för aktörer inom film och rörlig bild att vara verksamma i Göteborg. En stödfunktion inom Filmkontoret är samordnare för Filmlocations, som bland annat kopplar samman filmaktörer med stadens instanser som beviljar tillstånd och är samordnande i frågor som rör inspelningsplatser, leverantörer och annat som kan krävas i samband med filminspelning. Guidningen eller lotsningen i staden utgår ifrån filmskapares behov och gör det mer attraktivt att filma i Göteborg och regionen. Det gynnar staden på olika sätt, direkt ekonomiskt genom att medel investeras och omsätts i staden, att arbetsmarknaden växer och att långsiktigt bidra till stadens attraktionskraft.

4.4 Göteborg Konst

Göteborg Konst verkar som ett indirekt stöd till stadens fria konstnärer genom inköp av konst från utställningar på stadens gallerier. Beslut om inköpen görs av två externa konstkonsulter, vilka består av lokala

konstnärer som innehar uppdrag som inköpare under ett år. Inköpen innebär också ett indirekt stöd till gallerierna. Stadens konstsamling deponeras i stadens verksamheter och är tillgängliga för invånare och besökare.

Upphandling av offentlig konstgestaltning processleds av Göteborg Konst genom flera uppdrag, till exempel enprocentregeln och Charles Felix Lindbergs Donationsfond. Förutom att konstnärer härigenom får uppdrag att genomföra konstgestaltningar ges också uppdrag åt externa konstkonsulter och konstsakkunniga som bidrar med fler perspektiv och kompetenser inom upphandlingsprocesserna. Dessa konsulter och sakkunniga kommer oftast från det fria konstlivet, så som konstnärer, curatorer eller konstvetare.

Produktionen av en konstgestaltning föregås av en förstudie med en analys av platsen/kontexten och där eventuella tematiska ingångar bestäms. Projekt som finansieras genom Charles Felix Lindbergs Donationsfond har ofta politiskt beslutade teman som de senaste åren bland annat berört nationella minoriteter, hbtqi-rättigheter eller frågor som rör frihet och demokratiaspekter.

Göteborg Konsts verksamheter är viktiga för konstnärers arbetsmarknad, dels genom produktionen av offentliga verk, dels genom att konstnärer anlitas som konsulenter i inköpsprocesser eller för gestaltungsuppdrag. Verksamheterna är också betydelsefulla för invånare och besökare som erbjuds tillgång till offentlig konst på publika platser i alla delar av staden.

4.5 Kulturlots

Göteborg ska vara en kreativ, attraktiv och öppen kulturstad. Kulturen gör staden till en plats där många vill bo och verka. Kulturupplevelser av många olika slag lockar turister och andra besökare. Pandemin visade tydligt hur fattig en stad utan öppna kulturverksamheter är. När Göteborg växer ökar också behoven av att utveckla kulturlivet och dess möjligheter. Lokaler är en nyckelfråga i stadens utveckling. Staden genom kulturförvaltningen har en viktig roll i att, i samverkan med andra aktörer, möta det framtida behovet av kulturlokaler.

Anpassade och kostnadsmässigt hanterbara lokaler för det fria kulturlivet är en förutsättning för Göteborg som kulturstad. Under 2023 omvandlar förvaltningen en befintlig tjänst för att inrätta en funktion med syfte att öka verksamhetsyta för konsten och kulturen i Göteborg. Kulturlotsen ska arbeta med att underlätta för samarbete i kulturlivets och fastighetsaktörers gemensamma intressen för lokalfrågor och platsutveckling.

Kulturlotsfunktionen inrättas under hösten 2023. Kulturlotsar finns redan i Stockholm sedan 2018 och i Malmö sedan 2021. Satsningen har visats sig framgångsrik, särskilt i Stockholm, där tydliggörande av behov har resulterat i flertalet nyetableringar.

Kulturstödjande funktioner är viktiga för förmedling av utbud, kontakter och kunskap, så att avståndet minskar mellan olika parter som är beroende av varandra.

För att kunna öka medfinansieringen till kulturlivet bör kulturstödjande funktioner och samverkan utvecklas.

5 Produktionsplatser och stadens hyresmodell

5.1 Kulturlivets produktionsplatser

För att ge aktuell kunskap om förutsättningarna för kulturlivet i Göteborgs stadsutvecklingsprocesser gör kulturförvaltningen olika typer av inventeringar. 2020 genomfördes kartenkäten ”Var görs kulturen?”⁸ om det fria kulturlivets lokalisering. Flest svar kom från de centrala delarna av Göteborg. En utökad inventering och komplettering⁹ gjordes därför under 2022, med riktad kommunikation mot kulturlivet i Angered, Bergsjön, Biskopsgården, Frölunda, Kortedala, Kviberg, Lundby och Tynnered.

Följande avsnitt om kulturlivets produktionsplatser samlar inspel som kommit till kulturförvaltningen genom de båda inventeringarna. Svaren representerar inte hela det fria kulturlivet, men ger en antydning om frågor som är viktiga för kulturutövarna när det gäller tillgången till lokaler och sammanhang.

Vad kulturförvaltningen kunnat se under senare år är att fria kulturutövarers behov av produktionslokaler har släpat efter i stadsplaneringen.

Anledningarna till detta är flera, och sammankopplade med att de behov som krävs för en långsiktig kulturproduktion, i många fall går på tvärs med de faktorer som styr utveckling av våra städer. Göteborg är inget undantag. Generellt handlar det om konstnärers behov av stora oömma lokaler med låga hyror i äldre bebyggelse, gärna med höga kulturmiljövärden.

Göteborg kunde under lång tid tillgodose kulturutövarnas behov av lokaler i attraktiva lägen på grund av varvskrisen och industrins omställning. Men nu är staden inne i en annan era. Det senaste decenniets stadsomvandling har dels inneburit att en del av den bebyggelse som varit tillgänglig för kulturutövarare har rivits. Dels har lokaler konverterats och renoverats för nya funktioner. Ofta klarar majoriteten av kulturutövarare inte av att betala de marknadshyror som efterfrågas. Den uppgradering av

⁸[Var görs kulturen? \(goteborg.se\)](https://goteborg.se/var-gors-kulturen?goteborg.se)

⁹<https://goteborg.se/wps/wcm/connect/4dbbb526-1118-4a15-8306-d8b8b02c41dd/Var+g%C3%B6rs+kulturen+-+Kompletterande+kart%C3%A4ggning+2022.pdf?MOD=AJPERES>

fastighetsbeståndet som exploatörerna driver, inkluderar sällan billiga ateljéer.

Göteborg kunde under lång tid tillgodose kulturutövarnas behov av lokaler i attraktiva lägen på grund av varvskrisen och industrins omställning. Men nu är staden inne i en annan era.

För att fortsatt kunna skapa bra förutsättningar för kulturaktörer och arrangörer bör kulturlivets möjligheter utvecklas i takt med de nya behov som uppstår - lokaler en nyckelfråga för kulturlivets tillväxt och utveckling.

Staden har en viktig roll i att, i samverkan med andra aktörer, möta det framtida behovet av kulturlokaler. Kulturförvaltningens roll framöver är att skapa förutsättningar för en sådan samverkan.

Det är tydligt att villkoren skiljer sig åt mellan olika delar av staden. I centrala Göteborg återbrukas flera äldre kulturmiljöer som lokaler för det fria kulturlivet. Där har frågor om underhåll och rimliga hyresnivåer varit aktuella på senare år och därmed riskerna för att kulturarbetare trängs undan i stadsutvecklingen.

Situationen i Göteborgs förortsområden ser annorlunda ut, en bild som fördjupas i den kompletterande rapporten från 2022. Där har exempelvis tidigare föreningslokaler byggts om till bostäder och flertalet ateljélägenheter förmedlas inte längre till yrkesverksamma konstnärer. Det gör att det i flera fall saknas platser att utöva och utveckla sitt konstnärskap på, vilket innebär att många måste arbeta hemifrån i stället.

“Det var den lokal jag fick tag i”, det är svaret som toppar statistiken i kartläggningen för val av lokal i områdena Angered, Bergsjön, Biskopsgården, Frölunda, Kortedala, Kviberg, Lundby och Tynnered. Givet det svaret visar svårigheten att ens hitta en lokal för kulturverksamheten i dessa områden. Inventeringen visar även att fler skulle vilja jobba i en egen lokal i stället för hemifrån, om de hade möjlighet. I centrala Göteborg däremot är en rimlig hyra den viktigaste faktorn för val av lokal. Här har fler kulturaktörer kunnat etablera sin kulturverksamhet i lokaler.

Insikter från inventeringen Var görs kulturen 2020

Avser centrala Göteborg:

- De platser där det finns större kluster för kulturlivet sammanfaller till stor del med värdefulla kulturmiljöer som ingår i Göteborgs Stads bevarandeprogram. Kulturmiljön i Sockerbruket, Majnabbe,

Kviberg, Konstepidemin, Kåken och Lagerhuset utgör exempel på stora oömma byggnader med höga kvaliteter och historiskt sett låga hyror, som ger bra förutsättningar för kulturlivet.

- Olika kulturformer klustrar sig på olika vis beroende på hur resurskrävande de är och vilka produktionsförutsättningar som behövs. Skillnaderna är stora mellan exempelvis litteratur och film.
- Olika typer av kulturella ”ankare” är viktiga för kulturlivets ekosystem. Musikens hus och Kåken är exempel på sådana ankare inom musikfältet som bidrar till spridning via sina resurser. Andra sådana exempel på ankare är Lagerhuset för litteraturen och Konstnärernas Kollektivverkstad (KKV) och Konstepidemin för konsten. Försvinner ankaret försvinner förutsättningarna för kulturlivet.
- De två viktigaste faktorerna som låg bakom varför kulturutövarna valde den lokal som de har idag var dels en låg hyra, dels att de gillade området. Dessa egenskaper kommer alltså före egenskaperna hos själva lokalen.

Insikter från kompletterande inventering 2022

Avser områdena Angered, Backa, Bergsjön, Biskopsgården, Frölunda Lundby, Kortedala, Kviberg och Tynnered:

- I dessa stadsdelar jobbar fler hemma än som skulle vilja göra det. Det är både egna lokaler och kombinerade produktions/visningslokaler som efterfrågas.
- Även delade lokaler med utrustning för exempelvis musik och hantverk efterfrågas. Platser för produktion och möjligheten att dela med andra är eftertraktad.

Kulturförvaltningen känner igen reflektionerna sedan tidigare och intresset har också lyfts i samband med förstudien om kulturlots. Flera undersökningar har gjorts tidigare som visar på liknande resultat som Var görs kulturen, exempelvis forskaren Stina Hanssons rapport ”Tillitens roll i områdesutveckling – en studie av Hammarkullesatsningen”¹⁰.

Bristen på tillgång till lokaler har länge varit ett problem för kulturutövare och lokala föreningar.

Pågående uppsägningar av föreningslokaler för ombildning till bostäder påverkar kulturlivet negativt.

När befintliga lokaler byggs om och hyror höjs påverkas kulturlivet negativt. Särskilt då inga nya lokaler tillkommer som passar för produktion av olika slag för exempelvis bildkonst, hantverk och musik.

¹⁰ <https://docplayer.se/166017672-Tillitens-roll-i-omradesutveckling-en-studie-av-hammarkullesatsningen.html>

5.2 Göteborgs Stads hyresmodell

Stadens hyresmodell för kultur- och föreningsaktörer som har hyresavtal med dåvarande fastighetskontoret och Higab trädde i kraft våren 2021. Enligt hyresmodellen ska kultur- och föreningslokaler som ägs av kommunala fastighetsägare och hyrs ut på långtid hyras ut av Idrotts- och föreningsförvaltningen till en subventionerad hyra. Det innebär en hyra som är nedsatt i relation till den marknadsmässiga hyran för lokalen. Hyresnivån klassificeras i tre nivåer.

Hyresmodellen syftar till att förenings- och kulturlivets lokaler får en mer likvärdig hyressättning och samtidigt en likvärdig subventionering. Hyresmodellen kan därför innebära höjd hyra för vissa hyrestagare, även om den nya hyran är subventionerad i relation till marknadshyra. Det är den kommunala fastighetsägaren som bedömer vilka av deras lokaler som ska ingå i hyresmodellen.

Fakta kring hyresmodellen

Varje fastighetsägare äger och förvaltar fortfarande sina lokaler, men sköter inte längre själva uthyrningen av dem. Det gör i stället Idrotts- och föreningsförvaltningen, som också ska arbeta med att hjälpa föreningar och kulturaktörer som idag inte har någon lokal att hitta lokal att hyra.

Hyresmodellen gäller endast lokaler som hyrs ut på lång sikt, dygnet runt i minst ett år. Totalt omfattas i dagsläget cirka 240 lokaler av hyresmodellen. Det handlar om ateljéer, verksamhetslokaler för kultur och idrott, kontor/kanslier och samlingslokaler.

Två faktorer avgör om lokaler kommer att ingå i hyresmodellen:

- Om fastighetsägaren anser att lokalen är lämpad att ingå i och omfattas av den subventionerade hyran.
- Om verksamheten uppfyller kriterierna för stöd av någon av de bidragsgivande förvaltningarna i Göteborgs Stad

Den kulturaktör som har ett avtal idag och har rätt till denna subvention erbjuds att ingå i hyresmodellen. Utan hyresmodellen behålls det gamla avtalet och lokalen hyressätts då med marknadshyra.

Modellens krav på kultur- och föreningsaktörer regleras via Göteborgs Stads Riktlinjer för föreningsbidrag till civilsamhället samt Kulturnämndens riktlinjer för kulturstöd.

Tidigare har de förenings- och kulturlokaler som hyrts ut av stadens förvaltningar och bolag haft hyror som varierat mellan 100 kr/kvm till 1800 kr/kvm. Hyreskostnaden för lokalerna delas genom modellen in i tre nivåer utifrån sitt marknadsmässiga värde som framför allt beror på standard, skick och läge: A) 918 kr/kvm/år, B) 593 kr/kvm/år, C) 357 kr/kvm/år. Riktmärket är att 85% av lokalerna i modellen ska klassificeras i kategori B.

Hyreskostnaden är kallhyra och driftskostnad tillkommer. Angiven hyra är 2022 års hyresnivå. Hyrorna och driftskostnaderna räknas varje år upp med två procent. Arbetet med att klassificera lokaler pågår.

5.3 Lokalfrågan i det fria kulturlivet

Flera aktörer konstaterar att det saknas marginaler, andra menar att det ekonomiska läget är akut. Förvaltningen har kontinuerligt kontakt med kulturaktörer angående hyresfrågor, som vid sidan av löner och ersättningar ofta är den största utgiftsposten. Organisationer med Verksamhetsstöd har vittnat om hyreshöjningar som under många år ökat i mycket högre takt än kulturstödet. Detta gäller både de som hyr privat och av offentliga fastighetsbolag. Under 2021 granskade förvaltningen hur stor del av det sammanlagda Verksamhetsstödet som gick till hyreskostnader. Det framkom att minst hälften av de då omkring 38 miljoner kronor som beviljats i Verksamhetsstöd 2020 gick till lokalkostnader.

Under 2022, med inflation och stigande energipriser, har frågan om lokalkostnader blivit än mer påtaglig. Många väletablerade organisationer beskriver att deras ekonomiska manöverutrymme äventyras och att verksamheterna hotas av den generella kostnadsutvecklingen, framför allt vad gäller hyres- och energikostnader. akut.

I takt med att hyreskostnader ökar, minskar medlen för kulturproduktion.

Under 2020 gick minst 19 miljoner (50% av beviljade 38 miljoner) av Verksamhetsstödet till kulturlivets lokalkostnader.

Förvaltningen kan i nuläget inte bedöma den ekonomiska betydelsen av stadens hyresmodell för kultur- och föreningsaktörer, för det fria kulturlivets aktörer som beviljas Verksamhetsstöd, eftersom flera aktörer ännu inte trätt in i modellen på grund av ännu pågående hyresavtal som först behöver löpa ut. Förvaltningen följer utvecklingen i dialog med andra berörda förvaltningar.

Flera aktörer konstaterar att det saknas marginaler, andra menar att det ekonomiska läget är akut.

6 Analys och utvecklingsmöjligheter

Denna rapport baseras på en sammanställning av befintliga underlag. Förvaltningen beskriver nuläget för det fria kulturlivets utveckling med fokus på ansökningar om kulturstöd från kulturnämnden och med jämförelser med Malmö och Stockholm. Förvaltningen ger även en beskrivning av behov och utvecklingsmöjligheter för att skapa en bild som kan underlätta i det långsiktiga arbetet för nämnd och förvaltning.

Enligt kulturnämndens reglemente har nämnden ett omfattande ansvar att skapa goda förutsättningar för kulturlivet i Göteborg. Förslagen till utvecklingsmöjligheter svarar mot delar av uppdragen i reglementet.¹¹

6.1 Nulägesbeskrivning och bedömning

Göteborgs Stads kulturprogram värnar den fria konstens betydelse för en hållbar och demokratisk samhällsutveckling. Göteborgs Stads kulturstöd syftar till att stärka och utveckla ett kulturliv av hög kvalitet för hela Göteborg. Sammantaget ska fördelning av kulturstöd stärka förutsättningarna för ett dynamiskt och mångfacetterat fritt kulturliv i hela staden.¹²

Förvaltningens strategier för nämndens huvudprocesser anger att relevanta stödformer och tjänster stödjer och ger det fria kulturlivet möjlighet till utveckling. Nämndens verksamheter samverkar med olika konstnärliga fält för att aktivt bidra till den kulturella ekologin. De fria kulturaktörernas konstnärliga arbete står fritt från krav på innehåll, form och uttryck. Statistik, kunskapsunderlag och analys lyfter fram konsten och kulturens betydelse och potential för en hållbar stad. Relevant regional, nationell och internationell samverkan skapar förutsättningar för samarbeten och lärande.¹³

Kulturupplevelser av många olika slag lockar turister och andra besökare. Pandemin visade tydligt hur fattig en stad utan öppna kulturverksamheter är. Kulturlivet i Göteborg är en viktig tillgång för staden. När Göteborg

¹¹ Enligt det kommunala ändamålet i kulturnämndens reglemente ska "Nämnden driva och samordna stadens kulturstrategiska arbete, stödja och främja konsten i dess olika former och konstnärernas villkor i staden. /.../ Därtill ska nämnden bidra till utvecklingen av kulturvärden i stadsutvecklingen. /.../ Därutöver ansvarar nämnden för; att fastställa kriterier för bidragsgivning och beslut om stöd och stipendier till kulturell verksamhet och fria kulturutövare, i de fall inte annan nämnd ansvarar för detta. Nämnden ska medverka i samhällsplaneringen tillsammans med andra nämnder, samhällsorgan, organisationer och fria kulturutövare för att främja stadens kulturliv. /.../ Nämnden har en konsultativ roll gällande inriktningen av kulturverksamheten i Göteborg. Nämnden ska verka för ett regionalt, nationellt och internationellt samarbete inom kulturområdet."

¹² Kulturnämndens riktlinjer för kulturstöd till det fria kulturlivet (KN 2018-11-27 § 177).

¹³ Kulturnämndens verksamhetsplan 2023, Kulturnämndens strategier för grunduppdraget.

växer uppkommer också nya behov som kräver en utveckling av kulturlivets möjligheter.

Det kommunala kulturstödet är väsentligt för ett mångfacetterat kulturliv i staden, som dessutom medfinansieras av stat och region.

Det fria kulturlivets aktörer bidrar till det kulturpolitiska målet i Göteborgs Stads kulturprogram att främja delaktighet, dialog och människors lust och motivation ta del av och utöva kultur. Det fria kulturlivet bidrar även med sina verksamheter och konstgestaltningar till målet för kulturplanering, att skapa en attraktiv livsmiljö i staden.

Kulturnämndens kulturstöd till det fria kulturlivet bidrar i sin tur till det konstpolitiska målet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna.

Här följer en kortfattad beskrivning av nuläget för det fria kulturlivet och kulturstödet i Göteborg utifrån de befintliga underlag som sammanställts i denna rapport:

- Det fria kulturlivet når med sina verksamheter och projekt sammantaget en publik om en och en halv miljon besökare varje år. Det motsvarar 21 fyllda Ullevi. Det konst- och kulturutbud som skapas når inte bara egna invånare och besökare utan är en del av det regionala, nationella och internationella utbudet.
- Exempel visar att kommunbidraget fördubblar den offentliga finansieringen till konst och kultur för invånare och besökare genom att stat och region bidrar med lika mycket. Den offentliga finansieringen påverkar arbetsmarknadens utveckling på kulturområdet. Ökade kulturstöd medför ökade arbetstillfällen.
- Det pågår en urholkning av kulturstödet sedan många år. Uppräkningen sker inte i samma takt som 1) befolkningen ökar, 2) kostnader ökar 3) verksamheter växer och behöver utvecklas, 4) nya aktörer kommer till i kulturlivet.

Söktrycket i stöden ökar och konkurrensen om medel hårdnar. Beviljandegraden sjunker när konkurrensen om stöden ökar.

- Det fria kulturlivet i Göteborg har en sämre konkurrenskraft ur nationellt perspektiv än i Stockholm och Malmö. Kulturstödet i Göteborg räknat per invånare 2023 motsvarar 77 % av kulturstödet i Malmö och 73 % av kulturstödet i Stockholm. Att kulturstödet ligger lägre i Göteborg påverkar möjligheterna negativt för aktörer och invånare att få medfinansiering från stat och region. 24 miljoner kronor skulle behöva tillföras kulturstödsbudgeten för att komma i nivå med Malmö och 28 miljoner kronor för att komma i nivå med Stockholm.

- Det finns ett stort behov av lokaler med låga hyror som kan användas för konstnärliga och kulturella verksamheter.

Förvaltningen gör följande bedömningar av kulturstödet i Göteborg i relation till det fria kulturlivets utveckling:

- Behovet av kulturstöd till det fria kulturlivet ökar i takt med att kulturlivet och antalet invånare ökar. Utifrån ett invånarperspektiv råder olika förutsättningar mellan storstäderna. Invånare i Stockholm och Malmö kan ta del av mer konst och kultur per invånare än i Göteborg.
- Stödformernas nuvarande syften och utformning hindrar i sig inte utvecklingen för det fria kulturlivet. De årsbaserade stöden utgör 74 % av kulturstödsbudgeten, vilket utgör en grund för stadens kulturutbud och infrastruktur. Kulturstödets budget motsvarar dock inte det fria kulturlivets ekonomiska behov och utvecklingsmöjligheter, som expansion och utrymme för etablering av nya aktörer. Urholkningen gör att projektstöden går till etablerade verksamheter och att rörligheten inte är tillräcklig för att medge dynamik och stimulera utveckling. En svårighet är att skapa ökad rörlighet samtidigt som infrastrukturen i form av till exempel scener, arbetslokaler och produktionsplattformar behöver prioriteras.
- Det fria kulturlivet befinner sig fortfarande i återhämtning och förändring efter pandemin. För att fortsatt kunna utveckla kulturstödet och kulturstödjande funktioner med utgångspunkt i det fria kulturlivets behov bör förvaltningen föra dialog med det fria kulturlivet. Det sker inom den ordinarie verksamheten och ingår även i Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026, i en insats för att se över stadens samlade stöd för det fria kulturlivet. Resultatet av den översynen kan innebära förändrade roller och arbetsuppgifter för förvaltningen. Förvaltningen bedömer därför att det i nuläget inte finns behov av ett nytt politiskt uppdrag om någon översyn för att justera stödformernas utformning.
- Innerstad och ytterstad har inte samma tillgång till det kulturutbud som staden stödjer och representationen bland sökande avspeglar inte mångfalden som finns i samhället i övrigt. En åtgärd för att kunna erbjuda mer jämlik tillgång till kulturstödet skulle kunna vara att göra fler kommunikationsinsatser som når hela staden.
- När möjligheter till offentlig finansiering generellt minskar för stadens verksamheter, behöver samverkan och medfinansiering öka för att kunna erbjuda välfärd. Det fria kulturlivet har kompetenser och strukturer som kan växlas upp och utvecklas, under förutsättning att staden satsar.

6.2 Utvecklingsmöjligheter

Antalet invånare i Göteborg växer och därmed även det fria kulturlivet. Utifrån detta finns ett behov och en efterfrågan om att öka det kommunala kulturstödet i samma takt som invånarantalet växer. Det kommunala kulturstödet utgör en grundfinansiering, som i sin tur skapar förutsättningar för en medfinansiering från region, stat och EU. Om det kommunala kulturstödet ökar innebär det alltså även en potential att medfinansieringen från dessa aktörer ökar. För att kunna bidra till det fria kulturlivets utveckling behöver förvaltningen hantera frågorna nedan långsiktigt. Att samverka med andra förvaltningar och bolag i staden, näringsliv och andra möjliga parter, att tillhandahålla analyser och relevanta kunskapsunderlag samt att föra dialog med region och stat bedömer förvaltningen är framgångsfaktorer:

- Kulturnämnden ska implementera Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026 i samverkan med andra nämnder och styrelser. Det innebär bland annat att se över stadens samlade stöd för det fria kulturlivet, att tillgängliggöra kultur för fler och att verka för kulturdriven stadsutveckling. Planen är ett verktyg för att fortsätta implementera Göteborgs Stads kulturprogram. Utmaningen framöver är att få stadens nämnder och styrelser att ta ett gemensamt ansvar för kulturprogrammet och på så sätt göra stadens resurser mer tillgängliga för ett växande kulturliv. Kulturnämnden har en central roll i det arbetet.
- Staden har en viktig roll i att, i samverkan med andra aktörer, möta det framtida behovet av kulturlokaler. Kulturförvaltningens roll framöver är att skapa förutsättningar för en sådan samverkan. Förvaltningen ska arbeta med att öka den fysiska verksamhetsytan i staden för konstnärliga och kulturella verksamheter. Det är en insats inom handlingsplanen för det näringslivsstrategiska programmet och i Göteborgs Stads Plan för kulturprogrammet 2023–2026. Förvaltningen kommer även att aktivt följa och föra dialog med parterna för Göteborgs Stads hyresmodell för kultur- och föreningsliv, som är väsentlig för att det fria kulturlivet ska kunna utvecklas.
- Förvaltningen kommer att arbeta mer systematiskt med data och analys, för att kunna använda och sprida tydligare besluts- och kunskapsunderlag om konst- och kulturlivet i syfte att stärka kulturens roll i stads- och samhällsutvecklingen.
- Förvaltningen ska årligen följa utvecklingen av kulturstödet i Göteborg i relation till Stockholm och Malmö, till stadens befolkningsutveckling samt följa hur beviljandegraden av kulturstöd utvecklas över tid. Det fria kulturlivets utveckling ska även följas kvalitativt. Fördjupade översyner behöver genomföras av till exempel konstområden och kulturlivets förutsättningar att

verka och utvecklas. Avsikten är att identifiera styrkor samt svaga länkar och kopplingar i kulturlivets ekosystem och föreslå insatser.

- Förvaltningen behöver synliggöra betydelsen av Göteborgs fria kulturliv gentemot andra aktörer och finansiärer. Dialogen behöver stärkas med region, stat och potentiella samverkansparter inom andra samhällssektorer för att identifiera hinder och möjligheter till utveckling och ytterligare finansiering av kulturlivet i Göteborg.

Förvaltningen kommer att prioritera och omhänderta dessa utvecklingsmöjligheter inom den ordinarie verksamhetsplaneringen genom förändrade arbetssätt och utvecklad samverkan.

Nedan följer fördjupningsavsnitt som handlar om stödformernas inriktning och övergripande perspektiv, konstområdesbeskrivningar och om omvärldsperspektiv

7 Fördjupning om stödformer

7.1 Stödformernas inriktning

Årsbaserade stöd

Kulturnämnden har två långsiktiga stödformer som kan beviljas för 1 eller 3 år: **Verksamhetsstöd** och **Riktat stöd**. De vänder sig till etablerade aktörer som är särskilt viktiga inom sina konstfält eller för sina målgrupper och/eller är kulturpolitiskt angelägna. Aktörer som beviljas stöden utgör delar av stadens kulturella infrastruktur i form av bland annat scener, platser och visningsmöjligheter eller som producerar konst och kultur.

Riktat stöd är inte en sökbar stödform utan har organisationer som mottagare vars ansökningar inte helt kan bedömas enligt principerna för likahantering och armlängds avstånd, beroende på tidigare politiska beslut.

Stöd till konstnärlig utveckling, produktion och arrangemang

Kulturstödsenheten hanterar olika projektbaserade stöd. **Projektstöd** och **Projektstöd Pronto** syftar till konstnärlig och kulturell produktion exempelvis av konstutställningar, konserter och scenkonstföreställningar. Projektstöd söks inför kommande halvår och kan beviljas med belopp upp till max 200 000 kr per projekt. Projektstöd Pronto kan sökas med kortare framförhållning och kan beviljas med max 40 000 kr per projekt.

Projekt vars innehåll berör aspekterna barn och unga, nationella minoriteter och jämlikhet beaktas särskilt i bedömningen.

För aktörer inom filmområdet finns det specifika stödet **Produktionsstöd för film och rörlig bild**, som gäller för att skapa film, samt **Innovationsstöd för film och rörlig bild**, som avser utvecklingsprojekt inom området. Även inom denna stödform beaktas de prioriterade perspektiven och att verka för talangutveckling.

Stödformen **Utvecklingsstöd** instiftades 2018 och syftar till att stimulera utveckling och öka dynamiken i det fria kulturlivet. Det är det enda av kulturnämndens projektbaserade stöd som saknar krav på publika möten, det vill säga projekten behöver inte leda fram till en färdig presentation i form av exempelvis en utställning, konsert eller föreställning.

Stöd riktade till barn och unga

Kulturnämnden har två stöd som riktas specifikt till målgruppen barn och unga. Stödformen **En Snabb Slant** riktar sig direkt till personer mellan 18-26 år för att ge möjlighet för unga att skapa, arrangera och ta del av kulturlivet.

Stödformen **Utjämningsbidrag** är en subvention som sänker kostnaden för barns konstnärliga upplevelser vid besök hos stadens fria aktörer på skolor och fritidsverksamheter. Bägge stödformerna prioriterar förutom den konstnärliga kvalitén även konstnärer och kulturutövare som ingår i de nationella minoriteterna och inom jämlikhetsområdena.

Stöd riktade till enskilda konstnärer

Kulturnämnden har två stödformer som direkt riktar sig till enskilda konstnärer: dels **Ateljéstödet**, dels stipendieformerna **Kulturstipendier** samt **Arbetsstipendium för författare**. Ateljéstödet är ett treårigt lokalstöd om ca 9 000 kr för konstnärligt verksamma med krav på publik verksamhet inom en given tidsperiod. Kulturstipendier à 30 000 kr (20 st) och Arbetsstipendium för författare à 50 000 kr (3 st) delas ut en gång per år till enskilda professionella utövare som utmärkt sig inom Göteborgs fria kulturliv.

7.2 Stödformernas övergripande perspektiv

Göteborgs Stads kulturprogram tar sin utgångspunkt i de nationella kulturpolitiska målen och förhåller sig även till regionala mål som formulerats i Västra Götalandsregionens kulturstrategi.

Kulturstödet bidrar till det konstpolitiska målet i kulturprogrammet att skapa goda och hållbara villkor för konsten och konstnärerna. Det ska vara tillgängligt att söka för alla som är verksamma inom kulturlivet.

Förutom konstpolitiska och kulturpolitiska perspektiv ska förvaltningen i sitt arbete särskilt uppmärksamma och prioritera barn- och unga, nationella

minoriteter och verksamheter samt projekt som bär jämlikhetskvaliteter, det vill säga vidgar utbudet och representationen i relation till de sju diskrimineringsgrunderna.

Barn och unga

Det första prioriterade perspektivet avser barn och unga. Enligt Barnrättskonventionen är varje människa under 18 år att betraktas som barn. 2021 fanns det 115 777 folkbokförda barn mellan 0-17 år i Göteborg (totalt var befolkningen 587 549 personer).

Barn är beroende av vuxna och har en relativt liten möjlighet att påverka sin situation. Sedan 2020 är barnkonventionen lag i Sverige. Att ha ett barnrättsperspektiv innefattar också att ta in barns egna perspektiv. Det innebär bland annat att kulturförvaltningen ska ha barn och ungas jämlika tillgång till kultur samt rätt till deltagande och delaktighet i fokus när beslut som rör barn fattas.

Det kommunala kulturstödet är avgörande för att tillgängliggöra ett kulturutbud för barn och unga. De fria aktörer som finns i staden är ett grundfundament för barns rätt att delta i kulturlivet.

Nationella minoriteter

Det andra prioriterade perspektivet avser stadens uppdrag att skydda och främja de nationella minoritetskulturen. De nationella minoriteterna är judar, romer, samer, sverigefinnar och tornedalingar. Minoritetsspråken är jiddisch, romani chib, samiska, finska och meänkieli. Barns utveckling av en kulturell identitet ska särskilt främjas.

Kulturnämnden fördelar ekonomiska stöd till projekt och verksamheter som vänder sig till alla göteborgare i syfte att stärka och tillgängliggöra de nationella minoriteternas kultur och konst, med ett särskilt fokus på barn och unga.

Jämlikhetskvaliteter

Det tredje prioriterade perspektivet som berör förvaltningens bedömningsgrunder avser jämlikhetskvaliteter. De utgår ifrån de sju diskrimineringsgrunderna: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

En växande och diversifierad befolkning innebär nya krav på att det kulturutbud som beviljas stöd av staden ska vara relevant för fler. Det återspeglas bland annat i hur förvaltningen, i bedömningar och beredningsarbeten, resonerar kring delaktighet, geografisk spridning och målgrupper.

De prioriterade perspektiven syftar till att ta hänsyn till de specifika gruppernas möjligheter att inkluderas i kulturlivet. Utbud, platser och

lokaler anpassade för barn och unga är fokus. Nationella minoriteters tillgång till platser, ekonomiska medel och möjligheter att utveckla processer och metoder inom konstformer på professionella vis är av betydelse.

8 Fördjupning med konstområdesbeskrivningar

Det fria kulturlivet i Göteborg utgörs av konstnärer och kulturutövare, föreningar och verksamheter som av tradition grupperas inom ett antal konstområden. Nedan följer översiktliga beskrivningar av respektive konstområde med särskilt fokus på de etablerade aktörer som återkommande beviljas stöd inom kulturnämndens Verksamhetsstöd och Projektstöd. Utgångspunkten är att kortfattat beskriva konstområdet och dess yrkeskategorier geografiskt i staden, rådande arbetssituation och förutsättningar att verka och utvecklas i dagens Göteborg.

Gemensamt för flertalet konstformer är att det finns konstnärliga högre utbildningar i Göteborg (konst, konsthantverk och design, scenkonst och musik, musikal, litteratur, foto och film) samt även institutioner som utgör nav, inom de flesta konstformer. Inom dans och cirkus finns endast längre högskoleutbildningar i Stockholm och institutionen för professionell samtida danskonst delas med opera och musikal. Det fria kulturlivet fyller grundläggande funktioner i samspelet med andra aktörer genom att erbjuda spetskompetenser, produktionsmiljöer och publika mötesplatser i olika format. Denna beskrivning ger inte heltäckande beskrivningar men erbjuder en överblick.

Det råder olika villkor och förutsättningar för olika konstområden, bland annat vad gäller infrastruktur, finansiering, arvodering och kulturpolitiska prioriteringar.

8.1 Konst- och konsthantverk

Konst- och konsthantverksområdet i Göteborg är ett ekosystem som innefattar utbildningar, institutioner, kulturella och kreativa näringar, gallerier, visningsplatser och enskilda aktörer.

I staden finns flera utbildningar inom området. Det finns förberedande konstskolor såsom KV konstskola och Dômen men också Akademin Valand med utbildningar inom fri konst, konsthantverk, design, fotografi och inom bildlärarämnet. Här finns även större institutioner, till exempel Göteborgs konsthall, Göteborgs Konstmuseum och Röhsska museet för design och konsthantverk.

Det fria kulturlivet inom konst- och konsthantverksområdet som tar del av kulturnämndens stödformer kan delas upp i fyra kategorier: visningsplatser (till exempel gallerier), resursplatser (till exempel konstnärliga verkstäder), projekt- och nyproduktion av konstnärliga verk samt ateljéer.

Kulturnämndens Verksamhetsstöd medfinansierar 13 visningsplatser för konst- och konsthantverk. Dessa noder är avgörande för utställningar, program, samtal och som mötesplatser. Majoriteten av dessa ligger centralt belägna i staden med tydliga kluster kring Konstepidemin vid Linnéplatsen och Sockerbruket i Klippan. Förutom utställningsplatser för stadens konstnärer är det även här mycket konst visas av utövare från andra platser. Några av aktörerna som beviljas Verksamhetsstöd driver primärt resurscentrum som ger utövare tillgång till verkstäder för produktion.

Konstnärliga projekt (till exempel verk, utställningar och säsongsprogram) medfinansieras av kulturnämndens projektstödsformer. Projekten presenteras vanligtvis på antingen de fria aktörernas arenor, på stadens institutioner eller genomförs i det offentliga rummet, på specifika platser i staden eller digitalt. För många produktioner är de ovan nämnda resursplattformarna nödvändiga.

Tillgången till ateljéer och verkstäder med låg hyra utgör en avgörande infrastruktur för konstområdet. Stadens Ateljéstöd fördelas till 350–400 konstnärer årligen, vilket motsvarar 8-10 000 kr/person och år. Stödet möjliggör för den enskilde konstnären att bedriva sin konstnärliga verksamhet över året. Ateljéer finns i hela staden men med större kluster runt Sockerbruket och Konstepidemin. Lokalfrågan är central för bild- och konsthantverksområdet, i likhet med annan kulturverksamhet i staden. Implementeringen av Göteborgs Stads hyresmodell blir avgörande för många konstnärers möjlighet att vara verksamma i staden, då majoriteten av ateljéstödsmottagarna hyr av de kommunala bolag som ingår i modellen.

Exempel

Konstepidemin: Föreningen Konstepidemin vid Linnéplatsen är en av Sveriges största konstnärsdrivna plattformar. Föreningen erbjuder drygt 130 ateljéer och arbetsplatser till uthyrning. Här finns tre gallerier, en barn- och ungdomsverksamhet, verkstäder, restaurang, gästateljéer och residensverksamhet.

Konstnärernas kollektivverkstad (KKV): Föreningen är i sina lokaler vid Klippan ett resurscentrum med arbetslokaler, verkstäder och gemensam utrustning för yrkesverksamma konstnärer. Här produceras verk för utställningar och offentliga gestaltningsuppdrag som sedan blir tillgängliga för en bred publik både lokalt, nationellt och internationellt.

8.2 Teater

Göteborg har en lång tradition av fria teatergrupper som odlar unika konstnärliga uttryck och identiteter. Den höga och stabila kvaliteten återspeglas särskilt inom Verksamhetsstöd med ett tiotal teatergrupper som funnits mer än 15 år – några har rentav firat 30-årsjubileum. Den lokala grundfinansieringen märks inom Kulturrådets Verksamhetsstöd, där Göteborgsgrupperna generellt sett är väl representerade.

Teatrarnas scenproduktioner är långsamma skapandeprocesser, men uppsättningar kan ofta ha lång livslängd och finnas på repertoar och turné under många år. I Göteborg finns elva frigrupper med Verksamhetsstöd som producerar konstnärligt innehåll på egen scen. Flera av dem hyr regelbundet ut sina lokaler till gästspel och andra sceniska projekt.

Geografiskt ligger flera scener längs ”teaterstråket” från Järntorget västerut via Masthuggsterrassen, Stigberget, Chapmans Torg till Klippan. Scenerna har stor konstnärlig variation men drivs i allmänhet på liknande sätt av människor med olika professioner: en konstnärlig ledare/ledning, producent, scentekniker, skådespelare. Till produktioner knyts på frilansbasis exempelvis regissör, scenograf, komponist, maskör och skådespelare.

Teaterproduktioner är ofta resurskrävande, vilket gör det större Projektstödet bättre lämpat för scenkonst än det mindre Prontostödet. För förnyelse av konstformen och möjligheter att stödja nya frigrupper är det dock viktigt med en stödstruktur i flera trappsteg, där tillväxten och den konstnärliga utvecklingen kan ske under flera års tid mot ökad professionalisering.

Inom teaterområdet råder en stor rörlighet bland de enskilda utövarna. Scentekniker anlitas ofta av olika frigrupper och det är inte ovanligt att en skådespelare som är känd från en scen dyker upp som regissör vid en annan. Att växla mellan barn och vuxna som målgrupper är också vanligt bland såväl utövare som frigrupper.

Ett återkommande uttalat behov från många utövare är att kunna utvecklas inom sina yrkesområden. Kulturnämndens Utvecklingsstöd uppkom delvis för att möjliggöra konstnärliga laboratorier och samarbeten utan krav på publik presentation. Behovet av utvecklingsmedel för teatern, vid sidan av tillräcklig grundfinansiering, kvarstår.

Exempel

Teater Sesam: Sedan 1987 har frigruppen producerat nyskapande scenkonst med inriktning på dock- och skuggspelsteater främst för barn och unga. Vid hemmascenen på Chapmans Torg finns ateljéer och verkstäder som även fungerar som plantskola för dockspelare och dockmakare. Hög kvalitet och unika produktioner

präglar gruppen som både förvaltar och förnyar en lång teatertradition.

Göteborgs Dramatiska Teater: Frigruppen är trogen talteaterns traditioner i produktioner baserade på nyskrivna och klassiska dramatiska texter. Den lilla lokalen i Stigbergsbacken är en äkta ”källarteater” med ofta utsålda föreställningar, där gruppens nära tilltal och starka texter kommit att forma teaterns identitet.

8.3 Litteratur

Den del av litteraturområdet i Göteborg som medfinansieras genom Kulturstöd utgörs av fria organisationer och enskilda aktörer som producerar publika arrangemang. Projektmedel kan inte sökas för litterär produktion, vilket beror på kulturnämndens Regler för kulturstöd som anger en begränsning vad gäller ”medieutgivning”. Litteraturens utövare är därmed den enda konstnärsgrupp som inte kan söka kommunalt projektstöd för konstnärlig produktion. Litteraturfältet har dock tillgång till ett arbetsstipendium avsett specifikt för författare och översättare.

Verksamhetsstöd beviljas till en handfull organisationer som arrangerar programlagda publika möten med samtal och läsningar av inbjudna författare och skribenter. Projektstöd beviljas särskilt till säsongsprogram och festivaler med olika litterära inriktningar.

Eftersom litteraturområdet inte kan ta del av stöd till konstnärligt skapande bidrar stadens stödformer främst till att bekosta författarnas arvoden vid samtal/läsningar och till mindre del arrangörernas producentfunktioner. Särskilt de litterära festivalerna genomförs med ett stort mått av oavlönat producentarbete, ofta av föreningar som själva drivs av författare och skribenter.

Söktrycket till stödformerna har stadigt ökat de senaste åren och allt fler aktörer har beviljats medel. Tillväxten har inneburit att ett antal festivaler och litterära salonger numera är etablerade i kulturlivet och även åtnjuter gott anseende nationellt. Några aktörer är väl kvalificerade för Verksamhetsstöd, men hänvisas av budgetskäl till projektstöden.

Geografiskt är Göteborgs Litteraturhus den dominerande scenen för det fria kulturlivets litterära arrangemang. Samverkan mellan förlag, kulturtidskrifter, bokmässan, utbildningar, bibliotek och andra kluster bidrog i stor utsträckning till utnämningen av Göteborg som Unesco Litteraturstad. En förnygring av litteraturområdet sker bland annat genom den upplästa poesin, där nya scener och sammanhang i staden vitaliserar litteraturen.

Exempel

Judiska Salongen: Ideell förening som kontinuerligt genomför säsongsprogram av hög kvalitet på Göteborgs Litteraturhus. Lockar en bred publik till arrangemang med samtal, läsningar, konst och musik. Fick under pandemin en stor nationell publik genom streaming. Beviljas regelbundet Projektstöd, bedöms kvalificerad för Verksamhetsstöd.

Göteborgs Poetry Slam: Ideell förening som arrangerar läsningar och tävlingar för scenpoesi. Arrangemangen genomförs bland annat på Musikens Hus eller Folkteatern och når ofta en stor och ung publik. Genom att beviljas stöd har föreningen kunnat arvoda inbjudna yrkesverksamma poeter, vilket utvecklar även den deltagande verksamheten. Beviljas regelbundet Projektstöd, bedöms kvalificerad för Verksamhetsstöd.

8.4 Musik

Musikfältet i Göteborg är dynamiskt och innovativt men också sårbart. Musiker och arrangörer samverkar kring konstnärliga, ekonomiska och logistiska utbyten. Delvis präglas utbudet av musikhögskolans inriktningar och folkhögskolor eller genom musiker som är skolade utomlands. För vokalister, instrumentalister och kompositörer finns goda möjligheter att utvecklas professionellt och möta Göteborgspubliken med konstnärlig integritet.

Arrangörsföreningarna är tongivande inom olika musikgenrer. Några av dem är representerade i Verksamhetsstödet och andra återfinns i Projektstödet. Majoriteten av dessa aktörer har samfinansiering av Kulturrådet. Löpande finansiering möjliggör verksamhetsplanering som även inkluderar internationell programläggning. Bokningarna stimulerar ett rikt lokalt musikutbud och stärker kontaktytor och nätverk.

Exempel på fasta musikscener som beviljas Verksamhetsstöd är Musikens Hus, Oceanen, Brötz, Jazzföreningen Nefertiti och House of Possibilias. Utöver de fasta scenerna används kyrkorum, gästspelsscener, institutioner, kulturhus, bibliotek, krogar, skolor och nattklubbar regelbundet för musikarrangemang.

Kreativitet kring platser bidrar till tillgänglighet. Platser som inte är anpassade för musik kräver extra arbete och kostnaderna för detta faller ofta på musikaktörerna. Behov av subventionerade musikscener anpassade till musikens, stadens och publikens behov är en pågående diskussion.

Projektstödet möjliggör till exempel festivaler, konsertserier, musikaler och musikdramatik. Stödet är viktigt för många aktörer som har samfinansiering hos Kulturrådet och Konstnärsnämnden och internationella stödgivare. Projektstöd Pronto är lämpligt för mindre konsertprojekt, här

främjas även nya sökande och återväxt. Arrangörer från stödformen En Snabb Slant (arrangörsstipendiet 18–25 år) börjar ofta söka Prontostöd efter att de fyllt 26 år.

Musikerförbundets minimiarvodering har uppmärksammats av både musiker och arrangörer. Svårigheterna att arvoda enligt rekommendationer kan i förlängningen påverka arrangörernas bidragsnivåer, vilket riskerar att leda till en ond cirkel.

Det kommunala kulturstödet syftar inte specifikt till att finansiera musikproduktion, orkestrar, inspelning och utgivning. Inom ramen för Verksamhetsstöd ingår dock Bunkern, som är en resursplattform för yrkesprofessionella musiker. Kulturföreningen har 36 lokaler som utgörs av repetitionslokaler, studios och mötesrum.

Exempel

Oceanen: Föreningsdrivet kulturhus vid Stigbergstorget med scenverksamhet för bland annat musik, teater och konst. Med ett blandat program och fokus på jämställd scen och verksamhet för barn och unga har huset blivit en välbesökt plats för samtida kulturella uttryck. Oceanen beviljas kommunalt och statligt Verksamhetsstöd.

Göteborg Baroque: Ensemble som består av 23 instrumentalister och åtta sångare. Från hemmascenen i Tyska kyrkan framför gruppen kontinuerligt en repertoar av svensk, tysk och italiensk barockmusik från 1600- och 1700-talet. Med sin unika inriktning lockar ensemblen en bred publik och har ett gott rykte såväl lokalt som internationellt. Göteborg Baroque beviljas kommunalt och statligt Verksamhetsstöd.

8.5 Film

Göteborg utgör den näst viktigaste regionen för filmproduktion i landet. Genom Film i Väst (FiV), en av Europas största regionala filmfonder, pågår regelbundet stora filmproduktioner (nationella och internationella) i Västra Götaland och där är Göteborg det naturliga navet, även om FiV satsar lika mycket på Trollhättan som produktionsort. De flesta stora, svenska produktionsbolag är baserade i Stockholm men många av dem lägger hela eller delar av sina produktioner i Västra Götaland tack vare FiV.

I Göteborg finns många mindre filmproduktionsbolag. Inte minst är staden stark vad gäller kort- och dokumentärfilm. Detta är tydligt i nämndens stödform Produktionsstöd för film och rörlig bild, där en stor del av medlen går till sådana projekt vid sidan av utveckling av lång spelfilm. Liknande stöd finns inte hos FiV och är därför extra viktiga, något som ofta påpekas

av lokala aktörer. Produktionsstödet är en del av stadens filmsatsning som startade 2013.

Begreppet ”talangutveckling” är centralt i filmbranschen vad gäller främst ungas utveckling inom konstformen. Stadens stöd, främst genom Projektstöd Pronto, är här centrala, liksom En Snabb Slant. Betydelsefulla i talangsammanhanget för unga är oberoende organisationen Göthenburgo (med Verksamhetssöd) samt återstartade Filmcentrum Väst.

Centrala aktörer för breddningen och den publika delen av filmlivet är stadens oberoende visningsaktörer. Bland de oberoende biograferna beviljas två Verksamhetsstöd från staden: Folkets Bio Göteborg och Bio Roy. Tillsammans med fristående Capitol vid Skanstorget breddar de stadens utbud av kvalitetsfilm. Folkets Bio är också den viktigaste lokala aktören för det publika utbudet av kvalitetsfilm för barn och unga, samt bidrar till den viktiga geografiska breddningen med sina biografer i Angered respektive på Lindholmen. En annan Folkets Bio-förening driver biografen i Frölunda kulturhus.

Utvecklingen av ny teknik och nya visningsfönster är till stor del filmbranschens framtid. Inom ramen för den bredd som stödformen Produktionsstöd för film och rörlig bild utgör finns möjlighet att även stödja projekt inom virtual reality (VR) och spel. Här utgör kommunala bolaget Lindholmen Science Park (LSP) ett viktigt nav. LSP utgör en del av Göteborgs Stads filmsatsning och administrerar nämndens andra filmstöd, stödformen Innovationsstöd för film och rörlig bild, som den som är etablerad producent eller filmskapare kan söka. LSP bidrar med infrastruktur och framåtblickande kunskap om nya tekniker och arbetssätt.

Exempel

Göteborg Film Studios: Stadens viktigaste filmkluster ligger på Lindholmen och är ett nav för den lokala branschen. Där finns inspelningsstudior men även kontorslokaler som hyrs av bolag och andra aktörer. Organisationerna driver resurscentrat Kinemalab. För unga intresserade finns Filmbryggan. Studiodelen finansieras delvis av staden genom Riktat stöd.

Göteborg Film Festival: Stadens stora filmfestival är också en mycket viktig lokal aktör, som mer än någon annan sätter Göteborg på den internationella filmkartan. Sedan 1979 har den utvecklats till Nordens största filmfestival och utgör den enskilt viktigaste marknadsplatsen för att sälja nordisk film ut i världen. Festivalen är idag en av Europas största publika filmarrangemang och driver sedan knappt tio år en egen streamingkanal för kvalitetsfilm.

8.6 Dans

I Göteborg finns ett flertal aktörer som utgör dansfältets ekosystem. Fem verksamheter fungerar som infrastrukturbärare i form av konstnärsdrivna gästspelsscener, residensplatser och samproducenter, varav en håller på att utvecklas till både produktionsmöjlighet och gästspelsscen. En aktör verkar inom fältet för integrerad dans och tillhandahåller en fullt tillgänglig danstudio för det fria danslivet. De fem verksamheterna finns i Linnéstaden, Klippan, Järntorget och i Backa på Hisingen.

Elva aktörer beviljas Verksamhetsstöd. Åtta av dem utgörs av producerande koreografer/kompanier som rör sig inom olika genrer och uttryck som urban- och modern dans, butoh, mim- och fysisk teater. Två av dessa verksamheter riktar sig i huvudsak mot målgruppen barn- och unga. Ett av kompanierna är internationellt framstående och turnerar återkommande inom det fristående turnénätverket Dansnät Sverige.

Det finns två produktionsplattformar som producerar dans i staden. Dessa bidrar med både administration, marknadsföring och konstnärlig produktion för fria dansare och koreografer. Det urbana fältet finns representerat i staden. En tredagarsfestival genomförs årligen vid Järntorget och det finns skolor och verksamheter för street- och urban dans i hela staden och dess närområde.

Av de elva aktörer som beviljas Verksamhetsstöd från Göteborg har fem även Verksamhetsstöd från Kulturrådet och sju från Västra Götalandsregionen. De flesta av dansaktörernas produktioner finansieras av projektbaserade stöd.

Danskonsten bärs till största delen upp av frilansande producerande danskonstnärer och infrastrukturen för produktion och distribution är bristfällig. På grund av bland annat små produktionsbudgetar och brist på lokaler och platser att verka på, erbjuds dans ofta i korta spelperioder under enstaka tillfällen, vilket försvårar tillgänglighet och kontinuerlig publikutveckling.

Dansen är ett ekvilibristyrke där daglig träning är en förutsättning för att kunna vara verksam. Danscentrum Väst arrangerar daglig träning, workshops, residens, fortbildning och kompetensutveckling för dansare i Göteborg. Det finns även exempel på fristående dansaktörer som själva organiserar infrastrukturella satsningar. Ett exempel på detta är Dansfilmsfestivalen på Ringön som visar dansfilm och bjuder in till branschdagar.

För att kunna främja hållbara arbetsförhållanden och skapa arbetstrygghet, möjliggöra produktioner och utveckling av danskonsten ser förvaltningen att dansområdet skulle behöva stärkas med en långsiktig finansiering genom framför allt Verksamhetsstöd. Infrastrukturen har ett behov av att fortsatt utvecklas för produktions- och presentationsmöjligheter eftersom det är brist på lokaler och scener som är anpassade efter dansens villkor.

Exempel

Danskompaniet Spinn: Spinn är pionjär inom integrerad dans och driver Sveriges första integrerade danskompani med dansare både med och utan funktionsvariationer. De har även byggt en helt tillgänglig dansstudio i Kulturklustret vid Järntorget, som utgör en viktig resurs för flera aktörer i staden och nationellt.

Atalante: Den konstnärsdrivna gästspelsscenen för danskonst har en programläggning som även omfattar performance, musik, nyopera och ljudkonst. Utöver gästspel stödjer Atalante lokala, regionala och nationella konstnärskap genom att samproducera verk. Atalante är en av grundbultarna i danskonstens infrastruktur i Göteborg.

9 Fördjupning med omvärldsperspektiv

Nedan ges en översikt över rapporter och utredningar på övergripande nivå som berör förutsättningarna för det fria kulturlivet och stadens hantering av kulturstöd. Översikten sträcker sig från globalt till lokalt perspektiv och ger även vissa hänvisningar till vidare läsning.

9.1 Globalt perspektiv

Det finns megatrender och utvecklingstendenser i omvärlden med stor påverkan på städer och dess förutsättningar för kulturliv. Till exempel effekterna av klimatförändringarna, fortsatt framväxt av ett kunskapssamhälle, teknologisk utveckling, effekterna av ett nytt säkerhetspolitiskt läge, prövning av demokratin och yttrandefriheten samt återstarten efter covid-19-pandemin. Demografiska förändringar med växande äldre befolkning samt växande större städer ger utmaningar som delas av många städer i världen.

Många kulturförvaltningar i Europa arbetar för att öka tillgängligheten till kulturlivet, men med minskande offentliga resurser. Kulturens värde och sociala effekter är erkända och betonas för en hållbar demokratisk utveckling.

Ifrån OECD-länderna har en rapport om företag inom de kulturella och kreativa branscherna presenterats med fokus på kreativa människor, platser och branscher. Rapporten visar att företag inom kulturella och kreativa branscher är en betydande källa till jobb och inkomst. Det lyfts fram att när nationella och lokala myndigheter omprövar tillväxtmodeller i kölvattnet av covid-19, kan kulturella och kreativa sektorer vara ett verktyg för en

motståndskraftig återhämtning under förutsättning att vissa långsiktiga utmaningar inom sektorn åtgärdas.

Utblick: Eurocities Culture Forum. Nätverk med mer än 200 städer i 38 länder där Göteborg ingår. www.eurocities.eu

Läsning: [“The Culture Fix – Creative People, Places and Industries”](http://www.oecd.org). www.oecd.org

9.2 Nationellt perspektiv

Trender och förändringskrafter i det svenska samhället

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har publicerat sin fjärde rapport i serien ”Vägval för framtiden”, som ett diskussionsunderlag och stöd i arbetet med att utveckla lokala planer och strategier. Generella förändringskrafter som beskrivs i rapporten är globalisering, demografiska förändringar, klimatförändringar och teknisk utveckling som digitalisering, men även utveckling av artificiell intelligens (AI).

Rapporten beskriver tio generella trender inom det svenska samhället, bland annat ökat behov av livslångt lärande, nya livsmönster som påverkar platsbundenhet och ökad polarisering och utsatthet. Trenderna kan relatera till utvecklingen inom kulturområdet, exempelvis vilka uppgifter offentligt finansierade verksamheter förväntas utföra för att möta framtida behov i samhället. En generell förflyttning från industri- via kunskaps- till nätverkssamhälle påverkar både innehåll, arbetssätt, hot och möjligheter för kulturlivet.

Läsning: [”Vägval för framtiden”](http://skr.se), skr.se

Kulturlivets återstart efter pandemin

Kulturdepartementets betänkande [”Från kris till kraft – Återstart för kulturen”](#) sammanfattar och analyserar de konsekvenser pandemin inneburit för kultursektorn. I rapporten konstateras att kultursektorn har drabbats hårt av pandemin och att det finns risk för långsiktiga konsekvenser.

Utredningen föreslår en rad insatser för att möta kultursektorns utmaningar för överlevnad och utveckling. Ett av förslagen handlar om behovet av att utreda och förstärka kultursamverkansmodellen. Här behöver storstädernas perspektiv inkluderas för att modellen ska fungera mer ändamålsenligt.

Arbetsmarknaden efter pandemin

Myndigheten för kulturanalys (MYKA) har presenterat en [lägesbild av kulturarbetsmarknadens återhämtning](#) efter coronapandemin. Analysen publicerades 2022 och baseras på data från Statistikmyndigheten SCB och Arbetsförmedlingen.

Resultaten visar på en tydlig återhämtning på arbetsmarknaden för kultursektorn som helhet. Bilden blir dock mer diversifierad när det gäller kultursektorns olika delbranscher. Privata kulturverksamheter har generellt haft en god ekonomisk återhämtning. Det gäller även så kallade kombinatörer, det vill säga yrkespersoner som kombinerar eget företagande med anställningar. Rapporten talar dock inte specifikt om arbetsmarknaden som särskilt berör det fria kulturlivets utövare och verksamheter.

Konstens frihet och en armlängds avstånd

Myndigheten för kulturanalys har publicerat utredningen [”Så fri är konsten”](#) på uppdrag av regeringen. Det är en översyn av den kulturpolitiska styrningens effekter på den konstnärliga friheten och berör samtliga politiska nivåer.

Utredningen belyser relationerna mellan politiker, tjänstemän och sakkunniga inom kultursektorn genom två centrala begrepp: konstnärlig frihet och principen om armlängds avstånd. Utgångspunkten är att den politiska styrningen gäller fördelningen av resurser men att den inte ska blanda sig i vad som skildras i konst- och kulturlivet eller hur något skildras. Det slås fast att det finns en politisk styrning som bör undvikas inom ramen för statlig bidragsgivning. Det påtalas också att det finns organisatoriska risker och att det behövs bättre organisatoriskt skydd, i synnerhet på regional och kommunal beslutsnivå.

Utredningen anknyter till Göteborgs Stads kulturprogram och dess konstpolitiska mål. Det finns också beröringspunkter med förvaltningens rapport [”Kulturens värde och sociala effekter”](#). Den har också direkt koppling till hur nyckeltal och indikatorer bör utformas på kulturområdet där rådet är att avstå från att efterfråga kulturpolitiska specifika effekter.

Konstnärspolitiska utredningar om konstnärers och kulturutövares villkor

Kulturdepartementets utredning [”Konstnär – oavsett villkor?”](#) redovisar förslag som ska stimulera arbetsmarknaden så att fler konstnärer kan leva på sitt konstnärliga yrke. Utredningen synliggör villkor och förutsättningar för konstnärer och kulturutövare att verka. I Göteborg har utredningen bidragit som underlag för kulturnämndens riktlinje för arvodering av konstnärligt verkamma i kulturnämndens verksamheter.

Branschorganisationen KLYS (som samordnar yrkesverksamma kulturskapare i Sverige) lyfte nyligen fram regeringens [förslag](#) att stärka de statliga stipendierna till kulturskapare, men betonade att stipendierna behöver göras sjukpenninggrundande för att skapa en bättre social trygghet för kulturskapare. Läs KLYS pressmeddelande [här](#).

KLYS noterar i en [sammanställning som gäller de regionala kulturplanerna](#) att de uppvisar större konstnärspolitiskt fokus än tidigare. I kulturplanerna

talas det mer än tidigare om yttrandefrihet och konstnärlig frihet samt om behovet att värna konstens egenvärde och armlängds avståndsprincip. Läs

Digitaliseringens konsekvenser för konstnärers villkor

Den snabba teknikutvecklingen har skapat nya villkor för konstnärerna som omfattar såväl den skapande processen som nya distributions- och ersättningsmodeller på marknaden. Digitaliseringen påverkar möjligheten att uppnå samtliga kulturpolitiska mål, både positivt och negativt.

Konstnärsnämnden har i uppdrag att lyfta [konstnärsperspektivet på digitaliseringen](#) och betonar att konstnärsperspektivet behöver inkluderas i diskussionen om den digitala utvecklingen. Digitaliseringen kan bidra till en positiv utveckling av konstnärers villkor och marknaden de verkar på. Upphovsrätten är grundläggande för konstnärers yrkesvillkor och kunskapen om upphovsrätten behöver stärkas i hela näringskedjan.

Kreativa branscher i Sverige

Kulturdepartementet har tagit fram strategin [”Kreativa Sverige!”](#) för att främja en hållbar utveckling för företag i kulturella och kreativa branscher. Strategin berör främst tre områden: kultur- och mediepolitik, närings- och exportpolitik samt regional utvecklingspolitik.

Departementets rapport har de privata företagen i centrum och beskriver de kreativa branscherna som en självklar del av svensk ekonomi. Branschen är viktig även för kulturlivet, bland annat för att kulturlivet i hög grad utgörs av sådana företag och sysselsätter cirka 190 000 personer.

Betänkandet bedömer att det finns stor potential för en hållbar samhällsutveckling genom att stödja företag inom kulturella och kreativa branscher. För det krävs dock att staten undanröjer en rad hinder som företagen möter och som kräver specifikt anpassade lösningar.

Studieförbunden och ett nytt bidragssystem

Studieförbunden är en viktig del i det som kan beskrivas som kulturens ekosystem. Dess bidrag till kulturpolitiken är unikt. Det påverkar hur aktörer i kulturlivet, från enskilda utövare på fritiden till organisationer, förkovrar sig, utvecklas, startar verksamheter, organiserar sig och växer.

Det nya förslaget till statligt bidragssystem för studieförbunden har flera styrkor men har även väckt en generell oro bland kulturaktörer. En risk som nämnts är att organisationer som riskerar att förlora sitt stöd från studieförbunden söker andra stöd från kommunen i ökande omfattning.

För kulturförvaltningen kan det innebära att lokala kulturaktörer riskerar att slås ut och att söktrycket ökar till stödformerna som är avsedda för det fria kulturlivet. Där råder redan mycket hårt konkurrens om medel och alla kvalificerade sökande kan inte beviljas stöd idag.

9.3 Regionalt och lokalt perspektiv

Västra Götalandsregionens kulturstrategi

Västra Götalandsregionen har i sitt förslag till [”Kulturstrategi 2024-27”](#) identifierat fem övergripande trender och samhällsutmaningar i relation till den regionala kulturpolitikens utveckling. Flera av trenderna berör både kultur generellt och det fria kulturlivet mer specifikt, till exempel genom ökad polarisering och minskad tillit i samhället, eller i lågkonjunktorens följder med ökade kostnader och därmed minskad kulturkonsumtion.

Göteborgs Stads kulturprogram och plan för 2023-2026

[Göteborgs Stads kulturprogram](#) från 2013 gäller för alla förvaltningar och bolag i staden. Göteborgs Stads ”Plan för kulturprogrammet 2023-2026” antogs i kommunfullmäktige 2023-03-23 och förtydligar hur stadens nämnder och styrelser ska samverka för att bidra till kulturstrategiska mål i kulturprogrammet.

Planen syftar till att förbättra förutsättningar för konsten och för konstnärer och kulturutövare att verka, att bidra till att fler människor kan vara delaktiga och engagerade i kulturlivet samt att stärka kulturens roll i stadsutvecklingsprocesserna. Med utgångspunkt i planen har kulturförvaltningen tillsammans med parterna nu goda förutsättningar att synliggöra kulturlivet mer, skaffa bättre kunskapsunderlag och arbeta mer strategiskt för att kulturfrågor ska ingå i långsiktig samhälls- och stadsplanering.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Rapport om IT och digitalisering

Bilaga 5 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Sammanfattning

Göteborgs Stad har infört en ny styrmiljö för digitalisering vilket innebär att stadens förvaltningar och bolag ställer om och förbereder för nya förändrade och anpassade arbetssätt. Enligt den nya styrmodellen ska nämnden ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna.

En staden-gemensam mätning med utgångspunkt i flera kriterier för ”digital mognad”, visar att kulturförvaltningen ligger lägst i mätningen tillsammans med en annan förvaltning. För att ligga i linje med stadens övriga förvaltningar och bolag skulle kulturförvaltningen behöva öka sin digitala mognad och förmåga.

En jämförelse med två andra förvaltningar visar att IT-budgeten för egen utveckling ligger lägre hos kulturförvaltningen, liksom IT-enhetens storlek i relation till antalet medarbetare. Kulturförvaltningen har dubbelt så många medarbetare för IT-enheten att stödja, i jämförelse med en annan förvaltning. Kulturförvaltningens IT-enhet är underdimensionerad i relation till de förväntningar och förändrade arbetssätt som ”digitalt först” innebär.

De bundna IT-kostnaderna utgörs av 80 procent av enhetens totala budget eftersom de är kopplade till tjänster som levereras av Intraservice. De kostnaderna ligger utanför IT-enhetens rådighet att påverka. De baseras på förvaltningens antal medarbetare, lokaler och verksamhetsspecifika behov. Cirka 14 procent av kostnaderna är därutöver kopplade till förvaltningens verksamhetsnära system.

De rörliga kostnader som går att påverka uppgår till 6 procent och motsvarar 1,6 miljoner kronor för 2023 och innehåller tillfälliga förstärkningsmedel. Tidigare år har budgeten varit 400 000 kr. De bedöms som otillräckliga för att stödja en verksamhetsutveckling som ligger i samma nivå som övriga stadens digitala utveckling.

Att fortsätta utveckla de digitala verktygen och omhänderta systemen enligt stadens gemensamma arbetssätt är en förutsättning för att utföra nämndens uppdrag, kunna samverka med andra och göra verksamheterna mer tillgängliga för dem de är till för.

Förvaltningen bedömer att nämndens arbete med digitalisering, verksamhetsutveckling och följsamhet till Göteborgs Stads nya styrmiljö för digitalisering behöver prioriteras upp. Förvaltningen har inte identifierat möjlighet att minska kostnader genom att se över inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara.

Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsbehoven och möjligheterna nedan kommer att behöva omhändertas långsiktigt. De kommer att nomineras som prioriteringar i förvaltningens verksamhetsplan för 2024:

- IT-enhetens resurser bör stå i proportion till förvaltningens utveckling och digitala behov. Nulägesanalyser kommer att ligga till grund för förvaltningens verksamhetsplanering gällande IT och digitalisering 2024. En lokal strategi har tagits fram som behöver kompletteras med en plan för behoven de närmaste åren.
- I det förvaltningsövergripande arbetet finns ett behov av att stimulera verksamheternas egen mognad för digital utveckling. Det innebär till exempel att verksamheter med systemansvar behöver bli bättre och mer kompetenta systemförvaltare och kravställare.
- Det finns tydligt definierade behov av digitalt stöd kopplade till verksamhetsutveckling. En förutsättning för att arbeta med uppdrag som sker i samverkan med övriga förvaltningar och bolag, är att kulturförvaltningen har kompetens och kapacitet att använda stadens ändamålsenliga och gemensamma digitala verktyg.
- Kulturförvaltningen behöver kunna ta del av och bidra till öppna data för stadens gemensamma behov. Det kräver digitalt stöd vilket underlättar för ett mer systematiskt arbete med data och analys. Mer systematiskt arbete med data och analys är nominerat som en prioriterad utvecklingsfråga i förvaltningen och kommer att ingå i förvaltningens verksamhetsplanering gällande IT och digitalisering 2024.
- Förvaltningen har ett behov av att utveckla sin kompetens i användardriven utveckling och innovation. Det förutsätter satsningar på digitalisering för att kunna medverka i samhällets utveckling och för att anpassa metoder för att bidra till de kulturpolitiska målen. Staden erbjuder utbildningar men kulturförvaltningen har idag inte tillräckliga personella resurser för medarbetare att delta. För att möjliggöra utveckling skulle förvaltningen i större utsträckning behöva prioritera kompetensutveckling inom digitalisering samt frigöra medel.

Innehåll

IT och Digitalisering

Bilaga 5 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53.....	1
Sammanfattning.....	2
1 Uppdraget.....	5
1.1 Definitioner och avgränsningar	5
2 Stadens organisering för digitalisering.....	7
2.1 Ny styrmiljö för digitalisering och ”digitalt först”	7
2.2 Mätning av digital mognad i Dimios.....	9
3 Förutsättningar att arbeta med uppdraget ”digitalt först”	10
3.1 Finansiering av digital utveckling och förvaltning.....	11
3.2 Verksamheternas mål i fokus.....	12
3.3 Lokal strategi	12
3.4 Digitaliseringsforum	13
3.5 Livscykelhantering	13
3.6 Informationssäkerhet	14
3.7 IT-enheten	15
4 Jämförelse av förutsättningar.....	18
4.1 Antal medarbetare i relation till IT-enhetens storlek	20
4.2 Support och närstöd	21
4.3 IT-budget	21
5 Möjligheter att påverka IT-kostnader.....	23
6 Analys och utvecklingsmöjligheter	24
6.1 Nuläge och bedömning	24
6.2 Utvecklingsmöjligheter	26
7 Bilaga 1 - Fördjupad information om Dimios	27

1 Uppdraget

Avdelningen har fått uppdraget att:

- *Synliggöra förvaltningens förutsättningar att arbeta med kommunfullmäktiges uppdrag ”digitalt först”.*
- *Redogöra för hur staden är organiserad gällande digitaliseringsfrågor och hur förvaltningen organiserar och arbetar med dessa frågor idag.*
- *Synliggöra vilka möjligheter förvaltningen/nämnden har att framgent påverka kostnader för ”inköp och utveckling av IT-system, mjukvara och hårdvara, för att minska kostnader.”*

1.1 Definitioner och avgränsningar

Definitioner

Antal medarbetare/anställda, i texten förekommer olika siffror över medarbetarantalet och det beror på att det finns olika sätt att mäta antalet. till exempel årsmedarbetare, inklusive/exklusive timanställda, säsongsanställda, månadsavlönade, månadsavlönade i tjänst osv. Förvaltningen har försökt att vara tydliga med vad som avses i de olika sammanhangen.

Användardriven utveckling eller innovation Begreppet förekommer inom IT-utveckling och även inom annan utveckling och avser att det är användarens behov och perspektiv som utgör utgångspunkt.

Digitalt först Uttrycket innebär att digitala alternativ ska övervägas i första hand för att utvärdera om de är till nytta för den enskilde.

Dimios Göteborg stad har etablerat en struktur för mätning av kommunkoncernens digitala mognad och förmåga i form av enkätverktyget Dimios (Digital Mognad i Offentlig Sektor).

Livscykelhantering handlar om att planera, styra och optimera nyttjandet samt att strukturerat avveckla det som ska bytas ut eller inte längre ska användas.

Närstöd innebär att tekniker kommer ut och hjälper till på plats med till exempel datorer.

Skugg-it är så kallad icke sanktionerad IT-användning. Det vill säga användning av digitala lösningar som inte är godkända av IT-enheten eller av Intraservice. Skugg-it medför en ökad risk för att regelverk kring till exempel säkerhet inte efterlevs.

Teknikskuld avser dålig eller kortsiktig programutveckling. ”Skulden” måste förr eller senare betalas genom att man omarbetar programmet eller

byter ut det. Den tekniska skulden är, så länge den finns kvar, en belastning för driften och för annan systemutveckling. I Dimios används begreppet även för bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling.

Tjänstekatalog avser de digitala system som varje medarbetare får tillgång till med sitt personliga staden-konto.

Avgränsningar

Rapporten inkluderar inte avdelningarnas egna strategier, resurser eller budgetar för utveckling av IT och digitalisering. Rapporten fokuserar på den förvaltningsövergripande IT-enhetens uppdrag.

I jämförelsen med två andra förvaltningar i Göteborg stad ligger fokus på jämförbara uppgifter.

Innehållet i rapporten är på en övergripande nivå. Djupgående utredningar och analyser har inte genomförts.

2 Stadens organisering för digitalisering

2.1 Ny styrmiljö för digitalisering och ”digitalt först”

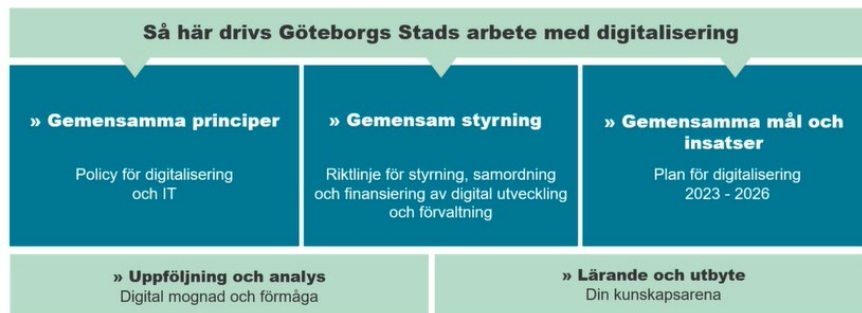
Göteborgs Stad inför en ny styrmiljö¹ för digitalisering vilket innebär att stadens förvaltningar och bolag ställer om och förbereder för nya förändrade och anpassade arbetssätt.

Stadens styrmiljö samspelar med den nationella digitaliseringspolitiken som bland annat syftar till en enklare vardag för medborgare, en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten. Uttrycket ”digitalt först” innebär att digitala alternativ ska övervägas i första hand för att utvärdera om det är till nytta för den enskilde.

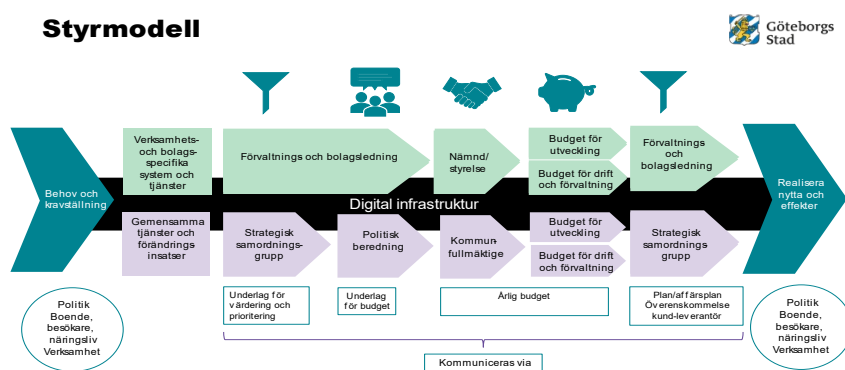
Enligt stadens policy ska stadens digitala service baseras på samverkande processer och gemensamma lösningar. Detta innebär att staden erbjuder tjänster som utgår från användarnas behov och livshändelser.

- Göteborgs Stads nämnder och styrelser ska i sin verksamhetsutveckling tänka digitalt först – digitala tjänster ska vara ett förstahandsval.
- Göteborgs Stads digitala tjänster ska vara tillgängliga och inkluderande samt enkla att använda och efterfrågade.
- Göteborgs Stad ska använda metoder inom användardriven utveckling för sin digitala utveckling.
- Göteborgs Stad ska tillhandahålla en digital arbetsmiljö som är användarvänlig.
- Göteborgs Stads nämnder och styrelser ska sträva efter att samarbeta med relevanta aktörer i syfte att skapa synergieffekter med tydliga samhälls- eller verksamhetsnyttor för boende, besökare och näringsliv. Med användare avses i det här sammanhanget boende, besökare, näringsliv och medarbetare.

¹Kommunfullmäktige gav i uppdrag i budget 2020 till kommunstyrelsen att ta fram en IT- och digitaliseringsstrategi för staden, att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov samt att ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering. Uppdraget har resulterat i staden-gemensam policy (2020), riktlinje (2021) och plan (2022) enligt illustrationen ovan, fastställda i kommunfullmäktige.

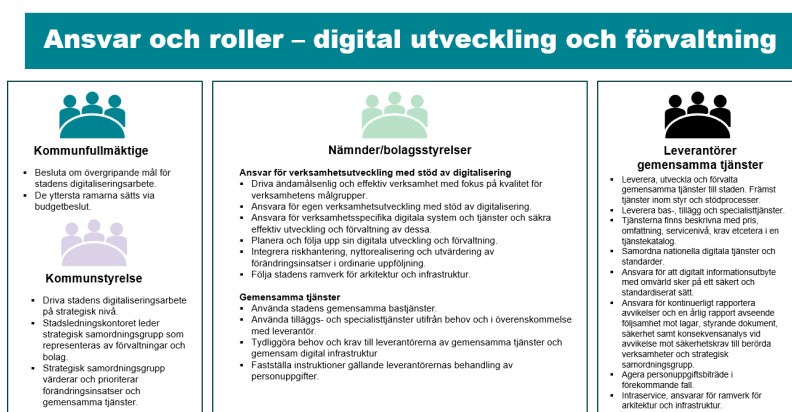


En grundläggande princip i styrmiljön är att stadens förvaltningar och bolag ska använda gemensamma tjänster. De tillhandahålls av Intraservice, demokrati och medborgarservice samt inköp och upphandling som tillsammans med bolag och förvaltningar upprättar en samordningsmodell för förvaltning och utveckling. Tjänsterna delas in i bastjänster, tilläggss- och specialisttjänster. Bastjänster är obligatoriska, medan tilläggss- och specialisttjänster är valbara.



För att driva digital utveckling och förvaltning i Göteborg stad finns en fördelning av roller och ansvar. Under kommunstyrelsen (lila) återfinns den strategiska samordningsgruppen som beskrivs i styrmodellen ovan.

Kulturnämndens ansvar framgår under Nämnder/Bolagsstyrelser (grönt).



Det nya ansvaret innebär för kulturnämnden och förvaltningen att verksamheternas behov och utvecklingsområde ska inkluderas i budget och verksamhetsplan. Realisering av nyttor, effekthemtagning och utvärdering av genomförda förändringsinsatser ska integreras i ordinarie styrnings- och uppföljningsarbete.

När det gäller stadens digitala infrastruktur förväntas Intraservice ta ett tydligare ansvar.

Förvaltningen ska ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna.

Styrningen sker med ordinarie styrmedel som budget och verksamhetsplan.

2.2 Mätning av digital mognad i Dimios

Göteborg Stad har etablerat en struktur för mätning av kommunkoncernens digitala mognad och förmåga i form av enkätverktyget Dimios (Digital Mognad i Offentlig Sektor). Den digitala mognaden mäts enligt kriterier som återges enligt bilaga 1.

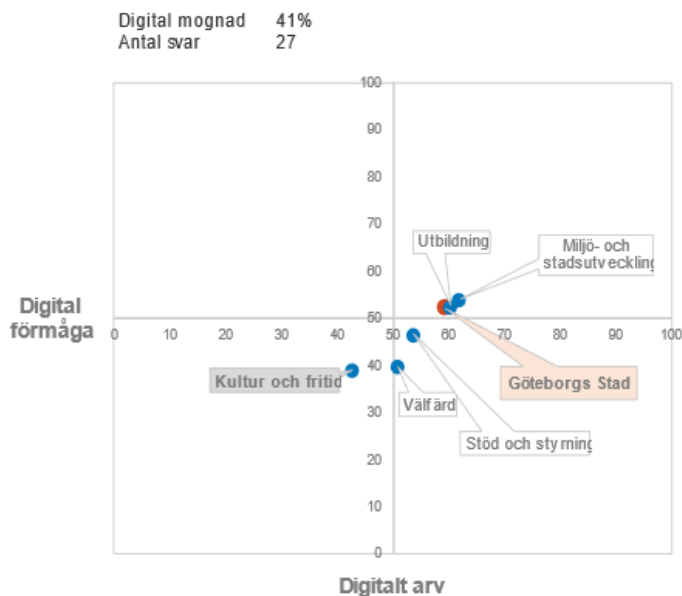
Resultatet från mätningen ska användas både i det fortsatta arbetet med stadens gemensamma digitaliseringsarbete och som en grund för förvaltningars och bolags egna planer. Att mäta digital mognad skapar en grogrund för en gemensam diskussion kring fortsatta digitala förutsättningar och strategier.

En mätning har genomförts genom frågor till utvalda deltagare som gjort individuella bedömningar - självskattning - av verksamhetens förutsättningar utifrån 26 olika påståenden. Deltagarna i undersökningen är inte bara personal som arbetar med teknik och digitalisering, utan även personer med ansvar för verksamhetsutveckling.

Resultatet för kulturförvaltningen presenteras sammanslaget med idrotts- och föreningsförvaltningen under rubriken Kultur och fritid. Exakta värden för kulturförvaltningen går därför inte att få fram utan förvaltningen utgår från det som redovisas nedan. Av de respondenter som mätningen skickats till (34 st på kulturförvaltningen och 31 st på idrotts- och föreningsförvaltningen) har 27 stycken svarat. I det underliggande materialet framgår att stadens genomsnittliga mognad ligger på 56 %. Resultatet för kultur och fritid där kulturförvaltningen ingår, ligger på 41 %. Det innebär att kultur-förvaltningen tillhör gruppen med lägst digital mognad i stadens mätning.

Bilden nedan visar resultatet av Dimios mätning 2022 avseende Digital mognad:

Resultat Kultur och fritid 2022



Det framgår av svaren att den totala upplevelsen av digital mognad för Kultur och fritid är lägre än i staden, med undantag för skugg-it, det vill säga ej godkända IT-lösningar. Dock bestod en stor andel av svaren på den frågan och frågan om teknisk skuld av "Vet ej", vilket medför att det inte går att dra detaljerade slutsatser om resultatet.

För att uppnå samma nivå som Göteborgs stads övriga förvaltningar och bolag skulle kulturförvaltningen sammanfattningsvis behöva prioritera digitaliseringsarbetet och därigenom öka sin digitala förmåga.

Kulturförvaltningen behöver nå ökad digital mognad och förmåga för att ligga i samma nivå som stadens övriga förvaltningar och bolag.

3 Förutsättningar att arbeta med uppdraget "digitalt först"

Stadens nya styrmiljö innebär att kulturförvaltningen behöver införa nya förändrade och anpassade arbetssätt. Verksamheternas behov och utvecklingsområden ska inkluderas i budget och verksamhetsplan. Utvärderingar av genomförda förändringsinsatser ska integreras i ordinarie styrnings- och uppföljningsarbete.

Förvaltningen förväntas även ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna som till exempel KuBo (kulturbokning) BoB (Bokning och Bidrag),

Netloan (publika datorer), Actor (kassa- och bokningssystem), Sierra (biblioteksdatasystem), Carlotta och Museum Plus (samlingsdatabaser), som förvaltningen ansvarar för sedan tidigare.

3.1 Finansiering av digital utveckling och förvaltning

I stadens riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning framgår att finansiering för digitaliseringsarbete ska hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet. Det finns tre sätt att hantera gemensamma tjänster och förändringsinsatser; kostnadsfördelning, faktura à-pris och kommunbidrag. Stadens regelverk ger också möjlighet att fördela kostnader över tid genom att lösegendom ska leasas både vad gäller materiella och immateriella tillgångar.

Den nya styrmodellen har nyligen införts. Den tidigare rutinen för den staden-gemensamma debiteringen har varit oförutsägbar och svår att prognostisera. Det har inte funnits marginal att omhänderta stora avvikelser i IT-budgeten i slutet på året, varken om det inneburit högre kostnader än beräknat eller lägre. En förhoppning är att den nya styrmodellen innebär att kostnaderna går att förutsäga tidigare på året och att även återbetalningar av medel sker tidigare. Problemet kvarstår dock om och när medel återbetalas sent på året eller i början på året därpå. Då kan de inte användas av förvaltningen utan måste återredovisas till staden.

Intraservice prognoser och debitering är oförutsägbara. Prognoser har blivit bättre men när återbetalningar från Intraservice kommer sent på året, eller året därpå, genererar de överskott i förvaltningens budget.

En slutsats är att det är svårt att detaljstyra IT-enhetens budget.

Rådighet

Kulturförvaltningens IT-enhet ingår i stadens gemensamma arbete med att utveckla digitalisering och implementera stadens fastställda planer. Det innebär att förvaltningen behöver förhålla sig till stadens införande av tjänster och försöka hantera dem så att införanden och förändringar sker i samklang med verksamheternas förutsättningar och enligt den centrala tidplanen.

Direktör, IT-chef och medarbetare inom IT-enheten ingår i olika strategiska forum samt i arbets- och utvecklingsgrupper inom staden. Forumen är viktiga för att tillsammans med andra implementera stadens gemensamma arbetssätt. Påverkansmöjligheterna för förvaltningen är

minimal när det gäller arbetet med att utveckla stadens gemensamma tjänster.

Det förvaltningen kan påverka är den egna digitala utvecklingen som specifik systemutveckling. Dock är resurserna väldigt begränsade i förhållande till eftersatta behov. De senaste åren till och med år 2022, fanns det 400 000 kronor per år för digital utveckling. I årets budget, 2023, finns 1,6 miljoner kronor vilket innebär tillfälliga förstärkningsmedel eftersom ett system ska avvecklas och ett nytt införas.

3.2 Verksamheternas mål i fokus

Digitaliseringsutvecklingen drivs med fokus på att bidra till verksamheternas mål för att få ökad effektivitet och ökad tillgång till kulturförvaltningens tjänster. Utveckling och förvaltning av digitala tjänster sker utifrån användarnas behov, nära verksamheterna. Utvecklingen ska även bidra till att skapa en digital arbetsmiljö som är användarvänlig och som stödjer medarbetare i det dagliga arbetet.

För att möjliggöra effektiva digitala verktyg för invånare och medarbetare behövs ett bra och strukturerat samarbete mellan verksamheterna och IT-enheten. Verksamheterna har störst kunskap om behov som finns, och med stöd från IT-enheten skapas största möjliga nytta för medarbetare och den verksamheten är till för.

Varje avdelning ansvarar för egen digitaliseringsutveckling, med stöd från IT-enheten. Utvecklingsinsatser som är förvaltningsövergripande definieras av förvaltningsledningen.

Som ett steg i att förbättra arbetet med IT och digitalisering har kulturförvaltningen tagit fram en strategi med tillhörande anvisningar för utveckling och förvaltning. Förvaltningen har även tagit fram en digitaliserings-utvecklingsprocess, för att möjliggöra arbete med utveckling, i en snabbt föränderlig omvärld.

3.3 Lokal strategi

Kulturförvaltningen har tagit fram en lokal strategi som ett gemensamt stöd i digitaliseringsarbetet för 2021–2025, med utgångspunkt i stadens styrmodell och uppdraget att verksamhetsutveckling ska ske genom att tänka ”digitalt först” – att digitala tjänster ska vara ett förstahandsval.

Enligt strategin ska kulturförvaltningen ta ett aktivt ägarskap för sitt digitaliseringsarbete och det ska drivas med fokus på att bidra till verksamhetens mål. Då förvaltningens verksamheter tillhör stadens mest publika, ställer det särskilda krav på digitaliseringsarbetet med målet att tillgängliggöra kultur.

Den digitala utvecklingen och IT-tjänsterna ska vara väl fungerande och utformade efter verksamheternas behov. För invånare och användare av förvaltningens utbud av tjänster ska det finnas enkla, inkluderande och användarvänliga digitala tjänster. I arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare ska digitala verktyg bidra till en god arbetsmiljö. De ska även vara utvecklade efter användarnas behov samt gällande lagar och regler avseende till exempel informationssäkerhet.

Förvaltningen nyttjar stadens gemensamma infrastruktur och system och använder främst standardprodukter, som i enstaka fall kan behöva anpassning. För att uppnå en god digital arbetsmiljö, och en ökad tillgänglighet till kultur genom digitala tjänster, behövs en tydlighet och struktur för digital utveckling.

Utvecklingen av nya digitala tjänster ska ske nära verksamheter och utifrån användarnas behov. Beställning av nya digitala lösningar ska alltid ske i samråd med IT-enheten samt följa lagar och regler. Utvecklingen ska ske genom att väga nytta för verksamheten mot investeringens kostnader. Beställaren av en ny digital lösning är efter samråd med berörda verksamheter ansvarig för att redovisa nyttan och effekten av systemet, samt ansvara för uppföljningen.

3.4 Digitaliseringsforum

För att digitaliseringsutvecklingen ska ske så effektivt som möjligt utifrån mål och prioriteringar har förvaltningen inrättat ett digitaliseringsforum som är ett beslutsfattande forum inom den nya processen för digitaliseringsutveckling. Forumet beslutar om vilka projekt och uppdrag som ska prioriteras samt hur och när initiativ ska tas för att säkerställa att vi har resurser att genomföra förändringen och att det finns resurser för att förvalta de nya digitala lösningarna.

I digitaliseringsforumet ingår IT-chef, kommunikationschef och avdelningschefer för bibliotek och kulturhus, museer och konsthall, stab, kultur och samhällsutveckling samt ekonomi. Vid behov deltar även HR-chef samt berörda verksamhets- och enhetschefer, utvecklingsledare och medarbetare. Frågor om budgetavvikelse eller ökade budgetbehov lyfts i förvaltningsledningen. Forumet möts fyra gånger per år (eller oftare vid behov).

3.5 Livscykelhantering

För att säkra att digitala system och verktyg som verkligen ger optimal nytta ska de "livscykelhanteras". Förenklat handlar livscykelhanteringen om att planera, styra och optimera nyttjandet samt att strukturerat utveckla det som ska bytas ut eller inte längre ska användas. Vid införande av nya system och verktyg genomförs ett arbete med kravställan som ligger till

grund för att säkra nyttan och informationssäkerheten med den nya lösningen.

Det är viktigt med ett tvärfunktionellt samarbete mellan IT och verksamhet för att trygga ett bra slutresultat. Under tiden de digitala systemen och verktygen nyttjas i verksamheten ska det säkerställas att nya krav och funktioner fångas upp och realiseras på ett strukturerat sätt.

När ett system eller ett digitalt verktyg ska avvecklas krävs god planering. En tidplan behöver ange när och hur avvecklingen ska genomföras. En plan behövs för hur behov tas om hand, hur påverkade integrationer ska hanteras, hur data ska bevaras samt hur avvecklingen genomförs. Bevarandeplan och exitstrategi tas fram tillsammans med arkivansvariga/huvudarkivarie.

Kulturförvaltningen har ett behov av att arbeta mer med livscykelhanteringen då det finns en teknisk skuld med befintliga system som behöver hanteras.

3.6 Informationssäkerhet

Ökad digitalisering innebär en risk för ökad sårbarhet rörande exponering av informationen i verksamheten. Enligt stadens riktlinje för informationssäkerhet äger verksamheterna sin information och ansvarar för att informationen är rätt säkerhetsklassad. För att minska risker ska kulturförvaltningen öka medvetenheten hos ledning och medarbetare genom kontinuerlig kompetensutveckling och -försörjning, säkerhetsåtgärder samt en systematisk livscykelhantering.

Arbetet med informationssäkerhet ska ske löpande och integrerat inom systemförvaltningsarbetet såväl som vid utveckling av befintliga och nya digitala lösningar. Informationssäkerhetsfrågan ska beaktas inom allt digitaliseringsarbete. Rätt information ska finnas tillgänglig för behöriga när den behövs genom en säker digital lösning. Att åstadkomma säkerhet i de digitala tjänsterna är en förutsättning för att kunna nyttja tekniken på bästa sätt.

Under 2023 genomförs revidering av Göteborgs Stads riktlinje för informationssäkerhet. Tre staden-övergripande styrande dokument slås samman till en riktlinje som kommer att innehålla en ny klassificeringsmodell. Modellen har utformats i enlighet med riktlinjer från MSB och SKR. Riktlinjen har även tillägg i form av integritet och skydd av personuppgifter, informationssäkerhet vid införandet av nya system samt leverantörsrelationer. Den nya riktlinjen bedöms bli ett viktigt stöd i det fortsatta arbetet med informationssäkerhet.

Kulturförvaltningen har ett behov av att arbeta mer med informationssäkerhet då befintliga system behöver ses över utifrån stadens reviderade riktlinje.

3.7 IT-enheten

Kulturförvaltningen har lång erfarenhet av att arbeta med drift av system och att ge tekniskt stöd och support, men har relativt kort erfarenhet av att arbeta med digital utveckling på ett strukturerat sätt. Först 2018 anställdes en medarbetare på IT-enheten för att arbeta med utvecklingsfrågor. Rollen har sedan utökats med ytterligare två medarbetare under 2020 och 2021. Arbetssätten har sedan dess utvecklats och enheten arbetar löpande med förbättringar. De senaste åren har både IT-enheten och avdelningarna tagit steg framåt inom digitalisering. Vissa delar är eftersatta eftersom förvaltningen vuxit mycket på senare tid och det finns en befintlig teknisk skuld samt kompetens- och resursbrist.

IT-enheten har för närvarande tre systemtekniker, tre utvecklingsledare, en IT-chef samt en IT-administratör om 30 %.

Arbetet för enheten består främst av följande delar:

STÖD och SUPPORT

- » Helpdesk/support
- » Inköp och rådgivning rörande hårdvara, programvaror med mera

Tekniker på plats

- » Teknisk support på bibliotek, museer och kulturhus

DRIFT och ADMINISTRATION

- Serverdrift: serverhall på Stadsbiblioteket och servrar på Intraservice
- Nätverksadministration
- Teknik: biblioteksdatasystemen; automater, utskrifter, kringutrustning (alla folkbiblioteken).
- Telefoniansvar: inköp, administration.
- Administration av licenser och datorer.
- Publik plattform, drift, utveckling, support. (300 klienter på 25 olika bibliotek)

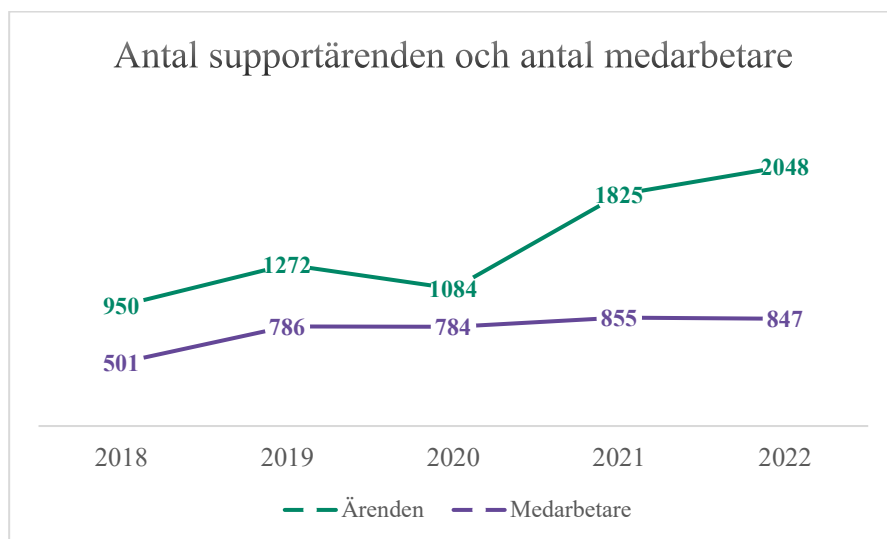
UTVECKLING

- » Upphandling av IT-system
- » Implementering av nya IT-system
- » Digitaliseringsutveckling
- » Implementering av staden-gemensamma lösningar
- » Projektledning, projektstöd
- » GDPR
- » Informationssäkerhet
- » Utbildning
- » Nyttorealisering

Stöd och support

Nya digitala lösningar samt ökat antal användare, system, licenser och hårdvara ger ökad belastning på supportfunktionen vilket gör att det tidvis är svårt att hålla en god nivå på hanteringen av supportärenden. En översyn pågår kring behovet av nya arbetssätt.

Diagrammet nedan visar antal supportärenden och antal medarbetare² 2018-2022



I diagrammet ovan visas antalet supportärenden som registreras i supportens ärendehanteringssystem som hanteras av IT-enheten. Dock är det en stor andel ärenden, uppskattningsvis det dubbla, som inte framgår i bilden då de inte registreras i systemet utan hanteras direkt via supporttelefon, mail/telefon till IT-medarbetarna samt när tekniker är på plats ute i verksamheten.

Under 2018–2019 sker en ökning av antal ärenden som är i linje med ökat antal medarbetare. Under 2020 sjönk antalet supportärenden vilket

² Antalet medarbetare är fler än antalet årsarbetare och avser varje person som behöver ett eget staden-konto, oavsett tjänstgöringsgrad.

sannolikt kan förklaras av minskad aktivitet i våra verksamheter under pandemin.

Under 2021–2022 syns en ökning av ärenden som inte kan förklaras av ökat antal medarbetare. Eventuellt kan implementeringen av Teams och det ökande nyttjandet av den digitala tekniken under pandemin bidragit. Behovet av digitala lösningar ökade under pandemin. Större möten som varit planerade fysiskt fick genomföras digitalt, vilket krävde stöd i förberedelserna. En annan möjlig förklaring kan vara ökad benägenhet att anmäla fel via mejl i stället för direkt till medarbetare på IT-enheten vilket gör att ärenden registreras in i ärendehanteringssystemet och syns i statistiken.

En del av systemteknikernas arbete består i att hjälpa till i olika projekt. Det kan röra hårdvara, nätverk eller andra systemtekniska frågor. Bland annat har de arbetat med nya och förändrade lokaler. Där krävs hantering av nya nätverk, ritningar, uttag, typ av nät baserat på verksamhet, ny utrustning som till exempel datorer, skärmar, mötesutrustning, besöksräknare, skrivare, bokautomater, sorteringsmaskiner med mera. Projektarbetet tar tidvis en stor del av arbetstiden vilket bidrar till svårigheter att parallellt med projektarbetet kunna upprätthålla servicenivån i supportfunktionen.

Drift och administration

En stor del av arbetet kring drift och administration hanteras av systemtekniker. Främst handlar den administrativa delen om licenshantering och hantering av hårdvara. På biblioteken tillhandahålls även en publik plattform som möjliggör att besökare med bibliotekskort kan använda datorer (gratis) och skrivare (till självkostnadspris).

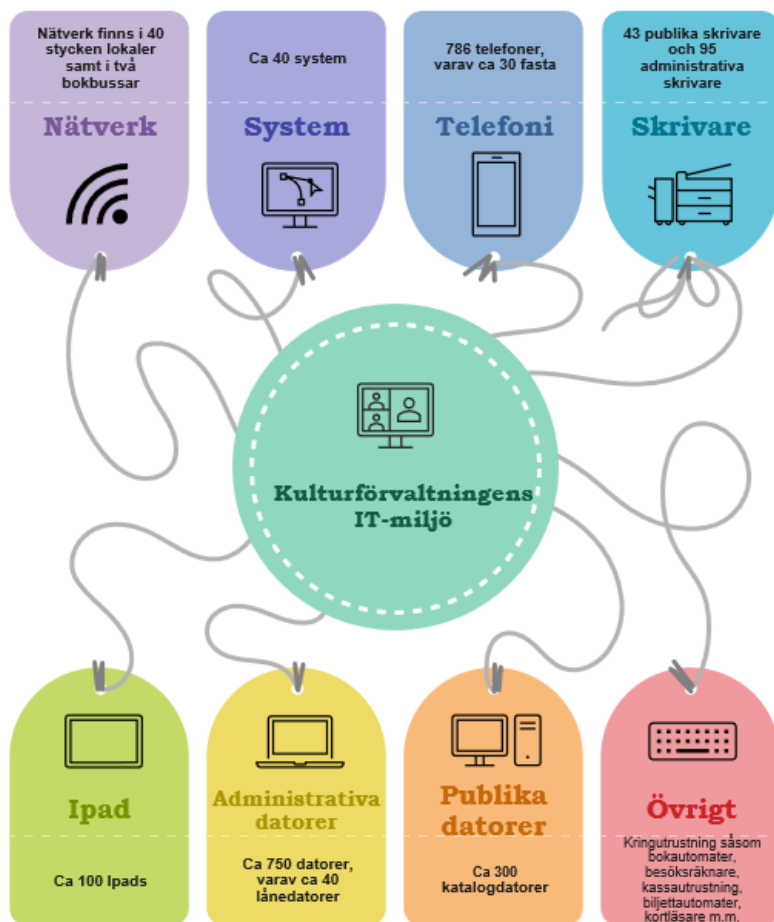
Utveckling

Utvecklingsarbetet består till stor del av arbete kring projekt och uppdrag som förvaltningen eller staden beslutat ska genomföras. Det kan till exempel handla om olika former av utredningar kring behov av ny digital lösning, upphandlingar av IT-system, implementering av nya system och digitala verktyg, GDPR och informationssäkerhetsarbete.

Under våren skickades en enkät ut till kulturförvaltningens chefer och medarbetare för att skapa en nulägesbild av upplevelsen kring IT-support och digitaliseringsutvecklingen på förvaltningen. Enkäten är en del av arbetet kring översyn av processerna hos IT-enheten för att löpande se över och förbättra våra arbetssätt.

Sammanfattande bild

Bilden nedan illustrerar de delar som ingår i kulturförvaltningens IT-miljö. Det exakta antalet som uppges per rubrik varierar över tid och med antalet medarbetare.



4 Jämförelse av förutsättningar

För att lättare kunna bedöma förutsättningarna för kulturförvaltningen att arbeta med "digitalt först" i samma utvecklingstakt som övriga staden, har två andra förvaltningar tillfrågats om hur deras organisering och budget för digitalisering ser ut. Valet av förvaltningar motiveras av att stadsmiljöförvaltningen har ungefär samma mängd medarbetare som kulturförvaltningen, dock är den något större. Idrotts- och föreningsförvaltningen valdes då förvaltningarna ofta hanteras tillsammans utifrån att de gemensamt benämns som Kultur och fritid. Ett exempel på det är arbetet kring Dimios.

Det är svårt att jämföra resurser och budget mellan olika förvaltningar då vissa delar av digitaliseringsutveckling och förvaltning finansieras och utförs av verksamheterna (avdelningar/enheter), hur stora delar det rör sig om kan skilja sig åt mellan förvaltningar. Det kan även finnas stora

skillnader i antal system och IT-komponenter i de olika förvaltningarna vilket påverkar budget och antalet IT-medarbetare.

Tabellen nedan visar en jämförelse med två andra förvaltningar avseende antal medarbetare, support och utrustning.

Medarbetare	Kulturförvaltningen	Idrotts- och föreningsförvaltningen	Stadsmiljöförvaltningen
Antal anställda totalt	Årsanställda 683 ³ Inkl timvikarier 736	Årsanställda 350 Inkl timvikarier 378	Årsanställda 870 Inkl timvikarier/säsong 1017 (+200 konsultkonton)
Central IT-organisation	IT-organisationen består av 7 medarbetare + IT-chef: 3 Utvecklingsledare IT 3 Nätverkstekniker 1 IT-administratör 30 %	IT-organisationen består av 6 medarbetare (rekrytering pågår av en IT/Säkerhetschef): 2 Utvecklingsledare IT 1 Verksamhetsutvecklare 1 Nätverkstekniker 1 Övergripande systemförvaltare* *Delfinansieras av flera förvaltningar för gemensamt verksamhetssystem	IT-organisationen består av två enheter med 25 medarbetare och 1 VO-chef. Enhetschef 2 Driftledare 2 Systemtekniker 3 Utvecklingsledare 2, Systemförvaltare 8 IT-arkitekt 1 Verksamhetsutvecklare 3 GIS-Ingenjör 2 Projektledare 2 + cirka 15 Inhouse-konsulter för Operations, support och närstöd Systemförvaltare finns i verksamheten för samtliga verksamhetssystem.
Antal användare* per IT-medarbetare (*årsanställda inkl timvikarier/säsong)	736 användare / 6 IT-medarbetare = 123	378 användare / 6 IT-medarbetare = 63	1017 användare / 25 IT-medarbetare = 41
Helpdesk/Support – Egen eller Intraservice staden-gemensamma support	Använder i huvudsak egen support, ibland går vissa ärenden vidare till Intraservice	Använder i huvudsak Intraservice men ibland tar egen IT-personal vissa ärenden	Använder i huvudsak egen support

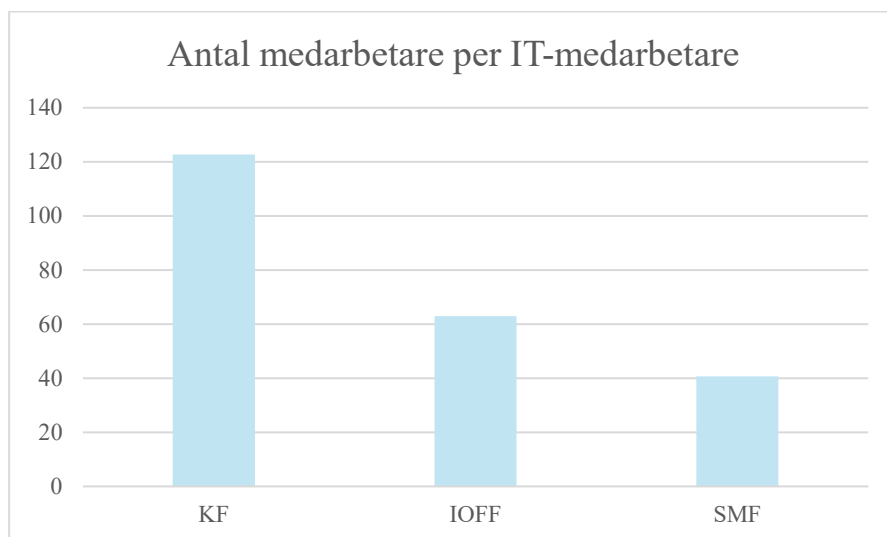
³ Här är antalet årsarbetare samt timvikarier utgångspunkten för att jämförelsen ska vara likvärdig med de andra förvaltningarna.

Tekniskt stöd/Närstöd - Egen eller Intraservice	Använder i huvudsak egen IT-personal.	Använder i huvudsak Intraservice närstöd men ibland hanterar egen IT-personal vissa ärenden	Använder i huvudsak egen IT-personal
Har samtliga anställda egen dator och mobil?	På biblioteken har man inte en egen dator. Det finns ca 7 datorer på 10 medarbetare där. Övrig verksamhet har egna datorer. Alla har egen mobil.	250–300 av 378 har egen utrustning	Ja, förutom vissa säsongsanställda.

4.1 Antal medarbetare i relation till IT-enhetens storlek

Ett perspektiv för att jämföra medarbetarnas tillgång till stöd inom IT är att se till IT-enhetens storlek på förvaltningarna. Diagrammet nedan visar att kulturförvaltningens IT-enhet har som uppdrag att räckta till för nästan dubbelt så många medarbetare jämfört med IT-enheten på till exempel Idrotts- och föreningsförvaltningen, trots att kulturförvaltningen till största delen ger support och tekniskt stöd via egna medarbetare i stället för stöd via Intraservice.

Diagrammet nedan illustrerar specifikt antalet medarbetare⁴ i förvaltningen per medarbetare i IT-enheten i en jämförelse med två andra förvaltningar.



⁴ Med medarbetare avses i tabellen ovan antalet årsanställda, inklusive vikarier/säsongsanställda.

Kulturförvaltningens IT-enhet ska stödja tre gånger så många medarbetare som IT-enheten på stadsmiljöförvaltningen.

4.2 Support och närstöd

Användandet av Intraservice för support och närstöd skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Kulturförvaltningen och stadsmiljöförvaltningen använder sig främst av egna IT-medarbetare medan idrotts- och föreningsförvaltningen främst använder sig av Intraservice.

Intraservice ger support till de staden-gemensamma systemen, vilket ingår i kostnaderna för tjänsterna. Det är framför allt IT-enheten inom kulturförvaltningen som använder den supporten, inte medarbetare i avdelningar eller besökare i verksamheterna.

Eftersom kulturförvaltningen har många egna system som stödjer biblioteks- och museiverksamhet, så krävs även en specialiserad support. Kulturförvaltningen behöver en verksamhetsnära IT-enhet med egna anställda. Det ger bättre support när IT-medarbetare har god kännedom om användarna, som både är medarbetare och besökare i verksamheterna, de digitala lösningarna och lokalerna som verksamheterna befinner sig i.

Kulturförvaltningen har många system som stödjer specifikt biblioteks- och museiverksamheter. De används till stor del av besökare.

Ju fler egna system, desto större ansvar för drift och support.

4.3 IT-budget

En stor andel av både idrotts- och föreningsförvaltningen och kulturförvaltningens budgetar går till Intraservice och den andel av budgeten som blir över för egen digitaliseringsutveckling är väldigt begränsad. Det innebär att förvaltningens möjligheter att själva prioritera och utveckla verksamhetsspecifika digitala lösningar, utifrån våra avdelningars och enheters behov, är relativt små. Tabellen nedan visar att kulturförvaltningen har en mindre andel av sin IT-budget avsatt till utveckling (6%) än idrotts- och föreningsförvaltningen (10%) och stadsmiljöförvaltningen (8%) år 2023.

Det är värt att notera att årets budget för kulturförvaltningen om 1,6 mnkr är ovanligt hög och beror på en tillfällig förstärkning 2023 på grund av en

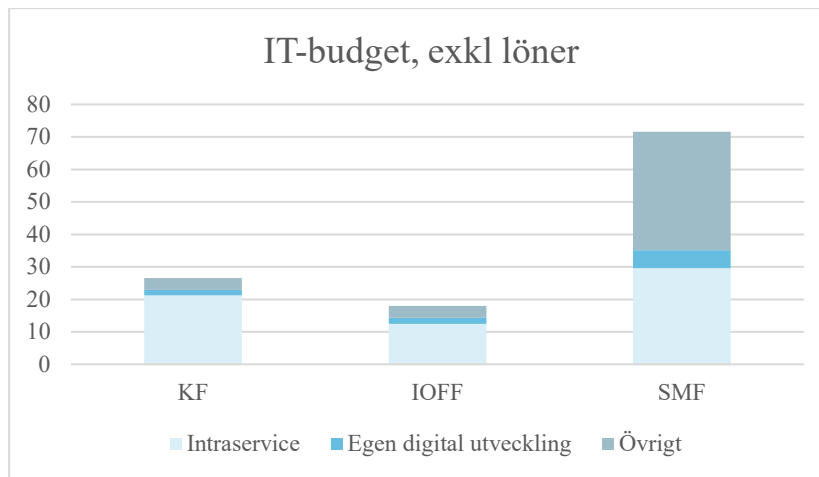
avveckling av ett system och övergång till ett nytt. Det innebär att den rörliga delen i budgeten endast *delvis* går till utveckling. Tidigare år har budgeten för utveckling varit 400 000 kr per år.

Tabellen nedan visar en jämförelse med två andra förvaltningar avseende ekonomi 2023.

Budget	Kulturförvaltningen	Idrotts- och föreningsförvaltningen	Stadsmiljöförvaltningen
Total IT-budget (exkl löner)	Ca 26,6 mnkr	Ca 18 mnkr	71,57 mnkr
Andel av IT-budget för Intraservice	Ca 80% Ca 21,28 mnkr	Ca 70% ca 12,5 mnkr	Ca 41% 29,6 mnkr
Andel av IT-budget som är rörlig, för egen digital utveckling	Ca 6 % Ca 1,6 mnkr (inkl. tillfällig förstärkning på grund av systemavveckling.) Ordinarie budget är i grunden 0,4 mnkr, = 1,6 %.	Ca 10% Ca 1,8 mnkr	Ca 8 % Ca 5,5 mnkr

Diagrammet nedan illustrerar fördelningen av budgeten för de tre förvaltningarna. Skillnaden som framgår tydligast är att stadsmiljöförvaltningen har en mycket större omfattning på sin digitalisering, sin IT-miljö och en högre digital mognad. Övrigt-posten innehåller kostnader för bland annat licenser, konsulter för utveckling, drift och support, Göteborgs Stads Leasing (GSL), förbrukning och IT-utrustning.

Diagrammet nedan illustrerar IT-budgeten i jämförelse med två andra förvaltningar, avseende fasta kostnader till Intraservice, egen digital utveckling samt övrigt.



Utvecklingsbudgeten kan också ställas i relation till antalet medarbetare. Kulturförvaltningen har 2 174 kr per medarbetare till IT-utveckling, vilket är mindre än hälften än de andra förvaltningarna som har 4 762 kr respektive 5 408 kr per medarbetare till IT-utveckling.

Kulturförvaltningen har, trots årets tillfälliga förstärkning, mindre än hälften så stor budget för IT-utveckling räknat per medarbetare, i jämförelse med två andra förvaltningar i staden.

5 Möjligheter att påverka IT-kostnader

Eftersom ca 80 % av IT-budgeten går till Intraservice och den så kallade tjänstekatalogen, är den inte påverkbar på annat sätt än att den regleras genom att antalet medarbetare i förvaltningen förändras. Det har inte den enskilda IT-enheten rådighet över, utan förvaltningsledningen.

En blick tio år tillbaka i tiden visar att 2013 låg förvaltningens IT- och administrativa kostnader på 6 miljoner kr. År 2018 var kostnaden 14 miljoner kr och 2022 var den 23 miljoner kr. Ökningen kan till viss del relateras till att förvaltningen växte i samband med stadens omorganisering, men det har skett stora ökningar även innan förvaltningen växte till dagens storlek. De staden-gemensamma kostnaderna, som består av baskostnader och licenser, beräknas utifrån antalet användare (medarbetare) per förvaltning.

Förvaltningen har endast en liten möjlighet att påverka i stadens tjänsteforum. De gemensamma systemen upphandlas centralt och förvaltningars IT-enheter ska implementera nya system enligt den tidplan som erbjuds.

För att lyckas med den digitala utvecklingen och uppnå de effekter och mål som efterfrågas centralt i staden, förutsätts att det finns resurser både hos förvaltningens IT-enhet och i verksamheterna. Varje avdelning i förvaltningen behöver säkerställa att det finns resurser och förmåga att takta i utvecklingsarbetet och att ta om hand systemförvaltning och livscykelhantering.

En del specialanpassningar och specifika system krävs för förvaltningens verksamheter. Andelen av IT-budgeten som är rörlig och avser egen digital utveckling är 6 % i år. I jämförelsen med andra förvaltningar enligt tabellen ovan är det en mindre andel än vad andra förvaltningar avsätter. Med utgångspunkt i förvaltningens många processer och specialiserade verksamheter bedömer inte förvaltningen det möjligt att minska budgeten för egen digital utveckling.

Den nya styrmodellen från 2023 är för ny för att utvärdera och men så småningom behöver de ekonomiska effekterna av den belysas.

6 Analys och utvecklingsmöjligheter

6.1 Nuläge och bedömning

Enligt stadens nya styrmodell ska förvaltningen ta ett tydligt ansvar för sitt digitaliseringsarbete, inklusive de egna verksamhetsspecifika systemen och tjänsterna. En kortfattad beskrivning av ett nuläge är att:

- Dimios visar att kulturförvaltningen och idrotts- och föreningsförvaltningen ligger lägst i mätningen för digital mognad i jämförelse med stadens övriga förvaltningar och bolag. För att ligga i linje med stadens övriga förvaltningar och bolag skulle kulturförvaltningen behöva nå en ökad digital mognad och förmåga.
- En jämförelse med idrotts- och föreningsförvaltningen samt stadsmiljöförvaltningen visar dels att IT-budgeten för egen utveckling ligger lägre hos kulturförvaltningen, dels att antalet IT-medarbetare i relation till antalet användare är lägre i kulturförvaltningen än i de andra förvaltningarna. Kulturförvaltningen har dubbelt så många användare för IT-enheten att stödja, i jämförelse med en annan förvaltning. Det är svårt att jämföra sig helt med andra förvaltningar eftersom det kan skilja sig åt mellan IT-miljöer och digitala lösningar. Det ger ändå en indikation om att kulturförvaltningens IT-enhet är underdimensionerad.
- De bundna IT-kostnaderna kopplade till Intraservice tjänster samt till långsiktiga avtal utgörs av 94 % av enhetens totala budget. De kostnaderna ligger utanför IT-enhetens rådighet att påverka. De

baseras på förvaltningens antal medarbetare, lokaler och verksamhetsspecifika behov.

- Varken kortsiktiga eller långsiktiga effekter av den nya styrmodellen har hunnit utvärderas.

Förvaltningen bedömer att:

- Kulturförvaltningens IT-enhet är underdimensionerad enligt jämförelsen med andra förvaltningar samt i relation till de förväntningar och förändrade arbetssätt som ”digitalt först” innebär.
- De rörliga medel som delvis går till IT-utveckling som går att påverka motsvarar 6 %. De bedöms som otillräckliga för att stödja en verksamhetsutveckling som är mer mogen enligt Dimios mätningar och som taktar med övriga stadens digitala utveckling.
- Förvaltningen har behov av att arbeta mer med livscykelhantering då det finns en teknisk skuld med befintliga system som behöver ses över. Detsamma gäller informationssäkerhet då det finns behov av att se över befintliga system utifrån den reviderade riktlinjen.
- IT-enheten har lång erfarenhet av systemdrift men kortare erfarenhet av att arbeta med digital utveckling. Enheten arbetar i riktning mot högre digital mognad genom att ha infört en lokal strategi, en digitaliseringsutvecklingsprocess och ett digitaliseringsforum vilket ger förutsättningar för ett mer systematiskt och gemensamt arbetssätt i förvaltningen. Steg är tagna i rätt riktning men delar är eftersatta eftersom förvaltningen vuxit mycket på senare tid.
- Förvaltningen har sett möjligheter med digital utveckling under pandemin, vilket skapar större behov och en vilja att utveckla verksamheter mer digitalt. Att fortsätta utveckla de digitala verktygen och omhänderta systemen enligt stadens gemensamma arbetssätt är en förutsättning för att utföra nämndens uppdrag, kunna samverka med andra och göra verksamheterna mer tillgängliga för dem de är till för.
- För att kulturförvaltningen ska kunna öka den digitala mognaden och förmågan och ha förutsättningar att medverka i stadens gemensamma utvecklingsarbete skulle nämndens arbete med ”digitalt först” behöva prioriteras högre. Förvaltningens bedömning är att nämnden i så fall skulle behöva satsa medel på digitalisering för att på sikt kunna göra eventuella effekthemtagningar.

6.2 Utvecklingsmöjligheter

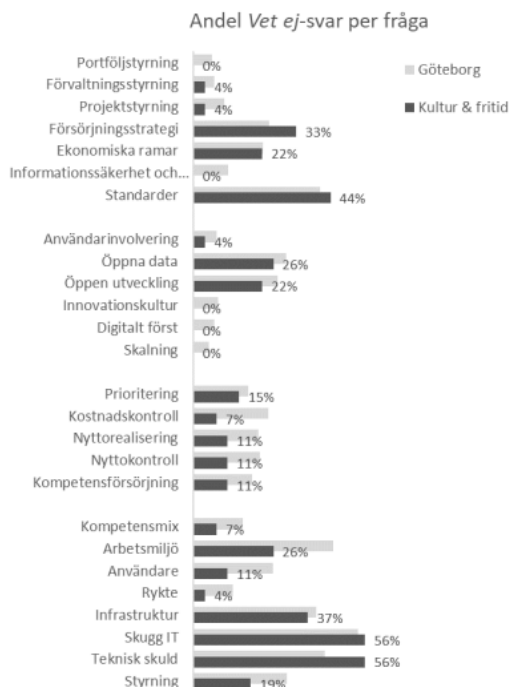
Förvaltningen ser stora utvecklingsbehov och möjligheter inom IT och digitalisering. För att ligga i linje med stadens övriga förvaltningar och bolag skulle kulturförvaltningen behöva öka sin digitala mognad och förmåga.

Utvecklingsbehoven och möjligheterna nedan kommer att behöva omhändertas långsiktigt. De kommer att nomineras som prioriteringar i förvaltningens verksamhetsplan för 2024:

- IT-enhetens resurser bör stå i proportion till förvaltningens utveckling och digitala behov. Nulägesanalyser kommer att ligga till grund för förvaltningens verksamhetsplanering gällande IT och digitalisering 2024. En lokal strategi har tagits fram som behöver kompletteras med en plan för behoven de närmaste åren.
- I det förvaltningsövergripande arbetet finns ett behov av att stimulera verksamheternas egen mognad för digital utveckling. Det innebär till exempel att verksamheter med systemansvar behöver bli bättre och mer kompetenta systemförvaltare och kravställare.
- Det finns tydligt definierade behov av digitalt stöd kopplade till verksamhetsutveckling. En förutsättning för att arbeta med uppdrag som sker i samverkan med övriga förvaltningar och bolag, är att kulturförvaltningen har kompetens och kapacitet att använda stadens ändamålsenliga och gemensamma digitala verktyg.
- Kulturförvaltningen behöver kunna ta del av och bidra till öppna data för stadens gemensamma behov. Det kräver digitalt stöd vilket underlättar för ett mer systematiskt arbete med data och analys. Mer systematiskt arbete med data och analys är nominerat som en prioriterad utvecklingsfråga i förvaltningen och kommer att ingå i förvaltningens verksamhetsplanering gällande IT och digitalisering 2024.
- Förvaltningen har ett behov av att utveckla sin kompetens i användardriven utveckling och innovation. Det förutsätter satsningar på digitalisering för att kunna medverka i samhällets utveckling och för att anpassa metoder för att bidra till de kulturpolitiska målen. Staden erbjuder utbildningar men kulturförvaltningen har idag inte tillräckliga resurser för medarbetare att delta. Förvaltningen behöver i större utsträckning prioritera kompetensutveckling inom digitalisering samt frigöra medel för att möjliggöra utveckling.

7 Bilaga 1 - Fördjupad information om Dimios

Illustrationerna nedan visar de kriterier som bedöms i mätningen enligt Dimios.



Översikt av mätinstrumentet DiMiOS – samtliga frågor, principer och faktorer

	Dimension	Faktor	Princip	Fråga
Digital mognad	Digital förmåga	Effektivitet	Som organisation är/har vi...	
			Portföljstyrning	...en god kontroll över våra projekt som skapar mycket goda förutsättningar för verksamhetens drift och utveckling i linje med vår strategiska målsättning
			Förvaltningsstyrning	...en mycket väl fungerande styrning av vår systemförvaltning
			Projektstyrning	...mycket väl fungerande metoder och modeller för att styra våra projekt och utvecklingsinsatser
			Försörjningsstrategi	...en väl fungerande strategi för hur våra digitala behov skall tillgodoses
			Ekonomiska ramar	...tillräckliga medel för att säkerställa en effektiv systemförvaltning
			Infosäk och integritet	...en mycket hög nivå av informationssäkerhet och integritet avseende vår data
			Standarder	...efterlevnad av öppna standarder och en aktiv medverkan i internationellt standardiseringsarbete
		Innovation	Användarinvolvering	...mycket bra på att involvera användare i utvecklingen av nya digitala lösningar
			Öppna data	...mycket bra på att arbeta med öppna data och att säkerställa att data görs tillgänglig för såväl användare som utvecklare
			Öppen utveckling	...mycket öppna mot att involvera externa parter i utvecklingen av nya och existerande digitala lösningar
			Innovationskultur	...en mycket stark innovationspremierande kultur
			Digitalt först	...mycket bra på att alltid tänka digitalt först när vi verksamhetsutvecklar
			Skalning	...mycket bra på att lyfta och skala digitala innovationer så att dessa blir verksamhetsgemensamma
		Balansering	Prioritering	...en mycket väl fungerande process för att prioritera digitala investeringar
			Kostnadskontroll	...full kontroll över kostnader kopplade till det digitala
			Nyttorealiserings	...mycket bra på att ta hem/realisera nyttan av våra digitala initiativ
			Nyttokontroll	...mycket bra på att konsekvent mäta och följa upp effekten av våra digitala investeringar
			Kompetensförsörjning	...mycket bra på att säkerställa långsiktig tillgång till relevant digital kompetens
			Vår organisations IT-avdelning (eller motsvarande) har...	
	Digitalt arv	Organisation	Kompetensmix	...en mycket bra kompetensmix bland våra medarbetare som stödjer såväl existerande som förväntade behov
			Arbetsmiljö	...en mycket god arbetsmiljö
		Användare	Användarmöjdheter	...mycket nöjda användare, såväl interna som externa
			Rykte	...ett mycket starkt och positivt rykte vad gäller såväl drift som underhåll och utveckling
		Teknik	Infrastruktur	...en IT-infrastruktur som möjliggör såväl effektivitet som innovation
			Skugg-IT	...en mycket låg nivå av osanktionerade inköp och användning av IT
			Teknisk skuld	...en mycket låg nivå av bristfällig dokumentation och uppskjuten utveckling
			Styrning	...en mycket bra styrning som ger både kontroll och förutsättningar för innovation

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre följsamhet mot styrning och ledning

Bilaga 6 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Sammanfattning

Kulturnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser. Fokus ska vara på förbättrad arbetsmiljö samt följsamhet mot ledning och styrning.

Förvaltningen redovisar i denna rapport utredningen av organisationen med fokus på följsamhet mot styrning och ledning. Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp väsentliga organisatoriska förutsättningar för följsamhet till styrning och ledning. Rapporten är ett kunskapsstöd till nämndens fortsatta styrning av förvaltningen. Förvaltningens slutsatser och bedömningar sammanfattas nedan.

- Förändringar av förvaltningens organisationsstruktur har sedan 2015 skett för att möta Göteborgs Stads förändrade organisation. Syftet har varit att skapa förutsättningar samverkan och därmed bidra till högre måluppfyllelse.
- Förvaltningen bedömde 2021 att det inte fanns behov av någon ytterligare omorganisation. Förvaltningen gör samma bedömning nu. Bedömningen är att identifierade behov bäst hanteras i ordinarie kvalitetsarbete.
- Förvaltningen har lägre andel ledningspersonal, administratörer och handläggare än jämförda förvaltningar med liknande personalvolym. Förvaltningen har också lägre andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Förvaltningen bedömer att det vore kontra-produktivt att dra ned ytterligare på dessa grupper och funktioner.
- Det finns både likheter och skillnader i styrningen och ledningen av kulturförvaltningarna i Göteborg, Malmö och Stockholm. Väsentliga skillnader finns exempelvis i uppgifterna, finansieringen, budgetstyrningen, de förväntade resultaten, den övergripande styrmiljön och behoven av kompetensförsörjning.
- Det finns indikationer på att styrmiljön är mer omfattande i Göteborg än i andra större kommuner. Kulturnämnden i Göteborgs Stad träffas av cirka 35 stadsövergripande program och planer, med totalt över 250 enskilda styrsignaler.
- Stadsrevisionens granskning indikerar att det finns behov av att stärka den interna styrningen och kontrollen i stödprocesserna. Nämnden och förvaltningen har prioriterat grunduppdragets huvudprocesser i tider när de ekonomiska förutsättningarna är ansträngda.
- Förvaltningen har identifierat tre preliminära utvecklingsområden för stödet till cheferna från stödfunktionerna inom ekonomi och HR. Förvaltningen kommer att beakta utvecklingsområdena när förvaltningen går in i Chefoskopet under hösten 2023.
- Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla styrningen och ledningen samt följsamheten till densamma. Förvaltningen bedömer att aktiviteterna är ändamålsenliga och för tillfället tillräckliga.

Innehåll

1	Uppdraget.....	5
1.1	Läsanvisning.....	5
1.2	Genomförande och avgränsningar.....	5
1.3	Begrepp.....	6
2	Bakgrund.....	8
2.1	Kulturnämnden över tid.....	8
2.2	Förvaltningens organisation över tid.....	9
3	Organisationsteori.....	11
4	Kulturförvaltningen och andra förvaltningar i Göteborgs Stad.....	13
4.1	Andelen styr-, stöd- och specialistfunktioner.....	13
4.1.1	Ledningspersonal.....	14
4.1.2	Administratörer och handläggare.....	15
4.1.3	Metod.....	16
4.2	Andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner.....	17
4.2.1	Förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner.....	17
4.2.2	Förvaltningsövergripande HR.....	18
4.2.3	Förvaltningsövergripande ekonomi.....	19
4.2.4	Övriga förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner.....	19
4.2.5	Metod.....	20
5	Kulturförvaltningarna i de tre storstäderna.....	21
5.1	Uppgifter.....	21
5.1.1	Iakttagelser.....	21
5.2	Mål och uppdrag.....	23
5.2.1	Iakttagelser.....	23
5.3	Resurser.....	24
5.3.1	Iakttagelser.....	24
5.4	Resultat och måluppfyllelse.....	26
5.4.1	Iakttagelser.....	27
5.5	Organisationsstruktur.....	28
5.5.1	Iakttagelser.....	28
5.6	Styrning och ledning.....	29

5.6.1	lakttagelser	30
5.7	Kompetensförsörjning	31
5.7.1	lakttagelser	32
5.8	Framtid och utveckling	32
5.8.1	lakttagelser	33
6	Stadsrevisionens granskning	35
7	Tidigare analys.....	36
8	Översiktlig analys av vissa stödfunktioner.....	37
8.1	Preliminära utvecklingsområden	37
8.1.1	lakttagelser	38
9	Pågående och planerade aktiviteter	39
9.1	Ledarakademi	39
9.2	Chefoskopet	39
9.3	Prioritering av planerande program och planer	40
9.4	Samverkan i kommungemensamma frågor.....	41
9.5	Översyn av delegationsordningen.....	42
9.6	Förvaltningens planering och uppföljning	43
9.7	Förvaltningens verksamhetshandbok.....	43
9.8	Uppdrag att ta fram konkreta åtgärder i syfte att minska administrationen	44
10	Sammanfattande slutsatser	46

1 Uppdraget

Kulturnämnden har gett kulturförvaltningen i uppdrag att:

- Utredda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser. Fokus ska vara på förbättrad arbetsmiljö samt följsamhet mot ledning och styrning.¹
- Ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar.²

I denna rapport redovisar förvaltningen iakttagelser och bedömningar från utredningen av förvaltningens organisation med fokus på följsamhet mot styrning och ledning. Rapporten ska läsas tillsammans med den separata rapport som har fokus på arbetsmiljö.

1.1 Läsanvisning

Förvaltningen beskriver i avsnitt 1 uppdraget, genomförandet, avgränsningar och väsentliga begrepp. Därefter beskriver förvaltningen i avsnitt 2 relevant bakgrundsinformation och sammanfattar i avsnitt 3 organisationsteoretiska utgångspunkter.

Förvaltningen beskriver det huvudsakliga resultatet i avsnitt 4–8. Tyngdpunkten ligger på att jämföra kulturförvaltningens organisatoriska förutsättningar för följsamhet till styrning och ledning och att beskriva väsentliga skillnader i styrning och ledning av de tre storstädernas kulturförvaltningar. Rapporten innehåller också flera mindre resultatavsnitt.

I avsnitt 9 beskriver rapporten ett urval av förvaltningens väsentliga pågående och planerade aktiviteter för att säkerställa följsamhet till styrning och ledning

De övergripande slutsatserna sammanfattas i avsnitt 10.

1.2 Genomförande och avgränsningar

Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp väsentliga organisatoriska förutsättningar för följsamhet till styrning och ledning. Rapporten är ett kunskapsstöd till nämndens fortsatta styrning av förvaltningen. Förvaltningen har avgränsat uppdraget enligt nedan.

- Beskriva utvecklingen av kulturnämndens ansvar över tid.
- Beskriva och analysera utvecklingen av kulturförvaltningens organisation över tid och skälen till gjorda förändringar.
- Beskriva och analysera väsentliga organisationsteoretiska utgångspunkter.

¹ Kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 9.

² Kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 10.

- Analysera andelen ledningspersonal, administratörer och handläggare med andra fackförvaltningar i Göteborgs Stad. Syftet med jämförelsen är att undersöka om kulturförvaltningen i något väsentligt avseende avviker från andra förvaltningar.
- Analysera förekomsten av förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner med andra fackförvaltningar i Göteborgs Stad. Syftet med jämförelsen är undersöka om kulturförvaltningen i något väsentligt avseende avviker från andra förvaltningar.
- Jämföra kulturnämnden och kulturförvaltningen i Göteborg med kulturnämnderna och kulturförvaltningarna i Stockholm och Malmö. Syftet är att på en översiktlig nivå beskriva eventuella väsentliga skillnader i styrning och ledning.
- Följa upp resultatet av stadsrevisionens granskning av nämnden. Syftet är att undersöka hur de externt identifierade bristerna har utvecklats över tid.
- Beskriva och följa upp en analys som förvaltningen gjorde 2021 av skillnaden mellan det dåvarande nuläget och ett önskat läge i förvaltningens styrning och ledning.
- Översiktligt analysera förvaltningens stödfunktioner inom ekonomi och HR, med fokus på organisering och arbetssätt i stödet till cheferna. Syftet är att identifiera preliminära utvecklingsområden att beakta när förvaltningen går in i Chefoskopet³ under hösten 2023.
- Beskriva och analysera väsentliga pågående och planerade aktiviteter för stärkt följsamhet till styrning och ledning.

1.3 Begrepp

På en allmän nivå är *styrning* en eller flera aktörers avsiktliga åtgärder att påverka en eller flera andra aktörer att agera på ett visst sätt mot definierade mål. Styrning är alltså ett relationellt begrepp som bygger på att det finns minst två parter, oftast flera.⁴

En förutsättning för styrning är att den förmedlas och når fram till den eller de styrda så att mottagaren genom *ledning* kan omsätta styrningen till praktik.

Styrning och ledning hänger nära samman med *ansvar*. Ett demokratiskt samhälle förutsätter att makt följs av ansvar. Ansvar handlar om en relation mellan uppdragsgivare och uppdragstagare. Uppdragsgivaren ställer krav på uppdragstagaren som denne är skyldig att leva upp till. Uppdragsgivaren har rätt att vidta åtgärder för förbättring och/eller sanktioner om uppdragstagaren inte lever upp till dessa krav. Ansvarsbegreppets fyra dimensioner beskrivs nedan.

³ Chefoskopet beskrivs i avsnitt 9.2.

⁴ Avsnittet bygger på Lena Lindgren (2022). *Kan likvärdighet styras fram? Utvärdering av förskolans och grundskolans omorganisering i Göteborgs Stad*. Förvaltningshögskolans rapport 163, Göteborgs universitet.

Tabell 1. Ansvarsbegreppet

Riktning	Dimension
Framåt	En verksamhet behöver styras utifrån en tydlig fördelning av ansvar mellan de som styr (uppdragsgivare) och de som styrs (uppdragstagare).
Framåt	De som styrs behöver ha haft ett uppdrag i form av en bild av vad som ska göras som dennes handlingar kan jämföras med. Krav som ligger i uppdraget behöver inte vara uttryckta i detalj, men får inte heller vara alltför vaga så det ter sig svårt att hålla någon ansvarig för något som hen inte förstår innebörden av.
Bakåt	En verksamhet behöver ha kunskap om huruvida verksamheten har bedrivits bra eller dåligt i förhållande till vad som ska uppnås.
Bakåt	En verksamhet behöver ha processer för att utkräva ansvar där kunskapen enligt ovan används för att vidta åtgärder för förbättring och rättelse.

Ett begrepp som ligger nära styrning är *intern styrning och kontroll*. Nämnden har ansvar för att den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig, enligt 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725). Med begreppet avses exempelvis nämndernas bestämmelser om fördelning av ansvar och befogenheter, systematiskt ordnade interna kontroller av organisation, redovisningssystem och administrativa rutiner. Syftet med den interna kontrollen är att säkra en effektiv förvaltning och att undvika att det begås allvarliga fel.⁵

⁵ Proposition 2016/17:171 s. 362.

2 Bakgrund

Över tid har den politiska organisationen på kulturområdet i Göteborgs Stad förändrats. Det, tillsammans med förändringar i stadens övriga politiska organisation, har föranlett förändringar i kulturförvaltningens organisation.

2.1 Kulturnämnden över tid

Här beskriver förvaltningen huvuddragen i utvecklingen av den politiska organisationen på kulturområdet i Göteborgs Stad under en tjugoförårsperiod, med fokus på det som kom att bli vad som idag är kulturnämnden.

Före 1993 var Göteborgs Stads kulturverksamhet uppdelad på ett flertal olika nämnder och styrelser med egna förvaltningar. Det fanns bland annat en museinämnd, en konstnämnd, en kulturstödsnämnd och en nämnd för stadsbiblioteket.

Kommunfullmäktige beslutade 1993 att det skulle inrättas en kulturnämnd i Göteborgs Stad.⁶ Kulturnämnden bildades med syftet att ha det övergripande ansvaret för utformningen av stadens kulturpolitiska mål. Kulturnämnden hade i uppgift att ha ekonomiskt samordningsansvar för nämnden för stadsbiblioteket, Göteborgs Musikteater AB, Göteborgs Konsertaktiebolag, Göteborgs Stadsteater AB och museinämnden. Nämnden hade ansvar för samordningen av bidragsgivningen till övriga kulturorgan, att vara styrelse för Charles Felix Lindbergs donationsfond, namnberedningen, att dela ut stadens kulturstipendier, samt att verka för konstnärlig utsmyckning av stadens byggnader och lokaler

Kommunfullmäktige beslutade 1997 om att ytterligare förändra organisationen inom kulturområdet.⁷ Beslutet innebar en sammanslagning av den dåvarande kulturnämnden med museinämnden och nämnden för stadsbiblioteket. Kulturnämnden ansvarade därmed för stadens museiverksamhet, med undantag för Naturhistoriska museet, och stadens gemensamma biblioteksverksamhet. Nämnden ansvarade för att föreslå, och stödja genomförandet av, mål och inriktningar för kulturverksamheten i staden samt verka för utveckling av stadens kulturverksamheter.

Väsentliga förändringar av kulturnämndens ansvar skedde när Västra Götalandsregionen bildades och regionen tog över ansvaret för GöteborgsOperan och Göteborgs Symfoniker. År 2018 beslutade kommunfullmäktige att folkbiblioteken skulle föras över till kulturnämnden, med hänsyn till övriga förändringar som föranleddes av den då pågående översynen av stadsdelsnämndernas verksamheter.⁸ Stora Teatern överfördes senare från kulturnämnden till Göteborgs Stadsteater

⁶ Kommunfullmäktige 1993-02-25 § 7.

⁷ Kommunfullmäktige 1997-10-09 § 12.

⁸ Kommunfullmäktige 2018-03-22 § 32.

AB.⁹ Kulturhusen överfördes till kulturnämnden i två steg, först Frölunda kulturhus och sedan resterande tre kulturhus.

I samband med Göteborgs Stads nya nämndorganisation 2021, då stadsdelsnämnderna upphörde och nya facknämnder inrättades, beslutade kommunfullmäktige under 2020 om nya reglementen. Kulturnämnden fick bland annat i uppdrag att vid beslut och utövande av sitt uppdrag värna ett hela-staden-perspektiv, att medverka i samhällsplaneringen för att främja stadens kulturliv och att vara en aktiv part när det gäller insatser inom kommungemensamma frågor som trygghetsarbete, folkhälsoarbete, sociala erfarenheter i samhällsplaneringen samt samverkan med civilsamhället.¹⁰

2.2 Förvaltningens organisation över tid

Här beskriver och analyserar förvaltningen huvuddragen i utvecklingen av kulturförvaltningens organisation under perioden 2015–2023.

År 2015 bemannades förvaltningsledningen av alla institutionschefer och avdelningschef för fria konst och kultur. Det innebar att förvaltningsledningen bestod av cirka 15 personer. Vidare innebar det att förvaltningsledningens medlemmar hade vitt skilda ansvarsområden, från verksamhet med över 100 anställda till verksamhet med färre än 10 anställda.

År 2015 pågick en översyn av en del av förvaltningens organisation. Översynen utökades till att omfatta hela organisationen och bedrevs med externt stöd. Översynen konstaterade att kulturförvaltningen inte på ett tydligt sätt var en del av och aktivt förhöll sig till Göteborgs Stads organisationsstruktur och att ledningsstrukturen behövde förändras.

Den organisationsförändring som följde på översynen implementerades succesivt från 2016. Syftet var att i egen organisation möta Göteborgs Stads organisation i stadsdelsförvaltningarna och att skapa förutsättningar för samverkan och högre måluppfyllelse.

I förvaltningen inrättades tre sektorer – museer, bibliotek respektive fri konst och kultur – med tre sektorschefer. Det var samma struktur som fanns i stadsdelsförvaltningarna. Samtidigt inrättades en kulturstrategisk enhet. Dessutom fanns fyra stödfunktioner: HR, ekonomi, kommunikation och nämndservice. Samtidigt gjorde förvaltningen en översyn av chefernas roller och ansvar och inrättade en gemensam struktur med avdelningschefer (vid museerna) och enhetschefer.

Förändringarna innebar att förvaltningsledningen fick bättre förutsättningar för att styra och följa upp verksamheten och att göra det på ett strategiskt sätt. Ledningsgruppen bestod nu av färre personer än förut, med mer

⁹ Kommunfullmäktige 2020-12-10 § 26.

¹⁰ Kommunfullmäktige 2020-10-15 § 18.

likvärdiga ansvarsområden, tydligare roller och en mer likvärdig underordnad ledningsstruktur.

När folkbiblioteken och kulturhusen fördes över till kulturnämnden 2019 fördes de in i dåvarande sektor bibliotek. Det var en väsentlig utökning av såväl sektorns som förvaltningens ansvar och omfattning. Samtidigt pågick översynen av stadsdelsnämnderna.

Med bakgrund i den nya nämndorganisationen i Göteborgs Stad från 2021 omorganiserades förvaltningen. Syftet var att möta Göteborgs Stads nya facknämndsorganisation och skapa förutsättningar för samverkan och högre måluppfyllelse. Ledningsstrukturen anpassades till strukturen i de nya fackförvaltningarna, med förvaltningsdirektör, avdelningschefer och enhetschefer. Bibliotek och kulturhus blev en avdelning, som inrättade verksamhetsområdeschefer för att möta organiseringen de i fyra regionala socialförvaltningarna. Museer och konsthall blev förvaltningens andra största avdelning. Samtidigt inrättades en avdelning för kultur- och samhällsutveckling – med kulturstrategisk enheten, Göteborg Konst och enheten för kulturstöd – och en stabs- och IT-avdelning.

På våren 2022 slogs avdelningarna för kultur- och samhällsutveckling respektive stab och IT ihop. Det skedde som ett resultat av en översyn av avdelningarnas uppdrag och gränssytor, med syfte att nå bättre framdrift i avdelningens samlade uppdrag. Det ledde också till att chefsorganisationen minskade med en avdelningschef.

3 Organisationsteori

Att *organisera* beskrivs i litteraturen som att stabilisera, disciplinera, styra och (under)ordna mänskligt beteende.¹¹

Modern organisationsteori har fyra sinsemellan olika perspektiv. Varje perspektiv ställer specifika frågor och ger därmed en viss typ av svar.

- Strukturperspektivet svarar på frågan om man valt att formalisera och strukturera organisatoriska processer på ett lämpligt sätt. Målet är att ge ett svar på vad som leder till en framgångsrik organisation.
- HR-perspektivet handlar om hur organisationens och medarbetarnas behov passar varandra. Målet är att ge ett svar på vad som leder till en framgångsrik organisation.
- Maktperspektivet handlar om att vad som är effektivt för några är mindre effektivt för andra och att konflikter, maktkamper och politiska processer är vardag och inte kan trollas bort.
- Symbolperspektivet handlar om att människan är vad sammanhanget gör henne till. Det finns inget övergripande funktionssätt, mer än att människan har behov av mening. Genom att skapa kultur, själv eller tillsammans med andra, kan världen förenklas och göras begriplig. Analysen kan exempelvis handla om symboler främst fungerar legitimerande eller om de påverkar aktiviteterna mer direkt.

Litteraturen förespråkar teoretisk pluralism, det vill säga att analysera organisationer med flera perspektiv för att undvika tolkningar utifrån perspektiv som man personligen tycker mer om.

En samtida svensk översikt sammanfattar vad som kännetecknar framgångsrika verksamheter.¹² I korthet handlar det om att:

- *Vara behov- och syftedrivna*. Principen handlar om att bryta ned organisationens syfte i arbetssätt, att sluta göra det som inte är prioriterat, att integrera olika delar och nivåer av verksamheten utifrån syftet och att hela tiden, på kort och lång sikt, fokusera på behoven hos verksamhetens målgrupper.
- *Ha värdeskapande processer och nätverk*. Principen utgår från att värde skapas i nätverk av aktörer och aktiviteter och handlar om att sluta arbeta ad hoc och att släcka bränder och i stället systematisera samtliga arbetssätt (göra lika när det är lika).
- *Leda*. Principen handlar om att verksamhetens styrfunktioner visar vägen i beslut och faktiskt agerande, att verksamheten aktivt arbetar för ständiga förbättringar, att det finns ett långsiktigt engagemang hos styrfunktionerna och att samma saker präglar huvudmannen.
- *Vara motiverade*. Principen handlar om att skapa engagemang för att utveckla verksamheten och att se till att alla medarbetare agerar utifrån vad som är bäst för verksamhetens syfte och målgruppernas behov.

¹¹ Avsnittet bygger på Jesper Blomberg (2017). *Management: organisations- och ledarskapsanalys*. Lund, Studentlitteratur.

¹² Henrik Eriksson (2019). *Sveriges bästa verksamheter*. Göteborg, Förbättringsakademin.

- *Förbättra*. Principen handlar om att minska mängden kartläggningar, analyser, rapporter och utredningar till förmån för en kultur där små förbättringar uppmuntras och stärker förbättringskulturen inför fortsatta och eventuellt större förbättringar.

Översikten beskriver tre typer av förekommande ledarskapsfel som en framgångsrik verksamhet bör undvika:

- Ett ledarskap som betonar ständiga strukturförändringar och omorganisationer som lösningar på problem och utmaningar, som arbetar kort- snarare än långsiktigt och som använder "osthyvelprincipen" för att spara (lika mycket över allt).
- Ett ledarskap som ser medarbetarna som produktionsenheter som behöver styras och kontrolleras, som använder detaljstyrning och ett övermått av kontroll, vilket leder till förlust av motivation.
- Ett ledarskap med ointresse för förändring och utveckling, som hellre fortsätta som förut, som förvaltar snarare än utvecklar verksamheten.

Översikten förespråkar förändring genom förbättring framför förändring genom implementering. Logiken i förändring genom förbättring handlar om att testa i liten skala, pröva sig fram, förbättra förbättringen och att jobba med grundorsakerna. Nyckeln är att ge alla medarbetare mandat att förbättra inom egen rådighet, att motivera dem, att experimentera och att arbeta med många och små förbättringar.

Logiken i förändring genom implementering handlar i stället om att experter utreder vad som är den optimala lösningen, att en chef beslutar att lösningen ska implementeras, att en projektledare eller linjeorganisationen implementerar och att medarbetarna tar till sig lösningen och förändrar sina beteenden. Här är förändringarna typiskt sett färre och större, medarbetarna har en mer passiv roll och framgång är avhängigt av att kedjan av aktörer har rimligt gemensam problemformulering, kunskap, antaganden och motivation.

4 Kulturförvaltningen och andra förvaltningar i Göteborgs Stad

Förvaltningen har gjort två jämförelser för att identifiera om det finns väsentliga avvikelser mot andra förvaltningar i Göteborgs Stad vad gäller andelen styr-, stöd och specialistfunktioner samt andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner.

Jämförelserna motiveras av att det är dessa funktioner som står för merparten av styrningen och ledningen, samt förutsättningarna för och stödet till densamma. De är alltså en kritisk förutsättning för förmågan till följsamhet mot befintliga styrsignaler.

Kulturförvaltningen hade i december 2022 cirka 850 medarbetare. Medelvärde i antal medarbetare i de 13 jämförda förvaltningarna är cirka 3 500. Fyra förvaltningar är dock väsentligt större än övriga. Medelvärde i antal medarbetare exklusive dessa fyra förvaltningar är cirka 950 medarbetare, det vill säga i paritet med kulturförvaltningen.

Förvaltningen gör i en annan bilaga i detta ärende en jämförelse mellan kulturförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen och stadsmiljöförvaltningen när det gäller antal användare per renodlad IT-medarbetare. Jämförelsen visar att kulturförvaltningen ligger väsentligt lägre än jämförda förvaltningar.

4.1 Andelen styr-, stöd- och specialistfunktioner

Förvaltningen har gjort en jämförelse av andelen ledningspersonal,¹³ administratörer¹⁴ och handläggare¹⁵ i 13 fackförvaltningar i Göteborgs Stad. Syftet med jämförelsen är att undersöka om kulturförvaltningen i något väsentligt avseende avviker från andra förvaltningar.

Jämförelsen avser funktioner som styr och leder verksamheten (ledningspersonal) samt stöd- och specialistfunktioner (administratörer och handläggare).

Resultaten redovisas som andelen personal i dessa kategorier av förvaltningens totala personalvolym. Uppgifterna som redovisas är ett medelvärde för december månad år 2021 och 2022.

¹³ Ledningspersonal redovisas i statistiken i två kategorier. *Renodlad ledningspersonal* innebär att själva uppdraget är att vara ledningspersonal och att individerna i regel inte deltar i det löpande arbetet (AID-etiketter 101010–109090). *Ledningspersonal i det löpande arbetet* har ett uttalat uppdrag att delta i det löpande arbetet (AID-etiketter 151010–659090).

¹⁴ *Administratörer* är yrkesgrupper som ger administrativt stöd och service (AID-etiketter 152010–152090).

¹⁵ *Handläggare* är yrkesgrupper som utför ett flertal olikartade uppgifter som ofta är av analyserande och utredande karaktär och oftast har inslag av planering och utvärdering (AID-etiketter 151010–151090).

4.1.1 Ledningspersonal

Förvaltningen bedömer att jämförelsen *inte* ger indikationer på att kulturförvaltningen har en väsentligt avvikande andel ledningspersonal i förhållande till jämförda förvaltningar i Göteborgs Stad.

Kulturförvaltningen ligger *nära* medelvärdet för de 13 jämförda förvaltningarna och *under* medelvärdet för de nio förvaltningar med mer jämförbar total personalvolym.

De förvaltningar som har en väsentligt lägre andel renodlad ledningspersonal än kulturförvaltningen avviker från kulturförvaltningen i att ha betydligt större total personalvolym. Kulturförvaltningens andel renodlad ledningspersonal är lik andelen i de förvaltningar som kulturförvaltningen även i andra avseende är mer lik (idrotts- och föreningsförvaltningen och de fyra regionala socialförvaltningarna).

lakttagelser

Andelen renodlad ledningspersonal i kulturförvaltningen är 5,6 procent av den totala personalvolymen. Det ligger nära medelvärdet för samtliga 13 förvaltningar, som är 5,3 procent, och under medelvärdet för de nio förvaltningarna, som är 6,1 procent. Kulturförvaltningen har den sjunde lägsta andelen renodlad ledningspersonal i jämförelsen. Kulturförvaltningen är mest lik idrotts- och föreningsförvaltningen och socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst. Utbildningsförvaltningarna och övriga två socialförvaltningar har en lägre andel renodlad ledningspersonal än kulturförvaltningen.

Tabell 2. Total andel ledningspersonal i 13 förvaltningar

Förvaltning	December 2021	December 2022	Medelvärde december 2021–2022
Arbetsmarknad och vuxenutbildning	10,3 %	9,8 %	10,0 %
Demokrati och medborgarservice	7,3 %	8,0 %	7,6 %
Förvaltningen för funktionsstöd	3,5 %	3,6 %	3,5 %
Förskoleförvaltningen	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Grundskoleförvaltningen	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Idrotts- och föreningsförvaltningen	9,7 %	8,6 %	9,1 %
Kulturförvaltningen	6,0 %	5,3 %	5,6 %
Socialförvaltningen Centrum	5,8 %	5,6 %	5,7 %

Socialförvaltningen Hisingen	5,6 %	6,0 %	5,8 %
Socialförvaltningen Nordost	5,6 %	6,0 %	5,8 %
Socialförvaltningen Sydväst	6,1 %	5,9 %	6,0 %
Utbildningsförvaltningen	4,4 %	4,6 %	4,5 %
Äldre- samt vård- och omsorgsförvaltningen	3,9 %	4,1 %	4,0 %

Kommentar: uppgifterna avser total andel för ledningspersonal (AID-koder 101010–109090) och ledningspersonal i det löpande arbetet (AID-koder 151010–659090).

Källa: uppgifter från stadsledningskontoret, Göteborgs Stad.

Den totala andelen ledningspersonal varierar mellan 3–10 procent med ett medelvärde på 5,8 procent för de 13 förvaltningarna. Idrotts- och föreningsförvaltningen har en högre andel total ledningspersonal än kulturförvaltningen, vilket förklaras av att de till skillnad från kulturförvaltningen har chefer som redovisas med AID-koder för ledningspersonal i det löpande arbetet.¹⁶

4.1.2 Administratörer och handläggare

Förvaltningen konstaterar att andelen administratörer och handläggare *varierar stort* i de jämförda förvaltningarna. Förvaltningen bedömer att det till stor del har samband med att behoven i de olika grunduppdragen skiljer sig åt.

Kulturförvaltningen har en *låg* andel administratörer, betydligt under medelvärdet för de 13 förvaltningarna. Jämfört med medelvärdet i de nio förvaltningarna avviker kulturförvaltningen än mer. Kulturförvaltningens andel är mest lik de fyra förvaltningar i jämförelsen med betydligt större personalvolym.

Andelen handläggare i kulturförvaltningen visar samma mönster, det vill säga att kulturförvaltningen har en *låg* andel handläggare. Andelen är lägre än medelvärdet för de 13 förvaltningarna och betydligt lägre än medelvärdet för de nio förvaltningarna. Kulturförvaltningens andel är mest lik andelen i socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst, vilket också är de förvaltningar som är mest lika sett till total personalvolym.

lakttagelser

Kulturförvaltningen har en betydligt lägre andel administratörer än medelvärdet i de 13 förvaltningarna: 2,8 mot 8,1 procent av den totala personalvolymen. Andelen är också lägre än medelvärdet i de nio förvaltningarna, som är 10,4 procent.

¹⁶ Ledningspersonal redovisas i statistiken i två kategorier. *Renodlad ledningspersonal* innebär att själva uppdraget är att vara ledningspersonal och att individerna i regel inte deltar i det löpande arbetet (AID-etiketter 101010–109090). *Ledningspersonal i det löpande arbetet* har ett uttalat uppdrag att delta i det löpande arbetet (AID-etiketter 151010–659090).

Kulturförvaltningen har den tredje lägsta andelen administratörer i jämförelsen. Andelen administratörer varierar dock betydligt mellan de 13 förvaltningarna (2–42 procent). Kulturförvaltningen är mest lik tre av de fyra utbildningsförvaltningarna. Socialförvaltningarna och idrotts- och föreningsförvaltningen har en högre andel administratörer än kulturförvaltningen.

Kulturförvaltningen har en något lägre andel handläggare än medelvärdet i de 13 jämförda förvaltningarna: 8,4 mot 11,0 procent. Andelen är betydligt lägre än medelvärdet i de nio förvaltningarna, som är 14,8 procent.

Andelen handläggare varierar betydligt mellan förvaltningarna (2–47 procent). Kulturförvaltningen är mest lik socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst (7–13 procent). Övriga socialförvaltningar samt tre av fyra utbildningsförvaltningar ligger betydligt lägre (3–4 procent). Idrotts- och föreningsförvaltningen ligger under medelvärdet, precis som kulturförvaltningen.

Den totala andelen administratörer och handläggare är 19,0 procent i de 13 jämförda förvaltningarna och 25,1 procent i de nio förvaltningarna. Kulturförvaltningen ligger lägre med 11,2 procent, vilket är den sjunde lägsta andelen i jämförelsen. Variationen är dock betydande (4–89 procent). Kulturförvaltningen är mest lik socialförvaltningarna Hisingen, Nordost och Sydväst, utbildningsförvaltningen samt idrotts- och föreningsförvaltningen. I arbetsmarknad och vuxenutbildning och demokrati och medborgarservice är andelen väsentligt högre, med 42 respektive 89 procent.

4.1.3 Metod

Jämförelsen baseras på AID-kodning av förvaltningarnas personal. Arbetsidentifikation för kommuner och regioner (AID) är ett klassificeringssystem för gruppering av arbetsuppgifter för anställda inom det kommunala och landstingskommunala området som ägs av Sveriges Kommuner och Regioner. AID-kodningen identifierar rimligt homogena arbetsuppgifter, enligt huvudsaklig arbetsuppgift, för jämförelser mellan arbetsgivare.

Det finns osäkerheter i uppgifterna som huvudsakligen handlar om hur lika eller olika förvaltningarna kodar sin personal. Denna felmarginal är okänd, men kodningen i Göteborgs Stad har blivit mer precis sedan översynen som stadsledningskontoret inledde år 2018.¹⁷

Förvaltningen har jämfört uppgifter för arbetsmarknad och vuxenutbildning, demokrati och medborgarservice, förvaltningen för funktionsstöd, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen, kulturförvaltningen, socialförvaltningarna

¹⁷ Kommunfullmäktige 2023-02-23 § 29, handling 2023 nr 11.

Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst, utbildningsförvaltningen och äldre- samt vård- och omsorgsförvaltningen.

Urvalet baserades på grunduppdragets karaktär, kommunbidragets storlek, finansieringsform, antal medarbetare och verksamhetens geografiska spridning i staden.

4.2 Andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner

Förvaltningen har gjort en jämförelse av förekomsten av förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner i 13 fackförvaltningar i Göteborgs Stad. Syftet med jämförelsen är undersöka om kulturförvaltningen i något väsentligt avseende avviker från andra förvaltningar.

Jämförelsen avser endast jämförbara förvaltningsövergripande stödfunktioner. Resultaten redovisas som andelen personal i dessa funktioner av förvaltningens totala personalvolym.

Jämförelsen ska tolkas med försiktighet eftersom den inte kan ta hänsyn till hur enskilda förvaltningar har fördelat resurserna mellan förvaltningsövergripande funktioner och linjeorganisationen. Detta problem har inte jämförelsen med AID-koder i avsnitt 4.1.

Avsnitt 4.2.1 avser den totala andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Resterande avsnitt avser här specifika delar av den totala andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner.

4.2.1 Förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner

Förvaltningen konstaterar att kulturförvaltningen har en *lägre* total andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än medelvärde i de 13 jämförda förvaltningarna. Jämfört med de nio förvaltningar som är mer lika sett till total personalvolym har kulturförvaltningen en *ännu lägre* andel.

I flera andra avseenden liknar kulturförvaltningen socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst. I den här jämförelsen kan utredningen konstatera att kulturförvaltningen har en *lägre* andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än dessa förvaltningar.

Förvaltningar med lägre andel än kulturförvaltningen har en betydligt större total personalvolym.

lakttagelser

Den totala andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner varierar i de 13 jämförda förvaltningarna mellan 2–12 procent av den totala personalvolymen. Medelvärdet bland de 13 förvaltningarna är 5,9 procent och för de nio förvaltningarna är medelvärdet 7,5 procent.

För- och grundskoleförvaltningarna, förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har lägst andel, 2–3 procent.

Därefter kommer kulturförvaltningen med 4,1 procent.

Socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst har 5–9 procent medan demokrati och medborgarservice, arbetsmarknad och vuxenutbildning samt idrotts- och föreningsförvaltningen har 9–12 procent.

Här är det viktigt att uppmärksamma att andelen förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner inte har ett rakt samband med total personalvolym. En hög total personalvolym innebär generellt sett en lägre andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Annorlunda uttryckt är behovet av förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner inte linjärt med behovet av antalet lärare, vårdbiträden, barnskötare, med mera. Detta är viktigt att komma ihåg vid en jämförelse av kulturförvaltningen med för- och grundskoleförvaltningarna, förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen; men också med idrotts- och föreningsförvaltningen, som har ungefär halva kulturförvaltningens totala personalvolym.

4.2.2 Förvaltningsövergripande HR

Förvaltningen konstaterar att förvaltningen har en *lägre* andel förvaltningsövergripande HR-resurser än medelvärdet i de 13 jämförda förvaltningarna och i de 9 nio förvaltningarna.

Andelen i kulturförvaltningen är mest andelen i socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst respektive idrotts- och föreningsförvaltningen.

lakttagelser

Andelen förvaltningsövergripande HR-resurser varierar i de 13 jämförda förvaltningarna mellan 0,3–3,4 procent av den totala personalvolymen. Medelvärdet bland de 13 förvaltningarna är 1,1 procent och bland de nio förvaltningarna 1,3 procent. Kulturförvaltningen ligger under båda medelvärdena med 0,8 procent. Det är framför allt förvaltningar för socialtjänst och utbildning som har en lägre andel än kulturförvaltningen. Andelen är högst i demokrati och medborgarservice respektive arbetsmarknad och vuxenutbildning (2,5 respektive 3,4 procent).

4.2.3 Förvaltningsövergripande ekonomi

Förvaltningen konstaterar att förvaltningen har en *marginellt högre* andel förvaltningsövergripande ekonomiresurser än medelvärdet i de 13 jämförda förvaltningarna och en *marginellt lägre* andel än i de nio förvaltningarna.

Här kan förvaltningen inte observera något tydligt samband sett till förvaltningarnas grunduppdrag. Kulturförvaltningen köper inte redovisningstjänster av Intraservice, vilket flera andra förvaltningar gör, utan utför uppgifterna med egen personal. Kulturförvaltningen har en bredd i behoven av ekonomitjänster, med inslag av exempelvis kassaverksamhet och hantering av donationsmedel.

lakttagelser

Andelen förvaltningsövergripande ekonomiresurser varierar mellan 0,8–3,4 procent av den totala personalvolymen. Medelvärdet bland de 13 förvaltningarna är 0,9 procent och bland de nio förvaltningarna är den 1,2 procent. Kulturförvaltningen ligger mellan dessa två medelvärden med 1,1 procent. Det finns inget tydligt mönster i hur andelen fördelar sig sett till förvaltningarnas olika grunduppdrag.

4.2.4 Övriga förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner

Förvaltningen konstaterar att förvaltningen har en *lägre* andel övriga förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än medelvärdet i de 13 jämförda förvaltningarna och också en *betydligt lägre* andel än medelvärdet i nio förvaltningarna.

Förvaltningar som har en lägre andel än kulturförvaltningen har en väsentligt större total personalvolym.

lakttagelser

Andelen övriga förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner är mindre jämförbar än HR och ekonomi. Organisationsstrukturen varierar stort mellan förvaltningarna och detta är en samlingskategori. Här finns sådant som stab och kommunikation, i vissa fall fastighet och säkerhet, i vissa fall centralt IT-stöd.

Andelen varierar mellan 0,8–9,0 procent i de 13 jämförda förvaltningarna. Medelvärdet bland de 13 förvaltningarna är 3,7 procent och bland de nio förvaltningarna är den 4,9 procent.

Kulturförvaltningen ligger under båda medelvärdena med 2,2 procent av den totala personalvolymen.

Förskole- och grundskoleförvaltningarna, förvaltningen för funktionsstöd och äldre och vård- och omsorgsförvaltningen har en lägre andel än

kulturförvaltningen. De har dock betydligt större total personalvolym än kulturförvaltningen, vilket andelen övriga förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner. Demokrati och medborgarservice, socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst och idrotts- och föreningsförvaltningen har en högre andel än kulturförvaltningen.

4.2.5 Metod

Jämförelsen avser endast förvaltningsövergripande stödfunktioner, det vill säga gemensamma stödfunktioner på förvaltningsövergripande nivå, som är organiserade utanför de organisatoriska avdelningar och enheter som har huvudansvar för förvaltningarnas grunduppdrag.

Från jämförelsen har avgränsats bort övergripande stödfunktioner som har med den specifika förvaltningens grunduppdrag att göra, exempelvis enheter för elevhälsa och skolplaceringar i utbildningsförvaltningarna och enheter för trygghetsjour och MAS/MAR/SAS i äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen.

Utredningen har jämfört uppgifter för arbetsmarknad och vuxenutbildning, demokrati och medborgarservice, förvaltningen för funktionsstöd, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen, kulturförvaltningen, socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst, utbildningsförvaltningen och äldre- samt vård- och omsorgsförvaltningen.

Jämförelsen som redovisas här baseras på uppgifter i Göteborgs Stads telefonkatalog för mars 2023 och personalvolymen i december 2022.

5 Kulturförvaltningarna i de tre storstäderna

Göteborg, Malmö och Stockholm har en nyckelroll i Sveriges kulturella infrastruktur, med innovationskraft, resurser och en koncentration av professionella kulturutövare och institutioner av nationell betydelse.

Förvaltningen har gjort en jämförelse av kulturförvaltningen i Göteborg med motsvarande i Stockholm och Malmö. Syftet är att på en översiktlig nivå beskriva eventuella väsentliga skillnader i styrning och ledning.

Förvaltningen har jämfört åtta områden: uppgifter, mål och uppdrag, resurser, resultat och måluppfyllelse, organisationsstruktur, styrning och ledning, kompetensförsörjning och utveckling och framtid.

Jämförelsen baseras på dokumentstudier och intervju med företrädare för kulturförvaltningarna i Stockholm respektive Malmö.¹⁸

5.1 Uppgifter

Förvaltningen konstaterar att det finns väsentliga skillnader i de tre förvaltningarnas uppgifter, så som respektive kommunfullmäktige anger dem i nämndernas reglementen.

Kulturnämnderna i Malmö och Stockholm ansvarar för *stadsarkivet* och för *kulturskolan*, vilket inte är fallet i Göteborg. Göteborgs kulturnämnd ansvarar för *kulturhus* och för inköp och vård av *inomhuskonst för offentliga lokaler*, vilket inte nämnderna i Malmö och Stockholm gör. Nämnden i Stockholm ansvarar för *evenemang*, vars motsvarigheter i Göteborgs Stad delvis hanteras av andra än kulturnämnden.

I Göteborg är nämndens ansvar att *samverka med andra nämnder och styrelser* mer utförligt reglerat än i Malmö och Stockholm. Göteborgs nämnd har ett tydligare ansvar att *medverka i samhällsplaneringen* än nämnderna i Malmö och Stockholm.

I Malmö pågår översyn av reglementena, som kommer att påverka hur uppgifterna regleras.

5.1.1 Iakttagelser

Kulturnämnden i Stockholm är stadens *arkivmyndighet*. Under kulturnämnden i Stockholm lyder två förvaltningar, både kulturförvaltningen och Stockholms stadsarkiv. Kulturnämnden i Malmö ansvarar för stadsarkivets ekonomi, personaladministration, publikt inriktade och arkivpedagogiska verksamhet. Här avviker Göteborg från Stockholm och Malmö.

¹⁸ De intervjuade företrädarna har fått möjlighet att granska hur förvaltningen här har sammanfattat vad som kom fram under intervjuerna.

Kulturnämnden i Malmö och Stockholm ansvarar för *kulturskolan*. Göteborgs kulturnämnd har inte motsvarande uppgift.

Kulturnämnden i Malmö har i uppgift att fördela *bidrag till folkbildning* inom kulturområdet. Motsvarande uppgift finns inte i reglementena för nämnderna i Göteborg och Stockholm.

De tre kulturnämndernas uppgift att *samverka med andra nämnder och styrelser* är reglerade på olika sätt. Jämförelsen visar att Göteborgs kulturnämnd ett i reglementet ett mer utförligt reglerat samverkansansvar än nämnderna i Malmö och Stockholm.

I *stads- och samhällsplaneringen* har de tre kulturnämndernas olika uppgifter. Stockholms kulturnämnd har i uppgift att vara "remissinstans i bygglovs- och detaljplaneärenden som kan förutses påverka eller förändra kulturhistoriskt värdefulla miljöer" och Malmö kulturnämnd i uppgift att "bevaka arkeologiska och byggnadshistoriska angelägenheter". Ansvar för Göteborgs kulturnämnd är mer utförligt reglerat. Nämnden ska i "stadsplaneringen bidra med kulturvärden, kulturarvs- och kulturmiljökunskap" enligt plan- och bygglagen och kulturmiljölagen samt "besluta om namn på stadsdelar, gator, vägar och stråk, broar, parker, torg och kommunala anläggningar, institutioner m.m.". Nämnden ska också "medverka i samhällsplaneringen" och "vara en aktiv part när det gäller [...] sociala erfarenheter i samhällsplaneringen". Motsvarighet till det sistnämnda finns inte i reglementena för nämnderna i Malmö och Stockholm.

Göteborgs kulturnämnd ansvarar för "stadens definierade *kulturhus* och kulturhus för unga". Motsvarande uppgifter finns inte i reglementena för nämnderna i Malmö och Stockholm.

Göteborgs kulturnämnd ansvarar för "inköp och vård av *inomhuskonst* för utsmyckning av offentliga lokaler". I Malmö och Stockholm är uppgiften i reglementena begränsad till utsmyckning av allmänna platser.

Göteborgs, Malmös och Stockholms kulturnämnder ansvarar för att *aktivt förvalta sina museisamlingar*.

Göteborgs kulturnämnd ansvarar för att hantera en *donationsfond* samt verkställa kommunfullmäktiges beslut rörande fonden. Liknande uppgifter finns inte i reglementena för Malmö och Stockholms kulturnämnder.

Förvaltningen har ställt frågor till företrädare för kulturförvaltningarna i Malmö och Stockholm för att identifiera andra väsentliga uppgifter som inte syns i reglementena.

- Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö betonar att det ställs höga förväntningar på *samverkan inom staden* och att detta är förväntningarna som finns i fullmäktiges budget. Kopplat till en tidigare kulturstrategi fanns det en handlingsplan som kompletterades med *överenskommelser* mellan kulturförvaltningen och övriga förvaltningar. Överenskommelserna gav riktning för hur samverkan skulle ske så att

kulturförvaltningen bidrog till övriga förvaltningars grunduppdrag. Arbete fortgår även om de tidigare styrdokumenterna har upphört.

- Företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm betonar vikten av *bibliotekens demokrati- och samhällsuppdrag* och förvaltningens uppdrag att *stödja hela staden vid kris och samhällsstörning* genom sin evenemangsavdelning.

Kulturförvaltningen i Stockholm har, i ordinarie verksamhet, en evenemangsavdelning som genomför evenemang såsom Kulturnatten, Kulturfestivalen och nyårsfirandet och hanterar vissa uppgifter på evenemangsområdet i Kungsträdgården.

I Malmö pågår en översyn av samtliga reglementen. En inriktning i det pågående arbetet är enligt uppgift att gå mot *mer aggregerad och gemensam styrning*, mindre stuprörsstyrning och *mer fokus på att styra tvärsektoriellt* för att nå högre måloppfyllelse.

5.2 Mål och uppdrag

Förvaltningen konstaterar att *antalet mål* från kommunfullmäktige till nämnderna varierar mellan 3–8. Kommunfullmäktige i Stockholm styr sin kulturnämnd med i budgeten angivna *indikatorer och målvärden*, vilket inte sker i Malmö och Göteborg.

Antalet *uppdrag eller aktiviteter* till nämnderna i kommunfullmäktiges budget 2023 varierar mellan 1–16 i de tre städerna. I Göteborg har stadsledningskontoret konstaterat att antalet uppdrag generellt sett har ökat över tid.¹⁹ Någon motsvarande jämförelse har inte varit möjlig att göra med Malmö och Stockholm.

5.2.1 Iakttagelser

Göteborgs kulturnämnd har i sin budget 2023 åtta mål från fullmäktige. I verksamhetsplan 2023 finns därutöver fyra mål för huvudprocesserna och fyra mål för styr- och stödprocesserna. Göteborgs fullmäktige anger i budget 2023 inga indikatorer för nämnden.

Malmö kulturnämnd fokuserar i budget 2023 på fem utvecklingsområden. Inom de fem utvecklingsområdena anger nämnden olika prioriterade områden. Malmö fullmäktige anger i budget 2023 åtta mål för nämnden och inga indikatorer.

Stockholms kulturnämnd har i sin verksamhetsplan 2023 för förvaltningen tre övergripande inriktningsmål från fullmäktige och totalt 16 mål. Stockholms fullmäktige anger i budget 2023 18 indikatorer med årsmål för nämnden.

Göteborgs kulturnämnd fick i fullmäktiges budget 2023 nio nya uppdrag. Nämnden hade vid ingången av 2023 totalt 20 pågående uppdrag från

¹⁹ Handling 2023 nr 11 till kommunfullmäktige beslut 2023-03-23 § 29.

fullmäktige. Malmös kulturnämnd fick i budget 2023 ansvar för ett budgetuppdrag. Stockholms kulturnämnd fick i budget 2023 ansvar för 16 aktiviteter för kulturförvaltningen och har i verksamhetsplan 2023 totalt 20 aktiviteter för året.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö betonar att fullmäktiges budget har utvecklats mot att ha mer sammanhållen styrning och nu tydligt utgår från Agenda 2030. Företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm betonar den tydliga politiska inriktningen att erbjuda verksamhet för alla målgrupper och att arbeta för att nå underrepresenterade målgrupper. Vidare att det finns ett flertal tydliga krav på förvaltningen att samverka med andra aktörer i staden, vilket uttrycks i specifika frågor i fullmäktiges budgetuppdrag och som en stående förväntan att utveckla samverkan i den löpande verksamheten.

5.3 Resurser

Förvaltningen konstaterar att kulturnämnderna i både Malmö och Stockholm har *investeringsramar*, vilket Göteborgs kulturnämnd inte har.

Förvaltningen konstaterar att det är *vansktigt att göra översiktliga jämförelser av resurser*. Kulturnämnderna i de tre storstäderna har olika ansvar. Det är därför svårt att här dra tydliga slutsatser om väsentliga skillnader. Den offentliga statistiken innehåller få jämförbara nyckeltal. Det har varit bortom utredningens avgränsning att göra ytterligare analyser, så som att självständigt bearbeta ekonomiska underlag för att kunna rensa för jämförelsestörande poster.

Region Skåne och Västra Götalandsregionen ingår i den så kallade *kultursamverkansmodellen*, men inte Region Stockholm. Det innebär att Göteborg Stad och Malmö stad ingår i kultursamverkansmodellen, men inte Stockholms stad. Finansieringsformerna skiljer sig alltså åt.

Förvaltningen gör i en annan bilaga i detta ärende en jämförelse av stödet till det fria kulturlivet. En sådan jämförelse är möjlig då det relativt enkelt går att isolera respektive stads budget för detta ändamål.

5.3.1 Iakttagelser

Vid en jämförelse av de tre *kommunernas* totala nettokostnader för kultur per invånare, ser det ut enligt nedan.

Tabell 3. Nettokostnad för kultur per kommun, kronor per invånare, medelvärde 2019–2021

Kommun	Nettokostnad kultur, totalt	Nettokostnad allmän kulturverksamhet	Nettokostnad bibliotek
Göteborg	1 256	547	444
Malmö	1 754	1 034	457
Stockholm	1 140	352	350

Källa: Statistiska Centralbyrån, uppgifter ur räkenskapssammandrag för kommuner, driftredovisning 2019–2021.

Kommentar: I allmän kulturverksamhet ingår även stöd till kulturella föreningar och kostnader och intäkter för museiverksamhet.

Tabell 3 visar att Malmö har haft den högsta totala nettokostnaden för kultur av de tre storstäderna under perioden 2019–2021. Göteborg och Stockholm har haft inbördes mer lika totala nettokostnader. Tabellen visar också att Göteborg liknar Malmö i fråga om nettokostnad för bibliotek per invånare, och att dessa två har högre nettokostnader per invånare än Stockholm.

Kulturnämnden i Göteborg har ett kommunbidrag på 682,7 miljoner kronor år 2023 (1 140 kronor per invånare). Kulturnämnden i Malmö har ett kommunbidrag på 576,0 miljoner kronor år 2023 (1 610 kronor per invånare). Kulturnämnden i Stockholm har ett kommunbidrag på 1 113,6 miljoner kronor år 2023 (1 130 kronor per invånare).²⁰

Kulturförvaltningen i Göteborg hade i december 2022 en personalvolym på 842 anställda personer. Vid kulturförvaltningen i Malmö var motsvarande uppgift 616 personer och i Stockholm var den 985 personer.

Kulturnämnden i Göteborg har ingen investeringsram. Nämnden i Malmö har en investeringsram om 37,5 miljoner kronor år 2023 (totalt 84,9 miljoner kronor år 2023–2025) och nämnden i Stockholm har en investeringsram om 16,8 miljoner kronor år 2023 (totalt 29,4 miljoner kronor 2023–2025).

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö uppger att ekonomistyrningen i staden har tre kategorier för kraven på effektivisering (olika hög andel). Kulturförvaltningen ligger i mellankategorin. Hittills har kravet på effektivisering hanterats genom att fördela ut det lika i organisationen.

Kulturförvaltningen i Stockholm hade ett uppdrag att genomlysa all verksamhet år 2019. Uppdraget resulterade bland annat i en minskad budget, en minskad personalstyrka, centralisering av vissa administrativa funktioner och andra justeringar i förvaltningens organisation. Förvaltningen har inte fått några uppräknings av kommunbidragsramen under de senaste åren, vilket ställer krav på effektiviseringar. Till vissa

²⁰ Befolkningsuppgifter från Statistiska Centralbyrån för den 31 december 2022.

budgetuppdrag kommer särskilda resurser; men antalet sådana budgetuppdrag varierar över tid.

Kulturförvaltningen i Stockholm har ett intäktskrav från staden på 98,4 miljoner kronor i en verksamhet med kostnader om cirka 1 200 miljoner kronor. Intäktskravet motsvarar cirka 8 procent av kostnaderna. Intäktskravet har inte förändrats under de senaste åren.²¹ Göteborgs kulturnämnd redovisade i sin årsrapport 2022 att andelen av kostnaderna som finansierades med externa intäkter varierade mellan 6–9 procent under 2020–2022. Här är det viktigt att komma ihåg att uppgifterna inte är fullt ut jämförbara eftersom nämndernas uppgifter skiljer sig åt i storstäderna (se avsnitt 5.1).

5.4 Resultat och måluppfyllelse

Förvaltningen konstaterar att de tre förvaltningarnas grundläggande förväntade resultat, så som de uttryckts i nämndernas reglementen, har både likheter och skillnader. Likheter finns när det gäller förväntningar på att utveckla politikområdet, men *vad* som ska utvecklas skiljer sig åt. Jämförelsen visar att Malmö och Stockholm har *mindre detaljstyrning* i fråga om vad som ska utvecklas än Göteborg.

Stockholms kulturnämnd ska ha *kunskap om kulturlivets utveckling*. Motsvarande resultat förväntas inte explicit av nämnderna i Göteborg och Malmö. Göteborgs och Malmös kulturnämnd ska verka för *samarbete på regional nivå*; i Göteborgs fall även på *nationell och internationell nivå*.²²

Den väsentliga skillnaden i respektive kommunfullmäktiges budgetstyrning är att Göteborg och Malmö styr med mål och Stockholm styr med mål och indikatorer. Det kan tolkas som att nämnderna och förvaltningarna i Göteborg och Malmö har *större egen rådgivning* i fråga om de förväntade resultaten än nämnden i Stockholm. Samtidigt är målstyrningen i Stockholm tydligare än i Göteborg och Malmö i fråga om vilka de *förväntade resultaten* är.

I den redovisade måluppfyllelsen för 2022 är de mest väsentliga skillnaderna att storstäderna använder *olika skalar* för att bedöma måluppfyllelsen, att de använder *olika metoder* för att bedöma måluppfyllelse samt att förekomsten av *invånarrapporterade indikatorer* skiljer sig åt.

Skillnaderna ska tolkas som ett uttryck för att kommunerna har olika styrmodeller.

²¹ Normalt sett får kulturförvaltningen i Stockholm ingen kompensation för lägre intäkter än intäktskravet. Under pandemiåren har förvaltningen dock fått kompensation för pandemi-relaterade intäktsbortfall.

²² Region Skåne och Västra Götalandsregionen ingår i kultursamverkansmodellen, därmed också Göteborg Stad och Malmö stad. Region Stockholm ingår inte i kultursamverkansmodellen och därmed inte heller Stockholms stad.

5.4.1 Iakttagelser

Kommunfullmäktige anger nämndernas uppgifter i reglementena. Frågan uppstår då inledningsvis vad uppgifterna säger om hur resultaten ska se ut för att förvaltningarna ska sägas ha fullgjort sina uppgifter. Respektive reglemente kan tolkas som att:

- Göteborgs kulturnämnd huvudsakligen ska bidra till resultat i termer av ett aktivt och samordnat kulturstrategiskt arbete, bibehålla och förbättrade villkor för konsten och konstnärerna, utvecklade publika kulturinstitutioner och mötesplatser och en stadsutveckling som utvecklar kulturvärdena.
- Malmös kulturnämnd huvudsakligen ska bidra till resultat i termer av att ha ett samlat ansvar för kommunens kulturverksamhet, att utveckla kulturområdet och samordningen inom kulturområdet samt utbyte och samverkan på regional nivå.
- Stockholms kulturnämnd huvudsakligen ska bidra till resultat i termer av att utveckla kulturlivet och att ha kunskap om kulturlivets utveckling.

Hur resultaten ska se ut får också sökas i respektive kommunfullmäktiges budget 2023:

- Göteborgs kommunfullmäktige anger tio mål för kulturnämnden. Målen visar på förväntning på resultat bland annat i termer av invånarna ska ha god och likvärdig tillgång till kultur, att minska segregationen och att livsvillkoren blir mer jämlika.
- Malmös kommunfullmäktige anger gemensamma mål för mandatperioden utifrån Agenda 2030. De mål som riktas till kulturnämnden visar förväntning på resultat bland annat i termer av att staden stärker sin position som regional tillväxtmotor, att minska segregationen, att stärka delaktighet och social sammanhållning.
- Stockholms kommunfullmäktige anger tre inriktningsmål och 15 obligatoriska nämndindikatorer. Nämnden ska bidra till ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden, ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning och till ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla. För sju indikatorer anger fullmäktige målvärden och för åtta indikatorer ska nämnden själv ta fram målvärden.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö uppger att de förväntade resultaten huvudsakligen framgår av nämndmålen, som förtydligar fullmäktiges budgetmål till nämnden. För 2023 har nämnden fem prioriterade områden. De handlar bland annat om en likvärdig tillgång till kultur i en föränderlig stad, ett än mer öppet och demokratiskt Malmö och en starkare kulturdriven stadsutveckling.

Företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm betonar att de förväntade resultaten handlar om att bidra till att Stockholm ska växa med kultur. Det ska ske genom att förvaltningen verkar för ett kreativt och attraktivt

Stockholm samt för stockholmarnas lika möjligheter att ta del av och skapa kultur.

Vid en jämförelse av den rapporterade måluppfyllelsen för 2022 kan förvaltningen konstatera att *skalan* för måluppfyllelse redovisas på olika sätt. Rapporterna skiljer sig också åt hur information redovisas. Här finns olika sätt att redovisa *åtgärder* för högre måluppfyllelse, genomförda och tongivande *insatser och aktiviteter*, *utfall och kommentarer* samt hur det *förväntade resultatet* såg ut. Rapporterna skiljer sig också åt i vilken utsträckning analyser sker med hjälp av *invånarrapporterade indikatorer* och hur tydliga de *kvalitativa bedömningarna* av måluppfyllelsen är.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö betonar att stadens uppföljning under de senaste åren har haft mer fokus på grunduppdraget än vad som var fallet tidigare.

5.5 Organisationsstruktur

Kulturförvaltningarna i de tre storstäderna har organisationsstrukturer som *liknar varandra* på en övergripande nivå. Organisationsstrukturerna består av ett antal stabs- och stödfunktioner och ett antal verksamhetsavdelningar.

Antalet avdelningar med *stabs- och stödfunktioner* varierar mellan tre och fem och antalet *verksamhetsavdelningar* varierar mellan tre och sju i de tre storstäderna. En rättvisande jämförelse med Göteborg är att antalet verksamhetsavdelningar varierar mellan tre och fem, eftersom kulturskolan är en egen avdelning i Malmö och Stockholm samt att stadsarkivet är en egen avdelning i Malmö (är en egen förvaltning i Stockholm).

Antalet enskilda *institutioner* som organiseras som egna avdelningar varierar mellan noll och två i de tre storstäderna. I Göteborg förekommer det inte alls, i Stockholm är Liljevalchs konsthall en egen avdelning och i Malmö är Malmö konstmuseum och Malmö konsthall egna avdelningar.

Inga större förändringar av organisationsstrukturerna har skett i Malmö eller Stockholm i närtid.

5.5.1 Iakttagelser

Stabs- och stödfunktionerna varierar till namn och antal. I Malmö finns ett kansli för nämnd- och ärendeberedning samt en administrativ avdelning med tre enheter: en kulturstrategisk enhet, en enhet för lokal och säkerhet och en enhet för strategi och kvalitet. Dessutom en HR-, en ekonomi- och en kommunikationsavdelning. I Stockholm finns en administrativ stab, en kommunikationsstad och en kulturstrategisk stab. I den administrativa staben ingår bland annat ekonomi, HR, lokaler och säkerhet. I Göteborg finns avdelningen för ekonomi, avdelningen för HR och kommunikation samt avdelningen för stab, kultur och samhällsutveckling. Den senare har

en stabsenhet, en IT- och digitaliseringsenhet, en enhet för kulturstöd, en kulturstrategisk enhet samt en enhet för Göteborg Konst.

De tre kulturförvaltningarna har tre till sju verksamhetsavdelningar. Malmös kulturförvaltningen har sju verksamhetsavdelningar: Malmö konstmuseum, Malmö museer, Malmö konsthall, Kulturarrangemang och mötesplatser, Malmö kulturskola, Biblioteken i Malmö och Malmö Stadsarkiv. Stockholms kulturförvaltning har fem verksamhetsavdelningar: Kulturskolan Stockholm, Liljevalchs konsthall, Evenemangsavdelningen, Museer och konst samt Stockholms stadsbibliotek (i den sistnämnda finns både stadsbiblioteket och övriga bibliotek). Göteborgs kulturförvaltning har två rena verksamhetsavdelningar (Göteborgs bibliotek och kulturhus samt Göteborg museer och konsthall) samt en blandad avdelning med både stabsfunktioner och verksamhetsfunktioner (stab, kultur- och samhällsutveckling).

Av intervjun med företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm framgår att det skedde vissa behovsstyrda justeringar av organisationsstrukturen i samband med uppdraget 2019 att genomlysas all verksamhet (se avsnitt 5.3). I övrigt har inga större förändringar skett i närtid. Företrädare för Malmös kulturförvaltning uppger att det inte har skett några organisationsförändringar i närtid. Företrädaren betonar att det generellt sett finns en övertro till att lösa problem med strukturer och att det som spelar roll för resultaten snarare är hur man hanterar strukturerna.

5.6 Styrning och ledning

Förvaltningen konstaterar att det finns *indikationer på att styrmiljön är mer omfattande* i Göteborg än i andra kommuner. Stadsledningskontoret har konstaterat att Göteborg, jämfört med andra större kommuner (bland andra Malmö och Stockholm), har en stor mängd program. Vidare konstaterades att programmen i Göteborgs Stad är väsentligt mer omfattande och mångsidiga än i andra jämförda städer. Kulturnämnden i Göteborgs Stad träffas av styrsignaler som finns i cirka 35 stadsövergripande program och planer, med totalt över 250 enskilda styrsignaler.

Två av de tre storstäderna har nu gällande *kulturprogram eller kulturstrategiska program*. I Malmö pågår ett arbete under 2023 med att ta fram ett kulturstrategiskt styrdokument. Göteborgs kulturprogram är därmed äldst av de tre storstädernas centrala kulturpolitiska styrdokument.

Planeringsarbetet i de tre storstäderna har tydliga likheter med varandra vid en översiktlig jämförelse. Planeringen sker främst i nämndernas budgetar, utifrån fullmäktiges budget, och i förvaltningarnas verksamhetsplaner på olika organisatoriska nivåer. I Stockholm finns en flerårsplan som Malmö och Göteborg inte har. Företrädare för Malmö och Stockholm betonar olika delar i planeringen som de mest centrala. Vad de intervjuade företrädarna betonar avser dock alla olika medel för att säkra en effektiv mål- och resultatstyrning.

Uppföljningsarbetet i de tre storstäderna har tydliga likheter med varandra vid en översiktlig jämförelse. Uppföljningen sker i tre rapporter per år, varav en rapport avser helåret. Företrädare för Malmö och Stockholm betonar båda vikten av att kunna följa upp resultaten och effekterna av förvaltningens aktiviteter, inte aktiviteterna i sig själva.

5.6.1 Iakttagelser

De tre storstädernas stadsövergripande styrning på kulturområdet skiljer sig åt.²³

- Göteborgs Stad har bland annat en biblioteksplan, ett kulturprogram och en plan för barn- och ungdokument. Kulturprogrammet från 2013 anger tre *dimensioner*: kulturpolitik, konstpolitik och kulturplanering. Till varje dimension finns ett *kulturstrategiskt mål* och ett antal *strategiska framtidsfrågor*. Kulturprogrammet gäller samtliga nämnder och styrelser. Kommunfullmäktige antog i mars 2023 en plan för arbetet med kulturprogrammet 2023–2026, som prioriterar *fem* strategiska framtidsfrågor från kulturprogrammet. Det handlar om att utöka det lokala samarbetet, stärka finansieringen, utveckla och förnya mötesplatser, öka samverkan med andra politikområden samt att integrera kulturen i stadsutvecklingen.
- Stockholms stad har bland annat en vision 2040, en biblioteksplan, ett kulturstrategiskt program, ett program för barn- och ungdokument, en kulturvision 2030 och en filmstrategi. Det *kulturstrategiska programmet* från 2021 pekar ut handlingsriktning åt, och ska implementeras av, stadens samtliga berörda nämnder och bolag. Detta ska ske genom att nämnderna och bolagen tar fram konkreta mål och arbetssätt för att nå inriktningen i programmet. Programmet utgår från *två perspektiv*: lika möjligheter att ta del av och skapa kultur samt ett kreativt och attraktivt Stockholm. Programmet har *fem strategiska områden* som handlar om samverkan om stadsutveckling; om utbildning; med staten, regionen och akademien; om de kulturella och kreativa näringarna; samt om besöksnäringen.
- Kulturförvaltningen i Malmö stad arbetar med att ta fram ett förslag på ett kulturstrategiskt styrdokument. Planeringen är att det ska behandlas av kulturnämnden innan sommaren 2023.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö uppger att antalet styrdokument har minskat kraftigt över tid, både i staden och i den egna förvaltningen. Det är ett uttryck för inriktningen att ha en sammanhållen styrkedja. Förvaltningen ser nu över hur man kan få ihop uppföljningen till en mer sammanhållen helhet, där det finns krav på separat uppföljning.

Företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm uppger att det finns tydliga krav på aktiviteter i ett flertal stadsövergripande styrdokument som inte direkt handlar om frågor om konst och kultur, till exempel att bidra i stadens arbete mot våldsbejakande extremism.

²³ Här avses styrdokument som är beslutade av kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen i Göteborgs Stad fick år 2019 ett budgetuppdrag att påbörja en kartläggning av Göteborgs Stads styrande dokument med syftet att förenkla och minska antalet program samt genom det öka efterlevnaden. I redovisningen av uppdraget konstaterade kommunstyrelsen att Göteborg, jämfört med många andra större kommuner, ”fortfarande [har] en stor mängd program” och att ”programmen i Göteborgs Stad [är] väsentligt mer omfattande och mångsidiga i sitt format” jämfört med Stockholm, Malmö, Uppsala och Västerås.²⁴

Förvaltningen konstaterar att kulturnämnden i Göteborgs Stad träffas av styrsignaler som finns i cirka 35 stadsövergripande program och planer, med totalt över 250 enskilda styrsignaler (se även avsnitt 9.3).

Malmö kulturförvaltnings planeringsarbete vilar på fullmäktiges och nämndens budget. I förvaltningen sker planeringen huvudsakligen i verksamhetsplaner på olika organisatoriska nivåer. I förvaltningen finns också dokumenterade grunduppdrag för varje avdelning, i överenskommelse mellan direktör och avdelningscheferna. Uppföljningen sker i tre uppföljningsrapporter per år, varav två rapporter följer upp de politiska målen. Av intervju med företrädare för förvaltningen framgår att för planerings- och uppföljningsarbetet är följande delar centrala: att konkretisera fullmäktiges budgetmål; att säkerställa en tydlig och sammanhållen styrkedja i förvaltningen; att koppla ihop årsanalyserna med verksamhetsplanerna; samt att ha fokus på att följa upp och rapportera effekter och förflyttningar, inte aktiviteter.²⁵

Stockholms planeringsarbete sker huvudsakligen i nämndens verksamhetsplan och flerårsplan. Uppföljningsarbetet sker i tre uppföljningsrapporter per år. Av intervjun med företrädare för förvaltningen framgår att för planerings- och uppföljningsarbetet är följande delar centrala: arbetet med att bryta ned kommunfullmäktiges inriktningsmål, att sätta egna indikatorer, att beskriva de förväntade resultaten till målen och att ange aktiviteter som ska genomföras. Ledningen avgör vilka mål som ska skjutas ut till de olika avdelningarna. Företrädaren betonar vikten av verksamhetsplanens beskrivning av de förväntade resultaten för den interna styrningen och uppföljningen och för rapporteringen av måluppfyllelse till nämnden.

5.7 Kompetensförsörjning

Förvaltningen konstaterar att behoven av kompetensförsörjning skiljer sig åt mellan de tre förvaltningarna, vilket kan tolkas som att det lokala sammanhanget spelar stor roll här.

²⁴ Kommunfullmäktige 2020-12-10 § 20, Kartläggning av stadens styrande dokument med syftet att förenkla och minska antalet program.

²⁵ Kulturförvaltningen i Malmö har i närtid sett över hela styrprocessen. Företrädaren betonar vikten av att arbeta med styrkedjan. För att bidra till ökad intern systemförståelse har förvaltningen tagit fram en handbok för styrprocessen.

5.7.1 Iakttagelser

Kulturförvaltningen i Göteborg har i årsrapport 2022 rapporterat om långsiktiga behov av chefer, bibliotekarier och stödfunktioner, behov av mer flexibla och rörligare bemanningslösningar än vad som finns i dagsläget samt att göra det lättare att växa in i yrkesrollen i stället för att behöva rekrytera redan erfarna medarbetare.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö uppger att det finns tydliga behov att stärka IT- och digitaliseringskompetensen i förvaltningen. Det är enligt uppgift ett eftersatt område. Behoven handlar både att säkerställa en tillräcklig grundkompetens och att se till att det finns dedikerade stödfunktioner ute i verksamheterna. Ytterst handlar det om förmågan att möta behoven hos den verksamheten är till för och att ha beredskap och kapacitet att möta förändrade behov. Andra områden med tydliga behov är kompetens inom lokal- och säkerhetsområdet samt kompetens att rekrytera och leda personalgrupper som bättre speglar invånarnas mångfald.

Av intervjun med företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm framgår att det är en utmaning att säkerställa tillräcklig upphandlingskompetens i verksamheten.

5.8 Framtid och utveckling

Förvaltningen konstaterar att de tre kulturförvaltningarna står inför delvis liknande utmaningar och behov. De tre förvaltningarna pekar alla på behovet av att *prioritera kulturen när respektive stad växer*. Det handlar om behovet av att bedriva stads- och samhällsutvecklingen på ett sätt så att kulturens potential att bidra till en socialt hållbar stad tas till vara. Det handlar också om behovet av att prioritera kulturen i denna utveckling, givet kulturens bidrag till besöks- och näringslivet.

De tre förvaltningarna beskriver också liknande behov av att *utveckla samverkan*. Det handlar om att möta olika krav och förväntningar på att stärka samverkan med både kommunala och externa aktörer i syfte att bidra till högre måluppfyllelse, både för den enskilda förvaltningen och för staden som helhet.

Förvaltningarna pekar också alla på behovet av att arbeta kompensatoriskt för att *säkra god tillgång till kultur* och för att minska strukturella ojämlikheter i tillgång och användning. Både Malmö och Stockholm betonar insatser för att undersöka målgruppernas behov och att använda det i planeringen.

Två av tre förvaltningar pekar också på utmaningar som har att göra med behovet av en ändamålsenlig *lokalförsörjning*.

5.8.1 Iakttagelser

I respektive kulturnämnds årsrapport 2022 och verksamhetsplan 2023, eller motsvarande dokument, framgår hur nämnderna och förvaltningarna beskriver prioriteringar för verksamheternas framtida utveckling.

- Göteborgs kulturnämnd bedömer att den demografiska och finansiella utvecklingen kommer att leda till att konkurrensen om offentliga medel ökar över tid. Nämnden betonar vikten av *att utveckla kulturen när staden växer* och att kulturen har stor betydelse för en socialt hållbar stad och det öppna samhället med yttrandefrihet och tillit som grund. Nämnden pekar på utmaningar att möta kraven på *samverkan i staden*. Vidare betonar nämnden vikten av att *om- och tillbyggnad och omlokalisering* av nämndens institutioner behöver realiseras. Med ett växande kulturliv bedömer nämnden att *kulturstödet behöver växa* i takt med stadens befolkning och vara i nivå med övriga storstäder. Verksamheterna måste *anpassas till förändrade beteenden* hos invånare och besökare och nämnden behöver hitta långsiktigt hållbara finansieringsmodeller för digitalt utbud. Nämnden pekar också på att *besökstal och intäkter* inte har återhämtat sig från nivåerna före pandemin.
- Malmö kulturnämnd betonar vikten av att *utveckla kulturen när staden växer*. Nämnden pekar på att både fysiska platser för kultur i det offentliga rummet och ett brett och mångfacetterat digitalt utbud kommer att vara viktiga. Malmö konstmuseum behöver *nya lokaler* för att ge museet möjlighet att utveckla verksamheten. Det finns behov av ett *starkare internationellt samarbete*. Nämnden pekar på ett stort behov av *öka samarbetet mellan stadens förvaltningar, men även privata fastighetsaktörer, för bättre kulturell infrastruktur*. Nämnden ser också att kulturen kan bidra till lösningar på flera *komplexa samhällsutmaningar* och att det kräver väl fungerande samarbete i staden, med näringslivet och med civilsamhället. Nämnden pekar också på behov av ett *nytt centralmagasin* för de kulturhistoriskt värdefulla föremålen samt en *översyn av regelverket för den offentliga konsten* med särskilt fokus på en aktuell och gemensam ekonomisk modell.
- Stockholms kulturnämnd betonar vikten av att *utveckla kulturen är staden växer*. Nämnden pekar på att en växande stad som ska leva upp till målen om ett kreativt och attraktivt Stockholm förutsätter en stark och oberoende kultursektor med yttrandefriheten som grund. En anslutande fråga handlar om att *stadsplaneringens tidiga skeden* är prioriterade för ett ökat genomslag för kulturperspektiven i Stockholms utveckling. Att *säkra god tillgång till kultur* är en viktigt ur flera olika perspektiv. Här avser nämnden bland annat att utveckla stödet till det fria kulturlivet, för att få in fler ansökningar som rör publika konstitiativ på nya platser i ytterstaden, att vidareutveckla processerna med enprocentsprojekten och att lotsa kulturaktörer vid nyetablering och omlokalisering i stadsutvecklingsområden. *Samverkan inom staden* ska stärkas, exempelvis med stadsdelsförvaltningarna, förskola, skola och fritidshem. Nämnden pekar också på att *besökstal och intäkter* inte har återhämtat sig från nivåerna före pandemin.

Företrädare för kulturförvaltningen i Malmö uppger att förvaltningen har identifierat fyra utvecklingsbehov. De rör stadsutveckling, barnrätt, arrangemang och ledarskap. Vid sidan om dessa betonas att förvaltningen

behöver rusta sig för att arbeta tvärsektoriellt i samverkan och arbeta kompensatoriskt med tillgången till kultur, i förhållande till stadens strukturella ojämlikheter. Kulturförvaltningen och fritidsförvaltningen i Malmö samarbetar därför med en forskningsgrupp för att studera idrott, kultur, fritid, livsvillkor och hälsa bland barn och unga i Malmö.

Av intervjun med företrädare för kulturförvaltningen i Stockholm framgår två prioriterade framtidsfrågor. Dels att erbjuda verksamhet för alla målgrupper och att bättre nå underrepresenterade målgrupper. Dels att säkra resurser för att kunna fortsätta leverera en bra verksamhet till stadens invånare.

6 Stadsrevisionens granskning

Revisorerna prövar årligen om kulturnämndens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig. Det framgår av 12 kap. 1 § kommunallagen.

Stadsrevisionen i Göteborgs Stad har de senaste fem åren (2018–2022) årligen bedömt att nämnden har skött verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, att räkenskaperna varit rättvisande och att den interna kontrollen varit tillräcklig. Stadsrevisionen har alltså inte riktat någon *kritik* mot kulturnämnden.

Stadsrevisionen lämnar *rekommendationer* när de finner brister som behöver åtgärdas. Antalet rekommendationer till kulturnämnden har de senaste fem åren varierat mellan 2–7, med ett medelvärde på 5.

Tabell 4. Stadsrevisionens rekommendationer

År	Antal	Granskade områden
2018	6	Konsultanvändning, systematiskt brandskyddsarbete, museerna bevarandeplaner för samlingarna
2019	6	Resor i tjänsten, personsäkerhet, konsultanvändning, systematiskt brandskyddsarbete
2020	2	Systematiskt arbetsmiljöarbete, resor i tjänsten
2021	4	Hantering av konst och granskning av årsbokslut, delegationsbeslut, intern kontroll i redovisningsrutiner
2022	7	Inköp och upphandling, hantering av inköpskort, föreningsbidrag, delegationsbeslut, hantering av konst och granskning av årsbokslut, intern kontroll i redovisningsrutiner

Förvaltningen konstaterar att av de granskade områdena 2018–2022 rör merparten förvaltningens *stödprocesser*. Eftersom revisionens granskning är riskbaserad, indikerar det att revisorerna har bedömt att de väsentliga riskerna framför allt har funnits i förvaltningens stödprocesser.

Det är nämndens ansvar att ha en tillräcklig intern styrning och kontroll. I det ingår att hantera risker och alltså förebygga brister samt att åtgärda konstaterade brister. Vid en jämförelse år till år, visar tabellen ovan att stadsrevisionen har bedömt att nämnden har tagit hand om rekommendationer inom *hälften* av de granskade områdena till nästkommande år och att rekommendationer inom *hälften* av de granskade områdena har kvarstått till nästa år. Under 2018–2022 har rekommendationer inom de granskade områden kvarstått som mest ett år från året de lämnades första gången. Det finns tyvärr ingen sammanställning av om detta mönster liknar eller avviker från övriga nämnder och bolag i Göteborgs Stad.

Förvaltningen bedömer att omfattningen av identifierade brister *inte har någon entydig utvecklingsriktning under de senaste fem åren*. Antalet rekommendationer har dock *ökat under de senaste tre åren*, samtidigt som antalet granskade områden med rekommendationer har ökat.

Förvaltningen bedömer att kulturnämnden tar hand om stadsrevisionens rekommendationer *inom skälig tid*.

7 Tidigare analys

Förvaltningen gjorde 2021 en analys av skillnaden mellan det nuläge och önskat läge i förvaltningens styrning och ledning. Analysen baserades på dokumentstudier och 15 intervjuer.

Utgångspunkten var att förvaltningen hade växt betydligt och fått ett förändrat ansvar. Fokus för analysen låg på planering, uppföljning och analys utifrån den politiska styrningen av förvaltningen.

Analysen pekade bland annat på behov av att minska detaljstyrningen, att i högre grad låta lägsta effektiva nivå fatta beslut, att förtydliga var olika ansvar i organisationen börjar och slutar, att se över hur väl olika interna mötesforum fungerade och att det saknades tydliga strukturer för att hantera vissa sakfrågor.

Analysen låg till grund för att förvaltningsledningen hösten 2021 ställde sig bakom fem slutsatser:

- Ingen ytterligare omorganisation.
- Att utveckla ledarskapet i förvaltningen.
- Att utveckla samarbete, ansvar, roller och leveranskrav.
- Att skapa tydligare strukturer för vissa sakfrågor.
- Att stärka resurs- och kompetensförsörjningen för bättre analyser.

I november 2022 gjorde förvaltningsledningen en gemensam uppföljning av nuläget mot slutsatserna i analysen. Förvaltningsledningen konstaterade då bland annat att följande aktiviteter pågick eller var införda utifrån slutsatserna i analysen:

- Ledarakademi för förvaltningens chefer.
- Utveckling av förvaltningsledningen.
- Ny struktur för förvaltningsledningens möten.
- Översyn av chefsrollen i förvaltningen.
- Nya mötesforum hade inrättats.
- Funktionsbeskrivningar för vissa roller var framtagna.
- Översyn av uppdragen inom en avdelning hade inletts.
- Översyn av inköpsprocessen och processen för ekonomisk uppföljning.

- Förvaltningsgemensamt arbete med trygghet och säkerhet.
- Ny struktur för fördelning av ärenden och remisser.
- Omfördelning av uppgifter inom den löneadministrativa processen.
- Utvecklad chefsintroduktion.
- Bemanningsoptimering.

8 Översiktlig analys av vissa stödfunktioner

Förvaltningen har gjort en översiktlig analys av stödfunktioner inom ekonomi och HR, med fokus på organisering och arbetssätt i stödet till cheferna. Syftet är att identifiera preliminära utvecklingsområden att beakta när förvaltningen går in i Chefoskopet under hösten 2023 (se avsnitt 9.1).²⁶

Den översiktliga analysen baseras på fem intervjuer med nyckelfunktioner inom ekonomi och HR, på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå. Kartläggning av chefernas uppfattningar kommer att ske i Chefoskopet och har därför avgränsats bort från denna översiktliga analys.

Resultat från Chefoskopet kan leda till att bedömningar som görs i denna översiktliga analys behöver ändras.

8.1 Preliminära utvecklingsområden

Förvaltningen bedömer att det *inte* är ett preliminärt utvecklingsområde att omorganisera stödfunktionerna inom ekonomi och HR. Bedömningen är att stödfunktionerna behöver fokusera på att fortsatt utveckla sina arbetssätt inom nuvarande organisationsstruktur.

Förvaltningen konstaterar att det i olika utsträckning finns arbetssätt för att följa upp leverans och kvalitet till chefsorganisationen inom ekonomi och HR. Bedömningen är att det är ett preliminärt utvecklingsområde att *utveckla uppföljningen av stödfunktionernas leverans och kvalitet till chefsorganisationen*. Syftet är att stärka uppföljningen av chefernas organisatoriska förutsättningarna och att identifiera förslag på åtgärder. Behovet kommer att tas om hand genom Chefoskopet under 2023.

Förvaltningen bedömer att det är ett preliminärt utvecklingsområde att *etablera och upprätthålla tydligare ansvar och befogenheter* för olika roller inom ekonomi och HR på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå. Syftet är att utveckla förutsättningarna för effektivt samarbete.

²⁶ Den översiktliga analysen avser HR-processerna. Alltså inte förvaltningens avdelning HR och kommunikation.

Förvaltningen bedömer att det är ett preliminärt utvecklingsområde att *stärka den gemensamma styrningen av prioriterade utvecklingsinsatser på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå* och att göra det i den ordinarie verksamhetsplaneringen. Syftet är att nå högre effektivitet med gemensamma mål och att arbeta med god framförhållning för alla inblandade.

8.1.1 Iakttagelser

Förvaltningen konstaterar att chefsenkäten innehåller frågor om cheferna bedömer att de har det dagliga administrativa stöd samt det specialstöd inom HR, ekonomi, utveckling, kommunikation med mera som de behöver för att kunna göra ett bra arbete. Frågorna i chefsenkäten är inte ställda så att det går att följa upp specifika stödfunktioner.

Intervjuerna visar att det i olika utsträckning finns arbetssätt för att följa upp leverans och kvalitet till chefsorganisationen inom ekonomi och HR. Några regelbundna uppföljningar i efterhand sker inte. Däremot finns det olika arbetssätt som att följa upp effekter av genomförda förändringar; löpande avstämningar i det dagliga arbetet; regelbundna avstämningar med ledningsgrupper; verksamhetsbesök; kontroller och nyckeltal som indikerar följsamhet mot styrning; med mera.

Intervjuerna präglas delvis personlörslighet vid de förvaltningsövergripande stödfunktionerna inom ekonomi och HR under de senaste åren. Personlörslighet gör att nya relationer behöver skapas och arbetssätt behöver förändras för att säkra uppdraget. Det har påverkat samarbetet mellan stödfunktioner på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå. Intervjupersonerna är i allt väsentligt ense om att organisationsstrukturen är ändamålsenlig och att behoven snarare handlar om det arbeta med det löpande kvalitetsarbetet och att utveckla samarbetsformerna.

Intervjupersonerna är i allt väsentligt ense om att ett behov framåt är att etablera och upprätthålla tydlighet i fråga om ansvar och befogenheter för olika roller inom förvaltningens stödfunktioner. Utredningen konstaterar att det förutsätter styrning och ledning från berörda chefer samt att det finns arbetssätt och processer där de olika rollerna möts och samarbetar utifrån sina respektive ansvar och befogenheter.

Flera av intervjupersonerna pekar på behovet av i högre grad prioritera vilka utvecklingsinsatser inom stödfunktionerna som ska genomföras. Flera intervjupersoner uppger att medlet för att åstadkomma en sådan prioritering är att stärka styrningen, med förslag om delvis gemensam verksamhetsplanering på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå för att sätta gemensamma mål och aktiviteter.

Intervjupersonerna är i stort sett ense om behovet av mer samarbete mellan stödfunktionerna inom ekonomi på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå.

9 Pågående och planerade aktiviteter

Här redovisar förvaltningen väsentliga pågående och planerade aktiviteter som syftar till att utveckla styrningen och ledningen, respektive följsamheten till densamma.

9.1 Ledarakademi

Under 2022 har förvaltningen påbörjat ett omfattande program för ledarskapsutveckling, Ledarakademi. Programmet har som huvudtema tillitsbaserat ledarskap samt ledning och styrning.

Insatserna i Ledarakademin har i hög grad fokuserat på att etablera en förvaltningsgemensam syn på och förståelse för ledarskapets påverkan på medarbetarskapet och hur man genom att involvera medarbetare och distribuera ledarskap kan utveckla medarbetare på så väl individ- som gruppnivå. Kunskapspåfyllnad har också skett om tillitsbaserat ledarskap och hur det påverkar ledarskap och medarbetarskap.

Ledarakademin omfattar bland annat föreläsningar, litteraturstudier, dialog och kollegial reflektion samt färdighetsträning med fokus på effektiva ledarskapsbeteenden.

Förvaltningen bedömer att aktiviteten bland annat har ökat chefernas kunskaper om och färdigheter i effektiva ledarskapsbeteenden, samt bidragit till större samsyn om ledarskapsfrågor. Insatserna har också bidragit till förstärkt nätverkande inom förvaltningen.

Ledarakademin fortsätter under 2023 och kommer att övergå i medarbetarakademi under senare delen av 2023 och 2024.

9.2 Chefoskopet

Göteborgs Stad har i flera år arbetat med en forskningsmetod för kartläggning och analys av chefernas organisatoriska förutsättningar, i syfte att synliggöra behov och möjliggöra förbättring, stärka chefsrollen och förutsättningarna. Forskningen bedrivs av olika akademier och Sunt arbetsliv. De förvaltningarna i Göteborgs Stad som har genomfört Chefoskopet i sin organisation har kunnat se en mycket tydlig förbättring av chefernas förutsättningar.

Chefoskopet synliggör vilka förutsättningar som cheferna har och om vad som kan förbättras. Målet är att alla chefer ska få rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra. Chefoskopet ger en överblick över forskningen om chefers organisatoriska förutsättningar, en helhetsbild av hur cheferna har det i organisationen (hur de upplever balansen mellan krav och resurser, hur de fördelar sin arbetstid och hur kommunikations-

vägarna ser ut) och insikter om hur förvaltningen kan förbättra chefernas förutsättningar.

Kulturförvaltningen kommer att gå in i Chefoskopet under hösten 2023. Åtgärden baseras på att motsvarande åtgärd har visat sig vara effektiv i andra förvaltningar samt förväntas ge kulturförvaltningen ett bättre beslutsunderlag för prioritering av åtgärder för att bygga en hållbar förvaltning.

Förvaltningen bedömer att aktiviteten är väsentlig för att utveckla chefernas förutsättningar och arbetsmiljö. Det är i sin tur en nödvändig förutsättning för att stärka styrningen och ledningen i förvaltningen.

9.3 Prioritering av planerande program och planer

I kulturnämndens samlade riskbild 2023 finns risken att förvaltningen inte lever upp till staden-gemensamma styrdokument.²⁷

Förvaltningen informerade nämnden i delårsrapporten per augusti 2022 att förvaltningens arbete för att prioritera de planer och program där nämnden bidrar mest till stadens samlade måluppfyllelse var pausat på grund av personalbrist. Under 2023 har arbetet återupptagits.

Kulturnämnden anger i budget 2023 vilka planerande styrdokument som prioriteras i nämndens verksamhet. Där anges en prioritering i tre kategorier. Budget 2023 anger också att prioriteringar behöver göras och insatser genomföras i mån av utrymme och utifrån givna förutsättningar samt ekonomiska och personella resurser. Samt att det för vissa styrdokument även handlar om att nämnden har begränsad möjlighet att bedriva ett aktivt arbete utifrån tillgängliga resurser.

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser. Budgetens roll är att inom de ekonomiska ramarna och gällande lagstiftning ange kommunfullmäktiges prioriterade mål och inriktningar. Planer, program, riktlinjer och policys som kommunfullmäktige har antagit ska följas och genomföras, men är underordnade budgeten.

Förvaltningen hanterar risken att inte leva upp till staden-gemensamma planerande styrdokument genom att under 2023 ta fram en *modell för prioritering* av styrsignaler i planerande program och planer. Förvaltningen återkommer med en redovisning till nämnden under tredje kvartalet 2023.

Syftet är att, inom ramen för de ekonomiska ramar som fullmäktiges budget ger, skapa ökad tydlighet om hur nämndens prioritering av styrsignalerna i kommunfullmäktiges planerande styrdokument ska ske.

²⁷ Kulturnämnden 2023-02-22 § 53.

Förvaltningens inriktning är att prioriteringen även framgent ska fastställas av nämnden i det årliga budgetbeslutet.

Med en tydligare modell för prioritering av styrsignaler i planerande program och planer avser förvaltningen att utveckla den interna styrningen. Det handlar om att implementera tydligare och effektiva styrmedel i ordinarie verksamhetsstyrningen för att omhänderta styrsignalerna i prioriterade program och planer.

Förvaltningen bedömer att aktiviteten kommer att leda till ökad följsamhet mot styrsignalerna i program och planer.

9.4 Samverkan i kommungemensamma frågor

I samband med Göteborgs Stads nya nämndorganisation 2021, då stadsdelsnämnderna upphörde och nya facknämnder inrättades, beslutade kommunfullmäktige om nya reglementen för nämnderna. Kulturnämnden fick då i uppdrag att medverka i samhällsplaneringen för att främja stadens kulturliv och att vara en aktiv part när det gäller insatser inom kommungemensamma frågor som trygghetsarbete, folkhälsoarbete, sociala erfarenheter i samhällsplaneringen samt samverkan med civilsamhället. Kulturnämnden ska i sin organisation skapa förutsättningar för samverkan på stadsområdesnivå med andra verksamheter i staden.

Det är i sin tur socialnämnderna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst som i sina reglementen har lokala samordningsuppdrag i förhållande till andra nämnders och styrelser medverkan inom respektive stadsområde. Socialförvaltningarna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst har under inledningen av 2023 lanserat organiseringen för hur de avser att ta sig an sina lokala samordningsuppdrag.

Samverkan ska ske utifrån *gemensamt identifierade utmaningar och behov* gällande insatser i de kommungemensamma frågorna. Att vara en aktiv part i enlighet med samordningsuppdraget innebär enligt socialförvaltningarna:

- Att delta och bidra till samverkan och insatser med den kompetens, de resurser och den kunskap som finns tillgänglig inom respektive förvaltning.
- Att bidra och initiera utifrån nulägesbilder, behov och utmaningar samt med ett målgrupps- eller sakfrågeperspektiv utifrån förvaltningens grunduppdrag.
- Att ha ansvar för att förankra samverkansfrågor i relation till de kommungemensamma frågorna i den egna förvaltningen.

Organiseringen för de kommungemensamma frågorna omfattar ett forum för gemensam samverkan, fyra forum för stadsområdessamverkan samt

lokala arbetsgrupper för verksamhetsnära samverkan i de fyra stadsområdena.²⁸

Med anledning av kulturnämndens uppdrag behöver kulturförvaltningen i egen organisation skapa förutsättningar för samverkan i kommungemensamma frågor på stadsområdesnivå utifrån den organisering som socialförvaltningarna har lanserat.

Denna rapport har visat att förvaltningen har en relativt sett låg andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner samt en låg andel administratörer och handläggare (avsnitt 4). Utifrån ansvaret att samverka innebär det bland annat att förvaltningens ledningspersonal har relativt sett färre resurser att nyttja för att ta fram kunskapsstöd i de kommungemensamma frågorna utifrån förvaltningens grunduppdrag. Prioriteringar kommer med andra ord att behövas göras.

För att skapa nödvändiga förutsättningar att vara en aktiv part i kommungemensamma pågår följande i förvaltningen.

- Analys och bedömning av *vilka kommungemensamma frågor* som på kort sikt bör prioriteras utifrån förvaltningens befintliga kunskap och erfarenheter om behov och utmaningar i de kommungemensamma frågorna.
- Analys och bedömning av hur förvaltningen ska *organisera och bemanna* sitt deltagande i de nya samverkansforumen.
- Analys och bedömning av vilka möjligheter som finns att på sikt *utveckla analyserna* av kulturlivet och de verksamheten är till för, i syfte att kunna bidra med mer kunskapsstöd om behov och utmaningar utifrån nämndens uppdrag och verksamhetsområde i de kommungemensamma frågorna.

Förvaltningen bedömer att aktiviteterna kommer att ge förutsättningar för att ta ansvar för samverkan i de kommungemensamma frågorna. Förvaltningen konstaterar att prioriteringar kommer att behövas göras.

9.5 Översyn av delegationsordningen

Beslutsfattandet är centralt för följsamheten till styrning och ledning.

Kommunfullmäktige får uppdra åt en nämnd att i fullmäktiges ställe besluta i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Nämnderna beslutar i frågor som fullmäktige har delegerat till dem. Nämnderna får i sin tur delegera beslutanderätt till presidiet, ett utskott, en ledamot, en ersättare, en automatiserad beslutsfunktion eller en anställd i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. I vissa frågor finns förbud mot att delegera beslutanderätten. Det framgår av kommunallagen (2017:725).

Stadsrevisionen rekommenderade 2021 nämnden att stärka rutinerna för hantering och återrapportering av delegationsbeslut. Stadsrevisionen hade

²⁸ En första träff i forum för gemensam samverkan och de fyra forumen för stadsområdes-samverkan ska ske innan sommaren 2023.

inte uppmärksammat att det förekom obehörigt beslutsfattande. I sin granskning av 2022 års verksamhet konstaterade stadsrevisionen att nämnden inte hade slutfört de pågående åtgärderna, varför rekommendationen kvarstår.

Förvaltningen hanterar stadsrevisionens rekommendation genom att göra en översyn av delegationsordningen och följa upp arbetet med kontrollaktiviteter i nämndens plan för intern kontroll 2023.

Syftet med pågående översyn av delegationsordningen är att göra den mer användarvänlig och anpassad efter förvaltningens organisation. Översynen ska också omfatta processen för anmälan av delegationsbeslut.

Förvaltningen arbetar därför med att ta fram ett förslag på en reviderad delegationsordning och se över rutinerna för anmälan av delegationsbeslut. Göteborgs Stad håller för närvarande på att införa ett nytt systemstöd för ärendehantering. Enligt nuvarande tidsplan kommer det nya systemet införas i kulturförvaltningen under 2025, vilket kan komma att påverka anmälningsprocessen för delegationsbeslut.

Förvaltningens pågående arbete omfattar bland annat att undersöka hur jämförbara nämnders delegationsordningar ser ut, att hämta in synpunkter från förvaltningens användare av delegationsordningen och att se över struktur, informationstexter, hänvisningar och beslutsnivåer i delegationsordningen.

Förvaltningen återkommer med förslag till reviderad delegationsordningen till kulturnämnden under 2023.

9.6 Förvaltningens planering och uppföljning

Förvaltningen fortsätter att under 2023 utveckla formerna för det förvaltningsövergripande arbetet med planering och uppföljning.

Förvaltningen ser över hur planeringen och uppföljningen kan stärkas och hur förvaltningsledningens årshjul därmed bör förändras. Arbetet baseras på kraven i Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll, förvaltningens nuläge och behov samt exempel på hur andra förvaltningar i staden gör.

9.7 Förvaltningens verksamhetshandbok

I Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument framgår riktlinjer bland annat för dokumentansvar och aktualitetsprövning av styrande dokument. I samband med att riktlinjen fastställdes beslutades att Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser ska säkerställa att det finns förvaltnings- och bolagsinterna rutiner för arbetet med de egna styrande dokumenten och deras aktualitetsprövning.

Förvaltningen har en rutin för styrande dokument och aktualitetsprövning samt en verksamhetshandbok för förvaring och hantering av dokumenten. Styrande dokument ska föras in i verksamhetshandboken och publiceras på stadens intranät. Det syftar till att öka tillgänglighet, sökbarhet och kännedom om dokumenten hos medarbetarna.

Förvaltningen har identifierat avvikelser mot rutinen. Identifierade avvikelser handlar om att styrande dokument inte har förts in i verksamhetshandboken och att rutinen för aktualitetsprövning inte har följts fullt ut. Förvaltningen planerar att hantera avvikelserna under hösten 2023.

Göteborgs Stad har ett pågående projekt att införa ett nytt systemstöd för ärendehantering. Systemstödet ska, enligt aktuell information, införas i förvaltningen under våren 2025. Det innebär även att systemstödet för verksamhetshandboken kommer att bytas ut och att arbetssätten därför kan behöva förändras.

9.8 Uppdrag att ta fram konkreta åtgärder i syfte att minska administrationen

Kommunfullmäktige gav i februari 2023 samtliga nämnder och styrelser i uppdrag att ta fram konkreta åtgärder i syfte att minska administrationen. Uppdraget ska återredovisas i respektive nämnd/styrelse.

Förvaltningen rapporterade i delårsrapport mars 2023 att uppdraget pågår och kan slutredovisas till nämnden först efter beslut om handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid och i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar. Den bedömningen gäller fortsatt.

I kommunstyrelsens redovisning till kommunfullmäktige av uppdraget att minska administrationen inom flertalet verksamheter, exempelvis kommunikation, framgår slutsatser och möjliga vägar framåt för att minska administrationen som förvaltningen beaktar.²⁹

Redovisningen anger att det primärt handlar om hur staden arbetar med styrning, ledning och samordning, hur digitaliseringens möjligheter utnyttjas och hur det administrativa stödet ser ut. Det handlar även om politiska prioriteringar samt att finna en balans mellan tillit och kontroll.

Redovisningen pekade på följande möjliga inriktningar för nämnders och styrelser fortsatta arbete.

- Effektivisera uppföljningsprocesser utifrån kvalitet, nytta och rådighet i syfte att minska administrationen. Hitta en rimlig nivå och rätt form på uppföljningar, utvärderingar och kontroll som genomförs vid lämpliga tillfällen.

²⁹ Kommunfullmäktige 2023-02-23 § 29, handling 2023 nr 11.

- Beakta om det finns andra effektivare former för uppföljning än genom dokumentation.
- Att i större utsträckning integrera tvärsektoriella frågor i grunduppdraget i stället för genom särskilda planer och program.
- Se över den egna styrningen genom styrande dokument utifrån målsättningen att minska administrationen.
- Minska antalet mål och indikatorer i lokala planer och vid framtagande av stadsövergripande program och planer. Förslag på åtgärder och insatser som redan ingår i nämnds eller styrelses grunduppdrag eller redan reglerade i lagstiftningen ska undvikas.
- I huvudsak rikta genomförandet av program och planer till de nämnder/förvaltningar och styrelser/bolag som har rådighet över sakfrågan och vilkas insats ger stor effekt och nytta för medborgare, brukare och kunder.
- Arbeta mer med strukturerade dialogformer på olika sätt mellan tjänstepersonsorganisationen och förtroendevalda i syfte att undvika överlappande eller likartade uppdrag och uppdrag som redan ingår i grunduppdraget. Det ger också förutsättningar för ett effektivt och ändamålsenligt omhändertagande av uppdragen i förvaltningen/bolaget.
- Remisser skickas till ett mindre urval av stadens nämnder och styrelser.
- Varje förvaltning och bolag behöver värdera och prioritera hur arbetsfördelningen av administrativa arbetsuppgifter ska se ut inom den egna verksamheten samt hur dessa ska organiseras.

Förvaltningen återkommer till nämnden med en redovisning av uppdraget i enlighet med vad som rapporterades i delårsrapport mars 2023.

10 Sammanfattande slutsatser

Förvaltningen organisationsstruktur har förändrats sedan 2015. Ledstjärnan för de genomförda förändringarna har varit att möta stadens organisation, i takt med att den har förändrats. Syftet har varit att genom att möta stadens organisation skapa förutsättningar i förvaltningen för samverkan inom staden och därmed kunna bidra till högre måluppfyllelse ur hela stadens perspektiv.

Förvaltningen bedömer att de organisatoriska förutsättningarna för god följsamhet till styrning och ledning delvis är utmanande. Förvaltningen har en lägre andel ledningspersonal än förvaltningar med liknande personalvolym, en betydligt lägre andel administratörer och en lägre andel handläggare. Förvaltningen har också en lägre total andel förvaltningsövergripande stöd- och specialistfunktioner än jämförbara förvaltningar.

Förvaltningen bedömer att det vore kontraproduktivt att minska andelen lednings-, stöd- och specialistfunktioner. Förvaltningen har under en längre tid signalerat att arbetsmiljön brister för dessa funktioner. Att andelen administratörer i förvaltningen är betydligt lägre än i jämförbara förvaltningar innebär att förvaltningen behöver prioritera ned arbetsuppgifter och att cheferna behöver ta ett relativt sett större administrativt ansvar.

Förvaltningens jämförelse av kulturförvaltningarna i Göteborg, Malmö och Stockholm visar både på likheter och skillnader i styrning och ledning. De tre nämndernas uppgifter skiljer sig åt. Göteborg har inte, likt Malmö och Stockholm ansvar för kulturskola och stadsarkiv. Göteborg har däremot ansvar för kulturhus och för inköp och vård av inomhuskonst för offentliga lokaler, vilket inte är fallet i Malmö och Stockholm.

Region Skåne och Västra Götalandsregionen ingår i den så kallade kultursamverkansmodellen, men inte Region Stockholm. Det innebär att Göteborg Stad och Malmö stad ingår i kultursamverkansmodellen, men inte Stockholms stad. Finansieringsformerna skiljer sig alltså delvis åt.

Fullmäktiges budgetstyrning av nämnderna varierar i antal mål och antal uppdrag. I Göteborg har antalet uppdrag ökat över tid; någon liknande jämförelse har tyvärr inte varit möjlig att göra med Malmö och Stockholm. Fullmäktige i Stockholm avviker i jämförelsen genom att styra både med mål och indikatorer (med och utan angivna målvärden). Det kan tolkas som att nämnderna och förvaltningarna i Göteborg och Malmö har större egen rådighet i fråga om de förväntade resultaten än nämnden i Stockholm. Samtidigt är styrningen i Stockholm tydligare än i Göteborg och Malmö i fråga om att i planeringen beskriva vilka de förväntade resultaten är.

Kulturnämnderna i Malmö och Stockholm har investeringsramar, vilket Göteborgs kulturnämnd inte har. Förvaltningen konstaterar att det är svårt att göra översiktliga jämförelser av resurser eftersom nämnderna har olika ansvar och den offentliga statistiken innehåller få jämförbara

nyckeltal. Det har varit bortom utredningens avgränsning att göra ytterligare analyser, så som att självständigt bearbeta ekonomiska underlag för att kunna rensa för jämförelsestörande poster.

De tre kulturförvaltningarna förväntas alla utveckla politikområdet, men vad som ska utvecklas skiljer sig åt. Jämförelsen visar att Malmö och Stockholm har mindre detaljstyrning i reglementena i fråga om vad som ska utvecklas än Göteborg.

Stockholms kulturnämnd förväntas ha kunskap om kulturlivets utveckling. Motsvarande resultat förväntas inte explicit av nämnderna i Göteborg och Malmö. Göteborgs och Malmös kulturnämnd ska verka för samarbete på regional nivå; i Göteborgs fall även på nationell och internationell nivå.

I den redovisade måluppfyllelsen för 2022 är de mest väsentliga skillnaderna att storstäderna använder olika skalor för att bedöma måluppfyllelsen, att de använder olika metoder för att bedöma måluppfyllelse samt att förekomsten av invånarrapporterade indikatorer skiljer sig åt. Skillnaderna kan delvis tolkas som uttryck för städernas olika styrmodeller.

Kulturförvaltningarna i de tre storstäderna har organisationsstrukturer som liknar varandra: ett antal stabs- och stödfunktioner och ett antal verksamhetsavdelningar. Antalet avdelningar med stabs- och stödfunktioner varierar mellan tre och fem och antalet verksamhetsavdelningar varierar mellan tre och sju i de tre storstäderna. En rättvisande jämförelse med Göteborg är att antalet verksamhetsavdelningar varierar mellan tre och fem (på grund av kulturskola och stadsarkiv). Antalet enskilda institutioner som organiseras som egna verksamhetsavdelningar varierar mellan noll och två.

Det finns indikationer på att styrmiljön är mer omfattande i Göteborg än i andra kommuner. Stadsledningskontoret har konstaterat att Göteborg, jämfört med andra större kommuner (bland andra Malmö och Stockholm), har en stor mängd program. Vidare att programmen i Göteborgs Stad är väsentligt mer omfattande och mångsidiga än i andra städer.

Två av de tre storstäderna har nu gällande kulturprogram eller kulturstrategiska program. I Malmö pågår ett arbete under 2023 med att ta fram ett kulturstrategiskt styrdokument. Göteborgs kulturprogram är därmed äldst av de tre storstäders centrala kulturpolitiska styrdokument.

Planerings- och uppföljningsarbetet i de tre storstäder har tydliga likheter med varandra. Planeringen sker främst i nämndernas budgetar, utifrån fullmäktiges budget, och i förvaltningarnas verksamhetsplaner på olika organisatoriska nivåer. I Stockholm finns en flerårsplan som Malmö och Göteborg inte har. Uppföljningen sker i tre rapporter per år, varav en rapport avser helåret.

Förvaltningarnas system för styrning, uppföljning och kontroll är något som kontinuerligt behöver ses över och anpassas till rådande

förutsättningar. Uppgiften, och utmaningarna i, att hitta lokalt verksamma styrmedel för en effektiv mål- och resultatstyrning är gemensam för de storstäderna. Både Malmö och Stockholm betonar båda vikten av att följa upp resultaten och effekterna, inte aktiviteterna i sig själva.

De tre kulturförvaltningarna står inför delvis liknande framtidsutmaningar. Gemensamt är behovet av att prioritera kulturen när respektive stad växer, att utveckla samverkan och att säkra god tillgång till kultur. De tre förvaltningarna ser alltså behov av att bedriva stads- och samhällsutvecklingen på ett sätt så att kulturens potential att bidra till en socialt hållbar stad tas till vara och att prioritera kulturen i denna utveckling, givet kulturens bidrag till besöks- och näringslivet. I fråga om samverkan finns likheter i att kunna möta olika krav och förväntningar på att stärka samverkan med både kommunala och externa aktörer i syfte att bidra till högre måluppfyllelse. Behovet att minska strukturella ojämlikheter i tillgång till och användning av kultur är också gemensam. Både Malmö och Stockholm betonar insatser för att undersöka målgruppernas behov och att använda det i planeringen.

Stadsrevisionen har i sin granskning lämnat ett ökande antal rekommendationer till nämnden under de tre senaste åren. Sett till de fem senaste åren finns ingen entydig utvecklingsriktning. Granskningen har framför allt rört förvaltningens stödprocesser. Granskningen indikerar att det finns behov av att stärka den interna styrningen och kontrollen i stödprocesserna. Förvaltningen konstaterar att nämnden och förvaltningen har prioriterat grunduppdraget (huvudprocesserna) i tider när de ekonomiska förutsättningarna är ansträngda. Samtidigt tar nämnden hand om rekommendationerna inom vad förvaltningen bedömer är skälig tid.

Förvaltningen gjorde 2021 en analys av skillnaden mellan nuläge och önskat läge i förvaltningens styrning och ledning. Analysen låg till grund för att förvaltningsledningen på hösten 2021 ställde sig bakom fem slutsatser. En av slutsatserna var att inte göra någon ytterligare omorganisation. Förvaltningen gör samma bedömning nu.

Förutsättningarna för att en verksamhet ska nå god måluppfyllelse relativt sitt uppdrag påverkas av hur organisationen är utformad, men också av andra faktorer som exempelvis styrning och ledning, kultur, kompetensförsörjning och resurssättning. En viss organisationsstruktur skapar inte i sig själv effektivitet eller större nytta för organisationens målgrupper.

Förvaltningen har identifierat tre preliminära utvecklingsområden för gällar stödfunktionerna inom ekonomi och HR i deras stöd till cheferna: att utveckla uppföljningen av stödfunktionernas leverans och kvalitet till chefsorganisationen; etablera och upprätthålla tydligare ansvar och befogenheter för olika roller inom ekonomi och HR på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå; samt att stärka den gemensamma styrningen av prioriterade utvecklingsinsatser på förvaltningsövergripande respektive avdelningsnivå och att göra det i ordinarie verksamhets-

planering. Förvaltningen kommer att beakta utvecklingsområdena när förvaltningen går in i Chefoskopet under hösten 2023.

Rapporten avslutas med att beskriva väsentliga pågående och planerade aktiviteter som syftar till att utveckla styrningen och ledningen, respektive följsamheten till densamma, i förvaltningen. Förvaltningen bedömer att aktiviteterna är ändamålsenliga och för tillfället tillräckliga.

Förvaltningen beskriver Ledarakademin och Chefoskopet; arbetet för att ta fram en modell för prioritering av planerande program och planer; arbetet för att förvaltningen ska möta upp organiseringen av ansvaret att samverka i kommungemensamma frågor; översynen av delegationsordningen; utveckling av förvaltningens planering och uppföljning; hanteringen av förvaltningens verksamhetshandbok; och fullmäktiges uppdrag att ta fram konkreta åtgärder i syfte att minska administrationen.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Rapport över uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på bättre arbetsmiljö

Bilaga 7 i redovisningen av kulturnämndens uppdrag 2023-02-22 § 53



Sammanfattning

Kulturnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser med fokus på förbättrad arbetsmiljö.

Förvaltningen har genomfört uppdraget och dokumenterat det i denna rapport. Förvaltningens slutsatser och bedömningar sammanfattas nedan.

- Rapporten beskriver inledningsvis de teoretiska utgångspunkterna för genomförande, så som regeringens definition på hållbart arbetsliv och friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv samt arbetsmiljölagstiftning kring organisatorisk och social arbetsmiljö.
- Rapporten beskriver bakgrund och sammanfattar behoven som har legat till grund för genomförd omorganisation, samt mål och intentioner med förvaltningens nya organisation sedan 2021. Rapporten redogör för vilka åtgärder och förbättringsarbeten som förvaltningen har vidtagit för att möjliggöra implementering av organisationen.
- Uppföljningen av medarbetar- och chefsenkäten visar att en viss förbättring i arbetsmiljön har skett, efter införandet av nuvarande organisation i relation till arbetsmiljömålet – hållbar kulturförvaltning.
- Rapporten identifierar ett antal utvecklingsbehov inom organisatoriska förutsättningar, så som resurser i arbetet, krav i arbetet samt ohälsosam arbetsbelastning.
- Rapporten tillsammans med redovisningen av uppdraget ”Att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på ledning och styrning”, enligt bilaga 6, visar att förvaltningens organisation motsvarar behoven utifrån förvaltningens uppdrag och sammanhang i Göteborgs stad. För att kunna omhänderta uppdragets omfattning bedöms dock förvaltningens organisatoriska förutsättningar och resurser vara otillräckliga. Friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv i förvaltningen är otillräckliga.
- Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla organisatoriska förutsättningar. Aktiviteterna är ändamålsenliga utifrån de delfrågor de ska förbättra. Utifrån de identifierade arbetsmiljöutmaningarna kopplade till resurser och krav i arbetet samt ohälsosam arbetsbelastning bedömer förvaltningen dock att de planerade åtgärderna inte kommer att vara tillräckliga.

Innehåll

1	Uppdraget.....	4
1.1	Genomförande och avgränsningar	4
1.2	Begrepp	5
1.3	Utgångspunkter	6
2	Bakgrund.....	7
2.1	Mål med nuvarande organisation	7
2.2	Genomförda och pågående åtgärder	7
2.3	Hur mäter förvaltningen effekter av nuvarande organisation	8
3	Förvaltningens resultat	9
3.1	Resultat utifrån vad forskningen säger om friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv.....	9
3.1.1	En rättvis och transparent organisation	9
3.1.2	Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap ...	11
3.1.3	Delaktighet och inflytande	12
3.1.4	En välutvecklad kommunikation och återkoppling	13
3.1.5	Prioritering av arbetsuppgifter	15
3.1.6	Kompetensutveckling hela arbetslivet	16
3.1.7	Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i vardagen	17
3.1.8	Tidiga insatser och arbetsanpassning	18
3.2	Förvaltningens resultat utifrån föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö	20
3.2.1	Krav i arbetet	20
3.2.2	Kränkande särbehandling	21
3.2.3	Ohälsosam arbetsbelastning.....	22
3.2.4	Organisatorisk arbetsmiljö	23
3.2.5	Resurser för arbetet.....	23
3.2.6	Social arbetsmiljö.....	23
4	Sammanfattning och slutsatser.....	24

1 Uppdraget

Kulturnämnden har gett kulturförvaltningen i uppdrag att:

- Utredda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser. Fokus ska vara på förbättrad arbetsmiljö samt följsamhet mot ledning och styrning.¹
- Ta fram en handlingsplan för att anpassa nämndens verksamheter över tid i relation till samhällsutvecklingen och rådande ekonomiska förutsättningar.²

I denna rapport redovisar förvaltningen iakttagelser och bedömningar från utredningen av förvaltningens organisation med fokus på arbetsmiljö.

Rapporten ska läsas tillsammans med den separata rapport som har fokus på följsamhet mot styrning och ledning.

Rapporterna ska dessutom läsas tillsammans med de rapporter som gäller Göteborgs museer och konsthall, Göteborgs bibliotek och kulturhus samt stödet till det fria kulturlivet. Rapporterna innehåller förvaltningens samlade svar på frågan om den valda organiseringen är mest lämpad med hänvisning till uppdrag, omfattning och resurser.

1.1 Genomförande och avgränsningar

I denna rapport redovisar förvaltningen iakttagelser och bedömningar från uppföljningen av förvaltningens organisation med fokus på arbetsmiljö.

Förvaltningen har tolkat uppdraget som att det avser att utreda och följa upp organisationens påverkan och dess effekter på förvaltningens arbetsmiljö.

Rapporten är ett kunskapsstöd till nämndens fortsatta styrning av förvaltningen. Förvaltningen har avgränsat uppdraget enligt nedan:

- Beskriva bakgrunden till kulturförvaltningens nuvarande organisation och skälen till genomförda förändringar, samt intensionen med organisationen.
- Beskriva målen för nuvarande organisation samt hur dessa mål utvärderas och följs upp.
- Beskriva och följa upp arbetsmiljöläget, genom att följa upp skillnaden mellan då- och nuläget kopplat till arbetsmiljön.
- Beskriva resultatet av uppföljningen kring organisationens påverkan och dess effekter på arbetsmiljö.

¹ Kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 9.

² Kulturnämnden 2023-02-22 § 53 p 10.

1.2 Begrepp

Med *organisation* avser förvaltningen ordnandet av olika delar till inbördes samverkan i en större sammanslutning, det vill säga förvaltningen. En struktur som samarbetar för att nå gemensamma mål. Organisationen beskriver samordningen och sorteringen av förvaltningens verksamheter, både hierarkiskt och utifrån verksamhetsinnehåll och kan visualiseras med ett organisationsschema.

Med *organisatoriska förutsättningar* avser förvaltningen de organisatoriska strukturer samt de krav och resurser som finns i organisationen, dvs de faktorerna som innefattas i Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

Med *krav i arbetet* avser förvaltningen de delar av arbetet som fordrar upprepade ansträngningar. Kraven kan exempelvis omfatta arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden. Kraven kan vara av kognitiv, emotionell och fysisk natur.

Med *kränkande särbehandling* menas handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

Med *ohälsosam arbetsbelastning* menas situationer när kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den är långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.

Med *organisatorisk arbetsmiljö* menas villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar 1. ledning och styrning, 2. kommunikation, 3. delaktighet, handlingsutrymme, 4. fördelning av arbetsuppgifter och 5. krav, resurser och ansvar.

Med *resurser för arbetet* menas det som bidrar till att 1. uppnå mål för arbetet, eller 2. hantera krav i arbetet. Resurser kan vara: arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor och möjligheter till återhämtning.

Med *social arbetsmiljö* menas villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

1.3 Utgångspunkter

Uppföljningen av organisationens påverkan på förvaltningens arbetsmiljö utgår ifrån definition av hållbart arbetsliv som finns i regeringens arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet.³

Med ett *hållbart arbetsliv* avses enligt regeringens definition att arbetslivet utformas på ett sätt så att det fungerar långsiktigt, oavsett demografiska förändringar och strukturomvandlingar, och att det förebygger att arbetstagare slits ut och blir sjukskrivna.

Forskare har identifierat att organisationer med låg och stabil sjukfrånvaro har mycket gemensamt, och en del av dessa kännetecken kallas *friskfaktorer*.⁴ När det finns organisatoriska förutsättningar för att friskfaktorer fungerar väl i vardagen, mår medarbetare bra, utvecklas och orkar prestera. På så sätt kopplar friskfaktorerna ihop bra arbetsmiljö med att verksamheten når målen, och blir en attraktiv arbetsplats.

Suntarbetsliv, en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR (Sveriges kommuner och regioner) och Sobona, beskriver friskfaktorer och dess koppling till att uppnå ett hållbart arbetsliv.⁵ Friskfaktorer för ett hållbart arbetsliv som utgår ifrån aktuell ledarskapsforskning, är:

- En rättvis och transparent organisation
- Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet och inflytande
- En välutvecklad kommunikation och återkoppling
- Prioritering av arbetsuppgifter
- Kompetensutveckling hela arbetslivet
- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i vardagen
- Tidiga insatser och arbetsanpassning

1.4 Metod

Göteborgs Stad genomför en samlad årlig uppföljning av arbetsmiljösituationen för medarbetare och chefer, genom en medarbetar- och chefsenkät. Enkätresultaten utgör huvudunderlaget till förvaltningens årliga uppföljning av arbetsmiljön.

Redovisning av uppdraget bygger dels på resultatet från medarbetar- och chefsenkäten 2022, 2021 samt i vissa delar 2020, dels annan

³ <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/arbetsmarknadsdepartementet/arbetsmiljostrategin/ett-hallbart-arbetsliv/>

⁴ Hälsa & Arbetsliv, professor Eva Vingård, 2023

⁵ <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap/sa-far-ni-en-friskare-arbetsplats-8-sakra-satt/>

personalrelaterad statistik i förhållande till forskningsbeskrivningar kopplade till friskfaktorer och arbetsmiljöföreskrifter kring organisatorisk och social arbetsmiljö.

Bedömning av förvaltningens arbetsmiljö och slutsatser sker i förhållande till regeringens intention om hållbart arbetsliv samt utgångspunkter för systematiskt arbetsmiljöarbete.

2 Bakgrund

2.1 Mål med nuvarande organisation

Beskrivning av *bakgrunden* till förvaltningens organisation finns i bilaga 6, ”Redovisning av uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på ledning och styrning”.

Skälen till organisationsförändringen utgick från en rad verksamhetsbehov och arbetsmiljöutmaningar:

- att förvaltningen behövde förbereda för en robust och effektiv organisation som var förberedd att ta emot nya verksamheter och ge dem förutsättningar för att verka utan avbrott och negativ påverkan för användare och besökare.
- hög arbetsbelastning för medarbetare och chefer som har pågått över en längre tid
- att utveckla ledning och styrning som matchar behoven i en större förvaltning
- att identifiera funktioner och roller samt förutsättningar för dessa, utifrån ökat uppdrag och större förvaltning
- att skapa en matchande organisation mot stadens övriga förvaltningar
- att skapa förutsättningar för staden-övergripande samverkan och samarbete, samt för omhändertagande av uppdrag mm

Målen och intensionen med förvaltningens organisation har varit:

- Hållbar kulturstad – som utvecklas i takt att staden utvecklas och förändras
- Hållbar förvaltning – med förbättrade arbetsmiljöförutsättningar
- Att ta emot nya verksamheter i samband med stadens omorganisation – och implementera dessa i förvaltningens befintliga arbetssätt

2.2 Genomförda och pågående åtgärder

Nedan följer en summarisk uppräknings av vissa genomförda och pågående åtgärder som har påverkan på förvaltningens arbetsmiljö. Förvaltningen har:

- Samorganiserat verksamheter med närliggande uppdrag och innehåll. Utvecklat samverkansorganisation som följer organisationsnivåer. Stärkt ledning och styrning, både på förvaltnings- och avdelningsnivå. Implementerat samma antal chefsled i de publika verksamhetsdelarna. Bemannat chefsroller som har varit vakanta vid organisationens uppstart. Fastställt en förvaltningsgemensam rekommendation för antal medarbetare per chef gällande EC nivå.
- Organiserat administrativa stödfunktioner i två nivåer: förvaltningsövergripande funktioner och avdelningsövergripande funktioner inom ekonomi, kommunikation, fastighet och säkerhet. Möjliggjort att stöd inom förutsättningsskapande verksamhetsfunktioner (ex. teknik, lokalvård, mm) kan förekomma.
- Etablerat verksamhetsforum utöver linjeorganisationen, för utveckling och hantering av gemensamma frågor.
- Påbörjat översyn av bemanningsprinciper och bemanningsoptimering för publika verksamhetsdelar.
- Tillfört funktioner och roller samt omstrukturerat befintliga roller för att skapa förutsättningar för omhändertagande av uppdrag.
- Genomlyst och utjämnat frågor gällande organisatorisk rättvisa. Påbörjat konsolidering av lönebilden för förvaltningens större yrkesgrupper.
- Kompetensutvecklat chefskap och ledarskap inom tillitsbaserat ledarskap, kommunikation, feedback, samarbeten och effektiva ledningsgrupper. Genomlyst kompetensbehov inom avdelningarna bibliotek och kulturhus samt museer och konsthall, med fokus på kompetenskritiska områden och nödvändig kompetens i närtid. Utvecklat arbetet med lärande organisation genom att jobba med kompetensutveckling utifrån grupp och roll ej individ, mm.
- Utvecklat arbetet och systematik inom trygghet och säkerhet, lokalt och förvaltningsövergripande. Utvecklat arbetet med krisledning, lokalt och förvaltningsövergripande.
- Tydligare kraftsamlat i samband med stora projekt, så som om- och tillbyggnadsprojekt inom avdelningen museer och konsthall.
- Tydliggjort och utvecklat kommunikationskanaler och intern kommunikation

2.3 Hur mäter förvaltningen effekter av nuvarande organisation

Rapporten fokuserar på uppföljning av målet ”hållbar kulturförvaltning” enligt beskrivning i avsnitt 1.4, metod för genomförande av uppdraget.

3 Förvaltningens resultat

3.1 Resultat utifrån forskning om friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv

3.1.1 En rättvis och transparent organisation

Beskrivning

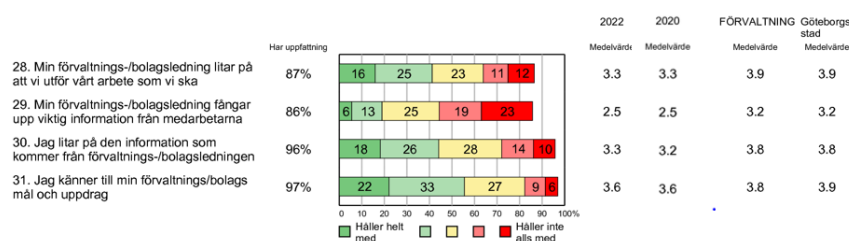
Medarbetarna upplever organisationen som schysst. Beslut är välmotiverade, rättvisa, transparenta och efterlevs. Roller, ansvar och mandat är tydliga. Det råder tillit mellan organisationens olika nivåer, verksamheter och individer. Värdegrund, policys och rutiner är väl kända, relevanta och efterföljs.

Förvaltningens resultat

	2022	2021	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Delindex Styrning	72	70	81	81
Delindex Motivation	72	68	79	79
Delindex Ledarskap	75	77	77	77
Huvudindex Hållbart medarbetarengagemang - HME	73	71	79	79

Bild nr 1

Vi arbetar tillsammans - Organisatorisk tillit N690 Kulturförvaltningen



Vi arbetar tillsammans

	2022	2020	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Organisatorisk tillit	56	54	67	68

Bild nr 2

Kränkningar, trakasserier, hot & våld samt tystnadskultur N690 Kulturförvaltningen

På min arbetsplats...

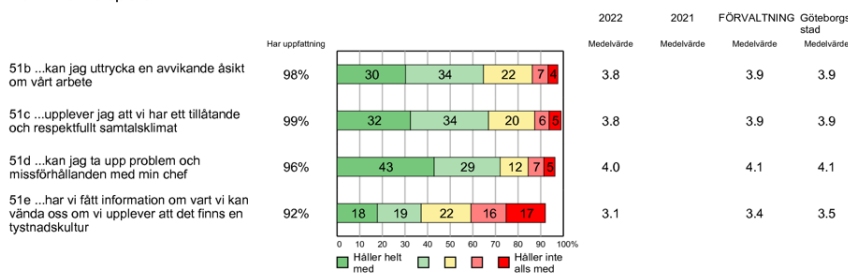


Bild nr 3

Iakttagelser och genomförda aktiviteter

Förvaltningens delindex för *styrning, motivation och hållbart medarbetarengagemang* har ökat mellan perioderna, dock är resultaten genomgående något lägre än i övriga i Göteborgs stad.

Förvaltningens resultat gällande *organisatorisk tillit* har totalt sett ökat för hela förvaltningen. Om resultatet bryts ner i enheter går det att urskilja skillnader i organisatorisk tillit mellan nytillkomna och tidigare verksamheter. Även tilliten är lägre i nytillkomna verksamhetsdelar. Förvaltningens bedömning är att resultatet för organisatorisk tillit är tydligt kopplade till beslut och förändringar som förvaltningen genomförde efter verksamheternas överföring, i syfte att säkerställa lagkrav och följsamhet mot förvaltningens delegationsordning samt för att implementera och efterleva staden-gemensamma beslut i en rad olika frågor, exempelvis inom inköp och upphandling.

Att åstadkomma en rättvis och transparent organisation har varit en av de centrala frågorna i samverkansprocesserna inför mottagande av nya verksamheter. Arbetsgivare och fackliga organisationer har i samsyn arbetat med "organisatorisk rättvisa". Arbetet har bestått av att kartlägga likheter och skillnader samt eliminera/undanröja skillnader gällande ex. förmåner, rutiner och arbetssätt, kompetensutveckling, principer för bemanning och lönesättning/lönenivåer, stöd till olika delar av verksamheter samt förutsättningar för arbete med trygghet, säkerhet och fastighetsfrågor, mm. Kvarvarande arbetet finns att göra gällande principer för bemanning samt förutsättningar för arbete med trygghet, säkerhet och fastighetsfrågor.

Ett fortsatt utvecklingsområde är information om var medarbetarna kan vända sig om de upplever tystnadskultur.

Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) delar bedömningen att förvaltningen behöver fortsätta tydliggöra och stärka mandatet för olika chefsnivåer i organisationen, framför allt i den delen av förvaltningen där organisationen har skiktats i olika chefsled i samband med omorganisationen.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Trygghetsskapande åtgärder med fokus på publika verksamhetsdelar inom avdelningen bibliotek och kulturhus.
- Förtydligande av förvaltningens chefsroll och mandat för olika chefsnivåer.

3.1.2 Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

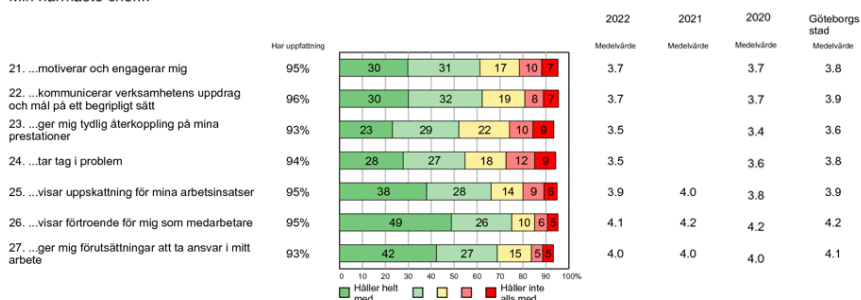
Beskrivning

Ledare är tillgängliga, tydliggör mål, inspirerar och visar vägen. De utvecklar relationer och visar tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter. Chefer och medarbetare tar ansvar och tydliggör vad de behöver för att göra sina uppgifter och nå uppsatta mål. Alla ser till verksamhetens bästa och driver gemensamt verksamheten framåt.

Förvaltningens resultat

Vi arbetar tillsammans - Ledarskap, närmaste chef N690 Kulturförvaltningen

Min närmaste chef...

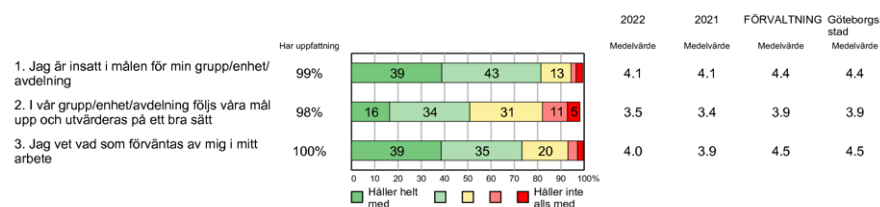


Vi arbetar tillsammans

	2022	2021	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Ledarskap, närmaste chef	70		73	73

Bild nr 4

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för - Styrning N690 Kulturförvaltningen



Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

	2022	2021	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Styrning	72	70	81	81

Bild nr 5

Iakttagelser

Förvaltningens delindex för *ledarskap* har förändrats marginellt mellan perioderna och resultatet följer övriga förvaltningar i Göteborgs stad. Delindex *styrning* har ökat något, dock är det fortfarande lägre än stadens medelvärde.

Ett fortsatt utvecklingsområde är hur målen följs upp och utvärderas på ett bra sätt, enligt fråga nr 2 i bild nr 5.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Utveckling och samordning av förvaltningens arbete med planering och uppföljning
- Kompetensutvecklingsinsatser genom Ledarakademin med fokus på effektivt ledarskap och tillitsbaserad ledning och styrning
- Kompetensutvecklingsinsatser genom Medarbetarakademin med fokus på medarbetarskap i en tillitsbaserad organisation (2024).

3.1.3 Delaktighet och inflytande

Beskrivning

Organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Rutiner, arbetssätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer. Alla kommer till tals och bidrar med olika erfarenheter och perspektiv.

Förvaltningens resultat

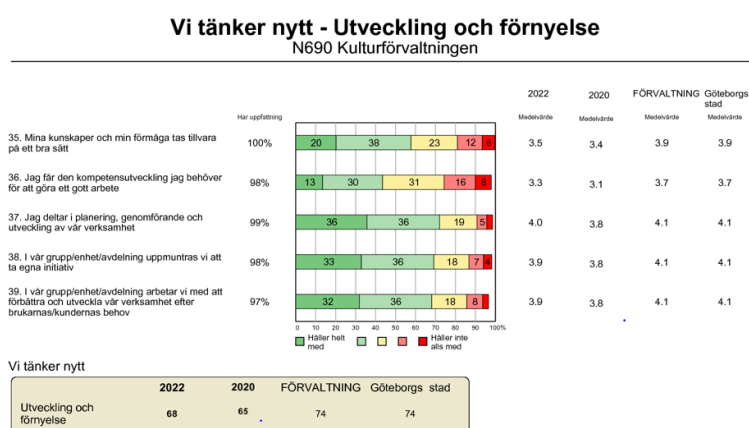


Bild nr 6, se även bild nr 4 ang upplevelser kring chefs kommunikation och återkoppling

			2022	2021	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
			Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
1. Jag är insatt i målen för min grupp/enhet/avdelning	Har uppfattning 99%		4.1	4.1	4.4	4.4

Bild 7

			2022	2020	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
			Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
18. ...uppmuntras delaktighet i mål och verksamhetsplanering	Har uppfattning 99%		3.8	3.7	3.9	3.9
19. ...tas idéer och synpunkter tillvara	Har uppfattning 99%		3.6	3.7	3.8	3.8

Bild 8

Iakttagelser

Delindex gällande *utveckling och förnyelse* har ökat i jämfört med tidigare period. Dock är resultaten för detta delindex genomgående något lägre än i övriga förvaltningar i Göteborgs Stad.

Delaktighet och samarbete i vardagen regleras inom ramen för samverkansavtalet i Göteborgs Stad. Arbetsgivare och fackliga organisationer har gemensamt satsat på utveckling av samverkan i den nya organisationen. Fokus har varit på partssamverkan i samverkansgrupperna. Förvaltningens samverkansgrupp (FSG) är eniga i bedömningen att partssamverkan i förvaltningen har stärkts och förbättrats i den nya organisationen, trots utmaningen med många samverkansgrupper. Dock ser parterna behov av en fortsatt utveckling av förutsättningar för delaktighet i organisationen via arbetsplatsträffar (APT).

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Implementering av Göteborgs Stads nya samverkansavtal (2024)
- Utveckling av arbetsplatsträffar som forum för delaktighet och påverkan (2024).
- Kompetensutvecklingsinsatser Medarbetarakademi med fokus på medarbetarskap i en tillitsbaserad organisation (2024).

3.1.4 En välutvecklad kommunikation och återkoppling

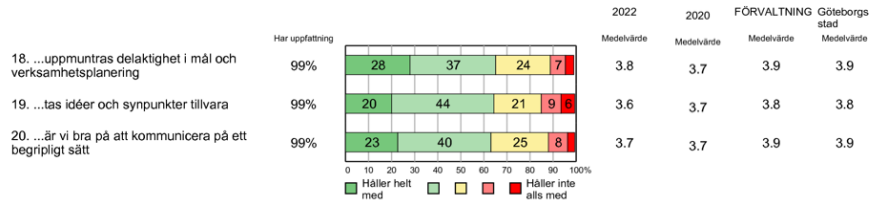
Beskrivning

Samtalsklimatet är öppet och tillåtande uppåt, nedåt och åt sidorna. Det finns fungerande kommunikationsvägar och forum för information och dialog. Alla lyssnar på varandra. Återkoppling ges på beteenden och hur de påverkar verksamhetens resultat. Sakfrågor hanteras utan att det blir personligt.

Förvaltningens resultat

Vi arbetar tillsammans - Kommunikationsklimat N690 Kulturförvaltningen

I vår grupp/enhet/avdelning...



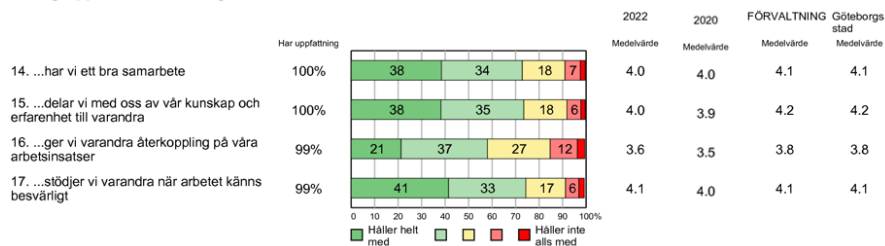
Vi arbetar tillsammans

	2022	2020	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Kommunikationsklimat	68	67	72	72

Bild nr 9

Vi arbetar tillsammans - Stöd N690 Kulturförvaltningen

I vår grupp/enhet/avdelning...



Vi arbetar tillsammans

	2022	2020	FÖRVALTNING	Göteborgs stad
Stöd	73	71	76	76

Bild nr 10

Iakttagelser

Resultatet för *kommunikationsklimatet* inom arbetsgrupperna i princip oförändrat i förhållande till tidigare period. Chefernas kommunikation enligt bild nr 4 visar på en ökning mellan åren. Kommunikation i grupperna och från chefer följer trenderna i övriga förvaltningar i Göteborgs stad.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Införande av nytt intranät, *digitala navet* för tillgängliggörande av information inom förvaltningen.

3.1.5 Prioritering av arbetsuppgifter

Beskrivning

Det förs regelbundna samtal för att främja balans mellan krav och resurser. Det finns samsyn om vad som är viktigt, bråttom och rätt sak att göra. Medarbetarna upplever att de kommer till sin rätt och är trygga i den prioritering de gör i vardagen. Vid hög belastning får medarbetarna hjälp att prioritera bland arbetsuppgifterna. Krav är en naturlig del av arbetet och är i sig inte skadligt. Krav kan både vara stimulerande och positiva och bidra till att skapa mening i arbetet. Men om kraven överstiger de resurser som finns under en längre tid, så ökar risken för ohälsa. Det handlar helt enkelt om att skapa rimliga förutsättningar att utföra arbetet.

Förvaltningens resultat

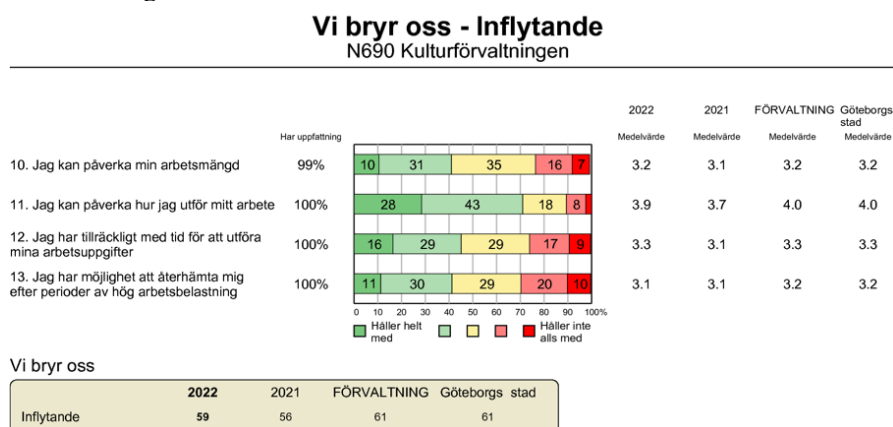


Bild nr 11, Resultat från medarbetarenkäten 2022

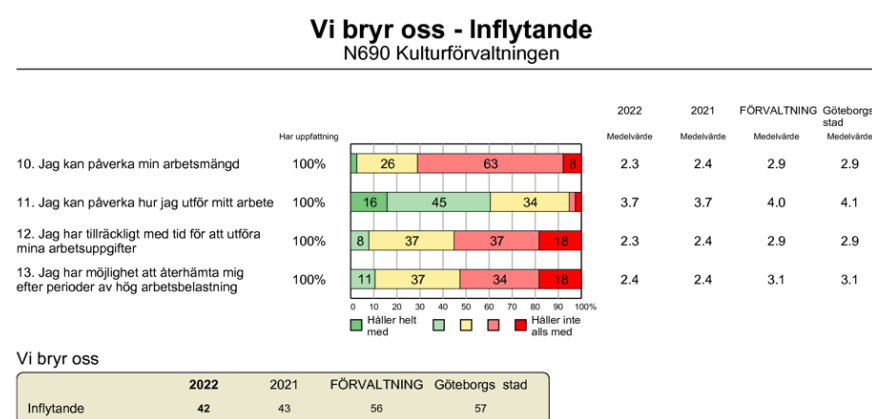


Bild nr 12, Resultat från chefsenkäten 2022

Lakttagelser

Medarbetarnas *arbetsbelastning* och *möjlighet till återhämtning* har förbättrats mellan perioderna genom de utvecklingsåtgärder som har genomförts. Resultaten visar att medarbetarnas arbetsbelastning i förvaltningen ligger på samma nivå som i övriga förvaltningar i staden.

Chefernas och vissa specialistfunktioners förutsättningar, arbetsbelastning och möjlighet till återhämtning har försämrats ytterligare och fortsätter följa den negativa trenden som förvaltningen har haft de senaste tio åren. Förvaltningens förutsättningar för chefer enligt medarbetarenkäten, är betydligt svagare än övriga förvaltningar i staden. Resultat avviker med 15 resultatenheter.

Förvaltningens bedömning är att resultaten är kopplade till chefernas otillräckliga organisatoriska förutsättningar. En långsiktigt bristande arbetsmiljö riskerar att leda till ohälsa och sjukskrivningar. Situationen bidrar till fortsatta svårigheter att rekrytera personal, vilket till slut kommer att påverka verksamhetens kvalitet och utveckling samt förmåga att upprätthålla öppettider och tillgänglighet. Dessa tendenser har blivit tydliga 2022. En oförändrad utveckling kommer sannolikt att påverka kulturnämndens möjligheter att nå kommunfullmäktiges mål negativt. Chefernas förutsättningar och arbetsbelastning är en prioriterad arbetsmiljöfråga för förvaltningen.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Chefoskopet – forskningsbaserad genomlysning av chefernas organisatoriska förutsättningar för att kunna identifiera åtgärder som bidrar till mer hållbara förutsättningar för chefskapet.
- Tillsättning av nödvändiga funktioner/ och kompetenser.

3.1.6 Kompetensutveckling hela arbetslivet

Beskrivning

Det finns strukturer för att ta vara på och utveckla kompetens och erfarenhet inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll eller annan form av kompetensutbyte, där medarbetare får möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.

Förvaltningens resultat

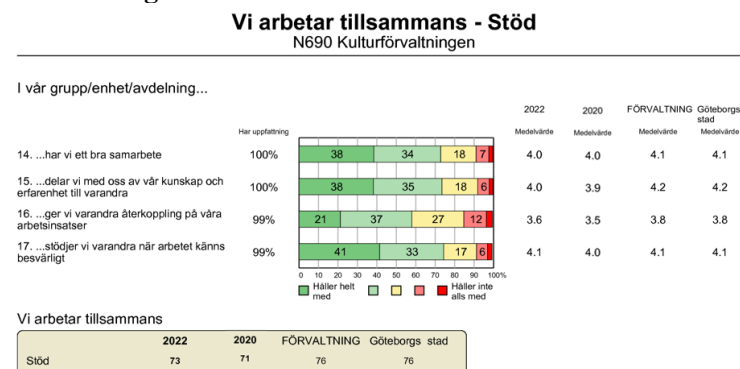


Bild nr 13

Vi tänker nytt - Motivation N690 Kulturförvaltningen

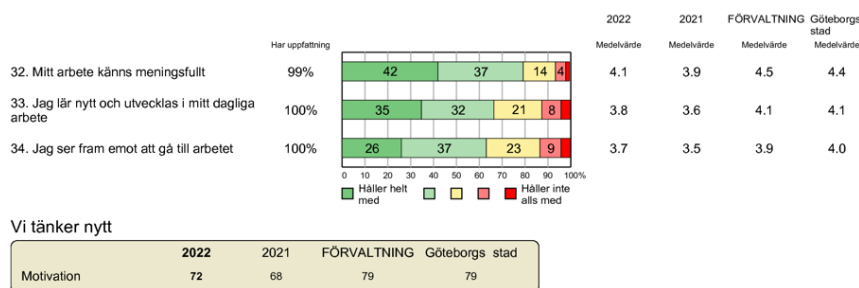


Bild nr 14

Iakttagelser

Delindex *motivation* har ökat markant jämfört med föregående period. Delindex *utveckling och förnyelse* samt *stöd* har också ökat jämfört med tidigare period, enligt resultat i bild 6 och 10.

Detta kriterium för hållbart arbetsliv visar på en markant förbättring mellan åren. En möjlig förklaring är att förvaltningen på nytt satsar på kompetensutveckling och kompetensdelning i vardagen. Under de senaste två åren har möjligheten till kompetensutveckling begränsats av pandemin.

3.1.7 Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i vardagen

Beskrivning

Att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete är ett bra sätt att skapa ett hållbart arbetsliv⁶. Alla arbetsgivare är enligt lag skyldiga att ha ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Med systematiskt avses att arbetsmiljöarbetet ska vara organiserat och ständigt pågående samt utgöra en naturlig del av det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen. Det är rutin för chefer tillsammans med medarbetare att löpande bedöma risker för ohälsa och olycksfall både fysiska, organisatoriska och sociala. Chef och medarbetare åtgärdar sedan riskerna och kontrollerar att har fungerat. Skyddsronder, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, enkäter och mätningar är olika sätt att ta reda på vilka risker som finns på arbetsplatsen.

Ett bra arbetsmiljöarbete kräver att alla på arbetsplatsen är engagerade. Även om arbetsgivaren har det yttersta ansvaret har alla medarbetare ett ansvar. Medarbetarnas ansvar handlar om att påpeka fel och brister när de uppstår, bidra till förbättringsarbete samt att vara goda arbetskamrater.

⁶ <https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Hallbart-arbetsliv/>

Förvaltningens resultat

Den årliga uppföljningen av SAM visar att förvaltningen har ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete där arbetsmiljöronder, riskbedömningar, uppföljningar sker årligen och löpande, samt är en naturlig del i verksamheterna, med fokus på hälsofrämjande faktorer. Åtgärderna som genomförts i verksamheterna är dokumenterade i handlingsplaner och har i huvudsak fått effekt. Förvaltningen säkerställer att SAM genomförs i enlighet med gällande lagstiftning och regelverk.

En detaljerad uppföljning av förvaltningens systematiska arbetsmiljöarbete har återkopplats till kulturnämnden vid sammanträdet den 22 maj 2023.

Iakttagelser och planerade utvecklingsåtgärder

Förvaltningen har en metodik och systematik i det systematiska arbetsmiljöarbetet, dock visar den årliga uppföljningen några förbättringsområden:

- Behov av att öka medvetenheten kring mål för organisatorisk och social arbetsmiljö och förvaltningens plan för det systematiska arbetsmiljö- och hälsoarbete.
- Behov av kompetensutveckling inom uppgiftsfördelning kopplat till arbetsmiljön. Sistnämnda gäller främst inom avdelningen bibliotek och kulturhus där en större chefsrörlighet har skett senaste åren.
- Behov av förbättring av systematiken och arbetssättet för kontroller av genomförda åtgärder, huruvida de har gett önskad effekt.

3.1.8 Tidiga insatser och arbetsanpassning

Beskrivning

Kunskapen om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro är god. Det finns väl kända rutiner vid kort- och långtidssjukfrånvaro som efterlevs. Alla uppmärksammar sin chef om de inte mår bra och chefen agerar på tidiga signaler. Arbetsanpassning och andra tidiga insatser sker i dialog med medarbetare och andra aktörer så som företagshälsovård och försäkringskassa.

Förvaltningens resultat

Sjukfrånvaro	Gbgs Stad	Kulturförvaltningen		
	Ack sjuk % 2022	Ack sjuk % 2022	Ack sjuk % 2021	Förändring totalt
Totalt	8,7	7,2	5,1	2,1
1-14 dagar	3,4	3,0	2,1	0,9
15 dagar	5,3	4,2	3,0	1,2
Frisknärvaro*	39,7	33,7	51,2	- 17,5

**Andel frisknärvaro, dvs. max 4 sjukdagar under 12 mån period.*

Förvaltningens sjukfrånvaro ökat under 2022 i jämförelse med 2021. Det gäller både långtids- och korttidsfrånvaro.

Frisknärvaro har sjunkit till 33,7% under 2022. Detta är 17,5 procentenheter minskad frisknärvaro jämfört med tidigare år. Både ökningen av sjukfrånvaro samt minskningen av frisknärvaro kan sannolikt härledas till upphörande av restriktionerna i samband med pandemin. Under 2022 när restriktionerna upphörde och förvaltningen återgick till ordinarie verksamhet ökade sjukfrånvaron. Förvaltningens ökning av sjukfrånvaro och minskning av frisknärvaron följer Göteborgs stad och samhället i övrigt.

Årsstatistiken från personalstöd visar att drygt 2/3 av personalstödet inte är arbetsrelaterat, utan privatrelaterat.

När det gäller företagshälsovården har 2/3 delar av genomförda tjänster använts i förebyggande syfte och kvarvarande tredjedel i efterhjälpande åtgärder.

Iakttagelser

Trots att förvaltningens sjukfrånvaro har ökat mellan åren, har förvaltningen lägre sjukfrånvarotal än Göteborgs stad totalt. Ökningen mellan 2021 och 2022 följer staden och samhället i övrigt och beror med all sannolikhet, på pandemin och dessa effekter.

Rehabiliteringsarbete i förvaltningen sker utifrån stadens process för rehabilitering. Chefer arbetar systematiskt och tillsammans med HR i rehabiliteringsfrågor. Företagshälsovården är också en viktig samarbetspart. Medarbetarna har stöd från närmaste chef och fackliga organisationer/skyddsombuden.

Att minska sjukfrånvaron är ett av målen i arbetet med SAM. Förvaltningen har en god kännedom om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterad ohälsa. Medarbetarnas vanor kopplade till förkylningssymptom har förändrats i samband med pandemin. Medarbetarna är mer försiktiga och stannar hemma från arbetet i samband med förkylningssymptom i större utsträckning än tidigare. Detta är också en förklaring kring den ökade korttidsfrånvaron.

Förvaltningen arbetar aktivt för att öka frisknärvaron både på individ- och gruppnivå. 70% av alla insatser som sker via företagshälsovården handlar om förebyggande arbete och inte enbart rehabiliterande, exempel på insatser för att öka frisknärvaron är:

- Prerehab – förebyggande åtgärder på individnivå
- Proaktiva åtgärder på gruppnivå utifrån riskbilder
- Åtgärder på individnivå i tidigt skede

- Stöd via företagshälsovård samt personalstödprogrammet
- Arbetsgivaren följer upp sjukfrånvaron i facklig samverkan (FSG/LSG/SSG) varje kvartal samt vid den årliga uppföljningen av SAM

Förvaltningen har ett utvecklat arbetssätt med insatser och rehabilitering i tidiga skeden.

3.2 Förvaltningens resultat utifrån föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö

AFS 2015:4 beskriver de delar som ingår i organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA).⁷

3.2.1 Krav i arbetet

Beskrivning

De delar av arbetet som kräver upprepade ansträngningar. Kraven kan exempelvis omfatta arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden. Kraven kan vara av kognitiv, emotionell och fysisk natur.

Förvaltningens resultat

Förvaltningens resultat kopplat till krav i arbetet har beskrivits under avsnittet 3.1.5

Jämte ovanstående, konstaterar förvaltningen att en nyckelfaktor kopplat till kraven i arbetet är olikheter i arbetssättet med bemanningsplanering och intern rörlighet inom avdelningen bibliotek och kulturhus. Olika arbetssätt och olika förutsättningar för bemanningsplanering och användning av personella resurser skapar ojämlika förutsättningar för medarbetarnas arbetsmiljö. Detta i sin tur innebär ojämlik service för användare och besökare.

Iakttagelser

Förutom beskrivningen i avsnittet 3.1.5 kan förvaltningen konstatera att ytterligare krav som ställs i arbetet de senaste åren och som kan ha påverkat arbetsmiljöläget, är den snabba förändringstakten gällande verksamhetsutveckling och behov av nya kompetenser.

⁷ [Organisatorisk och social arbetsmiljö \(AFS 2015:4\), föreskrifter - Arbetsmiljöverket \(av.se\)](#)

Utmaningar kopplade till trygghet och säkerhet i publik innebär också ett ökat kravställande.

Utvecklingsbehovet kopplat till kraven i arbetet handlar om att åstadkomma en mer rimlig arbetsbelastning för chefer och vissa specialistfunktioner.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Avlasta chefsrollen och vissa specialistroller
- Fullfölja bemanningsöversyn och optimera bemanningsplanering.
- Åtgärder för att stärka säkerheten och kompetensen hos medarbetare så att de kan hantera incidenter och situationer kopplade till trygghet och säkerhet.

3.2.2 Kränkande särbehandling

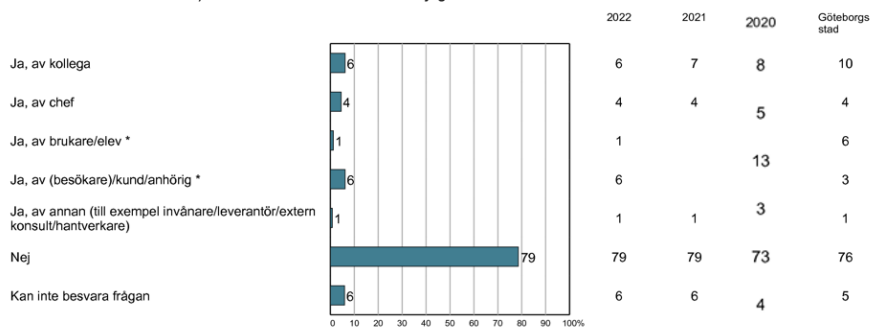
Beskrivning

Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

Förvaltningens resultat

Kränkningar, trakasserier, hot & våld N690 Kulturförvaltningen

45. Har du, under det senaste året, varit utsatt för kränkande särbehandling/mobbning i arbetet (till exempel vid återkommande tillfällen blivit utfrys, utsatt för oönskade skämt, kommentarer eller systematiskt blivit undanhållen information)? Flera svarsalternativ är möjliga.



1) 2022 (490) 2) 2021 (477) 3) FÖRVALTNING (26305) 4) Göteborgs stad (27666)

Bild nr 15

Iakttagelser

Kränkande särbehandling, trakasserier och hot om våld, har minskat något jämfört med tidigare perioder. Nivåerna på upplevda händelser är jämförbara med övriga förvaltningar i Göteborgs stad.

Förutom resultatet i medarbetarenkäten följer förvaltningen upp och arbetar aktivt med åtgärder kopplade till incidenter som rapporteras som arbetsskador, tillbud och riskobservationer. Förvaltningen kan konstatera en ökning av anmälda incidenter kopplade till hotfulla och obehagliga bemötanden från besökare och användare, jämfört med tidigare år.

Förvaltningen ser ett utvecklingsbehov kopplat till hantering av hotfulla och obehagliga bemötanden i det publika rummet, vilket är ett av de prioriterade arbetsmiljöområdena.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Trygghetsskapande åtgärder med fokus på publika verksamhet inom avdelningen bibliotek och kulturhus.

3.2.3 Ohälsosam arbetsbelastning

Beskrivning

När kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna, finns det risk för ohälsosam arbetsbelastning. Långvarig obalans blir ohälsosam om möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.

Förvaltningens resultat

Förvaltningens resultat kopplat till *ohälsosam arbetsbelastning* beskrivs i tidigare avsnitt 3.1.5 samt 3.3.1.

Redovisningen av uppdraget i bilaga 6, *att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på ledning och styrning*, konstaterar att resurssättningen i förvaltningen inte motsvarar övriga förvaltningar. Förvaltningen har flera stora utvecklingsarbeten som pågår samtidigt och över en lång tid, exempelvis förberedelser för flytt till nya magasin, om- och tillbyggnader, omlokaliseringar mm, som kräver omfattande resurser i olika roller.

Enligt förvaltningens bedömning är otillräcklig resurssättning i organisationen i förhållande till ställda krav en orsak till förvaltningens arbetsmiljösituation.

Pågående och planerade utvecklingsåtgärder

- Avlasta chefsrollen och vissa specialistfunktioner.
- Invänta kulturnämndens beslut om prioriteringar och budget 2024.

3.2.4 Organisatorisk arbetsmiljö

Beskrivning

Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar:

- ledning och styrning,
- kommunikation,
- delaktighet, handlingsutrymme,
- fördelning av arbetsuppgifter och
- krav, resurser och ansvar.

Förvaltningens resultat

Förvaltningens resultat kopplat till organisatorisk arbetsmiljö (OSA) beskrivs i tidigare avsnitt tidigare avsnitt 3.1.1; 3.1.2; 3.1.4

Utöver detta kan förvaltningen konstatera att överföring av verksamheter från stadsdelarna har medfört behov av utvecklingsarbete ”mot en förvaltning”. Elva olika interna kulturer och arbetssätt behöver verka tillsammans för att öka nämndens måluppfyllelse. Detta arbete pågår fortfarande.

3.2.5 Resurser för arbetet

Resurser avser det som bidrar till att uppnå mål eller hantera krav i arbetet. Resurser kan vara: arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor och möjligheter till återhämtning.

Förvaltningens resultat

Förvaltningens resultat kopplat till organisatorisk arbetsmiljö beskrivs i tidigare avsnitt tidigare avsnitt 3.1.

3.2.6 Social arbetsmiljö

Social arbetsmiljö avser villkor och förutsättningar för arbetet och inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

Förvaltningens resultat

Se tidigare avsnitt 3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.2.

4 Sammanfattning och slutsatser

Förvaltningen har fullgjort uppdraget att utreda och följa upp om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med hänvisning till uppdrag, omfattning och resurser, med fokus på förbättrad arbetsmiljö.

Uppföljningen visar att en viss förbättring i arbetsmiljön har skett efter bildandet av nuvarande organisation i relation till arbetsmiljömålet – hållbar förvaltning. Resultatet i förvaltningens medarbetarenkät 2022 visar en generell förbättring i samtliga delindex som inkluderar medarbetarnas arbetsmiljö, *se bild 13 och 14*. Resultatet från förvaltningens chefsenkät 2022 visar en förbättring gällande frågor om styrning, ledarskap och nöjdmedarbetarindex. Övriga delar i chefsenkäten visar på ett oförändrat eller försämrat resultat.

Förvaltningen kan konstatera att arbetsmiljöförutsättningarna för medarbetare har förbättrats sedan omorganisationen, dock har förutsättningarna för chefer och chefernas arbetsmiljö försämrats.

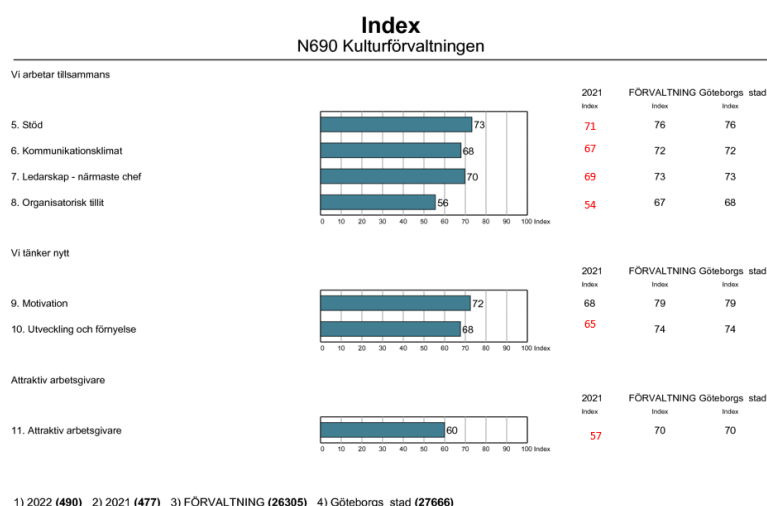
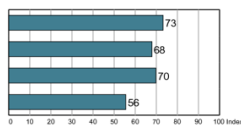


Bild 16, röda siffror i bilden avser resultat från år 2020

Index N690 Kulturförvaltningen

Vi arbetar tillsammans

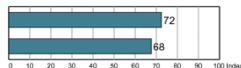
5. Stöd
6. Kommunikationsklimat
7. Ledarskap - närmaste chef
8. Organisatorisk tillit



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
71	76
67	72
69	73
54	67

Vi tänker nytt

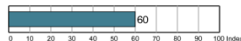
9. Motivation
10. Utveckling och förnyelse



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
68	79
65	74

Attraktiv arbetsgivare

11. Attraktiv arbetsgivare



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
57	70

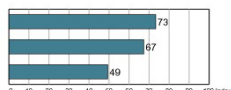
1) 2022 (490) 2) 2021 (477) 3) FÖRVALTNING (26305) 4) Göteborgs stad (27666)

Bild 17

Index N690 Kulturförvaltningen

Röda siffror 2020

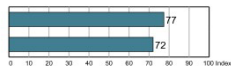
- Hållbart medarbetarengagemang (HME)
- Kommunikationsindex (KcomI)
- Helhetsbedömning (NMI)



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
77	82
67	73
47	61

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

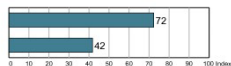
1. Styrning
2. Lön



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
73	82
75	73

Vi bryr oss

3. Bemötande
4. Inflytande



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
77	85
43	56

1) 2022 (38) 2) 2021 (46) 3) FÖRVALTNING (1775) 4) Göteborgs stad (1987)

4

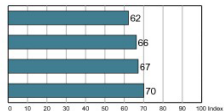
Bild 18

Index N690 Kulturförvaltningen

Röda siffror 2020

Vi arbetar tillsammans

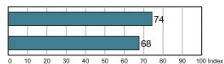
5. Stöd
6. Kommunikationsklimat
7. Ledarskap - närmaste chef
8. Organisatorisk tillit



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
63	74
67	76
64	75
70	71

Vi tänker nytt

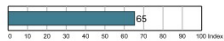
9. Motivation
10. Utveckling och förnyelse



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
78	83
67	78

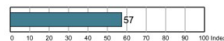
Attraktiv arbetsgivare

11. Attraktiv arbetsgivare



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
64	78

12. Frågor till chefer



2021	FÖRVALTNING Göteborgs stad
Index	Index
60	67

Bild 19

Förvaltningens bedömning är att förvaltningens arbetsmiljö inte fullt ut motsvarar regeringens intention om hållbart arbetsliv. Flertalet av friskfaktorer som bidrar till ett hållbart arbetsliv och som direkt kopplar till organisatorisk och social arbetsmiljö utifrån arbetsmiljölagstiftningen är otillräckliga.

Prioriterade utvecklingsbehov finns inom organisatorisk arbetsmiljö, exempelvis:

- Resurser i arbetet
- Krav i arbetet
- Ohälsosam arbetsbelastning

Frågan att besvara i utredningen:

Om den organisation förvaltningen har idag är mest lämpad med tanke på uppdrag, omfattning och resurser, och med fokus på förbättrad arbetsmiljö?

Utredningens svar:

Resultatet av rapporten tillsammans med redovisningen av uppdrag att utreda och följa upp förvaltningens organisation med fokus på ledning och styrning, enligt bilaga 6, visar att förvaltningens organisation motsvarar behoven utifrån nämndens uppdrag och sammanhang i Göteborgs stad. Utifrån genomförd uppföljning av organisationen i förhållande till arbetsmiljö konstateras inte några brister i själva *organisationen* som påverkar förvaltningens arbetsmiljö. Dock är förvaltningens *organisatoriska förutsättningar och resurser* otillräckliga gällande uppdragets omfattning. Friskfaktorer för att uppnå ett hållbart arbetsliv i förvaltningen är otillräckliga. Det råder en obalans mellan resurser i förhållande till krav i arbetet, vilket skapar arbetsmiljörisker i form ohälsosam arbetsbelastning och risker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Förvaltningen har ett flertal pågående och planerade aktiviteter för att utveckla och förbättra organisatoriska förutsättningar. Dock är förvaltningens generella bedömning att de planerade åtgärderna inte kommer att vara tillräckliga för att komma till rätta med de identifierade arbetsmiljöutmaningarna kopplade till resurser och krav i arbetet samt ohälsosam arbetsbelastning.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se



Fördelningen av ansvar och befogenheter

Förvaltningen beskriver här fördelningen av ansvar och befogenheter mellan kulturnämnden och förvaltningsdirektören i fråga om ekonomisk planering, budget och uppföljning; arbetsmiljö; samt utveckling av verksamheten.

Nämndens ansvar och befogenheter

Nämndens grunduppdrag regleras i reglementet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för Göteborgs Stads nämnder. Planer, program, riktlinjer, uppdrag och policydokument som kommunfullmäktige, nämnder och styrelser har antagit ska följas och genomföras, men är underordnade fullmäktiges budget.

Nämnden ansvarar för att följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.¹

Nämnden ansvarar för att bedriva verksamheten inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning, även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås.²

Nämnden ansvarar för att hantera samtliga avvikelser på lämpligt sätt. Efter periodutfall och prognoser som avviker från det ekonomiska målet för perioden respektive året har nämnden 30 kalenderdagar på sig att fatta nödvändiga beslut om åtgärder, som innebär att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med det ekonomiska målet.³

Nämnden ska i sina protokoll låta förvaltningsdirektörens mening antecknas i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse.⁴

Nämnden har personal- och arbetsmiljöansvar inom sitt verksamhetsområde. Nämnden ska bedriva ett systematiskt hälso- och arbetsmiljöarbete och systematiskt planera och följa upp att verksamheten försörjs med rätt kompetens i relation till verksamhetens utveckling.⁵

Nämnden ansvarar också för att verksamheten har ett nytänkande och långsiktigt perspektiv i utvecklingsarbetet och att förvaltningen initierar utveckling för att öka ändamålsenligheten, effektiviteten eller nyttan för den verksamheten riktar sig till.⁶

¹ 1 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

² 9 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

³ 16–17 §§ Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

⁴ 6 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

⁵ 3 kap. 4 § reglemente för Göteborgs Stads kulturnämnd. Göteborgs Stads riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap.

⁶ 28 § Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll.

Förvaltningsdirektörens ansvar och befogenheter

Förvaltningsdirektören har gentemot nämnden det övergripande ansvaret för ledning av verksamheten och ansvarar för att förberedande och verkställande åtgärder fungerar tillfredställande i enlighet med upprättad arbetsfördelning. Det är förvaltningsdirektörens ansvar att se till att nämnden har väsentlig information som berör verksamheten så tidigt som möjligt och att informationen, om så krävs, även omfattar konsekvensbeskrivningar. Om verksamheten inte utvecklas enligt gällande beslut ska förvaltningsdirektören ta fram förslag till åtgärdsplaner med konsekvensanalyser.⁷

Förvaltningsdirektören ska i sitt arbete sörja för att verksamheten bedrivs i enlighet med Göteborgs Stads och nämndens mål och riktlinjer och att givna budgetramar hålls. Vidare ska förvaltningsdirektören se till att verksamheten följer lagar, förordningar, med mera.⁸

För att nämnden ska kunna hantera samtliga avvikelser på lämpligt sätt ansvarar förvaltningsdirektören för att presentera analyser och förklaringar som är sådana att nämnden kan ta ställning till huruvida åtgärder ska sättas in, verksamhetens mål ska justeras, det ekonomiska målet ska ändras eller om avvikelsen lämnas utan åtgärd.⁹

Efter periodutfall och prognoser som avviker från det ekonomiska målet för perioden respektive året har förvaltningsdirektören ansvar för att inom 20 kalenderdagar presentera förslag till åtgärder för nämnden. Förslaget ska vara utformade så att nämnden senast till utgången av budgetåret når en överensstämmelse med det ekonomiska målet.¹⁰

Förvaltningsdirektören är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade.¹¹

⁷ Kulturnämndens instruktion för förvaltningsdirektör, kulturnämnden 2023-01-30 § 11.

⁸ Kulturnämndens instruktion för förvaltningsdirektör, kulturnämnden 2023-01-30 § 11.

⁹ 16 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

¹⁰ 16 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

¹¹ 6 § Göteborgs Stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.