

UTVÄRDERING AV VÄSTRAGÖTALANDSREGIONENS POLITISKA ORGANISATION – DELRAPPORT 9

# UTFÖRARE I KULTUROMRÅDET - INTERVJUUNDERSÖKNING AV POLITISK OCH TJÄNSTEMANNALEDNING I UTVALDA UTFÖRARSTYRELSER

Margareta Lundberg Rodin

UTVÄRDERING AV VÄSTRAGÖTALANDSREGIONENS POLITISKA ORGANISATION – DELRAPPORT 9

**UTFÖRARE I KULTUROMRÅDET -  
INTERVJUUNDERSÖKNING AV POLITISK OCH  
TJÄNSTEMANNALEDNING I UTVALDA  
UTFÖRARSTYRELSER**

Margareta Lundberg Rodin

**CVS**  
Centrum för  
välfärdsstudier

  
HÖGSKOLAN  
I BORÅS

# Innehållsförteckning

Summering.....	4
Bakgrund.....	5
Resultat från intervjuer med sju ordförande/vice ordföranden i fem utförarstyrelser: .....	7
Bakgrund .....	7
Styrmodellen .....	7
Förbättra styrmodellen.....	8
Politikerrollen och partiet.....	8
Politikerrollen och medborgarna.....	9
Samverkan med tjänstemän.....	9
Nyckeltal och uppdrag.....	9
Viktiga utmaningar och möjligheter .....	10
Resultat från intervjuer med sex tjänstemän (fyra vd och två förvaltningschefer, samt KN:s kulturchef ).....	11
Informanternas bakgrund.....	11
Synpunkter på styrmodellen.....	11
Hur styrmodellen kan förbättras .....	12
Samarbete och kommunikation med politiker .....	13
Rollen som tjänsteman/vd och ärendeberedning.....	13
Organisationens uppdrag. Måluppfyllelse, resultat och nyckeltal .....	14
Utmaningar i framtiden.....	15
Slutsatser och analys .....	16
Förtroendevalda.....	16
Gemensamt.....	16
Tjänstemän.....	17
Problematik .....	18
Förtroendevalda.....	18
Gemensamt.....	18
Tjänstemän.....	18
Rapportseriens delrapporter .....	20

## Summering

Flertalet utförare är positiva till styrmodellen i stort, men det finns lite olika uppfattningar om modellen är bra för kulturområdet eller inte. U anser att modellen, liksom mål och indikatorer har förbättrats efterhand. Vissa problem finns oavsett styrmodell. De finner styrmodellen svår att beskriva/förklara samt att det finns för många och detaljerade policy, riktlinjer m m som dessutom är alltför avpassade för sjukvård. Högre flexibilitet för bolag och kultur önskas, liksom högre grad av självbestämmande när det gäller t ex budgetöverskott, IT-system och marknadsföring. En svårighet är att uppdrag med finansiering kan tolkas olika av B och U, liksom korrelationen mellan mål – medel. Utökad dialog efterfrågas med uppdragsgivare och mellan B och U inom regionen och även med regionens kommuner. Beslutsprocesser och arbete med riktlinjer anses tröga och ta för mycket tid.

# Bakgrund

Under perioden 26 april till och med 30 maj 2016 genomfördes en intervjuundersökning med 13 av 15 ledamöter i Västra Götalandsregionens (VGR) kulturnämnd (KN) om vad de ansåg om styrmodellen, kontakt med medborgare, partiet och förvaltningen, samt även om utmaningar och nyckeltal. Resultat från intervjuerna har redovisats i rapport del 1 "Kulturnämnden som beställarnämnd", vilken även föredragits för regionstyrelsen.

## Urval och genomförande del två

Under perioden 10 maj till 9 juni 2017 genomfördes 13 intervjuer med utvalda bolag och förvaltningar på utförarsidan. Sju politiker (fem ordförande och 2 vice ordförande) och fem tjänstemän (tre vd varav en även konstnärlig ledare och två förvaltningschefer) intervjuades, samt Västra Götalands kulturchef. Intervjuer pågick mellan 30 minuter och en och en halv timma. De fem som genomfördes via telefon tog generellt kortare tid, jämfört med de sju som genomfördes "face-to-face".

De utvalda bolagen är Göteborgs Symfoniker, Göteborgs Operan AB och Regionteater Väst. Tyvärr genomfördes inte intervjuer med Film i Väst förtroendevalda. Nuvarande ordförande ansåg sig vara för ny för att kunna svara och hänvisade till tidigare ordförande. Kontakt uppnåddes tyvärr inte med denne eller med vice ordföranden. Intervjuer genomfördes med Kultur i Väst ordförande och Västarvets ordförande, respektive dess vice ordförande, samt med samtliga bolagschefer förutom med vd för Göteborgs Operans AB (var inbokad men hanns inte med på grund av att anställning avslutades) samt med Västarvets respektive Kultur i Västs förvaltningschefer.

Motsvarande frågor ställdes till ordförande respektive vice ordförande i utförarstyrelse som de som tidigare ställts till kulturnämndsledamöterna. Intervjufrågorna som ställdes till vd och förvaltningschefer utgick från de som andra i forskargruppen ställs till andra tjänstemän i VGR med viss anpassning till utförarområdet. Intervjuerna har spelats in, transkriberats, sammanställts och analyserats i två delar; en för förtroendevalda och en för tjänstemän och Vd:ar. Förutom intervjuer har respektive utförarorganisations uppdragsbeskrivningar 2015-2017 studerats. De varierar en hel del när det gäller antal mål (3-6), indikatorer (12-26 och även fördelning mellan kvalitativa och kvantitativa), samt även budget – och personalomfattning. Några av utförarna har även egna strategier, prioriteringar och riktlinjer. I alla uppdragsbeskrivningar ingår RF:s kriterier för måluppfyllelse. Eftersom arbete pågick med att ta fram nya uppdragsbeskrivningar för verksamhetsstöd kommande period 2018-2020 har de inte redovisats och diskuterats mer än det som framkom i informanternas utsagor.

Här följer först en redovisning av resultat från intervjuer med förtroendevalda och därefter med deras respektive vd eller förvaltningschefer. I den senare delen ingår även intervjuunderlag från KN:s kulturchef. Slutligen sammanfattas och

analyseras resultatet gemensamt med viss utvald problematik som kan vara av intresse att belysa inför det fortsatta arbetet i organisationen.

# Resultat från intervjuer med sju ordförande/vice ordföranden i fem utförarstyrelser:

## Bakgrund

Partipolitiskt är av de intervjuade två liberaler, två socialdemokrater, en centerpartist, en miljöpartist respektive och en moderat. Fem är ordförande och två är vice ordförande i utförarstyrelserna. Samtliga har varit politiskt aktiva under flera mandatperioder i en rad olika kommunala och regionala sammanhang t ex som kommunalråd och samtliga kan beskrivas som politiskt erfarna. Flera informanter var politiskt aktiva även innan och när regionen bildades.

## Styrmodellen

Syftet med modellen var enligt de förtroendevalda som var med reda vid starten: ”att främst stärka den politiska styrningen, tydligare skilja på politikerns och tjänstemäns roller genom att införa beställare och utförare, samt att öka medborgarnas inflytande”.

Andra ambitioner som beskrivs var att demokratisera länen genom att slå ihop dem och bilda de 49 kommunernas region, skapa större och bättre enheter, samt bredda kompetensen hos politikerna.

Flertalet informanter är överens om att modellen och uppdragen successivt har förbättrats och att det i dag finns en större samsyn. Samtidigt uppfattas modellen som otydlig och relativt svår att beskriva och förklara på grund av många organisatoriska nivåer, vilket medför att det även kan vara svårt att svara på medborgares frågor.

Stora avstånd anses göra det svårare att ha dialoger, att det blir mer komplicerat och omständigt att genomföra processer, när många aktörer är inblandade på flera nivåer, vilket även innebär att det även kan vara svårare att anpassa och ändra. Det kan exempelvis vara svårt att skilja på beställare och utförare.

Ett par informanter menar att det har varit alltför stort fokus på den interna organisationen och att det kunde ha tänkts mer på medborgarna.

Några menar att ambitionsnivån är hög, men att modellen, med ett stort antal riktlinjer och policy, inte är anpassad till bolagens kulturverksamhet och lagstiftning (utan främst till förvaltning och framförallt till sjukvård). Ett par informanter uppfattar därför inte styrmodellen som så rationell och effektiv för kulturens del. Frågor som nämns som exempel där utförarpresidier är kritiska är: datasystem, upphandling, kommunikationsstrategier och internationellt arbete.

## **Förbättra styrmodellen**

Ett par informanter har ställt frågor om det både behövs kulturnämnd (KN) och även utförarstyrelser och någon anser att en av de två nivåerna skulle kunna tas bort. När det gäller KN föreslår informant att det kan införas utskott (under KN) som t ex kan bevilja olika bidrag och stipendier.

Beställarledet uppfattas ha mer strategiska frågor medan utförarledet uppfattas ha mer handfasta frågor som främst rör ekonomi, lokaler och utrustning samt VD/personal.

Flera intervjuade menar att det saknas nytänkande och strategier för att kunna möta och hantera olika utmaningar och förändringar i omvärlden.

Problem för bolagen är att konkurrens kräver långsiktiga medvetna investeringar och att det uppfattas som oklart vad de kan bestämma när det gäller egna överskott. Det finns behov av att veta vilka anslag som gäller minst tre år framåt (för att kunna planera och ha god framförhållning), samt att kulturområdet behöver ha särskilda lösningar. En representant för en förvaltnings utförarstyrelse menar att det ibland kan vara ett problem att de inte kan få ”tjäna” pengar (enligt kommunallag och regelverk) och för bolag uppfattas det som problematiskt att de inte kan ge bidrag till kommuner (p g a av kommunallag och aktiebolagslag).

Några anser att den regionala styrningen är för hård och att regionala tjänstemän har för stor makt. Granskning av olika budgetposter anser några kan ske mer rationellt t ex via andra styrelser som KiV. Synpunkter framfördes om att regionens diarium och internkontroll har brister.

Önskemål finns om att utförarstyrelser ska träffa ägarna två gånger per år för att ha dialog. Behov uttrycks även av att få ha en egen samverkansplattform.

Strategi och struktur för kommunikation efterfrågas av Västarvet liksom närmare tillhörighet till regional utveckling, medan flera andra utförarföreträdare anser att information och kommunikation fungerar väl och att kultur inte ska närmas eller organisatoriskt tillhöra regional utveckling.

## **Politikerrollen och partiet**

Intresset för regionpolitik uppfattas överlag vara lågt eftersom regionarbete är relativt osynligt och anonymt. Likaså upplevs inte intresset för kultur vara så stort, kulturfrågor uppfattas dessutom ta allt mindre plats och berör allt färre politiker. Några informanter anser att framförallt ett par partier har varit duktiga på att driva kulturfrågor och lyckats bra ekonomiskt. De finner det positivt att budgetarbetet numer utgår från politiska processer och att det finns stora fördelar med att både vara region- och kommunalpolitiker.

Flera informanter beskriver att de har goda direktkontakter med partiföreträdare i kulturnämnden. Ett par intervjuade anser att regionala kulturpolitiker ofta är starkare än sina motsvarigheter i kommunerna och någon finner det problematiskt



att det dels inte längre finns så många kulturnämnder och starka lokala kulturpolitiska företrädare, samt att kommunala kulturbudgetar har reducerats.

Synpunkter framkom om att inte alla partiers partorganisation har följt med när det gäller regionbildningen och att det vid partigruppsmöten skulle behöva diskuteras kultur i högre grad än vad som nu sker. Andra påpekar att det framförallt behövs mer tid för fritidspolitikens arbete bland annat på grund av de långa avstånden.

Informanter berättar att de anser att mer samverkan behövs med kommunerna och att gränserna mellan regionen och kommunerna behöver minskas.

### **Politikerrollen och medborgarna**

Via regionaliseringen anser flera informanter att kulturpolitiken blev starkare och mer långsiktig. Å andra sidan känner inte medborgarna till vad regionen gör och intresset för regionpolitik är relativt lågt och relativt få medborgare tar kontakt med förtroendevalda inom kulturområdet

Bolagsföreträdare menar att de inte främst är medborgarföreträdare utan de arbetar utifrån sina uppdrag och är direktutsedda av Regionstyrelsens ägarutskott. Viss kontakt sker främst via det egna partiets medlemmar.

Några informanter anser att det är svårt att åka ut och vara ute tillräckligt i olika delar eftersom regionen är så stor. Arenor saknas och ”gammelmedia” har spelat ut sin roll. Mediakontakten kan förbättras eftersom mycket har hänt med sätten att söka information sedan regionen bildades. Mer enkel information om vad regionen gör till medborgarna efterfrågas även mellan valen. Det förekommer i bolag att förtroendevalda har avsatt en del av sammanträdestiden till att diskutera utan tjänstemäns närvaro, vilket uppskattas.

### **Samverkan med tjänstemän**

Överlag uttrycker utförarpolitiker att de är mycket nöjda med VD/chefers och tjänstemännens arbete, underlag och kompetens. Flera anser att de har ett nära samarbete och en öppen dialog med både bolagets respektive förvaltningens och även kulturkoncernens tjänstemän och att relationer har byggts upp under åren. De anser att de får fortlöpande information så att de blir väl uppdaterade. Principen med armlängds avstånd anses var inarbetad och fungerar väl. Ett par informanter betonar att det är viktigt att hålla isär rollerna och att politiker behöver vara starka eftersom regionkoncernen är tydlig och stark och dessutom tillåtits ”ta för sig”.

### **Nyckeltal och uppdrag**

Informanter beskriver att uppdragen har vidareutvecklats efterhand och att arbete pågår med att specialisera och tydliggöra mål och indikatorerna ytterligare.

Några menar att uppdragen kan tolkas olika av utförare och beställare när det gäller mål och vad den ekonomiska ramen ska täcka.

Flera informanter anser att riktlinjer, direktiv och policys dels är för många och dels alltför detaljerade. Någon anser tvärtom att de är ett bra stöd. Dessutom anser flera intervjuade att regelverket är alltför anpassat för sjukvård och inte för kulturverksamhet, framförallt inte för bolag. Mallar finns t ex som inte alls är relevanta och arbetet med dem uppfattas som alltför tidskrävande och att de tar alltför mycket tid från verksamheten.

Även internkontroll anser flera i utförarstyrelser tar alltför mycket tid och en del anser även att det tar för mycket tid att skriva uppdragen, framförallt ifrågasätts varför så många tjänstemän från kulturkansliet är involverade. Ökad samverkan efterfrågas när det gäller måluppfyllelse och målgrupper.

Flera informanter anser att mål, nyckeltal och uppföljning överlag fungerar bra i utförardelen.

Större samstämmighet efterfrågas mellan mål och indikatorer, likaså att det behöver utvecklas fler kvalitativa faktorer som redovisar verksamhetsutveckling. Nyckeltal och indikatorer anser några behöver ses över, så de i högre grad överensstämmer med VGR:s vision. Likaså påtalas det att antalet målgrupper är alltför många och att det är svårt att kunna nå ut till alla med allt.

## **Viktiga utmaningar och möjligheter**

De intervjuade presidierna i utförarstyrelserna beskriver följande utmaningar:

- Bibehålla kvaliteten och öka intresset och kulturdeltagandet med rätt metoder, få fler yngre och fler från förorter. Öka barn och ungas delaktighet.
- Få medborgare att förstå kulturens betydelse för samhället och regional utveckling.
- Fortsätta med gemensamma överläggningar och arbeta vidare med att kunna göra prioriteringar.
- Långsiktig finansiering och att budget överensstämmer med uppdraget.
- Det finns delar i styrmodellen som ännu inte är lösta t ex med Göteborgs kommun.
- Uppdatera och digitalisera samlingar och utställningar.
- Förbättra lokaler och utrustning. Arbeta med arbetsmiljöfrågor.
- Medverka i Göteborgs 400-årsjubileum.

# **Resultat från intervjuer med sex tjänstemän (fyra vd och två förvaltningschefer, samt KN:s kulturchef )**

Resultatet i intervjuerna med chefspersoner har sammanställts utifrån frågorna i intervjumallen och utifrån deras organisatoriska position. Informanternas förutsättningar varierar i och med att fyra är vd i bolag med relativt avgränsade uppdrag, medan två är förvaltningschefer med breda kulturfrämjande uppdrag att genomföra kulturpolitik i regionen. En arbetar direkt under KN som kulturchef och har regiondirektören som överordnad chef.

## **Informanternas bakgrund**

De sex som intervjuats har haft nuvarande position i två till fyra år och enbart en informant i åtta år. De har tidigare olika varierande erfarenheter av arbete i ledande befattningar inom kulturområdet på kommunal, statlig, respektive bolags nivå och har även egna erfarenheter som kulturutövare. Ingen av dem var närmare bekanta med bakgrunden till styrmodellen, men kände mer eller mindre väl till intentionerna och anser att de väl känner till även hur arbetet fortskridit under senare år.

## **Synpunkter på styrmodellen**

Synen på styrmodellen varierar: från att den är välfungerande och stabil och att det är relativt nära till politik och koncerntjänstemän - till att den är rörig och otydlig när det gäller ansvarsfördelning och har alltför många nivåer. I viss mån förklaras skillnaderna av om informanter är vd i bolag eller chefer i förvaltningar. Att arbeta i bolag uppfattas som fördelaktigt för konstnärlig, kreativ publik verksamhet och att det anses mer självständigt och fritt jämfört med att arbeta i förvaltning med att främst främja kultur och genomföra regional kulturpolitik på uppdrag av KN. VD-skap uppfattas å andra sidan vara mer utsatt och innebära vissa risker. Förvaltningar med flera eller många olika verksamhetsområden är mer komplexa än bolag som har ett mer renodlat fokuserat uppdrag. Kunskapsnivån på olika politiska nivåer anser de intervjuade varierar vilket beror på om de förtroendevalda har flera tunga uppdrag eller enbart är fritidspolitiker. Att det är viktigt att förstå och hantera skillnaden på bolag och förvaltning betonar, framförallt vd:arna. Problem uppfattas av bolagen och även förvaltningars presidier när det gäller frågor som rör synen på IT, varumärke, internationellt arbete och även brist på kommunikationsstrategier i VGR.

Att både ha en egen styrelse och KN som uppdragsgivare uppfattades vara komplext. Att enbart ha en huvudman anses betydligt mer fördelaktigt, jämfört med att ha delat huvudmannaskap, vilket förekommer. Styrmodellen anses kräva omfattande beställarkompetens hos politiker och koncernavdelning som dessutom bör motsvara hela kulturområdet.

Flertalet informanter var överens om att det löpande arbetet och dialogen har förbättrats, att uppföljning har förenklats och att betydelsefullt arbete pågår i en process med att förtydliga uppdragen. Likaså har ägardirektiv och bolagsordning förbättrats och organisationsnivåerna uppfattas vara något färre. Rågången mellan beställare - utförare är inte helt tydlig men det fungerar ändå i praktiken enligt en informant.

Flera av de intervjuade betonar vikten av armlängds avstånd d v s att politiker inte ska lägga sig i det konstnärliga eller detaljer och av att ha en kontinuerlig dialog direkt med uppdragsgivarna. Några bolagsföreträdare kände sig bevakade av ägarna och belastade av alltför tät internkontroll och revision av flera som VGR anlitat med liknande uppdrag,. Likaså anser flera informanter att alltför många rutiner, policy och central koordinering tar alltför mycket tid från uppdragens innehåll och utveckling. Någon uttryckte att controller med flera är bra för att de ställer frågor som rör långsiktighet.

Flera informanter uppfattade kulturstrategin som offensiv och strategisk och att den stärker regionen. Andra uppfattade det som komplicerat med både en operativ och en politisk nivå vilket kan försvåra framförallt strategiska bedömningar.

Någon uppfattade att det tyvärr var mer fokus på Hur- än på Vad-frågor. Flera hade mer kontakt med kulturkoncernen än med KN och uppskattade samordningsgruppen för regional utveckling och gruppen för kultur med bolags- och förvaltningschefer.

En informant menar att kulturens roll i samhällsutvecklingen inte är så klar oavsett styrformen och att normer och uppfattningar skiljer sig åt och att det saknas fasta punkter i lagstiftningen. Å andra sidan är flertalet enade om att det ofta råder konsensus i kulturfrågorna och att principen om armlängds avstånd ofta fungerar.

## **Hur styrmodellen kan förbättras**

Merparten av informanterna önskade framförallt en årlig organiserad direktdialog och avstämning med uppdragsgivarna/ägarna bland annat om strategier och förändrade förutsättningar i framförallt konkurrensutsatt verksamhet. De önskar även mer dialog med KN i mellanperioderna (mellan uppdragen).

Politiker beställer mest av tjänstemän, men de skulle även kunna göra mer egna bedömningar och beställa på ett annat sätt och i relation till tjänstemännens förslag.

Mer makt önskades till utförarstyrelser för att de har stor bredd och är väl insatta och engagerade i frågeställningarna. Likaså efterfrågas mer långsiktiga medel och långsiktiga bidrag till regional utveckling.

Vissa speciella branschfrågor skulle vd:ar vilja föredra direkt till nästa styrelsenivå och inte i flera instanser via tjänstemän i koncernen. Bolag önskar få använda överskott från föregående år till att stärka och utveckla verksamheten.

Vissa grundproblem kvarstår som olika ägare (förekommer i något fall), att de även behöver diskutera mer med varandra d v s det behövs mer samverkan och kommunikation mellan olika parter. Likaså kvarstår det en del interna frågor att lösa med egna förvaltningar och koncernavdelning, andra med Göteborgs kommun samt även bristande samarbete med t.ex. Borås stads kulturverksamhet. Informanter konstaterar att olika sammanslagna verksamheter med olika organisationskulturer kan vara svåra att förena eller att samarbeta med.

### **Samarbete och kommunikation med politiker**

Alla informanter anser att de har bra dialog med politikerna i sina utförarstyrelser framförallt med presidierna. De uppfattar att de förtroendevalda är engagerade och starka i sina partier, samt har goda kontakter i kommunerna samt att de ofta undviker partipolitik. En informant fick och uppskattade stöd från flertalet partier när det uppstod partipolitik i en fråga. Ofta uppfattas styrelseledamöterna vara totalt eniga vid utförarstyrelsemötena. En menar att den ideologiska debatten har ökat sedan (sd) kom in som parti.

Rollerna anses ha förtydligats och samspelet har ökat mellan den egna styrelsen och KN. Informanter anser: "att lära känna varandras områden och resurser, samt att samverka mer är nyckel till ökad kvalitet". Likaså påtalar informanter vikten av att känna till spelregler som gränser mellan politiker och tjänstemän och vem som kan vända sig till vem i vilka sammanhang. Risker finns annars för så kallad "rundning" både från politiker och tjänstemän, även om detta anses ha blivit bättre. Mycket samarbete anses vara personbundet och att balansen mellan politiker och tjänstemän fortlöpande behöver bevakas. En tradition finns av självständiga förvaltningar med expertis inom olika sakområden. En informant betonar vikten av fördjupad utbildning för utförarstyrelser för att öka deras kunskap, ansvar och engagemang, samt på grund av bland annat snabba omvärldsförändringar.

### **Rollen som tjänsteman/vd och ärendebereidning**

Rollen som vd anses tydligare i relation både till styrelsen och verksamheten än rollen som förvaltningschef. Bra struktur och samsyn anses råda enligt flertalet av de intervjuade. En informant betonar att uppdraget från KN ska spegla omgivande samhälle, vara relevanta och omfatta en rad olika värden som mångfald, jämlikhet. Medan utförarstyrelser uppfattas fatta större formaliabeslut som kan röra intern verksamhetsstrategi och policy.

Rutinen är enligt cheferna att arbeta den formella vägen, via koncernavdelning för kultur, men vissa frågor som t ex rör branschens finansieringsmodeller kan det även behöva lobbas direkt via bolagets presidium med uppdragsgivarna eller ägarna.

Reglemente och delegation innebär att arbetet med uppdraget kan ledas och fördelas enligt informanterna. Svårigheter uppfattas när uppdraget är för brett, eller när det ingår väl många aktörer, samt att kulturpolitik inte alltid är så tydlig och fokuserad.

Handlingsutrymmet uppfattas som både stort och litet, stora förväntningar finns och det kan vara svårt att leverera resultat inom samtliga fokusområden.

Att personal inte räcker till för att kunna närvara vid alla möten i olika frågor som regionen och koncernen kallar till påtar några informanter. De behöver därför prioritera var och när de kan vara representerade.

Regionens styrning och koncerntänk med omfattande riktlinjer och policys uppfattas ibland som hård och främst avpassad till sjukvård, vilket orsakar problem för konstnärlig verksamhet till exempel när det gäller internationella kontakter (flygresor) och att de borde kunna göras mer undantag på grund av verksamhetens särart eller konkurrensutsatthet. Ett annat exempel på problem som omnämns är när medel för beslutade utvecklingsprojekt till inte är tillräckliga utan egna medel måste omdisponeras för att inte målgruppen ska drabbas. Denna typ av frågor finns det behov av att diskutera gemensamt och med KN.

## **Organisationens uppdrag. Måluppfyllelse, resultat och nyckeltal**

Uppdragen uppfattas av flertalet informanter ha blivit alltmer tydliga och även nedbrutna till mer strategiska mål. Få av de intervjuade anser att uppdrag med mål och indikatorer från KN fortfarande är relativt vaga och otydliga, vilket kan leda till osäkerhet, d v s att veta Vad men inte alltid Hur. Att nya uppdrag behöver åtföljas av finansiering när det gäller att samverka med andra uppdragstagare om t ex skolan betonas, likaså menar flera anser att uppföljningen kunde vara betydligt bättre. Det uppfattas som fördelaktigt med dialog om nya uppdrag och att de som uppdragstagare själva kan bestämma vad de vill profilera.

Indikatorerna har också utvecklats men flera informanter anser att de fortfarande är alltför många och att det därför är svårt att kunna uppfylla alla. De som är kvantitativa och ekonomiska kan lätt mätas. Flera mål och indikatorer behöver vara kvalitativa och mer genomtänkta när det gäller måluppfyllelse.

Kultur kan i högre grad bidra till samhällsutveckling utifrån en självständig position och kan vara ett redskap för t ex integration. Flera mål anses visserligen vara offensiva, men samtidigt svåra att mäta som t ex "internationell lyskraft" eller de mer samhällsmässiga som mångfald och även rent konstnärliga mål.

Målet att komma ut mer i regionen kan enbart realiseras på ett fåtal platser i regionen p g a att scener i rätt format saknas i flertalet kommuner. Målet om ökad tillgänglighet kan i stället uppfyllas genom att t ex 75 % av produktionen är kostnadsfritt nedladdningsbar.

## Utmaningar i framtiden

Informanter i bolag anser sig vara starkt beroende av finansiering i utförar- och produktionsledet och att konkurrensen blir allt tuffare och att det därför är allt viktigare med kvalitet. Frågor som rör stora förändringar, nya strömningar p g a digitalisering, nya medier, visningsformer och t ex streamingtjänster behöver lyftas och diskuteras regelbundet med ägare och uppdragsgivare eftersom de kräver gedigen kunskap via omvärldsorientering, utbildning och stora investeringsavsättningar. Behov finns av att diskutera denna typ av frågor direkt med ägarna och att t ex utveckla dotterbolag kan vara ett alternativ. Andra frågor som informanter lyfte var:

- Samarbetet kan utvecklas mer både internt inom kultur och med kommunerna, för att undvika maktkamper och för att kunna åstadkomma mer tillsammans.
- Kulturens betydelse för en mer hållbar samhällsutveckling och för nya medborgare kan ske genom en mer strategisk utvecklingsplanering på kommunal nivå – flera menar att en potential finns. Likaså anses samverkan i "kreativa kraftfält" internationellt och ur ett europeiskt perspektiv gynna utvecklingen och öka konkurrensförmågan.
- Att vara relevanta för publiken och ha legitimitet för barn och ungdomar samt vidga deras deltagande t ex via mångfald uppfattas som angeläget.
- Att tydliggöra och stärka verksamheten, kommunicera om strukturer, att arbeta mer med organisationskulturer och ledarskap anses fortfarande relevant eftersom det finns flera osäkerhetsfaktorer kring uppdrag med mera som påverkar arbetsmiljön negativt.

## Slutsatser och analys

I ett relativt stort antal frågor är intervjuade presidier och chefspersoner i utförarstyrelser överens. En del av intervjufrågorna berör enbart de förtroendevalda. Först sammanfattas det empiriska underlaget som rör förtroendevalda i utförarstyrelser, därefter följer det som är gemensamt, samt sist det som enbart berör tjänstemän.

### Förtroendevalda

Ordföranden och vice ordförande i utförarstyrelser anser att uppdragen överlag är rimliga, att de har förbättrats när det gäller mål och indikatorer och att ytterligare arbete pågår med detta.

Presidier i utförarstyrelser anser att de har goda kontakter med RS, KN, samt med det egna partiet och med den egna kommunen.

Flera av de intervjuade förtroendevalda anser inte att det är deras uppgift att ha medborgarkontakter utan att de främst ska se till att genomföra sina uppdrag.

Bättre samverkan efterfrågas med andra nämnder i regionen och med kommunerna.

Flera förtroendevalda finner det svårt att omprioritera och tänka nytt. Likaså anser de att det är svårt att få tillräckligt med tid i partier och olika politiska forum att diskutera kulturens betydelse i samhällsutvecklingen och för demokratin som t ex integration.

Frågor kan klaras ut även vid informella möten mellan t ex utförare och beställare.

### Gemensamt

Uppdragen anses ha vidareutvecklats efterhand och att arbete med detta nu pågår inför kommande period, som kan innebära ytterligare förbättringar..

Bolag anses överlag vara en bättre form än förvaltning för kreativ verksamhet. Bolagens uppdrag är mer avgränsade än förvaltningar som har mer främjandeuppdrag och ska genomföra regionens kulturpolitik.

Både utförarstyrelser och tjänstemän är överens om behovet av mer direktdialog med viss regelbundet med KN-uppdragsgivarna och ägarna.

Både förtroendevalda och chefspersoner i bolag önskar en högre grad av delegation (självbestämmande) när det gäller frågor som rör ekonomi (t ex överskott från föregående år och när det gäller anbudsfordfarande av artister): Likaså är de överens om att frågor som rör IT, varumärke, marknadsföring och internationellt arbete och behöver anpassas i högre grad till utförarnas egna förutsättningarna.



Däremot anser flera i presidier och chefer att regionens policy och riktlinjer är alltför många och detaljerade. Framförallt är de alltför avpassade för vård och inte för kultur och bolag.

Utförarpresidier är mycket nöjda med sina vd:ar, chefer och anställdas arbete, samarbete och kompetens och cheferna är nöjda med sina styrelser och presidier.

## **Tjänstemän**

Det finns klara fördelar med att enbart ha en huvudman och det uppfattas som komplicerat att både förhålla sig till en egen styrelse och till uppdrag från KN.

Flertalet intervjuade tjänstemän anser att kultur har ett egenvärde och att den (förutom en utförare) inte organisatoriskt ska höra till regional utveckling.

Samarbete internt i regionen med koncern kultur uppskattas och mer samarbete med kommuner och mellan kommuner och region efterfrågas.

# Problematik

När det gäller vad som kan uppfattas vara problematiskt följer här några frågeställningar som både politiker och chefspersoner tagit upp. Därefter det som presider omnämnt, följt av det som chefspersoner uttryckt. Gränser mellan slutsatser, analys och problematik är inte glasklar utan kan givetvis diskuteras, likaså vad jag har uppfattat och tolkat vara gemensamt respektive mer specifikt för de två informantgrupperna.

## Förtroendevalda

Regionen anses vara relativt osynlig för medborgare anses och särskilt att uppfatta vilken kultur som regionen eller andra ansvarar för.

Samarbete brister på olika nivåer; nationellt, regionalt och med kommunerna

Kulturfrågor tar allt mindre plats i regionpolitiken.

Några finner det oroande med en allt starkare central tjänstemannastyrning framförallt från regionen men delvis även från kulturkoncernen. Behövs det så många tjänstemän på koncern för kultur för att formulera uppdragen – var en fråga som ställdes.

Kulturens breda fält och mål ”att nå ut med allt till alla” uppfattas som problematiskt likaså att ha tillräckligt med kunskap och kompetens inom alla delområden.

Att förutsättningar har förändrats i och med att flera kommuner inte längre har egna kulturnämnder utan ingår i andra politiska nämnder, anser en politisk informant som problematiskt. Konsekvensen är att det alltmer saknas starka lokala kulturpolitiker. Å andra sidan innebär kultursamverkansmodellen ordnad samverkan med kommuner och genomförande av kulturplaner.

## Gemensamt

Att riktlinjer och policy överlag i regionen är bra, men för många och alltför anpassade till sjukvården.

Det omnämns även att en relativt hög grad av personberoende råder och har stor betydelse för utförarens genomförande av uppdrag.

## Tjänstemän

Längre framförhållning är önskvärt bland annat för att kunna satsa rätt strategiskt och för att kunna vara internationellt konkurrenskraftig och även kunna uppnå ”lyskraft” internationellt.

Målkonflikter omnämns när det gäller mål och tilldelade medel och när det gäller uppdrag att kunna resa och samtidigt följa HU-perspektiv.

Alltför många mål och målgrupper, liksom samhällsmål (mångfald, jämställdhet etc.) innebär att det kan vara svårt att kunna genomföra allt i uppdraget.

Svårigheter finns med att hinna delta i all central samordning som koncern kultur med flera kallar till – dessutom finns det redan en del egna samarbeten med dem som ska samordnas centralt.

Olika värderingar kan försvåra samarbete och osäkerhet finns i flera frågor som rör framtiden.

Hur långt är armlängds avstånd? Det definieras olika. Finns det gränser för normkritik?

## Rapportseriens delrapporter

1. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Bakgrund, förväntningar och syn på uppdraget samt Relation till tjänstemännen.*
2. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Inskolning och påverkansmöjligheter.*
3. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Arbetsätt och tidsinsats samt Presidiemodell.*
4. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Politikens förberedelser och Tjänstemännens ärendebereidning.*
5. Göran Jutengren (2017) *Medborgarnas förtroende för VG-regionens politiker*
6. Göran Jutengren (2017) *Gräsrotslobbyism eller medborgardialog - Vilka möjligheter anser sig regioninvånarna i Västra Götaland ha att påverka politiken?*
7. Lotta Dellve (2017) *Effektiv styrning genom nyckeltal?*
8. Margareta Lundberg Rodin (2017) *Kulturnämnden som beställarnämnd - Intervjuundersökning av Västra Götalandsregionens Kulturnämnds synpunkter på bland annat styrmodellen.*
9. Margareta Lundberg Rodin (2017) *Utförare inom kulturområdet - Intervjuundersökning av politisk och tjänstemannaledning i utvalda utförarstyrelser.*
10. Karen Nowé Hedvall, Nicklas Salomonson & Maria Wolmesjö (2017) *Medborgardialoger - En delstudie i utvärderingen av Västra Götalandsregionens politiska organisering.*
11. Rolf Solli och Viveka Nilsson (2017) *Beslut fattas - en bild av 133 styrelsemöten i Västra Götalandsregionen.*
12. Rolf Solli (2017) *Resultatredovisning – beställar-utförar-modellen.*
13. Björn Brorström och Rolf Solli (2017) *Beställar-utförarmodellen - vara eller inte vara.*

## Delrapport 9

Flertalet utförare är positiva till styrmodellen i stort, men det finns lite olika uppfattningar om modellen är bra för kulturområdet eller inte. U anser att modellen, liksom mål och indikatorer har förbättrats efterhand. Vissa problem finns oavsett styrmodell. De finner styrmodellen svår att beskriva/förklara samt att det finns för många och detaljerade policy, riktlinjer m m som dessutom är alltför avpassade för sjukvård. Högre flexibilitet för bolag och kultur önskas, liksom högre grad av självbestämmande när det gäller t ex budgetöverskott, IT-system och marknadsföring. En svårighet är att uppdrag med finansiering kan tolkas olika av B och U, liksom korrelationen mellan mål – medel. Utökad dialog efterfrågas med uppdragsgivare och mellan B och U inom regionen och även med regionens kommuner. Beslutsprocesser och arbete med riktlinjer anses tröga och ta för mycket tid.