

ESPOOCULT FAKTABLAD 2

Kultur och tvärssektoriellt samarbete

”KulturEsbo 2030-åtgärderna är tvärssektoriella och förverkligandet av dem förutsätter engagemang av de olika sektorerna” KULTURESBO 2030

Hur genomförs det tvärssektoriella samarbetet?

Struktur och styrning

För att uppnå de strategiska målen krävs tvärssektoriella strukturer som stöder dem. Ingen sektor eller verksamhet når sina mål ensam. Tvärssektoriellt samarbete förutsätter verksamhet med bred grund och samförstånd gällande de processer genom vilka målen nås. Alla måste veta sin roll och sitt ansvar samt vara beredda att agera för de gemensamma målen.

”Kultursidan har ju väldigt mycket att bidra med till denna helhet”

INTERVJUCITAT

Detta kräver beredskap att anpassa den egna verksamheten enligt behoven i den föränderliga verksamhetsmiljön. Stadens organisatoriska strukturer måste stöda tvärssektoriella arbetsätt.

”Ett lyckat samarbete kräver stöd och uppföljning.”

AGGER & SØRENSEN 2018

FAKTABLADETS DATA:

Intervjuer med personal och tjänstemän inom 12 olika sektorer inom Esbo stad samt strategiska och administrativa dokument. De intervjuade kommer från såväl kultursektorn (3) som andra sektorer (9). Till intervjuerna valdes en så mångsidig representation som möjligt från olika delar av stadskoncernen.

Ett tvärssektoriellt arbetsätt är ett samarbete mellan olika förvaltningsområden.

Kulturen har en stark koppling till Berättelsen om Esbo, med andra ord till främjandet av målen i Esbo stads strategi inom alla sektorer. Utvecklingen av kulturtjänster kräver tvärssektoriellt samarbete. (EspooCult-faktablad 1.)

I detta faktablad granskas hur det tvärssektoriella samarbetet fungerar i Esbo och hur det kan främjas.

EspooCult RESULTAT

- Berättelsen om Esbo och dess innehåll är väl känt. De intervjuade inom alla sektorer och på alla verksamhetsnivåer använder den som ett styrdokument för sitt arbete.
- Endast ett fåtal personer som arbetar utanför bildningssektorn har mer ingående kännedom om innehållet i KulturEsbo 2030-programmet.
- Målen under fullmäktigeperioder upplevs inte alltid vara i linje med målen i Berättelsen om Esbo eller förverkliga de tvärssektoriella målen.
”Jag tycker inte att det här strategiarbetet [under fullmäktigeperioden] med fullmäktige blev helt lyckat. Det borde vara tydligt kärnfullt och det borde finnas några mål som sedan sprids till oss.”
- Tvärssektoriella utvecklingsprogram är för närvarande viktiga verktyg för samarbetet inom staden. Majoriteten av de intervjuade ser dem i första hand som samsamarbetskanaler mellan tjänstemännen och de förtroendevalda. Som bäst ökar de ömsesidig förståelse. I det praktiska arbetet upplevs programmen vara distanserade från det egna dagliga arbetet och de egna målen.
- Stuprörsbeteende, sektorstrukturer, hierarkier och verksamhetskulturer skapar gränser för samarbetet. Detta hindrar att experimenterande och innovationer i den offentliga sektorn främjas genom tvärssektoriella funktioner.
”Det är mycket viktigt att det finns program som har mandat att inom vissa teman göra utvecklingsarbete och ta nya initiativ.”
”Linjeorganisationen kan inte ensam lösa målsättningarna i anslutning till genomförande av strategin [...] Det är omöjliga utmaningar att lämna åt hierarkin.”
- Kultursektorns aktörer anses vara bra på att identifiera och bemöta problem som faller mellan stolarna i den traditionella linjeorganisationen.
- Kultur är viktigt för att utveckla invånarnas och andra intressegruppers deltagande och delaktighet.
- Kultur spelar bara en liten roll i planerna och åtgärderna i de tvärssektoriella utvecklingsprogrammen.
- En del av kulturverksamheten och -aktörerna upplevs hamna ”bakom stängda dörrar” samt i ”en bubbla”.
”...i kultursektorn alltså, där finns ju helt olika enheter, och en del av den är också verkligen slutna [...] jag kan inte på något sätt se att några tvärssektoriella inslag skulle ingå i deras verksamhet. Det är mycket besvärligt om du befinner dig bakom stängda dörrar”

”Strategi är
det som en
organisation
gör”

EINOLA &
KOHTAMÄKI
2016

Praxis och resurser

Stora städer verkar i komplexa verksamhetsmiljöer och har många olika slags ansvar. Då är det också komplicerat att skapa enhetliga verksamhetssätt. Tvärsektoriella förhållningssätt öppnar möjligheter att ta till sig nya, innovativa verksamhetssätt. Alla nivåer i verksamheten bör ingå. En tvärsektoriell verksamhet lyckas inte under hård kontroll och auktoritär byråkrati, utan den kräver flexibilitet och kreativitet. Förtroende och engagemang stärks genom personliga möten.

Det är klokt att organisera de gemensamma resurserna så att de stöder utvecklingen effektivt. Allmänt anses den bästa lösningen vara att ordna och finansiera tjänster där de faktiskt används. Synergieffekter kan då uppnås genom att utveckla tvärsektoriella servicenätverk. Ett hållbart tvärsektoriellt samarbete förutsätter permanenta förfaranden. De olika parternas roller måste klargöras och man måste utveckla tydliga, gemensamt godkända och transparenta spelregler för att främja det tvärsektoriella arbetssättet.

EspooCult RESULTAT

- Indikatorer, finansiering och verksamhet är bundna till varandra inom sektorer och resultatenheter. Det finns inga mätsystem som följer upp hur samarbetet och de tvärsektoriella arbetsätten förverkligas.
- Aktörernas processer går i olika takt.
- Resurserna slukas upp av att hålla igång den grundläggande verksamheten. Det finns begränsat med tid, pengar och personal för tvärsektoriellt samarbete. Det finns inte tid att sätta sig in i andra sektors angelägenheter.
- Intervjuerna tyder på att kulturaktörer anses vara bra på att utveckla nya arbetssätt. Kulturaktörer kan öppna nya perspektiv och utgöra en resurs för andra sektorer.
- Samarbete med resultatenheten för kultur har ofta sin utgångspunkt i enstaka frågor eller behov.
- Speciellt i början är samarbetet personberoende och sker genom enskilda individers aktivitet.
- Kulturverksamheten behöver lokaler, men det finns dock fortfarande många hinder för gemensam användning av stadens lokaler.

”Det tog oss tre år att hitta en person att diskutera med [inom en annan sektor]”

”Du kan inte arbeta tvärsektoriellt när du måste hålla dig inom de ramar som anges för den här enheten i förvaltningsreglerna, och sedan fördelar chefen där uppgifterna på något intressant sätt”

”Jag vet inte vad som händer med pengarna för de tvärsektoriella programmen, vad de har använts till och vad som har åstadkommit med dem”

”Hos dem [kulturenheten] drivs frågorna i någon slags egen cykel som kanske känns lite främmande för andra”

”Jag förstår att på kultursidan har man lyft fram mycket sådant som har med delaktighet att göra och även aktivitetsbetoning, så på det sättet tycker jag att det är verkligen bra och har fördjupat och vidgat även förståelsen av socialt arbete”

”Det är svårt att rota samarbete som en del av verksamheten”

”Lösningar som styr mot deltagande i samarbetsprocesser är kanske den viktigaste frågan vid planering av samarbetsfrämjande åtgärder. Vilka borde delta?”
ANSELL & GASH
2007

Attityder och maktutövning

De anställda i stora städer har ofta en etablerad uppfattning om innehållen i och begränsningarna för det egna arbetet, vilket försvårar införande av tvärssektoriella arbetsmodeller. Det är inte lätt att förändra attityder. Det är viktigt att involvera de anställda i olika slags processer. Detta skapar en grund för en gemensam syn, ökar öppenheten för nya tankar och modeller samt förstärker förändringsengagemanget. Skenbara möjligheter till deltagande upprepar hierarkiska roller och

försvagar engagemanget i nya slags processer. Olika grupper och synsätt bör involveras i diskussioner. Detta betonas speciellt i produktionen av närservice, där nätverkande arbetssätt också kopplas till hållbar utveckling.

EspooCult RESULTAT

- Med intervjuerna som grund ses Esbo stads organisation som utvecklingspositiv.
- Bara en del av cheferna stöder tvärssektoriella arbetssätt genom sitt agerande.
- Meningsskiljaktigheter om ägande och ledarskap samt skillnader i verksamhetskulturerna försvårar samarbetet.
- Det finns en stark benägenhet att koppla frågor till personer. En enskild person kan förhindra eller främja byggandet av samarbete och förtroende.
”Visst finns det en sådan attitydbarriär här. Fortfarande, ganska starkt.”
”Äganderätt är verkligen viktigt, att det här är nu min grej och det där är din grej och lägg dig inte i det som är mitt.”
”Det börjar med var och en själv [...] säkert kan sådana människor som har kompetensen göra bra saker trots alla dessa stuprör.”
- Kulturen och dess betydelse ses brett inom olika sektorer: den omfattar olika former av kulturtjänster samt stadsbornas självständiga verksamhet. Värdesättningen av kultur varierar.
- Kulturens och konstens möjligheter att främja de egna målen identifieras inte alltid inom andra sektorer.
- Man vill att kulturaktörerna tar aktivt initiativ och visar en vilja att främja samarbetet med andra sektorer.
”Där [inom kulturenheten] jobbar ett riktigt bra gäng. [...] Jag vill inte ta kontakt med vem som helst, men dit går jag gärna”
”I Esbo finns också ganska mycket högkultur av god kvalitet, staden stöder den aktivt, men jag tror att en sådan mera populär eller underground, lägre kultur har man ibland till och med försökt gömma undan, där har man enligt mig gjort fel”
”... I de kreativa kretsarna i Finland finns ännu i ganska hög grad sådana tankesätt att företagande är en dålig utgångspunkt [...] man är rädd att mista sin självbestämmanderätt eller någon slags konstnärlig frihet.”

▶ HUR KAN TVÄRSEKTORIELLT SAMARBETE FRÄMJAS?

Det behövs:

- Permanenta nätverksliknande **strukturer och arbets-sätt** som genomsyrar alla verksamhetsnivåer.
- Olika slags **finansieringsinstrument** som stöd för det tvärsäktoriella samarbetet och för konstnärers arbete inom olika sektorer. Sådana är till exempel resultat-orienterad budgetering, budget för lokala aktiviteter och flexibla finansieringselement.
- Omfattande **koordinering och implementering** av den strategiska utvecklingen och den tvärsäktoriella verksamheten i stadens verksamhet.
- **Öppnande av lokaler** för konst och kultur samt mera omfattande **sambruk** av kulturlokaler.
- Mer systematisk **uppföljning** av den tvärsäktoriella verksamheten och målen samt beaktande av dem i befintliga indikatorer.
- **Dialog** för att hitta gemensamma nämnare och för att skapa gemensam syn och gemensamma mål.
- Det är viktigt att man utöver stadens organisation även inkluderar **intressegrupper och invånare** i olika processer.

”Vi skulle önska mer samarbete med kulturenheten i förhållande till andra enheter, mycket mer”

”...kulturen har som uppgift att stärka den sociala hållbarheten och kulturen har som uppgift att driva målen för hållbar utveckling, stödja och hjälpa till i detta, spela en helt central roll [...] det är ett verkligen bra instrument och verktyg [i arbetet med hållbar utveckling]”

”Tvärsäktoriellt samarbete ger också i allmänhet bättre resultat och större effekt och då är det vettigt verksamhet”

”Det torde inte spela någon roll för kommuninvånarna vilken resultatenhet som sköter hans eller hennes ärende, utan allt borde ses som service och stöd som produceras av Esbo stad.”

Sources

Berättelsen om Esbo. Esbo stads strategi

KulturEsbo 2030-programmet

Agger, A. & Sørensen, E. 2018. *Managing collaborative innovation in public bureaucracies*. Planning Theory, 17 (1), 53-73.

Ansell, C. & Gash, A. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice*. Journal of Public Administration and Research in Theory, 18 (4), 543-571.

Crosby, B. C. & Bryson, J. M. 2010. *Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaboration*. The Leadership Quarterly, 21 (2), 211-230.

Einola, S. & Kohtamäki, M. 2016. *Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä*. Hallinnon Tutkimus, 35 (3), 189-203.

EspooCult -faktablad 1: Kultur och stadsplanering. 2018.

Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O. 2017. *Hybridorganisaation muodostamisen strategiset valinnat*. Hallinnon Tutkimus, 36 (2), 92-103.

Nordin, P. & Parviainen, J. 2018. *Viranomaistehtävien synergiöistä lähtevä hallinnon organisoiminen – Kokonaisuus ja asiakaslähtöiset palvelut kolmella eri hallinnonalalla*. Hallinnon Tutkimus, 37 (1), 37-52.

Pakarinen, M. 2015. *Matriisimaisen toimintatavan käyttöönotto kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimuksena Turun kaupunki*. Hallinnon Tutkimus, 34 (2), 103-122.

EspooCult

Forskningsprojektet EspooCult är den första omfattande kulturpolitiska forskningen om Esbo stads kulturtjänster och kulturprofil. Forskningen genomförs under åren 2018-2019.

I forskningsprojektet

- kartläggs nuläget för kulturtjänsterna i Esbo
- bedöms uppfyllandet av och möjligheterna med målen i KulturEsbo 2030-programmet
- presenteras slutsatser och rekommendationer för utveckling av kulturtjänsterna i framtiden



Ytterligare information om forskningsprojektet:

Kulturpolitiska forskningscentret Cupore
www: cupore.fi/tutkimus/tutkimushankeet/
espooCult
Facebook: facebook.com/Cupore/

Esbo stad, resultatenheten för kultur
www: espoo.fi/espooCult
Facebook: facebook.com/KulttuuriEspoo/

Har du tankar eller frågor?
Kommentera och ge respons!
#EspooCult

