

Av: Anita Hansen
Kandidatuppsats i Kulturadministration (KUL K10)
Institutionen för kulturvetenskaper
Lunds universitet
VT 2013
Handledare: Kristofer Hansson
Examinator: Mikael Askander

Samordning

- en fallstudie om Kultur Lund



LUNDS
UNIVERSITET

Abstract

This bachelor thesis examines the municipal cultural management of the city of Lund in Sweden and how it uses co-ordination as working method. By using governance as theory it is possible to both define the way the cultural organisation in question network with the local cultural participants, but also how this way of strategy affects the balance of power between the local participants and the municipal cultural management. The method of the study has been to interview three officials from Lunds municipal cultural manegement. The empirical material is presented in the analysis as quotations and analysed with governance as theoretical argumentation. The thesis shows that the municipal cultural management of the city of Lund is using co-ordination as a significant method to reach the political mission they have. The analysis explain how co-ordination is powered, conducted and which participants who are involved and how it affects the local cultural life. It also shows that local culture participants gain influence because of co-ordination.

Title

Co-ordination – a case study of Kultur Lund

Key words

Cultural Sciences, cultural management, co-ordination, governance

Nyckelord

Kulturvetenskaper, kulturadministration, samordning, governance

Innehållsförteckning

1. Inledning	s. 1
Bakgrund	s. 2
Disposition	s. 2
Syfte och frågeställning	s. 3
Metod och avgränsningar	s. 4
Material	s. 6
Etiska reflektioner	s. 7
Tidigare forskning	s. 7
Teoretiska utgångspunkter	s. 8
2. Analys	s. 11
Samordning på Kultur Lund	s. 11
Berörda aktörer	s. 14
Förutsättningar för samordning	s. 15
Vem som driver samordning	s. 17
Samordning av aktörer	s. 20
Rollen som kulturförvaltning	s. 22
3. Slutgiltig diskussion	s. 24
4. Sammanfattning	s. 26
Källförteckning	s. 27
Bilaga	s. 29

1. Inledning

I den här uppsatsen avser jag att studera hur Lunds kulturförvaltning, Kultur Lund arbetar med samordning. Den kommer också att analysera hur samordning påverkar maktstrukturer mellan kommunen och lokala kulturaktörer. Studiens empiri är inspirerad av min VFU (verksamhetsförlagd utbildning) inom ramen för en kandidatexamen i kulturadministration vid Lunds universitet. Jag hade inför praktikperioden sökt mig till litteraturfestivalen LitteraLund som arrangeras av kulturförvaltningen. På plats fick jag utöver mina tilldelade arbetsuppgifter knutna till festivalen en bra överblick i förvaltningens organisatoriska uppbyggnad och arbetssätt. Det som har varit mest framträdande för mig som observatör är att Kultur Lund jobbar intensivt i samarbeten med externa aktörer, samordningsprocesser och dessutom med brett spridda kontakter inom olika kulturella verksamheter. I ett tidigt stadium blev jag nyfiken på deras sätt att kontinuerligt sträva efter det som kulturekonomiforskaren Emma Stenström beskriver som att "skapa bättre förutsättningar för konst och kultur".¹ Kultur Lund nöjer sig inte med att erbjuda kommuninvånarna kultur som ryms inom den kommunala budgeten. Istället försöker de hitta innovativa lösningar genom att till exempel söka EU-bidrag eller att sammanföra externa aktörer med varandra för att skapa något nytt projekt. Samordning är ett framträdande arbetssätt för att värna om kulturens plats i kommunen.

Den studie som här presenteras ämnar att bidra med en insikt om hur en organisation kan arbeta med samordning. Uppsatsen har Kultur Lund som fallstudie och visar på hur det fungerar i just den enskilda organisationen. En mängd faktorer bidrar till förvaltningens förutsättningar och arbetssätt. Det är bland annat en politiskt styrd organisation. Det är också en kommunal förvaltning med medborgarna som mottagare. Arbetet är styrt av verksamhetsdokument samt en ledning och förvaltas i sin tur av tjänstemän som också sätter sin prägel på verksamheten. Studien kommer inte att ta hänsyn till de komplexa förutsättningar och kontexter som Kultur Lund förhåller sig till och verkar inom. Istället fokuseras förvaltningens sätt att arbeta med samordning.

Jag vill framföra ett stort tack till Kultur Lund som generöst har delat med sig av en kontorsplats och en inspirerande arbetsmiljö. Det har varit en tillgång att få röra sig i den miljö som jag har studerat. Diskussioner i korridorer och fikarum ger information och insikter som inte går att läsa sig till i verksamhetsdokument. Jag har fått en inblick i hur förvaltningens arbetsprocesser ser ut. Utan den information och de intervjuer som förvaltningen delat med sig av hade denna uppsats inte kunnat ta form.

¹ Stenström, Emma, *Konstiga Företag*, Bokförlaget Natur & Kultur, Stockholm, 2008 s. 154.

Bakgrund

Kultursektorn, kulturinstitutionerna och kulturpolitiken behandlar generellt den estetiska synen på kultur.² Detta gäller också Kultur Lund. Under uppsatsens gång är det alltså den betydelsen av ordet kultur som implicit framförs. Det estetiska kulturbegreppet innefattar allt från de finare konstarterna till populärkultur.³

Kultur - och fritidsförvaltningen i Lunds kommun består av de olika områdena bibliotek, fritid, idrott och kultur. Förvaltningen har också ett övergripande ansvar för ungdomsfrågor i kommunen. Inom kulturområdet, Kultur Lund, finns också Kulturskolan Lund, Lunds Konsthall, Kulturstöd, Lunds Stadsteater och Lunds Stadshall.

En del av arbetet på kulturförvaltningen är att skapa arrangemang och festivaler som Sommarlund, Kulturnatten och bokfestivalen. Tillsammans med Ideon Innovation, som är ett center för företagsstöd, drivs dessutom en så kallad kulturinkubator vid namn The Creative Plot. Utöver att bedriva verksamhet i egen regi delar förvaltningen ut bidrag och stöd till ansökande kulturutövare i Lund.⁴

Min erfarenhet visar att förvaltningens arbetsstruktur består av en teamorganisation där var medarbetare har varsitt ansvarsområde men att alla hjälper alla bidrar till arbetet i pågående produktion. Huvudordet är ”tillsammans”. Verksamhetens innehåll bygger på samarbete och ordet ”matchmaking” är frekvent använt. Förvaltningen skapar kontakt mellan olika aktörer som inte hade haft kontakt med varandra annars, för att skapa nya projekt initierade av kommunen.

Disposition

Nedan kommer jag att redogöra för studiens syfte och frågeställning. Tidigare forskning och uppsatsens teoretiska aspekt kommer att redovisas. Basen är ett kulturadministrativt perspektiv och kompletteras med en samhällsvetenskaplig teori. I metodavsnittet introduceras bakgrunden till den empiriska datan som uppsatsen vilar på. Jag kommer även att presentera mitt material. Dessutom förklarar jag min egna relation till Kultur Lund och hur den eventuellt påverkar min analys och tolkning i uppsatsen under rubriken etiska reflektioner.

Under rubriken analys presenterar jag den empiriska data som jag har tagit fram samt sätter den i förhållande till min teoretiska utgångspunkt. I detta stycke är tolkning och reflektion direkt kopplade till empirin som presenteras. Under rubriken slutgiltig diskussion kommer jag att föra en

2 Fornäs, Johan, *Kultur* (2012) Liber Förlag, Stockholm s. 24.

3 Fornäs s. 11.

4 Lunds kommun, *Ekonomi- och verksamhetsplan 2011-2013 med budget 2011* (2011).

egen diskussion och ämnar att där sammanfatta svaret på min frågeställning. Här förhåller jag mig fritt till materialet utan att direkt hänvisa till ett specifikt citat. Uppsatsen avslutas med en sammanfattning.

Syfte och Frågeställning

Kulturadministration som ämne behandlar men fördjupar sig inte i organisationsteoretiska aspekter, enligt min erfarenhet. Däremot förekommer arbetssättet samordning i hög grad i praktiken. Därför har jag vänt mig till samhällsvetenskapen för att inhämta det teoretiska ramverk som kan bidra till att skapa förståelse för hur en kulturorganisation arbetar med samordning. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur en kulturadministrativ organisation arbetar med samordning som metod. Samordning är ett vanligt förekommande arbetssätt inom kulturområdet och jag menar därför att det är förenligt med kulturadministration som ämne. Min upplevelse är att största fokus inom kulturadministration vid Lunds universitet är projektledning och kulturekonomi. Det är också två viktiga anledningar till att jag har valt utbildningen. Jag menar dock att organisationsteori, som samordning hör under, är ett viktigt perspektiv på en helhetlig syn på resurser. En organisations arbete är inte enbart beroende av ekonomi som budget. Den måste också förvalta de medel som finns, i form av pengar och mänskliga resurser, och se till att alla tillgångar används på ett effektivt sätt. Det för att uppnå verksamhetsmål på ett effektivt sätt.

Genom att titta på Lunds kommuns kulturförvaltning skapas en god överblick över hur en kulturadministrativ enhet kan arbeta med samordning. Kommunen har ett uppdrag och ett ansvar att främja en inkluderande kulturmiljö för alla dess invånare. Som fallstudie ger förvaltningen alltså en bild av hur samordning fungerar på bred front och med många inblandade aktörer.

De intervjufrågor som jag har ställt i det empiriska insamlandet av data är deskriptiva och breda i sin karaktär. Vilka samarbetspartners väljer förvaltningen att vända sig till? Hur arbetar förvaltningen med de valda samarbetspartnerna? Vad krävs för att samordning ska fungera? Hur går det till? Det är flera aspekter som tas upp. Jag vill med min undersökning skapa en helhetsbild av många parallella processer som genomsyrar arbetet på förvaltningen. Intervjufrågorna vill fånga hur det fungerar i praktiken.

Min frågeställning är: Hur yttrar sig samordning som arbetsmetod inom Kulturförvaltningen i Lunds kommun? Begreppet governance behandlar förutom samordning i deskriptiv form även maktaspekter inom de relationer som uppstår vid inkluderandet av flera aktörer. Därför blir ytterligare en aspekt i frågeställningen: hur yttrar sig makt genom samordning?

Som tidigare nämnt är kommunens invånare mottagare för kulturförvaltningens verksamhet.

Förvaltningen har ett politiskt uppdrag och ett ansvar att leverera kultur till medborgarna. Därför blir maktperspektivet relevant att analysera, för att medvetandegöra hur samordning påverkar inflytelse för aktörer. Nyttan av den kvalitativa kunskap som uppstår i studien är dessutom att förstärka det kulturadministrativa fältet med ett organisatoriskt perspektiv.

Metod och avgränsningar

Jag har valt att använda Kultur Lund som fallstudie för att undersöka hur en kulturorganisation kan arbeta med samordning. En fallstudie är en detaljerad och ingående beskrivning av ett specifikt område som kan kopplas till en viss plats, exempelvis en organisation.⁵ Genom att lyfta upp ett exempel på hur en organisation kan arbeta med samordning kan jag skapa en beskrivning av tillvägagångssättet.⁶ Det har gjorts för att få en fördjupad bild av samordning.⁷ Att göra en kartläggande undersökning om hur vanligt förekommande det är hade också varit av intresse för att få en förståelse för hur kulturorganisationer allmänt sett arbetar. Det hade också kunnat vara av intresse att undersöka vilka andra arbetsmetoder som används. Men en sådan större undersökning hade tagit mer tid i anspråk än vad jag har haft till förfogande. I och med att jag har praktiserat på Kultur Lund har jag en förkunskap om organisationen som har kunnat nyttjas till uppsatsen. Därför har det fallit sig naturligt för mig att göra en fallstudie. Mitt tillvägagångssätt bygger på en kvalitativ metod⁸ i form av intervjuer med tre olika tjänstemän som har varat ca 30 minuter per person. Intervjumetoden har bestått av muntliga intervjuer med öppna frågor.⁹ Intervjuerna har ägt rum i kulturförvaltningens lokaler på respektive tjänstemans kontor. Jag som uppsatsförfattare har arbetat i ett arbetsrum i samma korridor och har under kursens gång haft i princip daglig kontakt med tjänstemännen.

Jag har valt att kanalisera den förkunskap som jag har erhållit i ämnet till formulerandet av intervjufrågorna. Intervjumetoden har också underlättat för mig i utförandet av studien, då jag kan hänvisa all empirisk data till dokumenterade källor. Rolf Ejvegård rekommenderar detta vid deltagande observation då det stärker det vetenskapliga värdet av observationerna.¹⁰ Förhoppningsvis kan det materialet som framkommer inspirera till en bredare kunskapsbas för det kulturadministrativa fältet, för kulturarbetaren eller för fördjupade studier av organisationsteori

5 Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

6 Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur 2003, s. 33.

7 Ejvegård s. 34.

8 Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö, Liber AB, s. 56.

9 Ejvegård s.48

10 Ejvegård s. 70

inom det kulturella fältet.

Informanterna är inte ombedda att jämföra samordning med andra arbetssätt eller att värdera samordning som positivt eller negativt. Tanken med intervjuerna är att skapa förståelse för hur arbetssättet samordning som helhet fungerar utan att problematisera själva samordningsbegreppet. Jag har därför inte brett dem utvärdera samordning eller diskutera för- och nackdelar med det. Studien är av deskriptiv karaktär med inslag av analys och därför väljer jag att använda teorin som förklaringsmodell snarare än kritik.

Min roll som iakttagare har byggts på deltagande observation, då jag har insyn i verksamheten sedan tidigare och praktisk erfarenhet av arbetssättet.¹¹ Deltagande observation är att själv delta i den verksamhet som studeras.¹² Fördelen med den infallsvinkeln är att jag har god förförståelse om verksamheten och därför har vetat hur jag skulle ställa intervjufrågor på ett relevant sätt. Nackdelen med att ha en redan etablerad relation med informanterna är att min personliga objektivitet är påverkad.¹³ Jag har en från början positiv syn på Kultur Lund. Min roll som praktikant under festivalen Litteralund har placerat mig i en slags lärlingsposition på förvaltningen. Jag har fått en översiktlig överblick om verksamheten och är inte insatt i alla processer, tillräckligt för att kunna problematisera metoder och strategier. Under intervjusituationen upplevde jag det som att samtliga informanter också utgick från att jag hade förkunskaper om arbetssättet. De besvarade frågorna till mig som införstådd snarare än till en icke insatt person utifrån. De läsare som väljer att läsa denna uppsats för att få ökad förståelse för Kultur Lund eller samordning som kulturadministrativt arbetssätt har inte samma förförståelse. Jag kommer därför sträva efter att renodla resonemanget i det empiriska materialet för att skapa förståelse för läsaren. Det gör jag genom att vid renskrivning av empirin skära bort sidospår och byta ut vissa meningar till mer precisa formuleringar. Informanterna har sedan godkänt citaten och bekräftat att informationen inte har förvrängts.

De tre tjänstemän som är intervjuade kallas i uppsatsen för "koordinator", "verksamhetsutvecklare" samt "kulturutvecklare". Informanterna har i förväg fått reda på att frågorna kommer handla om samordning. Fallstudiens intervjupersoner är utvalda med ambitionen att återge en bredd i fråga om arbetsuppgifter och perspektiv inom förvaltningen.¹⁴ Arbetsuppgifter och processer är mer invecklade och överlappande än jag anser vara nödvändigt att beskriva i denna studie. Intervjuerna är endast representationer av den komplexa verklighet som studeras och ska därmed betraktas som en generalisering.¹⁵ Den förenklade, eller renodlade, bild som jag återger är

11 Johannessen s. 92.

12 Ejvegård s. 69.

13 Ejvegård s. 69.

14 Johannessen s. 85.

15 Johannessen s. 47.

att tjänstemännen arbetar övergripande med just koordinering, ekonomi respektive kulturutveckling. De har blivit ombudade att svara på frågorna utifrån sitt arbetsperspektiv. På detta sätt ämnar jag att få fram tre olika perspektiv om hur förvaltningen arbetar som kompletterar varandra. Anledningen är att fånga upp så många nyanser som möjligt av hur arbetssättet implementeras i verksamheten.

Jag har valt att arbeta med öppna frågor för att skapa flexibilitet för informanterna, alltså intervjupersonerna, att ge sin bild av verksamheten. Dock har de öppna frågorna riktat in sig på samordning.¹⁶

Det arbetssätt som förvaltningen jobbar efter gäller verksamhetsperioden 2011-2013, materialet svarar inte på hur länge förvaltningen jobbat på beskrivna sätt med nuvarande metoder.¹⁷ Den informationen besvarar heller inte frågeställningen och utelämnas därför. Jag kommer inte att fördjupa mig i verksamhetsplanen som referenspunkt för förvaltningens arbete. Men jag har läst igenom den och haft som bakgrund till intervjufrågorna. Fokus i den här studien är Lund Kultur och min huvudsakliga avgränsning blir att koncentrera mig kring empiriskt material hämtat från förvaltningen som avgränsat studieobjekt.

Material

Det otryckta materialet består av tre intervjuer med tjänstemän från Kultur Lund. Intervjuerna finns i sin helhet lagrade elektroniskt, men är också transkriberade till text, digitalt sparade. Det empiriska materialet presenteras som blockcitat i analysdelen. Empirin kommenteras och tolkas av mig som uppsatsförfattare. Den bild av det praktiska arbetet med samordning som målas upp jämförs med och ställs mot teorier om samordning som förknippas med begreppet governance, som jag kommer beskriva innebörden av under mitt redogörande av teori. Empirin kommer också att sättas i ett sammanhang av kulturadministration, ett perspektiv som främst hämtas från Emma Stenström och därför fokuserar på ekonomiseringen av kultur.

Det tryckta materialet som representeras av författarna Considine, Hill & Hupe samt Pierre & Peters är enbart använt för att skapa en forskningsöversikt. Dessa författare är enbart exempel på källor som berör governance. Banks har i sin bok ett avsnitt om governmentality, medan Hague & Harrop i sin bok ger en översiktlig introduktion till politik i statsvetenskapliga fältet och så även information om lokal politik och vad governance betyder i ett större perspektiv.

Fornäs bok *Kultur* bidrar med begreppsdefinition och avgränsar begreppet kultur. Ayata och Stenström behandlar det kulturekonomiska och kulturadministrativa området. Montin & Hedlund utgör basen genom att definiera och förklara governance och samordning.

¹⁶ Johannessen s. 71.

¹⁷ Lunds kommun, *Ekonomi- och verksamhetsplan 2011-2013 med budget 2011* (2011).

Johannessen samt även Bryman och Bell har använts till uppsatsens metod.

Internetkällor från *Nationalencyklopedin* och Statens kulturråd bidrar till förståelse av begreppen "samordning" och "Skapande skola". Lunds kommuns hemsida har använts för att hämta formell information om kulturförvaltningen.

Etiska reflektioner

Intervjupersonerna anonymiseras så långt det går i studien. Rolf Ejvegård menar att en anonym intervju får den informanten att berätta mer om personens identitet inte framkommer.¹⁸ Tjänstemännens namn kommer inte att publiceras. Däremot är Kultur Lund en liten arbetsplats som jobbar tätt ihop med det lundensiska kulturlivet. Det är svårt att beskriva informanternas arbete med samordning utifrån deras arbetsområde utan att en införstådd person kan förstå vem det är. Men informanterna är orienterade om detta faktum och har accepterat det. De har också fått läsa och godkänna intervjumaterialet innan publicering. Det efter att jag som uppsatsskribent har transkriberat de inspelade muntliga intervjuerna och sedan kortat ner resonemang och tagit bort vissa sidospår. De korrigeringar som jag blivit ombedd om att göra har varit att byta ut enstaka ord mot mer precisa formuleringar. Innehåll och fakta har inte ändrats.

Som jag har beskrivit under metod är en deltagande observatör, har jag behövt överväga min utgångspunkt för tolkning. Som deltagande på förvaltningen är jag helt enkelt inte helt objektiv. På grund av det använder jag en deskriptiv metod för att skapa förståelse för ämnet. Tolkning av det empiriska materialet via en teoretisk utgångspunkt är en fördel då det skapar distans för mig som delaktig. I analysen intar jag dock en tolkande roll. Genom att publicera citat har jag strävat efter att skapa en transparent empiri, som öppnar upp för läsaren att veta vilka utsagor som tolkats och att läsaren har möjlighet att inta en kritisk hållning till mig som skribent. Min inställning till analysgången har dock varit att klargöra det som sagts samt att ställa empirin i förhållande till teorin. Egna värderingar hålls utanför resonemanget. Intresset för förvaltningen är i den uppsatsskrivande situationen enbart akademiskt.

Tidigare forskning

Inom svensk kulturforskning finns det mig veterligen inte så mycket skrivet om kultur och samordning. Därför har jag vänt mig till samhällsvetenskapen för att hitta ett perspektiv som kan användas i min studie. Då begreppet governance behandlar samordning har jag gjort bedömningen

¹⁸ Ejvegård s. 51.

att den teorin är mest relevant för min studie. Det står nära begreppet governmentality som också myntades av Michel Foucault.¹⁹ De två begreppen delar en strukturalistisk syn på statlig makt med maktförskjutningar i fokus. Governmentality lägger dock fokus på upprätthållandet av normer och diskurser.²⁰ Governance däremot beskriver lokal auktoritet som ett koordinerande organ vilken söker skapa förutsättningar för krafter i samhället att utföra samhällets funktioner.²¹ Staten har gått från att styra genom en hierarkisk styrning och reglering till att uppmuntra samordning.²² Governance kan betraktas som ett samlingsbegrepp för styrningsmetoder som behandlar multifunktionella varianter av styrning.²³ Inom teoribildningen antyds det att samhället har blivit allt mer komplext. Detta påverkar sättet att styra och generera stöd på. Nya styrningsmekanismer handlar i större grad om att mobilisera och organisera tillgängliga resurser.²⁴ Statens relation till övriga aktörer beskrivs som komplex och svåröverskådlig. Termen governance används emellertid på flera olika sätt.²⁵ Det som denna studie kommer att fokusera är kommunen som koordinerande organ.

Teoretiska utgångspunkter

För att förstå samordning i ett kulturadministrativt perspektiv har jag valt att beskriva Kultur Lund enligt termer lånade av Emma Stenströms bok *Konstiga företag*. Övergripande teorier om kulturadministratörens roll placerar in fallstudieobjektet i en kontext som är politiskt styrt, den arbetar enligt kulturfältets tradition, samtidigt som förutsättningarna ekonomiseras alltmer.

Forskningen inom arts management-fältet sägs enligt Emma Stenström ha en "gemensam vision: att skapa bättre förutsättningar för kultur".²⁶ Administratören står med ett ben i ett ekonomiskt synsätt och med ett annat ben i den kreativa världen. Dessa två har en lång tradition av att vara i starkt motsatsförhållande till varandra, troligen på grund av dess dikotoma förhållande i värdegrund. Detta genom att kulturens mål traditionellt sett i Sverige inte är att skapa ekonomisk vinst. Detta medan marknaden inte är intresserad av en tids- och resurskrävande produktion.²⁷ Kulturadministratören har utbildning och/eller kunskap om både det ekonomiska och det kulturella,

19 Banks, Mark, *The Politics of Cultural Work* (2007), Palgrave MacMillan New York s. 44.

20 Banks s. 41.

21 Hague, Rod & Harrop, Martin, *Comparative Government and Politics*, Palgrave Macmillan, 2006 s. 243.

22 Considine, Mark (2005) *Making Public Policy: Institutions, Actors, Strategies* Polity Press, Cambridge s.179.

23 Hill, Michael J. & Hupe, Peter (2009) *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, Los Angeles; London: SAGE, cop. s.14.

24 Pierre, Jon and Peters, B. Guy (2005) *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*, Palgrave Macmillan s. 7.

25 Hill & Hupe s. 13.

26 Stenström s. 154.

27 Stenström s. 151.

men kan omöjligt fylla alla nödvändiga funktioner i ett komplext sammansatt kulturprojekt som till exempel teknik, artisteri och marknadsföring - varvid samordning är ett sätt att förvalta den kulturadministrativa arbetsprocessen.

Emma Stenström menar att "Konst [skapas] i en kontext där många aktörer samverkar".²⁸ Detta förhållande påverkar givetvis de strategier som behöver göras i processen av utförandet. Bland annat måste verksamheten anpassa sig efter de aktörer som verkar inom området. Beroende på arbetssituationens omständigheter kan det handla om politiker, finansiärer, media och eventuella samarbetspartners.²⁹

Fördelar med ett mångsidigt influerat och sammansatt kulturliv anses vara flera. Enligt Sara Arrhenius, chef på Bonniers konsthall, kan inget ensidigt finansieringssystem fungera som ekonomisk sund grund för en verksamhet.³⁰ Enligt Paula Clansy är konstnärliga organisationer som små enheter i en instabil bransch.³¹ Personalsammansättningen är varierande med en liten del av fast anställda som kompletteras med tillfälligt anställda under vissa perioder. Arbetsuppgifter är flytande och situationsbundna snarare än rutinbaserade. Dessutom ökar kraven på självständig finansiering och samarbete med sponsorer eller ett mer marknadsanpassat innehåll och tillvägagångssätt på grund av minskat offentligt stöd.³²

Näringslivet har även använts som förebild för att effektivisera statliga och regionala/kommunala organisationer sedan 1980-talet. Bland annat decentralisering och nätverkande har sedan dess varit ett par av honnörsorden inom offentlig förvaltning och kulturverksamhet.³³ Staten/det offentliga uppmuntrar kultur att söka alternativa finansieringskällor.³⁴

Uppsatsen kommer att använda det ovan beskrivna, kulturadministrativa perspektivet för att beskriva den roll inom kulturlivet som Kultur Lund fyller. Den förklarar också den mångsidiga funktion av att vara både kulturell producent, ekonomiskt stöd som förvaltningen uppfyller.

Som kommunal förvaltning befattar sig kulturförvaltningen också med en form av styrning, för att uppnå de kulturpolitiska målen. Stig Montin och Gunilla Hedlund skriver i sin bok *Governance på svenska* att statlig styrning har gått från "centralstyrning till interaktiv samhällsstyrning". Ordet interaktiv syftar på verksamhet från olika håll. Vi kan utifrån denna information förstå att governance ser maktens aktivitet som platt och relativt ickehierarkisk. Det går ut på att koordinera eller samordna processer skapade av aktörer, nätverk och initiativ. Samarbete

28 Stenström s. 156.

29 Stenström s. 157.

30 Ayta, Binnaz, *Kulturekonomi: Konsten att fånga osynliga värden*, Studentlitteratur, Lund, 2007 s. 24.

31 Stenström s. 159.

32 Stenström s. 160.

33 Ayata s. 77.

34 Ayata s. 78.

mellan olika aktörer skapar ökad sammantagen förmåga.³⁵ Målet med att styra på detta sätt är alltså att nyttomaximera berörd verksamhet genom det sätt varpå det offentliga arbetar.

Den politiska styrningen i Sverige har traditionellt präglats av förhandling och inkluderande av skiftande intressen från olika samhällsnivåer.³⁶ Dock menar kritiker att en decentralisering av statlig makt enbart förflyttar makt från stat till kommun. Makt stannar på detta viset på politisk nivå utan att inkludera andra intressen, aktörer eller civilsamhället.³⁷ Detta är en kritisk hållning som säger emot att samtliga parter har ett inflytande i samarbetsprocessen. Den avgränsade delen av governance som berör samordning visar på en mer komplex bild av makt och inflytande mellan berörda samarbetspartners. Montin & Hedlund använder ett begrepp inom interaktiv styrning som kallas för "partnerskapsidén". Fenomenet skiljs ut från "lösa nätverk", som syftar på spontana och tillfälliga samarbeten. Istället definieras partnerskapet som en situation där parterna i bindande samförstånd inleder ett tätt samarbete med lika fördelning av arbete, ansvar och eventuellt risktagande. Partnerskapet kan vara av så pass långsiktig karaktär som att man mottar EU-bidrag och kommunen samverkar möjligen med "myndigheter, näringsliv och ideell sektor".³⁸ Sådana former av nätverkande arbetssätt använder ofta ett språk som involverar nyckelord i stil med inkludering och brett deltagande.³⁹ Ur en demokratisk synvinkel är nätverk i sig inkluderande i sin karaktär. Individer eller aktörer ges möjlighet att delta utan formella krav att från början ingå i en etablerad verksamhet. Samarbete i sig bidrar också till ökad grad av konsensussträvan och en samspelt process. I ett politiskt perspektiv är governance en horisontell relation mellan samarbetspartners för att undvika misslyckanden i förhållandet stat/marknadsstyrning. I praktiken har governance inte ett starkt medvetet samröre med politiska beslut. Uppgiften är istället att förbereda eller genomföra de politiska besluten, alltså att arbeta med förvaltning av verksamhet.⁴⁰

Då uppsatsen är deskriptiv i sin karaktär kommer governance att användas för att identifiera och definiera det specifika arbetssättet samordning. Då governance i grund och botten handlar om styrning, kommer den valda teorin att visa på hur samordning är en väg att påverka och styra kommunens kulturliv med verksamhetsmålen i sikte.

35 Montin, Stig & Hedlund, Gun (red.) (2009) *Governance på svenska*, Stockholm: Santérus Academic Press. s. 7.

36 Montin & Hedlund s. 23.

37 Montin & Hedlund s. 25.

38 Montin & Hedlund s. 25.

39 Montin & Hedlund s. 26.

40 Montin & Hedlund s. 28.

2. Analys

I detta avsnitt kommer studiens empiriska material att presenteras. En informant är koordinator och har ett övergripande ansvar för strategier inom organisationen. Då samordning är en övergripande strategi är det intressant att undersöka vad det sägs om det i ett uppifrånperspektiv. En annan arbetar som kulturutvecklare och är mer specificerad på barnkultur. I det fallet kommer det fram hur samordning används konkret i direkt verksamhet. Den tredje är verksamhetsutvecklare och fokuserar mer på att utveckla verksamheten. Funktionen är finns med när projekt startas upp och det är även i detta läge som arbetsprocesser initieras. Intervjuerna har gjorts separat från varandra. Detta för att varje intervju ska fånga upp det specifika ur varje perspektiv. Kärnfulla delar av intervjuerna kommer att redovisas som citat gjorda av informanterna. Under kommande underrubriker sätts de olika svaren jämte varandra för att på så sätt skapa grund för reflektioner och analys. Empirin kommer att vägas mot det teoretiska ramverk som presenterats under rubriken "Teori" och skapa ett resonemang kring hur Kultur Lund arbetar med samordning.

Samordning på Kultur Lund

För att förstå hur just Kultur Lund som organisation arbetar med samordning har jag bitt de olika tjänstemännen att beskriva hur de resonerar kring sin arbetsroll. Verksamhetsutvecklaren beskriver övergripande sin arbetsroll på följande sätt:

Som verksamhetsutvecklare är man med när det behöver göras någons typ av förändring eller det ska startas upp nya projekt med externa organisationer. Den extra arbetsinsats konceptutvecklingar innebär utgör en stödform. När projektet har kommit igång så har jag glidit ut. Den här funktionen har aldrig funnits på förvaltningen. Som ekonomiutbildad talar jag ett annat språk när det behövs. Det fyller i en skarv.⁴¹

Verksamhetsutvecklaren är involverad framförallt i uppstarten av externa projekt. Konceptutvecklingens innehåll skapas implicit i samröre med förvaltningen och den initiala fasen beskrivs som en stödform. Utifrån min analys talar verksamhetsutvecklaren inte enbart om stöd utifrån formen pengar. Att tala ett ekonomiskt språk signalerar att förvaltningen bidrar med kunskap om ekonomi. Konceptutveckling innebär att utveckla en kulturell idé till en ekonomiskt hållbar verksamhet. Verksamhetsutvecklaren bidrar med ett ekonomiskt synsätt till det kreativa projektet för att skapa bättre förutsättningar för dess förmåga till att vara självständig. Den relation mellan förvaltning och extern organisation som präglar konceptutvecklingen stämmer överens med det som governancebegreppet beskriver som en metod för att motverka misslyckanden i förhållandet

41 Intervju verksamhetsutvecklare.

stat/marknadsstyrning.⁴² Staten och kommunen ger inte tillräckliga medel för att kulturlivet ska kunna klara sig på en strikt ekonomisk stödform. Kultur är ett konjunkturkänsligt fält. För att stärka kulturens villkor använder förvaltningen resurser till att ekonomisera kulturen. Skarven ligger i att kulturprojektet inte hade klarat sig till fullo ekonomiserat och utan något stöd från det offentliga genom kulturbidrag. Samordning mellan kommunal förvaltning, kulturaktör och näringsliv ter sig alltså nödvändig för kulturens existens.⁴³ Detta tillvägagångssättet tillför det offentliga stödets relativa stabilitet, medan det också tillåter sponsorer samt kommersiella intäkter såsom biljettintäkter.

Jag har valt att intervjua en tjänsteman om koordinering för att det ger ett övergripande perspektiv av strukturen inom förvaltningen. Koordinatören beskriver sin roll främst genom att tala om strategier:

Kultur Lund är en arrangemangsenhet, rent formellt heter det inte så men det är så fokus arbetet ser ut. Min roll är att arbeta övergripande med arrangemang inom förvaltningen. Det handlar om att driva en utveckling av strategier. Istället för att lösa uppgifter från gång till gång skapas tillvägagångsmodeller som kan appliceras vid varje arrangemang. Modellerna berör frågor allt från hur det ska anordnas matleverans till arrangemang till hur rekryteringsprocesser ska se ut. Frågor som besvaras under processen är vad som ska göras, vilka resurser som behövs och behov av rekrytering. Löpande hålls möten inom förvaltningen där samtliga tjänstemän följer upp och delar information om de olika processerna.⁴⁴

Här framkommer det att modeller utformas för att kunna arbeta långsiktigt med bland annat samordning. Koordinatören utvecklar långsiktiga strategier att arbeta med vid olika arrangemang. Det gäller såväl det övergripande som i kontakt med externa aktörer och genom rekrytering. Hela förvaltningen är inkluderad i en process som det formuleras av koordinatören. Det innebär att samtliga tjänstemäns funktioner och områden blir involverade i de övergripande strategierna. En del av tjänstemännen inom Kultur Lund arbetar som kulturutvecklare, med uppdelade områden av kultur. Gränserna mellan områdena är inte knivskarp och kulturutvecklarna samarbetar ofta med varandra genom att bidra med olika perspektiv i ett projekt. Rollen som kulturutvecklare är ett viktigt perspektiv att spegla inom förvaltningen, då funktionen arbetar nära ihop med aktörer inom sitt specifika kulturella område. Eventuell områdesuppdelning kan skilja sig åt i olika kommuner. "Det finns alltid ett barn- och ungdomsperspektiv med i alla kommuner", som kulturutvecklaren kommenterade när hon fick frågan om att vara med på en intervju. Kommunalt initierad kultur för barn- och unga använder ofta skolan som exponeringskanal vilket skapar en naturlig plattform för

42 Montin & Hedlund s. 28.

43 Montin & Hedlund s. 25.

44 Intervju koordinator.

samordning. Men samordningsperspektivet speglas i princip i all kulturell verksamhet. Detta beskriver kulturutvecklaren mer i detalj:

Min arbetsroll är indelad i två delar. Den ena delen är att jobba med kulturgarantin (*Kulturgarantin innebär att elever i ett antal utvalda årskurser garanteras en kulturupplevelse varje år*⁴⁵, *min anmärkning*) och att jobba med kulturfrågor genom skolan. Den andra delen av min tjänst är att jobba med arrangemang konkret. Till exempel att programlägga Sommarlund, och till viss del även med Kulturnatten, där jag ska bidra med ett barn- och ungdomsperspektiv.⁴⁶

Barnkulturen inom skolan bygger alltså på samarbete med andra aktörer i kommunen. Då grundskolan är obligatorisk, är det en effektiv kanal för att nå ut till alla barn. Kulturgarantin är beslutad av Lunds Kommunfullmäktige.⁴⁷ Kulturutvecklaren använder alltså samordning för att förvalta kommunala politiska beslut. Ett exempel på det är när kulturgarantin samarbetade med LitteraLund år 2013 för att erbjuda årskurs 2 workshops med en illustratör. Kulturgarantin fick nytta av inbokade konstutövare som redan var bokade till litteraturfestivalen.

Samordning sker också i arrangemangsverksamheten. Där målar kulturutvecklaren upp en "partnerskapsrelation" som kan jämföras med Montin & Hedlunds resonemang där arrangemanget i sig bidrar med en plattform och kulturutvecklaren bidrar med ett barnperspektiv. Partnerskapet är en situation där parterna inleder ett samarbete med lika fördelning av arbete och ansvar.⁴⁸ Men arbetet går även ut på att sprida ringar på vattnet. Den egna verksamheten sägs vara för att uppmuntra vidare samordning bland kommunens kulturgrupper:

Jag ser till att resurser såsom subventioner av kultur och scenkonst samt transportmöjligheter fördelas jämt över kommunen. Det andra är att genomföra kulturgarantin. Och att underlätta arbetet för kulturgrupperna som har en egen påse med pengar som de ska arrangera för, hjälpa dem att samordna, det är målbilden, kan man säga. Sommarlund fyller igen vissa hål som uppstår, de är plattformar som man kan använda för att genomföra saker som man kanske inte ryms inom kulturgarantin.⁴⁹

Arrangemangen och Sommarlund kompletterar de begränsningar som kulturgarantin har. Men de är också en plattform för att samordna kulturgrupper, som koordinatorn också beskriver i sin intervju. Dessa plattformar kan därför tolkas ha dubbla funktioner. Plattformar som Sommarlund samordnar kulturgrupper som blir en del av ett större arrangemang. Samtidigt skapar plattformarna utrymme för sådant som inte får plats inom Kulturgarantin. Ett exempel är att Kulturgarantin går via skolan men Sommarlund även erbjuder barnen kulturupplevelser

45 Lunds kommun, *Kulturgarantin*, Lund.se (2013).

46 Intervju kulturutvecklare.

47 Lunds kommun, *Kulturgarantin*, Lund.se (2013).

48 Montin & Hedlund s. 25.

49 Intervju kulturutvecklare.

under sommaren.

Koordinatorn väljer att lyfta fram ett visst samarbete för att beskriva hur aktörer kan samarbeta:

Exempel på hur interna projekt samordnas är hur bokfestivalen samverkar med den kommunala Kulturgarantin för barn- och unga, vilket gör att kulturinkubatorn The Creative Plot väljer att lyfta de professionella barnboksillustratörerna. Om förvaltningen hittar en bra modell såsom den ovan beskrivna så appliceras tillvägagångssättet på flera områden.⁵⁰

Denna sorts samordning beskrivs som ett genomgående arbetssätt inom hela Kultur Lund. Det framkommer att förvaltningen skapar modeller för hur samordning ska se ut. Modellen som beskrivs ovan pekar på olika arrangemang inom förvaltningen. Strukturen kanaliserar olika områden inom kulturlivet, i detta fallet litteratur, barn- och ungdomskultur samt kulturellt entreprenörskap.

Berörda aktörer

De aktörer som ingår i "partnerskapet" och delar lika "av arbete, ansvar och eventuellt risktagande" som Montin & Hedlund uttrycker det, borde i logisk ordning bidra med en stor del inflytande till projektens utformning och innehåll, enligt min uppfattning.⁵¹ Men vilka är aktörerna?

Verksamhetsutvecklaren lyfter fram samarbetspartnerna inom kommunen, med andra förvaltningar.

Vi samordnar med Park- och natur, Tekniska förvaltningen och med skolområdet när det gäller barnkultur och skola. Fritidsförvaltningen har vi mycket samarbete med. Var går gränsen mellan barn- och ungas fritid och deras kulturskapande? Det är en fin linje. Med mer resurser och med mer samordning hade man kunnat göra mycket mer tillsammans, men det blir så mycket som man mäktar och hinner.⁵²

Kulturutvecklaren bekräftar detta spår. Samordning berör framförallt kommunala aktörer:

Framförallt samarbetar vi med konsthallen och kulturskolan. Även inom kulturförvaltningen med bibliotek. Jag jobbar mycket med barnbibliotekarierna och skolbibliotekarierna. Men också mot skolan, bland annat via barn- och skolförvaltningen som finns i kommunen. Med dem har vi samordnat en ansökning av Skapande skola-medel. De pengarna ska ju distribueras och användas på ett bra och vettigt sätt.⁵³

50 Intervju koordinator.

51 Montin & Hedlund s. 25.

52 Intervju verksamhetsutvecklare.

53 Intervju kulturutvecklare.

Skapande skola är ett ekonomiskt medel som kan sökas, tänkt att stärka samverkan mellan skolan och det professionella kulturlivet.⁵⁴ Projektet är initierat av Statens kulturråd.⁵⁵ Urvalet av aktörer framträder i citatet som brett och inkluderande. Kulturutvecklaren jobbar framförallt med verksamheter inom kommunens gränser. Samarbetet är så pass etablerat att man samarbetar om ansökningar om externa medel från Skapande skola. Dessa medel blir en resurs utöver förvaltningens eller samarbetspartnernas ursprungliga budget.⁵⁶

Förutsättningar för samordning

Vad är förutsättningarna för att driva samordning som arbetsmetod? I en kommunal förvaltning utgörs förutsättningar bland annat av politiska beslut och internt ledarskap. I samtal med koordinatören kommer frågan att spegla ett fokus både på samordning inom förvaltningen men också förvaltningens arbete utåt:

Det krävs ett tydligt mandat, att man som samordnare har fått en tydlig uppgift samt att man är delaktig i processen. Att ha dynamik på en arbetsplats är viktigt, att man använder varandras kompetens. En enda producent kan inte allt och man måste ta in impulser utifrån.⁵⁷

Här pekar koordinatören på att förvaltningen måste ta en plats både som initiativtagare och som närvarande medaktör i processen. Perspektivet är framförallt organisatoriskt inom förvaltningen som arbetsplats. Det finns en resursekonomisk tankegång bakom arbets sättet. Samordning tar till vara på och kompletterar kompetens. Just dynamik, som nämns, utvecklas i följande resonemang:

Något man alltid kan fundera kring på en arbetsplats är homogeniteten. Det är bra om det är en lite spretig arbetsgrupp i ålder och intressen, just när det gäller att samordna. Om vi lägger ett program så är det en styrka att det är spretigt.⁵⁸

Inställningen till urvalsprocessen av en arbetsgrupp bygger enligt denna utsago på inkluderande av skiftande intressen. Det följer det sätt som Montin & Hedlund skriver att den politiska styrningen i Sverige har traditionellt präglats av förhandling och inkluderande av skiftande intressen.⁵⁹ Min utveckling av koordinatörens resonemang är att en heterogen arbetsplats skapar förutsättningar för att samordna med varierande aktörer, vilket speglar sig i programläggningen. Om arbetsgruppen har olika åldrar och intressen, så representerar de övriga samhället bättre än en

54 Statens kulturråd, *Bidrag*, Kulturradet.se (2013).

55 Statens kulturråd, *Bidrag*, Kulturradet.se (2013).

56 Montin & Hedlund s. 25.

57 Intervju koordinatör.

58 Intervju koordinatör.

59 Montin & Hedlund s. 23.

homogen arbetsgrupp gör. Denna samlade kompetens gynnar i sin tur den mångfald av intressen som återfinns i samhället. Det koordinerande arbetssättet tillvaratar fler samhällsgruppers intressen. Detta tankesätt kan gynna exempelvis olika åldrar, kön och etnicitet. Min analys säger emot den kritik att governance som utgångspunkt för inflytande enbart förflyttar makt från stat till kommun och stannar på politisk nivå utan att inkludera andra intressen, aktörer eller civilsamhället.⁶⁰ Samtidigt kan samordning också inkludera även grupper som inte är representerade i tjänstemannagruppen:

Samordning ger tillgång till arenor vi inte når annars. Samordning är ett sätt att expandera resurser. Man nätverkar enligt klassiskt kulturarbetarstil.⁶¹

I detta citat framkommer ännu en fördel, utöver inkludering av grupper. Samordning beskrivs som en resursmaximerande arbetsmetod, samstämmigt med Montin & Hedlunds resonemang om att governance ser maktens aktivitet som platt och relativt ickehierarkisk. Det går ut på att samordna processer skapade av aktörer, nätverk och initiativ. Samarbete mellan olika aktörer skapar ökad sammantagen förmåga.⁶² Precis som Stenström framhäver en situationsbunden personalsammansättning som typisk för det kulturadministrativa fältet, arbetar även förvaltningen.⁶³ Det yttrar sig genom att de tar in projektanställda för att driva tillfälliga arrangemang. Att förvaltningen anser sig vara i behov av att anpassa sitt arbetssätt genom att expandera resurser signalerar implicit att de ekonomiska resurserna är begränsade. Samordning blir utöver att vara ett effektivt arbetssätt även ett sätt att överleva i en begränsad ekonomi.

Kulturutvecklaren utvecklar ett kompletterande resonemang som kretsar kring närvaro och att skapa relationer:

Det gäller att knyta kontakter och möta andra så att de vet om att vi är en samarbetspartner som skulle kunna vara intresserad. Sådant tar lite tid, att samordna med en extern aktör tar mer tid än att jobba internt. Man springer ju inte på varandra i korridorerna när man jobbar med folk utanför huset. Men framförallt tror jag att det handlar om inställning, vår chef sänder tydliga signaler till oss att vi ska göra så. Det ska vara ett arbetssätt som vi har och då är det lätt att genomföra. Så det är en förutsättning att man har en ledning som uppmuntrar samarbeten.⁶⁴

Kulturutvecklaren beskriver uppsökandet av samarbetspartners som ett aktivt arbete. Hon lägger extra tid på att nätverka med kulturlivet. Det är ett tillvägagångssätt som dessutom uppmuntras av ledningen. Förhållningssättet till kulturorganisationer i kommunen, värderas som jämlikt.

60 Montin & Hedlund s. 25.

61 Intervju koordinator.

62 Montin & Hedlund s. 7.

63 Stenström s. 160.

64 Intervju kulturutvecklare.

Kulturutvecklaren ser sig själv som en samarbetspartner som själv måste prestera för att utveckla samarbeten med andra aktörer. Maktbalansen blir därför mer jämn genom att förvaltningen presenterar sig som en presumtiv samarbetspartner, istället för en uppdragsgivare. Samarbetet bidrar alltså till konsensus och en samspelt process.⁶⁵

Verksamhetskoordinatören beskriver samordningens förutsättningar som en organisationskultur som bygger på stor frihet och ansvar. Den egna organisationskulturen bygger också på samarbete mellan interna funktioner:

Förutsättningen för samordning är en särskilt sorts ledarskap som ger ganska stor frihet till medarbetarna men också väldigt stort ansvar. Det kräver dessutom att de som arbetar med det här har förmåga att driva sina områden och kan jobba i team. Ibland är du den som driver frågan, ibland är du den som ingår i teamet hos någon annan som driver frågan. Det kräver också en ganska välupparbetad struktur för avrapporteringar, man behöver ha möten och produktionsmöten så att man hela tiden säkerställer lagom med mängd av information om var vi står just nu. Alla måste ha kunskap om formalia om vad som händer och var papper ska finnas. Alla måste hela tiden jobba med värdegrunden så att vi går åt samma håll. Vi kan inte ha en som går åt ett håll och en annan som går åt ett helt annat håll.⁶⁶

Samarbetet bygger utifrån utsago på information och kommunikation genom hela processen. Kommunikation ska inte bara förmedla var processen ligger. Den ska också diskutera parternas värdegrund. Förutsättningen för att genomföra arbetet via ett samspelt arbetssätt är också en delad värdegrund.

Vem som driver samordning

En av frågorna som informanterna fick var vem som initierar samordningsprocesserna. Är det politiskt styrt, tjänstemannastyrt eller influerat av en samhällsdiskussion? Svaren pekar på att det är tjänstemannastyrt. Samordning blir ett sätt att nå förvaltningens mål och skapa förutsättningar för resultat:

Arbetssättet är inte politiskt, det är tjänstemannastyrt. Vi själva vill träffa arrangörer och diskutera det de gör. Det handlar om att försöka lotsa dem till det vi kan hjälpa till med. Det kan vara information, råd, coachning och uppmaning till att söka pengar. Man är en matchmaker. Behovet ökar av coachning och rådgivning, både i arrangemang men också i bidrag och ekonomi. Precis som det finns Comung, en fritidsgård för unga där de kan söka jobb, hade ett likadant center med kultur faktiskt funkat. Men det är en fråga om resurser.⁶⁷

65 Montin & Hedlund s. 28.

66 Intervju verksamhetsutvecklare.

67 Intervju koordinator.

Grunden till samordning beskrivs här av koordinatören som ett stöd via en öppen dialog mellan förvaltningen och kommunens kulturliv, med utgångspunkt i Kultur Lund som drivande kraft. Koordinatören beskriver sin vilja att ha en överblick över kommunens aktörer för att skaffa sig kunskap om de behov som finns. Matchmaking är den lösning som används och dess riktning anpassas efter det kartlagda behovet, säger koordinatören. Samtidigt finns det visioner om att göra mer. Begränsningen består i en resursbrist.

Förvaltningen använder alltså samordning som ett sätt att maximera resurser, men når trots det inte sin fulla potential. I detta resonemang är det av vikt att skilja mellan vad som är ett kommunalt politiskt uppsatt mål, och vad som är en idealbild av vad kulturen kan uppnå. Koordinatören resonerar kring detta:

Tjänstemän driver med utgångspunkt från styrdokumentet. Man kan driva kulturens synlighet och villkor proaktivt. Vi kan inte hävda oss i förhållande till regler och lagar, utan istället det vi presterar. Ett sätt att prestera mycket är samverkan, då maximerar man resurser och får mer gjort. Det är en totalstrategi. Min roll har aldrig funnits innan på förvaltningen, den har levererat en nödvändig skarv, kan tala ett annat språk, fånga upp möjligheter och samarbeten samt pitcha in idéer.⁶⁸

Det "andra språket", det proaktiva synsättet, som inte funnits tidigare beskrivs bland annat som samarbeten, det är ett organisationsteoretiskt perspektiv. Sättet att arbeta beskrivs som kompletterande i ett fält där det har funnits en skarv. Samarbete mellan olika intressen överbrygger alltså de motsättningar som finns inom fältet. Kulturutvecklaren resonerar kring varifrån den överbryggande drivkraften kommer:

Jag skulle säga att det är tjänstemannastyrkt. Initiativen kommer inte från politiken, med undantag för kulturgarantin som det är ett samarbete med skolförvaltning och kulturförvaltning. Många av oss som jobbar här har jobbat i det fria kulturlivet tidigare, vi har inte jobbat länge i kommunal förvaltning. Vi har kanske burit med oss en anda in i, kan jag föreställa mig. När man jobbar ute i det fria kulturlivet är man hela tiden beroende av att ha bra relationer och samarbeten med andra aktörer för att kunna genomföra saker. Så det kan påverka.⁶⁹

Fokus ligger på att skapa konstruktiva relationer och samordning med flera krafter är ett medel för att uppnå målet. Precis som Montin & Hedlund pekar på att olika aktörer, med olika kompetens, skapar en ökad sammantagen förmåga genom att den koordinerar processer skapade av aktörer, nätverk och initiativ, där alla bidrar med olika styrkor.⁷⁰

Även om tjänstemännen har en bakgrund influerad av det fria kulturlivet är målsättningen

68 Intervju koordinatör.

69 Intervju kulturutvecklare.

70 Montin & Hedlund s. 7.

dock reglerad av styrdokument. Målstyrningen kommer alltså uppifrån men sättet att nå målet styrs av tjänstemän. Detta bekräftar verksamhetsutvecklaren:

Vi tjänstemän driver processerna med utgångspunkt från de direktiv vi har och våra styrdokument. En särskild förutsättning är att kultur inte är lagstadgad. Det innebär att man till exempel inte kan säga hur mycket kultur varje barn ska få innan de har gått ut skolan. Detta innebär också att man måste ta sin diskussion eller sin roll att jobba för kulturen, att driva kulturens synlighet och villkor på allvar. Eller så måste man bli väldigt reaktiv och hela tiden leva i ett backläge. Vi kan inte hävda oss i förhållande till regler och lagar. Vi kan bara hävda oss i förhållande till vad vi faktiskt presterar. Så det gäller att prestera och det gäller att vara mycket synlig. Ett av de sätten att få så mycket som möjligt presterat är att samverka med andra, då delar man resurser, blir synlig och då blir det mer gjort. Så det är en sorts totalstrategi för att placera ut kultur som en faktor inom så många områden som möjligt.⁷¹

Samordning beskrivs som ett sätt för kulturen att ta plats och förstärka sin position. Den kritik som riktats mot att decentralisering av statlig makt enbart förflyttar makt från stat till kommun och stannar på politisk nivå utan att inkludera andra intressen,⁷² ter sig i detta sammanhang obefogad. Samordning används i stället för uppgradera kulturens status och inflytande inom flera områden. Som verksamhetsutvecklaren säger används samordning för att nå flera aktörer, utnyttja resurser och maximera resultat till exempel synlighet. Kulturutövarna får närmare kontakt med och lättare att kommunicera med den ansvariga politiska instansen. Kommunen har geografisk närhet och kännedom om lokala förhållanden som staten inte har.

Ett projekts karaktär bör drivas efter en tydlig målbild. Det är ett tankesätt som uppges komplettera samordning:

Samordning är en väg att arrangera och prestera. Det är ett sätt att expandera sina resurser och det handlar om nätverk, ett viktigt verktyg för att vara synlig och att få tillgång till de arenor vi inte når annars. Att prestera goda arrangemang, att nå sin publik, att skapa det du avser, alltså syftet. Ibland är det två personer och ibland tio som jobbar. På ett vis är det klassisk kulturarbetarsätt. Man sitter två personer hemma och komponerar och filar lite grand på sin musik och sen kopplar man på fler och sen går man in i studion och så får man lite tekniker i nästa steg och sen är det turné och bussen är full och ett komplett crew och man bygger upp nånting och sen sitter två personer och filar igen. När du ska leverera handlar det om att gå upp till extremt många jättesnabbt för att sedan tona ut till ett väldigt litet team igen. Och det kräver bra styrning och nätverkssystem.⁷³

"Det klassiska kulturarbetarsätt" som beskrivs passar väl in på Stenströms beskrivning av kulturbranschen. Nämligen att personalsammansättningen är varierande och kompletteras med

71 Intervju verksamhetsutvecklare.

72 Montin & Hedlund s. 25.

73 Intervju verksamhetsutvecklare.

tillfälligt anställda under vissa perioder.⁷⁴ Kompetenser samordnas och rekrytering sker utefter behov. Istället för att ha en fast stab som ibland har lite att göra och ibland mycket, samordnas kulturlivets kompetenser vid behov.

Samordning av aktörer

Under denna rubrik vill jag mer fokusera på genomförande av samordning. Koordinatören berättar här om hur förvaltningen jobbar övergripande i praktiken:

Förvaltningen har internt, beroende på område, försökt komma bort från att jobba med små enskilda händelser. Vi vill hellre jobba med plattformar, till exempel Kulturnatten och Sommarlund. Det är vårt redskap för att producera kultur, istället för att de bara gör ett enskilt arrangemang som saknar fäste eller sammanhang. Enskilda arrangemang är svårare att marknadsföra och göra publikarbete med. Dessa enskilda evenemang är bättre att lägga ut det på andra att genomföra.⁷⁵

Arrangemangen ordnas kring nämnda plattformar. Anledningen till arrangemangen kallas för plattformar är att det är tillställningar som består av många arrangörer och kulturevenemang. Genom att arbeta så nås en större publik, vilket bidrar till förvaltningens mål delaktighet och synlighet, i högre grad. Arbetet kan därför tolkas att vara målspecifikt inrättat. I följande citat beskrivs också ett politiskt perspektiv:

En genomgående ambition är att realpolitiskt öka attraktiviteten för Lunds stad. Vi vill bidra till "berättelsen om Lund". Det blir som en synergi till det vi håller på med. Att skapa ett gott klimat till invånare ligger som fullmäktigemål. Det görs i samarbete med näringsliv och övriga delar av kommunen. Kultur Lund vill som del i detta utveckla "amatörkulturspåret" i Lund. Anledningen till det är att det är en styrka i stan att många är delaktiga, till exempel genom körliv och musik. Kulturnatten är paradmanifestationen av detta. Över 400 arrangemang anordnas under en dag. Det är 80 olika arrangörer som samordnas.⁷⁶

Kulturen ses inte som ett separat intresse utan som en del av Lunds kommuns identitet och välmående för invånarna. Att realpolitiskt öka attraktiviteten för Lunds stad är en direkt konsekvens av samarbete med näringsliv och andra aktörer i kommunen. Koordinatören menar också att de vill förbättra infrastrukturen av deltagarkultur. Det är ett demokratiskt perspektiv som överensstämmer med Montin & Hedlunds syn på det nätverkande arbetssättet som kretsar kring ett språkbruk som betonar inkludering och brett deltagande.⁷⁷

74 Stenström s. 160.

75 Intervju koordinatör.

76 Intervju koordinatör.

77 Montin & Hedlund s. 26.

Kulturutvecklaren utvecklar resonemanget om aktörer med hjälp av hur samarbetet har sett ut i praktiken:

Tanken är att skolan ska jobba fördjupat med kultur i skolan, att kulturen ska hjälpa till med måluppfyllelsen av läroplanen. Men det är svårt för lärarna att hinna med, att själva hitta den typen av aktiviteter som kan erbjuda det, så då har vi försökt att skapa olika paketlösningar. Vi skapade ett paket där klasserna skulle jobba med temat klassisk litteratur. Vi tog in en skrivarpedagog, en seriepedagog och Teater Sagohuset spelade Odysseen. Jag jobbar gärna med andra, där det finns naturliga mötespunkter.⁷⁸

Inställningen till urvalet ter sig vara av pragmatisk karaktär. Samarbeten uppstår där de olika parterna har något att tillföra. Man nöjer sig inte heller med att arbeta med en enda organisation utan ser styrkan i att koordinera flera olika funktioner för att skapa en funktionell slutprodukt. När det gäller verksamhetsutveckling handlar diskussionen mer om strategi och ekonomi än arrangemang, som koordinatören och kulturutvecklaren har fokuserat mest på:

Vi är en portal in för olika typer av förfrågningar som handlar om att starta projekt och arrangemang. När det kommer in får man titta igenom den förfrågan för att se vilka som är lämpliga och vilket område de hör till. Det kommer nästan aldrig in en rak fråga, utan den inkluderar nästan alltid mer än ett område. Det handlar om kommunikation, arrangörskap och någon form av stödbehov. Oftast är det kombinerade förfrågningar om alla typer av stöd. Organisationen undrar vart den ska placeras och om vi kan kommunicera detta till dem. Oavsett vilken ansökan som kommer in till måste vi titta på den. Frågor som förvaltningen måste svara på är; vem äger ärendet, vad är det vi kan göra och vad är det vi inte kan göra. Sedan ska vi se till att en enda person kommunicerar ut det.⁷⁹

Enligt denna utsaga får vi en inblick i hur urvalsprocessen ser ut i valet av aktörer. När det gäller beviljande av kulturbidrag och olika former för stöd har Kultur Lund en mer dominerande position ifråga om makt än när det gäller arrangemang. Det handlar om att skapa förutsättningar för kultur, initierad av fria grupper.⁸⁰ Den mest grundläggande förutsättningen för kultur, såväl som allt annat är ekonomi. Verksamhetsutvecklaren beskriver projekt som samordnar med näringslivet:

Vi har ett projekt, The Creative Plot, som är den biten av kulturlivet som ligger närmast näringsliv. I projektet samarbetar vi med näringslivskontoret, framförallt genom att ha med näringslivschefen i styrgruppen. Det har vi bland annat för att vi ska kunna använda deras nätverk när vi förflyttar en idé eller ett projekt till att bli ett företag. I den situationen finns ett behov av överbryggnings genom att ha gemensamma möten, avstämningar och att få tillgång till att prata med näringslivsutvecklarna. The Creative Plot är baserad på Ideon Innovation i förhållande till inkubatorsdelen, det finns inget behov av att starta en helt ny inkubator. Vi tillför ett nytt område till en befintlig

78 Intervju kulturutvecklare.

79 Intervju verksamhetsutvecklare.

80 Jmfr Stenström s. 154.

verksamhet men med ett särskilt fokus. Egentligen finns inga bättre entreprenörer än de kulturarbetare som driver projekt. Tittar man på det från den vinkeln så är det ingen skillnad. Vi har från Kultur en vilja att också kunna ge stöd till starta företag, att stödja ett projekt eller en kulturorganisation. Alltså stöd till de som känner att dom vill ha hjälp inom ett område som ligger nära företagandet. Vi jobbar utifrån två olika världar som vi försöker brygga över. The Creative Plot fungerar inte för alla, men kan fungera för vissa.⁸¹

Här samarbetar alltså Kultur Lund med näringslivschefen och Ideon Innovation för att kunna erbjuda kulturorganisationer stöd att starta näringsverksamhet. Kultur, förvaltning samt näringsliv har i ett sådant projekt samverkat i ett tätt nät av ömsesidigt arbete. Den partnerskapsidé som Montin & Hedlund lyfter fram och som är tidigare beskriven stämmer väl överrens med beskrivna arbetsmodell.⁸²

Rollen som kulturförvaltning

Jag ställde frågan om det finns det något perspektiv som inte kom fram om samordning i de frågor som jag ställt. Då svarade kulturutvecklaren:

Det kan vara en svår balansgång, just när det gäller matchmaking och samarbeten. Vi är en förvaltning som utöver att samarbeta med kulturorganisationer också beviljar kulturbidrag. Vissa personer på förvaltningen jobbar med bidragsdelen; vilka som får och inte får och varför. Andra personer jobbar med att samarbeta med samma organisationer för att initiera projekt tillsammans. Då kan det väldigt ofta bli så att när jag ska initiera projekt så börjar organisationen fråga om bidragsdelen. Jag kan inte svara på det och jag vill inte svara på det heller. Det är just det som är balansen. Det är väldigt svårt att gå in i ett samarbete som en likvärdig part om du samtidigt är i en maktposition. Det är svårt både för mig och för den organisationen som jag ska samarbeta med. Utomstående vet inte om jag är en person som påverkar huruvida de får bidrag eller inte. Jag hade velat att det skulle vara tydligt. Vi är en för liten förvaltning för att det ska vara riktigt tydligt.⁸³

Kulturutvecklaren upplever en skarv mellan förvaltningens stödfunktion kulturlivet och med den egna kulturella produktionen. Förvaltningen sitter i en maktposition över det lokala kulturlivet men agerar samtidigt på samma arena som medarrangör. Det är en problematisk situation, som troligtvis beror på att kommunen Lund är liten. Grannkommunen Malmö har delat in funktionerna som olika enheter, en för bidrag och stöd samt en arrangemangsenhet. Lund är en liten kommun och har därför inte möjlighet att vara lika distinkt uppdelad i sin kulturella förvaltning. Tjänstemännen på kulturförvaltningen har olika funktioner, uppdelade på till exempel olika projekt snarare än stöd eller arrangemang. Om en kulturaktör i mötet med förvaltningen inte är medveten om

81 Intervju verksamhetsutvecklare.

82 Montin & Hedlund s. 25.

83 Intervju kulturutvecklare.

tjänstemannens agenda att antingen stötta eller samarbeta kan det bli missförstånd i kommunikationen. Samtidigt ser kulturutvecklaren fördelar med närheten mellan funktionerna:

Samtidigt är det så att bidrag, eller stöd, behöver inte alltid vara pengar. Det kan ju också vara att hitta samarbetspartners. Och då är kulturförvaltningen en presumtiv sådan. Det finns ändå ett värde av att det finns ett tätt samarbete mellan bidrag och oss andra som jobbar på kulturförvaltningen.⁸⁴

Hon fortsätter:

Förvaltningens uppdrag är att både bidrag, arrangemang, stöd och utveckling. Frågan är då vad är utveckling? Hur kan man utveckla Lunds kulturliv om man inte är en aktiv aktör själv?⁸⁵

Den horisontella hållningen tar en given plats i förvaltningen av kulturen. Lunds kulturaktörer betraktas av förvaltningen som medspelare snarare än motspelare. Även om detta skulle kunna problematiseras ytterligare visar förhållningssättet på ett deltagande engagemang från förvaltningens sida. Enda sättet att upprätta samordnande processer av aktörer, nätverk och initiativ ter sig vara att inta en aktiv roll som aktör.⁸⁶ Förvaltningens bidragsgivande och stöd genom till exempel matchmaking av aktörer möjliggör kulturgruppernas verksamhet. Arrangemang skapar plattformar för grupperna att verka inom. Tjänstemännen har ett uppdrag från kommunen att följa och använder verksamhetsmål som grund för den riktning de sätter för den kulturella utvecklingen. För att driva den processen effektivt deltar de själva däri.

84 Intervju kulturutvecklare.

85 Intervju kulturutvecklare.

86 Montin & Hedlund s. 7.

3. Slutgiltig diskussion

Jag har nu analyserat den empiriska datan med utgångspunkt i den teori som är presenterad inledningsvis. Governance beskriver lokal auktoritet, i detta fall en kommunal förvaltning, som en koordinerande instans som skapar förutsättningar för krafter i samhället att utföra samhällets funktioner.⁸⁷ Detta synsätt stämmer överrens med hur Kulturförvaltningen i Lund genom bland annat bidrag, matchmaking och arrangemangsplattformar stöder och utvecklar det lokala kulturlivet.

Ett av de uppdrag som kulturförvaltningen har beskrivs som arrangemang, enligt intervjuerna. Att samordna kulturaktörer blir därför också ett sätt att uppfylla de egna förvaltningsmålen, samtidigt som det gynnar de externa aktörernas verksamhet.

Genom tillvägagångssättet samordning styr kulturförvaltningen också kulturlivet, för att uppnå de kulturpolitiska målen. Det sker genom urval av samarbetspartners och vem man väljer och stötta samt vilken stödform som sätts in. Vissa urvalsprocesser sker av rent behov, som inom barnkulturutveckling där skolan blir en naturlig kanal att föra ut kulturgarantin i. Andra urvalsprocesser sker mer selektivt. Förvaltningen gör bedömningar om vilka kulturverksamheter som får rena kulturbidrag och vilka som ska få coachning via The Creative plot.

Jag vill gärna bemöta kritiken till att decentralisering av statlig makt som menar att det enbart förflyttar makt från stat till kommun, som omnämns i Montin & Hedlund. De menar att makten stannar på politisk nivå utan att inkludera andra intressen, aktörer eller civilsamhället.⁸⁸ Utifrån analysen ovan tolkar jag att den övervägande makten fortfarande ligger på politiken. Förvaltningen i fråga styr kulturlivet genom bidrag och stöd. Samtidigt gör ett nätverkande arbetssätt att kulturaktörerna får större inflytande än vad de hade haft om de enbart fått uppdrag att leverera. Det finns dessutom en demokratisk poäng med att offentliga kulturmedel används på ett sätt där medborgarperspektivet står i fokus. På detta politiskt styrda sätt får civilsamhället sina intressen representerade. Kulturförvaltningen blir en länk mellan medborgarna och kulturlivet som tar tillvara på samtligas intressen. Governance som teori har bidragit med att synliggöra denna struktur. Montin & Hedlund använder ett begrepp inom interaktiv styrning som kallas för "partnerskapsidén". Partnerskapet kan vara av så pass långsiktig karaktär som att man mottar EU-bidrag och kommunen samverkar möjligen med "myndigheter, näringsliv och ideell sektor".⁸⁹ Detta praktiserar förvaltningen. Samordning sker internt inom förvaltningen, inom kommunen med bland annat andra förvaltningar samt externt med bland annat näringsliv och lokala kulturaktörer. The Creative plot finansieras av EU-bidrag. Förvaltningen samverkar med andra förvaltningar i

87 Rod Hague & Martin Harrop s. 243.

88 Montin & Hedlund s. 25.

89 Montin & Hedlund s. 25.

genomförandet av arrangemang. Till exempel Park- och natur, Tekniska förvaltningen, skolområdet samt fritidsförvaltningen som kulturutvecklaren nämner i sin intervju.⁹⁰ Det inkluderande och breda deltagandet bidrar till ökad grad av konsensussträvan inom kommunen som helhet. Tillvägagångssättet genomför de politiska målen.⁹¹ Samordning i praktiken delegerar makt till de aktörer som förvaltningen samarbetar med. Det kan förstås utifrån den partnerskapsidé som Montin & Hedlund har presenterat. Samarbetsparterna arbetar i ett tätt samarbete med fördelning av arbete, ansvar och eventuellt risktagande.⁹² Det tar sig som uttryck genom att det ansvar som Kultur Lunds medaktör ges eller tar på sig också innebär möjlighet att påverka utförandet och innebär i ett teoretiskt perspektiv att de har större makt. Genom samordning blir kulturaktörer det i högra grad medaktörer istället för kulturbidragstagare. Genom att vara medaktör ökar självständigheten. Ett mångsidigt finansieringssystem skapar också en ekonomisk sund grund för en verksamhet, som Sara Arrhenius, chef på Bonniers konsthall, har resonerat.⁹³ Enbart kulturbidrag skapar begränsningar för kulturverksamheten medan en strikt marknadsanpassat finansiering skulle vara en osäker grund att stå på.

Governance som teori har använts för att identifiera och definiera det specifika arbetssättet samordning. Jag har visat på hur samordning är en väg att påverka och styra kommunens kulturliv med verksamhetsmålen i sikte. Den tolkning av makt som har gjorts bygger på governancebegreppets förklaringar enligt Montin & Hedlund. Koordinatören har till exempel berättat om arrangemangsplattformar som en långsiktig strategi att samla externa krafter.⁹⁴ Samordningen sker inom kommunen samt med det lokala kulturlivet. Min frågeställning har varit hur samordning yttrar sig som arbetsmetod inom Kulturförvaltningen i Lunds kommun. I analysen har det framkommit att samordning är ett framträdande och strategiskt tillvägagångssätt för att uppnå verksamhetsmål. Ett del i kartläggningen av förvaltningens samordning har varit att fråga vilka samarbetspartners som väljs inför samarbeten. Svaret är att förvaltningen inkluderar kommunala aktörer, näringslivsaktörer såväl som fristående kulturaktörer. Hur arbetar förvaltningen med de valda samarbetsparterna? Detta har beskrivits genom att samordning bygger på kommunikation. Utifrån att behov undersökts används samordning för att på ett resursekonomiskt och demokratiskt inkluderande sätt skapa förutsättningar för kulturlivet. Vad krävs för att samordning ska fungera? Denna fråga besvaras med att peka på en ledning som uppmuntrar samordning, att förvaltningen arbetar enligt samma värdegrund. Kulturutvecklaren pekar dessutom på att förvaltningen ska vara en aktiv medaktör för att kunna samarbeta med de grupper som ska samordnas.

90 Intervju verksamhetsutvecklare.

91 Montin & Hedlund s. 28.

92 Montin & Hedlund s. 25.

93 Binnaz Ayata s. 24.

94 Intervju koordinator.

4. Sammanfattning

I denna uppsats har jag studerat hur kulturförvaltningen i Lunds kommun arbetar med samordning. Jag har också velat analysera hur samordning påverkar maktförhållandet mellan kommunen som politisk instans och det lokala kulturlivet. Då jag har skrivit uppsatsen på plats i samma lokaler och dessutom tidigare genomfört VFU inom ramen för min utbildning på förvaltningen har min roll varit som deltagande observatör. Mitt tillvägagångssätt har byggt på en kvalitativ metod i form av en fallstudie. Det empiriska materialet bygger på intervjuer med tre olika tjänstemän från förvaltningen. De tre tjänstemän som är intervjuade kallas i uppsatsen för "koordinator", "verksamhetsutvecklare" samt "kulturutvecklare". De har blivit ombudade att svara på frågorna utifrån sitt arbetsperspektiv. På detta sätt har jag ämnat att få fram tre olika perspektiv om hur förvaltningen arbetar som kompletterar varandra. Anledningen är att fånga upp så många nyanser som möjligt av hur arbetssättet implementeras i verksamheten.

För att förstå samordning i ett kulturadministrativt perspektiv har jag valt att beskriva Kultur Lund enligt termer lånade av Emma Stenström. Enligt henne står kulturadministratören med ett ben i ett ekonomiskt synsätt och med ett annat ben i den kreativa världen. Kulturadministratören har med kunskap om både det ekonomiska och det kulturella, och utgör en länk mellan till exempel teknik, artisteri och marknadsföring, samordning är ett sätt att förvalta den kulturadministrativa arbetsprocessen. För att kunna göra en kartläggning samt maktanalys har jag vänt mig till samhällsvetenskapen för att inhämta det teoretiska ramverket governance. Teorin bidrar till att skapa förståelse för hur en kulturorganisation arbetar med samordning men ger även ett maktperspektiv. Governance kan betraktas som ett samlingsbegrepp för styrningsmetoder som behandlar multifunktionella varianter av styrning. Inom teoribildningen antyds det att samhället har blivit allt mer komplext. Detta påverkar sättet att styra och generera stöd på. Nya styrningsmekanismer handlar i större grad om att mobilisera och organisera tillgängliga resurser.

Analysen har presenterat uppsatsens empiri och hur den förhåller sig till teorin. De genomgående aspekter som jag har tagit upp berör förutsättningar för samordning, drivkrafter, berörda aktörer samt rollen som kulturförvaltning. En slutlig diskussion och sammanfattande svar på frågeställningen har presenterats under rubriken Slutgiltig diskussion.

Källförteckning

Otryckt material

Intervju koordinator, utförd och sammanställd 130419, inspelning finns digitalt i uppsatsskribentens ägo.

Intervju kulturutvecklare, utförd och sammanställd 130424, inspelning finns digitalt i uppsatsskribentens ägo.

Intervju verksamhetsutvecklare, utförd och sammanställd 130418, inspelning finns digitalt i uppsatsskribentens ägo.

Tryckt material

Ayta, Binnaz, *Kulturekonomi: Konsten att fånga osynliga värden*, Studentlitteratur, Lund, 2007

Banks, Mark, *The Politics of Cultural Work* (2007), Palgrave MacMillan New York

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

Considine, Mark (2005) *Making Public Policy: Institutions, Actors, Strategies*
Polity Press, Cambridge

Fornäs, Johan, *Kultur* (2012) Liber Förlag, Stockholm

Hague, Rod & Harrop, Martin, *Comparative Government and Politics*, Palgrave Macmillan, 2006

Hill, Michael J. & Hupe, Peter (2009) *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, Los Angeles; London: SAGE, cop.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*,
Malmö, Liber AB

Montin, Stig & Hedlund, Gun (red.) (2009) *Governance på svenska*, Stockholm: Santérus
Academic Press.

Pierre, Jon and Peters, B. Guy (2005) *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*,
Palgrave Macmillan

Stenström, Emma, *Konstiga Företag*, Bokförlaget Natur & Kultur, Stockholm, 2008

Internetkällor

"Samordning", *Nationalencyklopedin* (2013),

samordning. <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/enkel/samordning>, Nationalencyklopedin, hämtad

2013-05-24

Statens kulturråd, *Bidrag*, Kulturradet.se (2013)
<http://www.kulturradet.se/bidrag/skapande-skola/> hämtad 20130528

Lunds kommun, *Kulturgarantin*, Lund.se (2013)
<http://www.lund.se/Medborgare/Uppleva--gora/Kultur/Barn--och-ungdomskultur/Kultur-i-forskola-och-skola/Kulturgarantin/> hämtad 20130528

Lunds kommun, *Ekonomi- och verksamhetsplan 2011-2013 med budget 2011* (2011)
<http://www.lund.se/Global/F%C3%B6rvaltningskontoret/Kommunkontoret/ekonomi%20avd/Kommunens%20Ekonomi/Budget/EVP-2011.pdf>

Bilaga 1/1

Frågeformulär

Bakgrundsfrågor

Utbildning?

Hur länge har du jobbat på förvaltningen?

Jobbat med tidigare/erfarenhet?

Arbetsroll

Vad går din arbetsroll ut på?

Vilken målbild har ditt arbetsområde?

Arbetsverktyg för externa aktörer

Beskriv hur du arbetar med samordning av

-Föreningar/ideella krafter?

-kommunikation?

-Näringsliv?

-Inom kommunen?

Arbetsverktyg för interna aktörer

Beskriv hur du arbetar med samordning av interna funktioner inom förvaltningen.

-Vilka funktioner?

-Vilka samarbeten?

Hur jobbar man med samordning av pengar vad gäller externa aktörer?

Hur jobbar man med samordning av pengar vad gäller interna aktörer?

Vad är förutsättningen för att samordning ska kunna fungera?

Vem initierar själva samordningsprocesserna? Är det politiskt styrt, tjänstemannastyrt eller kommer det från en samhällsdiskussion eller anda?

Lyckas du nå din målbild för ditt verksamhetsområde, med de resurser som tilldelas?

Gör du något utöver målbilden, ge isåfall exempel?

Har du något att tillägga?