

Slutrapport

2013-09-04

---

---

**ÖVERSYN OCH UTREDNING AV  
KULTURSKOLAN STOCKHOLM**

---

---

Lina Lenefors  
Arne Svensson  
Mattias Svensson

---

**Firma/Regnr/VAT no.**  
Professional Management  
Arne & Barbro Svensson AB  
SE556534118601

**Adress/Adress**  
Illervägen 27  
SE-187 35 TÄBY  
SWEDEN

**Telefon/Telephone**  
08-792 38 28  
+46 8 792 38 28

**E-mail/Website**  
svensson@professionalmanagement.se  
www.professionalmanagement.se

## Innehållsförteckning

<b>1 SAMMANFATTNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2 UPPDRAGET .....</b>	<b>6</b>
2.1 Bakgrund .....	6
2.2 Översynsuppdraget .....	6
2.3 Genomförande .....	6
2.4 Rapportdisposition .....	8
<b>3 REDOVISNING .....</b>	<b>8</b>
3.1 Kulturskolans verksamhet .....	8
3.2 Organisation .....	10
3.3 Mål och målluppfyllelse .....	10
3.4 Stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur .....	12
3.5 Kulturskolans strategiska plan: Kulturskolan 2030 .....	12
3.6 Pågående utvecklingsarbete inom Kulturskolan .....	14
3.7 Bildandet av Kulturskolan Stockholm .....	16
3.8 Kulturskolans utveckling i Sverige .....	18
3.9 Sammanfattning av fokusgrupperna med elever .....	21
3.10 Sammanfattning av intervjuer med Kulturskolans medarbetare .....	23
<b>4 ANALYS, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER .....</b>	<b>26</b>
4.1 Målluppfyllelse hos elever .....	26
4.2 Effektivitet .....	27
4.3 Kvalitetsarbete .....	27
4.4 Utvecklingsförmåga .....	30
4.5 Organisationsalternativ .....	35

### Bilagor

Bilaga 1	Uppdragsbeskrivning
Bilaga 2	Förteckning över intervjupersoner
Bilaga 3	Dokumentationsförteckning

### Förkortningar

CÄL	Centrala ämneslag
KAP	Kulturskolans Avancerade Program
RBS	Resultatbaserad styrning
SKL	Sveriges Kommuner och Landsting
SMoK	Sveriges Musik- och Kulturskoleråd

## 1 Sammanfattning

Kulturförvaltningen gav Professional Management i uppdrag att under mars-juni 2013 genomföra en översyn och utredning av Kulturskolan Stockholm. I uppdraget ingår att utvärdera nuvarande organisation utifrån måluppfyllelse hos elever, effektivitet och kvalitet samt utvecklingsförmåga. I utredningen ingår också att utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater.

Det övergripande målet för stadens insatser inom barn- och ungdomskultur är att alla barn och unga i Stockholm ska ha likvärdig tillgång till professionella kulturupplevelser och likvärdiga möjligheter till eget skapande. Olika insatser genomförs för att svara upp mot detta mål. Kulturskolan är en kommunal verksamhet som erbjuder barn och unga vuxna i åldern 6-22 år aktiviteter i drama, musik, bild, dans och cirkus på fritiden. Idag deltar drygt 10 % av målgruppen i Kulturskolans avgiftsbelagda verksamhet. Efterfrågan på Kulturskolans verksamhet varierar dock avsevärt mellan olika stadsdelar och befolkningsgrupper. Det finns därför skäl att kontinuerligt pröva olika vägar för att utveckla utbudet och pedagogiken så att Staden skapar likvärdiga möjligheter till kulturupplevelser och eget skapande för alla i målgruppen.

Kulturskolan har under de senaste åren genomgått ett gediget utvecklingsarbete för att öka resultatorienteringen och effektiviteten i hela organisationen. Exempelvis har Kulturskolan infört en E-tjänst, ökat elevåtagandena och utvecklat undervisningsmetoderna.

Vår bedömning är att Kulturskolan i allt väsentligt uppfyller sina åtaganden och garantier visavi eleverna såsom dessa presenteras i Kulturskolans kvalitetsgaranti. När det gäller kvalitetsarbetet anser vi att Kulturskolan använder många utmärkta instrument; mål och indikatorer, kvalitetsgarantin, medverkan i Våga Visa<sup>1</sup>, kundundersökningar, ämnesplaner och förväntansdokument. Vi anser dock att dessa delar bör sammanfogas på ett tydligare sätt till en helhet, för att därigenom säkra ett väl fungerande kvalitetssystem för hela verksamheten.

Kulturskolan bildades 1996 genom en sammanslagning av dåvarande *Kommunala musikskolan* och *Vår teater*. Vår bedömning är att integrationen av Kommunala musikskolan och Vår teater har tagit väl lång tid, men att tanken med en sammanhållen Kulturskola är riktig. Vi anser att de främsta fördelarna med en sammanhållen Kulturskola är samverkan mellan konstformer, ämnesintegreringen och breddningen av utbudet. Även de ca 95 elever, pedagoger och andra intressenter som vi har intervjuat anser att Kulturskolans främsta styrka är att den kan erbjuda ett varierat utbud i hela staden.

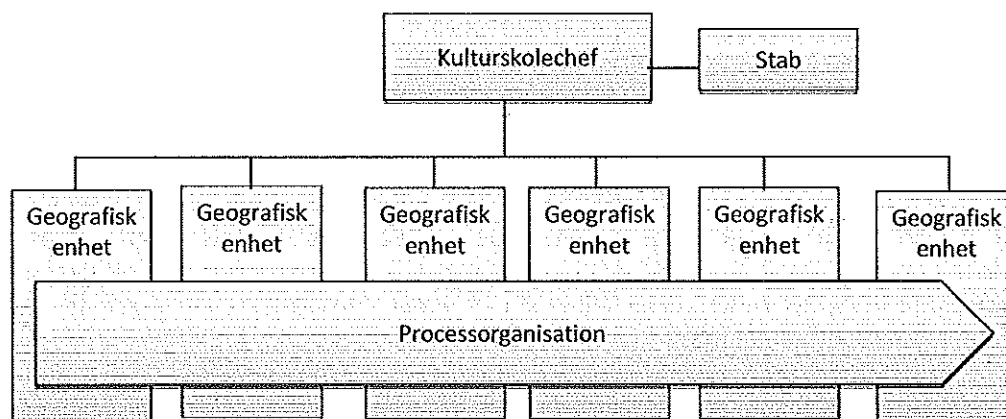
Vår bedömning är att en uppdelning av Kulturskolan i en musikskola respektive Vår teater skulle påverka pågående utvecklingsarbete negativt och försvåra samverkan mellan ämnesinriktningarna. Det som behövs är snarare att fortsätta och fördjupa det utvecklingsarbete som redan påbörjats.

Svagheter med nuvarande organisation anses av flertalet intervjuade vara att den geografiskt och lokalmässigt spridda verksamheten upplevs som "spretig" och svårstyrd. För ett positivt utvecklingsarbete är det av stor vikt att ledarskap och styrning baseras på en samsyn kring verksamhetens syfte, prioriteringar och utveckling. Kulturskolans ledningsgrupp har därför under det senaste året arbetat med att tydliggöra rollerna och skapa ett tydligare ledarskap. Vår bedömning är att ledningsgruppen är på rätt väg, men att förändringarna ännu inte har hunnit få full effekt i hela organisationen.

<sup>1</sup> Våga Visa är ett samarbete mellan åtta kommuner gällande utvärdering av bl.a. Musik- och Kulturskolor

I rapporten presenteras flera olika organisationsalternativ. Utifrån en analys av dessa förordar vi följande organisationsmodell:

- Sammanhållen Kulturskola som idag
- Geografisk enhetsindelning av linjeorganisationen som idag
- Antalet geografiska enheter minskas från åtta till sex, med en indelning som underlättar samarbete med stadsdelsnämnderna, skola och fritidsverksamhet
- I varje enhet bör finnas ett ledningsteam bestående av enhetschef, biträdande enhetschef och en administratör
- Nuvarande administrativa enhet och kommunikationsenhet slås samman till en enhet
- Resursägande i linjeorganisationen kombineras med en succesiv utveckling av en processorganisation när det gäller styrning av huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser
- Kulturskolans ledningsgrupp minskas till åtta personer (Kulturskolans chef + enhetscheferna)



Styrsystem och organisation måste alltid stödja och stärka varannat ömsesidigt. Efter ställningstagande till val av organisationsmodell bör därför detaljorganisation och styrsystemens utformning tas fram samordnat. I utvecklingen av processorganisationen ingår att identifiera huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser samt att utse processledare för de olika processerna.

I uppdraget ingår att kritiskt granska Kulturskolans strategiska plan 2030. Vi anser att den är väl genomarbetad och ger en gedigen insyn i Kulturskolans syn på framtidens utmaningar. Vidare anser vi att det är värdefullt att den strategiska utvecklingen av verksamheten baseras på en långsiktig vision. Den strategiska planen lyfter många viktiga aspekter/frågeställningar som stämmer väl överens med den bild vi har fått av de framtida förutsättningarna för kulturskoleverksamheten. Ett av Stockholm stads tre övergripande inriktningsmål är att "Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras". Kvalitetsfrågorna är väl belysta i den strategiska planen. Kulturförvaltningen har dock inte fått något uppdrag av Kulturnämnden att närmare utreda frågan om valfrihet. Den strategiska planen är därför utarbetad utifrån Kulturskolans utförarperspektiv och saknar en djupare analys utifrån samhällsuppdraget, d v s av hur det övergripande målet att alla barn och unga i Stockholm ska få likvärdiga möjligheter till eget skapande skulle kunna uppnås på annat sätt, t ex genom att barn och unga får välja från ett större utbud från olika utförare.

Vi rekommenderar Stockholms stad att särskilt uppmärksamma följande i den långsiktiga utvecklingen av kulturskoleverksamheten i syfte att nå det övergripande målet att alla barn och unga i Stockholm ska få likvärdiga möjligheter till eget skapande:

- Tydligt definiera vad som ska styra utbudet och hitta nya vägar att göra de traditionella konstnärliga uttrycken angelägna för dagens och morgondagens elever parallellt med en utveckling av uttrycksmedel i linje med den kulturella utvecklingen.
- Det är stora skillnader mellan stadsdelarna och skiftande benägenhet i olika befolkningsgrupper att efterfråga Kulturskolans verksamhet. Det behövs därför ytterligare insatser för att utveckla utbud och metoder som ökar verksamhetens attraktivitet i underrepresenterade grupper.
- Drygt 10 % av målgruppen deltar i Kulturskolans avgiftsbelagda verksamhet. En väsentlig fråga är hur en optimal balans uppnås mellan å ena sidan att fler barn och unga får pröva på verksamheten en kort tid och å andra sidan att fler elever stannar kvar inom Kulturskolans verksamhet en längre tid. I detta sammanhang har bl a undervisningsformerna och möjligheten att styra efterfrågan genom differentiering av avgiftssättningen betydelse.
- De olika delarna i kvalitetsarbetet bör sammanfogas till en helhet i ett sammanhållet kvalitetssystem. Inom ramen för detta bör gemensamma riktlinjer och metoder tas fram för hur ämnesplaner och förväntansdokument skall implementeras och användas.
- Verksamhetens karaktär kräver en hög grad av flexibilitet för att matcha utbud och efterfrågan. För att säkra rätt kunskaper bör en bas av lärare med tillsvidareanställningar kombineras med ett större inslag av tim- och projektanställda medarbetare som kan tillföra nya kunskaper och ny ämneskompetens för att bidra till verksamhetens utveckling och även tillgodose behovet av ämnesutbud som är av mer tillfällig karaktär.

## 2 Uppdraget

### 2.1 Bakgrund

Kulturskolan Stockholm bildades 1996 genom en sammanslagning av Kommunala musikskolan och Vår teater. Verksamheten breddades med bland annat bild & form och dans.

Idag är Kulturskolan en verksamhetsavdelning inom Kulturförvaltningen med ca 350 anställda. Kulturskolans huvuduppgift är undervisning i kulturämnena på elevernas fritid. Målgruppen är barn och unga mellan 6 och 22 år. Under 2012 uppgick Kulturskolans totala antal elevplatser till 28 917, varav 16 370 elevplatser avsåg avgiftsbelagda kurser. Kulturskolan erbjuder ett brett utbud av både terminslånga ämneskurser och kortare kurser inom det konstnärliga området. Verksamheten bedrivs över hela staden i såväl egna lokaler som i stadens skolor. För barn med behov av särskilt stöd finns Kulturskolans resurscenter.

### 2.2 Översynsuppdraget

Kulturförvaltningen gav Professional Management i uppdrag att under mars-juni 2013 genomföra en översyn och utredning av Kulturskolan. Uppdragsbeskrivningen återfinns i bilaga 1.

Uppdraget har genomförts av Lina Lenefors, Mattias Svensson och Arne Svensson från Professional Management AB. Annika Mellin har medverkat i vissa fokusgrupper.

### 2.3 Genomförande

Uppdraget ska resultera i förslag på en effektiv, modern och omvärldsorienterad organisation som erbjuder barn och unga undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter - över hela staden.

I uppdraget ingår att utvärdera nuvarande organisation utifrån:

- måluppfyllelse hos elever
- effektivitet och kvalitet
- utvecklingsförmåga - kritiskt granska Kulturskolans strategiska plan, kvalitetsarbete samt stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur

I utredningen ingår att utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater. En förutsättning är att det utbud som idag erbjuds i Kulturskolan även framledes ska kunna erbjudas barn och ungdomar i Stockholm.

I enlighet med uppdragsbeskrivningen har genomförandet av uppdraget inkluderat:

- Omvärldsbevakning kring frågan om Kulturskolans verksamhet ligger rätt i tiden och med sikte på 10 år framåt
- Jämförelser med andra kulturskolor och motsvarande verksamheter och även andra anordnare
- Intervjuer med nyckelpersoner inom och utom organisationen
- Viss delaktighet från elever och presumtiva elever

Datainsamlingen i uppdraget har genomförts genom intervjuer och dokumentationsgranskning. I detta har ingått bl a:

- Intervjuer med medarbetare inom Kulturskolan (bl.a. ledning, CÄL-ledare<sup>2</sup>, fackliga representanter)
- Fokusgrupper med elever och presumtiva elever

<sup>2</sup> CÄL - Centrala ämneslag är ett nätverk i Kulturskolan där alla pedagoger inom samma ämne träffas med jämna mellanrum för utbildningsinsatser av olika slag.

- Intervjuer med representanter från nämnden
- Intervjuer med andra nyckelpersoner
- Kritisk granskning av Kulturskolans strategiska plan, kvalitetsarbete samt stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur.
- Genomgång av verksamhetsberättelser, resultatredovisningar till nämnden, kundundersökningar, kvalitetssystem, tidigare utvärderingar och annan tillgänglig dokumentation. En förteckning över dokument som har analyserats återfinns i bilaga 3.

En förteckning över intervjuade återfinns i bilaga 2. Sammanlagt har ca 95 personer intervjuats/konsulterats. Vi har också tagit del av skriftliga synpunkter från olika intressenter (t.ex. från föräldrar och Riksförbundet Unga Musikanter (RUM)) Vi vill tacka alla som har medverkat i utredningen genom att dela med sig av sina erfarenheter, synpunkter och idéer.

I nedanstående matris redovisas den metod som använts utifrån delfrågorna i uppdragsbeskrivningen. Vi har genom triangulering av information från olika källor validerat underlaget för vår analys. Vilka metoder och källor som har använts för respektive delfråga framgår av valideringsmatrisen.

#### Valideringsmatris

Delfråga för översyn/utredning	Metod
Utvärdera måluppfyllelse hos elever	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genomgång av kundundersökningar och annan tillgänglig dokumentation.</li> <li>- Intervjuer med elever.</li> <li>- Jämförelser med kundundersökningar vid andra kulturskolor och motsvarande verksamheter och/eller andra anordnare</li> </ul>
Utvärdera effektivitet och kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genomgång av verksamhetsberättelser, resultatredovisningar till nämnden och all annan skriftlig dokumentation som belyser effektivitet och kvalitet</li> <li>- Analys av hur Kulturskolans systematiska kvalitetsarbete bedrivs (Kulturskolans kvalitetssystem) och analys av de kvalitetsförbättringsåtgärder som dokumenterats</li> <li>- Intervjuer med elever, lärare och andra nyckelpersoner enligt nedan.</li> <li>- Jämförelser med andra kulturskolor och andra anordnare när det gäller nyckeltal för effektivitet och kvalitet.</li> </ul>
Utvärdera utvecklingsförmågan inom Kulturskolan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritisk granskning av Kulturskolans strategiska plan, kvalitetsarbete samt stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur.</li> <li>- Intervjuer med elever, lärare och andra nyckelpersoner inom Kulturskolan enligt nedan.</li> <li>- Systematisk "omvärldsbevakning" genom vår metod för "omvärldsspaning" för en bedömning av om "Kulturskolans verksamhet ligger rätt i tiden och med sikte på 10 år framåt"</li> </ul>
Analys av hur måluppfyllelse och effektivitet utvecklats sedan sammanslagningen och utifrån syftet med sammanslagningen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervjuer med nyckelpersoner som har erfarenheter av båda organisationerna.</li> <li>- Genomgång av uppföljningsrapporter, protokoll, minnesanteckningar där erfarenheter av sammanslagningen över tiden har beskrivits.</li> <li>- Genomgång av all annan skriftlig dokumentation som ger underlag för en bedömning av måluppfyllelse och effektivitet.</li> </ul>
Utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analys av konsekvenserna av en uppdelning av Kulturskolan i en musikskola och Vår teater</li> <li>- Jämförelser med andra kulturskolor och andra anordnare när det gäller organisationsformer</li> </ul>

Lämna förslag till en eller flera organisationsstrukturer och på en nivå som ligger inom ramen för den budget som Kulturskolan idag förfogar över. Motivering till organisationsförslaget.	- Baserat på intervjuer, våra egna erfarenheter och andra kommuners val av organisationsstrukturer beskrivs tänkbara organisationsmodeller. Var och en av dessa värderas sedan utifrån det samlade materialet enligt ovan.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.4 Rapportdisposition

I kapitel 1 sammanfattas resultatet av översynen. Utredningsuppdraget och dess bakgrund beskrivs i kapitel 2. Därefter redovisas i kapitel 3 dokumentgranskning och resultat av intervjuer och fokusgrupper. Slutligen analyseras resultatet i kapitel 4. Analysen utmynnar i slutsatser och rekommendationer.

## 3 Redovisning

I detta kapitel redovisas dokumentgranskning och resultat av intervjuer och fokusgrupper med elever och medarbetare inom Kulturskolan. Kapitlet inleds med information om Kulturskolans verksamhet, mål, strategiska plan, organisation, pågående utvecklingsarbete m.m. i avsnitt 3.1 - 3.8. I avsnitt 3.9 - 3.10 redovisas en sammanfattning av intervjuer och fokusgrupper med elever och medarbetare inom Kulturskolan.

### 3.1 Kulturskolans verksamhet

Kulturskolan erbjuder barn och unga mellan 6 och 22 ett brett utbud inom de estetiska ämnena musik, sång, teater, musikal, dans, cirkus, konst och media. Verksamheten är en fritidsverksamhet och riktar sig till alltifrån nybörjare till avancerade utövare.

Kulturskolan erbjuder ca 16 000 elevplatser i terminslånga *ämneskurser* och kortare kurser. Därutöver får ca 5 000 - 6 000 elever ta del av Kulturskolans verksamhet via försäljning till skolor och förskolor, s.k. *kulturköp*. Ungefär lika många elever till deltar i *prova-på verksamhet* vid t ex Öppna hus runt om i staden. Under 2012 uppgick Kulturskolans totala antal elevplatser till 28 917, varav 16 370 elevplatser avsåg avgiftsbelagda kurser.

För unga mellan 13 och 22 år, som vill fördjupa sina kunskaper i musik, dans eller teater finns även *Kulturskolans Avancerade Program (KAP)*.

*Kulturskolans Resurscenter* riktar sig till barn och ungdomar med funktionsnedsättning och särskilda behov. Resurscenter arbetar ofta ämnesöverskridande och erbjuder kurser i Bild & Form, Cirkus, Dans, Drama & Teater, Data & Bild, Film och Musik.

Kulturskolans mediecenter *Unga Berättar* har till uppgift att stärka ungas delaktighet och eget skapande med medier som verktyg. Kärnan i verksamheten är digitalt berättande. Tillsammans med skolor, museer och andra organisationer genomför Unga Berättar varje år olika projekt och workshops. Kulturskolan samverkar med Ungdomsstyrelsen, barnombudsmannen, statens medieråd, BRIS, SMoK etc.

Varje år genomför Kulturskolan stora och små evenemang, framträdanden och utställningar. Under 2012 genomfördes 795 arrangemang för en publik på totalt ca 80 000 personer. Kulturskolan deltar även i ett antal nationella och internationella projekt.

Kulturskolans verksamhet bedrivs i ett 20-tal egna verksamhetsanpassade lokaler samt i ett 80-tal skolor runt om i staden. Det finns även ett instrumentförråd som ger eleverna möjlighet att hyra instrument.



**Kulturskolans uppdrag**

Med utgångspunkt från Kommunfullmäktiges mål arbetar Kulturskolan utifrån följande uppdrag: *Skapande i alla dess former erbjuds ungdomar med skilda bakgrunder och intressen genom att arbetet med att utveckla Kulturskolan fortsätter. Kulturskolan ska erbjuda undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter till Stockholms barn och ungdomar, 6-22 år, på deras fritid. Fokus bör läggas på att finna metoder för att erbjuda fler barn och unga plats i Kulturskolans undervisning.*

**Antal deltagarplatser 2010, 2011 samt 2012**

I nedanstående tabell redovisas bl.a. antal deltagarplatser i Kulturskolans verksamhet åren 2010, 2011 och 2012. En elev kan delta i flera av Kulturskolans ämnen/kurser. Kulturskolan räknar därför både elevplatser och antal elever. På grund av systembyte till E-tjänsten under året är fördelningen mellan disciplinerna inte helt korrekt för år 2012, men totalsiffran ska stämma enligt Kulturförvaltningens uppgifter.

	2010	2011	2012
<b>A. Elevavgiftsbelagd verksamhet</b>			
Bild och form	496	579	691
Dans	1 281	1 526	2 082
Instrumentalundervisning/sång	8 631	8 734	9 298
Teater	3 189	3 235	3 697
<i>Delsumma terminskurser</i>	<i>13 597</i>	<i>14 074</i>	<i>15 768</i>
Kortare kurser (intensivkurser, "nyfiken på", skollovskurser, skolnära mm)	882	694	602
<b>Totalt antal elevplatser</b>	<b>14 479</b>	<b>14 768</b>	<b>16 370</b>
<b>B. Icke elevavgiftsbelagd verksamhet</b>			
Kulturköp (försäljning av kulturskoleverksamhet till skolor m fl)	7 045	4 462	4 133
Prova-på-verksamhet (gratis verksamhet för deltagaren vid ett tillfälle)	6 849	6 191	8 416
<b>Totalt deltagande Elevplatser, kulturköp och prova-på</b>	<b>28 373</b>	<b>25 421</b>	<b>28 919</b>
<b>Instrumentförrådet</b>			
Antal uthyrningar av instrument till elever	2 184	1 700	1 792
<b>Publikmätning och arrangemang</b>			
Publikmätning	77 997	81 308	79 546
Arrangemang	926	762	795

**Medarbetare**

Kulturskolan har ca 350 anställda och en nettobudget på 122,91 mnkr för 2013. Huvuddelen av personalen utgörs av lärare/pedagoger. En majoritet arbetar deltid vid Kulturskolan och 90 % av personalen är tillsvidareanställda.

En sammanfattning av intervjuerna med ett urval bland personalen återfinns i avsnitt 3.10.

I Stockholms stads medarbetarenkät tas varje år fram ett aktivt medarbkapsindex (AMI) för varje förvaltning respektive avdelning. AMI består av tre delindex. I 2012 år medarbetarenkät fick Kulturskolan AMI 80, med följande resultat per delindex: Motivation (77), ledarskap (84) och styrning (78). Resultatet för Kulturskolan ligger över resultatet för Staden som helhet när det gäller AMI (79) och delindex ledarskap (77), men något lägre när det gäller delindex motivation (80) och styrning (80). Staden ligger generellt sett högt i jämförelse med andra kommuner som deltar i undersökningen.

### Avgifter

Kulturskolans avgifter är subventionerade av Stockholms stad. Idag är elevavgifterna för teminkurserna 500-900 kr/termin. För Kulturskolans elever kostar det inget extra att vara med i ensembler, orkester, band eller kör.

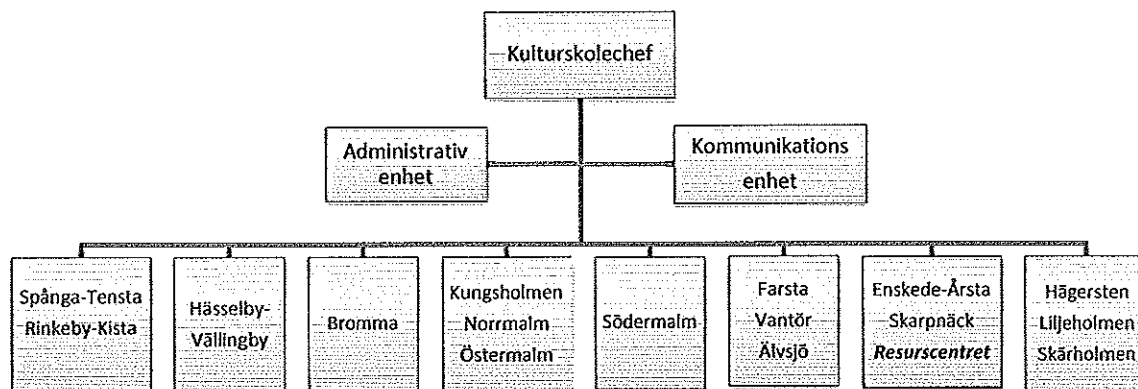
Elevavgiften för medverkan i KAP är 2000 kronor. För kortare kurser och intensivkurser varierar elevavgiften mellan 300 och 700 kr.

Man kan även ansöka om nedsättning av terminsavgiften vid en lägre taxerad årsinkomst än fem basbelopp. Rätten till nedsättning innebär att terminsavgiften för ämneskurs fastställs till 500 kr per barn oavsett hur många ämnen barnet deltar i.

Kulturskolan har även syskonrabatt, vilket innebär att deltagande i Kulturskolans verksamheter är gratis från och med det tredje barnet.

## 3.2 Organisation

Kulturskolan är en verksamhetsavdelning under Kulturförvaltningen. Kulturskolechefen är direkt underställd Stockholm stads kulturdirektör och ingår i Kulturförvaltningens ledningsgrupp.



Kulturskolan är uppdelad i åtta geografiska enheter, en administrativ enhet samt en kommunikationsenhet. Kulturskolechefen, de åtta enhetscheferna, den administrativa chefen och kommunikationschefen bildar tillsammans skolans ledningsgrupp.

## 3.3 Mål och måluppfyllelse

I detta avsnitt redovisas de mål som styr Kulturskolans verksamhet: *Stadens övergripande inriktningsmål (avsnitt 3.3.1)*, *Kommunfullmäktiges mål för Kulturskolan (avsnitt 3.3.2)* och *Kulturskolans åtaganden (avsnitt 3.3.3)*. I avsnitt 3.3.4 redovisas Kulturskolans måluppfyllelse.

### 3.3.1 Stadens övergripande inriktningsmål

Stockholm stads övergripande inriktningsmål för 2013 är:

- Stockholm är en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök.
- Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras.
- Stadens verksamheter är kostnadseffektiva.

### 3.3.2 Kommunfullmäktiges mål för Kulturskolan

I budgeten för 2013 anges att skapande i alla dess former ska erbjudas ungdomar med skilda bakgrunder och intressen genom att arbetet med att utveckla Kulturskolan fortsätter. Kulturskolan ska erbjuda undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter till Stockholms barn och ungdomar på deras fritid. Vidare anges att fokus bör läggas på att finna metoder för att erbjuda fler barn och unga plats i Kulturskolans undervisning.

Kommunfullmäktige anger även att kulturnämnden bl.a. ska arbeta aktivt för att utveckla utbudet av kulturverksamhet för barn och ungdomar med funktionsnedsättning. Vidare anges att samarbetet med utbildningsnämnden bör förstärkas för barn- och ungdomskulturen.

### 3.3.3 Kulturskolans åtagande 2013

Inom var och ett av stadens inriktningsmål har kommunfullmäktige även satt upp ett antal mål för respektive verksamhetsområde. Baserat på dessa har särskilda nämndmål formulerats. Kulturskolan har utifrån kulturnämndens mål konkretiserat egna åtaganden och förväntat resultat.

*Kulturskolans åtaganden för 2013 är:*

1. Eleverna får genom arbetet med föreställningar, framträdanden och utställningar kunskap om och inspiration till en hållbar livsstil.
2. Kulturförvaltningens sex miljömål är väl kända och genomsyrar arbetet i verksamheten.
3. Elever med funktionsnedsättning ska fullt ut kunna delta i Kulturskolans verksamhet.
4. Barn och ungdomar i målgruppen tycker att Kulturskolans verksamhet är till för dem.
5. Eleverna inspireras till att ta del av det professionella kulturlivet.
6. Eleverna speglar mångfalden av Stockholms barn och ungdomar
7. Eleverna tycker att kulturskoleverksamheten ger dem kunskaper och upplevelser som de har glädje av.
8. Eleverna är delaktiga och har inflytande över undervisningen.
9. Elevernas framträdanden vid utställningar, konserter och föreställningar runt om i staden bidrar till ett rikt och levande kulturliv.
10. Stockholmare och besökare uppskattar Kulturskolans verksamhet.
11. Elever och föräldrar tycker att de får ett gott bemötande av Kulturskolans medarbetare
12. Elever och föräldrar upplever Kulturskolans utbud intressant, tydligt och lättillgängligt.
13. Chefer och medarbetare har en gemensam bild av Kulturskolans uppdrag och mål.
14. Medarbetarna anser att de får en kompetensutveckling som stödjer dem i arbetet med verksamhetens utveckling.
15. Kulturskolan tillämpar resultatbaserad styrning

### 3.3.4 Måluppfyllelse 2012

Kulturskolan redovisar en budget i balans vid 2012 års slut. Mål och åtaganden i verksamhetsplanen är i allt väsentligt uppfyllda.

### 3.4 Stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur

Stockholms stads strategiska plan för barn- och ungdomskultur 2009-2012<sup>3</sup>, *Kultur i ögonhöjd - för, med och av barn och ung*, utgår från FN:s konvention om barnets rättigheter, den nationella kultur- och ungdomspolitikerna, läroplanernas mål och kommunfullmäktiges övergripande inriktnings- och verksamhetsmål.

I planen slås fast att Stockholms största utmaning inför framtiden är att alla ungdomar ska få den bildning som krävs för att själva kunna göra sina viktiga livsval och att i det arbetet går utbildning och kultur hand i hand. Aktivt deltagande i kulturen, som utövare och publik, stärker barns förmåga att kommunicera och sätta sig in i andra människors situation, ger dem färdigheter som behövs för att gå från kreativ idé till handling, och stärker den personliga identiteten.

Kulturförvaltningen har genomfört en utvärdering av Stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur och tagit fram ett reviderat förslag på program för åren 2014-2016. Programmet är ett styrdokument för alla stadens nämnder och bolagsstyrelser som arbetar med barn och unga. Den nya versionen följer till stor del den tidigare. En nyhet är indikatorer som införts för uppföljning av verksamhetens resultat. I förslaget till det nya Programmet anges som mål att alla barn och unga i Stockholm har god och likvärdig tillgång till professionella kulturupplevelser samt att alla barn och unga i Stockholm har goda och likvärdiga möjligheter till eget skapande tillsammans med professionella vuxna och på egna villkor. Vidare anges som mål att barn och unga har inflytande över och delaktighet i sitt eget kulturliv.

### 3.5 Kulturskolans strategiska plan: Kulturskolan 2030

I uppdraget ingår att kritiskt granska Kulturskolans strategiska plan. Därför återges i detta avsnitt dess vision, verksamhetsidé, mål och strategier. Vår analys redovisas i avsnitt 4.4.3.

#### 3.5.1 Kulturskolan 2030 – vision och verksamhetsidé

En strategisk plan - *Kulturskolan 2030* – har tagits fram och godkänts av Kulturnämnden. Planen innehåller en långsiktig vision av hur Kulturskolan ska utvecklas för att möta de framtida utmaningarna samt en verksamhetsidé och prioriterade målområden för utvecklings- och förändringsarbetet de närmaste åren. Den fastställda visionen är "*Kulturskolan Stockholm - En professionell kulturskola där du får kunskap och inspiration i ditt skapande*".

Kulturskolans verksamhetsidé formuleras i följande punkter:

- Vi ger dig kunskap inom konstnärliga uttryck och en möjlighet att utveckla din skapande förmåga i möte med andra
- Vi erbjuder en mångfald av ämnen och det finns förutsättningar inom respektive ämne att arbeta med fördjupning. Du väljer själv när du vill börja och vilken nivå du siktar på
- Hos oss möter du välutbildade och engagerade lärare med bred ämneskunskap
- Föreställningar, konserter och utställningar är en självklar del av undervisningen i alla ämnen
- Våra lokaler är ändamålsenliga, lättillgängliga och välkomnande. De fungerar som mötesplatser och erbjuder utrymme för dina egna initiativ

<sup>3</sup>Beslutad i kommunfullmäktige 2009-04-20

### 3.5.2 Kulturskolan 2030 - Mål och strategier

I den strategiska planen – Kulturskolan 2030 - lyfts fem fokusområden upp; *Utbud, Kompetens, Lokaler, Samverkan och Intäktsfokus*. I planen formuleras för respektive fokusområde mål och strategier enligt följande:

#### *Mål och strategier från Kulturskolans strategiska plan*

##### **1. Mål gällande fokusområde utbud:**

- Kulturskolans utbud är en blandning av tradition och förnyelse inom de estetiska uttrycksätten. Det förändras och aktualiseras hela tiden utifrån de önskemål som kommer fram i dialogen med våra elever.
- Utbudet presenteras tydligt och lättöverskådligt i vår E-tjänst där elever och föräldrar snabbt får information om vilken verksamhet vi erbjuder, var den bedrivs, vad det kostar och vart det finns en ledig plats.
- Vi ger information på flera språk och har både en aktiv lokal marknadsföring i stadsdelarna och gemensamma större marknadsföringskampanjer i många olika media.

##### **Strategier:**

- Alla enheter skall ha ett likvärdigt basutbud för de yngre eleverna. Utbudet för de äldre eleverna skall ha en tydlig profil och kunna vara olika för olika enheter.
- Vi skall samla verksamheter till "kulturskolecentra" i de fall vi bedömer att det stärker ämnets attraktionskraft.
- Vi vill skapa en gemensam struktur för gruppämnen och för orkesterverksamheten i hela Kulturskolan. Elever skall kunna delta i gruppämnen och orkester i en tydlig progression vilket medför att vi behöver en ökad samverkan mellan pedagoger.
- Kulturskolans undervisning sker i mindre och större grupper. Minsta lektionstid för eleven är 30 minuter i veckan.
- Vi vill satsa mer på offensiv marknadsföring av verksamheten.
- Alla medarbetare skall känna sig trygga i rollen som ambassadörer för Kulturskolan

##### **2. Mål gällande fokusområde kompetens:**

- Vi har rätt kompetens för våra uppdrag och håller oss ständigt uppdaterade inom pedagogik och utvecklingen av nya metoder.
- Vi arbetar i en organisation där vi lär av varandra och där kreativitet och goda idéer uppmuntras och tas tillvara.
- Kulturskolan är i framkant när det gäller användandet av ny teknik och media

##### **Strategier:**

- Ledarskapet är helt avgörande för att lyckas. Vi skall ta fram konkreta verktyg så att ledare på alla nivåer lyckas inspirera, involvera, motivera och utmana medarbetare och elever. Vi skall följa upp att de utbildningsinsatser vi gör får avsedd effekt.
- En breddad kompetens är viktig i framtiden t.ex. att kunna undervisa i alla åldrar 6-22 år, behärska gruppundervisning, att ha beredskap att kunna undervisa i flera ämnen.
- Vi vill utarbeta en gemensam fortbildning för alla medarbetare om vad det innebär att arbeta i Kulturskolan. Den kan t.ex. innehålla samarbete i arbetslag, ambassadörskap för verksamheten, elevers delaktighet och administrativa rutiner
- Vi ska göra en översyn av den centrala ämneslagsorganisationen (CÄL)
- Vi vill skapa ekonomiskt utrymme att anställa medarbetare med specialkompetens för kortare projektanställningar.
- Vi ska göra tydliga roll- och ansvarsfördelningar i chefsgruppen.
- Vi behöver satsa stort på kompetensutveckling för alla i den senaste tekniken samt investera i IT-utrustning och infrastruktur.

##### **3. Mål gällande fokusområde lokaler:**

- Lokalkostnadernas andel av budgeten ska minska.

- Vi har strategiskt placerade kulturskolecentra i egna, ändamålsenligt utrustade lokaler nära bra kommunikationer.
- Våra lokaler är välkommande och attraktiva mötesplatser och det självklara valet för den som vill ta egna initiativ och göra något tillsammans med sina kompisar under handledning av kulturskolans pedagoger.
- Lokalerna är anpassade så att de kan användas flexibelt och utnyttjas maximalt alla dagar i veckan.
- De lokaler vi använder i skolorna är utrustade för våra olika verksamheters behov och tydliga överenskommelser finns med skolan om villkoren för nyttjande av lokalen.

#### Strategier:

- Vi ska ta fram en plan över vilka lokaler som ska behållas respektive avvecklas samt vilka nysatsningar som behövs.
- Vi skall satsa på egna lokaler i nära anslutning till trafikknutpunkter som t.ex. Bromma, Fridhemsplan, Odenplan, Gullmarsplan och Liljeholmen.
- Vi skall erbjuda attraktiva lokaler som är anpassade för verksamheten.
- Vi skall se till att vi i alla lokaler har tillgång till ny teknik och adekvat utrustning.
- Lokalerna skall fungera som mötesplatser med utrymme för spontana möten och elevernas egna initiativ.
- Våra lokaler skall vara flexibla och kunna användas till flera ämnen
- Vi skall samverka med andra om lokaler

#### 4. Mål gällande fokusområde samverkan

- Samverkan sker inom kulturförvaltningen, med stadsdelsförvaltningar, föreningsliv, skolor, och med högskolor, det professionella kulturlivet och kulturinstitutioner, såväl regionalt som internationellt.
- Vi ska söka samverkan för att uppnå effektivisering och synergieffekter när det gäller lokaler och verksamhet. Vår samverkan sker i varje enskilt fall utifrån ett tydligt syfte och ett strategiskt val av samarbetspartners

#### Strategier:

- Vi skall samverka regionalt med andra kulturinstitutioner och högskolor för att bättre kunna tillgodose fördjupning och specialisering.
- Vi behöver bli bättre på att fortlöpande bevaka vad som händer i omvärlden och försöka förutse konsekvenserna för vår verksamhet.

#### 5. Mål gällande fokusområde Intäktsfokus:

- Vi arbetar med en tydlig intäktsfokus i all verksamhet.

#### Strategier:

- Differentierade avgifter möjliggör en större variation i erbjudanden till olika målgrupper.
- En mer effektiv användning av arbetstiden ger utrymme för fler elever att delta i Kulturskolans verksamhet.
- Genom samnyttjande av lokaler, kulturköp till skolor, regional samverkan och sponsring får vi mer resurser till kärnverksamheten.

### 3.6 Pågående utvecklingsarbete inom Kulturskolan

Under de senaste åren har Kulturskolan arbetat intensivt med att utveckla verksamheten. Utifrån den strategiska planen *Kulturskola 2030* som kulturnämnden fattade beslut om i april 2012 pågår aktiviteter kopplade till de fem fokusområdena utbud, kompetens, lokaler, samverkan och intäktsfokus. Inom Kulturskolan arbetar man även med att utveckla resultatbaserad styrning (RBS).

I detta avsnitt sammanfattas kort några initiativ som är av särskild betydelse för översynen.

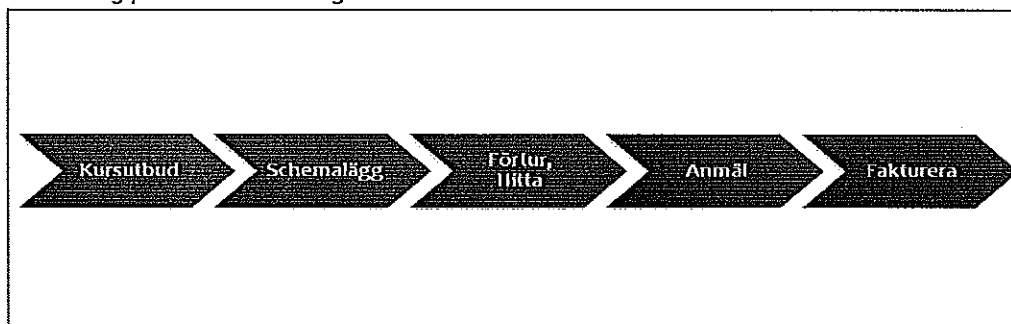
**E-tjänsten och anpassat arbetssätt**

Kulturskolan lanserade en E-tjänst i samband med höstterminsstarten 2012. Det är två e-tjänster som har utvecklats: kurskatalog och bokning samt ett administrativt system. Utvecklingen av E-tjänsten pågår kontinuerligt i *Ändringsrådet*.

Kulturskolan ville med hjälp av E-tjänsten åstadkomma ökad kvalitet, tillgänglighet och service för sina kunder. Avsikten var att förtydliga kursutbudet samt att förenkla och effektivisera ansökningsförfarandet genom att ersätta den manuella hanteringen med en webbanmälan. Anmälningar till Kulturskolans kurser har tidigare kommit in i form av undertecknade blanketter som sedan registrerats.

Införandet av E-tjänsten har även inneburit ett omfattande förändringsarbete inom Kulturskolan. För att möjliggöra att kursutbudet presenteras i förväg och för att öka tydligheten i vad man erbjuder har Kulturskolan utvecklat ett gemensamt arbetssätt. Tidigare arbetade enheterna och lärarna olika och individuella anpassningar gjordes i hög utsträckning för att tillmötesgå enskilda elevers önskemål. Det kunde handla om olikheter när det gäller gruppstorlekar, lektionslängd m.m.

Figuren nedan illustrerar en översiktlig processbeskrivning av det nya arbetssättet kring kursplanering och kursanmälan.

**Översiktlig processbeskrivning:**

Kursutbudet anses nu vara överskådligt, transparent och sökbart för kunderna. Internt i organisationen har införandet av E-tjänsten inneburit en ökad samsyn kring arbetssätt och bättre överblick över verksamheten. E-tjänsten är även ett bra verktyg för uppföljning av verksamheten och möjliggör bl.a. statistik över antal anmälningar.

**IT-satsning**

En treårig IT-strategi som involverar alla lärare fastställdes inför höstterminen 2012. Syftet är att öka kunskapen om IT och att utforska och hitta nya användningsområden för IT som pedagogiskt verktyg. Målet är att satsningen ger verktyg som förstärker och kompletterar lärandet. Som en del av den ökade digitaliseringen har alla elever och lärare i Kulturskolan även tillgång till Playalong.se<sup>4</sup> utan extra avgift. Vidare utvecklas möjligheterna för elever att delta i Kulturskolan Stockholm Online, en ny form av undervisning direkt via webben.

**Växtplats Stockholm**

Kulturskolan är även med i Kulturförvaltningens växtplatsprojekt. Det finns idag fem växtplatser i Stockholm där Kulturskolan och biblioteket samverkar med stadsdelsförvaltningar och lokalt föreningsliv; Tensta, Husby, Farsta, Skärholmen och Bredäng. Syftet med projektet är att kultur, konst och föreningsliv ska nå fler medborgare, att synliggöra kulturen, att öka tillgängligheten samt att i större utsträckning involvera medborgarna.

<sup>4</sup> Flera hundra timmars videolektioner och personlig profil där man enkelt kan ladda upp filmer och bilder m.m.

### 3.7 Bildandet av Kulturskolan Stockholm

Kommunfullmäktige beslutade i budgeten för 2013 att Kulturnämnden under 2013 ska utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater. Det kan därför vara av intresse att kort beskriva hur Kulturskolan bildades.

#### 3.7.1 Bakgrunden till Kulturskolan

Vår teater och Kommunala musikskolan startades 1955 respektive 1961. I juni 1994 beslutade dåvarande Skolstyrelsen att Skolförvaltningen i samråd med Kulturförvaltningen skulle utarbeta förslag till en ny kulturskola. En utredare utarbetade förslag som presenterades i rapporten *Stockholms kulturskola – en idéskiss*<sup>5</sup>. Denna innehöll förslag på två organisationsmodeller; 1) Kulturskolan knyts till de 24 stadsdelnämnderna, 2) tre självständiga enheter under central nämnd.

Ärendet återremitterades emellertid och förslaget kom att omarbetas flera gånger innan grundskolestyrelsen våren 1996 beslutade att en kulturskola skulle etableras. Till grund för beslutet låg tjänsteutlåtandet *Förslag till organisationsmodell av kulturskola i Stockholm*, daterad 1996-02-15. I denna föreslogs en ledningsorganisation bestående av en kulturskolechef och tre sektionschefer; en för drama/teater/bild, en för musik/ensemble/dans/ yrkesförberedande musikutbildning, samt en för samverkansprojekt inom alla konstområden. Vidare föreslogs en central administration för Kulturskolan. Vid bildandet av Kulturskolan beslutades dock att den skulle organiseras i sex geografiska sektioner ledda av vardera två sektionschefer, en från vardera musik- respektive teaterområdet.

Kulturskolan Stockholm bildades således 1996 genom en sammanslagning av dåvarande *Kommunala musikskolan* och *Vår teater*. Ca 5 000 barn och ungdomar var vid denna tid engagerade i Vår teater och ca 8 200 i musikskolan<sup>6</sup>. I Kulturskolans verksamhet ingick även Kulturnämndens projekt "Kulturen i skolan", "Amatörer & Proffs" m.m. och uppdraget att ytterligare bredda kulturutbudet med bl.a. dans och bild.

I och med detta sammanfördes verksamheter som tidigare legat under Skolstyrelsen, Fritidsnämnden och Kulturnämnden till en enhet under den dåvarande Kulturnämnden. Första januari 1997 överfördes sedan Kulturskolan till den nybildade Kultur- och idrottsnämnden.

#### 3.7.2 Syfte och mål med sammanslagningen

I uppdraget ingår en analys av hur måluppfyllelse och effektivitet utvecklats sedan sammanslagningen och utifrån syftet med sammanslagningen.

Orsaken till att Kulturskolan bildades var att många ansåg att kulturverksamheten bland barn och ungdomar behövde breddas. Genom att tillföra fler ämnesområden som bild och form fanns förhoppningar om att den nya Kulturskolan skulle bredda intresset för kulturaktiviteter. Ambitionen var att under en femårsperiod öka antalet elever i frivillig kulturskoleverksamhet med 20 %.

Det fanns dock de som ansåg att Stockholm var för stort för en sammanhållen Kulturskola. Vidare fanns farhågor om att hopslagningen skulle innebära en nedskärning på musikskolans verksamhet. Det fanns även kritiker som menade att det vid beslutet om bildandet, trots två års utredande, fortfarande fanns många olösta frågor gällande bl.a. ekonomi.

<sup>5</sup> Stockholms kulturskola – en idéskiss, Håkan Sandh, november 1994

<sup>6</sup> Det går inte att jämföra dessa uppgifter om antalet barn och ungdomar med redovisningen av antalet elevplatser idag eftersom definitioner och sättet att mäta verksamhetens volym har förändrats.



I tjänsteutlåtandet *Förslag till organisationsmodell av kulturskola i Stockholm* lämnades förslag till Kulturskolans mål och inriktning. Dessa förslag stämmer i stora drag överens med de mål som Kultur- och idrottsnämnden fastställde för 1998:

Kulturskolans mål:

- att arbeta för att utveckla barns och ungdomars eget kreativa skapande
- att utveckla barns och ungdomars färdigheter inom de konstnärliga uttrycksformerna
- att skapa respekt för olika kulturers lika värde och integritet
- att bidra till att öka kunskaperna om det svenska och det internationella kulturarvet
- att stimulera till ett eget aktivt kulturengagemang
- att verka för att kulturen integreras som en naturlig del i barns och ungas vardag, oavsett kulturell och social bakgrund.

Kulturskolan skall:

- utgöra en resurs för stadsdelsnämnderna att i FN:s Barnkonventions anda respektera och främja barnets rätt att till fullo delta i det kulturella och konstnärliga livet och uppmuntra tillhandahållandet av lämpliga och lika möjligheter för kulturell och konstnärlig verksamhet
- erbjuda verksamhet till alla stadsdelar
- erbjuda verksamhet såväl på barns och ungdomars fritid som inom skolans ram
- ha ett sådant arbetssätt att deltagarna kan påverka verksamheten och dess innehåll
- verka för att barn och ungdomar möter professionellt producerade musik-, dans-, teater- och filmföreläsningar, konstutställningar etc
- erbjuda yrkesförberedande undervisning
- även verka för projektinriktad verksamhet

När det gäller i vilken utsträckning syfte och mål med sammanslagningen har uppnåtts redovisas de intervjuades synpunkter och vår analys i avsnitt 4.4.2.

### 3.7.3 Omorganisationer och organisationsöversyner

Många av de intervjuade påpekar att Kulturskolan har varit föremål för flera organisationsöversyner och omorganisationer och att det därför är svårt att bedöma hur måluppfyllelse och effektivitet har utvecklats i relation till just tidpunkten för sammanslagningen. Vi har därför sammanfattat huvuddragen i tidigare organisationsmodeller och Kulturskolans organisationsförändringar i nedanstående punkter.

- Den Kommunala musikskolan omorganiserades några år innan sammanslagningen med Vår teater till en Kulturskola. Tidigare hade musikskolan en distriktorganisation där staden var indelad i fem geografiska områden med tillhörande rektor och kansli. Vid tidpunkten för sammanslagningen bestod musikskolans organisation av en centralenhet med rektor och kansli samt 18 områdesledare vars uppgift bl.a. var att fungera som länk mellan rektor och verksamheten lokalt.
- Under två år innan sammanslagningen till en Kulturskola drevs Vår teater på entreprenad av Kulturama med avtal fram till 30 juni 1996. Vår teater hade då 13 barn- och ungdomsteatrar. Ledningen bestod av en chef, en chefsassistent samt en löne- och fakturahanterare. Verksamheten vid varje teater leddes av en förstandare. I verksamheten fanns även assistenter som ansvarade för ljus, scenografi och kostym. Administrationen sköttes av Kulturama.
- Kulturskolan organiserades efter sammanslagningen i kansli, sex geografiska sektioner, resurscenter samt utvecklingsenhet/marknad. Vardera sektionen leddes av två sektionschefer, en från vardera musik- respektive teaterområdet.

- 1998 genomfördes en översyn av verksamheten som ledde fram till en organisationsförändring<sup>7</sup>. Motiven för organisationsförändringen var bl.a. att ämnesindelningen inom sektionerna konserverade gamla kulturer, att Kulturskolan var för splittrad och att det krävdes mycket tid för ledning och samordning av verksamheten. Den nya organisationen grundade sig på ett geografiskt indelat ledningsansvar istället för tidigare funktionsuppdelning. Organisationen delades upp i fyra sektioner med totalt åtta områdeschefer.
- En ny omorganisation genomfördes 2005. Den nya organisationen bestod av tio enheter samt en lednings- och stabsorganisation som omfattade kulturskolechef, bitr kulturskolechef, enhetschefer och vissa administrativa och gemensamma servicefunktioner. Genom omorganisationen blev organisationen plattare i och med att enhetscheferna blev direkt underställda Kulturskolechefen. Samtidigt fick respektive enhetschef det totala ansvaret för verksamheten, personal, ekonomi, lokaler och enhetens måluppfyllelse.
- I början av 2008 genomfördes en översyn av Kulturskolans verksamhet och organisation. I slutrapporten "Uppgradering" av Kulturskolan 2008 ges förslag på organisation med en indelning i sex geografiska enheter med en indelning på två enheter i vardera västerort, söderort och innerstaden. Översynen baserades bl a på en utvärdering av Kulturskolans organisation och ledningsfunktioner som genomfördes 2007<sup>8</sup>. Under 2008 genomfördes även en lokalöversyn<sup>9</sup>. Också IT-frågorna utreddes<sup>10</sup>.
- Kulturskolans nuvarande organisation trädde i kraft den 1 juli 2009.

### 3.8 Kulturskolans utveckling i Sverige

#### 3.8.1 Kulturskolan – en frivillig verksamhet

Musik- och Kulturskolorna är en frivillig verksamhet för kommunerna och den styrs enbart av kommunala direktiv. Det finns ingen nationell definition av begreppet Kulturskola. Det finns inte heller några nationella bestämmelser gällande inriktning eller utbud utan kommunerna har självständigt utformat sina Kulturskolor. Kulturskolornas verksamheter, mål och visioner ser således mycket olika ut. Trenden är sedan 90-talet att allt fler musikskolor breddas och blir kulturskolor. Det har funnits olika förslag och önskemål om tydligare nationella riktlinjer för Kulturskolorna, t.ex. vägledande dokument, lagstiftning som i Danmark, Norge och Finland eller att kulturskolan blir en egen skolform.

Landets första kulturskola startades 1989 i Södertälje. Kulturskolan skapades då genom en sammanslagning av musikskolan och kulturförvaltningens barn- och ungdomsverksamhet. Ambitionen vara att ge barn och ungdomar utökade möjligheter att utanför skoltiden, förutom musikundervisning, ta del av även dans- teater- film och bildkonstverksamhet. Integration/samverkan mellan ämnena var ett mål i sig.

#### 3.8.2 Nationella initiativ genom Sveriges Musik- och Kulturskoleråd

Inom Sveriges Musik- och Kulturskoleråd (SMoK) har det tagits fram följande riktlinjer och inriktningsmål för Sveriges musik – och kulturskolor:

- Musik- och kulturskolorna skall erbjuda alla barn och ungdomar en pedagogisk, lustfylld, skapande och frivillig verksamhet för konstnärlig och personlig utveckling.

<sup>7</sup> Stockholms stads kulturskola – en översyn av styrsystem, arbetsformer och organisation, Komrev, december 1998

<sup>8</sup> Utvärdering av Kulturskolans organisation och ledningsfunktioner, PUC, Rolf Christersson, 2007.

<sup>9</sup> Lokalöversyn, Karl-Erik Junge, 2008

<sup>10</sup> Data och IT vid Kulturskolan – Kartläggning, nuläge och framtid, 2007

- Musik- och kulturskolorna skall aktivt verka för att alla barn och ungdomar – oavsett mentala, fysiska, kulturella, sociala, geografiska eller ekonomiska förutsättningar – kan delta i verksamheten.
- Musik- och kulturskolan skall ha utbildade lärare.
- Musik- och kulturskolans skall ha pedagogik som utgår från barnets egen lust att lära och skapa.
- Musik- och kulturskolan skall arbeta för att få en viktig roll för såväl personlig som samhällelig utveckling.
- Musik- och kulturskolan skall erbjuda en bred verksamhet samt ge möjlighet till specialisering och fördjupning.
- Musik- och kulturskolan skall se elevernas påverkansmöjlighet på innehåll och utformning av skolans verksamhet som en förutsättning för hög kvalitet.

Våren 2012 startade SMOk tillsammans med SKL projektet *Kulturskola 2030*. Syftet med projektet är att synliggöra på vilket sätt en offentligt finansierad pedagogisk kulturverksamhet bör vara utformad, innehållsmässigt och organisatoriskt, för att möta barns och ungdomars kulturutövande. I projektet står följande tre frågeställningar i fokus:

- Musik- och kulturskolan som en verksamhet på barns och ungdomars fritid
- Musik- och kulturskolans samverkan med för-, grund-, sär- och gymnasieskolan
- Musik- och kulturskolans samverkan med det professionella kulturlivet

På årsmötet 2013 beslutade SMOk att verka för att en nationell strategi för barns och ungas kulturutövande kommer till stånd. Den nationella strategin föreslås innehålla en plan för:

- barns rätt till kulturutövande
- forskningsbaserad verksamhetsutveckling
- högskoleutbildning och personalförsörjning
- Chefsutbildning
- Kompetensutveckling
- ett nationellt kunskapscentrum för statistik, samordning och kvalitetsutveckling

### 3.8.3 Trender i utvecklingen av effektivitet och kvalitet

I uppdraget ingår att utvärdera utvecklingsförmågan inom Kulturskolan och att utvärdera dess effektivitet och kvalitet. Det är därför av intresse att jämföra Kulturskolans utveckling med de trender som finns i närområdet när det gäller att utveckla verksamhetens effektivitet och kvalitet.

Allt fler kommuner har under senare år utrett och infört prestationsersättning, kundval, auktorisation och pengsystem inom musikskolor och musikdelen inom kulturskolor.

Några kommuner har infört prestationsersättning till utföraren, men har bara kommunen som utförare, andra har valt att genom auktorisationsförfarande erbjuda flera olika utförare, som eleverna kan välja mellan, och åter andra har valt att konkurrensutsätta egenregiverksamheten genom upphandling.

Ett tiotal kommuner - främst i Stockholmsområdet - har infört kundvalssystem/pengsystem/checksystem inom kulturskola/musikskola. Modellerna varierar både när det gäller organisation/pedagogik och ersättningsystem. Det förekommer allt ifrån en enhetlig ersättningsnivå till modeller med 7-8 olika ersättningsnivåer. Tre kommuner har valt att möjliggöra för andra utförare att konkurrera med den kommunala verksamheten (Nacka, Österåker och Staffanstorps).

Kommunerna har angett i huvudsak likartade skäl till införande av en ny finansieringsmodell med prestationsersättning (check/peng). Syftet är att öka valfriheten, vilket avses leda till att:

- erbjuda fler elever möjligheten till deltagande i musikverksamhet/kulturskoleverksamhet,
- skapa en större mångfald av uttrycksformer,

- skapa fler aktörer att välja mellan,
- ge medborgarna ökad möjlighet att påverka förnyelsen av utbudet,
- öka den geografiska spridningen.

För att vara valbara inom kundvalssystem måste privata anordnare uppfylla de auktorisationskrav som kommunen har satt upp. Kommunen kan återkalla auktorisationen och eleven kan byta anordnare om denne inte är nöjd med kvaliteten på tjänsten.

Erfarenheterna från de kommuner som infört musikskolepeng är att både utbud och efterfrågan har ökat. Köerna har också försvunnit eftersom man tagit bort det ekonomiska taket som i praktiken begränsade antalet elever i musikskolan. En risk som har identifierats är att efterfrågan i alltför stor utsträckning koncentreras till de mest populära instrumenten, vilket likriktar utbudet.

I detta avsnitt sammanfattas kortfattat vissa av modellerna såsom de tillämpas i respektive kommun. Det finns inga utvärderingar av modellerna i de aktuella kommunerna varför uppgifterna nedan bygger på dokumentation som är tillgänglig på Internet samt intervjuer.

Ett skäl till att flera kommuner har avvaktat med att konkurrensutsätta egenregiverksamheten är att man har inväntat vilka förändringar i lagstiftningen som kan bli en följd av Upphandlingsutredningen 2010. Denna har i sitt slutbetänkande tidigare i vår (SOU 2013:12) Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling föreslagit att avrop från ramavtal kan ske utifrån enskild persons val. Remissvaren ska vara inne 14 juni 2013 och beslut kan fattas tidigast i höst. Om utredningens förslag genomförs innebär det utvidgade förutsättningar för kundval inom ramen för upphandling av alternativa utförare till den kommunala verksamheten.

#### **Nacka**

Den första kommunen som införde musikskolecheck med kundval och konkurrens mellan flera utförare var Nacka kommun. Beslutet fattades 2007 och under de första åren fick utförarna själva besluta om vilken avgift som skulle tas ut utöver den ersättning Nacka kommun betalade, vilken var lika för alla utförare. Detta ledde bl.a. till att en utförare som etablerade verksamhet i Fisksätra, där utlandsfödda och låginkomsttagare är överrepresenterade, erbjöd avgiftsfri undervisning. Sedan ett år tillbaka är emellertid avgiften lika för alla utförare och betalas direkt till kommunen. Nackas nuvarande system innebär således att alla utförare får lika mycket betalt för varje elev och att elevens egen avgift är samma oavsett vilken utförare man går till. Det finns inget tak för kostnaden för musikskolan. Ersättningen och avgiften varierar mellan enskild undervisning och gruppundervisning.

Det finns också stora variationer mellan kommunerna när det gäller hur verksamheten organiseras. Exempelvis erbjuder Nacka kommun följande alternativ.

- Grupplinje innebär undervisning i grupp med 6 eller flera elever i 40 min per vecka t.ex. rytmik, brassrytmik, sånggrupp och musikteori.
- Ämneslinje: Innebär undervisning med 1 – 4 elever i 20 till 40 min per vecka.
- Nacka Avancerad Linje

En finns i Nacka utöver den kommunala musikskolan sju andra utförare. Den kommunala musikskolan har ca 3 000 elever och övriga utförare ca 2 000 elever tillsammans. Storleken på den kommunala musikskolan är i stort sett oförändrad sedan systemet med musikskolecheck infördes. Tillkomsten av alternativa utförare har således främst inneburit att fler barn och ungdomar får ta del av verksamheten jämfört med tidigare.

#### **Täby**

I Täby kommun infördes en musikskolepeng 2009. I Täby har man en kulturskola men det är bara musiken som omfattas av systemet med checkar. Den kommunala kulturskolan har under en övergångsperiod haft

anslagsfinansiering. Liksom i Nacka har Täby enhetstaxa, det vill säga att varje utförare får samma peng per elev och att eleven betalar samma avgift oberoende av utförare. I Täby har fyra nya musikskolor tillkommit och till skillnad från i Nacka har man upphandlat dessa. Kön har försvunnit och höstterminen 2011 deltog 1300 barn i den kommunala musikskolan och 350 barn i de privata musikskolorna. Det finns inget tak för vad musikskolan får kosta.

### **Österåker**

Österåkers kommun införde ett system med kundval och musikskolepeng 2010. Precis som i Täby och Nacka tillämpar kommunen enhetstaxa. Sedan musikskolepengen infördes har kön försvunnit och idag deltar 800 elever inom den kommunala musikskolan och 200 hos de tre nya utförare som tillkommit. Inte heller i Österåker har man något ekonomiskt tak. De externa utförarna har en auktorisation som gäller så länge utföraren inte bryter mot auktorisationsvillkoren eller på egen begäran vill avsluta sin verksamhet. Samtliga aktörer erhåller samma peng och det finns ingen begränsning i elevantal.

### **Staffanstorps**

Staffanstorps kommun har infört en musikskolecheck som gäller för barn och ungdomar mellan 7 och 19 år. De kan välja att delta i musikskolor som blivit auktoriserade av Staffanstorps kommun. Kommunen auktoriserar de utförare som vill starta musikverksamhet i kommunen utifrån ett antal kriterier och utföraren får sedan ersättning efter antal elever. En elev berättigas till maximalt två checkar per år och kan utnyttja varje check hos olika utförare.

### **Upplands Väsby**

Upplands Väsby har en prestationsersättningsmodell som innebär att utföraren får en peng per inskriven musikskoleelev. Styrningen sker genom en så kallad överenskommelse där beställaren anger målsättningar, ersättning till utföraren etc. Genom att ha prestationsersättningar har kommunen öppnat för möjligheten att ha flera olika utförare, men fortfarande är det den kommunala utförarorganisationen som ensam driver musikskolan.

## **3.9 Sammanfattning av fokusgrupperna med elever**

Eleverna vi träffade går eller har gått på följande kurser inom Kulturskolan; musikal, flöjt, fiol, teater, dans, bild & form, trombon, trummor, trumpet, klarinett, el-gitarr och gitarr. Många av eleverna går eller har gått på flera olika kurser inom olika inriktningar.

Många av eleverna anger just bredden på verksamheten som en av Kulturskolans främsta styrkor. Att Kulturskolan kan erbjuda ett så varierat utbud anges av flera som något unikt. När man väl börjat i Kulturskolan är det lättare att hitta andra intressanta kurser och upptäcka nya uttrycksformer som man annars kanske inte skulle komma i kontakt med.

En annan stor fördel som lyfts fram är att alla är välkomna i Kulturskolan. Det är (nästan) aldrig för sent att börja och man behöver inte ha några förkunskaper - alla ges utrymme att vara med på sin nivå.

Kulturskolan anses vidare, att med en fin stämning, ge avkoppling från skolan och bidra till en meningsfull fritid. Många deltagare uttrycker att det är skönt att få prestera utan att hela tiden bli bedömd och eleverna är positiva till att Kulturskolan är befriat från intagningsprov och betyg. För även om Kulturskolan kan vara krävande upplevs inte Kulturskolan som elitistiskt. Eleverna känner därför ingen press eller konkurrens utan varje elev ges möjlighet att utvecklas i sin egen takt utan att hela tiden tävla om att vara bäst.

Varför är det då så bra att ha en Kulturskola? Det är roligt är det spontanta svaret från eleverna. Detta stämmer väl överens med Kulturskolans kundundersökning där 92 % helt eller delvis instämde i att det är roligt i Kulturskolan.

Förutom att eleverna får kunskaper i det valda ämnet svarar eleverna i fokusgrupperna att Kulturskolan bl.a. har bidragit till en bättre självkänsla. Eleverna lyfter fram att de känner delaktighet, att lärarna lyssnar och tar till sig deras idéer samt att de uppmuntras till kreativitet och eget skapande. Många upplever att Kulturskolan bidragit till personlig utveckling, att de har blivit modigare, har lättare att prata inför klassen i skolan och att de har lärt sig att alla måste få ha en åsikt. Vidare framförs att Kulturskolan inte enbart ger utbildning utan även kulturella insikter där varje uppspel är en kulturupplevelse, både för medverkande och för publiken.

Vid fokusgrupperna framkommer att eleverna överlag upplever att lektionerna är roliga och håller hög kvalitet. Eleverna är mycket positiva till att de själva får vara med och påverka lektionerna. Lärarna anses ta hänsyn till elevens nivå, talang, hur mycket man övat och intresse. Utvecklingsnivån stegras och oavsett vilken nivå man är på så får man en utmaning som passar en.

I Kulturskolans kundenkät instämmer 88 % av respondenterna helt eller delvis i påståendet "Jag lär mig mycket". Lika många instämmer i påståendet "Min lärare bryr sig om vad jag tycker". Detta bekräftas av fokusgrupperna.

Vid fokusgrupperna ges mycket beröm till lärarna/pedagogerna som beskrivs som ambitiösa, mycket engagerade, pedagogiska, utbildade, kunniga och duktiga på det de gör. Lärarna/pedagogerna anses vara avgörande för kvaliteten i undervisningen.

Vidare har eleverna framfört att man bör lyssna på lärarna vid utformning av verksamheten och att lärarna bör ges stor flexibilitet när det gäller pedagogik och hopsättning av grupper så att utbytet i gruppen blir så bra som möjligt. När det gäller frågan om undervisningen ska ske i grupp eller enskilt tycker många att det borde gå att välja utifrån elevens kunskaper och behov. Ett förslag som framförs är att lektionstiderna överlappar varandra så att undervisningen blir en kombination mellan enskilt och i grupp.

Eleverna anser att lokalernas utformning är viktig, dels ur ett trivselperspektiv och dels gällande anpassningen till verksamheten. Bl.a. framförs önskan att ha någon form av Kulturcentra med t.ex. café som en naturlig mötesplats före och efter lektionerna.

Även närheten till Kulturskolan anses vara viktig, särskilt för de yngre eleverna och när det gäller ordinarie lektionstillfällen. När det gäller samarbeten med andra inför t.ex. framträdanden och specifika satsningar för äldre elever anses inte närheten vara lika viktig.

På frågan hur de har kommit i kontakt med Kulturskolan svarar de flesta att de antingen börjat på initiativ av föräldrarna, genom en kompis/syskon eller efter att Kulturskolan har varit på skolan och berättat om verksamheten. Vid fokusgrupperna framförs vikten av att fånga upp kultursintresset i skolan. Många tror att Kulturskolan skulle kunna informera och visa upp sig ännu mer i skolorna: "Ju mer man ser och hör desto mer förstår man vad det handlar om". Exempel som framförs är kampanjer för Kulturskolan i skolan, besök i skolan då eleverna får testa olika instrument/utrycksformer, elevuppträdanden i skolan, bjuda in elever till uppspel i Kulturskolan, posters i skolan samt att lärarna i skolan borde tipsa om att Kulturskolan finns.

Ett annat förslag är att skicka ut mer information om Kulturskolan riktat till äldre skolelever som kanske inte vet att det går att börja Kulturskolan som nybörjare i äldre tonåren. Ett annat sätt att nå nya ungdomar är att eleverna vid något tillfälle får ta med sig en kompis till lektionen i Kulturskolan.

Främsta anledningen till att fler inte deltar i Kulturskolan tros vara att alla inte är tillräckligt insatta i Kulturskolans verksamhet och utbud. Den låga avgiften lyfts av flera elever fram som en stor konkurrensfördel för Kulturskolan samtidigt som andra elever önskade att det vore billigare.

När det gäller Kulturskolans utveckling framförs att man skulle kunna jobba ihop ännu mer än idag - mellan olika ämnen och mellan olika grupper. Vidare lyfts fram att man borde ha fler workshops och "happenings", både lokalt och centralt på stora scener/platser för att visa barn och unga hur kul det är med Kulturskolan.

Andra förslag som framförs är mer specialinriktningar och positiva förebilder i form av unga musiker som kommer och tittar in i den vanliga undervisningen någon gång.

Vid fokusgrupperna framförs även att hemsidan borde vara roligare och att E-tjänsten upplevs som onödigt komplicerad. Kulturskolan anses inte vara så kommersiell i sin marknadsföring, Hemsidan upplevs av vissa som svårnavigerad och oinspirerande med gamla bilder: "Det ska vara lätt och lättillgängligt".

När det gäller en eventuell uppdelning av Kulturskolan är flertalet av de elever som deltagit i fokusgrupperna negativa till detta förslag. "Förslaget känns onödigt" och "Vad händer med samarbeten - som t.ex. musikal" är spontana reaktioner.

Några av eleverna anser emellertid att om man inte ser någon integration mellan musik, teater, dans och bild & form idag, så kan man ju lika gärna göra en uppdelning och satsa hårt på de olika delarna i stället. Flertalet av eleverna anser dock att det vore negativt med en uppdelning. Bl.a. framförs att det troligtvis skulle bli svårare att göra samarbeten mellan ämnena, att det skulle bli svårare att marknadsföra och hitta olika inriktningar, att det som elev skulle bli svårare att byta mellan olika kulturinriktningar samt att det borde bli mer och dyrare administration. Även om vissa av eleverna inte själva haft något samarbete med andra inriktningar tycker många att det är positivt att få vara del av en större kulturverksamhet: "Tillsammans har vi kreativitetsskapital!" Ett bra exempel på samarbete mellan ämnena som nämnts är musikaluppvisning med livemusik där delar av scenkläderna gjorts av elever på Bild & Form.

### **3.10 Sammanfattning av intervjuer med Kulturskolans medarbetare**

En klar majoritet av medarbetarna inom Kulturskolan som vi intervjuat anser att det är ändamålsenligt med en sammanhållen Kulturskola. Den främsta fördelen med en sammanhållen Kulturskola anses vara att de olika kulturyrtingarna berikar varandra, både konstnärligt, pedagogiskt och resursmässigt. Man ser en stor nytta av att dela på resurser som lokaler, administration och E-tjänst.

Vidare anser flertalet intervjuade att det är ändamålsenligt med en geografisk enhetsindelning som idag. Detta ger Kulturskolan goda kunskaper om de lokala förhållandena och förmåga att anpassa sig till behov och förutsättningar. Många menar även att det är bra med dagens platta organisation jämfört med en struktur med flera ledningsnivåer.

Det har dock framförts att samtliga enheter bör ha ett ledningsteam bestående av en enhetschef, en biträdande enhetschef och en enhetsassistent. Det har även framförts åsikter om att enhetscheferna borde ha mer centralt stöd gällande lokalfrågorna. Enhetschefernas uppdrag bör enligt några av de intervjuade främst koncentreras på det pedagogiska uppföljningsansvaret.

Det finns även de medarbetare som framfört att enheterna borde vara mer autonoma och att verksamheten inte skulle vara så toppstyrd. Några intervjuade efterfrågar även ett mer processinriktat arbetssätt inom Kulturskolan och ett tydligare fokus på verksamhetens huvudprocess, dvs undervisningen.

Vid intervjuerna lyfts bl.a. följande styrkor med dagens Kulturskola:

- *Personalen* - En av Kulturskolans främsta styrkor anses vara engagerade och kvalificerade pedagoger/assistenter/tekniker. Pedagoger med olika yrkeskompetens stärker varandra. Det anses också positivt att många av lärarna även är aktiva i det professionella kulturlivet.
- *Mångfald* – Kulturskolan har idag ett rikt utbud inom de olika ämnesinriktningarna
- *Närheten* – Att Kulturskolans verksamhet finns på många ställen i staden
- *Samarbete* - Möjligheten att samarbeta över ämnesgränserna och/eller inom samma ämne tvärs över hela staden samt med andra aktörer i Stockholms kulturliv
- *Lokaler* - De egna lokalerna som är anpassade till verksamheten.
- *Låg avgift* - Den relativt billiga avgiften samt möjligheten att hyra instrument till en låg kostnad.
- *E-tjänsten* - Gemensamt planeringsverktyg, som även har gett ökad samsyn och gemensamma arbetsformer. Skapar transparens i verksamheten och förtydligar kursutbudet
- *Pedagogiken* - där varje elevs utveckling ligger i fokus.
- *Teaterassistenter* – bidrar till hög kvalitet och ger en professionell känsla

Svagheter med dagens organisation anses främst vara att den är stor och att verksamheten upplevs som spretig och svårstyrd. Detta anses dock inte främst bero på mångfalden av ämnesinriktningar i verksamheten utan snarare bero på bristen på samsyn i organisationen som helhet men även i ledningsgruppen. Enligt flera av de intervjuade har enheterna idag alltför olika syn på Kulturskolans uppdrag och inriktning. Att Kulturskolan anses vara svårstyrd förklaras även delvis med att delar av personalen har liten eller ingen förståelse för vad det innebär att arbeta i en politiska styrd organisation, vilket bidrar till att det kan vara svårt att nå ut till alla medarbetare och få acceptans för nya beslut.

Vid intervjuerna med medarbetare framkommer två olika bilder av Kulturskolan. Å ena sidan upplevs Kulturskolan av vissa medarbetare som toppstyrd. Å andra sidan ges av andra en bild av en lärarstyrd organisation. Vissa medarbetare upplever att det är svårt att påverka beslut och att besluten ofta tas utan förankring bland medarbetarna. Exempel på det senare som ges vid intervjuerna är E-tjänsten, Play a long samt beslut om gruppundervisning och lektionstid på minimum 30-minuter. Vissa pedagoger anser att undervisningsform och arbetssätt blivit inpressat i en mall som ska passa all verksamhet inom Kulturskolan, vilket inte anses optimalt eftersom olika uttrycksformer anses kräva olika arbetssätt. Denna fråga är dock aktuell oavsett om Kulturskolan är organiserad som en verksamhet eller ämnesuppdelad.

När det gäller E-tjänsten anser ett fåtal av de intervjuade att E-tjänsten är ett svårarbetat administrativt system som tryckts på pedagogerna utan tydlig koppling till att främja den pedagogiska verksamheten. Andra intervjuade är positiva till det nya systemet och menar att det är en bra grund även om viss vidareutveckling måste ske.

När det gäller beslut om gruppundervisning och minimum 30-minuters lektionstid anses detta ha haft störst påverkan på musiksidan. Åsikterna skiljer sig när det gäller om detta är en positiv eller negativ utveckling. Vissa anser att detta är en självklar pedagogisk utveckling för att uppnå en effektiv verksamhet, medan andra upplever att detta bidragit till en lägre kvalitet när det gäller spetskompetens inom främst musikundervisningen. Det har även framförts synpunkter på att alla pedagoger inte har fått den fortbildning i gruppundervisning som utlovats.

En annan brist som framförs är att Kulturskolan idag inte anses ha förmåga att följa utvecklingen inom respektive ämne. Vissa intervjuade uttrycker oro för att Kulturskolan inte ska kunna hålla en hög kvalitet i enskilda ämnen då verksamheten breddas och utvecklingen av varje enskilt ämne tenderar att minska. Önskan finns att samtidigt som man strävar efter ett ökat samarbete mellan ämnesinriktningarna även renodla varje enskilt ämne för att fokusera på ämnesutvecklingen och främja en god kvalitet.



De senaste två åren har Kulturskolan styrt resurserna för kompetensutveckling inom två större satsningar, nämligen CÄL och IT-utveckling. Flertalet intervjuade anser att arbetet i CÄL-grupper fungerar mycket bra. Det har dock påpekats att CÄL-gruppen inte fungerar ändamålsenligt inom vissa ämneslag och man har därför efterfrågat en mer flexibel organisation kring ämnesutvecklingen, exempelvis att kombinera ämnen i arbetslag. En del av de intervjuade menar vidare att det saknas en mer övergripande pedagogisk/konstnärlig ledning och att ämnesutvecklingen i stort har lämnats i lärarnas egna händer.

IT-satsningen har fokuserat på IT som hjälpmedel i undervisningen. Många anser att Kulturskolan idag inte utnyttjar tekniken optimalt i undervisningen. Som exempel nämns att det inte finns trådlös uppkoppling i alla lokaler och att lärare i stor utsträckning använder sin egen utrustning i undervisningen. Det har i intervjuerna föreslagits att varje lärare borde ha tillgång till en iPad/iPhone eller bärbar dator, både för att förbättra undervisningen och för att minska tiden för administration och elevkontakter. Vid några av intervjuerna har det uttryckts en viss oro över att IT-satsningen kommer att nedprioriteras och eventuellt tappa fokus vid en eventuell omorganisation.

En utmaning som även lyfts fram, både i intervjuer och i den strategiska planen, är att svara upp mot den ökade efterfrågan i de mest populära ämnena och samtidigt bevara bredden och spetsen i musikutbudet där bl.a. orkesterinstrumenten och ensembleundervisningen bär på en stark tradition och rika möjligheter till samspel och samverkan. Det senare anses riskera att trängas ut om verksamheten blir för efterfrågstyrd.

Effektiviseringarna har bl.a. lett till ett annat arbetssätt med gruppundervisning och högre elevåtagande för pedagogerna. Bl.a. påpekas att personalstyrkan har minskat de senaste tio åren. Orsaken är främst ökade lokalkostnader och lönehöjningar. Flertalet intervjuade anser att Kulturskolan borde ha fått full kompensation i budgeten för ökade lönekostnader och ökade lokalkostnader.

Idag upplever många av de medarbetare som vi har intervjuat att huvuduppdraget som kommuniceras från kulturnämnden är att ta in så många barn och unga som möjligt i verksamheten. Vissa pedagoger känner därför att deras uppdrag främst fokuseras på kvantitet och elevåtaganden. Utöver detta har pedagogerna egna mål och förväntningar på sina prestationer.

Vissa intervjuade upplever att det under de senaste åren lagts mycket tid och energi på olika utredningar, effektiviseringar, nedskärningar och omstruktureringar inom Kulturskolan. Inom vissa enheter har det även varit hög chefsomsättning. Många av de intervjuade uttrycker att det finns ett stort behov av arbetsro inom verksamheten för att få möjlighet att utveckla verksamheten i linje med den strategiska planen.

Vid vissa intervjuer har framförts synpunkter på att styrningen av verksamheten till stor del fokuserar på kortsiktiga lösningar för effektivisering utan tillräckliga analyser av vilka konsekvenser åtgärderna får ur ett längre perspektiv. Som exempel har nämnts att en minskning av gratis aktiviteter i skolorna får konsekvenser på barns och elevers kännedom om Kulturskolan, vilket i ett längre perspektiv kan leda till behov av ökad marknadsföring och lägre antal betalande elever.

Många upplever även att det är ineffektivt att allt mer administrativa uppgifter läggs på pedagogerna. Idag arbetar majoriteten av pedagogerna deltid. Vidare påpekas att det är mer effektivt med timanställningar än många "småtjänster". Vissa intervjuade menar att det krävs en större flexibilitet och bättre avvägning mellan olika anställningsformer.

Vid intervjuer med medarbetare inom Kulturskolan har även följande förslag getts till fortsatt utveckling av Kulturskolan:

- Samarbeta mer med forskningen, t.ex. kring pedagogiska metoder och gruppundervisning

- Ökade insatser för att nå fler barn från familjer som inte har samma tradition att söka sig till Kulturskolan.
- Förbättra kommunikationen inom organisationen.
- Skapa tydligare forum för samverkan gränsöverskridande mellan enheterna.
- Tydliggöra den kulturbevarande delen i Kulturskolans uppdrag för att säkerställa att Kulturskolan inte blir efterfrågestyrd till den grad att Staden går miste om de kulturbevarande verksamheterna
- Vore önskvärt med en öppnare dialog med nämnden och politisk samsyn kring Kulturskolans uppdrag och inriktning.
- Många av de intervjuade vill få komma ut mer i skolorna för att skapa ett intresse för Kulturskolan och dess verksamhet.
- Satsa på fler helt egna lokaler alternativt ändamålsenliga lokaler i anslutning till skolorna. Egna lokaler ger goda förutsättningar för mer samverkan mellan och inom olika ämnen, vilket i sin tur ger möjlighet till spännande upplägg av undervisningen.

## 4 Analys, slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel analyseras resultat av dokumentgranskning och intervjuer. Analysen tar sin utgångspunkt i faktaredovisningen i kapitel 3 och vi gör en bedömning och sammanvägning av allt som framkommit. Utifrån denna analys drar vi vissa slutsatser som utmynnar i våra rekommendationer. Detta kapitel disponeras så att vi tar ett område i taget enligt uppdragsbeskrivningen med början med måluppfyllelsen hos eleverna.

### 4.1 Måluppfyllelse hos elever

I den kundundersökning som Kulturskolan genomförde 2011 svarade 93 % av respondenterna<sup>11</sup> att de helt eller delvis är nöjda med Kulturskolan. Enkätsvaren och svaren från eleverna i våra fokusgrupper indikerar att Kulturskolan uppfyller följande åtaganden mycket väl:

- Eleverna tycker att kulturskoleverksamheten ger dem kunskaper och upplevelser som de har glädje av.
- Eleverna är delaktiga och har inflytande över undervisningen.
- Elevernas framträdanden vid utställningar, konserter och föreställningar runt om i staden bidrar till ett rikt och levande kulturliv.
- Elever och föräldrar tycker att de får ett gott bemötande av Kulturskolans medarbetare

Vår uppfattning är, utifrån kundundersökningen och fokusgrupperna, att Kulturskolan i hög grad uppfyller följande delar i kvalitetsgarantin:

- Eleverna har inflytande på sin undervisning
- Undervisningen anpassas efter elevernas förutsättningar och behov
- Eleverna erbjuds möjlighet att framträda vid minst ett publikt arrangemang under läsåret

Kvalitetsgarantin innehåller ytterligare ett åtagande nämligen "minst 12 lektionstillfällen per termin vid deltagande hela terminen och att varje lektion är minst 30 minuter". Det finns emellertid inom förvaltningen inga statistiska sammanställningar för uppföljning av detta åtagande.

Utöver den Kundundersökning som Kulturskolan genomför kontinuerligt följer flertalet pedagoger upp sitt eget arbete och måluppfyllelsen hos eleverna genom egna enkäter och/eller uppföljningssamtal. Det finns dock inget centralt system för aggregering och analys av dessa uppgifter.

<sup>11</sup> Kundenkät 2011 inom ramen för Våga Visa, svarsfrekvens 72 % (1 770 antal svar)

Vår sammanfattande bedömning är att måluppfyllelsen hos elever är mycket god.

## 4.2 Effektivitet

Kulturskolan har genomgått ett gediget utvecklingsarbete under de senaste åren för att öka effektiviteten i organisationen. Exempelvis har Kulturskolan infört en E-tjänst, ökat elevåtagandena och utvecklat undervisningsmetoderna. Grundidén med effektviseringarna är att stadens invånare ska få ut maximal nytta av varje skattekrona. En minskning av kostnaden per elevplats innebär att fler barn och unga bereds möjlighet att ta del av Kulturskolans verksamhet. Vår bedömning är att det interna utvecklingsarbetet går i rätt riktning för att skapa en effektiv verksamhet med god kvalitet för barn och unga.

Inom länets musik- och kulturskolor har jämförelser gjorts när det gäller pedagogernas elevplatsuppdrag per heltidstjänst. I Kulturskolan Stockholm uppgår elevåtagandena per heltidstjänst till 80 elevplatser för musikämnen, 160 elevplatser för teater/dans och 140 elevplatser för bild & form. Vid jämförelse med andra kommuner i länet ligger Kulturskolan Stockholms elevåtagande relativt högt i samtliga ämnesinriktningar.

När det gäller nationella jämförelser finns idag inga indikatorer eller nyckeltal framtagna för jämförelser mellan musik- och kulturskolornas effektivitet eller kostnad per elevplats. Det finns inte heller i Stockholm stad framtaget kostnad per elevplats för olika ämnen etc.

För att så stor andel av resurserna som möjligt ska kunna användas för undervisning är det viktigt med ett effektivt lokalutnyttjande, effektiv schemaläggning samt processer och pedagogik som optimerar pedagogernas värdeskapande i samspelet med eleverna. Vi anser att det kan vara av värde att ta fram nyckeltal för kostnad per elevplats för olika ämnen och kurser för uppföljning och jämförelser mellan olika delar inom Kulturskolans verksamhet och framförallt för att följa hur effektiviteten förändrats över tid.

Vi delar den uppfattning som framförts vid intervjuerna att det för att öka effektiviteten ytterligare krävs en större flexibilitet och bättre avvägning mellan olika anställningsformer. Detta diskuteras närmare längre fram i rapporten.

## 4.3 Kvalitetsarbete

När det gäller Kulturskolans kvalitetsarbete ingår bl.a. kvalitetsgarantin, medverkan i Våga Visa, ämnesplaner och förväntansdokument, vilka analyseras närmare i avsnitt 4.3.1–4.3.4.

### 4.3.1 Kvalitetsgaranti

Kulturskolans kvalitetsgaranti innehållande åtaganden och garantier presenteras på hemsidan. Här ges även information om vart man ska vända sig med eventuella klagomål eller synpunkter.

### Kulturskolans Kvalitetsgaranti

Kulturskolans åtaganden:

- Vi erbjuder undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter på din fritid
  - Kulturskolan har ett brett utbud inom de estetiska ämnena.
  - Undervisningen leds av lärare med hög ämneskompetens och arbetssätten kännetecknas av ett stort deltagarinflytande och en anpassning till varje barns/ungdoms/grupps förutsättningar och behov.
  - Ämnesplaner finns presenterade på vår webbplats.
  - Läsåret omfattar minst 26 lärarledda tillfällen.
  - I detta ingår undervisning och konserter/föreläsningar/vernissage.
- Med vår utåtriktade verksamhet bidrar vi till ett rikt, varierat och levande kulturliv

Kulturskolan garanterar att varje elev:

- Har inflytande på sin undervisning
- Får sin undervisning anpassad efter sina förutsättningar och behov
- Får minst 12 lektionstillfällen per termin vid deltagande hela terminen och att varje lektion är minst 30 minuter
- Erbjuds möjlighet att framträda vid minst ett publikt arrangemang under läsåret

Vår bedömning är att Kulturskolan i hög grad lever upp till Kvalitetsgarantin. Det finns emellertid inom förvaltningen inga statistiska sammanställningar för uppföljning av antal lektionstillfällen för varje elev och/eller lektionstid.

#### 4.3.2 Våga Visa

Inom ramen för arbetet med att utvärdera och mäta kvaliteten i Kulturskolans verksamhet deltar Kulturskolan Stockholm i projektet "Våga Visa". I projektet ingår även Ekerö, Huddinge, Järfälla, Nacka, Tyresö, Värmdö och Upplands Väsby. Våga Visa innehåller följande tre delar; observationer, självvärdering och kundenkäter.

Under åren 2010-2012 har Våga Visa observationer gjorts inom samtliga enheter och Resurscenter<sup>12</sup>. Vid observationerna bedöms verksamheten inom följande fyra områden: 1) Normer och värden, 2) Utveckling och lärande, 3) Elevernas inflytande och ansvar, samt 4) Styrning och ledning.

Bedömningarna inom dessa områden skiljer sig något mellan observationsrapporterna men visar överlag att kvaliteten på Kulturskolans verksamhet är god. Ett samlat intryck från observationsrapporterna är att Stockholms Kulturskola bedriver en ambitiös verksamhet med mycket hög kvalitet på undervisning och kulturutövande. Vidare anses verksamheten kännetecknas av lust, lärande, kreativitet och kompisanda samt ett respektfullt bemötande på alla nivåer – ledning, pedagoger, elever och föräldrar.

I observationsrapporterna lyfts bl.a. följande starka sidor:

- Bred verksamhet med stora möjligheter för varje barn och ungdom att hitta något som intresserar dem.
- Ett respektfullt bemötande mellan pedagoger och elever.
- Eleverna har stora möjligheter att påverka den egna undervisningen
- Välutbildade, kreativa och engagerade pedagoger/lärare
- Det stora och varierade utbudet av evenemang, konserter, föreläsningar och vernissager

<sup>12</sup> 2012; Resurscenter, Hägersten/ Liljeholmen/Skärholmen, Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm, 2011; Södermalm, Spånga/Tensta/Rinkeby/Kista, Bromma, 2010; Hässelby/Vällingby, Farsta/Vantör/Ålvsjö, Enskede-Årsta/Skarpnäck

- Väl formulerade och presenterade mål för verksamheten – bland annat genom tydliga ämnesplaner
- Det tillåtande klimatet och det respektfulla förhållandet mellan ledning och personal
- En engagerad och kompetent ledning
- God geografisk tillgänglighet

Följande förbättringsområden har identifierats och föreslagits i rapporterna:

- Utveckla en fortlöpande och strukturerad diskussion inom kollegiet avseende pedagogiskt förhållningssätt, värden och strategier i undervisningen
- Förankring av gemensamma dokument
- Skapa bättre förutsättningar för elevernas samspels- och samarbetsmöjligheter
- Pedagogers och lednings olika förståelse av enhetens målsättningar pekar på oklarheter
- Skapa strukturer för inflytande på verksamheten i form av elevråd och föräldraförening samt för återkoppling och kommunikation med elever och föräldrar

Resultatet av Våga Visa används i Kulturskolans interna utvecklingsarbete för att ytterligare förbättra kvaliteten på verksamheten.

Vi anser att den återkoppling Kulturskolan får genom deltagande i Våga Visa är värdefull för Kulturskolans fortsatta utveckling. Rapporterna med identifierade förbättringsområden skulle dock kunna användas mera systematiskt (t.ex. syntes av samtliga rapporter med konkret handlingsplan).

#### 4.3.3 Ämnesplaner och förväntansdokument

Kulturskolan har tagit fram ämnesplaner som finns på Kulturskolans hemsida. I ämnesplanerna specificeras vad eleverna kan förväntas lära sig i det specifika ämnet. Ämnesplanerna är uppdelade i tre nivåer baserade på elevens kunskapsnivå. Utifrån kunskapsnivå anges vilka moment som ingår avseende följande kunskapsområden:

- Hantverk och teknik
- Uttryck & interpretation
- Improvisation & eget skapande
- Kommunikation & interaktion
- Presentation & framträdande
- Ämnesorientering & teori
- Ensemble & samspel (för musik, sång, instrument)

I ämnesplanerna slås även fast att undervisningen i Kulturskolan Stockholm ska präglas av lust, utveckling och delaktighet. Lärandet ses som en process som utgår från individens och gruppens behov och förutsättningar. Detta stämmer väl överens med den bild vi fått vid fokusgrupper med elever och intervjuer med personal.

Några av pedagogerna även tagit fram förväntansdokument, vilka idag används av flertalet medarbetare. Denna metod avses utvärderas under året för att sedan eventuellt implementeras i hela verksamheten. Vi anser att det är positivt att dessa dokument har utarbetats. Vi anser därför att gemensamma riktlinjer och metoder för hur dessa styrdokument skall användas i det praktiska vardagsarbetet behöver tas fram och förankras i hela organisationen.

#### 4.3.4 Utveckling av kvalitetssystem

Vi anser att Kulturskolan bör intensifiera kvalitetsutvecklingsarbetet för att etablera ett väl fungerande kvalitetssystem för hela verksamheten. Flertalet delar i ett sådant kvalitetssystem finns redan men de är inte kopplade till varandra på ett systematiskt sätt.

Mål och indikatorer, kvalitetsgaranti, medverkan i Våga Visa, kundundersökningar, ämnesplaner och förväntansdokument är alla utmärkta instrument i kvalitetsarbetet. Men dessa delar bör bringas till en helhet genom tillskapandet av ett kvalitetssystem och ett offensivt kvalitetsutvecklingsarbete.

Vidare saknas på flera punkter indikatorer för att följa upp måluppfyllelse och kvalitet i undervisningen och utbudet. Detta gör att det är svårt att identifiera brister, initiera förändringar och vidta åtgärder.

Vi anser att Kulturskolan bör utveckla sin resultatuppföljning. Denna bör baseras på resultatindikatorer kopplade till de olika delarna av uppdraget. Exempel på indikatorer och jämförelsetal:

- Totalt antal och andel elever i olika ämnesinriktningar, kurser etc med fördelning på ålder, kön, stadsdel etc (*används redan*)
- Elevernas upplevelse (*Kundnöjdhet elever används redan*)
- Föräldrarnas uppfattning om värdet av verksamheten
- Antal och andel elever som fortsätter Kulturskolan i minst tre år (alt annan period)
- Antal och andel elever som går vidare till KAP
- Antal orkestrar/ensembler Kulturskolan har i olika genrer
- Kulturskolans bidrag till det svenska och det internationella kulturarvet
- Antal uppföranden och åskådare (*används redan*)
- Åskådarnas bedömning av upplevelsen

#### 4.4 Utvecklingsförmåga

Vi inleder detta avsnitt med en generell bedömning av utvecklingsförmågan utifrån dokumentationsgranskning och intervjuer. Därefter gör vi en bedömning av Kulturskolans utveckling sedan sammanslagningen och en kritisk granskning av Kulturskolans strategiska plan 2030. Slutligen analyserar vi den fortsatta utvecklingen i avsnitt 4.4.4.

##### 4.4.1 Generell bedömning

Vår generella bedömning är att det idag genomförs många bra åtgärder för utveckling av Kulturskolans verksamhet. Ledningsgruppen bör dock arbeta mer aktivt med det underlag som finns när det gäller att följa upp och dra slutsatser av Kundundersökningar, Medarbetarenkäter, Våga Visa rapporter etc.

Genomgången av tillgänglig dokumentation visar att mycket har skett inom Kulturskolan under de senaste åren. Som framgår ovan är emellertid de anställdas bild av förändringsarbetet splittrad. En del anser att det har varit för mycket förändringar och dessa efterlyser arbetsro. Andra anser att utvecklingen går för långsamt och att motståndet mot nödvändiga förändringar får för stort utrymme och därmed försenar/försvårar önskvärda förändringsprocesser. Det finns även de som anser att det är svårt att se resultat av tidigare initiativ och utvecklingsinsatser då glappet ibland upplevs vara stort mellan plan och verklighet.

Den bild som framträder utifrån intervjuerna är att de problem och brister som har funnits inom Kulturskolan till stor del är resultatet av en otydlig styrning. En mindre organisation skulle eventuellt, men inte nödvändigtvis, ge bättre förutsättningar för en tydligare och mer fokuserad styrning av verksamheten. När det gäller Kulturskolan gör vi dock bedömningen att den otydlighet och "spretighet" som många upplever främst är en fråga om ledarskap. Ledarskapet inom förvaltningen bör därför utvecklas. Initiativ har redan tagits till att utveckla arbetssättet i Kulturskolans ledningsgrupp. Flertalet intervjuade har framfört att de tycker att ledningen och styrningen har förbättrats under det senaste året. Kulturskolans ledningsgrupp har bl.a. arbetat utifrån "jaget, laget och uppdraget" för att tydliggöra

rollerna och skapa större samsyn. Vidare har ledningsgruppens syfte, uppdrag, funktion och arbetssätt specificerats. Detta är lovvärda insatser och vår bedömning är att ledningsgruppen är på rätt väg, men att förändringarna ännu inte har hunnit få full effekt i hela organisationen.

Vår bedömning är att en uppdelning av Kulturskolan i en musikskola och Vår teater riskerar att hämma pågående utvecklingsarbete och den uppbyggda samverkan mellan ämnesinriktningarna. Det som behövs är snarare att fortsätta och fördjupa det utvecklingsarbete som redan har påbörjats. För ett positivt utvecklingsarbete är det av stor vikt att ledningen har en samsyn kring verksamhetens syfte, prioriteringar och utveckling.

Beslut om förändringar bör alltid baseras på en analys av vilka konsekvenser beslutet får för olika delar av verksamheten och det fortsatta utvecklingsarbetet. Det är naturligtvis inte självklart att alla förändringar är positiva för alla berörda. För ett effektivt utvecklingsarbete är det därför av stor vikt att beslut kommuniceras, motiveras och i görligaste mån förankras i organisationen. Det är lika viktigt att fattade beslut respekteras och implementeras på ett sådant sätt att det skapar avsedda mervärden för eleverna. Vi anser att det är viktigt att även fortsättningsvis och mer systematiskt följa upp efterlevnaden av fattade beslut för att säkra att besluten genomförs, och tolkas lika.

#### 4.4.2 Kulturskolans utveckling sedan sammanslagningen

I uppdraget ingår att analysera hur måluppfyllelse och effektivitet utvecklats utifrån syftet med sammanslagningen till en Kulturskola.

Flertalet intervjuade har ingen möjlighet att bedöma effekterna av sammanslagningen eftersom de inte har någon erfarenhet av tiden före sammanslagningen. De som kan bedöma effekterna menar att syftet med sammanslagningen i huvudsak har uppnåtts. Det finns dock synpunkter på att integreringen kunde ha gått snabbare och nått längre. Vidare anses den pedagogiska utvecklingen ha gått långsamt på sina håll. Vår bedömning är dock att detta inte är ett tecken på att sammanslagningen var felaktig utan snarare på att förändringsarbetet inte har bedrivits tillräckligt kraftfullt.

Det finns också kritik mot att Kulturskolan sedan bildandet länge fortsatt att kommunicera ut varumärkena *Kommunala musikskolan* och *Vår teater*. Än idag förekommer det att medarbetare inom Kulturskolan pratar om verksamheten i termerna Musikskolan och Vår teater. Även i skriftligt material finns vissa otydligheter. Ett exempel på detta är följande text på [www.alltomstockholm.se](http://www.alltomstockholm.se): "*Vår teater har funnits i snart 60 år och drivs av Stockholms Stads Kulturskola*".

Flertalet som varit med från Kulturskolans start anser dock att det skett en markant förändring under de senaste åren och att man först nu börjar känna sig som en sammanhållen verksamhet. Exempelvis har införandet av E-tjänsten inneburit ett omfattande förändringsarbete som resulterat i överskådligt utbud och en större samsyn kring arbetssättet. De senaste åren har även satsningar gjorts när det gäller att kommunicera ut varumärket Kulturskolan till medborgarna. Exempelvis anordnades öppet hus vid samma tidpunkt runt om i Stockholm för att möjliggöra en tydligare och mer kraftfull marknadsföring. Vidare har en plan för lokal marknadsföring tagits fram och Kulturskolans katalog distribuerats till alla sex- respektive nioåringar i Stockholms stad.

Den bild som ges vid intervjuerna är att samarbetet över ämnesgränserna har förbättrats de senaste åren. Vår bedömning är att en god samverkan mellan kulturformerna har etablerats och skapat mervärde för verksamheten.

Vår slutsats är att integrationen av Kommunala musikskolan och Vår teater har tagit väl lång tid, men att tanken med en sammanhållen Kulturskola är riktig.

#### 4.4.3 Kulturskolans strategiska plan – Kulturskolan 2030

I utredningen ingår att kritiskt granska Kulturskolans strategiska plan. Enligt vår bedömning är den strategiska planen väl genomarbetad och ger en gedigen insyn i nuläget samt Kulturskolans syn på framtidens utmaningar. I den strategiska planen presenteras även en långsiktig vision.

De intervjuade är överlag positiva till att Kulturskolan tagit fram en strategisk plan. Vi håller med om att detta är mycket värdefullt. Tidigare översyner, liksom denna utredning, har pekat på att det tidigare saknats en gemensam vision och/eller målbild och en tydlig beskrivning av Kulturskolans inriktning, uppdrag samt samsyn kring vad kvalitet innebär inom Kulturskolan. Utifrån den strategiska planen pågår redan ett utvecklingsarbete med aktiviteter kopplade till de fem fokusområdena; utbud - kompetens - lokaler - samverkan och intäktsfokus. Intervjuerna visar att den strategiska planen i viss mån redan har gett en ökad samsyn kring Kulturskolans inriktning, uppdrag och prioriterat utvecklingsarbete. Mer behöver dock göras. Den strategiska planen bör vara ett levande dokument. Verksamhetsplan och budget måste baseras på den strategiska planen, vilket också är ledningens avsikt. Det är viktigt att förslagen i den strategiska planen omsätts i konkret handling genom olika projekt och förändringsprocesser inom ramen för den ordinarie organisationen.

Den strategiska planen lyfter många viktiga aspekter/frågeställningar som stämmer väl överens med den bild vi har fått av de framtida förutsättningarna för kulturskoleverksamhet genom dokumentstudier och intervjuer. Detta gäller både intervjuerna med nyckelpersoner inom Stockholm stad och de externa intervjuer vi har genomfört med andra experter som har förmedlat sina bedömningar om framtiden.

Ett av Stockholm stads tre övergripande inriktningsmål är att *"Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras"*. Kvalitetsfrågorna är väl belysta i den strategiska planen. Kulturförvaltningen har dock inte fått något uppdrag av Kulturnämnden att närmare utreda frågan om valfrihet. Den utveckling av valfrihet som har skett inom andra verksamhetsområden i Stockholms stad och inom kulturskoleverksamheten i grannkommuner har därför inte föranlett någon analys i den strategiska planen av möjligheterna att utveckla valfriheten när det gäller kulturskoleverksamheten i Stockholms stad. I Kommunfullmäktiges mål för Kulturskolan anges att fokus bör läggas på att finna metoder för att erbjuda fler barn och unga plats i Kulturskolans undervisning. I kommuner som har infört valfrihetssystem har utbudet utökats vilket har lett till ökat deltagande, men också ökade kostnader. Vi anser att ett beslutsunderlag till nämnden gällande den strategiska inriktningen av kulturskoleverksamheten inte bör begränsas till egenregiverksamheten utan analysera hur Staden på bästa sätt kan skapa förutsättningar för en väl fungerande verksamhet som kan möta behov och efterfrågan oberoende av utförare.

Vidare saknar vi i den strategiska planen en konkurrentanalys och en konkurrensstrategi. Den strategiska planen nämner endast att det finns konkurrens i form av privata dans-, teater- och musikskolor, studieförbundens verksamhet och de estetiska programmen på gymnasieskolorna och att stadsdelsförvaltningar erbjuder t.ex. lovverksamhet med dans-, teater- och musikkurser som är gratis för deltagarna.

I arbetet med att ta fram den strategiska planen samlades många idéer och synpunkter in från Kulturskolans personal. Flera intervjuade uttrycker vikten av att ledningen systematiskt hanterar de problem, brister och utvecklingsområden som framförts. Om den strategiska planen och arbetet med att ta fram denna inte leder till konkreta resultat finns det en risk för frustration inom Kulturskolan och minskat förtroende för ledningen.

#### 4.4.4 Den fortsatta utvecklingen

Som tidigare nämnts efterfrågar många av de intervjuade en större samsyn kring verksamheten och en tydligare strategisk styrning av ämnesutvecklingen.



När det gäller samsynen kring verksamheten är vår bedömning att Kulturskolan har kommit en bra bit på vägen i och med framtagandet av den strategiska planen, införandet av E-tjänsten och utvecklingsinsatser när det gäller ledningsgruppens arbetssätt. Idag finns stor enighet när det gäller att Kulturskolan både ska kunna ge breddutbildning riktad till alla barn och ungdomar och spetsutbildning till elever som vill nå en mer professionell nivå. Därför finns en acceptans för att elever som visar stor talang och engagemang kan ges mer resurser. Enighet finns också kring att Kulturskolan ska kunna ge tillgång både till en kulturtradition och till de nya kulturyttringarna. Bristen på samsyn förefaller snarare att ligga på hur prioriteringarna görs mellan dessa aspekter -bredd/spets respektive tradition/förnyelse.

Med ökade åtaganden och fler elever i verksamheten anser många medarbetare att det finns en risk för att kvaliteten minskar. Det finns också olika uppfattningar när det gäller hur stor del av resurserna som ska läggas på att marknadsföra verksamheten i grupper som inte spontat efterfrågar den.

För att kunna erbjuda en likvärdig undervisning i alla delar av staden är det även viktigt med samsyn kring ämnesutvecklingen. När det gäller den strategiska styrningen av ämnesutvecklingen anser vi att de centrala ämneslagen (CÄL) är en viktig resurs som kan utnyttjas än mer systematiskt och effektivt genom en tydligare processtyrning. Möjligheterna att utveckla en processorganisation som komplement till linjeorganisationen diskuteras närmare i avsnitt 4.5.8.

Genom ett bättre samarbete över ämnesgränserna kan kursutbud och metodik utvecklas ytterligare. Det är viktigt att på ett systematiskt sätt driva processer kring pedagogisk utveckling. Det handlar t ex om att säkerställa en kvalitativ och dynamisk gruppedagogik och att bedriva gemensamma lärprocesser där pedagoger inom olika sektorer lär av varandras likheter och olikheter.

En fråga som tagits upp vid flertalet intervjuer är hur enhetlig Kulturskolan bör vara. Vår bedömning är att Kulturskolan bör arbeta utifrån samma ramar, mål, rutiner och avtal, men med en flexibilitet gällande verksamhetens profilering och pedagogik. Ett basutbud bör finnas i alla enheter, främst för de yngre och de ämnen som det finns täckning för. Därutöver bör det finnas utrymme för profilering mellan enheterna utifrån lokala förutsättningar och behov, dock med utgångspunkt från helheten. Det är viktigt att Kulturskolans ledning säkerställer att också "smala" ämnen, som exempelvis vissa orkesterinstrument, orkester- och ensembleverksamhet mm erbjuds. För att få underlag för det lokala utvecklingsarbetet anser vi att det vore det värdefullt att genomföra behovsanalyser i stadsdelarna.

Kulturskolan har idag två verksamheter som vi anser att det är viktigt att uppmärksamma i det fortsatta utvecklingsarbetet – Resurscenter och Unga berättar. Vid en eventuell omorganisation är det av stor vikt att förutsättningarna för dessa verksamheter särskilt beaktas. Resurscentrum ger Kulturskolan en värdefull möjlighet att erbjuda anpassad verksamhet för barn och unga med särskilda behov. Unga Berättar är ett gott exempel på verksamhetens anpassning till nya kulturella uttrycksformer. Det finns även idéer om en Medieverkstad som skulle fungera som Kulturskolans center för verksamheter inom media, foto, animation, redigering etc.

Några av de intervjuade har hävdade att för stor andel av resurserna idag är bundna i fasta kostnader för personal och lokaler, vilket innebär att för lite resurser återstår som kan satsas på utveckling. Det är viktigt att varje år i samband med verksamhetsplanering och budget säkerställa att erforderliga resurser kan avsättas för utvecklingsändamål.

Matchningen mellan utbud och efterfrågan kräver stor flexibilitet och möjlighet att knyta nya kompetenser till verksamheten. Sist in – först ut-principen anses därför av många vara en dålig princip som är mindre lämplig för Kulturskolans verksamhet. För att ge den nödvändiga förnyelsen är det viktigt att vakanser används strategiskt. Vid vakanser görs därför alltid en bedömning av hur den frigjorda resursen kan användas på bästa sätt.

Statistiken visar att deltagande i Kulturskolan är som högst vid 9-12 års ålder. En idé som framförts från flera av de intervjuade är att rikta mer marknadsföring till ungdomar i åldrarna 15-18 år. Vidare framhålls det i den strategiska planen att *"en annan viktig fråga för framtiden är vad vi kan göra för att få fler elever att stanna kvar i verksamheten efter 13 års ålder. Behöver vi anpassa verksamheten så att den ser annorlunda ut och presenteras på ett annat sätt när man blir lite äldre?"*. Det finns fler fördelar med skraddarsydd marknadsföring riktad till dessa åldersgrupper, bl.a. kan det eventuellt vara lättare att nå ungdomar som inte har Kulturskole-tradition i hemmet jämfört med marknadsföring som främst riktar sig till barnens föräldrar. Det kan även skapa ett attraktivt rykte om äldre elever i en skola går i Kulturskolan.

Vidare har det vid intervjuerna efterlysts ett närmare samarbete mellan Kulturförvaltningen och Utbildningsförvaltningen. En sådan utveckling av samarbetet har också initierats. Exempelvis finns en väl fungerande samverkan med skolorna runt om i staden genom bl.a. kulturköp och Skapande skola. Vid intervjuerna har även hävdats att det finns olika syn beträffande vad syftet ska vara med samarbetet med skolorna. Är skolan främst en arena för Kulturskolans marknadsföring och rekrytering? Bör samarbetet med skolan fokusera på att alla barn ska få möjlighet att testa på olika kulturyrtingar? Är det främst en fråga om samverkan kring lokalutnyttjande?

Verksamheten som helhet är skattefinansierad till 85 %. Elevavgifterna svarar således endast för ca 15 % av kostnaderna. Åsikterna om avgiftsnivån skiljer sig mellan de intervjuade. Vissa intervjuade ser de relativt låga avgifterna som en styrka medan andra tycker att avgifterna är för höga. Inom ramen för en bibehållen total intäkt skulle ett alternativ kunna vara att differentiera avgifterna, så att dessa stödjer en utveckling mot ökad måluppfyllelse. Ett exempel är att öka avgiften på de mest efterfrågade ämnena och minska den för ämnen med svagt elevunderlag men där de kulturpolitiska målen förutsätter återväxt. Vi föreslår därför att möjligheterna till differentierade avgifter som styrmedel för ökad måluppfyllelse tas till vara.

Det har vid intervjuerna även framförts att det borde vara enklare och billigare för barn och unga som är bosatta utanför Stockholms stad att gå kurser i Kulturskolan Stockholm. Idag måste ansökan godkännas av den administrativa chefen och elever från andra kommuner får delta i mån av plats för en elevavgift på 3 000 SEK/termin. Detta täcker i de flesta fall ändå inte kostnaden för Stockholms stad. En jämförelse är Järfälla kommun där kommunens barn och unga har förtur. I mån av plats är även barn och unga från andra kommuner välkomna och får då betala dubbla ordinarie avgiften. Inte heller detta täcker dock utförarens kostnader. En bättre lösning vore att inom länet träffa en överenskommelse liknande den som finns inom grundskolan. För Kulturskolans del skulle detta kunna innebära att elevens hemkommun betalar utföraren för elevplatsen enligt fastställd prislista och att eleven betalar avgift till hemkommunen enligt hemkommunens regler. Denna fråga har enligt uppgift tagits upp i de diskussioner som förs mellan kommunerna i länet på olika nivåer. Vi anser att det vore önskvärt med en överenskommelse kring det regionala samarbetet inom kulturskoleverksamheten.

Pågående regional och nationell samverkan är också viktig för erfarenhetsutbyte och gemensamma lärprocesser. Ett exempel som nämnts är Värmdös Kulturskola där det finns ett Basår, som syftar till att barnen i början av sin utbildning ska få prova ett brett utbud av de instrument och kurser de senare kan söka till. Undervisningen sker i grupp och är uppdelad på tre tillfällen per instrument eller kurs. Ytterligare ett exempel som nämnts är Tvåornas Kör, som består av skolår två-klasser från hela Malmö, där lärarna från musikskolan kommer ut till de medverkande klasserna och övar låtar och rörelser tre gånger under en termin. Mot slutet av terminen samlas tvåorna upp till gemensamma konserter.

Vidare har önskemål förts fram om en utökad regional samverkan avseende återväxten av utövare när det gäller instrument som inte är så efterfrågade. Symfoniorkestrar och ensembler är en viktig del i

kulturlivet regionalt och det kan behövas en samverkan mellan kommuner för att skapa förutsättningar för en fortsatt existens och utveckling.

Vi rekommenderar Stockholms stad att särskilt uppmärksamma följande i den långsiktiga utvecklingen av kulturskoleverksamheten i syfte att nå det övergripande målet att alla barn och unga i Stockholm ska få likvärdiga möjligheter till eget skapande:

- Tydligt definiera vad som ska styra utbudet och hitta nya vägar att göra de traditionella konstnärliga uttrycken angelägna för dagens och morgondagens elever parallellt med en utveckling av uttrycksmedel i linje med den kulturella utvecklingen.
- Det är stora skillnader mellan stadsdelarna och skiftande benägenhet i olika befolkningsgrupper att efterfråga Kulturskolans verksamhet. Det behövs därför ytterligare insatser för att utveckla utbud och metoder som ökar verksamhetens attraktivitet i underrepresenterade grupper.
- Drygt 10 % av målgruppen deltar i Kulturskolans avgiftsbelagda verksamhet. En väsentlig fråga är hur en optimal balans uppnås mellan å ena sidan att fler barn och unga får pröva på verksamheten en kort tid och å andra sidan att fler elever stannar kvar inom Kulturskolans verksamhet en längre tid. I detta sammanhang har bl a undervisningsformerna och möjligheten att styra efterfrågan genom differentiering av avgiftssättningen betydelse.
- De olika delarna i kvalitetsarbetet bör sammanfogas till en helhet i ett sammanhållet kvalitetssystem. Inom ramen för detta bör gemensamma riktlinjer och metoder tas fram för hur ämnesplaner och förväntansdokument skall implementeras och användas.
- Verksamhetens karaktär kräver en hög grad av flexibilitet för att matcha utbud och efterfrågan. För att säkra rätt kunskaper bör en bas av lärare med tillsvidareanställningar kombineras med ett större inslag av tim- och projektanställda medarbetare som kan tillföra nya kunskaper och ny ämneskompetens för att bidra till verksamhetens utveckling och även tillgodose behovet av ämnesutbud som är av mer tillfällig karaktär.

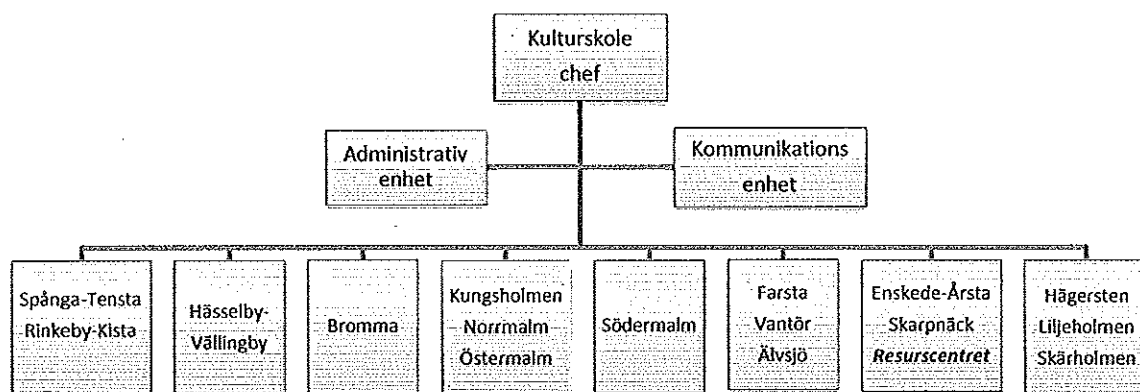
#### 4.5 Organisationsalternativ

I utredningen ingår att ge förslag på organisation samt utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater. En förutsättning är att det utbud som idag erbjuds i Kulturskolan även framledes ska kunna erbjudas barn och ungdomar i Stockholm.

I avsnitt 4.5.1 summeras för- och nackdelar med nuvarande organisation. Möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater analyseras i avsnitt 4.5.2. Därefter summeras andra alternativa organisationsstrukturer. Avslutningsvis lämnar vi i avsnitt 4.5.9 vårt förslag på utveckling av dagens organisation.

##### 4.5.1 Oförändrad organisationsstruktur

Idag är Kulturskolan uppdelad i åtta geografiska enheter, en administrativ enhet samt en kommunikationsenhet.

**Fördelar:**

En sammanhållen Kulturskola kan erbjuda ett brett ämnesutbud, underlättar samarbeten mellan ämnesinriktningarna och möjliggör samordningsvinster gällande lokaler, administration, E-tjänst, marknadsföring och externa samarbeten.

En geografisk enhetsindelning ger goda förutsättningar att anpassa verksamheten till lokala behov och förutsättningar.

Majoriteten av de pedagoger/personal vi har intervjuat vittnar om ett stort behov av att "få arbetsro" för att kunna fokusera på utvecklingen av den egna verksamheten. Många intervjuade har även framfört att de inte tror att en organisationsförändring löser några problem eller ökar effektiviteten i verksamheten. En oförändrad organisation skulle enligt dem ge de bästa förutsättningarna för en positiv utveckling av verksamheten.

**Nackdelar:**

En sammanhållen Kulturskola är oundvikligen stor och komplex. Den är geografiskt spridd i hela Staden och bedrivs i en stor mängd lokaler. Verksamheten uppfattas därför av en del som "spretig", oflexibel, svårstyrd "uppifrån" och svår att påverka för medarbetare.

**När detta alternativ kan vara aktuellt:**

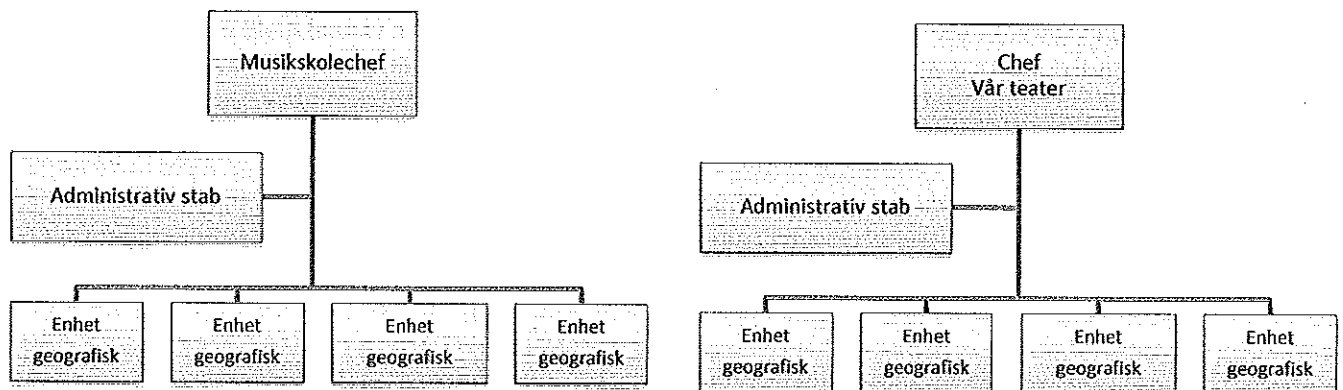
En helt oförändrad organisation är det bästa alternativet om effektivitetsförlusten vid en omorganisation är större än den effektivitetsvinst som uppstår efter genomförd förändring. Vår bedömning är att nuvarande organisationsstruktur är bra. Den "spretighet" som nämnts som nackdel ser vi snarare som en fördel i betydelsen att kulturskoleverksamheten erbjuder en stor bredd av aktiviteter och många gränsöverskridande inslag inom hela staden.

Vad som bör diskuteras för att minska de upplevda nackdelarna med nuvarande organisationsstruktur är antalet enheter (se alternativ i avsnitt 4.5.3 nedan) och/eller en komplettering med utvecklad processtyrning/processorganisation (se alternativ i avsnitt 4.5.8 nedan).

**4.5.2 Uppdelning i musikskola och Vår teater**

I utredningen ingår att utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår teater. En förutsättning är att det utbud som idag erbjuds i Kulturskolan även framledes ska kunna erbjudas barn och ungdomar i Stockholm.

Detta alternativ innebär följande principorganisation:



#### Fördelar:

En uppdelning av Kulturskolan på en musikskola och Vår teater ger två mindre organisationer med tydligare ämnesfokus. En minskad blandning av olika kulturella uttrycksformer innebär en renodling av de traditionella ämnena, vilket eventuellt kan förenkla styrningen av ämnena.

Musikskolan respektive Vår teater som begrepp är mer välbekanta bland föräldrar än Kulturskolan.

#### Nackdelar:

En viktig del i Kulturskolans verksamhet är samverkan mellan konstformer och ämnesintegreringen. En sådan samverkan blir svårare med organisationen strikt uppdelad utifrån olika konstformer/verksamheter. Det tar lång tid att bygga upp nya samverkansformer och processer för samverkan. Vid en uppdelning blir det oklart hur integreringen av olika kulturella uttrycksformer ska komma till stånd och vidareutvecklas. Det blir också svårt att dra gränserna mellan ämnesinriktningarna när det gäller vilka delar av dagens Kulturskolan som ska ligga under musikskolan respektive Vår teater. Detta gäller exempelvis media, cirkus och bild & form. Särskilt svårt blir det för verksamheter där flera ämnesinriktningar integreras, t.ex. musikal och resurscenter. En uppdelning kan också försvåra utvecklingen av nya uttrycksformer.

Det finns i dagens sammanhållna organisation samordningsvinster gällande lokaler, administration, E-tjänst, marknadsföring och externa samarbeten. En uppdelning på en musikskola och Vår teater skulle innebära behov av andra processer för samordning av bl a lokalanvändningen. Sannolikt skulle ett effektivt samutnyttjande av lokaler försvåras med ökade lokalkostnader som följd. Vidare kommer en uppdelning av Kulturskolan på en musikskola och Vår teater att innebära ökade administrativa kostnader p g a att lednings- och servicefunktioner måste finnas i båda organisationerna.

Vår bedömning är vidare att en uppdelning skulle vara negativ ur ett "kundperspektiv". Genom en sammanhållen Kulturskola och E-tjänsten har föräldrar, barn och unga vuxna idag tillgång till samlad information kring utbudet. Det finns även en tendens till att barn och ungas kulturvanor breddas och att många är intresserade av att testa på flera olika uttrycksformer, vilket är ett av skälen till att fler och fler kommuner har gått över till kulturskola.

Det bör också nämnas att endast ett fåtal av de intervjuade förordar en uppdelning. En förändring i denna riktning skulle således genomföras utan det aktiva engagemang som är en förutsättning för ett bra resultat.

**När detta alternativ kan vara aktuellt:**

Detta alternativ kan användas om man vill tydliggöra skillnaderna mellan musik- och teaterverksamheterna och renodla utvecklingen av respektive ämnesinriktning men inte ser en ökad integrering av olika uttrycksmedel som angelägen. Detta alternativ kan vara aktuellt om de olika ämnesinriktningarnas uppdrag i framtiden förväntas skilja sig på ett sätt som är oförenligt med att ingå i en gemensam organisation. Alternativet kan även vara ändamålsenligt om staden avser att i nästa steg "outsourca" den ena av de två delarna. Någon sådan ambition synes dock inte finnas.

Vår bedömning är att en uppdelning av Kulturskolan i en musikskola och Vår teater innebär en rad nackdelar som har preciserats ovan. En uppdelning av Kulturskolan går också emot kulturpolitiska utvecklingen i landets kommuner där allt fler musikskolor breddas till Kulturskolor och samarbeten intensifieras mellan konstformerna.

**4.5.3 En sammanhållen Kulturskola med annan geografisk enhetsindelning**

Många av de intervjuade anser att det mest ändamålsenliga alternativet är en sammanhållen Kulturskola med en geografisk enhetsindelning. Främsta fördelen är de enskilda enheternas möjlighet att anpassa verksamheten till lokala behov och förutsättningar. Även enhetschefernas närhet till verksamheten anses positivt när det gäller förståelse, ledning, styrning och möjlighet att profilera sig. En nackdel som nämns är att en uppdelning i resultatenheter kan hämma samverkan mellan enheterna.

Det har dock i intervjuerna ifrågasatts om dagens uppdelning i åtta geografiska enheter är optimal. Några av nackdelarna med dagens relativt många enheter är att:

- En stor del av personalen arbetar inom två eller flera enhet, vilket leder till problem med samordning, styrning, ledning och planering
- Kulturskolans centrala ledningsgrupp består av 11 chefer, vilket försvårar samordning och styrning
- uppdelningen på åtta enheter försvårar möjligheterna att erbjuda ett brett utbud i samtliga enheter

Nackdelarna som framförts med dagens organisation gäller till stor del avsaknad av gemensamt fokus inom Kulturskolan och samsyn mellan enheterna. Ett alternativ skulle därför vara att även fortsättningsvis ha en sammanhållen Kulturskola men med färre geografiska enheter, t.ex. 4-6 enheter. Fördelarna med färre geografiska enheter är att det:

- ger bättre förutsättningar att planera så att färre behöver arbeta inom mer än en enhet
- ökar möjligheterna att ha ett brett verksamhetsutbud inom varje enhet över hela staden
- möjliggör att varje enhet har ett ledningsteam med enhetschef, biträdande chef och assistent, vilket ger bättre förutsättningar för arbetsledning, styrning och uppföljning inom enheterna
- innebär en mindre central ledningsgrupp inom Kulturskolan, vilket ger bättre förutsättningar för samsyn kring inriktning, uppdrag och mål.

En nackdel med en uppdelning i färre enheter är att enheterna blir större, vilket kan leda till att enheterna blir mer svårstyrda internt, d v s att dagens styrproblem på central nivå inom Kulturskolan skjuts neråt i organisationen.

Vissa intervjuade förordar mer autonoma enheter när det gäller verksamhetens inriktning. Vi anser att enheterna bör arbeta utifrån samma ramar, mål, processer, rutiner och avtal etc men med flexibilitet när det gäller anpassning av verksamhetens profil och pedagogik till de lokala behoven. Samtliga enheter bör därför ha ett basutbud som beslutats i den centrala ledningsgruppen. Därutöver bör enheterna ha stor frihet i utvecklingen av verksamhetens utbud utifrån de lokala behoven i området.

Några intervjuade har framfört idén om att varje enhet ska innefatta både innerstad och förortsområden, d v s att man delar upp hela staden i ett antal "tårtbitar". Motiven för en sådan uppdelning är att få en

socioekonomisk variation i varje enhet. Vi anser att tanken med ökad samverkan och idéutveckling mellan olika socioekonomiska områden är god, men att detta i första hand bör kunna genomföras inom ramen för samverkan inom Staden som helhet. Vi d en eventuell minskning av antalet enheter bör dock prövas om de nybildade enheterna kan skapas genom sammanslagning av innerstad med ytterområde.

Vår bedömning är att det ur styrnings- och ledningssynpunkt finns fördelar med en minskning av antalet enheter. För att inte de nuvarande problemen att leda och styra verksamheten bara ska förskjutas ett steg ner i organisationen är det viktigt att skapa generiska processer för huvudprocess, ledningsprocesser och stödprocesser som gäller för hela verksamheten. Detta alternativ utvecklas närmare i avsnitt 4.5.8.

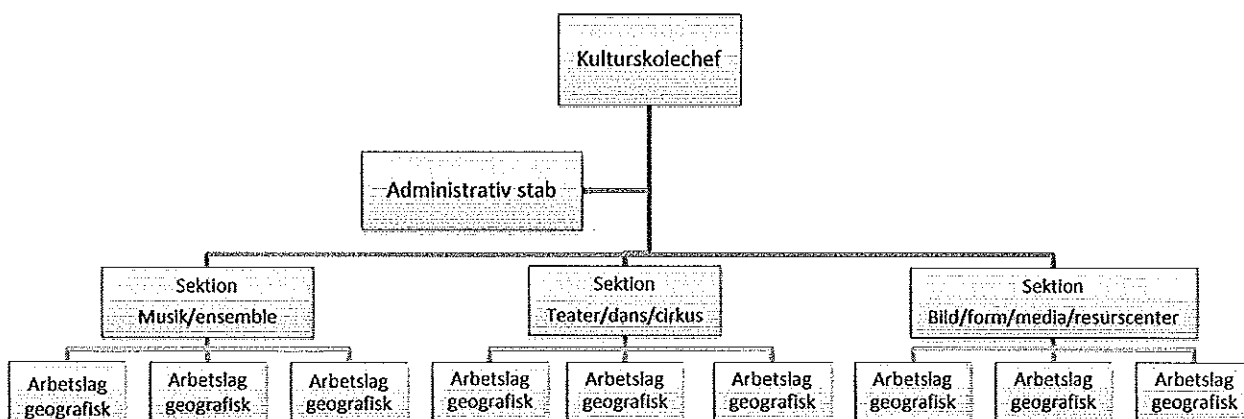
#### 4.5.4 En sammanhållen Kulturskola med indelning i ämnessektioner

Ett annat alternativ som tidigare har diskuterats är att istället göra en organisatorisk uppdelning av enheterna som baseras på konstform.. Exempel på uppdelningar som har nämnts:

Alt A: 2 sektioner - en för Teater/dans/bild/media och en för musik/ensemble/dans

Alt B: 3 sektioner - en för Teater/dans/musikal och en för musik/ensemble och en för bild/form/media/resurscenter

Nedan illustreras Alt B, kombinerat med geografiskt uppdelade arbetslag inom respektive sektion:



#### Fördelar:

En sektionsindelning baserad på konstform ger förutsättningar för tydligare ämnesfokus.

#### Nackdelar:

En organisatorisk uppdelning utifrån konstform försvårar samarbetet mellan olika konstformer och ämnesinriktningar. Merparten av de nackdelar som är förknippade med en uppdelning av Kulturskolan på en musikskola och Vår teater gäller även detta alternativ.

Fram till 1998 var Kulturskolan organiserad i 6 geografiska sektioner med sammanlagt 12 sektionschefer. Varje sektion var uppdelad i dans/musik respektive teater/bild med var sin chef. En kritik som då framfördes mot denna organisation var att ämnesindelningen inom sektionerna konserverade gamla kulturer och hämmade samarbetet mellan ämnesinriktningarna. En sektionsindelning baserad på konstform skulle med stor sannolikhet innebära en återgång till dessa problem.

Vår bedömning är att det i analysen inte har framkommit några skäl som talar för en organisation indelad i ämnessektioner.

#### 4.5.5 Tre fristående Kulturskolor med gemensamma stödresurser

I den utredning som genomfördes inför Kulturskolans bildande (*Stockholms kulturskola – en idéskiss*) lämnades två organisationsförslag, varav det ena var att bygga upp tre självständiga enheter (en för vardera västerort, söderort respektive innerstad) utan någon central administration eller obligatorisk samordning.

En del av de intervjuade förordar denna uppdelning framför en uppdelning i musikskola och Vår teater. En vanlig synpunkt vid intervjuerna är att Kulturskolan är för stor och därmed för svår att styra och leda på ett effektivt sätt. Var och en av nuvarande geografiska enheter är större än de musik-/kulturskolor som finns i grannkommunerna. En uppdelning på tre fristående Kulturskolor ses således främst som ett sätt att komma till rätta med de problem som upplevs bero på Kulturskolans storlek.

När det gäller de administrativa stödresurserna anser flertalet intervjuade som har haft synpunkter på detta alternativ emellertid att dessa fortfarande bör vara samlade.

Enligt vår bedömning löser inte detta alternativ de upplevda lednings- och styrproblemen i nuvarande organisation. Det övergripande målet att alla barn och unga i Stockholm ska få likvärdiga möjligheter till eget skapande innebär att tre fristående Kulturskolor inte skulle kunna få utvecklas åt olika håll. Det skulle förutsätta en samordning av de tre Kulturskolorna som i praktiken innebär att styr- och ledningsproblemen lyfts från nuvarande chefen för Kulturskolan till Kulturdirektörsnivå.

#### 4.5.6 Funktionsindelning

Kulturskolan kan även delas upp i sektioner utifrån verksamhetens olika uppdrag/funktioner. Några intervjuade har lämnat förslag i denna riktning. Exempelvis skulle Kulturskolan kunna delas upp i fyra sektioner: Ämnesverksamhet, Ensemble och orkester, Skolköp och KAP.

Fördelen med en sådan organisatorisk funktionsindelning är att det skapar en tydlig fokusering på respektive uppdrag (fritidsverksamhet, verksamhet riktad mot skolan, spetsutbildning). Vi ser dock inte en funktionsindeldad organisation som det mest ändamålsenliga alternativet eftersom det inte löser de grundläggande problemen kring Kulturskolans storlek, styrning och svårigheterna att få till stånd effektiva förändringsprocesser. Tvärtom skulle en sådan organisationsmodell skapa nya samordningsproblem mellan de olika funktionerna. Ett annat problem med detta alternativ är att många pedagoger skulle komma att behöva arbeta inom flera av sektionerna, vilket skulle skapa svårigheter när det gäller ledning och samordning.

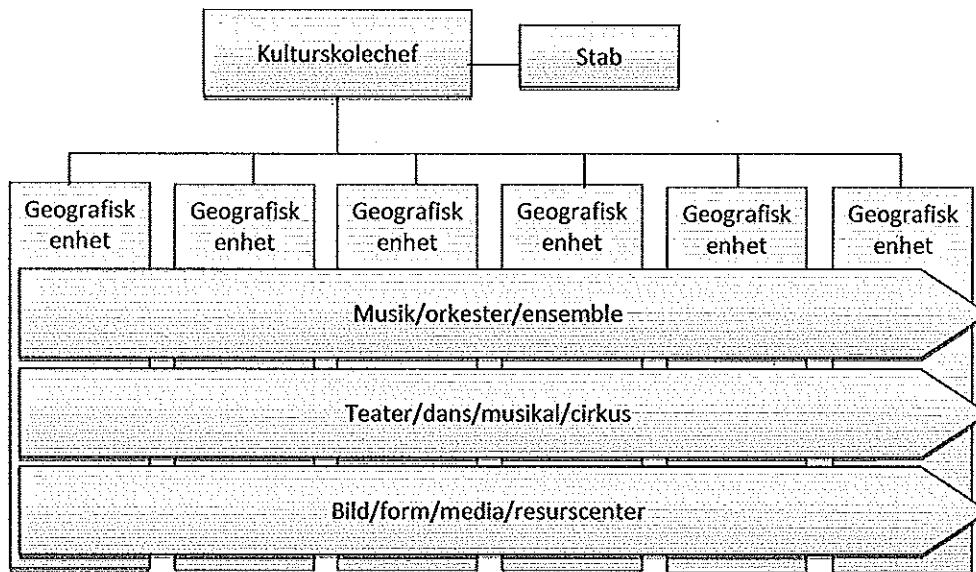
#### 4.5.7 Matrisorganisation

Flera av de intervjuade har efterlyst ett tydligare fokus på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten inom respektive ämnesområde. Ett alternativ som kan övervägas är därför en matrisorganisation som innebär att Kulturskolan delas upp i dels geografiska enheter och dels ämnesinriktade team. Varje medarbetare skulle i detta alternativ ha en enhetschef med personal- och planeringsansvar och en teamledare med pedagogiskt ämnesansvar. Detta alternativ liknar i vissa avseenden en formalisering av den organisation och det arbetssätt Kulturskolan har idag med en geografisk indelning av enheterna och ämnesinriktade CÄL-team.

Nackdelen med detta alternativ är att fullt utvecklade matrisorganisationer kräver mycket arbete med samordning och ledning. Det förutsätter tydliga spelregler och processer i alla matrisens skärningspunkter och att alla lojalt tillämpar dessa. Detta kräver i sin tur att alla enhetschefer och teamledare har en samsyn kring uppdrag och prioriteringar för att förhindra att ständiga förhandlingar i skärningspunkterna mellan den horisontella och vertikala styrningen minskar effektiviteten och i värsta fall skapar handlingsförlamning.



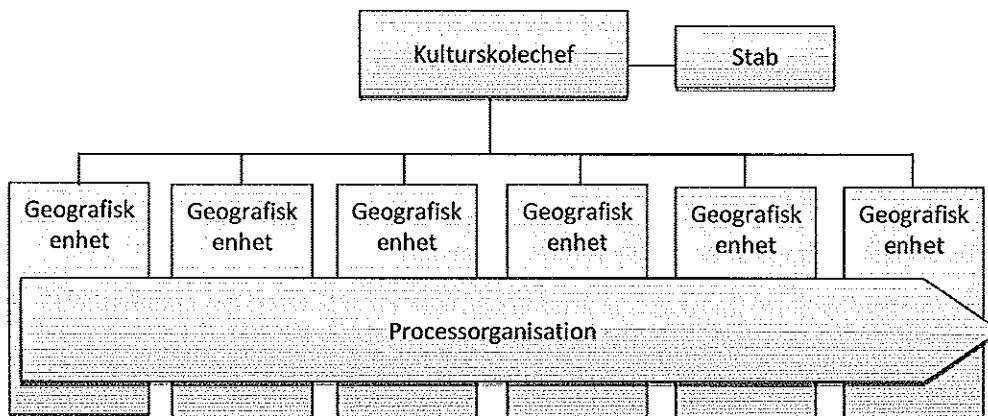
Alternativet med en matrisorganisation kan illustreras på följande sätt:



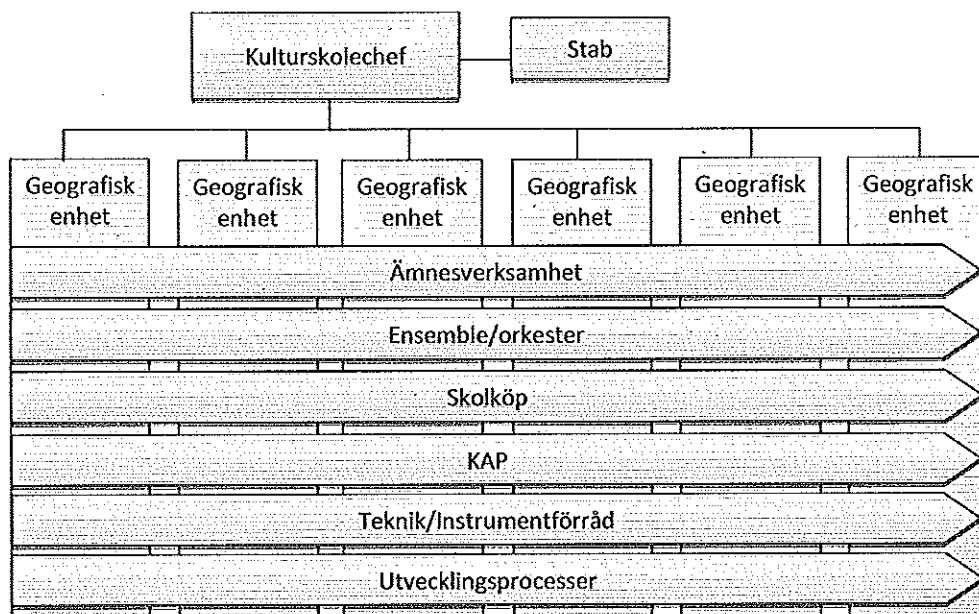
Erfarenheterna av matrisorganisationer är att dessa oftast inte fungerar som det var tänkt p g a brister i organisatorisk mognad och ledaskapet. Vi bedömer att det för närvarande inte är den mest ändamålsenliga lösningen för Kulturskolan.

#### 4.5.8 Kombination av linjeorganisation och processorganisation

Eftersom en fullt utvecklad matrisorganisation ställer mycket höga krav när det gäller styrning, samordning och ledning har det visat sig vara mycket svårt i praktiken att få en sådan organisation att fungera effektivt. Ett alternativ är att bibehålla resursägandet i linjeorganisationen, men att för kärnprocessen/huvudprocesserna etablera en processorganisation med processtyrning.



En sådan kombinerad linjeorganisation och processorganisation kan utökas till att också innefatta ledningsprocesser och stödprocesser. Nedanstående figur illustrerar ett sådant alternativ.



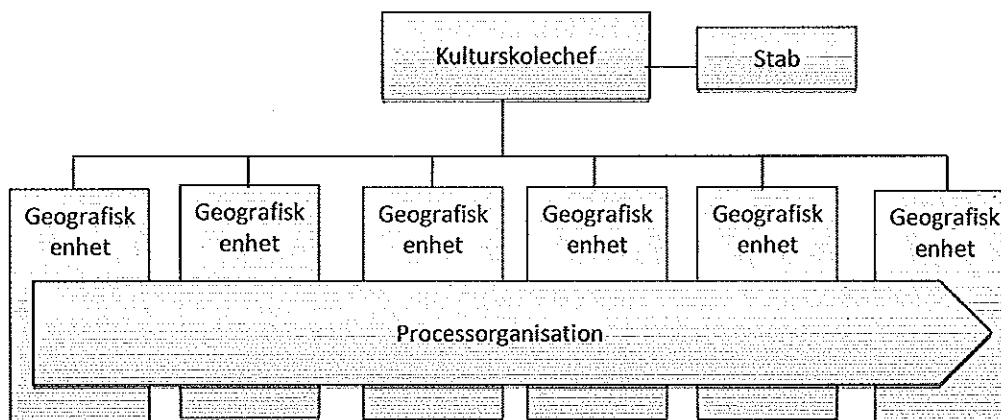
Detta alternativ innebär att enhetscheferna fortfarande har ett samlat ansvar för verksamhetens resultat (kvantitet och kvalitet), ekonomi och personal. Detta kombineras med att de viktigaste processerna beskrivs för verksamheten i hela Staden och tillämpas på ett enhetligt sätt. För varje process utses processägare, process ledare och delprocessledare.

Vår bedömning är att en sammanhållen Kulturskola är det bästa alternativet, men att antalet geografiska enheter kan minskas samtidigt som större enhetlighet kan skapas genom en processorganisation. Detta är grunden för det konkreta förslag till ny organisation av Kulturskolan som vi preciserar i nästa avsnitt.

#### 4.5.9 Förslag till utveckling av organisationen

Utifrån analysen ovan av olika organisationsalternativ förordar vi följande organisationsmodell:

- Sammanhållen Kulturskola som idag
- Geografisk enhetsindelning av linjeorganisationen som idag
- Antalet geografiska enheter minskas från åtta till sex, med en indelning som underlättar samarbete med stadsdelsnämnderna, skola och fritidsverksamhet
- I varje enhet bör finnas ett ledningsteam bestående av enhetschef, biträdande enhetschef och en administratör
- Nuvarande administrativa enhet och kommunikationsenhet slås samman till en enhet
- Resursägande i linjeorganisationen kombineras med en succesiv utveckling av en processorganisation när det gäller styrning av huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser
- Kulturskolans ledningsgrupp minskas till åtta personer (Kulturskolans chef + enhetscheferna)



Styrsystem och organisation måste alltid stödja och stärka varannat ömsesidigt. Efter ställningstagande till val av organisationsmodell bör därför detaljorganisation och styrsystemens utformning tas fram samordnat.

I den successiva utvecklingen av processorganisationen ingår att identifiera huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser samt att utse processledare för de olika processerna.

Motiveringarna till detta organisationsförslag framgår av analysen kring de olika alternativen ovan. Sammantaget innebär det att vi bedömer att en sammanhållen Kulturskola är mer effektiv än de olika uppdelningar som har diskuterats. Vi anser vidare att en geografisk enhetsindelning av linjeorganisationen är mer ändamålsenlig än de alternativ som har analyserats ovan. Dock bedömer vi att antalet geografiska enheter bör minskas från åtta till sex, med en indelning som underlättar samarbete med stadsdelsnämnderna, skola och fritidsverksamhet. Vi bedömer att minskningen av antalet enheter bör prövas om de nybildade enheterna kan skapas genom sammanslagning av innerstad med ytterområde.

Vi bedömer att tillskapandet av ett ledningsteam bestående av enhetschef, biträdande enhetschef och en administratör vid var och en av de föreslagna sex enheterna kan ske inom ramen för nuvarande administrativa resurser. Redan idag finns enhetschef + biträdande enhetschef inom fyra enheter (Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm, Farsta/Vantör/Älvsjö, Enskede-Årsta/Skarpnäck/Resurscentret och Hägersten/Liljeholmen/Skärholmen). En enhet har under en period haft en biträdande enhetschef medan de tre övriga bara har en enhetschef.

Vi anser att nuvarande administrativa enhet och kommunikationsenhet bör slås samman till en enhet. Förutsättningarna har förändrats avsevärt sedan nuvarande organisation bildades, bl a genom tillkomsten av E-tjänsten och att delar av administrationen redan har flyttats ut till de geografiska enheterna. Införandet av E-tjänsten innebär att många arbetsuppgifter inom den administrativa enheten och kommunikationsenheten tangerar varandra och kräver samordning och ett gemensamt synsätt på hur frågorna bör lösas inte minst när det gäller den interna och externa kommunikationen. Båda enheterna är idag små och ganska sårbara. En sammanhållen enhet skulle minska denna sårbarhet och ge möjlighet till ett samutnyttjande av de samlade resurserna på ett enklare sätt än idag. Ledningen av verksamheten underlättas av att det finns en stabschef som tar ett samlat ansvar. Vi anser således sammanfattningsvis att en gemensam stab ger ökad flexibilitet och en effektivare ledningsorganisation, vilket innebär att de samlade resurserna kan utnyttjas mer optimalt.





**Förnyad förfrågan inom ramavtalet för  
organisationskonsulttjänster**

**KULTURSKOLAN - DNR 1.1/597/2013**



## I. Inledning

Den här förfrågan avser ett avrop genom förnyad konkurrensutsättning inom Stockholms stads ramavtal för organisationskonsulter till 26 nämnder och 5 bolag. Utöver vad som framgår av denna förfrågan gäller ramavtalets alla villkor.

Datum för förnyad förfrågan: 2013-02-01

Sista anbudsdag: 2013-02-15

Ärendets diarienummer: 1.1/597/2013

### Beställare

Berit Svedberg  
Kulturdirektör  
Kulturförvaltningen  
Box 16113  
103 22 Stockholm

### Kontaktpersoner

Eventuella frågor ställs skriftligt via beställarens kontaktperson nedan.

Berit Svedberg  
08-508 31 901  
berit.svedberg@stockholm.se

### Information om beställaren

Kulturförvaltningen ansvarar för Kulturhuset, Kulturskolan Stockholm, Stockholms stadsbibliotek med 44 biblioteksfilialer runt om i staden, Stadsmuseet med Medeltidsmuseet och Stockholmsforskningen samt Liljevalchs konsthall och Stockholm konst. Inom förvaltningen finns också ansvaret för stadens kultur och utvecklingsstöd samt en rad kulturevenemang.

Kulturskolan Stockholm är en verksamhetsavdelning med ca 350 anställda. Nästan 16 000 elever deltog under 2012. Kulturskolan erbjuder ett brett utbud av kurser inom det konstnärliga området – för barn och unga som är mellan 6 och 22 år. Det är både terminslånga ämneskurser och kortare kurser. Verksamheten finns över hela staden i såväl egna lokaler som i stadens skolor. För barn med behov av särskilt stöd finns Kulturskolans resurscenter.

Kulturskolan lanserade för ett år sedan en e-tjänst som innebär att utbudet lätt kan överskådas på webben och anmälan görs direkt via e-tjänsten.



Kulturskolan Stockholm bildades 1996 genom en sammanslagning av Kommunala musikskolan och Vår teater. Verksamheten breddades 1996 med bland annat bild & form och dans.

Läs mer på på [www.stockholm.se/kulturforvaltningen](http://www.stockholm.se/kulturforvaltningen) och [www.stockholm.se/kulturskolan](http://www.stockholm.se/kulturskolan)

### **Avropsunderlag**

Utöver detta avropsunderlag finns följande bilagor:

- Kulturskolans Strategiska plan, Kulturskola 2030 och det tjänsteutlåtande och beslut som togs i kulturnämnden i april 2012
- Resultatet av kundundersökningen 2011, dels resultatet för Kulturskolan
- Verksamhetsplan 2013
- Verksamhetsberättelse 2012

### **Att lämna anbud**

Anbudet ska vara bindande till och med 2013-04-30. Anbudet ska skickas eller lämnas i pappersform i ett kuvert/paket och märkas med ” Anbud Kulturskolan Dnr 1.1/597/2013”. Anbudet ska skickas till nedanstående adress. Anbud via e-post accepteras inte.

Postadress: Kulturförvaltningen, Box 16113, 103 22 Stockholm.

Besöksadress: Drottninggatan 30, Stockholm. Receptionen är öppen måndag - torsdag 08.00 – 16.30. Fredag stänger receptionen kl. 16.00. Det finns ingen möjlighet att lämna anbud i brevlåda.

En behörig företrädare för anbudsgivaren ska underteckna anbudet. Anbudet ska även innehålla uppgifter om företagets namn, organisationsnummer samt kontaktuppgifter till ansvarig för anbudet.

## **2. Beskrivning av uppdraget**

Översyn och utredning av Kulturskolan Stockholm.

Uppdraget ska resultera i förslag på en effektiv, modern och omvärldsorienterad organisation som erbjuder barn och unga undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter - över hela staden.

I uppdraget ingår att utvärdera nuvarande organisation utifrån:

- måluppfyllelse hos elever
- effektivitet och kvalitet



- utvecklingsförmåga - kritiskt granska Kulturskolans strategiska plan, kvalitetsarbete samt stadens strategiska plan för barn och ungdomskultur

I utredningen ingår att utreda möjligheterna att dela upp Kulturskolan i en musikskola och Vår Teater. En utgångspunkt bör vara hur verksamheten organiserades innan Den Kommunala Musikskolan och Vår teater slogs ihop för 15 år i samband med Stockholms stadsdelsnämndsreform. Hur har måluppfyllelse och effektivitet utvecklats sedan sammanslagningen och utifrån syftet med sammanslagningen. En förutsättning är att det utbud som idag erbjuds i Kulturskolan även framledes ska kunna erbjudas barn och ungdomar i Stockholm.

### **Beskrivning av uppdraget**

Leverantören ska föreslå en process för arbetet med uppdraget, som bör innehålla

- Omvärldsbevakning kring frågan om kulturskolans verksamhet ligger rätt i tiden och med sikte på 10 år framåt
- Jämförelser med andra kulturskolor och motsvarande verksamheter och även andra anordnare
- Intervjuer med nyckelpersoner inom och utom organisationen
- Viss delaktighet från elever och presumtiva elever

Kulturdirektören är beställare av uppdraget. Leverantören ska rapportera kontinuerligt enligt tidsplan.

Kulturdirektörens sekreterare är behjälplig med framtagande av material och kontakter.

Förslag till en eller flera organisationsstrukturer och på en nivå som ligger inom ramen för den budget som kulturskolan idag förfogar över.

Motivering till organisationsförslaget.

### **Tidplan för uppdraget**

En slutrapport för uppdraget ska levereras före halvårsskiftet.

## **3. Pris**

Kulturförvaltningen önskar fast pris för uppdraget.

## **4. Utvärdering av anbuden**

De anbud som uppfyller kraven i denna förfrågan kommer att utvärderas enligt nedan. När anbuden utvärderats utifrån nedanstående kriterier kommer respektive





anbuds pris att räknas upp med ett omräkningstal som motsvarar den brist som finns i förhållande till maximalt antal poäng.

Om en poäng erhålls räknas anbudspriset upp med 50%. Vidare sker en uppräknings motsvarande det antal poäng som anbudet erhållit. Det vill säga: om 2 poäng tilldelas räknas anbudet upp med 40%, om 3 poäng tilldelas räknas anbudet upp med 30% osv., ned till 0% för ett anbud med maximala poäng.

**Utvärderingskriterium 1 – Föreslagen modell/arbetssätt för genomförande**

Förvaltningen önskar och kommer att värdera en modell/arbetssätt som ger en bred översyn av de olika intressenterna i Kulturskolan – med fokus på resultat för barn och unga i Stockholm.

**Utvärderingskriterium 2 – Konsulten/konsulternas kompetens och erfarenhet**

Förvaltningen önskar och kommer att värdera att konsulten har erfarenhet av organisationer inom kulturområdet.

**Utvärderingskriterium 3 – Leveranstid**

Förvaltningen har i uppdrag att under våren kunna presentera förslag på organisationsförbättringar för Kulturskolan Stockholm, varför leverans under våren kommer att värderas.

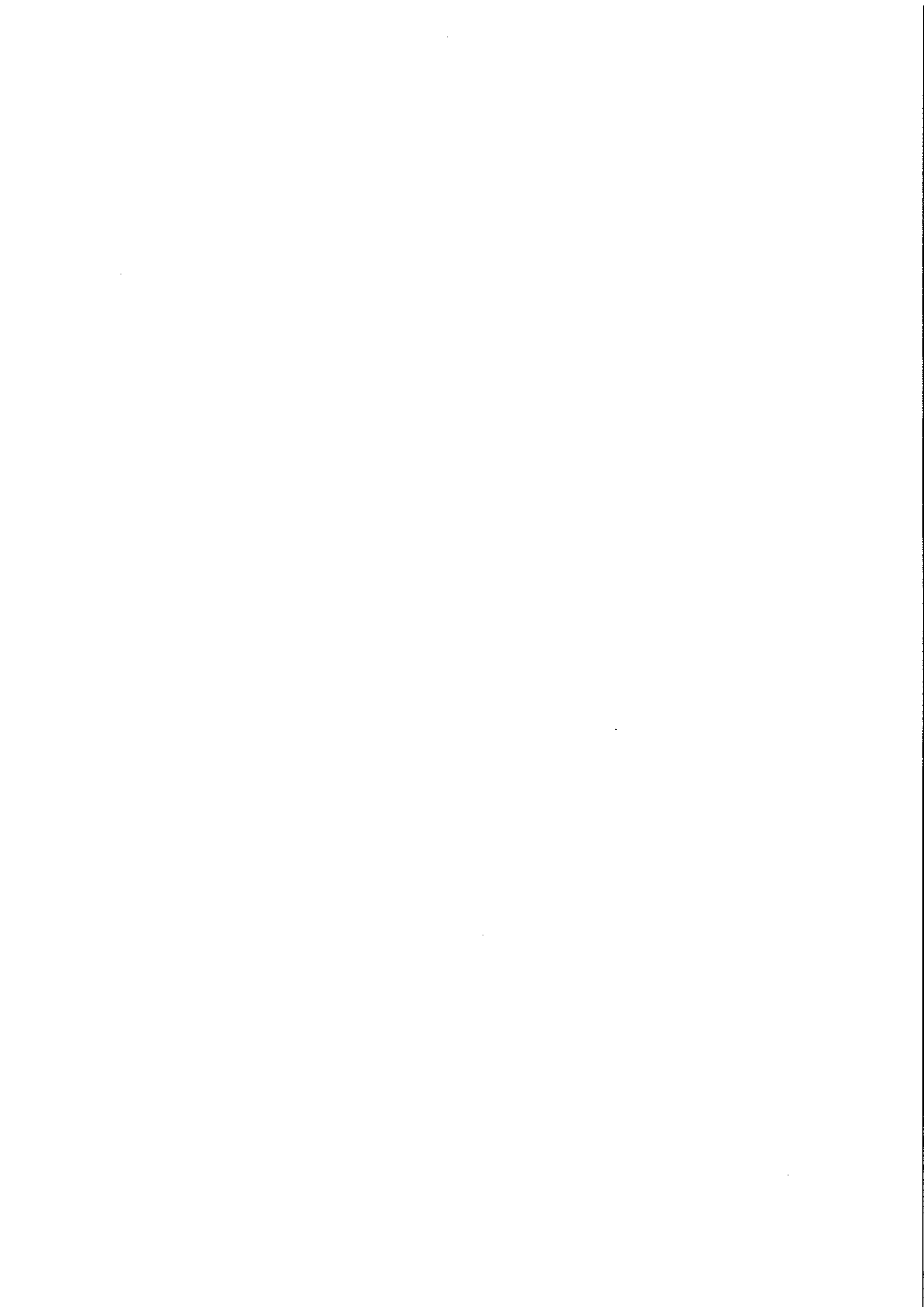
**Utvärderingskriterium 4 – Pris**

Förvaltningen önskar ett fast pris för översynen/utredningen.

Kvalitetskriterier	Poäng	
Föreslagen modell för genomförande	3	
Konsulten/konsulternas kompetens och erfarenhet	2	
Leveranstid	1	

**Beräkning av anbudets utvärderingspris**

Den anbudsgivare som får lägsta sammanräknade utvärderingspris kommer att väljas som leverantör för detta uppdrag.



---

---

## ÖVERSYN OCH UTREDNING AV KULTURSKOLAN STOCKHOLM

### BILAGOR

---

---

- Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning (separat dokument)
- Bilaga 2 Förteckning över intervjupersoner
- Bilaga 3 Dokumentationsförteckning

Lina Lenefors  
Arne Svensson  
Mattias Svensson

## Bilaga 2 - Förteckning över intervjupersoner

### *Nyckelpersoner inom Kulturförvaltningen/Kulturnämnden*

- Madeleine Sjöstedt, kulturnämndens ordförande
- Tomas Rudin, ledamot kulturnämnden
- Berit Svedberg, Kulturdirektör
- Roger Ticoalu, chef Evenemangsavdelningen

### *Nyckelpersoner inom Kulturskolan*

- Marion Hauge-Lindberg, Kulturskolechef
- Ann-Sofie Ericson, enhetschef Spånga–Tensta/Rinkeby–Kista
- Bengt Staf, tidigare enhetschef Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm, framtagande av strategisk plan
- Björn Ander-Andersson, enhetschef Hägersten–Liljeholmen/Skärholmen
- Cecilia Frostenson, enhetschef Farsta/Älvsjö/Vantör
- Ewa Wettermark, Adm chef
- Lennart Wårdh, enhetschef Hässelby–Vällingby
- Mats-Peter Krantz, enhetschef Södermalm
- Mona Thorin, Kommunikationschef
- Monica Babakhan, enhetschef Enskede-Årsta/Skarpnäck (

### *Övriga nyckelpersoner*

- Calle Nathansson (f d handläggare på SKL med ansvar för kulturfrågor)
- Ella-Kari Norberg, kulturchef Värmdö
- Helena Martinsson, Riksförbundet Unga Musikanter
- Håkan Sandh, verksamhetschef/tjänsteman SMoK (genomförde utredning 94)
- Jarl "Jalle" Lorenzon, kulturchef Malmö
- Mats Kiesel, kulturchef Nacka
- Susanne Sörbring, kulturchef Järfälla
- Thore Kennestad, Rektor Kulturama Vuxenutb & Kurser
- Ulla Wiklund, utvecklingskonsult med inriktning bl.a. på pedagogik, estetik och kultur i skolan

### *Gruppintervjuer lärargrupper och fackliga företrädare*

- Carin Granath, Mediepedagog
- Tommy Omazic, Mediepedagog
- Andreas Wäppling, pianolärare
- Anna Marsh, arbetsplatsombud
- Bengt Åslund, pianolärare
- Berit Gedda, CÄL-ledare och huvudskyddsombud
- Birthe Andersson, enhetsassistent och arbetsplatsombud
- Britt-Marie Karisson, CÄL-ledare
- Catarina Herneklint, CÄL-ledare

- Fredrik Oscarsson, CÄL-ledare
- Håkan Ekstrand, CÄL-ledare
- Jakob Lind, CÄL-ledare
- Kerstin Berggren-Ericsson, arbetsplatsombud
- Kiki Arkö, CÄL-ledare
- Lasse Lööv, arbetsplatsombud
- Lottie Pettersson, teaterpedagog
- Madeleine Hermerén, CÄL-ledare
- Mats Gustafsson, arbetsplatsombud
- Mikael Lundin, CÄL-ledare
- Oskar Ramstedt, CÄL-ledare
- Peggy Ring, enhetsassistent Resurscenter
- Petra Howard, CÄL-ledare
- Simon Alderborn, CÄL-ledare
- Simon Strömberg, Unga Berättar
- Stig Jansson, CÄL-ledare
- Viveka Vidhammer, CÄL-ledare
- Åsa Kalzén, CÄL-ledare

#### ***Fokusgruppsintervjuer med elever och presumtiva elever***

- 3 fokusgrupper med totalt 37 elever
- 2 grupper med totalt 8 presumtiva elever
- Det har även inkommit skriftliga synpunkter från 5 föräldrar

### Bilaga 3 - Förteckning över granskade dokument

E-tjänst för Kulturskolan - slutrapport till e-tjänsteprogrammet, 2012

Förteckning: Skollokaler och övriga lokaler 2013

Instruktion för Kulturskolan Stockholms Ledningsgrupp, 31 maj 2013

Kultur i ögonhöjd - för, med och av barn och ung, strategiska plan för barn- och ungdomskultur 2009-2012

Kultur i ögonhöjd – för, med och av barn och unga, program för barn- och ungdomskultur i Stockholm 2014–2016

Kulturförvaltningens delegationsordning

Kulturskolan 2013 - Strategisk plan för Kulturskolan Stockholm, Mars 2012

Kulturskolans styrdokument & administrativa rutiner

Kundundersökning 2011 – jämförelse kommuner

Kundundersökning 2011 - Kulturskolan Stockholm Resultat

Kvalitetsgaranti 2011

Kön och social bakgrund, Kulturskolan 1998, Stig Elofsson

Protokoll: KuN 2012-04-19

Rapport: "Uppgradering" av Kulturskolan 2008, Capire, April 2008

RUM: Stockholmsdistrikts skrivelse rörande Kulturskolan Stockholm: En respons till utredningen om Kulturskolan Stockholm, 2013-05-28

Stockholm stads Kulturskola – en översyn av styrsystem, arbetsformer och organisation, S Nilsson och A Gustavsson, december 1998

Stockholm stads Kulturskola – en översyn av styrsystem, arbetsformer och organisation, december 1998

Stockholms kommunfullmäktiges sammanträde, 1996-05-06

Stockholms kulturskola – en idéskiss, Håkan Sandh, november 1994

Stockholms stads medarbetarundersökning, Kulturskolan 2012

Tjänsteutlåtande: Kulturskola 2030 - Strategisk plan för Kulturskolan Stockholm, 2012-04-19

Utlåtande 1996:112 RIV+VII (Dnr 1055/95)

Verksamhetsberättelse 2011 Kulturskolan, 2012-03-06

Verksamhetsberättelse 2012 Kulturskolan, 2013-02-01

Verksamhetsplan 2011 Kulturskolan, 2011-03-14

Verksamhetsplan 2012 Kulturskolan, 2012-01-30

Verksamhetsplan 2013 Kulturskolan, 2013-01-28

Våga Visa granskningsrapporter

Våga Visa metodbok

Årsredovisning 2009 Kulturskolan, 2010-01-25

Ämnesplaner

Översyn av Stockholm stads Kulturskolans verksamhet och finansieringsform, 1998