

2015-06-10

UTVÄRDERING

EL SISTEMA STOCKHOLM

Lina Lenefors
Arne 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

1	SAMMANFATTNING	3
2	UPPDRAGET	5
2.1	Bakgrund	5
2.2	Uppdraget	6
2.3	Genomförande	6
2.4	Rapportdisposition	7
3	EL SISTEMA STOCKHOLM	7
3.1	El Sistema konceptet	7
3.2	Projektet	7
3.3	Deltagare	8
3.4	Verksamheten	8
3.5	Personal	8
4	MÅL OCH MÅLUPPFYLLELSE	9
4.1	Förväntade resultat	9
4.2	Stadens uppföljning av målen	10
4.3	Redovisning av respondenternas bedömning av om effektmålen har uppnåtts	11
4.4	Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller effektmålen	13
4.5	Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller projektmålen	15
4.6	Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller de kvantitativa målen	16
4.7	Möjliggörare och hinder	17
4.8	Samarbetet med förskolan/skolan	19
5	VÄGEN FRAMÅT: ANALYS, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	20
5.1	Organisatorisk tillhörighet	20
5.2	Avgift	23
5.3	Övriga utvärderingsfrågor	25
5.4	Rekommendationer	31

Bilagor

Bilaga 1	Uppdragsbeskrivning
Bilaga 2	Förteckning över intervjupersoner
Bilaga 3	Dokumentationsförteckning

1 Sammanfattning

Kulturförvaltningen i Stockholms stad gav Professional Management i uppdrag att under våren 2015 genomföra en utvärdering av projektet El Sistema Stockholm.

El Sistema Stockholm infördes 2013 som ett treårigt projekt inom Kulturförvaltningen. El Sistemaverksamheten bygger på ett nära samarbete inom Staden samt mellan Staden och Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, Kungliga Musikhögskolan (KMH) och Stockholms Musikpedagogiska Institut (SMI). Inom Staden involveras Kulturförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, berörda stadsdelsförvaltningar, skolor och förskolor.

Projektet ligger organisatoriskt direkt under förvaltningschefen vid Kulturförvaltningen.

El Sistema Stockholm har utvidgats och utvecklats under 2014/2015 och omfattar nu verksamhet i Bredäng/Skärholmen, Tensta, Kista och Husby/Akalla. Under våren 2015 deltar 649 barn i verksamheten, varav 295 femåringar.

I utvärderingsuppdraget ingår att summativt utvärdera den El Sistemaverksamhet som pågått under läsåret 2013-14 och höstterminen 2014 samt att formativt utvärdera den El Sistemaverksamhet som pågår vårterminen 2015. Effektmålen och projektmålen för projektet har successivt vidareutvecklats under projektets gång. Utvärderingen sker utifrån de målbeskrivningar som anges i uppdragsbeskrivningen för utvärderingen (bilaga 1).

Vår sammanfattande bedömning är att målen har uppnåtts i mycket hög grad. De kvantitativa målen för antal verksamheter och deltagare har uppnåtts. Analysen av intervjuaren visar att även de mer kvalitativa effektmålen har uppnåtts i mycket stor utsträckning. Vi anser därför att projektet hittills har fullföljt sitt åtagande.

I utvärderingsuppdraget ingår att identifiera hinder och möjliggörare. Det fanns initialt vissa brister i framförhållning och projektplanering som utgjorde ett hinder för verksamheten att snabbt komma igång på ett målinriktat och kvalitetssäkrat sätt. Exempelvis startade undervisningen innan förutsättningar som kontaktvägar, intresse hos personalen i skolor/förskolor, arbetssätt och tillgång till ändamålsenliga lokaler säkerstälts. Den sammantagna bedömningen är dock att det finns betydligt mer möjliggörare än hinder. Inom berörda förskolor upplevs El Sistema som en integrerad del av ordinarie verksamhet och förskolepersonal följer med barnen till undervisningstillfällena. Merparten av de intervjuade framhåller vikten av samarbetet med förskolan och skolan som en förutsättning för att nå målgruppen. Det ifrågasätts dock om det är rättvist att alla barn vid vissa förskolor och skolor får tillgång till El Sistema oberoende av barnets sociala behov, medan andra barn som verkligen skulle behöva denna verksamhet inte får tillgång till den, eftersom barnet går vid en annan förskola/skola. Vidare noteras att de förskolebarn med familjer som bäst skulle behöva El Sistema, nämligen de som står utanför förskolan, också lämnas utanför El Sistemaverksamheten.

Vissa intervjuade upplever att en för rigid tillämpning av El Sistema konceptet kan innebära en risk och ett hinder, medan andra ser en tydlig modell som det inte kompromissas med som en möjliggörare för en kvalitetssäkrad och enhetlig verksamhet. Vi föreslår att Stockholms Stad håller fast vid det ursprungliga El Sistema konceptet, att detta tydligt inordnas under Stadens mål och att El Sistemaverksamheten integreras med övrig kulturskoleverksamhet.

Under projekttiden har formerna för verksamheten successivt utvecklats i en dialog mellan alla berörda. Dessa erfarenheter bör användas för att på ett systematiskt sätt skapa enhetlighet inom verksamheten när det gäller pedagogiskt arbetssätt, informationsvägar, olika rutiner etc. Därför bör det tas fram

generiska processbeskrivningar för El Sistemaverksamheten, så att processer blir personoberoende och kan kvalitetssäkras. Detta är inte minst viktigt inför en eventuell ytterligare utvidgning av verksamheten.

I utvärderingsuppdraget ingår också att ge förslag på en optimal organisation och förvaltningstillhörighet för El Sistemaverksamheten efter projekttidens utgång. I utvärderingsrapporten analyseras ett antal alternativa organisatoriska tillhörigheter:

Alternativ 1: Verksamheten som helhet ligger kvar under Kulturförvaltningen

Alternativ 2: Verksamheten för förskolebarnen läggs under respektive Stadsdelsförvaltning och verksamheten för skolbarnen under Utbildningsförvaltningen

Alternativ 3: Verksamheten som helhet läggs under Socialförvaltningen

Vi förordar det första alternativet, d v s att El Sistemaverksamheten som helhet ligger kvar under Kulturförvaltningen. Huvudskälet är att El Sistema primärt är en kulturverksamhet, där det finns synergieffekter i samverkan med Kulturskolans verksamhet. Alternativ 2 skulle innebära att verksamheten inte längre hålls samman, utan istället fördelas på flera förvaltningar, vilket har flera uppenbara nackdelar. Detta skulle bl.a. försvåra samverkan med externa samarbetspartners, vilka är en förutsättning för verksamheten. Alternativ 3 skulle inte skapa några mervärden, eftersom det inom Socialförvaltningen inte finns andra verksamheter där påtagliga synergier skulle kunna skapas genom samverkan med El Sistema.

Eftersom El Sistema Stockholms mål och pedagogik skiljer sig från Kulturskolans har det varit väl motiverat att lägga projektet utanför Kulturskolan, men ändå ha en organisatorisk koppling genom att Kulturskolans chef är projektägare. I utvärderingsrapporten analyseras flera tänkbara alternativ när det gäller hur El Sistemaverksamheten kan organiseras inom Kulturförvaltningen om den permanentas efter projektets slut:

Alternativ A: El Sistema läggs som en ny avdelning direkt under förvaltningschefen

Alternativ B: El Sistema integreras i Kulturskolans verksamhet

Alternativ C: El Sistema läggs som en separat enhet inom Kulturskolan direkt under chefen för Kulturskolan

Kulturskolan och El Sistema använder visserligen olika metoder för att nå det gemensamma målet: att arbeta för barns möjlighet till kulturutövande. Att El Sistema även har mer uttalade sociala mål är inget hinder för att verksamheten integreras i Kulturskolans organisation. Vi förordar alternativ C, som ger en tydlig koppling mellan Kulturskolan och El Sistema, som skulle främja ett nära samarbete där så önskas, samtidigt som verksamheterna skulle vara separerade när det gäller bl.a. budget och mål.

El Sistemaverksamheten är idag avgiftsfri. Vår bedömning är att avgifter, om de är relativt låga, för deltagande i El Sistemaverksamheten har en sammantaget mer positiv än negativ effekt. Vi anser därför att El Sistemaverksamheten bör avgiftbeläggas för skolbarn från första klass, men att den är avgiftsfri för barn i förskolan och förskoleklass.

Sammanfattningsvis lämnas i slutet på rapporten följande rekommendationer:

- Stockholms Stad håller fast vid det ursprungliga El Sistema konceptet med gruppundervisning, kör- och instrumentalverksamhet och fokus på västerländsk konstmusik, folkmusik och barnens eget skapande.
- Fördjupa diskussionerna kring vad El Sistema Stockholm är – vad som ska vara lika inom Staden och vad som anpassas till barnen/förskolan/skolan/pedagogerna
- Generiska processbeskrivningar för El Sistemaverksamheten utarbetas så att processer blir personoberoende och kan kvalitetssäkras

- El Sistema organisatoriskt tillhör Kulturförvaltningen
- El Sistema utgör en egen enhet direkt under chefen för Kulturskolan
- Enhetschefen för El Sistema ingår i Kulturskolans ledningsgrupp
- Samtliga samarbeten med externa samarbetspartners formaliseras i form av fleråriga avtal/överenskommelser
- Samarbetet med interna samarbetspartners inom Staden (Utbildningsförvaltningen, Stadsdelförvaltningar m fl) formaliseras i form av skriftliga internavtal/överenskommelser
- Den externa styrgruppen ersätts med en samverkansgrupp ledd av Kulturskolechefen i vilken externa och interna samarbetspartners deltar.
- Det bör säkerställas att medlemmarna i samverkansgruppen har mandat att ingå överenskommelser i det löpande arbetet. Varje förskola och skola med El Sistemaverksamhet utser en kontaktperson med mandat att företräda sin verksamhet och erforderlig tid avsatt för samarbetet med El Sistema
- El Sistemaverksamheten avgiftbeläggs för skolbarn från första klass, men är avgiftsfri för barn i förskolan och förskoleklass.
- Möjligheterna för förskolor/skolor/Stadsdelsnämnder att bidra till en del av kostnaden bör utredas.
- En strategi utarbetas som tydliggör El Systemas långsiktiga utveckling
- Skollokaler ställs till förfogande för El Sistemaverksamheten utan kostnad
- Introduktionen för pedagoger vid förskolor och skolor som överväger att införa El Sistema vidareutvecklas
- El Sistema erbjuds även fortsättningsvis från fem års ålder
- Arbets sättet vidareutvecklas för att få med alla femåringar i berörda förskolor i El Sistemaverksamheten
- Arbets sättet vidareutvecklas för att få med femåringar som inte går i förskola i El Sistemaverksamheten
- Ett koncept för skolbarns övergång från El Sistema till Kulturskolan tas fram
- En flexibel verksamhet bör erbjudas under loven utifrån aktuella behov
- Pedagoger inom El Sistema erbjuds semesteranställningar
- Erfarenhetsutbyte mellan El Sistema och Kulturskolan systematiseras i en gemensam lärprocess
- Om verksamheten ska utökas till andra områden eller skolor bör ett introduktionsprogram tas fram med information, klargörande av roller och åtaganden samt erfarenheter

2 Uppdraget

2.1 Bakgrund

Stockholms stad har sedan flera år arbetat strategiskt med barn- och ungdomskulturplanen "*Kultur i ögonhöjd*", som söker säkerställa alla barns och ungas tillgång till professionell kultur och eget skapande. Som en del av detta strategiska arbete fick Kulturnämnden i samband med Kommunfullmäktiges beslut om budget för 2013 i uppdrag att på försök erbjuda El Sistema, som ett komplement till Kulturskolans ordinarie verksamhet, för att ge fler barn i socialt utsatta områden möjlighet att växa genom musiken.

För att bättre förstå metodens lokala framgångsfaktorer har Kulturförvaltningen beslutat att utvärdera projektet El Sistema Stockholm.

2.2 Uppdraget

Uppdraget består i att:

- Summativt utvärdera den El Sistemaverksamhet som pågått under läsåret 2013-14 och höstterminen 2014.
- Löpande och formativt utvärdera den El Sistemaverksamhet som pågår vårterminen 2015.
- Ge förslag på en optimal organisation och förvaltningstillhörighet för El Sistemaverksamheten efter projekttidens utgång.

I enlighet med uppdragsbeskrivningen har utvärderingen sökt svar på följande strategiska frågeställningar:

Summativt – bakåtblickande:

- I hur stor utsträckning har effektmålen för barn och föräldrar uppnåtts?
- I hur stor utsträckning har projektmålen uppnåtts?
- I hur stor utsträckning har kvantitativa mål uppnåtts?
- Vilka möjliggörare och hinder för att uppnå effektmål, projektmål och kvantitativa mål finns och hur kan de beskrivas? På vilka sätt kan möjliggörare förstärkas?
- Vad betyder samarbetet med förskolan/skolan för barnen?

Formativt – framåtblickande

- På vilka sätt kan modellen utvecklas för att uppnå bästa effekter, här i Stockholm?
- Hur ser den optimala modellen ut för samverkan med förskolan/skolan?
- Vilken förvaltning är lämpligast att handhålla El Sistema i framtiden?
- Vilka barn och unga i Stockholm ska få möjlighet att ta del av El Sistema?
- Vilka möjligheter finns att ta ut en avgift för deltagarna?

2.3 Genomförande

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

- Fokusgruppsintervjuer med barn som deltar i El Sistemaverksamhet
- Fokusgruppsintervjuer med föräldrar som deltar i El Sistemaverksamhet
- Intervjuer med samtliga medlemmar i projektets externa styrgrupp
- Intervjuer med projektägare och projektledning
- Intervjuer med ett urval pedagoger inom El Sistema Stockholm
- Intervjuer med andra nyckelpersoner inom El Sistema Stockholm
- Intervjuer med nyckelpersoner inom andra El Sistemaverksamheter i Sverige
- Genomgång av projektplan, verksamhetsberättelser 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 40 personer intervjuats/konsulterats. En av konsulterna har även varit med i publiken på El Sistema Stockholms

uppträdanden i Kulturhuset och Berwaldhallen. Vi vill tacka alla som har medverkat i utvärderingen genom att dela med sig av sina erfarenheter, synpunkter och idéer.

2.4 Rapportdisposition

I kapitel 1 sammanfattas resultatet av översynen. Utredningsuppdraget och dess bakgrund beskrivs i kapitel 2. Verksamheten beskrivs i kapitel 3. Därefter redovisas i kapitel 4 målen och graden av måluppfyllelse i den summativa delen av utvärderingen. Slutligen analyseras de mer framåtblickande frågeställningarna i utvärderingens formativa del i kapitel 5. Analysen utmynnar i slutsatser och rekommendationer i slutet av kapitel 5.

3 El Sistema Stockholm

3.1 El Sistema konceptet

El Sistema är en modell för kör- och orkesterskola som har arbetats fram i Venezuela av José Antonio Abreu. El Sistema bygger på visionen om musikens förmåga att få människor att växa i ett socialt sammanhang och visar på möjligheten och potentialen i att använda musik som verktyg för social, kulturell och mänsklig utveckling, att stärka gemenskapen, liksom barnens och ungdomarnas självkänsla och identitet. El Sistema skapar möjligheter för familjer i socioekonomiskt svaga områden att delta och vara en aktiv och attraktiv del i kulturlivet, så att barn och unga får tillgång till nya förebilder och blir bekanta med ett professionellt kulturliv.

Modellens centrala komponenter beskrivs av El Sistema på följande sätt:

- **Gruppundervisning**
Vi utvecklas allra bäst i grupp, orkestern/kören får en framskjuten plats som lärmiljö och barnen lär sig samarbeta socialt
- **Det individuella perspektivet**
Barnen ska få utrymme att utveckla sin "spirit", sitt autentiska jag och också förstå sig själv i relation till gruppen - insikt om individens bidrag för att nå kollektiva mål
- **Familjen**
Familjen, eller de viktiga personer som ingår i barnens liv, spelar aktiva roller i barnens utveckling med och genom musiken i El Sistema
- **Förebildande**
Äldre barn agerar förebilder för yngre, professionella musiker agerar förebilder för alla deltagare
- **Tiden**
Barnen ses ofta och längre tillsammans med pedagoger och viktiga vuxna för delaktighet, samhörighet och snabbare utveckling
- **Former**
Västerländsk klassisk musik, folkmusik, eget skapande

3.2 Projektet

El Sistema Stockholm infördes 2013 som ett treårigt projekt inom Kulturförvaltningen. Projektet ligger organisatoriskt under förvaltningschefen, som även är ordförande för projektets båda styrgrupper ("extern" respektive "intern"). El Sistemaverksamheten bygger på ett nära samarbete inom Staden samt mellan Staden och Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, Kungliga Musikhögskolan (KMH) och Stockholms Musikpedagogiska Institut (SMI). Inom

Staden involveras Kulturförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, berörda stadsdelsförvaltningar, skolor och förskolor.

3.3 Deltagare

Prioriterade deltagare för El Sistema Stockholm är barn som lever i socioekonomiskt svagare områden i Staden. Inledningsvis valde Kulturförvaltningen att fokusera verksamheten till tre av Stadens Växtplatsområden¹, nämligen Husby, Bredäng och Skärholmen. Under läsåret 2014/2015 utökades verksamheten till Tensta. Under det första året deltog ca 200 skolbarn i åldrarna 6-7 år och 110 förskolebarn. Under 2014 fördubblades antalet deltagare till 630 barn. Antalet barn vt 2015 fördelat på ålder och stadsdel framgår av nedanstående tabell. Sammanlagt deltar nu 649 barn i verksamheten, varav 295 femåringar i förskolan.

Tabell 1: Antal barn vt 2015

	5 ÅR	6 ÅR	7-8 ÅR	11-13 ÅR	Totalt
Bredäng/Skärholmen	187	72	145		404
Husby	72	48		41	161
Tensta	36	48			84
Totalt	295	168	145	41	649

3.4 Verksamheten

Verksamheten tillämpar El Sistemamodellen, vilket betyder att skolbarnen träffas tre gånger i veckan tillsammans med pedagogerna, samt varje onsdagkväll med föräldrar och andra förebilder från kulturvärlden, s k El Sistematräff. För barnen i förskola och förskoleklass är undervisningen en dag i veckan. Undervisningen bedrivs i grupp och barnen spelar i orkester samt sjunger i kör. Västerländsk konstmusik, folkmusik och barnens eget skapande är i fokus. El Systemas värdegrund (våga, hjälpas åt, ha kul och lyssna) ska genomsyra alla moment i den dagliga undervisningen.

På onsdagar har familjerna bjudits in till en El Sistematräff kl 17-18. El Sistematräffarna har ägt rum i Bredäng, Husby och Tensta. Planer finns att till hösten 2015 starta El Sistematräffar i Skärholmen. Under träffarna möts barnen och föräldrar/familjer tillsammans med ansvariga från El Sistema och eventuella gäststartister. Innehållet varierar från gång till gång; vanliga inslag är att sjunga, uppträda för varandra, leka och fika. Ibland sker besök och uppträdande på olika scener i Stockholm.

Exempel - Så här går det till på Slättgårdsskolan:

Alla elever i förskoleklass och alla som anmäler intresse i skolår 1 erbjuds undervisning i antingen rytmik/fiol/cello eller rytmik/slagverk/ blåsorkester. De elever i skolår 1 som anmält intresse träffas tre gånger i veckan på fritidstid. Alla elever i förskoleklass träffas under ordinarie förskoletid en gång i veckan.

3.5 Personal

Följande personal finns inom verksamheten vt 2005:

¹ Kulturförvaltningen har valt ut följande fem så kallade Växtplatser att rikta särskilt kulturutvecklingsfokus mot; Skärholmen, Bredäng, Husby, Tensta och Farsta.

Antal anställda, helårsverken

Pedagoger Bredäng/Skärholmen	6,0
Pedagoger Husby	3,0
Pedagoger Tensta	1,2
Producent	0,4
Samordnare	1,0
Enhetschef	1,0
Fotograf	0,6

4 Mål och måluppfyllelse

I detta avsnitt behandlar vi de summativa utvärderingsfrågorna:

- I hur stor utsträckning har effektmålen för barn och föräldrar uppnåtts?
- I hur stor utsträckning har projektmålen uppnåtts?
- I hur stor utsträckning har kvantitativa mål uppnåtts?
- Vilka möjliggörare och hinder för att uppnå effektmål, projektmål och kvantitativa mål finns och hur kan de beskrivas? På vilka sätt kan möjliggörare förstärkas?
- Vad betyder samarbetet med förskolan/skolan för barnen?

4.1 Förväntade resultat

El Sistema bygger på visionen om musikens förmåga att få människor att växa i ett socialt sammanhang och visar på möjligheten och potentialen i att använda musik som verktyg för social, kulturell och mänsklig utveckling, att stärka gemenskapen, liksom barnens och ungdomarnas självkänsla och identitet. El Sistema ska ge familjer i socioekonomiskt svaga grupper möjlighet att delta och vara en aktiv och attraktiv del i kulturlivet så att barn och unga får tillgång till nya förebilder och blir bekanta med ett professionellt kulturliv.

I projektplanen anges följande förväntade resultat efter tre år (2013-2015):

- Antal stadsdelar med El Sistema i Stockholm: 5
- Antal barn/familjer som deltagare i El Sistema: 1 400
- Antal orkestrar/körer som arbetar med El Sistema: 1/2
- Antal utvärderingar: 1

Ett måldokument² har tagits fram 2015 där målen utvecklats utifrån projektplan 2013-2015³. I dokumentet lyfts bl.a. fram familjen som en central del av El Sistema, samarbetet som mål och det musikaliska målet.

Inom alla verksamheter inom Kulturförvaltningen är uppdraget att leda mot effekter med fokus på vilken skillnad verksamheten gör för målgruppen. De nu gällande effektmålen för El Sistema är framtagna vid en workshop med pedagogerna utifrån den pedagogiska utvärderingsmetodiken *Generic Learning Outcomes*. Dessa innebär således en vidareutveckling av de effektmål som finns i den av styrgruppen 2014 fastställda projektplanen. Jämfört med den projektplanen har en kolumn lagts till med effektmål för förskola/skola.

² Måldokument 2015-03-24

³ Projektplan 2013-2015, dnr, 3.4/1765/2013, version 1.4, fastställd av styrgruppen 2014-05-06

Tabell 2: Effektmål för El Sistema Stockholm, 2015

Effektmål	Barn	Föräldrar/familjer	Förskola/skolan
Kunskap och förståelse	Kunskap om ett professionellt kulturliv Kunskap om nya förebilder Kunskap om klassisk musik och folkmusik	Kunskap om ett professionellt kulturliv	Stärkt demokratiutveckling Ökad integration
Förmåga och färdigheter	Musikaliska förmågor Sociala förmågor; samarbetsförmågor Förmåga till delaktighet och att vara medskapare	Förmåga till delaktighet och att vara medskapare	Stärkt demokratiutveckling
Attityder och värderingar	Självkänsla Stärkt identitet - vem jag är i världen Motivation att fortsätta utvecklas utifrån egna mål Känsla av gemenskap Stärkta familjerelationer Positiva attityder till klassisk musik och/eller folkmusik	Känsla av gemenskap Stärkta familjerelationer Positiva attityder till klassisk musik och/eller folkmusik	Stärkt demokratiutveckling
Glädje, inspiration, kreativitet	Glädje Inspiration till eget skapande Kreativitet i medskapandet	Glädje	Glädje
Aktivitet, beteende, progression	Aktiva deltagare och medskapare i kulturlivet Fortsätter aktivt och medvetet att utvecklas efter egna mål	Aktiva deltagare och medskapare i kulturlivet	Ökad integration Ökad social hållbarhet

4.2 Stadens uppföljning av målen

De förväntade resultat som anges i kvantitativa termer i projektplanen har löpande följts upp av Staden och även justerats (se vidare vår analys av måluppfyllelsen avsnitt 4.6 nedan).

I projektplanen anges utöver en precisering av förväntade resultat efter tre år även två kvalitativa indikatorer för att mäta projektmålen (ökad kunskap om El Sistema i Staden, andel familjer som vill fortsätta delta i El Sistema)⁴. Det ingår dock inte i denna utvärdering att följa upp dessa kvalitativa indikatorer och det har ännu inte inom Staden skett någon annan uppföljning av indikatorerna.

Staden har heller inte ännu genomfört någon uppföljning av de kvantitativa indikatorer för effektmålen som anges i projektplanen:

- Andel barn som fått ett ökat intresse för musik och sång
- Andel barn som förbättrat sin samarbetsförmåga
- Andel barn som fått ökat självförtroende, ökad självkänsla och trygghet, ökad vi-känsla och identitet
- Andel familjer som tar del av stadens kulturliv

⁴ I den ursprungliga projektplanen fanns som kvalitativ indikator med "nöjdhet bland deltagare/familjer"

- Andel barn som ökat sin måluppfyllelse i skolan
- Andel musiker och pedagoger som fått en ökad kompetens att möta barnen på lika villkor

Enligt verksamhetsplanen för El Sistema ska verksamheten följas upp årligen genom elev- och föräldraenkäter. Detta har ännu inte gjorts. Det togs fram enkätformulär till föräldrar, pedagoger respektive barn för utvärdering av El Sistema ht 2013, men det är oklart i vilken utsträckning dessa har fyllts i och någon sammanställning finns inte.

Däremot har det gjorts en utvärdering av El Sistemaverksamheten i förskolorna i Skärholmen respektive Bredäng. Utvärderingen gjordes genom enkät till ansvariga pedagoger på förskolorna. Utvärderingen initierades och genomfördes av stadsdelsförvaltningens kultursamordnare som utformade, skickade ut och sammanställde enkäterna.

En viss kvalitativ uppföljning av effekter har även genomförts i form av tio korta filmklipp om *"Effekten av El Sistema Stockholm"* med följande teman:

- Musik ska få barnen att känna sig stolta
- Med den klassiska musiken kommer rutin
- Att skapa tillsammans ger en stark gemenskap
- Det viktigast är inte hur det låter utan att det låter
- Att relatera till människor och musik är en övning i tillit
- Att spela tillsammans är grunden i samspel
- Att ta hand om instrument är en övning i varsamhet
- Att uttrycka känslor handlar om att våga
- Att se och dela utvecklingen fyller nära och kära med stolthet
- Med förebilder kommer modet att vilja kunna

4.3 Redovisning av respondenternas bedömning av om effektmålen har uppnåtts

El Sistema Stockholm beskrivs som ett socialt projekt med musiken som redskap för att få människor att växa i ett socialt sammanhang. Det finns bland de intervjuade olika uppfattningar om El Sistema ska ses som ett socialt projekt eller ett kulturprojekt. Detta har betydelse för vilken organisatorisk hemvist inom Staden som anses som den naturliga för verksamheten.

Effektmålen upplevs överlag som tydliga av medlemmarna i styrgruppen och de medarbetare inom El Sistema som vi har intervjuat. Flertalet av övriga nyckelpersoner är inte bekanta med effektmålen i tabellen ovan, men håller i stort med om att de stämmer överrens med deras egen bild av El Sistema Stockholms syfte och verksamhet.

Inom El Sistema har man haft mycket diskussion om hur verksamheten bäst bör utformas för att effektmålen ska nås. De intervjuade anser att det finns en tydlig koppling mellan effektmålen och verksamhetens aktiviteter. I undervisningen arbetar pedagogerna med El Systemas värdegrund: våga, hjälpas åt, ha kul och lyssna. Värdegrunden stämmer väl överrens med uppsatta effektmål där bl.a. glädje, samarbetsförmåga och delaktighet nämns.

El Systemas värdegrund och effektmål stämmer även väl överrens med den bild av verksamheten som ges av de barn som vi har intervjuat. Barnen tycker att det är roligt att umgås, spela, sjunga och fika ihop med kompisarna på El Sistematräffarna. Genom El Sistema lär de sig nya sånger, att spela olika instrument, att vara kreativa, att samarbeta och att lyssna på andra (vilket inte alla är så bra på).

Vid intervjuerna med barnen lyfts även pedagogernas betydelsefulla roll i verksamheten; att lärarna lyssnar på dem och vill att de ska trivas (*"De vuxna bryr sig verkligen om oss och tar hand om oss"*). Ett av barnen berättar att hen från början inte vågade sjunga för andra, men att hen nu älskar att uppträda. Ett annat barn säger att *"El Sistema är som ett andra hem"*.

Några av barnen vill att de ska träffas oftare och att de ska ha längre träffar. Men de flesta tycker att det är lagom. Detta gäller även de intervjuade föräldrarna, vilka i allt bekräftar barnens bild av verksamheten. Några barn säger att de vill lära sig fler instrument, vilket de får när de lärt sig det instrument de håller på med. Barnen uppskattar de regler som gäller, dvs att man ska vara tyst och lyssna, räcka upp handen, lägga undan prylar och ha kul tillsammans.

Några föräldrar som intervjuats berättar att de är stolta över att deras barn får möjligheter att lära sig instrument, som de själva inte haft förmånen att lära sig. Föräldrarna tror inte att barnen skulle intressera sig för dessa instrument om inte El Sistema fanns. Vidare upplever flera föräldrar att barnen även har vuxit som personer och fått större självtröende. Föräldrar betonar också vikten av El Sistema som mötesplats där alla är välkomna och familjer möts som kanske inte annars skulle ha någon kontakt med varandra. Några av de intervjuade föräldrarna berättade att de numera umgås privat med familjer som de har träffat på El Sistema.

Flertalet föräldrarna tycker att El Sistema har en bra vision och betonar vikten av att inte tappa värdegrunden. De ser El Sistema som en värdefull plattform, där familjer får mötas på lika villkor och göra något konstruktivt tillsammans för att stärka gemenskapen i området.

De intervjuade är eniga om att effektmålen har uppnåtts i hög utsträckning med beaktande av den relativt korta tid som projektet pågått. Det finns dock mer att göra för att utveckla verksamheten ytterligare gentemot önskade effekter. Bland annat förs diskussioner om hur musikernas roll kan utvecklas för att komma in än mer i verksamheten, t.ex. genom att professionella musiker från samarbetspartners även är med vid undervisningstillfällena. En åtgärd är att pedagogerna och aktuella musiker och sångare nu träffas för gemensam planering inför El Sistema-träffarna.

Det finns även önskemål att stärka familjernas roll vid El Sistematräffarna, t.ex. genom sånger eller danser från släktens hemländer.

Vid en del av intervjuerna har framkommit synpunkter vad gäller de sociala målen kontra de musikaliska målen. Några av de intervjuade menar att det bör vara ännu mer fokus på barnens professionella musikaliska utveckling, vilket innebär att ställa högre krav och lyfta fram duktiga elever. För vissa av de intervjuade var det idén om att det inte är fullt att vara duktig som lockade med El Sistema. Verksamheten skulle göra att eleven blev utmanad och sedd som individ och uppmuntrad att växa utifrån sin egen förmåga. Andra intervjuade anser att det är bra att verksamheten inte är för elitistisk. Det musikaliska värdet med El Sistema ses av vissa intervjuade primärt vara att öppna barns och föräldrars ögon för musik och instrument, som de annars inte skulle känna till eller vara intresserade av.

Några intervjuade önskar mer fokus på musiken som mål och inte bara som medel. Andra befår att det kan bli konflikter mellan vuxnas mål kontra barnens mål, t.ex. att vuxna gärna sätter upp höga musikaliska mål, medan barnen kanske ser större värde i de sociala målen. Generellt tycker de intervjuade att det är bra att diskutera vad som är en lagom nivå på mål och ambitioner och att det är viktigt att varje familj kan påverka vilka krav som ställs på det enskilda barnet. Vissa barn vill ha mer utmaningar än andra och då är det viktigt att respektera dessa olikheter.

Flertalet intervjuade upplever att det inledningsvis har varit störst fokus på de sociala målen, t.ex. krav på att respektera varandra och lyssna på varandra i gruppen. Det anses vara en riktig prioritering eftersom det lägger en nödvändig grund för verksamheten.

Några av de intervjuade framhåller demokratispekterna och menar att dessa finns inbyggda i sammusicerandet. Eleverna lär sig att de måste vänta på sin tur och lyhördheten för andra ökar. Även betydelsen för integreringen tas upp. Skolorna ser än så länge inte någon skillnad i grupsammansättningarna mellan de barn som väljer att delta i El Sistema och de barn som väljer att avstå. Skolor har även sett positiva effekter när elever från olika grupperingar möts genom El Sistema. Det går bra att vara med i El Sistema även som nyanländ och språkutvecklingen påverkas positivt av verksamheten. Även för föräldrarna anses El Sistema vara befrämjande ur integrationssynpunkt, eftersom också de vuxna får nya bekanta med ett gemensamt intresse.

Några intervjuade beskriver El Sistemaverksamheten som mycket positiv för barn med särskilda behov och barn som upplevs som splittrade och stressade. El Sistema ger barnen utrymme att stanna upp och fokusera på musiken och det egna skapandet. El Sistema anses bidra till språkutveckling, koncentration och stärkt självförtroende.

Vid fokusgrupperna med föräldrar framkom vidare att informationen fungerar bra och att föräldrarna vet vart de ska vända sig med eventuella frågor eller klagomål. Uppslutningen till träffarna anses vara ganska god även om tidshållningen är dålig. Det senare beror bl.a. på att föräldrar som arbetar ibland har svårt att hinna till träffarna kl 17.

4.4 Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller effektmålen

Effektmål anger de effekter man vill uppnå genom projektet. Effektmålen för projektet El Sistema Stockholm är i praktiken formulerade som inriktningsmål, varför vår bedömning snarare gäller om projektet har bedrivits i enlighet med beslutad inriktning. De fastställda effektmålen ger utrymme till fördjupning och utveckling av verksamheten för att i än större utsträckning uppnå önskade effekter.

Vår bedömning är att effektmålen i stort är relevanta och styr verksamheten i tänkt riktning. Vår bedömning är också att förvaltningen har uppnått målen i hög utsträckningen, men att det går att vidareutveckla arbetsmetoderna och därmed förbättra verksamheten kvalitativt.

I tabellen nedan sammanfattas hur vi bedömer att El Sistemaverksamheten uppfyller effektmålen i projektplanen.

Tabell 3: Måluppfyllelse gällande effektmålen

Effektmål	Måluppfyllelse Barn	Måluppfyllelse Föräldrar/familjer
Kunskap och förståelse	<p>Klassisk musik och folkmusik är, tillsammans med barnens eget skapande, i fokus för verksamheten.</p> <p>Verksamheten ger barnen kunskap om klassisk musik och folkmusik - dels genom det egna musicerandet och pedagogernas kunskaper, dels genom projektets samarbetspartners.</p> <p>Barnen får kunskap om ett professionellt kulturliv och nya förebilder genom pedagogerna och de professionella utövarna som involveras i verksamheten.</p>	<p>Familjerna blir introducerade till ett professionellt kulturliv genom gästande musiker vid El Sistema-träffarna och vid konserter.</p>
Förmåga och färdigheter	<p>Barnen utvecklar sina musikaliska förmågor vid undervisningstillfällena, El- Sistematräffarna och konserter. Barnen övar sin förmåga att sjunga i kör och/eller spela i orkester.</p> <p>Genom gruppundervisning och sammusicerande övar barnen sin samarbetsförmåga och förmåga till delaktighet. Barnen lär sig att lyssna och ta hänsyn till sina kamrater, att vara medskapare och förstå sin roll i ett större sammanhang.</p>	<p>Familjerna är delaktiga i verksamheten genom El Sistema-träffarna.</p>
Attityder och värderingar	<p>Konserter utgör ett konkret mål för barnen att långsiktigt utvecklas gentemot.</p> <p>Gemensamma sånger inom El Sistema skapar känsla av gemenskap</p> <p>Verksamheten introducerar klassisk musik, folkmusik och det egna skapandet på ett lekfullt sätt</p> <p>Självkänslan och identiteten stärks bl.a. genom att barnen får medel och övning i att uttrycka sig med röst, kropp och instrument.</p>	<p>El Sistema-träffarna utgör en naturlig mötesplats för familjerna och skapar känsla av gemenskap.</p> <p>Verksamheten ger familjer och barn en möjlighet att tillhöra ett socialt sammanhang på hemmaplan.</p> <p>Genom glädje, öppenhet och kreativitet skapas positiva attityder till klassisk musik och folkmusik.</p>
Glädje, inspiration, kreativitet	<p>Glädje skapas genom musiken och gemenskapen.</p> <p>El Sistema inspirerar till eget skapande, medskapande och kreativitet.</p> <p>Barnen lär sig att förstå sitt eget bidrag till gemensamma mål.</p>	<p>Glädje skapas genom musiken och gemenskapen. Glädje att få ta del av sina barns utveckling</p>
Aktivitet, beteende, progression	<p>Verksamheten berikar barnens kulturupplevelse och är en god ingång till fortsatt kulturutövande.</p> <p>Genom El Sistema blir barnen aktiva deltagare och medskapare i kulturlivet</p> <p>Konserter utgör ett konkret mål för barnen att långsiktigt utvecklas gentemot.</p>	<p>Verksamheten berikar familjernas kulturupplevelse.</p> <p>Föräldrar/familjer involveras i verksamheten samt besöker Berwaldhallen och andra scener</p>

4.5 Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller projektmålen

I projektplanen för El Sistema Stockholm finns ett antal projektmål uppsatta. Projektmålen har reviderats under projektets gång till att formuleras på följande sätt:

Projektmål

- *Öka antalet tillfällen för barnen och ungdomar att delta i kulturella aktiviteter under veckan för att skapa kontinuitet, delaktighet och samhörighet med varandra och med pedagoger, professionella och föräldrar/andra vuxna*
- *Visa att klassisk musik och folkmusik är tillgänglig för alla*
- *Bidra till ökad måluppfyllelse i berörda skolor*

Ett projektmål ska beskriva vad projektet ska ha uppnått när det är genomfört. Det är uppenbart att det första projektmålet har uppnåtts, eftersom El Sistema har ökat antalet tillfällen för barnen och ungdomar att delta i kulturella aktiviteter under veckan. Vidare har verksamheten skapat kontinuitet, delaktighet och samhörighet med andra barn, pedagoger, professionella och föräldrar/andra vuxna. Eftersom målet inte innehåller någon precisering av ambitionsnivån utan bara att antalet tillfällen ska öka säger det emellertid inget om i vilken utsträckning projektet har varit framgångsrikt eller inte. Målet är triviale eftersom det bara uttrycker att projektet ska ha gjort något som ligger i linje med syftet. Det finns dock ett antal kvantitativa mål ("outputs"), som visserligen har ändrats under projektets gång, men som ändå kan användas som underlag för en bedömning av projektet. Dessa kvantitativa mål behandlas i nästa avsnitt.

Även det andra projektmålet kan bedömas som uppfyllt genom att El Sistema har gett barnen och föräldrarna möjlighet att ta del av klassisk musik och folkmusik. Exempelvis har många barn och föräldrar för första gången besökt Berwaldhallen och/eller upplevt andra konserter. Verksamheten har skapat ett intresse för klassisk musik och folkmusik hos barn som annars kanske inte hade kommit i kontakt med dessa kulturformer förrän långt senare.

Det finns dock mer att göra när det gäller målet "*Visa att klassisk musik och folkmusik är tillgänglig för alla*". Exempelvis genom att systematiskt uppmärksamma barn, ungdomar och deras familjer på vilka möjligheter som finns att ta del av musik i närområdet, t.ex. konserter i kyrkor. För en del torde detta utbud vara mer lättillgängligt.

När det gäller det tredje projektmålet har varken El Sistema Stockholm eller de skolor vi har varit i kontakt med följt upp om El Sistema har bidragit till ökad måluppfyllelse i berörda skolor. Det finns heller inga indikatorer och uppföljningsmetoder framtagna för en sådan uppföljning. Detta är dock ett relevant långsiktigt effektmål, som kräver definiering av vilka indikatorer som ska användas på olika nivåer i effektkedjan, kartläggning av baslinjen, precisering av målnivåer och kontinuerlig insamling/dokumentation av erforderliga data.

I uppdraget ingick inte att utvärdera måluppfyllelsen gällande de ursprungliga projektmålen. Då det är dessa projektmål som är formulerade i den projektplan som inledningsvis fastsälldes av styrgruppen är det ändå av intresse att se om målen har uppnåtts. De ursprungliga projektmålen var:

- En försöksverksamhet med El Sistema är etablerad i Stockholm.
- Barn från de s.k. växtplatserna deltar i kör- och instrumentalverksamhet inom klassisk musik och folkmusik på fritiden.
- De medverkande barnens familjer tar aktivt del i El Sistema.

- Barnens eget kulturskapande är inkluderat i verksamheten.
- Barnen ser de professionella musikerna som förebilder.

Tre av målen bedöms som uppnådda. En El Sistemaverksamhet är etablerad i Stockholm och involverar barn från de s.k. växtplatserna. Barnen deltar i kör- och instrumentalverksamhet inom klassik musik och folkmusik den tid barnen är i förskolan, föreskoleklassen eller inom ramen för skolans fritidshem. Vidare ingår barnens eget kulturskapande som en viktig del i verksamheten.

För två av målen är det svårare att, utifrån denna utvärdering, bedöma måluppfyllelse. Det första gäller familjernas del i El Sistema. Vi bedömer att El Sistema involverar familjerna i mycket hög utsträckning. Familjen har en aktiv roll i verksamheten genom El Sistematräffarna. Det är dock inte samtliga familjer som väljer att ta del av verksamheten. I dagsläget finns ingen statistik, närvarolista eller utvärdering som visar hur stor andel av de medverkande barnens familjer som tar aktiv del i verksamheten. Vidare framgår inte av projektplanen hur stor andel av de medverkande barnens familjer som ska ta aktiv del i verksamheten för att målet ska anses uppnått. Även målet att barnen ser de professionella musikerna som förebilder saknar underlag för en bedömning av måluppfyllelse. El Sistemaverksamheten arbetar dock aktivt med förebildande och ger deltagande barn goda möjligheter att hitta nya förebilder inom musiken.

4.6 Vår bedömning av måluppfyllelsen när det gäller de kvantitativa målen

I projektplanen finns ett antal kvantitativa mål uppsatta. Dessa mål har ändrats under projektets gång. I tabellen nedan redovisas i vilken utsträckning var och ett av de kvantitativa målen uppnåtts hittills.

Tabell 4: Måluppfyllelse gällande kvantitativa målen

Kvantitativa mål/"outputs"	Vår bedömning av måluppfyllelsen
6 nystartade El Sistemaverksamheter	Målet uppfyllt (Det saknas dock en tydlig definition vad som räknas som "en nystartad El Sistemaverksamhet"). <ul style="list-style-type: none"> - Förskoleverksamhet i Skärholmen/Bredäng - Förskoleverksamhet i Husby - Förskoleverksamhet i Tensta - Förskoleklasser i Bredängsskolan/Slättsgårdsskolan - Förskoleklasser i Kvarnbackaskolan - Förskoleklasser i Enbacksskolan - Bredäng Orkester - Cordobaskolan Scenisk kör - Killkör - Ungdomskör
600 deltagare i El Sistemaverksamheter	Målet uppfyllt. Under vt 2015 deltar ca 650 barn
4 köror eller orkestrar som arbetar med El Sistema	Målet uppfyllt. El Sistema samarbetar bl.a. med: <ul style="list-style-type: none"> - Sveriges Radios symfoniorkester - Radiokören - Adolf Fredriks Ungdomskör - Stockholms Ungdomssymfoniorkester
1 forskningsrapport	Ej uppfyllt. Diskussion har förts med Kungliga Musikhögskolan, men har ännu inte resulterat i någon forskningsrapport.

10 Volontärer	Ej uppfyllt. Det har visat sig vara svårt att involvera volontärer. I dagsläget är 4 volontärer involverade. Möjligheterna ses över att involvera dels nyanlända ungdomar i verksamheten, dels SEB:s volontärverksamhet.
---------------	--

Som framgår av tabell 4 har de tre första kvantitativa målen uppnåtts, men inte de båda sista. Eftersom de tre första målen är de viktigaste utifrån effektmål och projektmål är vår bedömning att projektets resultat så här långt överensstämmer väl med projektets åtagande.

4.7 Möjliggörare och hinder

I den summativa delen av utvärderingen ingår också att identifiera vilka möjliggörare och hinder som finns för att uppnå effektmål, projektmål och kvantitativa mål samt att analysera på vilka sätt möjliggörare kan förstärkas.

Eftersom projekttiden är kort var viktiga möjliggörare vid starten god framförhållning och en genomtänkt projektplan. På dessa punkter fanns vissa brister som utgjorde ett hinder för verksamheten att snabbt komma igång på ett målinriktat och kvalitetssäkrat sätt. Formerna var inte tydliga från början utan har arbetats fram i samverkan med berörda verksamheter. Detta ses vid intervjuerna både som en nackdel, då det inledningsvis av många upplevdes som rörigt, och som en fördel, då pedagoger, ledning och berörda samarbetspartners har utvecklat verksamheten tillsammans.

När det gäller möjliggörare framhålles vid intervjuerna grundidén med El Sistemaverksamheten som den viktigaste framgångsfaktorn med betoning på faktorer som kontinuitet, familjeträffar, fokus på att skapa förebilder och musikalisk inriktning. Åsikterna går dock isär beträffande hur "rättrogen" mot grundkonceptet verksamheten måste vara. Vissa intervjuade menar att de lokala förutsättningarna bör vara styrande och att El Sistemaverksamheten bör vara flexibel och lyhörd för barnens/skolornas behov och intressen. Andra intervjuade menar att El Sistema Stockholm bör hålla sig till grundidén och endast samarbeta med de skolor/förskolor som helhjärtat vill satsa på detta. Med andra ord finns det intervjuade som upplever att en för rigid tillämpning av grundkonceptet kan innebära en risk och ett hinder, medan andra ser en tydlig modell som det inte kompromissas med som en möjliggörare för en kvalitetssäkrad och enhetlig verksamhet.

Vid intervjuerna framhålls följande möjliggöra och framgångsfaktorer:

- *Gemenskap genom musiken*
Fokus på gemenskap och socialt sammanhang, samtidigt som man jobbar mot ett gemensamt musikaliskt mål.
- *Kontinuitet*
Kontinuiteten anses som viktig för såväl social utveckling som individuell utveckling i musik.
- *Samarbetet med skolor/förskolor*
Samarbetet med skolor och förskolor bidrar till att El Sistema Stockholm når barn som annars inte skulle få möjlighet att prova på liknande verksamhet.
- *Samarbetet med professionella kulturutövare*
Samarbetet med professionella musiker, samt orkester- och körverksamhet, som en viktig del i att skapa förebilder.
- *Målgrupp*
Att börja med barn i tidig ålder.

- *Tiden*
Att undervisningstillfällena läggs under den tid barnen är i förskolan, föreskoleklassen eller inom ramen för skolans fritidshem underlättar deltagandet eftersom barnen inte blir beroende av föräldrarnas engagemang och möjlighet att skjutsa eller följa med till utbildningstillfällena.
- *Familjerna*
Att man genom bl.a. familjeträffar lyckas engagera och involvera föräldrarna/familjerna och tar tillvara på att familjerna träffas och bygger upp en gemenskap kring barnen och musiken.
- *Uppsökande verksamhet*
Kulturskolan är inte så känd i familjer från andra länder. El Sistema ger, med sin uppsökande verksamhet, därför en god ingång till Kulturskolan och/eller annat kulturutövande.
- *Seriöst*
Att det är ”på riktigt” (inte ”bara lek”), och att barnen ser resultatet genom konserterna.
- *Projektformen*
Att El Sistema Stockholm genomförts som ett fristående projekt och inte en del av Kulturskolan eller annan befintlig verksamhet inom Staden. Har möjliggjort en formbar och dynamisk verksamhet som inte fastnar i gamla invanda mönster.
- *Teamarbetet*
Att El Sistema-pedagogerna arbetar i team i nära samarbete med kollegor.
- *Avgiftsfrihet*
Att deltagandet är avgiftsfritt ses som en framgångsfaktor.

Vid intervjuerna har följande hinder och utmaningar framkommit:

- *Oklar inriktning*
Det finns en viss osäkerhet kring vad det innebär att vara ett socialt projekt. Det finns inget samarbete med socialförvaltningen och socialtjänsten i stadsdelsförvaltningarna. En risk som förs fram är att verksamheten inte når de barn och deras familjer som är i störst behov av verksamhetens sociala sammanhang. El Sistema skulle ha störst betydelse för barn som inte finns i förskolan och deras familjer, men dessa lämnas utanför.
- *Lokaler*
Vissa svårigheter att få disponera ändamålsenliga lokaler
- *Förutsättningar*
Förarbetet och framförhållningen kunde varit bättre när det gäller att säkerställa vissa förutsättningar, som lokaler, arbetssätt, kontaktvägar och intresse hos personalen i skolor/förskolor innan verksamheten drogs igång.
- *Långsiktighet*
Otydlighet i kommunikationen om det är ett treårigt projekt eller ett långsiktigt arbete. Upplevs av vissa som oklart vad som ska hända när projektet tar slut.
- *Förankring*
Bristande engagemang bland viss personal vid involverande skolor. Räcker inte med att rektorn är positiv till verksamheten utan ett framgångsrikt samarbete kräver förankring hos personalen på berörda skolor och förskolor.
- *El Sistema vs Kulturskolan*
Vissa ser en risk för ett ökande ”vi och dom” – tänkande som leder till splittring mellan verksamheterna.

- *Samverkan inom staden*

Det är svårt att hitta bra former för samverkan inom staden, främst mellan kulturförvaltningen och utbildningsförvaltningen. Ingen i projektet har mandat att arbeta med El Sistema frågorna inom utbildningsförvaltningen centralt.

Vid intervjuerna framförs följande förslag för att förstärka möjliggörarna:

- *Uthållighet*

Bygga upp, hålla i och hålla ut och på så vis bygga förtroende och relationer som en grund för verksamheten. Viktigt att skapa hållbara strukturer och minska osäkerheten kring vad som händer efter projekttiden.

- *Förankring*

Avgörande att få med sig skolans/förskolans personal och ledning från starten. Viktigt att förankra verksamheten, arbeta för att förskolorna/skolorna känner att de äger frågan och skapa ett genuint engagemang bland den personal som involveras/berörs av El Sistemaverksamheten. Detta kan exempelvis göras genom regelbundna workshops med personalen, vilket idag genomförts för en del personal.

- *Samverkan inom staden*

Tydligare politiskt uppdrag att Utbildningsförvaltningen och Kulturförvaltningen ska samarbeta kring El Sistema för att skapa incitament för skolorna att hjälpa till med lokaler, information etc.

- *Lokaler*

Underlätta med lokaler i respektive skola. Annars krävs en del logistik med lärare/pedagoger som följer barnen mellan skolan och El Sistema undervisningen. Även extra kostnader för lokalhyra kan tillkomma om verksamheten bedrivs i andra lokaler

- *Respekt och förståelse för varandras roller och ansvar*

Viktigt att visa förståelse för varandras situation och förutsättningar. Skolans tid – lärarnas, fritidspedagogernas och elevernas – är värdefull för att skolan ska klara av sitt uppdrag. Samtidigt kräver El Sistemaverksamheten engagemang från skola och förskola.

- *Tydlighet*

Viktigt med tydlighet gällande organisation, styrning, lokalstrategi, kommunikation och när ansvaret för barnen övergår från förskolan/skolan till El Sistemapedagogerna.

- *Samarbete med Kulturskolan*

Skapa en större kontaktyta mellan El Sistema Stockholm och Kulturskolan för samverkan och för att förebygga/överbygga motsättningar

- *Pedagogerna*

Väl fungerande arbetslag med bra stöd från ledningen är avgörande för kvaliteten på verksamheten. Rätt kompetens måste säkerställas.

- *Stärka musikernas och familjernas roll*

Bland annat förs diskussioner om hur de professionella musikernas roll kan utvecklas för att komma in än mer i verksamheten, t.ex. genom att musiker även är med vid undervisningstillfällen. Det finns även önskemål att stärka familjernas roll vid El Sistematräffarna, t.ex. genom musik eller danser från släktens hemländer.

4.8 Samarbetet med förskolan/skolan

Den sista utvärderingsfrågan i den summativa delen är följande: "Vad betyder samarbetet med förskolan/skolan för barnen?"

Merparten av de intervjuade framhåller vikten av samarbetet med förskolan och skolan som en förutsättning för att nå målgruppen. Samarbetet med förskolan/skolan innebär att samtliga elever i skolorna/förskolorna får samma möjlighet att medverka i El Sistema och det underlättar logistiken för föräldrarna att undervisningen är under den tid barnen är i förskolan, föreskoleklassen eller inom ramen för skolans fritidshem. Samtidigt kan verksamheten ses som exkluderande ur en rättvisaspekt då endast barn i utvalda områden/förskolor/skolor får ta del av verksamheten. Detta uppfattas som särskilt tydligt jämfört med Kulturskolan, som riktar sig till alla barn och unga i staden.

El Sistema projektet har prioriterat vissa ytterstadsstadsdelar – inte utvalda skolor eller förskolor. I de prioriterade områdena har förskolor/skolor fått möjlighet att anmäla intresse för samverkan. Det upplevs av intervjuade som en nackdel att verksamheten inte finns i hela stadsdelsnämndsområden, utan bara i vissa bostadsområden i berörda stadsdelar. Eftersom El Sistema definieras som ett socialt projekt pekas deltagande skolor ut som särskilt socialt utsatta, vilket inte anses vara odelat positivt. Vidare framhålls vid intervjuerna att även om segregationen är stor mellan olika bostadsområden, så är skolorna inte homogena när det gäller elevunderlaget, eftersom det fria skolvalet leder till att eleverna inte bara kommer från närområdet. Det ifrågasätts därför om det är rättvist att alla barn vid vissa förskolor och skolor får tillgång till El Sistema oberoende av sociala behov, medan andra som verkligen skulle behöva denna verksamhet inte får tillgång till den.

Inom förskolan upplevs El Sistema som en integrerad del av ordinarie verksamhet och förskolepersonal följer med barnen till undervisningstillfällena. Det som de äldre förskolebarnen lär sig på El Sistema förmedlar de vidare till de yngre förskolebarnen. Detta sker såväl systematiskt som mer ad hoc i vardagen. El Sistemaverksamheten blir på det sättet en naturlig del i förskolans läroprocess.

Ett effektmål är att El Sistema stärker familjerelationerna. Huruvida detta överensstämmer med verkligheten kan enligt några intervjuade diskuteras, eftersom det beror på vad som jämförs. Samtidigt som El Sistema involverar föräldrarna genom El Sistema-träffarna varje vecka krävs mindre engagemang från föräldrarna vid undervisningstillfällena då dessa ligger under den tid barnen är i förskolan, föreskoleklassen eller inom ramen för skolans fritidshem. Jämfört med de aktiviteter som ligger efter barnens skol- och fritidstid behöver föräldrarna inte följa med barnen till undervisningstillfällena i El Sistema. Föräldrar spenderar således ofta mer tid med barnen vid andra typer av aktiviteter, som t.ex. idrott. Vid en fokusgruppsintervju nämndes att deltagandet i El Sistema prioriterats framför barnets önskemål om idrott eftersom det senare hade hög avgift. Om det finns en ”undanträngningseffekt”, d v s El Sistema ersätter annan aktivitet på fritiden, är det inte självklart att verksamheten enbart har en positiv effekt för föräldraengagemang och familjerelationer.

5 Vägen framåt: Analys, slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel analyseras de framåtblickande delarna i utvärderingsuppdraget baserat på dokumentgranskning och intervjuer. Utifrån denna analys drar vi vissa slutsatser som utmynnar i våra rekommendationer i avsnitt 5.4.

5.1 Organisatorisk tillhörighet

Projektet ligger idag organisatoriskt som en särskild enhet inom Kulturförvaltningen direkt under Kulturdirektören, med chefen för Kulturskolan som projektägare. Projektledaren är enhetschef inom Kulturförvaltningen med personal- och budgetansvar.

I detta avsnitt behandlar vi följande utvärderingsfråga:

- Vilken förvaltning är lämpligast att handhålla El Sistema i framtiden?

5.1.1 Synpunkter från intervjuade

De intervjuade ser det som naturligt att El Sistema ligger inom Kulturförvaltningen. Ett fåtal av de intervjuade hade överhuvudtaget funderat på om det finns något alternativ.

Flertalet intervjuade framhåller vikten av ett närmare samarbete mellan Kulturskolan och El Sistema, främst gällande lokaler, förebyggande och möjligheter att spela ihop.

Några av de intervjuade menar dock att El Sistemaverksamheten inte passar in i Kulturskolans uppdrag. Dessa anser att verksamheternas mål och pedagogik skiljer sig så pass mycket åt att risken är stor för "urvattning" eller ogynnsam konkurrens och att El Sistema och Kulturskolan därför bör få arbeta gentemot sina respektive mål och värden, fria från varandra. Andra ser El Sistema som en naturlig del av Kulturskolan, ett välbehövligt komplement till tidigare verksamhet och ett användbart verktyg för att nå Kulturskolans mål. Dessa menar att Kulturskolan och El Sistema endast har olika metoder för att nå det gemensamma målet: att arbeta för barns möjlighet till kulturutövande. Att El Sistema även har mer uttalade sociala mål är inget hinder för att verksamheten integreras i Kulturskolans organisation, menar flertalet intervjuade.

Samtidigt menar flera intervjuade att El Sistema är bra för Kulturskolans utveckling och i mycket påminner om grundidén med Kulturskolan - "Kultur för alla". Kulturskolan kan dra nytta av El Sistema genom att visa att kulturutövande inte endast är ett fritidsintresse, utan har betydelse för barnens och samhällets utveckling. Vidare skulle El Sistema och Kulturskolan även kunna dra nytta av varandra när det gäller t.ex. kompetensutveckling, information och marknadsföring.

Stockholm är den enda kommunen, bland de som infört El Sistema, som valt att organisatoriskt separera verksamheten från Kulturskolan. I exempelvis Göteborg, Malmö och Södertälje är det den kommunala kulturskolan som bedriver den löpande El Sistemaverksamheten i samarbete med bl.a. Göteborgs Symfoniker, Malmö SymfoniOrkester respektive Kungliga Filharmonikerna-

5.1.2 Analys och slutsatser

Projektet beskrivs lika mycket som ett socialt projekt som ett kulturellt projekt. Eftersom mål och pedagogik skiljer sig från Kulturskolans har det varit väl motiverat att lägga projektet utanför Kulturskolan, men ändå ha en organisatorisk koppling genom att Kulturskolans chef är projektägare.

Om verksamheten ska permanentas, och övergå från projekt till en reguljär verksamhet, finns ett antal alternativa organisatoriska tillhörigheter att överväga:

Alternativ 1: Verksamheten som helhet ligger kvar under Kulturförvaltningen

Alternativ 2: Verksamheten för förskolebarnen läggs under respektive Stadsdelsförvaltning och verksamheten för skolbarnen under Utbildningsförvaltningen

Alternativ 3: Verksamheten som helhet läggs under Socialförvaltningen

Alternativ 2 skulle motiveras av att verksamheten bygger på ett nära samarbete med förskolor och skolor. Tydligare ägarskap för El Sistemaverksamheten skulle eventuellt kunna leda till ett ökat engagemang från Stadsdelsförvaltningarna och Utbildningsförvaltningen. Alternativet skulle dock innebära att verksamheten inte längre hålls samman, utan istället fördelas på flera förvaltningar, vilket har flera uppenbara nackdelar. Detta skulle bl.a. försvåra samverkan med externa samarbetspartners såsom Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, KMH och SMI. Eftersom verksamheten till stor del baseras på denna samverkan är i praktiken alternativ 2 inte möjligt, eftersom det skulle leda till en alltför komplex samverkansstruktur.

Alternativ 3 är möjligt om El Sistema primärt ses som en social verksamhet. Men även om El Sistema har en mer påtaglig social utgångspunkt än Kulturskolan så är verksamheten innehållsmässigt direkt kopplad till stadens kulturpolitiska mål och den professionella musikutövning som externa samarbetspartners utövar. Eftersom vissa lokaler används av både El Sistema Stockholm och Kulturskolan och en del personal är verksamma inom både El Sistema Stockholm och Kulturskolan är Kulturförvaltningen en mer naturlig hemvist för El Sistema. Det finns inte idag någon annan verksamhet inom Socialförvaltningen som är närliggande El Sistema eller där det kan uppstå uppenbara synergier genom att knyta verksamheterna närmare varandra. Det kan inte förväntas att Socialförvaltningen har samma förståelse för och kännedom om musikpedagogernas kompetens, arbete och utmaningar som Kulturförvaltningen har. För El Sistemaverksamheten är Kulturförvaltningen den mest naturliga organisatoriska miljön och det är värdefullt att bibehålla den kulturella inramning som Kulturförvaltningen erbjuder.

Oberoende av vilken organisatorisk tillhörighet som kommer att väljas behöver strukturerna för samarbetet mellan de berörda förvaltningarna vidareutvecklas och fastställas. Det finns idag ingen inom projektet som har mandat att arbeta med frågorna inom utbildningsförvaltningen och generellt för samtliga stadsdelsförvaltningar. Det behövs tydliga processbeskrivningar och "spelregler" för de verksamhetsfrågor som har att göra med allt från förberedelser för ny verksamhet till hur en verksamhet utvecklas.

Det finns flera tänkbara alternativ när det gäller hur El Sistemaverksamheten kan organiseras inom Kulturförvaltningen om den permanentas efter projektets slut:

Alternativ A: El Sistema läggs som en ny avdelning direkt under förvaltningschefen

Alternativ B: El Sistema integreras i Kulturskolans verksamhet

Alternativ C: El Sistema läggs som en separat enhet inom Kulturskolan direkt under chefen för Kulturskolan

Alternativ A underlättar inte samverkan med Kulturskolan på samma sätt som alternativ B och C. Alternativet har även den nackdelen att förvaltningschefens redan stora ledningsgrupp utökas med ytterligare en person, som företräder en relativt sett liten verksamhet.

Alternativ B skulle ge goda förutsättningar till samverkan med Kulturskolan. Kulturskolan och El Sistema använder visserligen olika metoder för att nå det gemensamma målet: att arbeta för barns möjlighet till kulturutövande. Att El Sistema även har mer uttalade sociala mål är dock inget hinder för att verksamheten integreras i Kulturskolans organisation. En nackdel med alternativ B är att El Sistemans profil riskerar att tunnas ut. Det kan vara svårare att bibehålla El Sistemans särprägel om verksamheten helt integreras i Kulturskolan. Å andra sidan skulle gemensamma lärprocesser skapa goda förutsättningar för utveckling av både El Sistema och Kulturskolans verksamhet.

Gemensamma lärprocesser bör emellertid vara möjliga att skapa även i alternativ C, d v s att El Sistema läggs som en separat enhet inom Kulturskolan direkt under chefen för Kulturskolan. El Sistema kan därmed kommuniceras som en del av Kulturskolan, men ändå ha en egen enhetschef som kan fokusera på att utveckla El Sistemaverksamheten. Enhetschefen skulle i detta alternativ ingå i Kulturskolans ledningsgrupp, vilket är mer ändamålsenligt än att ingå i förvaltningschefens ledningsgrupp (alternativ A). Alternativ C skulle innebära en tydlig koppling mellan Kulturskolan och El Sistema, som skulle främja ett nära samarbete där så önskas, samtidigt som verksamheterna skulle vara separerade när det gäller bl.a. budget och mål. Genom deltagande i Kulturskolans ledningsgrupp skulle samverkan underlättas och El Sistema få stöd i ledarskapsfrågor och chefsutveckling.

El Sistema kan i alternativ C dra nytta av Kulturskolan när det gäller struktur, ledning och styrning, lokaler, administration, bokningssystem, vikariepool och instrument. Redan idag finns många exempel på

Samverkan mellan El Sistema och Kulturskolan, exempelvis utnyttjande av samma lokaler, vissa pedagoger arbetar inom både El Sistema och Kulturskolan, det finns en delad producenttjänst mellan Kulturskolan och El Sistema och pedagogerna informerar om varandras verksamheter.

Idag är Kulturskolan organiserad i fem geografiska enheter. Varje enhet har en chef, en bitr. chef och en koordinator. El Sistema kan med fördel ha samma ledningsstruktur.

5.2 Avgift

Hittills har deltagande i El Sistema Stockholm varit gratis.

I detta avsnitt behandlar vi följande utvärderingsfråga:

- Vilka möjligheter finns att ta ut en avgift för deltagarna?

5.2.1 Synpunkter från intervjuade

Många av de intervjuade menar att avgiftsfriheten är avgörande för El Sistemas verksamhetsidé. Att införa en deltagaravgift anses som ett hinder om avsikten är att nå ut brett och fånga in de barn som är svårast att nå med Kulturskolan. De sociala målen för El Sistema bygger på att ge alla möjlighet att delta och då måste verksamheten vara öppen för alla barn, oberoende av om föräldrarna är beredda att betala eller inte.

Å andra sidan, menar många intervjuade, bidrar en avgift till ökat engagemang och att fortsatt deltagande värdesätts i högre grad. Flera av de intervjuade föräldrarna anser att det visserligen alltid är trevligt när något är gratis, men att aktiviteter som man betalar för värdesätts på ett helt annat sätt. Som förälder är man då mer angelägen om att få ut något för pengarna. De menar att det också märks, då det är fler föräldrar med i barnens avgiftsbelagda aktiviteter än vid El Sistema träffarna, trots att de senare ju ändå är riktade även till föräldrarna och man får fika mm.

De intervjuade anser att även en låg avgift har en positiv effekt och kan bidra till ökad ordning och struktur, med tydlighet kring vilka som deltar i vilka aktiviteter. Förväntningarna på att verksamheten ska upplevas som värdefull för barnen ökar om avgift tas ut. Föräldrarna blir då mer benägna att uppmuntra barnen att verkligen gå till aktiviteterna och engagera sig. Vid "gratisverksamhet" kan det upplevas som svårt att begära en motprestation och det är svårt att veta vem som verkligen kommer att vara med. Idag är det ibland problem med att skolbarn inte informerar om de kommer att vara med eller inte. Det skulle sannolikt bli annorlunda om en avgift tas ut, menar intervjuade. Införande av deltagaravgift innebär dock att undervisningen måste läggas utanför ordinarie skoltid.

Många intervjuade anser att det är viktigt att avgiften sätts på en nivå, som inte utgör ett hinder för barns deltagande. Men om ökade intäkter genom avgifter bidrar till att fler får ta del av verksamheten anses det vara positivt. Även en symbolisk avgift kan ha en positiv effekt på närvaro och engagemang. Men om avgiften är alltför låg kanske de administrativa kostnaderna för att ta in avgiften blir högre än intäkterna, befarar några av de intervjuade. Om avgiften för deltagande i El Sistema blir lika hög som för att t.ex. delta i föreningars idrottsaktiviteter anser flera intervjuade att risken är mycket stor att många barn och föräldrar kommer att välja andra aktiviteter istället.

Flertalet av de intervjuade föräldrarna befarar att en avgift kan komma att utgöra ett hinder för vissa andra barns deltagande. Ingen av de intervjuade föräldrarna anger dock att deras barn skulle behöva sluta om avgift infördes idag. Däremot skulle en avgift kunna ha påverkat beslutet om att låta barnet börja med El Sistema. Främsta avgörande framgångsfaktorn för flertalet intervjuade föräldrar har, snarare än avgiftsfrihet, varit att undervisningen sker under den tid barnen är i förskolan,

föreskoleklassen eller inom ramen för skolans fritidshem och därför förenklar deltagande då detta inte är beroende av familjens övriga livspussel.

Malmö och Göteborg tar ut avgift för El Sistemaverksamheten:

- I Kulturskolan i Göteborg är terminsavgiften 200 kronor per elev, oavsett hur många aktiviteter eleven deltar i. Detta gäller även för El Sistemaverksamheten. Maxbeloppet per familj är 400 kronor.
- Malmö Kulturskola har en enhetlig avgift på 300kr/termin. Detta gäller även för El Sistemaverksamheten. Syskonrabatt tillämpas med 100 kr/termin för det andra barnet, 200 kr/termin för det tredje barnet, det fjärde och följande barn går gratis. Det finns vidare en överenskommelse med socialtjänsten om stöd för avgiften vid behov.

Ingen av dessa kommuner har gjort någon utvärdering av om avgiften har utestängt barn från deltagande i El Sistemaverksamheten.

Södertälje Kulturskola har en enhetlig avgift på 450 kr/termin, vilken dock inte gäller för El Sistemaverksamheten, som är avgiftsfri. Även i Umeå är El Sistema avgiftsfritt.

5.2.2 Analys och slutsatser

För förskolebarnen är El Sistema en integrerad del i förskoleverksamheten. En särskild avgift för El Sistemaverksamheten kan därför inte tas ut av föräldrarna. Däremot är det möjligt för Staden att låta Kulturförvaltningen debitera de förskolor som deltar i El Sistemaverksamheten för en del av kostnaden eller hela kostnaden om detta skulle anses vara önskvärt ur t.ex. rättvisesynpunkt. Idag får bara vissa förskolor delta i denna verksamhet, och de gör det kostnadsfritt, vilket ger dem en konkurrensfördel gentemot andra förskolor, även i samma stadsdel, som inte erbjuds deltagande.

Det anses finnas en risk att vissa barn inte får vara med i El Sistemaverksamheten om en avgift skulle tas ut. I de kommuner som har en avgift för deltagande i El Sistemaverksamheten finns dock inga tecken på det. Det bör noteras att avgifterna i dessa kommuner är låga och närmast har en symbolisk karaktär. Avgifter för andra aktiviteter i t.ex. idrottsföreningar kan vara betydligt högre.

Ett argument för avgifter är att verksamheten därigenom tillförs intäkter, som gör att denna kan erbjudas till fler barn. Med den låga avgiftsnivå som tillämpas i t.ex. Göteborg och Malmö skulle emellertid resurstillskottet bli marginellt.

Det upplevs av en del intervjuade som en orättvisa att El Sistemaverksamheten bara erbjuds till barn i vissa förskolor och skolor, eftersom resurserna inte räcker till mer än för närvarande ca 650 barn. Ett förslag har varit att El Sistema skulle kunna erbjudas även i andra stadsdelar mot en avgift som täcker kostnaderna. Denna verksamhet skulle således inte alls belasta nämndens budget (skattekollektivet) och därmed inte inskränka på möjligheterna att särskilt rikta befintliga resurser till socialt utsatta områden. Enligt kommunallagen ska kommuner behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat. Avgiften för deltagande i El Sistemaverksamheten kan således inte vara olika i olika stadsdelar. Däremot är det möjligt att ha en inkomstbaserad avgift om det anses önskvärt. Därmed skulle subventionen kunna riktas till skolbarn från familjer med låga inkomster, istället för att som idag riktas till alla barn vid vissa skolor oberoende av familjernas inkomstnivå.

Att verksamheten kan erbjudas till fler barn i socialt utsatta områden genom att resurser tillförs i form av avgifter är ett av de motiv som framförs. Ett vanligare och viktigare argument för avgifter är att dessa har en positiv effekt på närvaro, engagemang och förutsättningarna att hålla en hög kvalitet på verksamheten. Vår bedömning är att avgifter, om de är relativt låga, för deltagande i El Sistemaverksamheten har en sammantaget mer positiv än negativ effekt. Det går dock inte att ta ut

deltagaravgift om El Sistemaundervisningen är under skol- eller förskoletid. Vi anser därför att El Sistemaverksamheten bör avgiftbeläggas för skolbarn från första klass, men att den är avgiftsfri för barn i förskolan och förskoleklass.

En mycket liten andel av barnen/elevorna i Staden kan för närvarande erbjudas El Sistemaverksamhet och även med en kontinuerlig tillförsel av mer resurser blir ökningstakten sannolikt låg om verksamheten ska vara helt skattefinansierad över Kulturnämndens budget. En möjlighet är att förskolor/skolor/Stadsdelsnämnder som önskar använda sig av El Systemas verksamhet betalar en del av kostnaden, exempelvis 50 %, för att därigenom bidra till att fler kan få ta del av verksamheten. Andra alternativ är att involverade skolor och förskolor bidrar genom att tillhandahålla kostandsfria lokaler och eventuellt betala instrumenten.

5.3 Övriga utvärderingsfrågor

I detta avsnitt behandlar vi övriga utvärderingsfrågor, d v s:

- På vilka sätt kan modellen utvecklas för att uppnå bästa effekter, här i Stockholm?
- Hur ser den optimala modellen ut för samverkan med förskolan/skolan?
- Vilka barn och unga i Stockholm ska få möjlighet att ta del av El Sistema?

De tre utvärderingsfrågorna behandlas i tur och ordning nedan. Först redovisas synpunkter från de intervjuade i avsnitt 5.3.1 och därefter vår analys och slutsatser i avsnitt 5.3.2.

5.3.1 Synpunkter från intervjuade

El Sistemakonceptet och dess tillämpning i Stockholm

Idén om att tillföra en ny målbild, en social målbild, till den traditionella kulturskolan anser flera av de intervjuade är kontroversiell. Detta har enligt intervjuade med överblick över utvecklingen i landet lett till att El Sistema antingen uppfattas som ett hot mot den kulturskola som finns i Sverige sedan 50-talet eller som ett tillskott till densamma och en utveckling av dess metoder/pedagogik.

Stiftelsen El Sistema har till ändamål att i Sverige främja barn och ungdomars möjligheter till undervisning och utbildningen i den globala rörelsen El Sistema. Stiftelsen innehar registreringsbevis för varumärket El Sistema. Stiftelsens roll är att inspirera, sprida och engagera. Stiftelsen bestämmer inte över vilka verksamheter som får kallas El Sistema i Sverige, men säger sig skydda varumärket från att någon använder namnet felaktigt. El Sistemaverksamheterna bedrivs på olika sätt i kommunerna. Några intervjuade anser att Stiftelsen El Sistema bör ta ännu större roll när det gäller utveckling av El Sistema-pedagogiken för att säkra El Sistema som varumärke. Andra intervjuade tar upp problem med att använda ett externt ägt verksamhetsnamn (varumärke) inom kommunal verksamhet: Vad händer om Stiftelsen El Sistema anser att en kommun använder namnet felaktigt eller ser utvecklingen i en kommun som hot mot sitt varumärke? Några intervjuade ser en risk med att El Sistema Sverige försöker skapa en gemensam värdegrund och bas, utifrån en drivkraft att definiera sig mot annan kommunal kulturskoleverksamhet. Detta anses i förlängningen kunna skapa konflikter och splittring inom den kommunala kulturskolan.

Vidare menar intervjuade att El Sistema har en svag idébas och att förutsättningarna i Stockholm skiljer sig helt från de som fanns i Venezuela där modellen har sin grund. Förutom de sociala, kulturella, politiska och ekonomiska olikheterna mellan länderna påpekar intervjuade att det i Sverige redan finns en fungerande kulturskola. Idébasen anses otydlig eftersom El Sistema omväxlande presenteras som modell, metod, rörelse, ideologisk plattform mm. Intervjuade anser att Stockholms stad måste arbeta mer på identiteten och att sätta ramarna gällande metod och arbetssätt. I praktiken behöver detta göras i relation till den existerande kulturskoleverksamheten, anser flera av de intervjuade.

Det betonas i intervjuerna att Stadens verksamhet måste utgå från lokala förutsättningar, kommunens mål och målgruppens behov. De intervjuade anser att det är viktigast att ha det lokala uppdraget i fokus och inte El Sistema modellen som sådan. Intervjuade påpekar att det annars vore bättre att driva El Sistemaverksamheten genom en förening som får kommunala bidrag.

Framgången för El Sistema konceptet anses vara i hög grad beroende av de enskilda pedagogernas kompetens och engagemang. Enligt de intervjuade var pedagogernas roll inte helt tydlig från början, men den har förtydligats efter hand. Rollen som El Sistema-pedagog upplevdes av vissa initialt mer som "ungdomsledare" än som "lärare". Det finns önskemål om att fortsätta att utveckla verksamheten genom att vidareutbilda pedagogerna. Vid intervjuerna framhålls att pedagogerna behöver fortbildning i nybörjarmetodik, fördjupningsmetodik och sociala aspekterna. Vissa pedagoger har handledning i gruppmetodik då det behövs. De intervjuade anser att all fortbildning är bra, men att behoven är större p g a att det har anställts personer som inte har någon pedagogisk examen. Därför föreslogs vid intervjuerna att El Sistema ska ha som policy, precis som Kulturskolan, att pedagogerna har en examen i sitt ämne samt i metodik/pedagogik.

Det anses vara en stor utmaning vid en snabb utvidgning av El Sistema att kunna rekrytera tillräckligt många pedagoger med rätt kompetens och pedagogiska fokus, som driver verksamheten mot samma mål. De flesta intervjuade anser därför att det är riskabelt att utvidga verksamheten alltför snabbt, eftersom en alltför snabb progression bedöms kunna gå ut över kvaliteten. Vidare betonas vikten av uthållighet och att skapa en stabil grund och goda förutsättningar för nuvarande barngrupper innan verksamheten utökas inom nuvarande stadsdelsförvaltningars område eller till andra stadsdelar.

En brist som har påtalats vid flera intervjuer är att El Sistemaverksamheten inte pågår under loven. Bl.a. har intervjuade föräldrar påpekat att det är då som verksamheten behövs som allra mest för skolbarnen. Det har i intervjuerna även kommit upp olika tankar om hur verksamheten skulle kunna utvecklas med ferieverksamhet, särskilda klasser med El Sistema inriktning, egna lokaler som står öppna för barnen att använda för musicerande, helgverksamhet, föräldrakör mm.

Vid en utökning av verksamheten föreslås att det tas fram ett introduktionsprogram för marknadsföringen av El Sistema, med en tydlig beskrivning av vad verksamheten innebär baserat på de samlade erfarenheterna. Vid intervjuerna betonas också att det bör tryckas mer på verksamhetens förmåga att involvera föräldrarna som argument för att skolor och förskolor ska satsa på El Sistema.

Långsiktigheten i planeringen och finansieringen

Vid enstaka intervjuer framhålls att El Sistema borde ha haft bättre långtidsplanering, både för verksamheten som helhet under projektiden och gällande undervisningen i respektive barngrupp. Flera intervjuade upplever att det saknas en välutvecklad strategi för verksamhetens fortsatta utveckling och en tydlig struktur för pedagogiken. Även ett mer långsiktigt tänkande till El Sistemaverksamheten och dess roll inom helheten efterfrågas. Exempelvis nämns att en strategi bör utvecklas för att slussa elever vidare, t.ex. till Kulturskolan, för fördjupning och vidareutveckling.

Vidare påpekas vid intervjuerna att det saknas en säkrad långsiktig finansiering efter projektiden för El Sistemaverksamheten inom Kulturförvaltningen, men även - och lika viktigt - för involverade samarbetsparters medverkan. Det betonas att de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna att driva verksamheten behöver klargöras så snart som möjligt. Önskemålet är öronmärkta pengar för El Sistema, oavsett var ansvaret kommer att ligga.

Externa Samarbetspartners

El Sistemaverksamheten bygger på ett nära samarbete mellan Staden och Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, Kungliga Musikhögskolan (KMH) och Stockholms Musikpedagogiska Institut (SMI).

Enligt de intervjuade fungerar samarbetet mellan Staden och externa samarbetspartners mycket bra. Intervjuade representanter för samarbetspartners anser att det har varit värdefullt att på detta sätt få kontakt med målgrupper, som de inte annars skulle ha mött i sin yrkesutövning. De anser också att samarbetet med El Sistemans ledning och pedagoger fungerar bra och att det finns en ömsesidig respekt för varandras professionalism. De framhåller vidare att samarbetet i den externa styrgruppen har fungerat tillfredsställande och att det finns ett stort förtroende mellan parterna.

Det finns dock ingen formaliserad samverkan med samarbetspartners genom exempelvis fleråriga avtal, överenskommelser eller avsiktsförklaringar. De intervjuade representanterna för samarbetspartners upplever inte detta som ett problem eftersom det ger dem frihet att välja om de vill/kan vara med och i vilka former. Bl.a. nämns att de budgetmässiga förutsättningarna kan komma att förändras, andra prioriteringar vara motiverade eller helt enkelt att personella förändringar på ledningsnivå kan innebära en ändrad inriktning. För El Sistemaverksamheten kan det emellertid innebära en osäkerhet att det inte finns ett tydligt långsiktigt åtagande från samarbetspartners. I Södertälje, som har ett treårigt samarbetsavtal med Kungliga filharmonikerna, uppfattas det som positivt att det finns ett långsiktigt åtagande. Detta avtal förlängs dessutom automatiskt om det inte sägs upp av endera parten.

Vidare tas upp konflikten mellan sociala mål och kulturella mål för samarbetspartners. Är uppdraget att upprätthålla god orkesterkultur eller att många barn får möjlighet till kulturutövande? Hur påverkar medverkan i El Sistema basverksamheten för orkestern/kören? Dessa frågor behöver enligt intervjuerna diskuteras ytterligare.

Samverkan med förskolan/skolan

De intervjuade betonar vikten av att El Sistemaverksamheten är väl förankrad hos förskolans/skolans personal och ledning. Detta anses i de flesta fall ha fungerat tillfredsställande. I en skola är erfarenheterna dock inte odelat positiva. Intervjuade menar att El Sistemaverksamheten i skolan startades upp för snabbt och med för hög ambitionsnivå, vilket ledde till en del missförstånd och att verksamheten upplevdes som rörig. Nu har skolan gjort en nystart med El Sistemaverksamheten mer separerad från skolan.

Vid intervjuerna har vidare framförts vikten av att tydliggöra rollerna mellan El Sistema pedagogerna och personalen på förskolor/skolor. El Sistema har ordnat workshops och träffar med pedagogerna utan barn för att främja samarbetet och få en samsyn kring verksamheten, vilket upplevs som mycket positivt.

Det har funnits vissa svårigheter när det gäller att hitta ändamålsenliga lokalerna. Det är därför viktigt att hitta incitament för skolledarna att ställa erforderliga lokaler till förfogande utan kostnad. Vid intervjuerna har också framförts förslag om att formalisera samverkan mellan berörda förvaltningar med internavtal/överenskommelser/avsiktsförklaringar.

Från El Sistema framförs önskemål om mer stöd från förskolan/skolan med kommunikation.

Projektets styrgrupp har haft svårigheter att säkerställa en förankring av samverkan på alla nivåer. Exempelvis finns det inte med någon central representant från utbildningsförvaltningen i styrgruppen, utan utbildningsförvaltningen representeras av rektorn för en av skolorna som har El Sistemaverksamhet. Fördelen med detta är att den lokala förankringen i de områden där El Sistemaverksamheten bedrivs fungerar tillfredsställande, medan nackdelen är att det inte går att få till stånd principiella

överenskommelser i styrgruppen i frågor som avser policies eller regler som gäller i hela Staden. Det finns således ingen i projektet som har mandat att arbeta med frågorna inom utbildningsförvaltningen som helhet. Detta upplever några av de intervjuade som ett problem som måste lösas inför en eventuell permanentning och utvidgning av verksamheten.

Motsvarande gäller för stadsdelsförvaltningarna där endast en av stadsdelarna är representerad i styrgruppen; representanten i styrgruppen kan ta ansvar för förankring av samverkan inom berörd stadsdel men har inget mandat när det gäller övriga stadsdelsförvaltningar. Vid intervjuerna betonas vikten av att se över och utveckla strukturerna för samarbetet mellan berörda förvaltningar.

Lokalfrågorna

Tanken i El Sistema-projektet är att kulturförvaltningen står för kostnaderna för själva verksamheten och att stadsdelsförvaltningarna/förskolorna respektive utbildningsförvaltningen/skolorna ställer upp med lokaler utan kostnad för projektet. Erfarenheten efter första åren visar på svårigheter när det gäller lokaler. Några av de intervjuade har tagit upp frågan om vilken lösning som är den optimala. Bygger verksamheten helt på att skolan/förskolan ställer lokaler till förfogande eller kan/bör verksamheten hitta andra lösningar? Exempelvis har i Södertälje ett bostadsbolag ställt lokaler till förfogande utan kostnad ett par hundra meter från den ena skolan där El Sistema finns.

Flertalet intervjuade ser det som självklart att skolan/förskolan ska stå för lokaler utan kostnad, eftersom El Sistema tillför ett stort mervärde för skolan/förskolan utan att skolan/förskolan betalar något för detta. I viss mån har verksamheten anpassats till tillgängliga lokaler. En av de intervjuade menar att om en skola inte har lokaler som det går att t.ex. spela slaginstrument i, så får El Sistemaverksamheten helt enkelt ha en annan inriktning på skolan som är genomförbar med hänsyn till förutsättningarna.

I de flesta fall disponerar El Sistemaverksamheten idag ändamålsenliga lokaler. Bredängsskolan nämns som ett gott exempel – där har projektet nu tillgång till 4 bra lokaler för undervisningen. I dessa lokaler tar El Sistema även emot barn från en annan skola i området.

En risk som har identifierats i projektet är dock att ändamålsenliga lokaler inte kan garanteras i den utsträckning som krävs för att genomföra önskad utvidgning av verksamheten. I något fall har de lokaler som föreslagits inte ansetts ändamålsenliga av verksamheten. Som nämnts ovan har flera av de intervjuade efterlyst ett bättre samarbete med utbildningsförvaltningen centralt och berörda stadsdelsförvaltningar. Ett problem som nämnts vid intervjuerna är att det saknas incitament för skolledarna att låna ut skolans lokaler. Att låna ut lokaler medför ett merarbete som alla berörda kanske inte ser nyttan av och kan ibland också innebära ökade kostnader för skolan för lokalvård mm.

Målgrupp

De intervjuade ifrågasätter inte valet att starta verksamheten i några av stadens Växtplatsområden. Några intervjuade menar dock att även barn i andra områden borde få ta del av satsningen. Därför anser några av de intervjuade att det är bättre att utveckla Kulturskolans utbud så att detta innefattar erbjudanden som passar olika målgrupper, men utan att särskilt peka ut vissa bostadsområden eller stadsdelar. De betonar att det är enskilda barn/elever som har olika behov och intressen – inte stadsdelar eller bostadsområden.

Flertalet intervjuade anser att det är bra att börja verksamheten med femåringarna i förskolorna, även om det i fokusgrupperna med föräldrar har föreslagits en ännu tidigare start.

Dock har ifrågasatts hur hög upp i åldern barnen ska erbjudas gratis El Sistemaverksamhet. Det föreslås att El Sistema och Kulturskolan tar fram ett gemensamt program för en successiv överföring av eleverna utifrån elevernas individuella behov och intressen.

5.3.2 Analys och slutsatser

Utveckling av modellen

Det finns bland de intervjuade lite olika uppfattningar om El Sistema är en modell, metodik, filosofi eller pedagogiskt förhållningssätt, vilket också gör att det finns olika uppfattningar om i vilken grad man kan göra justeringar i modellen/metodiken/förhållningssättet utifrån olikheterna i kontexten. Det finns även olika uppfattningar i vilken utsträckning verksamheten måste hålla sig till klassisk musik, folkmusik och det egna skapandet eller om det även går bra med t.ex. olika former av rockmusik. Projektledningen anser att verksamheten ska fokusera på västerländsk konstmusik, folkmusik och barnens eget skapande.

En fråga som diskuteras är hur mycket lokala förutsättningar kan få påverka verksamheten så att den avviker från El Sistemas grundidé. Var går gränsen för att verksamheten inte längre kan kallas El Sistema? Det bör dock noteras att El Sistema inte är något avtals- och regelstyrt franchisekoncept utan en idé eller modell som kan tolkas och användas utifrån lokala förutsättningar.

Vi anser att El Sistema Stockholm har byggt upp en projektverksamhet som är ändamålsenlig och som ansluter sig till grundkonceptet. Verksamheten i Stockholm baseras på trohet till grunderna i El Sistemas pedagogiska förhållningssätt, samtidigt som modifieringar har gjorts utifrån förutsättningar och behov. Exempelvis har projektet bestämt att förskolebarn och barn i förskoleklass endast träffas en gång i veckan. Då El Sistema bygger på kontinuitet anser intervjuade dock att det är viktigt att inte minska på antalet undervisningstillfällen från och med årskurs 1.

Under projekttiden har formerna för verksamheten successivt utvecklats i en dialog mellan alla berörda. Dessa erfarenheter bör användas för att på ett systematiskt sätt skapa enhetlighet inom verksamheten när det gäller pedagogiskt arbetssätt, informationsvägar, olika rutiner etc. Därför bör det tas fram generiska processbeskrivningar för El Sistemaverksamheten, så att processer blir personoberoende och kan kvalitetssäkras. Detta är inte minst viktigt inför en eventuell ytterligare utvidgning av verksamheten.

El Sistemaverksamheten bygger på ett nära samarbete mellan Staden och Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, Kungliga Musikhögskolan (KMH) och Stockholms Musikpedagogiska Institut (SMI). Detta samarbete fungerar mycket bra. Det finns dock ingen formaliserad samverkan med samarbetspartners genom exempelvis fleråriga avtal eller överenskommelser. Det innebär att var och en av de samarbetspartners som El Sistemaverksamheten bygger på kan dra sig ur när som helst. Detta är naturligtvis ingen tillfredsställande situation att bygga en verksamhet på och för att modellen ska fungera och vara långsiktigt hållbar måste samarbetet mellan Staden och Berwaldhallen, Sveriges Radios symfoniorkester och Radiokören, Adolf Fredriks Ungdomskör, KMH och SMI formaliseras på ett mer systematiskt sätt.

Intervjuerna visar att det finns en samsyn mellan involverade parter när det gäller verksamhetens inriktning. Det finns dock behov av att fortsätta diskutera rollerna och målen med verksamheten. En förstärkning och formalisering av samverkan kan bidra till att utveckla samarbetet, så att det skapas synergier där alla involverade parter ser mervärdet av att vara med i El Sistemaverksamheten. Även vid en fortsättning av El Sistema som mer reguljär verksamhet behövs tydliga former för samverkan med de samarbetspartners som är en viktig förutsättning. Den externa styrgruppen bör ersättas med en samverkansgrupp ledd av Kulturskolechefen i vilken alla externa samarbetspartners deltar.

Modellen för samverkan med förskolan/skolan

Som framgår ovan har vid intervjuerna betonats vikten av att se över och utveckla strukturerna för samarbetet mellan berörda förvaltningar. Detta innebär att de som representerar utbildningsförvaltningen i styrgrupp/samverkansgrupp måste ha ett mandat som gäller förvaltningen generellt och inte bara för frågor som enbart har relevans för en viss skola eller en viss stadsdel. På motsvarande sätt bör det skapas förutsättningar för de som representerar stadsdelsförvaltningarna att även föra en dialog och medverka till beslut som gäller stadsdelsförvaltningarna generellt.

När det gäller förskolor bör berörd stadsdelsförvaltning tillhandahålla en central resurs för samverkan, t.ex. samordnare på stadsdelsförvaltningen. Därutöver bör krav ställas på respektive förskola att utse en kontaktperson (eller El Sistema ansvarig pedagog) med tid avsatt för planering och kommunikation med den centrala samordnaren. Det är viktigt att kommunikationsvägarna är tydliga för alla parter.

När det gäller skolorna bör krav ställas på respektive skola att utse en kontaktperson med tid avsatt för kommunikation och annat erforderligt arbete kring El Sistemaverksamheten.

Som framgår av redovisningen av intervjuerna ovan har lokalfrågorna inneburit en del svårigheter för El Sistema. Den lokalplan för Kulturskolan som behandlas av nämnden i maj 2015 ger en samlad bild över lokalsituationen i Kulturskolan idag och förslag till en långsiktig strategi för lokalförsörjningen. Vid en permanentning och utvidgning av El Sistemaverksamheten bör närmare analyseras om denna strategi även täcker behoven för El Sistema.

Målgrupp

Projektets primära målgrupp är enligt projektplanen barn och familjer framför allt ur socioekonomiskt svaga områden i Stockholm. Verksamheten har riktats till barn från 5 års ålder. Vi bedömer att projektet i huvudsak har riktat in sig på rätt målgrupp utifrån projektet mål och förutsättningar. Valet av målgrupp bör kopplas till verksamhetens syfte och mål. Om främsta syftet är det sociala stödet, att få vara del av ett sammanhang och lägga grunden för barnens musikaliska intresse, delar vi bedömningen att det är bra att börja i femårsåldern.

Med tanke på att El Sistema beskriver sig som ett socialt projekt är det dock förvånande att projektet inte i första hand säkerställer att de barn (femåringar) i Staden som *inte* går i förskolan kommer med i verksamheten.

Som föräldrar har påtalat vid intervjuerna är det under loven som skolbarnen behöver El Sistemaverksamheten allra mest. Eftersom pedagogerna har ferieanställningar finns emellertid ingen El Sistemaverksamhet då. Därför bör pedagogerna inom El Sistema erbjudas semesteranställningar och vid planeringen av verksamheten säkerställas att den kan bedrivas när det finns behov även under loven. I exempelvis Södertälje har hälften av pedagogerna semesteranställningar och en flexibel verksamhet kan erbjudas utifrån aktuella behov utom under ett par veckor mitt i sommaren.

I verksamheten finns en succesiv progression inbyggd, då nya femåringar slussas in samtidigt som förhoppningen är att flertalet av barnen väljer att fortsätta med El Sistema. Idag är den äldsta åldersgruppen 11-13 år. Det är dock inte klart uttalat hur El Sistema ska prioritera mellan att utvidga verksamheten till nya femårsgrupper visavi att försöka få barnen/eleverna att fortsätta så länge som möjligt.

Utökning av verksamheten kan ske i redan etablerade områden, men även i nya stadsdelar. En fråga som ställts är hur länge en kommunal verksamhet kan rikta sig till endast ett fåtal bostadsområden i Staden. Några av de intervjuade menar att El Sistema borde finnas i hela Staden och att det optimala vore om alla barn fick möjligheten att delta. Även när det gäller att bidra till integreringen vore det önskvärt att arbeta

tillsammans med andra stadsdelar/områden. Detta kan dock lösas på andra sätt, exempelvis har El Sistema i Tensta ett samarbete med en skola i Bergshamra, där barnen besökt varandras områden. Liknande samarbeten skulle med fördel kunna initieras även i andra El Sistemaverksamheter.

Utökning av verksamheten är även beroende av samarbetspartnernas kapacitet och ekonomiska möjligheter att engagera sig i El Sistema. Ur denna aspekt är det mycket positivt att El Sistema Stockholm samarbetar med flera olika samarbetsparter, vilket underlättar vid en eventuell utvidgning.

Strategi för utfasning

El Sistema bedrivs som ett treårigt projekt. Det finns dock ingen strategi formulerad för vad som ska hända vid projektets slut. Enligt intervjuerna går det inte förutsätta att projektet därefter kommer att övergå i någon form av permanent verksamhet, även om berörda intressenter naturligtvis hoppas på det. Det finns inga långsiktigt bindande åtaganden från de samarbetspartners som är nödvändiga för en fortsatt och utvidgad verksamhet.

I projektplanen finns inte – som annars är brukligt – en beskrivning av vad som tentativt avses ske efter det att projektet har avslutats eller ett antal olika tänkbara scenarios. Det är därför för olika intressenter oklart vad som är den långsiktiga strategin. Att verksamheten fortsätter att utvecklas i någon form är ett alternativ, som bl.a. analyseras i denna utvärdering. Ett annat alternativ kan teoretiskt vara att verksamheten avvecklas då projektet avslutas. Det saknas dock en strategi för hur en sådan utfasning skulle ske. Orsaken till detta är enligt intervjuerna att en avveckling av verksamheten inte är aktuellt.

5.4 Rekommendationer

I föregående avsnitt analyseras underlaget för utvärderingen utifrån de utvärderingsfrågor som är formulerade. Analysen utmynnar i slutsatser för respektive utvärderingsfråga. Nedan sammanfattas våra rekommendationer utifrån dessa slutsatser.

Normalt skall alltid en exit strategi utarbetas som tydliggör vad som händer om ett projekt *inte* leder till en permanentning som reguljär verksamhet. I denna beskrivs vanligen hur projektverksamheten fhas ut på ett sådant sätt att de positiva effekter som uppnåtts tas till vara i övrig verksamhet. Vidare brukar finnas en tidsplan för hur utfasningen av resurserna inom projektet i form av bl.a. personal ska ske på ett ordnat och kostnadseffektivt sätt. Projektplanen för El Sistema Stockholm innehåller dock ingen exit strategi och en sådan bedöms inte behövas i dagsläget då medel finns avsatta i budgeten för en fortsatt verksamhet.

Våra rekommendationer avser därför enbart förberedelser inför och implementeringen av El Sistema som en reguljär verksamhet i Stockholms stad.

Vi rekommenderar att:

- Stockholms Stad håller fast vid det ursprungliga El Sistema konceptet med gruppundervisning, kör- och instrumentalverksamhet och fokus på västerländsk konstmusik, folkmusik och barnens eget skapande.
- Fördjupa diskussionerna kring vad El Sistema Stockholm är – vad som ska vara lika inom Staden och vad som anpassas till barnen/förskolan/skolan/pedagogerna
- Generiska processbeskrivningar för El Sistemaverksamheten utarbetas så att processer blir personoberoende och kan kvalitetssäkras
- El Sistema organisatoriskt tillhör Kulturförvaltningen
- El Sistema utgör en egen enhet direkt under chefen för Kulturskolan
- Enhetschefen för El Sistema ingår i Kulturskolans ledningsgrupp

- Samtliga samarbeten med externa samarbetspartners formaliseras i form av fleråriga avtal/överenskommelser
- Samarbetet med interna samarbetspartners inom Staden (Utbildningsförvaltningen, Stadsdelförvaltningar m fl) formaliseras i form av skriftliga internavtal/överenskommelser
- Den externa styrgruppen ersätts med en samverkansgrupp ledd av Kulturskolechefen i vilken externa och interna samarbetspartners deltar.
- Det bör säkerställas att medlemmarna i samverkansgruppen har mandat att ingå överenskommelser i det löpande arbetet. Varje förskola och skola med El Sistemaverksamhet utser en kontaktperson med mandat att företräda sin verksamhet och erforderlig tid avsatt för samarbetet med El Sistema
- El Sistemaverksamheten avgiftbeläggs för skolbarn från första klass, men är avgiftsfri för barn i förskolan och förskoleklass.
- Möjligheterna för förskolor/skolor/Stadsdelsnämnder att bidra till en del av kostnaden bör utredas.
- En strategi utarbetas som tydliggör El Sistemans långsiktiga utveckling
- Skollokaler ställs till förfogande för El Sistemaverksamheten utan kostnad
- Introduktionen för pedagoger vid förskolor och skolor som överväger att införa El Sistema vidareutvecklas
- El Sistema erbjuds även fortsättningsvis från fem års ålder
- Arbetsättet vidareutvecklas för att få med alla femåringar i berörda förskolor i El Sistemaverksamheten
- Arbetsättet vidareutvecklas för att få med femåringar som inte går i förskola i El Sistemaverksamheten
- Ett koncept för skolbarns övergång från El Sistema till Kulturskolan tas fram
- En flexibel verksamhet bör erbjudas under loven utifrån aktuella behov
- Pedagoger inom El Sistema erbjuds semesteranställningar
- Erfarenhetsutbyte mellan El Sistema och Kulturskolan systematiseras i en gemensam lärprocess
- Om verksamheten ska utökas till andra områden eller skolor bör ett introduktionsprogram tas fram med information, klargörande av roller och åtaganden samt erfarenheter