

# Protokoll

## Samverkan 2019-04-01

**För arbetsgivaren**

Lena Nilsson  
Dick Torberger  
Lotten Kalenius

**Fackliga företrädare**

Maria Sundström, Saco  
Magnus Sundin, Kommunal  
Görel Norlén, Vision  
Mats Gustafsson, Lärarförbundet  
Anna Marsh, Lärarförbundet  
Olle Pettersson, Lärarförbundet  
Marianne Bäckström Liljedahl,  
Lärarnas Riksförbund  
Nele Vaht Fernholm, Lärarnas  
Riksförbund

Ledarna har anmält förhinder.

Sveriges skolledarförbund är frånvarande utan anmält förhinder.

### § 1. Ärende

Ny organisation för kulturförvaltningen.

### §2 Förslag

Förvaltningen föreslår att:

Förvaltningen omorganiseras enligt underlaget *Förslag till organisationsförändring för kulturförvaltningen från och med 20190901*.

### §3 Arbetstagarorganisationernas yttrande

#### Stockholms stadsbibliotek

Saco lämnade ett yttrande som biläggs protokollet om att genomföra en enkät där arbetsmiljö följs upp innan och efter omorganisationen. HR-enheten ansvarar för att ta fram en enkät.

Saco vill föra till protokollet ett förtydligande om att stadigvarande förflyttning endast kan ske inom arbetstagarens enhetstillhörighet. Förflyttning utanför enhetstillhörighet behöver förhandlas.

### **Kulturskolan**

Läraryrket anser inte att de har fått nödvändiga underlag gällande bland annat ekonomi och verksamhetsgenomlysning för att kunna samverka organisationsförslaget. Lärarnas Riksförbund instämmer.

### **Museer och konst**

De fackliga företrädarna framförde ingenting att föra till protokollet.

### **Övriga**

De fackliga företrädarna framförde ingenting att föra till protokollet gällande övriga avdelningar och staber.

Dick underströk att tidplanen för omställningen fortfarande stämmer i grova drag men är avhängig samverkans- och förhandlingsprocessen.

### **§4 Resultat av samverkan**

Samverkan ajournerades till fredag 5 april kl. 09:00.

### **§5 Återupptagande av samverkan**

Samverkan återupptogs fredag 5 april efter att arbetstagarorganisationerna tagit del av ett utökat underlag gällande Kulturskolan.

Ledarna har anmält förhinder.

Sveriges skolledarförbund är frånvarande utan anmält förhinder.

### **§6 Kulturskolan**

#### **Teaterassistenter**

Läraryrket anser att rådande förslag på nedskärning av teaterassistenter bidrar till en kraftig kvalitetssänkning.

Läraryrket anser vidare att arbetsgivaren inte i tillräckligt stor utsträckning har formulerat vilka konsekvenser förslaget får för verksamheten samt att omdanandet av teaterämnet riskerar att skada Kulturskolans varumärke.

### **Ledningsgrupp**

Läraryrket vänder sig mot att Kulturskolan skulle vara i behov av mer central styrning utan anser att det snarare finns behov av mer dialog med medarbetarna.

Saco, Vision, Lärarnas Riksförbund och Kommunal instämmer med Läraryrket och anser att behovet gäller för förvaltningens samtliga avdelningar.

Läraryrket vill föra till protokollet att de är oeniga med förslaget med anledning av att neddragning av personalstyrkan riskerar en försämrad arbetsmiljö, ökad arbetsbelastning och försämrad kvalitet på undervisning och måluppfyllelse.

Saco, Vision, Lärarnas Riksförbund och Kommunal instämmer med Läraryrketets motivering.

### **§7 Arbetstagarorganisationernas yrkanden**

Läraryrket har erinran mot arbetsgivarens förslag avseende Kulturskolan och framför två yrkanden:

1. Inrättande av enhet Orkesterskola skjuts på framtiden tills ett tydligare uppdrag och organisation har formulerats samt att enheten El Sistema behålls i sin nuvarande form.
2. Neddragningen av teaterassistenter genomförs inte. En ordentlig konsekvensanalys behöver genomföras.

Kommunal ställer sig bakom Läraryrketets yrkande gällande teaterassistenter.

### **§8 Arbetsgivarens svar**

1. Nuvarande orkester- och ensembleverksamhet fortsätter i samma form till vidare tills en ny orkesterorganisation och ämneskurs för orkesterskola är på plats enligt förslag. Orkesterskolan samverkas innan genomförande.
2. Arbetsgivaren avslår yrkandet om en framskjuten tidplan avseende teaterassistenter med hänvisning till de ekonomiska förutsättningarna.

### **§9 Övrigt**

Samtliga arbetstagarorganisationer anser att kulturförvaltningen har fullgjort sin samverkansplikt.

**§10 Resultat av samverkan**

Saco är oeniga med arbetsgivarens förslag.

Vision är oeniga med arbetsgivarens förslag.

Lärarnas Riksförbund är oeniga med arbetsgivarens förslag.

Kommunal är oeniga med arbetsgivarens förslag.

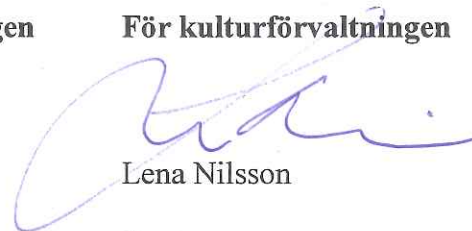
Läraryrket är oeniga med arbetsgivarens förslag.

**§8 Mötets avslutande**


Samverkans avslutades 2019-04-05 kl. 11:15 i oenighet med samtliga arbetstagarorganisationer.

**Vid protokollet****Justeras****För kulturförvaltningen****För kulturförvaltningen**

Lotten Kalenius



Lena Nilsson

**Justeras****Justeras****För Vision****För Saco**

Görel Norlén



Maria Sundström

**Justeras****Justeras****För Läraryrket****För Lärarnas Riksförbund**

Mats Gustafsson



Nele Vaht Fernholm

**Justeras****För Kommunal**



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Magnus Sundin'.

Magnus Sundin



Yrkande på åtgärder från skyddsombud över Kulturförvaltningens omställning  
AML 6.6a

Vid förvaltningsgruppens möte konstaterades flera oklarheter kring arbetsgivarens åtgärder för att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö för förvaltningens medarbetare. Speciellt över risken för ökad belastning då så många av förvaltningens medarbetare försvinner ur verksamheterna och att samma resultat ska levereras och risken för en ökad belastning torde vara klar.

Skyddsombud bad att frågorna skulle behandlas på respektive enhet, där detaljkunskap och sakkunskap över arbetsmiljön finns.

Efter att ha övervarat lokal samverkansgrupp för enheten Stockholms stadsbibliotek framgick att frågorna kvarstår.

Skyddsombudet yrkar därför:

Att alla medarbetarna som berörs av omställning får en enkät med utgångspunkt i OSA 2015:4. Syftet med enkäten är att ha en baslinje för kunna mäta ökad belastning ur perspektivet av social och organisatorisk arbetsmiljö. Enkäten skall samverkas. Enkäten skall så fort som möjligt distribueras, dock senast 17 april.

Patrick Linderoth



Stockholm 29 mars 2019

Skyddsombud vid kulturnämnden Stockholms stad/Saco

## Sammanfattning av verksamhetsanalysen

Kulturskolan ser över sin organisation av följande anledningar:

- Kulturförvaltningen har av staden fått en ny budget och något förändrat uppdrag där Kulturskolan förväntas bedriva en expansiv verksamhet (nä fler deltagare framförallt i de områden där deltagandet är lågt: med nya arbetsätt, efterfrågestyrt utbud och effektivare resursanvändning) med mindre resurser än det finns i verksamheten idag.
- Kulturskolan har en mindre budgetram med intäktskrav och avsaknad av riktade finansiella satsningar som funnits de tidigare åren.
- Kulturskolan har dessutom ökade fasta kostnader i form av hyres-, personal- och IT-kostnader som behöver hanteras.
- Kulturskolan har drivit en del bidragsfinansierade projekt vid sidan av kulturskolans kärnverksamhet. Dessa projekt har inte berikat kärnverksamheten med nya arbetsformer i högre utsträckning utan har varit en del av kulturskolan bara under tiden projektpengarna funnits till förfogande. När bidraget tar slut riskerar kulturskolan att tappa deltagare i vissa områden som av staden anses som prioriterade (ex. Järva).
- Kulturskolan behöver satsa på utveckling för att finnas tillgänglig för fler på många olika sätt, samtidigt som resurserna minskar.

Slutsatser från en verksamhetsgenomlysning i form av 50 olika underlag som har beaktats och ligger som grund för förslaget i form av:

- Utredningar
- Rapporter
- Samtal/nätverk
- Inventeringar
- Beräkningar/statistik

Slutsatser från dessa listas nedan uppdelat i följande delområden:

1. Ekonomi
2. Effektivitet
3. Personal
4. Utvecklingsförmåga
5. Kvalitet

### **Ekonomi**

Kulturskolan har under en längre tid haft en ansträngd ekonomi trots en utökad budgetram och diverse riktade satsningar från politiken under den föregående mandatperioden. Den ansträngda ekonomin har i största grad berott på kraftigt ökande personal- och lokalkostnader, men också på att kulturskolan har haft och har ambitioner för att fortsätta öka sin verksamhet för att nå fler, men arbetsätten har inte anpassats till att bedriva en ännu större verksamhet på ett tillräckligt effektivt sätt i syftet att nå fler.

*Slutsatsen är att vi har otillräckliga ekonomiska resurser för den verksamhet som bedrivs idag.*

### **Ekonomiska antaganden inför 2020:**

- Allmän löneuppräknig ca **3,5 mnkr.**
- Uppräknig av lokalkostnader (befintliga lokaler) ca **0,6 mnkr.**
- Lokalhyror som tillkommer; Medborgarplatsen halvår och Husby helår (2,9 mnkr), täcks av kompenationstillägg/satsningar.
  - *Innebär alltså ingen nettoförändring av budgeten 2020. Dock blir det ett ökat bestånd av lokaler som påverkar uppräknigen av hyror från 2021 osv.*
- Uppräknig av övriga kostnader samt utökade kostnader som t ex GSIT 2, utveckling av verksamhetssystem och flytt till Medborgarhuset; ca **2 mnkr.**
- Ökade kapitalkostnader: **1 mnkr.**
  - *Ökat med 1 mnkr pga ökade investeringskostnader (Husby)*
- Det ökade intäktskravet 2019 på **1,5 mnkr** ligger kvar 2020.
  - *Antagande, besked kommer i budgeten i oktober.*
- Återställer politikens effektiviseringskrav 2019 till Kulturstrategiska staben på ca **4 mnkr** (ca 26% av hela förvaltningens 15,5 mnkr).
  - *26% grundar sig på fördelningen av effektiviseringskravet 2018*
- Förväntat politiskt effektiviseringskrav 2020 på ca **4 mnkr** (ca 26% av 15,5 mnkr för hela förvaltningen).
  - *Antagande, baserat på budget 2019.*
- Inga kända satsningar 2020
  - (utöver Husby, utökad halvårseffekt 0,7 mnkr, och förväntad satsning för Medborgarhuset)
- Centralisering av kommunikation- och lokalstöd
  - *Inga ekonomiska antaganden finns ännu av kostnadsfördelningen mellan avdelningarna.*

Detta ger ett förväntat besparingskrav 2020 på ca 15,5 mnkr.

### **Besparingseffekter 2020 genom förslaget om omorganisation:**

Antagandena är beräknade på godkända och beslutade överenskommelser. Nedan redovisade besparingar ger en effekt på 8,14 mnkr. Därmed saknas drygt 7,3 mnkr för att täcka det förväntade besparingskravet på 15,5 mnkr.



Besparingar i förslaget	Antal heltidstjänster	Kostnad
<i>Frivilliga avgångar inom förslaget</i>		
Frivilliga överenskommelser - godkända (indentent och handläggare)	2	1 100 000
SAP - godkända	0	0
Naturligt avslut 2019, pension (teaterassistent)	1	550 000
<i>Besparingar inom förslaget (ovan nämnda avslut borträknade)</i>		
Teaterassistenter	6	3 300 000
Intendent	1	550 000
Kommunikatör (vakanta)	0	0
Pedagogisk ledare	1	550 000
Handläggare	1	550 000
Projektledare	4	2 200 000
Utvecklingssekreterare	1	550 000
<b>Summa besparingar inom förslaget</b>	<b>17</b>	<b>9 350 000</b>
<i>Frivilliga överenskommelser utöver ovan nämnda</i>		
SAP utöver ovan nämnda	1	550 000
Naturliga avslut under 2019 (pensioner) utöver ovan nämnda	2,8	1 540 000
<b>Summa besparingar totalt</b>	<b>28,8</b>	<b>15 840 000</b>
Tillsättningar i förslaget		
internt/externt	9	-4 950 000
<b>Summa tillsättningar</b>	<b>9</b>	<b>-4 950 000</b>
Tillsättningar för luckor i verksamheten etc		
	5	-2 750 000
<b>Summa besparing med förslaget</b>	<b>5</b>	<b>8 140 000</b>

## **Effektivitet**

*Inte möjligt att växa väsentligt med de inbyggda strukturerna i form av arbetssätt och lokalbestånd som finns idag.*

Med de nuvarande inbyggda strukturerna och fria arbetssätten tillsammans med vårt nuvarande lokalbestånd är det tydligt att nuvarande organisation inte klarar att uppfylla de förväntningar som finns på Kulturskolan. För att bedriva en expansiv verksamhet utan extra resurser krävs en ny organisation och ett förändrat arbetssätt så att befintliga men också fler elever kan ta del av Kulturskolans verksamhet.

Kulturskolan behöver förändras utan att tappa sin själ och sitt viktiga samhällsuppdrag. Förändringsarbetet är utmanande då inte alla i verksamheten är helt överens om våd uppdraget är. Kulturskolan är både en konstnärlig, pedagogisk, social och fritidsverksamhet. För att kunna vara alltihop och samtidigt bygga en verksamhet baserad på medborgarnas efterfrågan krävs en ökad flexibilitet i storlek på elevgrupper, gemensamma arbetssätt och tydligare styrning och uppföljning.

*Små administrationer som är mycket känsliga för oförutsedda händelser*

Idag är kulturskolans enheter relativt stora och bemannas av bara en koordinator.

Enhetschefen har till sin hjälp biträdande enhetschef, men huvudansvarig för enheten är alltid enhetschefen.

I den nya organisationen blir enheterna till omfattning i både geografi och sett till antal medarbetare mindre. Oförutsedda händelser är en del av Kulturskolans vardag varför organisationsförändringen innebär ett utökat antal koordinatörer i syfte att minska administrationens känslighet. Ett utökat antal koordinatörer ger också möjlighet till avlastning för enhetscheferna av vissa administrativa uppgifter.

Genom att organisationen delas in i mindre enheter och utvecklingsprojekt centraliseras och därigenom mer strategiskt kan berika den ordinarie verksamheten får Kulturskolan möjlighet att fokusera på elevrekrytering och att bedriva undervisningen på nya arbetssätt för att på ett bättre sätt möta medborgarnas behov. Utan organisationsförändringen kan Kulturskolan inte nå vare sig budgetmål eller övergripande mål.

## *Schemaläggning*

För att så stor andel av resurserna som möjligt ska kunna användas för undervisning är det viktigt med ett effektivt lokalutnyttjande, effektiv schemaläggning samt processer och pedagogik som optimerar pedagogernas värdeskapande i samspelet med eleverna.

Exempelvis är utförandet av ämnen inte likvärdigt över hela staden då alla lärare lägger sina egna scheman och planerar sin verksamhet på olika sätt. Visserligen ska undervisningen individanpassas men likvärdighet i innehåll är viktigt för att öka flexibiliteten i "lärarkåren" så att elever kan ha fler än en lärare. Framförallt ska elever som flyttar över staden möta ett Kulturskolan i sin undervisning.

Ett ramverk som ex. ämnesplanerna utgör ger oss förutsättningar att omstrukturera arbetssätt och säkerställa uppföljning om de används. Den inbyggda struktur som olikheten inom alla ämnen i utförande har lett till är att lärarna jobbar på olika sätt och med olika stora grupper. Utifrån de förväntningar i utökning av verksamhet som Kulturskolan förväntas genomföra är den inte möjlig när verksamheten inte går att styra. Ökad flexibilitet och överförbarhet av elever mellan är grundläggande för att kunna växa med minskade resurser.

### *Marknadsföring*

Målet att nå fler elever är ett ständigt närvarande mål i Kulturskolans verksamhet. Genom åren har metoden för att nå elever förändrats. Utifrån dagens situation kan marknadsföringen inte enbart läggas på lärarna som på egen hand gör reklam för sin undervisning. För att göra den kraftsamlingen som krävs för att uppfylla de mål som ålagts Kulturförvaltningen måste marknadsföringen vässas och återigen styras för att få ett större genomslag på bredare front. Lärarnas insatser i arbetet är ovärderliga men inte tillräckliga för det uppdrag vi nu fått. Kulturskolan behöver göra en stor insats för att nå alla skolor över hela staden och då måste vi med tydlighet synas och finnas och det med en strategi i botten och med en tydlig systematik där vi erbjuder hela Kulturskolans utbud.

### **Personal**

#### *Otydlighet i gränsdragningen mellan enhetschefs- och biträdande enhetschefs uppdrag*

I dagens organisation finns en otydlighet mellan enhetschefs- och biträdande enhetschefs uppdrag. Biträdande enhetschef kompletterar enhetschefen då nuvarande enheter till omfattning både geografiskt och till antal medarbetare är stor. Enhetschef och biträdande enhetschef gör idag ofta samma saker trots att tjänsterna ligger på två hierarkiskt olika nivåer. I den nya organisationen blir chefsuppdraget tydligare då enhetschefstjänsten, istället för biträdande chef, kompletteras med en eller fler koordinatörer.

#### *Läraryppdraget*

Lärarnas uppdrag i den nya organisationen baseras som tidigare på undervisning i grupp och att ta ansvar för elevgrupper och verka för goda kontakter mellan eleverna och deras familjer. Arbetet baseras på att det finns en samsyn kring verksamhetens syfte, prioriteringar och utveckling och kan ske i såväl Kulturskolans lokaler som externa lokaler. I nuvarande organisation har lärarna i sitt uppdrag en del administrativa uppgifter som t.ex. schemaläggning och marknadsföring (elevvärvning ute på skolorna). Med förstärkt koordinatorroll på enheterna kommer det att finnas större möjlighet att avlasta lärarna från liknande administrativa uppgifter i den mån det går.

### **Utveckling**

Efterfrågan på kulturskolans verksamhet varierar mellan olika stadsdelar. Det finns mycket goda skäl för att kontinuerligt pröva olika vägar för att utveckla utbudet och pedagogiken så

att staden skapar likvärdiga möjligheter till likvärdiga kulturupplevelser och eget skapande för alla i målgruppen.

Det är viktigt att den strategiska utvecklingen av verksamheten baseras på en långsiktig vision. Det behövs ytterligare insatser för att utveckla utbud och metoder som ökar verksamhetens attraktivitet i underrepresenterade grupper.

*Avsaknad av resurser och tid till att hålla ett strategiskt fokus och ha en längre planeringshorisont för verksamheten*

*Avsaknad av gemensam handlingskraft för utveckling av verksamheten*

*Tillfälliga bidragsfinansierade projekt tar mycket tid och resurser, men ger sällan och för lite till utveckling av ordinarie ”kärnverksamhet”*

Kulturskolans verksamhetsutveckling har under lång tid varit knuten till olika projekt som vid avslut av olika skäl inte kunnat utveckla den ordinarie verksamheten. Spridningen av såväl resultat som kunskap stannar inom projektet eftersom vi inte organiserat verksamheten så att det varit möjligt att hålla ett strategiskt fokus och ha en längre planeringshorisont för verksamheten. Resultatet har därför blivit en avsaknad av handlingskraft för att utveckla hela verksamheten. Många försök har gjorts men utifrån tids- och resursbrist har ett genombrott inte kunnat ske. Detta parat med den ”ensamplanerande läraren” som sköter det mesta efter egen god förmåga i den ordinarie verksamheten har många utvecklingsmöjligheter tyvärr uteblivit. Positivt är de många lyckosamma projekten som funnits över tid och lett till kortvarig publicitet och goda resultat men en samlande och drivande kraft för att göra goda exempel till ordinarie verksamhet saknas.

Den nya organisationen innebär en satsning på utveckling då alla mindre utvecklingsprojekt ex. piloter centraliseras under Utvecklingschefen i syfte att gagna hela Kulturskolan och möjliggör ett mer strategiskt arbete med utvecklingsprojekt framöver, samt mer effektivt använda centrala resurser.

Den nya organisationen innebär en gemensam och strategisk handlingskraft för utveckling av verksamheten. Genom att centralisera tidigare tillfälliga projekt säkerställer vi en bättre styrning, uppföljning och ev. implementering av goda resultat i den ordinarie verksamheten. Det innebär också att vi kan centralisera kompetensutvecklingsinsatser och därigenom är Utvecklingschefen en gemensam handlingskraft för att utveckla Kulturskolans verksamhet. Syftet med inrättandet av utvecklingschefen är att säkerställa att de tillfälliga projekten som leder till resultat också implementeras och bidrar till utveckling av den ordinarie verksamheten.

## **Kvalitet**

*Avsaknad av tid och resurser för kvalitetssäkring av verksamheten*

Kvaliteten på Kulturskolans verksamhet avgörs av den enskilde läraren. Det kan visserligen påminna till viss del om situationen i skolans värld men med skillnaden att där finns kontinuerlig uppföljning och dokumentation som ska säkerställa likvärdighet och en

kvalitetssäkring, samt centrala organ som Skolverket och Skolinspektionen. Då Kulturskolan inte är en skola på samma vis finns idag inte samma styrning. Likvärdighetsproblematiken och den ensamma lärarens roll blir en kvalitetsutmaning i dagens organisation. Situationen gör att en övergripande kvalitetssäkring inte kan genomföras då vare sig tid eller resurser finns för att mäta de många olika arbetssätten eller än mindre analysera resultat och utveckla verksamheten till att bli ännu bättre än vad den redan är.

Det saknas tydlighet i uppdraget att kontinuerligt kunna kvalitetssäkra alla processer i verksamheten från administration till undervisning, vilket är en förutsättning till att kunna identifiera utvecklingsbehov, prioritera vilka utvecklingsinsatser som ska genomföras inom hela kulturskolan gemensamt och implementera förbättringar i hela verksamheten.

Vad systematiskt kvalitetsarbete inom kulturskolan är behöver definieras utifrån det uppdrag som vi har från Stockholms stad. De olika delarna i kvalitetsarbetet som görs bör sammanfogas till en helhet i ett sammanhållet kvalitetssystem. Inom ramen för detta bör gemensamma riktlinjer och metoder tas fram för hur ämnesplaner och förväntansdokument skall implementeras och användas.

Drygt 10 % av målgruppen deltar i Kulturskolans avgiftsbelagda verksamhet. En väsentlig fråga är hur en optimal balans uppnås mellan å ena sidan att fler barn och unga får pröva på verksamheten en kort tid och å andra sidan att fler elever stannar kvar inom Kulturskolans verksamhet en längre tid.

Kulturskolan behöver tydligt definiera vad som ska styra utbudet och hitta nya vägar att göra de traditionella konstnärliga uttrycken angelägna för dagens och morgondagens elever parallellt med en utveckling av uttrycksmedel i linje med den kulturella utvecklingen.

### Arbetsuppgifter som försvinner

*Teaterassistent:* Det försvinner inga arbetsuppgifter, men färre antal teaterföreställningar med stöd från teaterassistenterna kommer genomföras. Teaterföreställningarna ska fortsättningsvis genomföras med tillräckligt god kvalitet.

Färre antal teaterassistenter gör att man successivt behöver bygga upp ett nytt sätt att arbeta på där man ska göra en omprioritering av arbetsuppgifter. Riktlinjer kring förändrad ambitionsnivå kring teaterföreställningar tas fram av ledningsgruppen inklusive enhetschefer och presenteras på samverkansmöte i höst.

*Teamledare:* Utökad koordinator och enhetschefstid (per mindre enhet) är tänkt att täcka detta, så att vi kan använda lärarresurser i största möjligaste mån just för undervisning/verksamhet med elever.

*Biträdande chefer:* Utökad koordinator och enhetschefstid (per mindre enhet) är tänkt att täcka detta. Verksamhetschefen finns nära verksamheten och dess operativa frågor som stöd till enhetschefen och också avlastning vid behov.

*Lokalintendent:* Arbetsuppgifterna centraliseras.

*Intendent (El Sistema):* ersätts av en koordinator med likvärdiga arbetsuppgifter

*Projektledare:* Deltagandet i funktionshinderrådet centraliseras

*Utvecklingssekreterare (EU):* Arbete med ansökningar centraliseras till KSS

*Projektledare, pedagogisk ledare:* Tillfälliga projekt avslutas eller flyttas under utvecklingschefen

### Bemanning av enheter

Stadigvarande förflyttning av personal i samband med omorganisationen utifrån verksamhetsbehov (antal elever, kurser, rätt uppsättning av kompetenser) kommer att ske där behov finns. Alla kommer inte att bli stadigvarande förflyttade.

Ledningsgruppen gör schemaplanering under april månad för att se vilka möjligheter som finns för en jämn bemanning av verksamhetens samtliga enheter, utifrån lokaler, kompetensen, historiskt antal bokade platser m.m. Personalen blir stadigvarande förflyttade där det finns behov. Utgångspunkten för planeringen är att säkerställa att alla elever som är inskrivna på Kulturskolan idag ska få undervisning.

I början av maj räknar vi med att ha planeringen klar och kommunicera vilken placering samtliga anställda ska ha i den nya organisationen.

Nya tjänster tillsätts i första hand internt. Internt intresseförfarande, intervjuer, urval. I andra hand externt för att rekrytera erforderlig kompetens.

Varje geografisk enhet kommer ha en enhetschef och KS orkesterskolas enhet kommer ha två. Enheterna kommer ha 1-2 koordinatörer, fördelat utifrån den geografiska enhetens storlek, historiskt antal kurser och bokade platser, antal lokaler, verksamhetens komplexitet och individuella förutsättningar.

Teaterassistent tekniker bemannas utifrån storlek på enheten, antal lokaler per enhet och antal teatrar/scener. Teaterassistent kostym bemannas liknande som ovan, men med en målsättning att antalet klädförråd blir färre och att Kulturskolan kan i större utsträckning återanvända redan framtaget material, samt att eleverna (via föräldrar eller vårdnadshavare) involveras i större grad i anskaffning av kostym vid föreställningar/uppvisningar.



## Orkesterskola

Kulturskolans orkesterskola är en ny enhet för stråk-, blås- och symfoniorkestrar.

Den består av tre separata delar:

1. El Sistema
2. Orkesterskola
3. SUSO

En ny paraplyorganisation för orkestrar möjliggör i högre utsträckning än idag synergier i bemanningen och en tydlig progression mellan nivåerna i ett Stockholm. Eleverna från alla delar av Stockholm möts för att spela tillsammans, över stadsdelsgränserna.

El Sistema, en egen del, fortsätter som det är idag.

Orkesterskolan är en ny avgiftsbelagd ämneskurs med en tydlig plan för elevernas färdigheter inom instrumental- och orkesterspel. Bemanning sker i första hand internt inom avdelningen. Planen är att succesivt utveckla och utöka Orkesterskolans verksamhet. Målet är att på sikt införliva de större orkestrarna som redan finns idag i orkesterskolan. Nuvarande orkester- och ensembleverksamhet i kulturskolan fortsätter i samma form tills vidare, tills vi har en ny orkesterorganisation och orkesterskola ämneskurs på plats.

### *Bakgrund*

Tidigare rapport (2012) om kulturskolans orkesterverksamhet identifierade följande variationer som påverkar förutsättningar för en framgångsrik orkesterverksamhet:

- ”Bakgrund/kompetens hos de lärare som arbetar i respektive enhet/område.
- Planeringen av verksamheten sker till största delen bara i den egna enheten, vilket gör att kunskapen om vad som händer i andra enheter/orkestrar är begränsad. Dessutom saknas en gemensam syn på orkesterarbetet i ledningsgruppen.
- Tillgången på verksamhetsanpassade lokaler. Detta finns inte i alla våra enheter. I vissa fall krävs det även att lokalerna är stora för att kunna ta emot många elever samtidigt.
- Många timlärare har försvunnit, vilket har gjort det svårt att ha kompetenta lärare på alla instrument. Avsaknaden av timlärare i oboe, fagott, tuba, valthorn har minskat rekryteringen i dessa ämnen vilket även påverkar orkesterstrukturen.
- Bristande resurser och samordning kring kommunikation och marknadsföring gör att orkesterarbetet inte har fått det genomslag i Stockholm som den förtjänar.”

Denna kartläggning gjordes i 2012. Bedömningen är dock att beskrivningen ger en adekvat bild av det övergripande läget vad gäller förutsättningar för att skapa en framgångsrik orkesterverksamhet inom Kulturskolan Stockholm.

Mot bakgrund av denna kartläggning är förslaget att det skapas en sammanhållen orkesterskola som är stadsövergripande och samlar resurser, pedagogisk kompetens och elever kring en tydlig målbild. För att lyckas behöver orkesterskolan:

- Samordna det systematiska kvalitetsarbetet i orkestrarna i de olika stadsdelarna
- Skapa likvärdiga möjligheter för orkesterdeltagande
- Effektivisera orkesterverksamheten
- Arbeta medvetet och systematiskt med det långsiktiga intresset för orkesterinstrument
- Skapa långsiktiga utvecklingsmöjligheter för Kulturskolans befintliga instrumentalister
- Skapa en tydlig kontinuitet från nybörjarnivå till de avancerade orkestrarna

#### Övergripande mål

- Säkra kvaliteten i hela staden för instrumentalundervisningen i grupp med en tydlig plan för elevernas instrumentala färdigheter och orkesterfärdigheter
- Utveckla orkesterverksamheten så att orkestrarna blir attraktiva mål för Kulturskolan Stockholms instrumentalister och deras vårdnadshavare
- Säkra den musikaliska kvaliteten i de mest avancerade orkestrarna
- Skapa ett starkt varumärke kring kulturskolans orkesterverksamhet på såväl nationell som internationell nivå.

#### *Erbjudande till målgruppen*

I kursutbudet kommer elever fortsättningsvis kunna välja mellan Orkesterskola och instrumentalundervisning.

Om eleven väljer instrumentalundervisning fortsätter hen med sina lektioner i det format som nu kulturskolan erbjuder dem.

Om eleven väljer Orkesterskola kommer hen att få en instrumentallektion och en orkesterrepetition i veckan. Båda dessa kommer att ske inom ramen för en övergripande ämnesplan för orkesterspel som är koordinerad med ämnesplan för det specifika instrumentet som eleven spelar.

### Unga Berättar

Unga Berättar är idag en egen pedagogisk verksamhet som delvis arbetar under andra förutsättningar än övriga Kulturskolan.

Unga Berättar har flyttat mellan många olika enheter inom Kulturförvaltningen sedan de bildades. Idag tillhör Unga Berättar Enhet Öst, men har ingen vidare förankring i den enheten utan fungerar som en självständig enhet (egna arbetssätt, andra ämnen, egen lokal och under den senaste tiden en egen chef).

Att de nu hamnar inom en utvecklings-ENHET (inte ett team) är en korrektare placering med bättre förmåga att följa upp Unga Berättars arbete än de tidigare, t ex Södermalmsenheten.

I den nya organisationen blir uppdraget ett kombinationsuppdrag mellan att implementera Unga Berättars arbetssätt med projektformer in i övriga Kulturskolan och att fortsätta utveckla sin nuvarande verksamhet.

Unga Berättar är inte en serviceinstans till KS utan kan, med sin stora kunskap om *digitala hjälpmedel* tjäna som inspiration och rådgivare till övriga KS.

### Ledningsgrupp

Idag består ledningsgruppen av Avdelningschef, Verksamhetscontroller, Enhetschef för enheten för Kvalitet och verksamhetsutveckling och sex enhetschefer.

I den konstellationen är ledningsgruppen av förklarliga skäl den största delen av tiden knuten till att behandla operativa frågor som rör kärnverksamheten och väldigt lite tid och utrymme ges till strategiska och utvecklingsfrågor.

Enheten för kvalitet och verksamhetsutveckling (EKV) är en väldigt spretig enhet som består av många öar och en tydlig uppdelning mellan verksamhetsstöd av olika slag (administration, kommunikation- och marknad, IT-stöd, producent, lokal- och säkerhet) och en del projektledare som driver olika ömsesidigt oberoende projekt.

Denna enhet behöver delas upp i två så att utvecklingsfrågor kan få lika mycket utrymme som verksamhetsstödsfrågor och att rätt stöd ska kunna ges till hela kulturskolan.

Rollen kvalitetschef bidrar också till att man kommer att kunna ge mer utrymme till kvalitetsuppföljning och kvalitetssäkring av alla processer i hela verksamheten (från administration, IT-system, till undervisning och implementering av nyutveckling.).

För ett positivt utvecklingsarbete är det av stor vikt att ledarskap och styrning baseras på en samsyn kring verksamhetens syfte, prioriteringar och utveckling. Kulturskolan är i behov av en mer central styrning och uppföljning.

Kulturskolans ledningsgrupp minskar enligt förslag till 5 personer.

Kulturskolechef: strategisk, verkar externt och internt

Verksamhetschef: operativ, verkar internt

Utvecklingschef: strategisk, verkar mestadels internt

Kvalitetschef: operativ och strategisk, verkar mestadels internt

Kulturskolechef arbetsleder VC, UC och KC, samt verksamhetscontroller.

VC arbetsleder samtliga enhetschefer.

UC arbetsleder Unga Berättar, samt olika verksamhetsutvecklare (ex. projektledare för bidragsfinansierade projekt, intern eller extern inhyrd kompetens för en viss utvecklingsinsats under en begränsad period och dylikt)

KC arbetsleder central administration, instrumentförråd, kommunikatör, producent, utvecklingssekreterare.