

Samverkan som strategi

Arvsfondsprojektet Kulturskolan i storstan – samverkan för minskat utanförskap Kulturskolan Stockholm

Sammanfattning

Arvsfondsprojektet ”Kulturskolan i storstan – samverkan för minskat utanförskap” är inne på sitt tredje och avslutande år. I detta dokument sammanfattas lärdomar och erfarenheter från projektet, ur Kulturskolan Stockholms perspektiv.

Vi har länge arbetat i samverkan med andra, framför allt med grundskolan, och under projektet har vi haft möjlighet att fördjupa vår kännedom och kunskap om både samverkan i allmänhet och vårt eget arbete i synnerhet. Projektet har gett oss en större möjlighet att dela erfarenheter med varandra i storstäderna, där vi ofta har gemensamma beröringspunkter, vilket har varit väldigt värdefullt.

Vi ser att det finns ett stort behov av fortsatt samverkan för att kunna vara en tillgänglig, inkluderande och jämlik kulturskola. Det finns en medvetenhet och vilja till samverkan i alla nivåer inom Kulturskolan Stockholm som ger en bra grund att bygga det vidare arbetet på.

Texten innehåller avslutningsvis ett antal goda exempel, case, från vår verksamhet i samverkan med andra.

Innehåll

Sammanfattning	1
Bakgrund	3
Varför ska vi samverka?	3
Hur ska vi samverka?	5
Resultat	7
Hur kan vi fortsätta samverka mellan storstadsregionerna?	9
Case – goda exempel	11
På skoltid	11
> <i>Tvåornas kör</i>	11
> <i>Bild, drama och litteratur</i>	12
> <i>Estetiska läroprocesser</i>	13
> <i>El Sistema Stockholm</i>	15
På fritidstid	17
> <i>Slagverk & sång</i>	17
> <i>Gitarrundervisning i storgrupp Vällingby</i>	18
Öppen verksamhet	19
> <i>Drop in musikproduktion Skarpnåcks kulturhus</i>	19
> <i>Öppna workshops Rinkeby bibliotek</i>	20
Lovverksamhet	21
> <i>Feriearbete Teater med nyanlända och andra</i>	21
> <i>Feriearbete ANDT (Alkohol, Narkotika, Doping, Tobak)</i>	22
> <i>Filmer Naturhistoriska riksmuseet</i>	23
Publika evenemang	24
> <i>Dans på Friends arena</i>	24
> <i>Dans på Röda linjen</i>	25
Övrigt	27
> <i>Kommunikation kring bilder</i>	27
> <i>Unga Berättar</i>	28

Bakgrund

Under våren 2018 beviljades Kulturskolerådet stöd från Allmänna arvsfonden för projektet ”Kulturskolan i storstan - samverkan för minskat utanförskap”. Det är ett treårigt projekt och kulturskolorna i de tre storstäderna Malmö, Göteborg och Stockholm deltar med var sitt delprojekt.

Genom ökad samverkan, med det civila samhället och andra viktiga samverkansaktörer, skall projektet resultera i att fler barn och unga från områden med socioekonomiska utmaningar deltar samt att Kulturskolan tillsammans med samverkansaktörer utvecklar nya verksamhetsformer, utbud, arbetssätt, nätverk och hållbara samverkansstrategier. Lärdomarna skall spridas till medarbetare, chefer och andra kulturskolor i Sverige.

Varför ska vi samverka?

Kulturskolan är till för alla barn och unga i Stockholm. Vårt uppdrag är att skapa möjligheter för alla att ta del av relevant kulturverksamhet, oavsett vem du är eller var i Stockholm du bor. Vi ska vara en tillgänglig och jämlik kulturskola. En av vägarna att nå dit är att samverka med andra. Det hjälper oss nå olika grupper av stockholmare och ger oss möjlighet att verka i andra lokaler och på andra arenor än våra egna. I det Kulturstrategiska program för Stockholms stad som nyligen tagits fram betonas också vikten av samverkan. Det tillgängliggör kulturen, ökar delaktigheten, kunskapen och inkluderingen.

Samverkan ger också lärare och övrig personal i Kulturskolan en möjlighet att utvecklas. I mötet med andra aktörer inspireras och utmanas vi av nya sammanhang och omständigheter, det ger möjlighet till och behov av att vara kreativa och att använda våra metoder och tillvägagångssätt på andra sätt än traditionellt. Därigenom skapas nya former av verksamhet som ökar bredden, både didaktiskt och verksamhetsmässigt.

Samverkan med andra kulturskolor är också av största vikt. Kulturskolor finns i nästan alla Sveriges kommuner och trots att det finns skillnader i uppdrag och förutsättningar står vi inför liknande utmaningar och behov. Kulturskolor i storstäderna har många specifika beröringspunkter och för oss i Stockholm är därför

samverkan med Göteborg och Malmö speciellt viktig, men även de andra kulturskolorna i storstockholmsregionen. Det är viktigt att ta tillvara på och dela erfarenheter och kunskaper, det stärker verksamheten och gör processer snabbare, både att komma igång och komma i mål.

Hur har det sett ut tidigare?

Kulturskolan Stockholm har sedan tidigare samverkat med framför allt grundskolan, men även med bibliotek, fritidsgårdar, museer, företag, föreningar och organisationer. Flera av våra fungerande verksamheter i samverkan har byggts upp och utvecklats under lång tid, samtidigt som vi har många korta och tillfälliga aktiviteter i sökandet efter nya, fungerande arbetsätt. Många verksamheter har uppkommit ur riktade uppdrag med externt ekonomiskt stöd.

Under projektet har inventeringar genomförts kring Kulturskolans aktiviteter och verksamhet i samverkan med andra aktörer. De flesta insatser syftar till att nå Kulturskolans prioriterade målgrupper och är kostnadsfria för deltagare.

Inventeringarna visar att samverkan med kommunala aktörer är vanligast förekommande. Det är i den obligatoriska skolan alla barn finns och det är genom samverkan med skola under skoltid och på fritidstid som vi når flest ”nya” barn. Efter det är bibliotek och lokala kulturhus vanliga arenor. Det finns få varaktiga samarbeten med det civila samhället. Aktiviteter i samverkan kan ha initierats och organiserats av en chef, en producent/koordinator eller en lärare. Alla enheter i Kulturskolan Stockholm strävar parallellt med att skapa attraktiva och meningsfulla aktiviteter för att nå nya målgrupper, både lokalt i de olika stadsdelarna och på en övergripande nivå. Mängden verksamheter i samverkan skiljer sig stort i staden, vilket är en naturlig följd av att medel - både interna och externa - under många år har satsats på socioekonomiskt utsatta områden. Dessa satsningar har skapat förutsättningar för fler samverkansprojekt.

Samverkan sker på många olika nivåer. Det kan vara på individnivå där en enskild lärare samarbetar med någon extern part för att fördjupa kunskaperna och erfarenheterna hos några av sina elever. Det kan vara integrerat i organisationen, som hos El Sistema, där hela verksamheten bygger på samverkan med skolorna och professionella institutioner. Det sker också samverkan på förvaltningsnivå där riktlinjer dras för hela organisationen, exempelvis den överenskommelse som beslutats mellan

kulturförvaltningen och utbildningsförvaltningen våren 2020 som borgar för en långsiktig och medveten samverkan.

Hur ska vi samverka?

Vi ska sträva efter att hitta samverkan som ger mervärden, för Kulturskolan, för personalen, för eleverna och för Stockholms invånare. Det ska vara ett ömsesidigt utbyte, både vi och våra samverkanspartners ska få ut varaktiga värden av det. Det ska finnas en tydlighet i både syfte och mål för båda parter. Det är också av största vikt att Kulturskolan säkerställer att de aktörer vi samverkar med har mål och värdegrund som är enhetlig med vår verksamhet.

Vi ska sträva efter varaktiga och långsiktiga samarbeten. Samverkan tar tid, ofta mer tid än vad som beräknats, och att bygga hållbart ger bättre och tydligare resultat. Tilliten till Kulturskolan är viktig, både ifrån samverkansparter men också från elever och vårdnadshavare, de ska kunna lita på att Kulturskolan levererar stabilitet och kvalitet.

Vi ska sträva efter en tydlig förankring och delad förståelse bland utövande lärare/övrig personal hos båda parter. Vikten av tydlig och kontinuerlig kommunikation för en fungerade samverkan kan inte nog understrykas.

Hur ska arbetet drivas och styras?

I forskning har det framkommit att ett engagerat ledarskap är avgörande i samverkansprocesser¹. För att driva ett hållbart arbete med samverkan är ett strategiskt perspektiv en förutsättning och när både den operativa och strategiska nivån finns med ökar ambitionen och motivationen för alla parter. Ett arbete där hög grad av samverkan ingår ställer andra krav på arbetet både vad gäller planering och ledning av verksamheten jämfört med ett arbete utan samverkan. Eftersom en samverkansprocess inte är linjär krävs att problem som uppstår måste tas itu med efter hand som de uppstår.

I Kulturskolan Stockholm skapar ledningen riktlinjer och en struktur som möjliggör att samverkan implementeras i verksamheten, utifrån aktuella uppdrag och mål. Enhetschefer

¹ B. Danermark, *Samverkan - himmel eller helvete?*, 2000

ansvarar för att kommunicera och initiera samverkansriktningar bland medarbetarna samt överser geografiska möjligheter och lokala behov i respektive enhet. För att möjliggöra olika typer av samarbeten och vara en attraktiv samverkanspart behöver det finnas flexibilitet i organisationen.

Lärare, projektledare eller chef/ledning kan initiera en ny verksamhet/samverkan utifrån ett behov. Det ska vara förankrat på chefsnivå hos både Kulturskolan och samverkanspart för att skapa förutsättningar som ligger till grund för det fortsatta arbetet. Verksamheten ska ha tydliga mål som utvärderas efterhand.

Behovet av att samverka växer och anpassas kontinuerligt efter våra politiskt satta mål. För att kunna tillmötesgå behoven bör Kulturskolan skapa en än mer tydlig struktur för samverkansarbetet generellt och göra medvetna val för att hålla rätt riktning, men också en struktur som gör det möjligt för enheterna att i större grad ta vara på varandras erfarenheter. I en stor kulturskola med mycket personal och betydande geografiska avstånd finns ett stort behov av samordning och överblick. Delade kunskaper sparar tid och energi och möjliggör en än mer grundad verksamhet.

Aktörer att samverka med

Utifrån syftet och målet med vår verksamhet ska Kulturskolan söka samverka med parter som kan bidra och stärka vår väg dit. Naturliga samverkansaktörer är andra kommunala verksamheter, som grundskolan, fritidsgårdar, bibliotek och stadsdelar. Men även vissa museer, kulturinstitutioner och kulturutövare, då samverkan med den professionella scenkonsten berikar och ger en extra dimension till Kulturskolans verksamhet.

Jelena Veljkovic, chef för Kulturskolan Stockholm, ser många fördelar i samverkan med skolorna:

- Vi kan tillsammans med skolan ge bättre förutsättningar för undervisning inom estetiska ämnen. Vi kommer också närmare eleverna som redan finns ute på skolorna. Vi samnyttjar skollokaler vilket ger Kulturskolan bättre ekonomiska förutsättningar och kan på så vis erbjuda vår verksamhet till fler än utan samverkan.

Hon ser också vinster med att samverka med andra aktörer:

- I samverkan med andra aktörer kan vi också bredda vårt utbud, exempelvis tillsammans med dataspelsbranschen. Vi kan förbättra de tekniska förutsättningarna i samverkan med IT-aktörer, säkerställa kompetensförsörjning tillsammans med kulturaktörer

och ha en viktig roll i vissa stökiga områden i samverkan med stadsdelsförvaltningar etc.

Att skapa en samverkan med olika delar av civilsamhället kan ofta vara svårt och tidskrävande, vilket inte minst arbetet i detta projekt visat då det finns liknande erfarenheter från alla tre storstäder. Föreningar exempelvis drivs per definition av att genomföra en specifik aktivitet och har inte sällan ett öronmärkt kommunalt föreningsstöd. Det innebär att möjlighet för samverkan mellan kulturskolan och föreningar ofta är begränsade av såväl innehållsmässiga som ekonomiska skäl. I vissa sammanhang är det dock högst relevant att skapa aktiviteter med en ny målgrupp som därmed får kännedom om kulturskolans existens och verksamhet. Det kan exempelvis vara idrottsföreningar eller andra aktörer som har stark förankring i ett visst område där vi vill rikta vårt fokus.

Resultat

Lärdomar från projektet lokalt

Kulturskolan Stockholm skapar mycket värdefull verksamhet och i samverkan med andra aktörer ökar vi möjligheterna för att ännu fler barn och unga får vara med och uttrycka sig genom kultur. Verksamheterna skiljer sig mycket åt vad gäller omfattning och organisation. Några är väletablerade koncept, som El Sistema, Unga Berättar och Tvåornas kör. Andra är mer personbundna och tillfälliga. Arbetet med verksamhet i samverkan är något vi både vill och behöver fortsätta utveckla.

Vi är en stor kulturskola med många anställda och stor geografisk spridning över hela staden, där förutsättningarna skiljer sig mycket åt från stadsdel till stadsdel. Vi skapar ständigt nya samarbeten och verksamheter i samverkan. Storleken och mängden är en fantastisk tillgång samtidigt som det kräver mycket arbete att hålla ihop. Projektet har visat att vi på ett bättre sätt behöver ta tillvara på och sprida goda exempel inte bara mellan storstäderna utan också inom vår egen kulturskola. En än bättre samordning och struktur skulle kunna göra verksamheten mer resurseffektiv. Exempelvis finns behov av en samordnande funktion med överblick och kännedom om verksamhet och nätverk i hela staden, som kan länka samman och vara ett stöd för strategiska val. Det skulle också behövas ett system för att tillvarata dokumentation från verksamheter som har

genomförts, som samtidigt blir en källa av kunskap som andra på ett samlat och enkelt sätt kan ta del av.

I en enkät som genomfördes med alla lärare i Kulturskolan Stockholm våren 2020 framkom att många har idéer och är positiva till att utveckla nya arbetssätt och att samverka med andra. Det är en bra grund och en värdefull resurs för det fortsatta arbetet. För att möta behoven och kunna skapa ny, meningsfull verksamhet när det uppstår möjligheter - ibland med kort varsel exempelvis genom externa medel eller förfrågningar om samverkan - behöver vi arbeta för fungerande och flexibla former i organisationen.

En annan viktig lärdom är att det kan vara svårt, tidskrävande och inte alltid möjligt eller ens lämpligt att samverka. Det gäller att välja klokt och med omsorg.

Lärdomar från erfarenhetsutbyte med de andra städerna

Det mest positiva med projektet har varit att samarbetet mellan storstäderna har fördjupats väsentligt. Den kunskapsmassa som presenterats och där särskilda hinder påvisats, har genererat ny kunskap som länkat samman storstädernas ledningsgrupper och skapat en värdefull ökad kontakt dem emellan.

- Nästan en fjärdedel av Sveriges unga befolkning berörs och är målgrupp för kulturskolorna i Stockholm, Göteborg och Malmö. För första gången på 70 år har man länkat ihop de samlade erfarenheterna från de tre största städernas kulturskolor, säger Jalle Lorensen, chef för Malmö Kulturskola.

I projektets början 2018 startade strategerna med att göra en lokal kartläggning kring de aktiviteter som gjordes i den egna kulturskolan. Vi undersökte vilka samverkansformer som fanns och vilka aktörer vi jobbade med. Vi fann att flera verksamheter liknade varandra i våra tre städer medan andra skilde sig åt en del på grund av olika förutsättningar. Stockholms kulturskola är utspridd på ett geografiskt mycket stort område med 11 enheter. Göteborg har 7 separata kulturskolor som lyder under respektive stadsdel, medan Malmö har en enda kulturskola för hela staden.

Kulturskolorna i Malmö och Stockholm har liknande struktur med en organisation som ligger under Kulturförvaltningen och som styrs av en avdelningschef.

Att som strateg för respektive stad kunna få träffas och jämföra våra verksamheter har givit nya insikter och stor inspiration till vår egen kulturskola, gällande såväl mindre projekt som mer långsiktiga

koncept. Ett konkret exempel på tydlig inspiration är Malmös ”Tvåornas kör” som numera etablerats och permanentats i Stockholm. Några gånger per år har vi strateger haft möjlighet att hålla seminarier i mindre eller större sammanhang, senast via webinarier från Kulturskoledagarna, vilket givit spridning av vårt arbete.

Liknande utmaningar

Vi ser att storstäderna har många gemensamma nämnare. I en storstad finns liknande politiskt uttalade mål om inkludering och jämlikhet. Gemensamma utmaningar finns kring utanförskapsområden, geografisk utspriddhet och ett ständigt brus med konkurrens från många aktiviteter på olika nivåer. En konkurrens som kulturskolan måste förhålla sig till och höras igenom, för att faktiskt behålla sina elever och inte minst för att kunna nå fler barn och unga i staden. En del i det är att specificera och tydliggöra kulturskolornas styrkor och unika möjligheter jämfört med våra kommersiella konkurrenter.

Tillsammans har cheferna kunnat utbyta erfarenheter och dela förslag på lösningar för verksamhetsutveckling mellan storstäderna, och pratat om piloter/tester/projekt som har funkade respektive inte funkade. Att träffa kollegorna i de andra storstäderna och lyfta blicken tillsammans med dem är något som Stockholms kulturskolechef Jelena Veljkovic ser har varit en av de mest positiva delar av detta projekt.

- Det är roligt att se och höra att storstäderna har liknande utmaningar och att vi också tänker rätt så lika i många frågor, men att man också inspirerar varandra med de unika lösningarna som finns på de olika orterna.

Hur kan vi fortsätta samverka mellan storstadsregionerna?

Chefssamverkan

Utmaningens nyckelpersoner är utan tvekan chefer och ledning på respektive kulturskola. En aldrig sinande utmaning, förutom storstadens specifika förutsättningar, är givetvis också att ständigt vara lyhörd för förändringar i samhället och utveckla och uppdatera sin verksamhet därefter. Som beslutfattare kan det vara av stort

värde att få bolla idéer och byta erfarenheter med kollegor i liknande situation i annan stad. Om inte annat har det blivit högaktuellt detta år då Coronapandemin akut påverkat verksamheten. Här har den upparbetade relationen mellan avdelningscheferna haft en viktig funktion med möjlighet att bolla beslut och tankar kring alternativ undervisning. Det har också resulterat i en fortsatt diskussion mellan Stockholm och Malmö kring utveckling av en digital kulturskola.

- Där kommer vi att kunna samnyttja resurser för att ta fram ett så bra utbud som möjligt, säger Jelena Veljkovic.

Under projektiden har vi strateger anordnat regelbundna chefsträffar i någon av våra tre städer. Vid dessa möten har någon eller några aktuella chefsfrågor diskuterats. Det har gällt ämnen kring grundskolesamverkan, anställningsformer, barnrättsperspektiv och andra spörsmål, relevanta för kulturskolan idag och framöver. Vid ett pedagogmöte i Göteborg för bildpedagoger från storstäderna, inbjöds även cheferna som deltog i såväl diskussioner som i praktiska workshops. Vid en paneldiskussion deltog även representanter från en ungdomsförening i Göteborg.

Eftersom specifika chefsträffar varit mycket betydelsefulla, kommer storstadscheferna även i fortsättningen att mötas. En fortsatt kreativ och outtröttlig utvecklig pågår ständigt för att minska segregation och utanförskap, där nätverket mellan storstäders chefer har betydelse för den egna kulturskolans utveckling.

Pedagogsamverkan

I våra tre städers kulturskolor dominerar musikämnet stort, inkluderat all instrument- och körverksamhet. För att i någon mån lyfta de mindre ämnena i kulturskolan har vi inom ramen för projektet anordnat inspirationsdagar med deltagande pedagoger från våra städer. Bildämnet med alla varianter stod i fokus några dagar i Göteborg och ämnet teater/drama var i centrum under ett par inspirationsdagar i Malmö. Nätverk har bildats pedagoger emellan som möjliggör fortsatta träffar. På grund av rådande pandemi har det inom projektet inte varit möjligt att göra ett seminarium även för danslärarna, men genom strategernas nätverk kommer kontakter att förmedlas, som hjälp för framtida danslärarträffar.

Vår uppfattning är att det finns ett stort behov av att utbyta

erfarenheter med kollegor i andra städer kring sin egen verksamhet, vilket tydligt framgår i pedagogernas utvärdering från dagarna. Förhoppningsvis kommer fortsatta pedagogträffar att äga rum, kanske initierade av pedagogerna själva och givetvis varmt stöttade av respektive kulturskola.

Case – goda exempel

Nedan presenteras några utvalda goda exempel på verksamheter/aktiviteter som Kulturskolan Stockholm gör eller gjort i samverkan med andra aktörer.

På skoltid

›Tvåornas kör



Tvåornas kör är ett koncept som utvecklats i Malmö och som tack vare projektet Kulturskolan i storstan spridits till Stockholm där det nu är en permanent verksamhet.

Syfte:

- Tvåornas kör är en demokratifråga, allas rätt till kultur
- Att göra Kulturskolan känd
- Uppleva sångglädje, musik, rörelse och rytm och dela det med andra
- Lära sig mer på ett roligt sätt enligt läroplanen
- Känna gemenskap med andra, möta barn från andra stadsdelar, kunna samma sånger

Målgrupp/antal:

Elever i årskurs 2 i Stockholms stad
Mellan 800 - 1 000 elever under en termin

Var/när/hur:

Lärare från Kulturskolan kommer till varje deltagande klass vid tre tillfällen. De får då lära sig specialskrivna sånger. Mellan besöken övar eleverna och skolan på egen hand på sångerna som finns inspelade på Youtube. Alla deltagande klasser besöker också närmaste kulturskolelokal och får där prova på flera av kulturskolans ämnen. Avslutningsvis samlas klasserna från skolor från olika delar av Stockholm, och flera hundra barn står tillsammans på en stor scen för en konsert ackompanjerad av en orkester. I publiken möts föräldrar och andra från olika delar av staden för att lyssna på barnens röster.

Rekrytering/samverkan:

Inbjudan görs av Kulturskolans samordnare till grundskolornas lärare, ofta via skolans rektor och musiklärare. En upparbetad samverkan sker med grundskolan.

Framgångsfaktorer:

- Vi når många barn, även de som inte vanligen hittar till Kulturskolan
- En samordnare på Kulturskolan som kan lägga ett bra schema utifrån geografiskt belägna skolor och rätt antal barn på föreställningar respektive workshops
- I mötet med barnen och lärarna på skolan skapas det kontakt över tid
- Flera elever upptäcker och blir mer nyfikna på Kulturskolans övriga utbud och anmäler sig till kurser

Utmaningar:

- Schema som fungerar bra över tid
- Skolor vi inte når, som inte svarar på mejl
- Sårbart om någon körpedagog blir sjuk

>Bild, drama och litteratur

Verksamheten har bedrivits i samverkan med biblioteket under flera år i Skärholmsområdet, med olika variationer vad gäller deltagarnas ålder, antal träffar och innehåll.

Syfte:

- Uppmuntra läsande och ge eleverna möjlighet att närma sig texten genom olika uttryckssätt
- Stärka svenska språket hos eleverna
- Göra Kulturskolan känd

Målgrupp/antal:

Från förskoleklass till åk 6, sammanlagt ca 200 elever

Var/när/hur:

Under 3-6 tillfällen i Kulturskolans lokaler fick klasserna arbeta utifrån en förutbestämd, svensk bok. Genom bild och drama fick barnen undersöka innehållet i boken och göra det till sitt. Bibliotekets uppdrag har förändrats under tid, vilket har påverkat förutsättningarna. En del klasser fick boken som gåva av biblioteket, andra har fått låna den. Vissa gånger har ett biblioteksbesök ingått, andra har bibliotekarien funnits med och informerat på träffarna på Kulturskolan. Vid några omgångar har författaren till boken bjudits in på författarbesök.

Rekrytering/samverkan:

Det finns sedan länge en utvecklad samverkan mellan biblioteket och Kulturskolan i området. Inbjudan till skolorna skötte först av biblioteket, men sedan deras uppdrag ändrats håller Kulturskolans pedagoger kontakten med skolorna. Verksamheten har finansierats av externa, riktade bidrag för ytterstadsområden.

Framgångsfaktorer:

- Vi når många barn, även de som inte vanligen hittar till Kulturskolan
- Lärare på Kulturskolan kan jobba i team vilket är utvecklande
- Både elever och lärare får nya impulser av verksamheten

Utmaningar:

- Skolans scheman, logistiken är ofta svår att få ihop

>Estetiska lärprocesser

Genom projektet Kulturskolan i storstan började Kulturskolan Stockholm hösten 2020 ett samarbete med Askebyskolan (F-6) i Rinkeby. Under två år ska skolan initiera ett varaktigt arbete med estetiska lärprocesser som ska genomsyra hela skolan och där Kulturskolan kommer att vara en del.

Syfte:

- Nå barn vi inte annars skulle nå
- Visa på olika kulturella uttrycksätt för barn som ofta annars inte kommer i kontakt med dessa ämnen

- Vara en del i att höja elevernas studieresultat och genom teater och drama som metod vara en del i deras utveckling till demokratiska medborgare
- Göra Kulturskolan känd
- Bygga relation med elever och skola

Målgrupp/antal:

Hela Askebyskolan, från förskoleklass till åk 6, inklusive grundsärskolan. Sammanlagt ca 350 elever.

Var/när/hur:

En dag i veckan under två år kommer en teaterpedagog finnas på skolan och på olika sätt, utifrån behov, visa på teater och drama som metod, integrerat i skolämnen. Planering och genomförande kommer att ske tillsammans med personalen på skolan i de olika arbetslagen. Projektet handleds av Ulla Wiklund, erfaren inom estetiska lärprocesser, samt kommer att dokumenteras av forskarstudenten Björn Emmoth på Luleå tekniska universitet.

Rekrytering/samverkan:

Samverkan sker tillsammans med grundskolan.

Framgångsfaktorer:

- Barnen får möta och kulturella uttryckssätt integrerat i det ordinarie skolarbetet
- Vi får möjlighet att utforska och utveckla den här typen av verksamhet som är ny för oss, men har potential att växa utifrån Kulturskolan Stockholms uppdrag
- Kulturskolan är efterfrågad i projektet

Utmaningar:

- Det är ett nytt arbetssätt, både för oss i Kulturskolan Stockholm och för personalen på Askebyskolan
- Det kommer att ta tid att hitta och utarbeta former för arbetet
- Det finns risk att teaterpedagogen ”bara” kommer att användas som en extra vuxen i rummet

>El Sistema Stockholm

**Syfte:**

- Barn och unga i Stockholm ska få lära sig att spela ett orkesterinstrument och ingå i orkestrar
- Verksamheten når nya målgrupper
- Den har en kompensatorisk funktion genom mötet med samtliga av skolans yngre barn i skolans lokaler

Målgrupp/antal:

5-6 år, ca 900 elever/år

6-15 år, ca 1 750 elever/år

Var/när/hur:

El Sistema Stockholm finns på 10 skolor i Stockholms stad (Askebyskolan, Husbygårdsskolan, Kvarnbackaskolan, Fagersjöskolan, Rågsveds grundskola, Snösätraskolan, Sätraskolan, Söderholmsskolan, Bredängsskolan och Slättgårdsskolan). I de flesta fall ges instrumentallektioner på respektive skola. Orkesterpassen samlar elever från olika skolor i större orkestrar. På skolorna får eleverna:

Förskoleklass: en lektion/vecka

Årskurs 1 - 2: två lektioner/vecka

Årskurs 3: två lektioner och ett orkesterpass/vecka

Förskolorna bokas in till varsin period om sex veckor. Varje stadsdel har en period per läsår och det är femåringar (blivande f-klassbarn) som ingår i verksamheten. Förskolebarn från de olika stadsdelarna möts i Kulturskolans respektive lokaler, med undantag för Kista bibliotek.

Rekrytering/samverkan:

På samtliga tio skolor är El Sistema Stockholms lektioner obligatoriska i f-klass och åk 1. Efter obligatoriet väljer eleverna om de vill fortsätta eller inte genom att anmäla sig

via ett digitalt anmälningsformulär. Från årskurs 3 får eleverna låna hem instrument kostnadsfritt. Samverkan sker med grundskolor, men också med Sveriges Radios Symfoniorkester, Kungliga Operan, Folkoperan, Stockholms Läns Blåsarsymfoniker, Kungliga Musikhögskolan, Musikhögskolan Ingesund, Kista bibliotek, Kulturhuset Stadsteatern Skärholmen, Stadsmuseet, stadsdelsförvaltningar, Kulturhuset Fanfaren, Blå Huset i Tensta och professionella frilansmusiker.

Alla samarbeten initieras av enhetens chefer. Etablering med skolor sker genom ett första möte ett år innan verksamheten startar. I mötet beskrivs verksamhetens mål och syfte samt förutsättningarna för att lyckas i detalj. I övriga samarbeten tar El Sistema Stockholm initiativ med en idé om vad som kan göras tillsammans. Viktigt att syftet med samarbetet samstämmer med verksamhetens mål.

Framgångsfaktorer:

- Verksamheten har tydliga pedagogiska mål med gemensamma ämnesplaner och gemensam repertoar
- Verksamheten hålls på barnens skola
- Två lektioner i veckan ger värdefull kontinuitet
- Skolorna ser ett mervärde med verksamheten
- Samarbeten med kulturinstitutioner som skapar mervärde och fina upplevelser
- All samverkan initieras och förbereds av enhetens chefer och koordinatörer. Lärarna fokuserar på att undervisa.
- Alla samarbeten ska skapa ett mervärde; innan samarbeten initieras formuleras ett syfte som skapar mervärde för båda parter
- Ett utvecklat samarbete med skolorna vid schemaläggning ger bra förutsättningar för elevernas möjlighet att delta i verksamheten

Utmaningar:

- Logistiska utmaningar när verksamheten sker på skolor och helt saknar egna lokaler
- Kommunikation med vårdnadshavare som saknar mejl, sms eller språkkunskaper i svenska/engelska
- Enheten har inte möjlighet att nyttja Kulturskolans digitala system, mycket måste genomföras med egna lösningar

På fritidstid

>Slagverk & sång

En verksamhet i Tensta och Rinkeby där tre team med två pedagoger i varje erbjöd lektioner i slagverk, rytmik och sång. Verksamheten genomfördes med hjälp av medel från Kulturrådet. Målgrupp, gruppstorlek, plats och antal tillfällen varierade och pandemin satte stopp för verksamheten och de planerade konserterna under våren 2020.

Syfte:

- Nå nya målgrupper
- Att stärka självkänsla och självkänedom
- Stärka värdegrunden; kommunikation, organisation, samspel, ta plats, ge plats, lyssna, osv.
- Bidra till att ge tjejer en röst och konkreta konstnärliga verktyg att uttrycka sig med
- Göra Kulturskolan känd

Målgrupp/antal:

Skolklasser i grundskolan och frivilliga fritidsgrupper, föräldrar/barn-grupper. De frivilliga grupperna varierade i storlek från gång till gång, skolklasserna träffades i hel- eller halvklass. Totalt deltog 225 stycken.

Var/när/hur:

Grupperna träffades antingen i skolans eller Kulturskolans lokaler och innehållet var slagverk, rytmik och sång. Det innehöll bucket drumming och drumlines, koreografi och låtar från olika genrer. Eleverna hade möjlighet att påverka och vara interaktiva under lektionerna, de fick skapa koreografier, rytmer och texter mm. Planen var att grupperna skulle träffas 10 gånger och sedan avsluta med olika former av framträdanden; skolgårdsspelningar, konsert på torget mm.

Rekrytering/samverkan:

Lärarna drev verksamheten själva och använde tidigare upparbetade kontakter på skolorna för att bjuda in.

Framgångsfaktorer:

- Upplägget med sång och slagverk i kombination fungerade utmärkt. Alla kunde delta, även helt nyanlända/utan språkkunskaper i svenska.
- Att nivåanpassa, improvisera och utveckla planeringen under terminen
- Två pedagoger med olika inriktningar som jobbade tillsammans, som kunde stödja och komplettera varandra
- Att ha möjlighet att köpa in den utrustning som behövdes

(hinkar, stockar, hörselkåpor)

- Att arbeta i ändamålsenliga lokaler
- Upparbetade kontakter med personalen på skolorna
- Engagerade lärare från skolorna som var med aktivt i grupperna

Utmaningar:

- Många kontaktytor med flera olika skolor och många olika lärare där. Kommunikationen är viktig och tar mycket tid.
- Att både projektleda och vara pedagog samtidigt
- En engagerad lärare/pedagog från skolan som känner eleverna gör mycket för att verksamheten ska bli bra vid dessa kortare kurser. Det är inte alltid någon sådan finns tillhands.
- I de frivilliga kurserna var det väldigt varierande närvaro

>Gitarrundervisning i storgrupp Vällingby**Syfte:**

- Att erbjuda barn i ytterstadsskolor möjlighet att upptäcka och delta i musikundervisning
- Underhålla den samverkan med skolan som redan finns
- Möjlighet för våra pedagoger att utveckla nya arbetssätt

Målgrupp/antal:

Åk 2 på Grimstaskolan, 12 elever/grupp, totalt ca 50 stycken

Var/när/hur:

Fritidspersonalen kommer med eleverna till Kulturskolan en gång per vecka i grupp. Kulturskolans pedagoger håller i gitarrundervisning på nybörjarnivå. Även fritidspersonalen deltar och lär sig gitarrspel. 10-12 tillfällen/termin.

Rekrytering/samverkan:

Grimstaskolan har sedan en tid varit viktiga för oss i samverkan med uppspelslokaler och vi vill kunna erbjuda aktiviteter som är kostnadsfria. Grimsta ingår också i vårt nätverk genom Strategisk Samverkan Fritid.

Framgångsfaktorer:

- Idén till verksamheten kom från pedagogerna
- Att både ledningen på Grimstaskolan och på enheten Hässelby Vällingby är positiva till verksamheten
- Fritidspersonalen deltar under lektionerna, hjälper till att hålla ordning och sprider positiv energi

Utmaningar:

- Kommunikationen med skolan, de har mycket annat
- Balansen mellan att alla ska prova och frivilligheten
- Begränsad tid för utveckling av musicerandet då eleverna generellt inte har en gitarr hemma

Öppen verksamhet

>Drop in musikproduktion Skarpnäcks kulturhus**Syfte:**

- Utveckla de ungas konstnärliga intressen och bidra till samhällets klimat på ett positivt sätt
- Finnas där ungdomarna finns för att nå dem som inte kommer till oss

Målgrupp/antal:

12 - 22 år ca 10 - 13 deltagare/gång

Var/när/hur:

En kväll i veckan finns Kulturskolans pedagog i Skarpnäcks kulturhus. Då kan ungdomarna komma med det de vill och göra det de kan eller vill lära sig under handledning. Eleverna som har eget material får hjälp att utveckla det. Ger inspelning- och sångcoachning och producerar om deras egna material. De kan också få hjälp att hitta vägar att sprida sin musik.

Rekrytering/samverkan:

Verksamheten finns på plats regelbundet under låg tid och blir en naturlig del av kulturhuset. Marknadsföringen sker via kulturhusets hemsida, öppna hus och andra lokala kanaler. Verksamheten samverkar ibland med andra aktörer runt om, en period kom exempelvis kyrkan med sina deltagare och

arbetade i studion och tillsammans med biblioteket anordnades workshops mm.

Framgångsfaktorer:

- Det är inte skol-liknande, det är öppet fritt, kom när du har lust/behov
- Ingen anmälan krävs
- Bra lokal, positiv personal
- Att ha verksamhet under samma tak som andra aktörer ger kortare vägar till givande samarbeten. Exempelvis anordnade biblioteket workshops i Lyrics med artisten Muhammed A när det uppstod ett behov bland ungdomarna.

>Öppna workshops Rinkeby bibliotek**Syfte:**

- Nå elever vi annars inte skulle nå
- Ge barn i Rinkeby möjlighet att prova på olika uttryckssätt
- Sprida information och kunskap om Kulturskolan
- Etablera en relation med medborgarna i området

Målgrupp/antal:

Från 6 år och uppåt

Var/när/hur:

Biblioteket har sedan tidigare en etablerad programverksamhet, Torsdagschill, där två bibliotekarier jobbar. Kulturskolan kom och erbjöd öppen workshop på Torsdagschill under 12 veckor. Det var en återkommande pedagog som kompletterades med en annan lärare beroende på aktivitet. Tre torsdagar fick de göra masker tillsammans med en maskdesigner, tre torsdagar fick de bygga tittskåp med inspiration från böcker tillsammans med en scenograf och tre torsdagar gjorde de animationer med lerfigurer i

tittskåpen i samarbete med en animatör. Det blev sedan en utställning av barnens alster och filmer på biblioteket. Filmerna lades sedan upp på Kulturskolans Youtubekanal.

Rekrytering/samverkan:

Verksamheten genomfördes i samverkan med biblioteket och deras Torsdagschill.

Framgångsfaktorer:

- Att gå in och ha verksamhet på en redan etablerad tid med programverksamhet
- Biblioteket är som ett andra hem för många barn
- Tillsammans med bibliotekets personal blev det fyra vuxna som kunde vara tillhands

Utmaningar:

- Lokalen är inte anpassad för verksamheten
- Att hantera drop in-verksamhet där barn och föräldrar kommer och går hela tiden

Lovverksamhet

>Feriearbete Teater med nyanlända och andra**Syfte:**

- Skapa kontakt mellan svenska och ensamkommande asylsökande ungdomar
- Lära känna unga från olika delar av staden
- Ingjuta ökat hopp och skapa kontakt med en målgrupp vi annars har svårt att nå
- Ge deltagarna möjlighet att våga ta plats

Målgrupp/antal:

Ferieungdomar 15 - 18 år, 10 stycken

Var/när/hur:

Under 14 dagar sommaren 2020 skapade ensamkommande ungdomar med bristfällig svenska och ungdomar från Sverige en teaterföreställning tillsammans. Till sin hjälp hade de två pedagoger, en från Kulturskolan och en från Östberga kulturhus (Stadsdelsförvaltningen). De utgick från sig själva, undersökte, improviserade, fastställde och repeterade. Sista dagarna spelade de föreställningen för publik vid två tillfällen.

Rekrytering/samverkan:

Deltagarna rekryterades via stadsdelsförvaltningarnas feriehandläggare.

Framgångsfaktorer:

- Två pedagoger från olika håll som kompletterar varandra
- Inga förkunskaper krävs, bara intresse för att delta
- Ungdomarna växer av utmaningen och stödet från dom andra

Utmaningar:

- Olika erfarenheter gör att det tar tid att forma grupp och skapa trygghet och hitta en bra nivå.
- En minoritet som hade svaga språkkunskaper blir svårare än om det varit fler språksvaga

>Feriearbete ANDT (Alkohol, Narkotika, Doping, Tobak)**Syfte:**

- Erbjudas ett kvalitativt och utforskande höstlovsjobb för ferieungdomar
- Koppla Kulturskolans kreativa och konstnärliga skapande till stadens övergripande arbete med ANDT
- Involvera ungdomar i drogförebyggande arbete

Målgrupp/antal:

16 - 18 år, 8 stycken

Var/när/hur:

Kulturskolan, Kulturförvaltningen och Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning gjorde en gemensam satsning under höstlovet 2019, där 8 unga i åldern 16 - 18 år från olika delar i stadsdelen fick ferieanställning med ANDT som tema. Dagarna leddes av stadsdelens preventionssamordnare, en fältassistent, en arbetsmarknadskonsulent och en handledare från Kulturskolans Unga Berättar. Deltagarna fick information

och faktakunskaper om ämnet, de deltog i workshops kring normer, skyddsfaktorer och ungas delaktighet. Utifrån detta och sina egna erfarenheter fick de sedan vara kreativa och skapa, i form av att producera kortfilmer, så kallade digitala berättelser, som kom att handla om olika perspektiv av Alkohol, Narkotika, Doping och Tobak.

Rekrytering/samverkan:

Deltagarna rekryterades genom stadsdelens feriestandläggare och var en samverkan mellan Kulturskolan, Kulturförvaltningen och Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning.

Framgångsfaktorer:

- Delaktighet av olika yrkesroller med expertiskunskap i frågorna
- Kreativ lokal på Blå Huset
- Dagar med både lärande och skapande
- Ungdomars delaktighet

Utmaningar:

- Att vara många arrangörer

›Filmer Naturhistoriska riksmuseet

Planerna att erbjuda sommarlovskurser i samverkan med Naturhistoriska riksmuseet gick om intet pga Covid -19. Istället producerades filmer som spreds via Kulturskolan, museets webb och sociala medier. I filmerna kan barn och unga inspireras till att skapa av och med naturen.

Här kan du se filmerna:

<https://www.nrm.se/naturochkonst2020>

Syfte:

- Inspirera till eget skapande under sommarlovet
- Tillgängliggöra kulturella uttryck under pandemin
- Nå barn och unga vi inte annars når
- Fortsätta ett samarbete trots Coronapandemin

Målgrupp/antal:

Alla intresserade barn och unga

Var/när/hur:

Inspirationsfilmer spelades in med hjälp av Naturhistoriska riksmuseets kommunikatör, där en museipedagog från museet berättar och ger fakta i kombination med "Gör-så-här"-filmer

där två bildpedagoger från Kulturskolan visar hur man kan skapa utifrån ämnet.

Avsnitten är Skapa en insekt, Samlingar och mönster, Djur i närbild och Utforska en blomma. Ett avsnitt i veckan publicerades under juli månad 2020.

Rekrytering/samverkan:

Samverkan med Naturhistoriska Riksmuseet, spridning via sociala medier.

Framgångsfaktorer:

- Ett upparbetat samarbete med museet
- Tydlig ansvarsfördelning
- Båda parter satsar tid och engagemang
- Materialet finns kvar och kan användas utan begränsning, bland annat av skolor

Utmaningar:

- Det tar längre tid att göra film än man tror
- Svårt att veta hur de tas emot, att få respons
- Upphovsrätten för musik i filmen

Publika evenemang

>Dans på Friends arena**Syfte:**

- Ge befintliga elever möjlighet att fördjupa sig och få uppträda på en stor arena
- Göra Kulturskolan känd
- Nå nya målgrupper
- Stärka sambandet mellan idrott och kultur

Målgrupp/antal:

Befintlig dansgrupp i Kulturskolan uppträdde för 25 000 fotbollssupportrar, däribland många unga fotbollslag.

Var/när/hur:

Damlandslaget lanserade sin nya spelartröja med bilder på kvinnliga förebilder på i anslutning till sin match mot Tyskland på Friends Arena i april 2019. I publiken satt 25 000 personer, vilket var ett publikrekord för damerna. Inför dessa framförde dansare från Kulturskolan en koreografi med tema Kvinnliga förebilder, till en låt av Linda Pira (Ey Gäri).

Rekrytering/samverkan:

Upptädandet var ett samarbete med Svenska Fotbollförbundet. Kulturskolans producenter arrangerade.

Framgångsfaktorer:

- Båda samverkansparterna jobbar hårt med samma mål: att skapa meningsfull fritid för barn och ungdomar
- Samarbetet var inspirerande för båda parter

Utmaningar:

- Att inte ha tillgång eller nog kunskap om den yta upptädandet ska framföras på under repetitionerna

>Dans på Röda linjen**Syfte:**

- Ge eleverna möjlighet att få uppträda på andra arenor och i andra sammanhang än vanligt
- Göra Kulturskolan känd
- Nå nya målgrupper

Målgrupp/antal:

Befintliga dansgrupper i Kulturskolan som finns längs tunnelbanans röda linje

Var/när/hur:

Dans på röda linjen är ett samarbete som vill öppna upp och länka samman dansplatser för att unga ska få tillgång till mer dans. Dans på röda linjen samordnar workshops, events, föreställningar och utbildningar för att fler unga ska hitta och åka mellan platserna. De professionella danskompanierna och platserna hittar på så vis också ny publik och nya

samarbeten. Genom nätverket erbjudas Kulturskolans dans elever vara med på nätverkets Dansprogram.

Under 2018-2019 har nätverket arrangerat en mobil dansresa på Dansens dag. Den har gått utmed tunnelbanans röda linje med fyra olika tunnelbanestopp – Liljeholmen, Skärholmen, Vårby gård och Hallunda - där publiken har följt dansare från fjorton olika verksamheter, varav Kulturskolan Stockholm är en.

2020 planerades en flashmob på Sergels torg med 175 dansare där Kulturskolan skulle delta, men den blev inställd pga situationen kring Covid-19.

Rekrytering/samverkan:

Samverkan sker med nätverket Dans på röda linjen där Fryshuset, Stockholms Estetiska Gymnasium, Dans- och Cirkushögskolan, Riksteatern, Kungliga Svenska Balettskolan m fl ingår.

Framgångsfaktorer:

- En etablerad grupp håller samman nätverket
- Eleverna växer och inspireras av att få uppträda med professionella aktörer
- Eleverna får inblick i dansvärlden

Utmaningar:

- Att som kulturskolelärare få tid att engagera sig i nätverket
- Liten del av vår dansundervisning sker längs röda linjen, vilket begränsar möjliga lärare att vara med
- Olika delar i nätverket har olika förutsättningar, t ex när på dagen vi träffar eleverna

Övrigt

>Kommunikation kring bilder

**Syfte:**

- Att utforska bildberättande, kommunikation kring bilder
- Ge befintliga elever möjlighet att fördjupa sitt eget arbete

Målgrupp/antal:

Befintliga bildgrupper på Kulturskolan, 1 grupp/pedagog

Var/när/hur:

Under våren 2020 besökte bildgrupper från olika delar av staden Vårsalongen på Liljevalchs där de valde varsitt verk att fördjupa sig i. De fick sedan arbeta med parafraaser i valfri teknik kring verken. De arbetade med sin uppgift under sina bildlektioner och när de var färdiga fotades elevernas verk. Dessa bilder visades på storbildsskärm i Kungsträdgården under sommaren. Bildpedagogerna har träffats ett antal gånger för planering och seminarier kring detta arbete.

Rekrytering/samverkan:

Detta är ett samarbetsprojekt med Läsrörelsen, Kulturskolan och Liljevalchs. Varje bildlärare valde ut en bildgrupp som de tyckte var lämpliga för projektet.

Framgångsfaktorer:

- Gemensam utflykt stärker grupptillhörigheten
- Omvärldsbevakning, eleverna får möjlighet att uppleva samtidskonst tillsammans med pedagog på offentlig institution
- Långsiktigt projekt med värdig exponering av resultat
- Inspirerande för pedagogerna att göra gemensamt projekt

Utmaningar:

- Resorna till Liljevalchs. Många elever har inte SL-kort.
- Förflyttningar i staden kräver fler vuxna

>Unga Berättar



Unga Berättar startades som ett projekt år 2006 med syfte att nå 1000 nya deltagare. Nu är det en egen enhet inom Kulturskolan som fortsatt arbetar med att nå nya deltagare genom samverkan med olika parter, exempelvis: institutioner, myndigheter, företag, föreningar, skolor och museer. Aktiviteterna utgår alltid från barn och ungas eget skapande, kreativitet och delaktighet genom det egna berättandet. Främst genom digitala uttryck som film, animation, foto, podcast, virtual reality, konst och digitalt berättande.

Syfte:

- Att stärka barn och ungas delaktighet i samhället
- Göra barn och ungas röster hörda
- Nå barn och unga kulturskolan annars inte når
- Generera intäkter
- Kunna svara upp mot olika mål från exempelvis politiken och bidragsgivare
- Verka för demokrati, jämställdhet och mångfald.

Målgrupp/antal:

Unga Berättar möter mellan 2000 - 4000 deltagare årligen. Fokus på den äldre delen av Kulturskolans målgrupp 13 - 22 år samt av politiken prioriterade områden. Verksamheten kan också finnas tillgänglig för pedagoger samt andra samarbetspartners inom Stockholms stad.

Var/när/hur:

Då projekten sker i samverkan sker det på samverkanspartens och deltagarnas villkor vilket kan betyda alltifrån under skoltid till kvällar och helger. Workshops genomförs där det är lämpligast för de olika aktiviteterna vilket ibland är i Kulturskolans lokaler och ibland hos samverkansparten. Oftast sker projekten över komprimerad tid som en till två heldagar och genomförs alltid av fler än en pedagog.

Exempel på Unga Berättars verksamhet kan du hitta här:
<https://kulturskolan.stockholm.se/ungaberattar/>

Rekrytering/samverkan:

Samverkan initieras genom införsäljning och utifrån tidigare kontakter. Till projekten rekryteras ungdomar som ungdomshandledare vilket skapar en brygga till deltagarna gällande ålder, identifikation och kunskaper.

Framgångsfaktorer:

- Att samtliga medarbetare delar en vision och målsättning med arbetet i linje med Kulturskolans övergripande mål
- Flexibilitet genom att alla pedagoger på Unga Berättar har semestertjänst och därigenom är tillgängliga på oregelbundna tider
- En tydlighet i vad Unga Berättar gör och inte gör
- Ett konstant utvecklande arbetssätt där fungerande aktiviteter skalas upp och andra avvecklas
- Att verksamhet genomförs av en värdegrund innehållande barnperspektiv, demokrati, mångfald och jämställdhet

Utmaningar:

- Att hitta en naturlig plats som en enhet inom Kulturskolan där det ständigt pågår diskussioner om vad som anses vara ordinarie verksamhet
- Att efterfrågan är för hög för att kunna tillgodoseas
- Att rekrytera personer med lämplig bakgrund
- Att vikta och balansera olika mål som intäkter, antal deltagare, nya målgrupper, utveckling av nya metoder