

## Mål och uppföljning

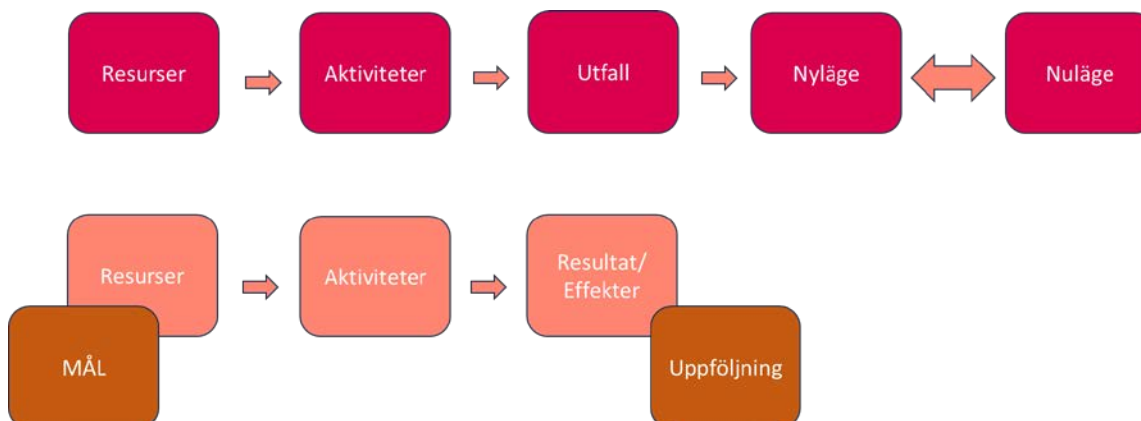
För att få en tydlig riktning i utvecklingsarbetet kan det vara bra att ta fram mål att arbeta utifrån. Dessa mål med tillhörande verksamheter kan också behöva följas upp. Liksom i fallet med behovsanalysen finns det många olika modeller för målstyrning. Nedan följer några punkter att tänka på i arbetet med mål och uppföljning som bland annat bygger på material från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

### Varför mål och uppföljning?

- Med hjälp av mål och uppföljning kan man få ett mer verkningsfullt styrande.
- Genom fastställda mål kan riktningen på arbetet bli tydligare och leda till mer konkreta åtgärder.
- Har man mål som är antagna av exempelvis en politisk nämnd kan det innebära att det är lättare att få finansiering för sin verksamhet och att den prioriteras.
- Mål och verksamhet behöver följas upp för att veta om man gjort "rätt" eller inte. Kan man inte identifiera vad som fungerat bra och mindre bra är det svårt att lära sig av framgångar eller misslyckanden.

### Målstyrning med koppling till behovsanalys

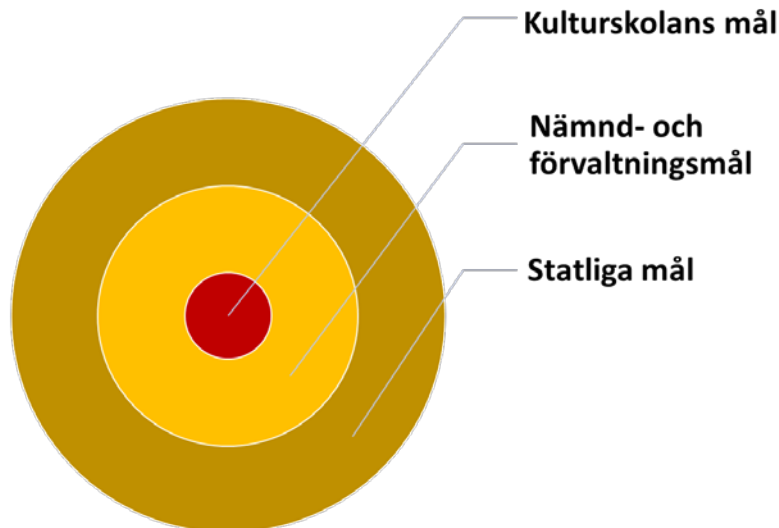
Det första webinarieret handlade om behovsanalys, [1. Behovs- och målgruppsanalys – en grund för att bredda deltagandet \(kulturradet.se\)](http://1.Behovs-och-malgruppsanalys-en-grund-for-att-bredda-deltagandet(kulturradet.se)). Till den schematiska bilden över hur man utifrån ett identifierat nuläge skapar sig ett nyläge och försöker ta sig dit, kan vi nu lägga på en mål- och resultatkedja. För att kunna sätta upp relevanta mål behöver man ha kunskap om förutsättningarna inom det aktuella området. Utifrån kunskapen kan mål sättas upp med riktning mot det identifierade nyläget.



Enligt mål- och resultatkedjan behöver man utifrån de uppsatta målen identifiera och säkerställa resurser, genomföra aktiviteter och sedan utifrån verksamhetens resultat och effekter göra en uppföljning av verksamheten och måluppfyllelsen. Det är först när vi har kunskap om resultaten som vi kan ställa oss frågor kring om vi uppnår målen.

## Mål på olika nivåer

Mål kan tas fram på olika nivåer med relevans för kulturskolan och dessa mål kan vara relevanta i olika grad.



**Statliga mål:** På den statliga nivån finns det till exempel kulturpolitiska mål som bland annat handlar om allas rätt till kultur. Det finns även en statlig kulturskolestrategi där det bland annat uttrycks att kulturskolans insatser ska bidra till att främja tillgänglighet och jämlikhet.

**Nämnd- och förvaltningsmål:** Samtidigt har vi ett kommunalt självstyre och politiska nämnder och förvaltningar kan sätta upp egna mål för kulturskolan. Det kan handla om verksamheten generellt eller också specifikt om i det här fallet ett breddat deltagande.

När det gäller politiskt antagna mål kan en framgångsfaktor vara att eftersträva hållbara, stabila mål över partigränser som kan verka under många år, oavsett politisk ledning.

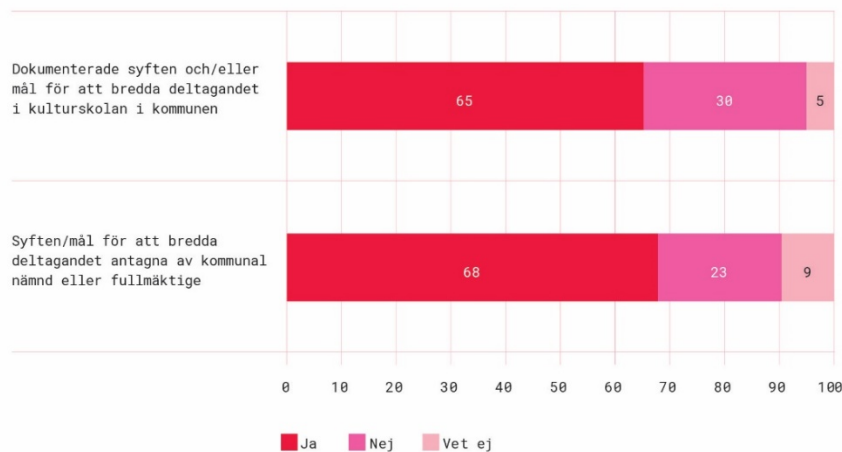
Det är vanligt att det finns politiskt antagna mål som kulturskolan arbetar utifrån. Under 2021 hade nästan nio av tio av de svarande kommunerna i vår kulturskoleenkät dokumenterade syften och/eller mål formulerade för kulturskolan. Bland dessa var 87 procent av målen antagna av kommunal nämnd eller fullmäktige.

**Kulturskolans mål:** Kulturskolan kan själva sätta upp mål, antingen egna då det saknas andra tydliga, politiskt antagna mål, eller som komplement till befintliga politiskt antagna eller förvaltningsmål.

## Mål för att bredda deltagandet i kulturskolan

När det gäller just uppsatta mål för att bredda deltagandet i kulturskolan visar den här bilden från vår rapport [Öppen verksamhet i kulturskolan \(kulturradet.se\)](https://www.kulturradet.se/rapport/2021/06/08/2021-06-08-01) om öppen verksamhet att 65 procent av kommunerna har dokumenterade mål för att bredda deltagandet och av dessa är 68 procent av dessa är antagna av kommunal nämnd eller fullmäktige.

Resultatet tyder på att det finns en politisk vilja att kulturskolan ska nå fler och bredare målgrupper i merparten av kommunerna. Samtidigt saknar cirka 30 procent av kommunerna ett sådant mål och 5 procent av de svarande känner inte till om kommunen har den typen av mål.



**Andel kommuner med dokumenterade syften och/eller mål för att bredda deltagandet i kulturskolan, samt andelen med sådana mål som är antagna av en kommunal nämnd eller kommunfullmäktige. Procent.**

## Förvaltnings- och nämndtillhörighet

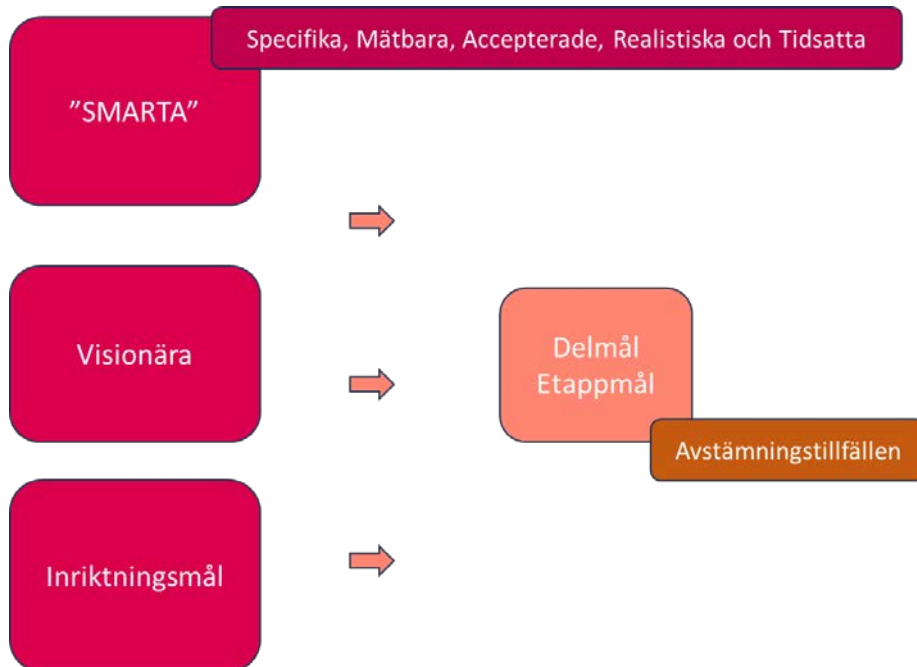
Vilka mål som sätts upp kan också ha att göra med vilken förvaltning som kulturskolan tillhör. Olika tillhörighet kan innebära olika sorters fokus.

I den kommunala förvaltningen ligger kulturskolan framför allt under två typer av kommunala nämnder; Kultur och fritid eller motsvarande och Barn och utbildning eller motsvarande. År 2021 angav drygt 8 av 10 kommuner någon av dessa lösningar, och det är ungefär lika vanligt att kulturskolan ligger under någon av dessa typer av nämnder.

I knappt en tiondel av kommunerna ligger ansvaret för kulturskolan under kommunstyrelsen. I ett fåtal kommuner ligger kulturskolefrågor under nämnder inom tillväxt, utveckling och liknande respektive under nämnder för barn och ungdom, familj och välfärd eller motsvarande.

I de kommuner vi besökte i arbetet med rapporten om öppen verksamhet varierade placeringen. Intervjupersonerna i studien hade också olika åsikter om vad placeringen får för konsekvenser och vilken placering som är eftersträvsvärd. I intervjuerna beskrivs också hur kulturskolan generellt är ganska självständig i förhållande till förvaltningen med stor frihet att forma verksamheten. Kulturskolans relativa självständighet i förhållande till förvaltningar och nämnder upplevdes av flera intervjupersoner som positiv, samtidigt som vissa önskade ett större intresse från politikerna.

## Olika sorters mål



Det finns olika sorters mål. Vi kan dela in dem i:

**"SMARTA" mål:** SMART är en internationell akronym som på svenska brukar översättas till att målen ska vara Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska och Tidsatta. Sådana mål anger med ett siffervärde hur något ska vara vid ett visst bestämt tillfälle. Indikatorer och datainsamling behöver definieras innan man kan formulera mål enligt SMART-kriterierna.

**Visionära mål:** Refererar till idealistiska eller utopiska tillstånd, det vill säga något som som inte kan uppfyllas inom överskådlig tid. Visionära mål kan *närmast* snarare än uppfyllas. Vid en uppföljning kan man för sådana mål undersöka om insamlade data visar att det faktiska tillståndet har flyttat sig mot målets önskade tillstånd.

**Inriktningsmål:** Uttrycker att något ska förändras (till exempel öka eller minska) men utan att det anges hur mycket eller när. De avser *förändringar* i stället för tillstånd. Vid uppföljning kan man undersöka om insamlade data visar att den faktiska utvecklingen är i linje med målets önskade riktning.

**Delmål/Etappmål:** Övergripande mål kan också ha delmål eller etappmål. Genom att sätta upp etappmål kan man också skapa avstämningstillfällen och därigenom upptäcka delar av verksamheten som kan behöva korrigeras för att uppnå målen.

## Tillvägagångssätt

I arbetet med att målstyrning kan det vara bra att:

**1. Formulera mål.** Bestäm vilken sorts mål och hur detaljerade de ska vara. Tänk bland annat på att prioritera och konkretisera målen, Specificera vad som behövs för att nå dem och sätt upp realistiska, genomförbara mål.

**2. Kommunicera målen internt.** När man arbetar med målstyrning är kommunikationen viktig. För att skapa ett effektivt arbetssätt behöver målen kommuniceras till alla medarbetare så att det finns en samsyn och förståelse för målen.

**3. Följ upp målen löpande.** Genom att löpande följa upp målen kan man upptäcka om man är på rätt väg att nå målen. Det ger också möjlighet att korrigera delar eller att omprioritera för att nå målen.



## Uppföljning

Sätter man upp mål är det viktigt att också kunna följa upp och utvärdera verksamheten. Vilken sorts uppföljning man ska göra beror på vilken sorts mål man sätter upp.

**Resultatindikatorer:** En hjälp kan vara att arbeta med resultatindikatorer, som på olika sätt alltså indikerar utveckling och om mål uppnåtts. I regel är det bra att arbeta med en begränsad uppsättning resultatindikatorer.

**Metoder:** I förra webinariet [1. Behovs- och målgruppsanalys – en grund för att bredda deltagandet \(kulturradet.se\)](#) beskrev vi kvantitativa och kvalitativa metoder. Exempel på sådana metoder är:

*Kvantitativa:* Enkät, register, statistik (deltagarlistor)

*Kvalitativa:* Djupintervjuer, fokusgrupper

Vilka metoder man ska använda sig av beror på målens inriktning och vilken målgrupp som avses.

### **Kunskap om deltagare viktigt – men kan ibland vara svårt**

En förutsättning för att göra uppföljningar och utvärderingar när det gäller just mål kring breddat deltagande är att ha kunskap om vilka som deltar respektive inte deltar i kulturskoleverksamheten.

Kommunerna tar ofta fram kunskap om deltagare i kulturskolan genom olika administrationsverktyg, men verktygen har i regel begränsningar vad gäller att samla information om deltagare i annan verksamhet utöver terminskurser, såsom öppen verksamhet.

I enkäten till rapporten om öppen verksamhet besvarade cirka 70 procent av kommunerna frågorna om hur många barn och unga som deltar i den öppna verksamheten och hur många deltagartillfällen den öppna verksamheten omfattar, och cirka 30 procent svarade "vet ej".

Att få en samlad bild av antalet deltagare och deltagartillfällen i den öppna verksamheten är alltså svårt för en förhållandevis stor andel av landets kommuner. Det såg vi också i våra intervjuer, där kulturskolorna samlade in kunskap om deltagare i terminskurser via deltagarlistor, men i regel saknar en djupare kunskap om deltagarna i den öppna verksamheten.

Det kan alltså vara en utmaning att följa upp sådan verksamhet som ofta nämns i samband med satsningar på breddat deltagande. Detta identifierar Kulturskolecentrum som ett utvecklingsområde i rapporten om öppen verksamhet.